

مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية

المشرف العام

أ.د. سمير داود النجدي
رئيس الجامعة

الهيئة الاستشارية:

رئيس الهيئة الاستشارية

أ.د. جميل حسن النجار

أعضاء الهيئة الاستشارية

أ.د. سمير أحمد أبو زنيد	أ.د. عبد الناصر إبراهيم نور
أ.د. ماجد محمد الفيرا	أ.د. محمد حسين أبو نصار
أ.د. محمود خضر الجعفري	أ.د. فتح الله أحمد غانم
أ.د. إبراهيم محمد البطاينة	د. عاصم التجاني شمعون
د. إيهاب سمير القبج	د. لجلط إبراهيم

هيئة تحرير المجلة:

رئيس هيئة التحرير

د. عطية محمد مصلح

مشرف التحرير

أ.د. جمال محمد إبراهيم

أعضاء هيئة التحرير

أ.د. محمود حسين الوادي	أ.د. رفعت عودة الشناق
أ.د. الحسين الرامي	أ.د. زكية أحمد مشعل
أ.د. ماجد حسني صبيح	أ.د. علام محمد حمدان
د. مجدي وائل الكبيجي	د. يوسف محمد أبو فارة
د. جلال إسماعيل شببات	د. أحمد إسماعيل المعاني
د. إبراهيم عوض	د. سلامة "محمد وليد" سلامة

المدقق اللغوي لأبحاث اللغة العربية

د. أحمد سليمان بشارات

المدقق اللغوي لأبحاث اللغة الإنجليزية

مركز عادل زعيتر للترجمة واللغات

رؤية الجامعة

الريادة والتميز والإبداع في مجالات التعليم الجامعي المفتوح، وخدمة المجتمع، والبحث العلمي، وترسيخ مكانتها القيادية في بناء مجتمع فلسطيني قائم على العلم والمعرفة.

رسالة الجامعة

إعداد خريجين مؤهلين لتلبية حاجات المجتمع، قادرين على المنافسة في سوق العمل المحلي والإقليمي، والإسهام الفاعل والتميز في مجال البحث العلمي، وبناء القدرات التقنية والبشرية، من خلال تقديم برامج تعليمية وتدريبية على وفق أفضل ممارسات التعليم المفتوح وأساليب التعليم المدمج، وتعزيز بيئة البحث العلمي في إطار من التفاعل المجتمعي والتعاون والشراكة وتبادل الخبرات مع الأطراف المعنية كافة، مع مراعاة أحدث معايير الجودة والتميز.

القيم التي تؤمن بها الجامعة

لتحقيق رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها، تعمل الجامعة على تطبيق وترسيخ الإيمان بالقيم الآتية:

- ◆ الريادة والتميز.
- ◆ الانتماء الوطني والقومي.
- ◆ ديمقراطية التعليم وتكافؤ الفرص.
- ◆ الحرية الأكاديمية والفكرية.
- ◆ احترام الأنظمة والقوانين.
- ◆ الشراكة المجتمعية.
- ◆ الإدارة بالمشاركة.
- ◆ الإيمان بدور المرأة الريادي.
- ◆ النزاهة والشفافية.
- ◆ التنافسية.

المجلة

مجلة علمية محكمة نصف سنوية تصدر عن عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي. وقد صدر العدد الأول منها في اليوم الأول من شهر كانون الأول/ عام 2014 م. وتنتشر المجلة البحوث والدراسات الأصلية المرتبطة بالتحخصصات العلمية لأعضاء الهيئة التدريسية والباحثين في جامعة القدس المفتوحة وغيرها من الجامعات المحلية والعربية والدولية، والمراجعات والتقارير العلمية وترجمات البحوث شريطة أن لا تكون الورقة منشورة في مجلد المؤتمر أو أية مجلة أخرى. وقد حصلت على معامل التأثير العربي، وتحمل الرقم المعياري الدولي للنسخة الإلكترونية (E-ISSN: 2410-3349)، وللنسخة المطبوعة (P-ISSN: 2313-7592).

قواعد النشر والتوثيق

أولاً - متطلبات إعداد البحث:

يجب أن تتضمن مسودة البحث الآتي:

1. صفحة منفصلة عليها: اسم الباحث/ الباحثين وعنوانه/ هم بعد عنوان البحث مباشرة باللغتين العربية والإنجليزية، ويذكر بريده/ هم الإلكتروني.
2. ملخصين أحدهما باللغة العربية والآخر بالإنجليزية في حدود (150 - 200) كلمة لكل منهما، يتضمنان كلمات مفتاحية لا يزيد عددها عن ست كلمات.
3. تدرج الرسوم البيانية والأشكال التوضيحية في النص، وترقم ترقيماً متسلسلاً، وتكتب أسماؤها وعناوينها والملاحظات التوضيحية تحتها.
4. تدرج الجداول في النص وترقم ترقيماً متسلسلاً وتكتب عناوينها فوقها. أما الملاحظات التوضيحية فتكتب تحت الجداول.

ثانياً - شروط تسليم البحث:

1. رسالة موجهة من الباحث إلى رئيس هيئة التحرير تتضمن رغبته في نشر بحثه في المجلة ويحدد فيها التخصص الدقيق للبحث.
2. تعهد خطي من الباحث بأن بحثه لم ينشر، أو لم يقدم للنشر في دورية أخرى، وأنه ليس فصلاً أو جزءاً من كتاب منشور.
3. سيرة ذاتية مقتضبة للباحث تتضمن: اسمه الرباعي، ومكان عمله، والدرجة العلمية، ورتبته الأكاديمية، وتخصصه الدقيق، إضافة إلى بريده الإلكتروني ورقمي هاتفه الثابت والنقال.
4. نسخة كاملة من أداة جمع البيانات (الاستبانة أو غيرها)، إذا لم تكن قد وردت في صلب البحث أو في ملاحقه.
5. أن يتجنب الباحث أية إشارة قد تدل على شخصيته في أي موقع من صفحات البحث، وذلك لضمان السرية التامة في عملية التحكيم.

ثالثاً - شروط النشر:

تؤكد هيئة التحرير على ضرورة الالتزام بشروط النشر بشكل كامل، إذ إن البحوث التي لا تلتزم بشروط النشر سوف لن ينظر فيها، وتعاد الملاحظات بشأنها لأصحابها مباشرة حتى يتم التقيد بشروط النشر.

1. تقبل الأبحاث باللغتين العربية والإنجليزية على أن تكون مكتوبة بلغة سليمة خالية من الأخطاء النحوية واللغوية.

2. تقدم طلبات نشر الأبحاث من خلال الموقع الإلكتروني للمجلة على الرابط الآتي: <https://journals.qou.edu/index.php/eqtsadia> بصيغة (Word)، مع مراعاة الآتي:

◆ الأبحاث المكتوبة باللغة العربية يستخدم الخط *Simplified Arabic* بحجم (16) غامق للعنوان الرئيس، و (14) غامق للعناوين الفرعية، و (12) عادي لباقي النصوص، و (11) عادي للجداول والأشكال.

◆ الأبحاث المكتوبة باللغة الإنجليزية يستخدم الخط *Times New Roman* بحجم (14) غامق للعنوان الرئيس، و (13) غامق للعناوين الفرعية، و (12) عادي لباقي النصوص، و (11) عادي للجداول والأشكال.

◆ المسافة بين الأسطر: مفردة.

◆ الهوامش للأبحاث باللغتين العربية والإنجليزية:

- (2) سم للأعلى و (2.5) للأسفل، و (1.5) سم للجانبين الأيمن والأيسر.

3. ألا يزيد عدد كلمات البحث عن (7000) كلمة، وبما لا يزيد عن (25) صفحة حجم (A4)، بما في ذلك الأشكال والرسوم والجداول والهوامش والمراجع. علماً بأن الملاحق لا تنشر، إنما توضع لغايات التحكيم فحسب.

4. أن يتسم البحث بالجددة والأصالة والموضوعية، ويمثل إضافة جديدة إلى المعرفة في ميدانه.

5. أن لا يكون منشوراً أو قدم للنشر في مجلة أخرى، وأن يتعهد الباحث خطياً، وعدم تقديم بحثه للنشر إلى أية جهة أخرى إلى حين الانتهاء من إجراءات التحكيم واتخاذ القرار المناسب بهذا الشأن، ويتعهد الباحث الرئيس بأنه أطلع على شروط النشر في المجلة والتزم بها.

6. أن لا يكون البحث فصلاً أو جزءاً من كتاب منشور.

7. لا يجوز نشر البحث أو أجزاء منه في مكان آخر، بعد إقرار نشره في المجلة، إلا بعد الحصول على كتاب خطي من عمادة الدراسات العليا والبحوث العلمي في الجامعة.

8. تحتفظ المجلة ببحوثها في أن تطلب من الباحث أن يعيد صياغة بحثه، أو أي جزء منه بما يتناسب وسياستها في النشر، والمجلة إجراء أية تعديلات شكلية تناسب وطبيعة المجلة.
9. الأبحاث المكتوبة باللغة العربية، على الباحث أن يرفق قائمة المصادر والمراجع مترجمة إلى اللغة الإنجليزية، إضافة إلى قائمة المصادر والمراجع المكتوبة باللغة العربية.
10. يجب أن يرفق مع البحث ملخصان أحدهما باللغة العربية وآخر باللغة الإنجليزية، في حدود (150 - 200) كلمة لكل منهما، ويراعى أن يتضمن الملخص أهداف البحث ومشكلته ومنهجه وأبرز النتائج التي توصل إليها، ويثبت الباحث في نهاية الملخص ست كلمات مفتاحية (Key Words) كحد أقصى ليتمكن الآخرون من الوصول إلى البحث من قواعد البيانات.
11. أن يشير الباحث إلى أنه استل بحثه من رسالة ماجستير أو أطروحة دكتوراه إذا فعل ذلك، في هامش صفحة العنوان.
12. لا تعاد البحوث التي ترد إلى المجلة إلى أصحابها سواء قبلت للنشر أم لم تقبل.
13. تعتذر المجلة عن عدم النظر في البحوث المخالفة للتعليمات وقواعد النشر.
14. يلتزم الباحث بدفع النفقات المترتبة على إجراءات التحكيم حال طلبه سحب البحث ورغبته في عدم المضي في إجراءات التقييم.
15. يبلغ الباحث بالقرار النهائي لهيئة التحرير بقبول بحثه أو رفضه في غضون ثلاثة إلى ستة أشهر من تاريخ استلام البحث.

رابعاً - التوثيق:

1. تدون الإحالات المرجعية في نهاية البحث وفق النمط الآتي: إذا كان المصدر أو المرجع كتاباً فيثبت: اسم المؤلف، عنوان الكتاب أو البحث، اسم المترجم أو المحقق (مكان النشر، الناشر، الطبعة، سنة النشر)، الجزء أو المجلد، رقم الصفحة، أما إذا كان المرجع مجلة، فيثبت: المؤلف، عنوان البحث، اسم المجلة، المجلد، عدد المجلة وتاريخها، رقم الصفحة. وفي حال تكرار المصدر أو المرجع مرة ثانية يشار إليه كآلاتي: اسم المؤلف، عنوان الكتاب/ البحث، رقم الصفحة.
2. ترتب قائمة المصادر والمراجع في نهاية البحث وفق الترتيب الألف بائي (الأبتي) لكنية/ لقب المؤلف، ثم يليها اسم المؤلف، عنوان الكتاب أو البحث، (مكان النشر، الناشر، الطبعة، سنة النشر)، الجزء أو المجلد، ويجب أن لا تحتوي القائمة على أي مصدر أو مرجع لم يذكر في متن البحث.
 - في حالة عدم وجود طبعة يضع الباحث (د.ط).
 - في حالة عدم وجود دار النشر يضع الباحث (د.د).
 - في حالة عدم وجود مؤلف يضع الباحث (د.م).
 - في حالة عدم وجود سنة أو تاريخ نشر يضع الباحث (د.ت).
3. في حال استخدام نمط "APA Style" في توثيق الأبحاث العلمية والتطبيقية، يشار إلى المرجع في المتن بعد فقرة الاقتباس مباشرة وفق الترتيب الآتي: "اسم عائلة المؤلف، سنة النشر، رقم الصفحة".

4. يستطيع الباحث تفسير ما يراه غامضاً من كلمات أو مصطلحات باستخدام طريقة الحواشي في المتن، حيث يشار إلى المصطلح المراد توضيحه برقم في أعلى المصطلح، ثم يشار لهذه الهوامش في قائمة منفصلة قبل قائمة المصادر والمراجع.

ملاحظة: لمزيد من المعلومات حول آلية التوثيق بنظام APA، يمكنك الاطلاع على المعلومات المتوفرة على الصفحة الإلكترونية لعمادة الدراسات العليا والبحث العلمي:

<https://journals.qou.edu/recources/pdf/apa.pdf>

خامساً - إجراءات التحكيم والنشر:

ترسل البحوث المقدمة للنشر إلى متخصصين لتحكيمها حسب الأصول العلمية، ويلقى البحث القبول النهائي بعد أن يجري الباحث التعديلات التي يطلبها المحكمون، والباحثون مسؤولون عن محتويات أبحاثهم، فالبحوث المنشورة تعبر عن وجهة نظر معديها وليس عن وجهة نظر المجلة. كما أن البحوث المرسلة إلى المجلة تخضع لفحص أولي تقوم به هيئة التحرير، لتقرير أهليتها للتحكيم والتزامها بقواعد النشر، ويحق لهيئة التحرير أن تعتذر عن قبول البحث دون إبداء الأسباب.

وتتم إجراءات التحكيم والنشر وفق الآتي:

1. تقوم هيئة التحرير بمراجعة البحوث المرسلة إلى المجلة للتأكد من استيفائها لمعايير النشر في المجلة، ولتقرير أهليتها للتحكيم.
2. ترسل البحوث المستوفية لمعايير النشر إلى اثنين من المحكمين من ذوي الاختصاص، تختارهم هيئة التحرير بسرية تامة، من بين أساتذة متخصصين في الجامعات ومراكز البحوث داخل فلسطين وخارجها، على الأقل رتبة المحكم عن رتبة صاحب البحث.
3. يقدم كل محكم تقريراً عن مدى صلاحية البحث للنشر.
4. إذا اختلفت نتيجة المحكمين (أحدهما مقبول والآخر مرفوض)، يرسل البحث لمحكم ثالث لترجيح الحكم، وبعد حكمه نهائياً.
5. يبلغ الباحثون بقرار هيئة التحرير بقبول بحثه أو رفضه في غضون ثلاثة إلى ستة أشهر من تاريخ استلام البحث، وبعد إجراء التعديلات عليه إن وجدت.
6. يزود الباحث بنسخة من العدد الذي نشر فيه بحثه، ويتم إرسال نسخة من العدد إلى مكتب الجامعة في الأردن للباحثين من خارج فلسطين، ويتحمل الباحث تكلفة النقل من الأردن إلى مكان إقامته.

سادساً - أخلاقيات البحث العلمي:

1. الالتزام بمستوى أكاديمي ومهني عالٍ في جميع مراحل البحث، ابتداءً من مرحلة تقديم مقترح البحث، ومروراً بإجراء البحث، وجمع البيانات، وحفظها، وتحليلها، ومناقشة النتائج، وانتهاءً بنشرها بكل أمانة ودون تحريف أو انتقائية أو إغفال للمنهج العلمي الصحيح.
2. الالتزام بالاعتراف الكامل بجهود كل الذين شاركوا في البحث من زملاء وطلبة بإدراجهم ضمن قائمة المؤلفين، وكذلك الاعتراف بمصادر الدعم المادي والمعنوي الذي استخدم لإجراءات البحث.
3. الالتزام بإسناد أية معلومات مستعملة في البحث لمصدرها الأصلي، وكذلك الالتزام بعدم النقل الحرفي لأية نصوص من مصادر أخرى دون إسنادها للمصدر أو المرجع الذي أخذت منه.
4. الالتزام بعدم إجراء أية أبحاث قد تضر بالإنسان أو البيئة، والالتزام بأخذ موافقة مسبقة من الجامعة (أو من لجنة أخلاقيات البحث إن وجدت) حين إجراء أية أبحاث على الإنسان أو البيئة، والالتزام بأخذ موافقة مسبقة من الجامعة أو المركز البحثي أو المؤسسة التي يعمل فيها الباحث أو من لجنة أخلاقيات البحث العلمي إن وجدت.
5. الالتزام بأخذ موافقة خطية من كل فرد من الأفراد الذين يستخدمون كموضوع للبحث بعد إعلامهم بكل ما يترتب على اشتراكهم من عواقب، وكذلك الالتزام بعدم نشر نتائج البحث في مثل هذه الحالات إلا بشكل تحليل إحصائي يضمن سرية المعلومات الفردية التي جمعت حول هؤلاء الأفراد.

سابعاً - حقوق الملكية الفكرية:

1. تلتزم المجلة باحترام حقوق الملكية الفكرية.
2. على الباحثين احترام حقوق الملكية الفكرية.
3. تؤول حقوق طبع البحث ونشره إلى المجلة عند إخطار صاحب البحث بقبول بحثه للنشر، وإذا رغب الباحث / الباحثين في إعادة نشر البحث فإنه يتوجب الحصول على موافقة خطية من عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي في الجامعة.
4. لا يجوز نشر أو إعادة نشر البحوث إلا بعد أخذ موافقة خطية من عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي.
5. حق المؤلف في أن ينسب البحث إليه، وذكر اسمه على كل النسخ التي تنتج للجمهور بأي شكل كانت، وفي كل نسخة أو طبعة من المصنف.
6. حق المؤلف في طلب أن تنسب مؤلفاته إليه باسمه الشخصي.

المحتوى

الأبحاث:

الترقيم	الباحث/ الباحثون	عنوان البحث	الصفحة
1	د. منصور عبد القادر منصور	جودة معايير البرنامج الأكاديمي ودورها في تنمية التفكير الإبداعي من وجهة نظر طلبة ماجستير إدارة الأعمال (دراسة ميدانية على جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة)	1
2	د. محمد عبد اشتيوي	أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في شركة توزيع الكهرباء بمحافظة غزة	20
3	أ. أيام إبراهيم العبد د. عبد القادر أحمد دواليبي	أثر صمت الإذعان في العلاقة بين الثقة التنظيمية والاعتراب الوظيفي (دراسة ميدانية على القطاع المصرفي الحكومي في مدينة حلب)	38
4	أ. رائدة راتب أبو سمرة د. مأمون أحمد حبيب الله	أثر المعرفة على ممارسات موظفي الطعام والشراب في خدمة الضيوف من ذوي الإعاقة: دراسة ميدانية لفنادق الأربع والخمس نجوم في مدينة عمان- الأردن	51
5	أ. محمد زياد سليمان د. أمجد سميح القاضي	نحو استراتيجية متكاملة لتطوير السياحة الخارجية لتعزيز الميزة التنافسية في القطاع السياحي في فلسطين: دراسة تحليلية من وجهة نظر العاملين في القطاعات ذات العلاقة	66

مجلة جامعة القدس المفتوحة

للبحوث الإدارية والاقتصادية

المجلد (7) – العدد (18)

الترقيم	الباحث/ الباحثون	عنوان البحث	الصفحة
6	د. محمد عبد الرحمن أبو الجبين	دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين مستوى جودة الخدمات في جامعة القدس المفتوحة	81
7	د. ياسر عبد طه الشرفا أ. أحمد زكي عوض الله	أثر تطبيق مفهوم الإدارة الذاتية على تخفيف ضغوط العمل	101
8	د. محمد محمد عمرو أ. أسماء محمود الخطيب	مدى توافق مقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هيئة التقاعد الفلسطينية من وجهة نظر موظفيها	115

جودة معايير البرنامج الأكاديمي ودورها في تنمية التفكير الإبداعي من وجهة نظر طلبة ماجستير إدارة الأعمال (دراسة ميدانية على جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة)

The Quality of the Academic Program Standards and Their Role in the Development of Creative Thinking From The Point of View of MBA Students A Field Study on the Universities of Al-Azhar and the Islamic University in Gaza

Mansour Abdelqader Mansour

Assistant Professor\ Al-Aqsa University\ Palestine

Mansourpal2012@gmail.com

منصور عبد القادر منصور

أستاذ مساعد/ جامعة الأقصى/ فلسطين

Received: 27/ 3/ 2022, Accepted: 26/ 7/ 2022.

DOI: 10.33977/1760-007-018-001

https://journals.qou.edu/index.php/eqtsadia

تاريخ الاستلام: 27 /3 /2022م، تاريخ القبول: 26 /7 /2022م.

E-ISSN: 2410-3349

P-ISSN: 2313-7592

Administration and the development of creative thinking at al-Azhar and the Islamic Universities in Gaza. The most important recommendations of the research entailed the necessity to take the advantage of experiences of international universities through the benchmark comparisons to contribute in achieving acceptable levels of academic quality of MBA students in the universities in question, and includes the MBA curriculum for scientific activities that stimulate creative thinking for students, and include an educational environment that motivates them.

Keywords: *Quality of the academic program standards, development of creative thinking*

المقدمة:

من الأهمية بمكان أن تتبنى كافة مؤسسات التعليم العالي فلسفة جودة التعليم سعياً منها للوصول إلى مستويات جودة مقبولة، وذلك بسبب التحديات التي تواجه تلك المؤسسات، مثل: التطور الهائل في تكنولوجيات الاتصالات والمعلومات وتوسع دائرة الثورة المعرفية حول العالم بالإضافة إلى المنافسة الشديدة التي تشهدها المؤسسات العالمية، وليست الجامعات بمنأى عن هذه المنافسة وخصوصاً أن دول العالم المتقدمة ترصد الميزانيات المالية الضخمة لتمويل ورعاية مؤسسات البحث العلمي فيها نتيجة إيمانها بأهمية تحسين جودة مخرجاتها، ويرى الباحث بأن ذلك يتم من خلال تطوير كفاءة ومهارة العنصر البشري كأحد أهم مدخلات نظام العملية التعليمية والتي تتعلق بتخريج أجيال قادرة على التميز والإبداع والابتكار وضمان قيمة مضافة لمجتمعاتهم. ولتعزيز مشكلة البحث استشهد الباحث بما أورده توصيات المؤتمر العربي الدولي التاسع لضمان جودة التعليم العالي والمنعقد في الجامعة اللبنانية الدولية بمنطقة البقاع عام 2019 بضرورة الاهتمام بتحليل مختلف المقاربات والأدوات الخاصة بضمان جودة التعليم العالي في البلدان العربية وتقييم أنظمة ضمان الجودة فيها للتأكد من سلامتها، وتبني مفاهيم التميز والإبداع في مؤسسات التعليم العالي العربية وتدعيمها بالكوادر البشرية المدعمة بالمهارات النوعية. وهذه التوصيات تتقاطع مع ما ذكرته دراسة (Zaho, 2005) بوجود عمل تقويم داخلي وخارجي للمناهج التعليمية في مؤسسات التعليم العالي لضبط معايير جودتها بالشكل الصحيح. وأيضاً يشير الباحث بأن هناك دراسات بينت نتائجها ضعف في مستويات التفكير الإبداعي لدى الطلبة في جميع المستويات التعليمية، مثل: دراسة (Gama, 2001) ودراسة (رحومة، 2010). لذا جاء هذا البحث ليتناول جودة معايير البرنامج الأكاديمي لبرنامج ماجستير إدارة الأعمال في جامعات الأزهر والإسلامية بغزة ودورها في تنمية التفكير الإبداعي لدى الطلبة كون الأمر يحتاج إلى تأهيل عناصر بشرية قادرة على التفكير الخلاق وتنمية مهاراتهم الإبداعية والابتكارية، وكذلك تحسين مستويات حساسيتهم للمشكلات وابتكار الحلول السليمة لمنظمات الأعمال بشكل عام، لقناعة الباحث بأن رقي المجتمعات وتطور مؤسساتها تعتمد بشكل أساسي على جودة الجامعات في طريقة وأليات استثمارها لرأس المال البشري والذي يمثل فيه الطلبة الركيزة الأساسية لمجتمعاتهم.

المخلص:

هدف البحث التعرف على جودة معايير البرنامج الأكاديمي ودورها في تنمية التفكير الإبداعي من وجهة نظر طلبة ماجستير إدارة الأعمال في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتفسير الظاهرة، في حين تم استخدام العينة العشوائية الطبقية على مجتمع البحث، إذ بلغ حجم المجتمع الكلي في كلتا الجامعتين (232) طالباً والمسجلين خلال الفترة الزمنية 2020 - 2021، كما بلغت العينة المحسوبة (168) مفردة، في حين بلغت العينة المستردة (141) مفردة بنسبة كفاءة (83.9%) وقد قام الباحث بتصميم أداة استبيان لجمع المعلومات من الميدان. ومن أهم النتائج التي جاء بها البحث: أن متوسط تقديرات إجابات المبحوثين فيما يتعلق بجودة معايير البرنامج الأكاديمي لماجستير إدارة الأعمال كانت (64%) بدرجة تقدير متوسطة، أما متوسط تقديراتهم تجاه تنمية التفكير الإبداعي فبلغت (69%) بدرجة تقدير متوسطة، وكذلك وجود علاقة دالة إحصائياً بين جودة معايير البرنامج الأكاديمي لماجستير إدارة الأعمال وتنمية التفكير الإبداعي في جامعات الأزهر والإسلامية بغزة. أما من أهم التوصيات التي قدمها البحث: ضرورة الاستفادة من تجارب الجامعات العالمية من خلال إجراء المقارنات المرجعية بما يسهم في تحقيق مستويات مقبولة من الجودة الأكاديمية لدى طلبة ماجستير إدارة الأعمال في الجامعات محل البحث، وأن تتضمن مناهج ماجستير إدارة الأعمال لأنشطة علمية تستثير التفكير الإبداعي لدى الطلبة وتوفير البيئة التعليمية المحفزة لتوليد أفكارهم المبدعة.

الكلمات المفتاحية: جودة معايير البرنامج الأكاديمي، تنمية التفكير الإبداعي.

Abstract:

The research aimed to identify the quality of academic program standards and its role in the development of creative thinking from the point of view of the MBA students at al-Azhar and the Islamic Universities in Gaza. The descriptive analytical approach was used to explain the phenomenon in which the stratified random sample was used too. 232 students were enrolled during the period 2020-2021, the calculated sample amounted to 168, while the recovered amounted to 141, with an efficiency rate 83.9%. The researcher designed a questionnaire to collect information from the field. The most important results of the research were that the average of the respondents' responses to the quality of the academic program of the MBA program was 64%. The average of their estimates for the development of creative thinking reached 69%, and there was also a statistically significant relationship between the quality of the program standards for the academic master of Business

الإطار العام للبحث

مشكلة البحث وتساؤلاته:

يعتبر البحث العلمي هو الوسيلة المثلى لدراسة مشاكل المجتمع بمختلف شرائحه ومكوناته ووضع الحلول المناسبة لها. ويرى الباحث أن الجامعات الفلسطينية تصبو لأن تصبح في مصاف الجامعات العربية والعالمية المتطورة أكاديمياً، ولكنها تواجه الكثير من التحديات والعقبات منها: ضعف مصادر التمويل وتدني مستوى الإيرادات لها في السنوات الأخيرة نتيجة تردي الأوضاع الاقتصادية في الأراضي الفلسطينية وتأثيرات ذلك على عملية تطوير برامجها الأكاديمية، وكذلك سهولة إجراءات قبول والتحاق الطلبة ببرامج الدراسات العليا مما أثر بشكل مباشر على مستويات ومهارات التفكير الإبداعي لدى الطلبة نتيجة عدم التزام الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة بمعايير جودة قبول طلبة الماجستير من حيث الكم والكيف، وانعكاس ذلك بشكل سلبي على مستوى مهارات تنمية التفكير الخلاق لطلبة الدراسات العليا. (الحجار، مقابلة شخصية 11/6/2021). وينوه الباحث أن من تلك البرامج هو برنامج ماجستير إدارة الأعمال في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة، حيث تشير الإحصائيات بأن هناك زيادة في عدد خريجي برامج ماجستير إدارة الأعمال نتيجة الإقبال عليها من الطلبة والتي فاقت احتياجات سوق العمل الفلسطيني كما وكيفا، وهذا يتطلب من الجامعات إعداد المناهج بناء على معايير محددة وتمكين هيئة التدريس فيها من تقييم نتائج التعلم والأداء لدى كافة الطلبة (Ibra- 499 - 494: 2017, him). وهذا يتطلب بشكل ملح تصميم الدورات وتوظيف تقنيات التدريس والاستراتيجيات ومعايير تقييم الأداء على أسس الفكر البنائي الذي يمثل أساس المعايير التعليمية، في حين أن هناك العديد من الدراسات التي أشارت إلى ضرورة تحسين واقع مخرجات البرامج الأكاديمية للدراسات العليا في الجامعات، ومنها: دراسة (عمار، 2019: 80 - 133) التي بينت نتائجها إلى وجود تباين بين آراء مجتمع البحث من الطلبة في تقديرهم لمستوى مخرجات التعليم العالي في جامعة الوادي بالجزائر، كما أكدت نتائج دراسة (العواد وآخرون، 2017: 263 - 275) على فعالية البرنامج الأكاديمي ومساهمته في بناء المعارف ومهارات الإبداع والابتكار حسب حاجة سوق العمل بالمملكة السعودية. في حين أوصت دراسة (المزين، وسكيك، 2012: 1 - 41) بضرورة إجراء مراجعة شاملة للمناهج الفلسطينية، لكي تتلاءم مع المخرج التعليمي لهذه التخصصات، والعمل على تطويرها، بالإضافة إلى الاهتمام بطرق ووسائل التدريس الحديثة التي تساعد على تنمية ملكة ومهارات الإبداع والابتكار عند طلبة الدراسات العليا. كما أوصت دراسة (أبو شمالة، 2014: 27) بأهمية توافر معايير الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية والاهتمام بطرق تدريس الطلبة والالتزام بالأنظمة والتعليمات الصادرة عن وزارة التعليم العالي الفلسطينية كونها الجهة المخولة بمنح الاعتماد الأكاديمي للتخصصات والبرامج في فلسطين. وفي خضم ما سبق يمكن للباحث صياغة السؤال الرئيس الآتي:

هل لجودة معايير البرنامج الأكاديمي لماجستير إدارة الأعمال دوراً في تنمية التفكير الإبداعي لدى طلبة جامعات الأزهر

والإسلامية بغزة؟ وتتبلور عنه التساؤلات الفرعية التالية:

◀ ما درجة تقدير الطلبة لجودة معايير البرنامج الأكاديمي لماجستير إدارة الأعمال في جامعات الأزهر والإسلامية بغزة؟

◀ ما مستوى التفكير الإبداعي لدى طلبة ماجستير إدارة الأعمال في جامعات الأزهر والإسلامية بغزة؟

◀ هل يوجد علاقة دالة إحصائية بين جودة معايير البرنامج الأكاديمي لماجستير إدارة الأعمال وتنمية التفكير الإبداعي لدى طلبة ماجستير إدارة الأعمال في جامعات الأزهر والإسلامية بغزة؟

◀ هل يوجد أثر دال إحصائياً لجودة معايير البرنامج الأكاديمي بأبعاده المختلفة في تنمية التفكير الإبداعي لدى طلبة ماجستير إدارة الأعمال في الجامعات محل البحث؟

◀ هل يوجد فروق بين آراء الطلبة في الجامعات محل البحث حول جودة معايير البرنامج الأكاديمي لماجستير إدارة الأعمال ودورها في تنمية التفكير الإبداعي تعزى للمتغيرات الشخصية (النوع، العمر، المستوى الدراسي، الجامعة).

أهداف البحث:

1. التعرف على مدى التزام الجامعات محل البحث بجودة معايير البرنامج الأكاديمي لماجستير إدارة الأعمال.

2. الوقوف على مدى مساهمة معايير البرنامج الأكاديمي لماجستير إدارة الأعمال في تنمية ملكة التفكير الإبداعي لدى الطلبة.

3. الكشف عما إذا كانت هنا علاقة دالة إحصائية بين جودة معايير البرنامج الأكاديمي لماجستير إدارة الأعمال وتنمية التفكير الإبداعي للطلبة في الجامعات محل البحث.

4. بيان ما إذا كان هناك أثر دال إحصائياً لجودة معايير البرنامج الأكاديمي في تنمية التفكير الإبداعي لطلبة جامعات الأزهر والإسلامية بغزة.

5. تقديم التوصيات اللازمة للجامعات المشار إليها بقصد تحسين جودة مخرجاتها التعليمية.

أهمية البحث:

يكتسب البحث الحالي أهميته من خلال الآتي:

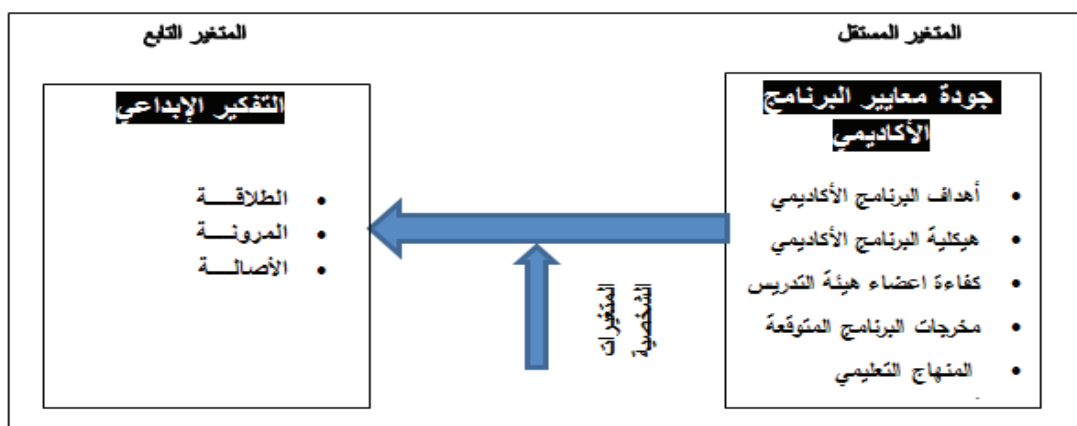
1. ربط علم إدارة الجودة في التعليم بقضايا سلوكية تتعلق بالتفكير الإبداعي لدى طلبة الدراسات العليا وخصوصاً في إدارة الأعمال.

2. تشجيع الجامعات على الاهتمام بالتقييم الذاتي لجودة أنظمة برامجها الأكاديمية.

3. تحفيز الجامعات على أهمية مشاركة الطلبة في التقييم الذاتي كوسيلة للحصول على تغذية راجعة من شأنها تصحيح مدخلات نظام البرنامج الأكاديمي المعتمد لديهم.

4. وقوف الجامعات محل البحث على مدى فاعلية طرقها فيالتعليم والتدريب وطرق التعلم وأساليبها في برنامج ماجستير إدارة الأعمال.

أنموذج البحث ومتغيراته:



المصدر: جُرد بواسطة الباحث بناءً على الدراسات السابقة.

فرضيات البحث:

الباحث تطبيق البحث على جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة، كون أن الجامعات المذكورة لها السبق في افتتاح برامج الماجستير في إدارة الأعمال بغزة منذ أكثر من 15 سنة وبالتالي يفترض الباحث بأن خبرة الجامعات المذكورة خلال هذه الفترة اكسبها الكثير من الخبرة وحرصها على تقييم واقع برامجها الأكاديمية والتأكد من مستويات جودة تنفيذها باستمرار.

حدود البحث:

- الحد الموضوعي: تناول دور معايير البرنامج الأكاديمي في تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى طلبة ماجستير إدارة الأعمال والوقوف على مستويات المهارات الإبداعية الثلاث (الطلاقة، المرونة، الأصالة) كما حددها العالم Torrance لاختبار مهارات التفكير الإبداعي والمعروفة اختصاراً بـ TTCT.

- الحد البشري: وتمثل في الطلبة الملتحقين ببرنامج ماجستير إدارة الأعمال في السنة الأولى والثانية في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة.

- الحد المكاني: اقتصر تطبيق البحث على جامعتي الأزهر والإسلامية ب المحافظات الجنوبية لفلسطين.

- الحد الزمني: نفذ البحث خلال العام الدراسي (2021-2022).

جدول (1)

يوضح حجم المجتمع الكلي والعينة المحسوبة والمستردة

الجامعة	إجمالي عدد الطلبة	حجم العينة المحسوبة حسب معادلة (n, n1)	حجم العينة المستردة	%
جامعة الأزهر بغزة	50	44	39	88.6
الجامعة الإسلامية بغزة	182	124	102	82.3
المجموع	232	168	141	83.9 %

المصدر: عمادات القبول والتسجيل والدراسات العليا والبحث العلمي.

1. يوجد علاقة دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين جودة معايير البرنامج الأكاديمي لماجستير إدارة الأعمال بأبعادها (أهداف البرنامج الأكاديمي، هيكلية البرنامج الأكاديمي، كفاءة أعضاء هيئة التدريس، مخرجات البرنامج المتوقعة، المنهاج التعليمي)، وتنمية التفكير الإبداعي من وجهة نظر طلبة جامعات الأزهر والإسلامية بغزة والمتمثلة بأبعادها (الطلاقة، المرونة، الأصالة).

2. يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد جودة معايير البرنامج الأكاديمي لماجستير إدارة الأعمال بأبعادها أهداف البرنامج الأكاديمي، هيكلية البرنامج الأكاديمي، كفاءة أعضاء هيئة التدريس، مخرجات البرنامج المتوقعة، المنهاج التعليمي)، وتنمية التفكير الإبداعي من وجهة نظر طلبة جامعات الأزهر والإسلامية بغزة والمتمثلة بأبعادها (الطلاقة، المرونة، الأصالة). من وجهة نظر طلبة جامعات الأزهر والإسلامية بغزة.

3. يوجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسط درجة تقدير المبحوثين لجودة معايير البرنامج الأكاديمي ودورها في تنمية التفكير الإبداعي تعزى للمتغيرات الشخصية (النوع، العمر، المستوى الدراسي، الجامعة).

منهج البحث:

قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يتناسب مع هذه الظاهرة التي تنتمي للعلوم الاجتماعية والإنسانية وتفسيرها والتعبير عن نتائجها بشكل كمي بعد تصميم أداة جمع بيانات (استبيان) ناسبت الغرض الذي صممت من أجله.

مجتمع وعينة البحث:

لقد حدد الباحث طلبة برنامج ماجستير إدارة الأعمال في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة والمسجلين رسمياً في الأعوام 2020-2021 ليكونوا مجتمعاً للدراسة، في حين استخدم الباحث العينة العشوائية التطبيقية في دراسته لمجتمع البحث، والجدول رقم (1) يبين توزيع العينة واحتسابها وحجم العينة المستردة. ويبرر

الإطار النظري للبحث

مفهوم الجودة والجودة الشاملة:

يشير مفهوم الجودة إلى مجموعة الأنشطة المتعلقة بالتحسين المستمر للمنتج من أجل إشباع حاجات المستفيد وكسب رضاه (صبري، 2009: 149). وتجدر الإشارة بالباحث هنا إلى أن الجودة الشاملة أصبح ينظر لها بمنظور أكثر شمولية من خلال تطوير أدوات تحقيقها حتى أضحى مفهومها محل اهتمام كافة المؤسسات في الدول النامية والمتقدمة ابتداءً من ضمان جودة مدخلاتها وصولاً إلى التحسين المستمر في عملياتها ومخرجاتها (منصور، 2013: 92-93)، إذ تهدف الجودة الشاملة إلى تحقيق ما يلي: (داني، 2015: 13-15)

1. تحسين الإنتاجية وترشيد نفقاتها والاهتمام بالنوعية.
2. تطوير جودة المنتجات والخدمات بالتوازي مع تخفيض تكاليف الإنتاج.
3. إشراك جميع الأطراف في عملية التحسين والتطوير المستمر.
4. تحسين الميزة التنافسية للسلع والخدمات من خلال كسب ثقة الزبائن.

ويرى الباحث بأن الاهتمام بجمهور الخدمة (الطلبة) وتلبية حاجاتهم وكسب رضاهم تعتبر المعادلة الأصعب في تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة بالمؤسسات التعليمية. وبالنظر إلى أهمية هذا الأمر نجد أن مؤسسات التعليم العالي حظيت باهتمام العلماء والباحثين في الجودة، لما تتمتع به الجامعات من أهمية كبيرة في تطوير وتنمية مجتمعاتها على اعتبار أن شريحة الطلبة حالياً هم من سيتولون قيادة دفة مسيرة التنمية في مجتمعاتهم مستقبلاً، لذا يرى الباحث بأن أهمية وجودة البرامج الأكاديمية في الجامعات بشكل عام والفلسطينية بشكل خاص لها من الأثر البالغ في تكريس الإبداع والابتكار وتنمية ملكة التفكير باعتباره أحد منطلقات السلوك الإبداعي لدى طلبة الجامعات في ظل ما يحيط بتلك الجامعات من تحديات جسيمة.

مفهوم الجودة الشاملة في التعليم الأكاديمي:

تعددت تعريفات الجودة في التعليم نتيجة زيادة اهتمام الباحثين في علم الإدارة والعلوم الإنسانية حيث عرّفها الخميسي بأنها: «عملية استيفاء نظام التعليم للمعايير والمستويات المتعلقة بها وفقاً لكفاءة النظام التعليمي وفاعلية عناصره (المدخلات، العمليات، المخرجات، البيئة) بما يحقق أعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية سواء للمنظمة نفسها أو للمستفيدين منها» (الخميسي، 2007: 927-903)، أما فيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة في العملية التعليمية فقد عرفها كلاً من مجيد والزيادات على أنها: (مجموعة الجهود المبذولة من العاملين في الهيكل التعليمي بهدف رفع مستوى تحسين الخدمة التعليمية بما يتناسب مع رغبات وقدرات وخصائص المستفيدين) (الطلبة والمجتمع) (مجيد، والزيادات، 2008: 60-56). كما ويحقق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي عدة أمور منها: (أبو

صاع وآخرون، 2019: 94 - 99)

- تحقيق الأداء العالي في الوظائف الإدارية والأكاديمية.
 - تلبية حاجات سوق العمل في المجتمع المحلي.
 - زيادة الانتماء والولاء للمؤسسة التعليمية.
 - الكشف عن أوجه القصور في المؤسسة التعليمية.
 - الحرص على التحسين والتطوير المستمر للخدمة التعليمية.
 - ترشيد نفقات الجامعة من حيث الوقت والجهد والمال.
- ويرى الباحث استناداً إلى آراء الباحثين السابقة بأن جودة التعليم الأكاديمي تكتسب أهمية كبيرة كون أن الجامعات تتعرض لتغيرات متكررة في البيئة المحيطة، بالإضافة إلى ظهور الجامعات الخاصة التي باتت تمثل تهديد مباشر من خلال افتتاحها لبرامج ماجستير إدارة أعمال، وتحديات التعليم الإلكتروني، وتنامي أعداد الطلبة الملحقين بالبرامج الأكاديمية وعزوفهم عن الالتحاق بالتعليم المهني. إذ يرى الباحث بأن هذه الأمور مجتمعة ساهمت في تحسيد التباين في المعايير الضابطة لجودة البرامج الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية.

معايير جودة البرامج الأكاديمية:

إن تصميم البرنامج الأكاديمي وملاءمته لاحتياجات المجتمع وتطبيقه بواسطة أحدث الأساليب والإجراءات، يعزز من قدرات الطلبة المهنية التي تؤهلهم لولوج سوق العمل وتعزيز لفلسفة التعليم الحديث. ولقد تبين للباحث بأن هناك تبايناً في عدد المعايير التي تحكم جودة البرامج الأكاديمية في الجامعات. فمثلاً في المملكة الأردنية تحددت في ثلاث معايير رئيسية، وهي: معيار أعضاء هيئة التدريس، معيار المناهج والخطط الدراسية، معيار الخدمات الأكاديمية المساندة. (الغزو، والقرعان، 2017: 396 - 398). أما في جمهورية مصر العربية فقد تحددت في أربعة معايير وهي: (ملائمة البرنامج، كفاءة البرنامج، خصائص الخريجين، وإدارة ضمان الجودة). (الطيب، 2016: 533-535)، ولكن لا بد للباحث أن يستعرض معايير جودة البرنامج الأكاديمي كما حددتها هيئة الاعتماد والجودة بوزارة التعليم العالي الفلسطيني عام 2003، والتي جاءت في خمسة معايير، وهي:

1. أهداف البرنامج الأكاديمي: وهي ترتبط بشكل أساسي برسالة الجامعة ويجب أن تتضمن أهداف البرنامج الأكاديمي ومستويات الأداء المطلوبة وكيفية تحقيقها خلال فترة زمنية معينة.
2. هيكلية البرنامج الأكاديمي: وهي تشير إلى النظام المتكامل الذي يمثل البرنامج من حيث المدخلات والعمليات والمخرجات والبيئة، وكذلك يتضمن تقسيم الفصول الدراسية وتوزيع المساقات عليها وأيضاً مهام فريق الإدارة المشرف على التنفيذ والتقييم والمتابعة.
3. كفاءة أعضاء هيئة التدريس: وهي توصف كافة الأفراد المنوي عملهم في البرنامج ويستند الأمر إلى تحليل العمل (وصف وتوصيف الوظائف)، ومدى ملاءمة جودة هيئة التدريس للعمل في

تراكمية منظمة يستطيع من خلالها الطالب توظيفها في إيجاد وابتكار الحلول المبدعة للمشكلات الإدارية أو الحياتية وتشجيعهم على العمل بروح الفريق ومنحهم الثقة بالنفس وتقدير ذاتهم.

مبررات الاهتمام بالتعليم الإبداعي في برامج الدراسات العليا بالجامعات الفلسطينية:

يمكن للباحث استخلاص عدد من المبررات التي تدعو إلى الاهتمام بالتعليم الإبداعي في برامج الدراسات العليا يسوقها فيما يلي:

1. إنكفاء عملية ترميم العقول المفكرة والمبدعة وتحويل الطالب من شخص ذكي إلى شخص مبدع.

2. تنمية روح التفكير الخلاق عند الطلبة وطرق مواجهة المشكلات وحلها، لأن المعرفة والمعلومات وحدها لا تغني عن التفكير الإيجابي.

3. زيادة حدة التعقيدات في الحياة العامة والعملية وما تواجهها المؤسسات المعاصرة، لذا أصبح لزاماً على الطلبة تعلم كيفية أخذ زمام المبادرة والقدرة على المفاضلة بين البدائل المقترحة. وتتضمن مهارات التفكير الإبداعي مجموعة من القدرات العقلية والتي تناولتها بحوث ذات علاقة، مثل دراسة (أبو السعود، 2022: 30 - 35) نقلاً عن صوالحة (2014: 22 - 25)، وهي:

- الطلاقة: وهي عملية استرجاع الأفكار بالسرعة الممكنة وقياس الأشياء عليها بهدف استخلاص النتائج وابتكار الحلول السريعة في حالة التعامل مع حالات الطوارئ والأزمات هذا على سبيل المثال لا الحصر.

- المرونة: وهي مدى قدرة الطالب على تغيير التفكير الذهني والانتقال من حالة إلى أخرى، وهذا ما يناسب الدارسين لعلم الإدارة في كيفية التعامل مع الإدارة الظرفية عند اتخاذ القرارات.

- الأصالة: وهي عملية التفكير السليم بطرق مختلفة وتكيفها مع واقع بيئة العمل والقدرة على التنبؤ والاستشراف للعوامل والمتغيرات في البيئة الخارجية وخصوصاً في حالات التفكير والتحليل الاستراتيجي.

ومن الأهمية هنا أن يشير الباحث أن أبعاد التفكير الإبداعي الثلاثة السابقة هي التي أشار إليها Torrance والمعروفة عالمياً بمصطلح TTCT في حين أن هناك دراسات أخرى تناولت أبعاد إضافية مثل الحساسية للمشكلات والتفكير الناقد إلى جانب الأبعاد التي تناولها البحث الحالي.

الدراسات السابقة:

استطاع الباحث حصر عدد من الدراسات ذات العلاقة بموضوع البحث الحالي، ومنها الدراسات التي تناولت جودة ومعايير البرنامج الأكاديمي، مثل: دراسة (عبد الزهرة، 2018) التي اهتمت بتطبيق معايير ضمان الجودة في مؤسسات التعليم وقياس مدى توافقها مع المعايير العالمية وأيضاً مدى قدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة، وأظهرت نتائجها أن ضمان جودة المعايير الأكاديمية أصبحت مطلباً أساسياً في الممارسات الإدارية والدراسات العليا، وأن الاهتمام بجودة المعايير الأكاديمية في برامج الدراسات العليا وسيلة مثلى لتنمية الشخصية لدى الطلبة في

البرنامج الأكاديمي.

4. مخرجات البرنامج المتوقعة: وهي تشير إلى مدى تحقيق أهداف البرنامج في ضوء الرسالة والأهداف وكذلك مدى توافق مخرجات البرنامج وملاءمتها مع سوق العمل الفلسطيني.

5. المنهاج التعليمي: وفيه يتم الحرص على أن البرنامج هو نوعياً ومميزاً ويختلف إلى حد ما عن البرامج الموجودة بما يعزز من واقع الإبداع والابتكار وملاءمته لاحتياجات سوق العمل وتماشياً مع التطور العلمي والتقني.

مفهوم التفكير الإبداعي:

يعتبر الإبداع من الموضوعات السلوكية ذات التعقيد ومحل اختلاف بين العلماء نتيجة التباين في مقاصد النظريات التي تناولت التفكير الإبداعي وتفسيراته ودوافعه ومسبباته. ويرى الباحث بأن مسألة تعليم المهارات هي سمة معاصرة تتعلق بالمؤسسات التعليمية اعتقاداً منها بأن الإبداع يمكن اكتسابه وتعلمه وبإمكان المؤسسة التعليمية أن ترفع من مستوى المهارة في التفكير لدى الشخص المتعلم تماشياً مع التطور الهائل الذي يشهده عالمنا اليوم، وتأثرت به الجامعات على وجه الخصوص. وقد عرفه شواهين وآخرون بأنه: «نشاط عقلي منظم وهادف توجهه رغبة قوية في البحث عن حلول أو التوصل إلى نواتج أصيلة لم تكن معروفة سلفاً» (شواهين وآخرون، 2009: 35). في حين عرفته صوالحة بأنه: «أسلوب يستخدمه الفرد في إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار حول المشكلة التي يتعرض لها وتتسم هذه الأفكار بالتجديد والتنوع والاختلاف» (صوالحة، 2014: 14).

ويرى الباحث بأنه من البديهي أن يقع على عاتق الجامعة تنمية المهارات العليا لدى الطلبة والارتقاء بمستويات تفكيرهم تماشياً مع التعقيدات التي يشهدها تطور مؤسسات العمل في ظل تداعيات العولمة والعصرنة. وبالتالي كان لزاماً على طلبة تخصص إدارة الأعمال وخصوصاً في برامج الدراسات العليا أن تتوفر لديهم هذه المهارة الإبداعية في التفكير، وهذا الأمر يقع على عاتق المدرس المتخصص الذي يتولى تزويد الطلبة بمصادر المعلومات وتدريبهم على الإبداع وإثارة اهتمامهم في كيفية الاستغراق في التفكير وتوجيههم نحو التفكير الناقد والسلوك الإبداعي مع توفير بيئة تعليمية مشجعة على الإبداع والابتكار.

العوامل المؤثرة في تنمية التفكير الإبداعي لدى طلبة الدراسات العليا:

استناداً إلى جوهر البحث وموضوعه وخبرة الباحث في تدريس طلبة ماجستير إدارة الأعمال يمكن له أن يحصر ثلاثة عوامل تؤثر في تنمية التفكير الإبداعي وهي: القيادة العليا في الجامعة من خلال مدى تبنيها، ووعيها للإبداع، ورعايتها للطلبة المبدعين وهذا لن يتأتى إلا بوجود ثقافة تنظيمية تشجع على الإبداع وتوفير كل ما يلزم من مصادر مادية وغير مادية تسهم في بلوغ ذلك الهدف، كما أن الطاقم الأكاديمي وكفاءته هو عامل مؤثر في تنمية التفكير الإبداعي وما يمتلكه من مهارات تعزز من ملكة التفكير المبدع لدى الطلبة من خلال توظيف طرق وأساليب تدريس حديثة تقوم على العصف الذهني. وأخيراً يرى الباحث بأن المنهاج الأكاديمي له الأثر البالغ في صقل مهارات الطلبة وإكسابهم بنية معرفية

الجودة الأكاديمية وعلاقتها بالتفكير الإبداعي أن الدراسات السابقة تباينت متغيراتها المستقلة ما بين تطبيق الجودة الشاملة، وضمان جودة المعايير الأكاديمية ومخرجاتها في مؤسسات التعليم العالي وربطها بمتغيرات تابعة ذات قضايا إدارية متنوعة. إلا أن البحث الحالي تناول مهارات التفكير الإبداعي لدى طلبة برامج ماجستير إدارة الأعمال كمجتمع دراسة وهو لم تشمل الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات البحث الحالي، بالإضافة إلى أن هذا البحث تناول معايير جودة البرامج الأكاديمية المعتمدة لدى وزارة التعليم العالي الفلسطينية والتي لم تتناولها الدراسات السابقة بشكل محدد، مما ساهم في تميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة المشار إليها أنفاً هذا على حد علم الباحث.

مصطلحات البحث:

- المعيار الأكاديمي: هو مقياس يمكن بواسطته الحكم على برنامج إعداد الطالب الجامعي بالكفاءة أو عدم الكفاءة في إعداد الطالب بحيث يستطيع التعامل لوالفاعل مع المجتمع، وأن يكون قادراً على اجتياز أي اختبارات تؤهله للعمل في المهنة التي تتناسب مع مؤهلاته وقدراته. (دليل جامعة طرابلس - ليبيا، قسم الجودة الأكاديمية وتقييم الأداء، 2021).

- البرنامج الأكاديمي: جموع المقررات الدراسية والأنشطة العملية والتطبيقية التي تقدمها الكلية لطلابها من خلا لمواقف تعليمية مقننة تُستخدم فيها أحدث تقنيات التعلم. (دليل جامعة طرابلس - ليبيا، قسم الجودة الأكاديمية وتقييم الأداء، 2021).

- جودة الخدمة الفندقية: هي قيمة الخدمة التي تقدمها المؤسسات الفندقية وتحظى برضى الزبائن وتتفوق عليها بدلالة المستلزمات الملموسة وغير الملموسة. (أنيس، وآخرون، 2017: 18)

إجراءات البحث الميدانية:

1. تحليل المتغيرات الشخصية لعينة البحث:

جدول (2)

يوضح الخصائص الشخصية لعينة البحث

البيان	N	%	البيان	N	%
النوع			العمر		
ذكر	82	58.2	أقل من 25 سنة	29	20.6
أنثى	59	41.8	25 - أقل من 30 سنة	60	42.6
الإجمالي	141	100 %	أكثر من 30 سنة	52	36.9
	141	100 %	الإجمالي	141	100 %
المستوى الدراسي			الجامعة		
سنة أولى	57	40.4	جامعة الأزهر بغزة	39	27.7
سنة ثانية	84	59.6	الجامعة الإسلامية بغزة	102	72.3
الإجمالي	141	100 %	الإجمالي	141	100 %

يتضح من الجدول رقم (2) خصائص العينة حسب المتغيرات الشخصية التالية: (النوع، العمر، المستوى الدراسي، الجامعة).

مواجهة مشكلاتهم الحياتية والمهنية. كما تناولت دراسة (أبو صاع وزيدان، 2017) فحص درجة تطبيق معايير الجودة في الجامعات الفلسطينية التقنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس واتخذت من جامعة فلسطين التقنية (نموذجاً)، وأظهرت نتائجها أن متوسط تطبيق معايير الجودة في الجامعات الفلسطينية التقنية جاءت بدرجة تقدير أقرب إلى المرتفعة. في حين أشارت دراسة (عساف، والحلو، 2009) لواقع جودة التعليم في برامج الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية من وجهة نظر الطلبة، حيث أظهرت نتائجها ضعف معايير جودة برامج الدراسات العليا في جامعة النجاح. في حين تناولت دراسة (العبيدي، 2009) ضمان جودة مخرجات التعليم العالي في إطار حاجات المجتمع والتي بينت نتائجها إلى أن البلدان العربية تعاني من ضعف وتخلف أنظمتها التعليمية في الجامعات وعدم تطويرها لبرامجها الأكاديمية لمواكبة التحديات مثل المنافسة في السوق العالمي. في حين أن دراسة (أبو فارة، 2004) تناولت تحليل واقع ضمان جودة التعليم في جامعة القدس وأظهرت نتائجها أن هناك ضعف واضح في ضمان جودة معظم المعايير التي تتبناها الجامعة

أما الدراسات التي تناولت التفكير الإبداعي فلقد اهتمت دراسة (Ritter, et.al., 2020) باختبار فعالية التدريب في مرحلة التعليم العالي خلال مراحله الثلاث - قبل، أثناء وبعد تدريب الطلبة على مهارات الإبداع - ومن أهم نتائجها مساهمة التدريب على زيادة مهارات الطلبة على التفكير المرن مع تباين في مستوى مهارة الطلاقة بينهم. بينما تناولت دراسة (أل سفران، 2015) تقييم برامج الدراسات العليا في ضوء جودة معايير البرنامج الأكاديمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وطلبة الدراسات العليا. ومن أهم نتائجها وجود فروق بين آراء عينة البحث جاءت لصالح هيئة التدريس وكذلك وجود فروق بين طلبة الدراسات العليا جاءت لصالح الإناث. أما دراسة (خضير، 2011) فلقد هدفت إلى قياس أثر برنامج قائم على بعض الأنشطة العلمية في تنمية مهارات التفكير للإبداعي لدى الطلبة وجاءت بنتائج، مثل: تطبيق نموذج Tor-rance للتفكير الإبداعي له الأثر الإيجابي في تنمية التفكير لدى الطلبة. في حين تناولت دراسة (القيسي، والتميمي، 2011) واقع التفكير الابتكاري عند الطلبة المتميزين والاعتيادين في المرحلة الإعدادية والتي أوصت بالدراسة بضرورة اشتغال المناهج التعليمية على الاهتمام بالتفكير الابتكاري والإبداعي في مختلف المستويات والتخصصات. كما أشارت دراسة (الناقة، 2011) لقياس مستوى التفكير الإبداعي لدى طلبة الثانوية العامة في مقرر الثقافة العلمية ودرجة تشجيع المعلمين للطلبة حتى أظهرت نتائجها تدني مستوى التفكير الإبداعي لدى طلبة المدارس الثانوية نتيجة ضعف المهارات التي تضمنها المنهاج والمتعلقة بالتفكير وتنمية مهاراته عند الطلبة. أما دراسة (صالح، 2014) فهدفت إلى التعرف على مهارات التفكير الإبداعي وعلاقته بأنماط الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، ومن أهم نتائجها أن مستوى مهارات التفكير الإبداعي لدى مديري المدارس جاء بدرجة تقدير متوسطة.

التعقيب على الدراسات السابقة والفجوة العلمية:

من واقع تحليل الباحث للدراسات السابقة التي تناولت

أداة البحث:

بواقع (4) فقرات لكل بعد، وهي على النحو التالي:

- الطلاقة.
- المرونة.
- الأصالة.

تكونت أداة البحث من قسمين رئيسيين، تمثل القسم الأول بالبيانات الشخصية للمبحوث، وتمثلت بـ (النوع، العمر، المستوى الدراسي، الجامعة).

صدق أداة البحث:

ونعني بصدق أداة البحث، أن الأداة تقيس ما وضعت لقياسه، وقد تم التأكد من صدق الاستبانة من خلال ما يلي:

أولاً: صدق المحور الأول: جودة معايير البرنامج الأكاديمي لماجستير إدارة الأعمال في الجامعات محل البحث، وسيتم التأكد منه من خلال التحقق من الآتي:

أ. صدق الاتساق الداخلي لفقرات المقياس:

وللتحقق من مدى صدق الاتساق الداخلي تم حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وفيما يلي الجدول الذي يوضح نتائج التحقق من صدق الاتساق الداخلي للأبعاد الخمس:

جدول (3) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات أبعاد المحور الأول والمعدل الكلي لفقرات البعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وبذلك تعتبر فقرات أبعاد المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (3)

يوضح الصدق الداخلي بين كل فقرة من فقرات أبعاد المقياس الأول والدرجة الكلية للبعد

معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة
.769**	Q17	.702**	Q13	.567**	Q9	.722**	Q5	.701**	Q1
.803**	Q18	.776**	Q14	.620**	Q10	.794**	Q6	.674**	Q2
.344**	Q19	.431**	Q15	.327**	Q11	.780**	Q7	.669**	Q3
.439**	Q20	.720**	Q16	.675**	Q12	.796**	Q8	.494**	Q4

** دالة عند مستوى 0.01

ب. الصدق البنائي لأبعاد المحور الأول ككل:

من أجل التحقق من ذلك تم احتساب معاملات ارتباط كل بعد من أبعاد المحور الأول ومتوسط المحور الذي تنتمي إليه ككل، بغرض التحقق من صدق أبعاد المقياس وجدول رقم (4) يبين معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد المحور ومعدل المحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وبذلك أبعاد المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (4)

يوضح الصدق البنائي لأبعاد المحور الأول والدرجة الكلية للمحور

الرقم	البعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	أهداف البرنامج الأكاديمي	.774**	.000

ثانياً: الصدق الداخلي للمحور الثاني: تنمية التفكير الإبداعي لطلبة ماجستير إدارة الأعمال، وسيتم التأكد منه من خلال التحقق من الآتي:

الرقم	البعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
2	هيكلية البرنامج الأكاديمي	.775**	.000
3	كفاءة أعضاء هيئة التدريس	.698**	.000
4	مخرجات البرنامج المتوقعة	.834**	.000
5	المنهاج التعليمي	.735**	.000

** دالة عند مستوى 0.01

الثاني، وبالتالي فإن أداة البحث تتمتع بالقدر الكافي من الثبات، مما يؤهلها لتحقيق أهداف البحث بالشكل المطلوب .

جدول (7)

يوضح ثبات أداة البحث بطريقة كرونباخ ألفا والتجزئة النصفية.

البيان	الثبات بطريقة كرونباخ ألفا		الثبات بطريقة التجزئة النصفية	
	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا	معامل ارتباط قبل التعديل	معامل ارتباط بعد التعديل
الدرجة الكلية للمحور الأول	20	.820	.733	.846
الدرجة الكلية للمحور الثاني	12	.809	.602	.751
الاستبانة ككل	32	.871	.627	.769

معادلة سبيرمان براون المعدلة = (ر2 / ر1 +)

*ر تعني درجة الارتباط

وبعد تأكد الباحث من صدق أداة البحث وثباتها جعله يتأكد من صحتها وصلاحياتها للتحليل الإحصائي.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

وللإجابة على أسئلة البحث تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في إجراء التحليلات الإحصائية، حيث تم احتساب كل من: معامل ارتباط بيرسون، معادلة كرونباخ ألفا، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن النسبي، اختبار «T للعينات الواحدة، اختبار (One Way ANOVA) وكذلك (الانحدار الخطي المتعدد Multiple Regression). في حين تم استخدام درجة ثقة (95%) في اختبار كل الفروض الإحصائية للبحث، بما يعني أن احتمال الخطأ المعياري يساوي (5%)، وهي النسبة المناسبة لطبيعة البحث.

المحك المعتمد للبحث: لقد استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي في إعداد أداة البحث، من خلال تبني البحث المحك الذي ذكره عز عبد الفتاح للحكم على الفقرات عند استخدام مقياس ليكرت الخماسي. (عبد الفتاح، 2008: 539)، حيث تم حساب طول الفترة للوسط الحسابي عن طريق قسمة المدى على عدد مستويات الإجابات المراد التصنيف إليها، علماً أن المدى عبارة عن القيمة القصوى في المقياس الخماسي مطروحاً منها القيمة الدنيا (5 - 1=4)، وبالتالي فإن طول الفترة للوسط الحسابي تساوي (4÷5=0.8). وبذلك تم الحصول على أطول الفترات للوسط الحسابي، ومن خلالها يتم تحديد نتيجة كل فقرة من فقرات الدراسة، ونتيجة كل بعد من أبعاد البحث بشكل نهائي، وقد قام الباحث بحساب النسبة المئوية لطول الفقرات وهي موضحة في جدول رقم (8).

جدول (8)

المحك المعتمد للبحث

المستوى	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً
المتوسط الحسابي	أقل من (1.80)	من (1.80) إلى (2.59)	من (2.60) إلى (3.39)	من (3.40) إلى (4.19)	أكثر من (4.20)

أ. الصدق الداخلي لفقرات محاور الأبعاد الثلاثة:

جدول (5) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات أبعاد المحور الثاني والمعدل الكلي لفقرات الأبعاد، والذي وضح أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وبذلك تعتبر فقرات أبعاد المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (5)

يوضح الصدق الداخلي بين كل فقرة من فقرات أبعاد المقياس الثاني والدرجة الكلية للبعد

الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
الطلاقة	المرونة	الأصالة	المرونة	الأصالة	المرونة
Q1	.746**	Q5	.802**	Q9	.856**
Q2	.758**	Q6	.820**	Q10	.875**
Q3	.742**	Q7	.658**	Q11	.901**
Q4	.387**	Q8	.243**	Q12	.846**

** دالة عند مستوى 0.01.

ب. الصدق البنائي لأبعاد المحور الثاني:

جدول (6) يبين معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد المحور الثاني ومعدل المحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وبذلك أبعاد المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (6)

يوضح الصدق البنائي لأبعاد المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور

الرقم	البعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	الطلاقة	.562**	.000
2	المرونة	.778**	.000
3	الأصالة	.824**	.000

** دالة عند مستوى 0.01.

ثبات أداة البحث:

هناك العديد من الطرق التي يمكن من خلالها قياس ثبات أداة البحث، وذلك للتأكد من مدى صلاحية هذه الأداة لقياس ما وضعت لقياسه، وفي هذه البحث تم استخدام كل من معادلة (كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha)، وطريقة (التجزئة النصفية Split Half) لحساب الثبات في البيانات، والجدول رقم (7) يبين ثبات أداة البحث بكلتا الطريقتين.

حيث يتضح من الجدول أن معاملات الثبات لكرونباخ ألفا كانت مرتفعة، حيث كان معامل الثبات بالنسبة للاستبانة ككل (0.871)، وايضاً مرتفعة لمحوري الاستبانة فبلغ للمحور الأول (0.820) و(0.809). وللحور الثاني، وكذلك المعاملات بطريقة التجزئة النصفية لجميع لمحوري الاستبانة كانت مرتفعة، وأن معامل الثبات الكلي للاستبانة هو (0.769)، وكذلك الأمر بالنسبة لمحوري الاستبانة فبلغ للمحور الأول (0.846) و(0.751) للمحور

الترتيب	قيمة t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	المستوى
1	5.93	70 %	2.02	3.50	توفر الجامعة بيئة تعليمية مناسبة للطلاب في برنامج الدراسات العليا.	أكبر من 84.00%	من 68.00 % إلى 83.90 %	من 52.00 % إلى 67.90 %	من 36.00 % إلى 51.90 %	أقل من 36.00 %	الوزن النسبي
1	5.49	67 %	1.59	3.35	متوسط إجابات البعد الثاني	<p>وهذا يعطي دلالة إحصائية على أن المتوسطات التي تقل عن (1.80) تدل على درجة تقدير منخفضة جداً على الفقرة أو المجال ككل، بينما المتوسطات التي تتراوح بين (1.80 - 2.59) فهي تدل على درجة تقدير منخفضة على الفقرة أو المجال ككل، بينما المتوسطات التي تتراوح بين (2.60 - 3.39) فهي تدل على درجة تقدير متوسطة على الفقرة أو المجال ككل، والمتوسطات التي تتراوح بين (3.40 - 4.19) تدل على درجة تقدير كبيرة على الفقرة أو المجال ككل، أما المتوسطات التي تزيد عن (4.20) تدل على درجة تقدير كبيرة جداً على الفقرة أو المجال ككل.</p> <p>الإجابة على تساؤلات البحث:</p> <p>التساؤل الأول والذي ينص على: ما درجة تقدير الطلبة لجودة معايير البرنامج الأكاديمي لماجستير إدارة الأعمال في جامعات الأزهر والإسلامية بغزة؟، وللإجابة عليه من خلال تحليل فقرات محور (جودة معايير البرنامج الأكاديمي)، أستخدم الباحث إختبار T-test للعينة الواحدة حسب ما تشير إليه المعطيات في جدول (9).</p> <p>الجدول (9) يوضح تحليل أبعاد جودة معايير البرنامج الأكاديمي</p>					
1	9.48	75 %	1.84	3.75	البعء الثالث : كفاءة أعضاء هيئة التدريس						
3	-1.36	57 %	2.66	2.85	يتمتع أعضاء هيئة التدريس بثراء علمي ومعرفي كافٍ.						
2	-0.70	59 %	2.40	2.95	تخصصات بعض أعضاء هيئة التدريس لا تناسب توصيف المقرر العلمي.						
4	-2.92	54 %	2.31	2.70	تتعامل إدارة البرنامج بشكل إيجابي مع شكاوي الطلبة المقدمة ضد أعضاء هيئة التدريس.						
5	1.07	61 %	1.26	3.05	أحياناً لا يقدم المدرس كمية المعلومات المطلوبة أثناء المحاضرة.						
2	4.67	67 %	1.86	3.35	متوسط إجابات البعد الثالث	<p>البعء الرابع : مخرجات البرنامج المتوقعة</p> <p>تتناسب مدخلات البرنامج (طلبة، مدرسين، مادة علمية) مع مخرجاته (كفاءة الطالب).</p> <p>تحصل على معلومات ومعارف علمية من شأنها أن تحقق لك التميز في بيئة العمل.</p> <p>طرق التدريس المتبعة تقلل من مستوى تحصيلك العلمي.</p> <p>فلسفة التعليم في برنامج الماجستير طورت من مستوى المهارة والإبداع لديك.</p> <p>متوسط إجابات البعد الرابع</p> <p>البعء الخامس : المنهاج التعليمي</p> <p>المقررات العلمية في برنامج ماجستير إدارة الأعمال كافية كما ونوعاً.</p> <p>المراجع العلمية المقررة تتسم بالحدائث وغزارة أفكارها.</p> <p>تجد صعوبة في فهم واستيعاب محتوى المقرر الدراسي.</p> <p>المحتوى العلمي لمقررات البرنامج لا تواكب التطور المعرفي والتكنولوجي في وقتنا الحاضر.</p>					
1	5.29	68 %	1.80	3.40	البعء الأول : أهداف البرنامج الأكاديمي						
4	-3.00	54 %	2.55	2.70	نجحت الجامعة جزئياً في تحقيق أهداف برنامج ماجستير إدارة الأعمال.						
3	3.70	66 %	2.05	3.30	تلتزم الجامعة بالتقويم الزمني لبرنامج الماجستير دون تأخير أو عقبات.						
3	3.43	64 %	1.32	3.20	حققت أهدافك العلمية في مجال تخصص ماجستير إدارة الأعمال.						
4	-4.50	50 %	2.58	2.50	تشعر بأن مستوى أداء الجامعة في تطبيق البرنامج أقل من مستوى توقعاتك.						
1	6.16	67 %	1.31	3.35	متوسط إجابات البعد الأول						
1	5.47	70 %	2.09	3.50	البعء الثاني : هيكلية البرنامج الأكاديمي						
4	-2.92	54 %	2.54	2.70	هناك تجانس في توزيع مساقات الماجستير خلال الفصول الدراسية.						
3	3.49	66 %	2.03	3.30	الأساليب المستخدمة في التدريس تواكب الحدائث والتطور العلمي والعملية.						
4	-0.67	59 %	2.51	2.95	يستمتع مدير البرنامج لآراء الطلبة ومقترحاتهم والأخذ بها.						

الطلبة بشكل منهجي أو غير منهجي في الولوج إلى قواعد المعرفة بقصد الاستزادة المعرفية من خلال التنوع في أساليب وطرق التدريس النظرية والتطبيقية التي يقدمها العضو الأكاديمي.

كما أشارت النتائج أيضاً إلى أن هناك نزعة لدى الجامعات محل البحث في استخدام أساليب تقليدية في تدريس مساقات ماجستير إدارة الأعمال وبشكل دائم مثل أسلوب المحاضرات الذي يعتمد على التلقين، وهذا الأسلوب لا يساعد الطالب على تنمية مهارات التفكير الخلاق لديه، مثل: مهارات التحليل والتفكير والرصد والتنبؤ وحساسيته للمشكلات وبناء الرؤيا الاستراتيجية، علماً بأن هذه المهارات يحتاجها طلبة علم إدارة الأعمال، ويعزو الباحث أيضاً ذلك إلى اعتماد الجامعات على كتب علمية مقررة يلتزم الطالب بدراستها مما يسهم ذلك في ضالة معلومات الطالب وانحسار تفكيره العلمي والإداري في اتجاه واحد وغياب تشجيع الطلبة على البحث في المكتبات وإعداد التقارير.

وفي ضوء ما سبق يؤكد الباحث بأن الجامعات بقطاع غزة تشهد تنافساً سلبياً فيما بينها ساهم ذلك في تدني مستويات جودة معايير برامجها الأكاديمية وتأثيراتها السلبية على جودة المخرج التعليمي والمتمثل في كفاءة مستوى الطالب كونها تولي اهتمام أكبر بعملية استقطاب أكبر عدد من الطلبة بقصد الاستفادة المالية، بخلاف معايير الجودة الكمية والنوعية التي حددتها الهيئة العامة لضمان الجودة والاعتماد بوزارة التعليم العالي الفلسطينية.

- التساؤل الثاني والذي ينص على: ما مستوى التفكير الإبداعي لدى طلبة ماجستير إدارة الأعمال في جامعات الأزهر والإسلامية بغزة؟، وللإجابة عليه من خلال تحليل فقرات محور (التفكير الإبداعي)، استخدم الباحث اختبار T-test للعينة الواحدة حسب ما تشير إليه المعطيات في جدول (10).

جدول (10)

يوضح تحليل أبعاد التفكير الإبداعي

الفرقات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	الترتيب
البعد الأول: الطلاقة					
أصبحت أكثر سرعة على التفكير واسترجاع الأفكار الإدارية والعلمية.	3.50	1.82	70%	6.79	2
زادت قدرتك على تحليل المشكلات الإدارية وفهم أسبابها وطرح حلول لها.	3.65	1.62	73%	9.90	1
أفكارك العلمية أصبحت محل اهتمام وتقدير من الزملاء والمدرسين.	3.45	1.77	69%	5.94	3
تفضل أحياناً في طرح أفكارك العلمية ومدلولاتها بشكل سليم.	3.05	2.30	61%	.29	4
متوسط إجابات البعد الأول	3.40	1.20	68%	8.26	2
البعد الثاني: المرونة					
دراستك في الماجستير غيرت من سلوكياتك نحو الأفضل.	3.65	1.91	73%	8.59	2

الفرقات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	الترتيب
متوسط إجابات البعد الخامس	3.10	1.29	62%	1.42	4
متوسط إجابات المحور الأول	3.20	1.03	64%	4.74	

يتضح من الجدول رقم (9) أن الأوزان النسبية لأبعاد المحور الأول (أهداف البرنامج الأكاديمي، هيكلية البرنامج الأكاديمي، كفاءة أعضاء هيئة التدريس، مخرجات البرنامج المتوقعة، المنهاج التعليمي) جاءت على التوالي (67%، 67%، 61%، 64%، 62%) وجميعها جاءت بدرجة تقدير متوسطة، علماً بأن الوزن النسبي للمحور ككل جاء بوزن نسبي (64%) أي بدرجة تقدير متوسطة.

وهنا لا بد للباحث من مناقشة النتائج الواردة في الجدول أعلاه بأن آراء عينة البحث من طلبة ماجستير إدارة الأعمال في الجامعات محل البحث، قد أبدوا تحفظاً على أداء جامعاتهم في طريقة إدارة تلك الجامعات لبرامجها الأكاديمية، حيث أشار الطلبة بأن الجامعات محل البحث نجحت جزئياً في تحقيق أهداف البرنامج الأكاديمي، وهذا يُفسره الباحث على أن برنامج ماجستير إدارة الأعمال حظي برضا دون المتوسط، بمعنى أن هناك قصوراً واضحاً من الجامعات في إدارة برامجها الأكاديمية انعكس ذلك على مستوى أدائها والذي لا يرقى إلى المستويات المأمولة مقارنة بحجم التكاليف المالية التي ينفقها الطلبة من رسوم دراسية وخدمات جامعية وغيرها. ويعزو الباحث ذلك أيضاً إلى أن هناك قصوراً من جانب الجامعات في توفير بنية تحتية لطلبة الماجستير سواء من قاعات حديثة مجهزة وتوفير مكتبات إلكترونية وتنظيم فعاليات علمية بشكل مستمر يضيف مناخاً تنظيمياً ذو طابع علمي بامتياز يمكن لهذا المناخ من تشكيل شخصية الطالب العلمية وغرس القيم النبيلة لديه. كما أشارت النتائج أيضاً بأن إدارة الجامعات لا تبدي اهتماماً واضحاً بمقترحات الطلبة وتلبية رغباتهم. ويعزو الباحث ذلك إلى غياب جهاز إداري يتولى إدارة برنامج الماجستير والإشراف عليه بشكل مباشر على مدار الوقت وتوفير قنوات اتصال إداري تستطيع إدارة البرنامج من الحصول على التغذية الراجعة والأخذ بمقترحات الطلبة وتذليل كافة العقبات أمامهم من أجل توفير بيئة تعليمية تساعد الطلبة على تفجير طاقاتهم وإبداعاتهم. كما يعزو الباحث ذلك أيضاً إلى أن عقد محاضرات الماجستير في جامعات قطاع غزة تكون في الفترة المسائية، وهذا يترك مجالاً للتسيب وعدم الانضباط سواء من الطلبة أو أعضاء هيئة التدريس في ظل تدني مستويات الرقابة والمتابعة من إدارة الجامعة أو الأطراف ذوي العلاقة بالبرنامج.

كما بينت النتائج بأن هناك ضعفاً واضحاً في أداء هيئة التدريس تتمثل في عدم ملاءمة تخصص بعض أعضاء هيئة التدريس في برنامج ماجستير إدارة الأعمال مع توصيف المساقات، بالإضافة إلى أن كثير من أعضاء هيئة التدريس حديثي التخرج ويفتقرون إلى الخبرة والاطلاع العلمي الكافي، مما يسهم ذلك باضمحلال معارف الطالب العلمية في مجال تخصص إدارة الأعمال. ويعزو الباحث ذلك أيضاً إلى عدم وضوح المعايير التي تحكم عملية التوظيف والتدريس في برامج ماجستير إدارة الأعمال على اعتبار أن عضو هيئة التدريس يلعب دوراً محفزاً في تشجيع

كما بينت النتائج بأن طلبة ماجستير إدارة الأعمال يفتقرون لمرونة التفكير الإيجابي في القضايا الإدارية، بالإضافة إلى أن أفكارهم العلمية المطروحة لا تجد الاهتمام الكافي من الآخرين. ويعزو الباحث ذلك إلى عدم اتباع أعضاء هيئة التدريس أسلوب دراسة الحالة أو التنوع في أساليب التدريس التطبيقية التي تتناسب مع فلسفة مناقشة القضايا الإدارية المختلفة والتي تكسب الطلبة مرونة التفكير والقدرة على ربط الأفكار واستنباطها، والقضايا والأحداث في حقل العلوم الإدارية.

أوضحت النتائج بأن البرنامج الأكاديمي في إدارة الأعمال لم يحدث تغيير جوهري ولموس في سلوكيات الطلبة على اعتبار أن علم الإدارة يستند إلى نظريات وأسس علم النفس، كما بينت النتائج بأن البرامج الأكاديمية المعتمدة لم تضيفي على شخصية الطلبة الطابع الاجتماعي وتفاعلهم مع البيئة الداخلية والخارجية. ويعزو الباحث ذلك إلى أن المناهج التعليمية المقررة لا تسهم على النحو المأمول في تنمية وإذكاء القيم الاجتماعية والتنظيمية التي يجب أن يتمتع بها طالب علم الإدارة على وجه الخصوص. ولهذه الأسباب مجتمعة جاءت درجة تقدير أبعاد المحور ككل متوسطة.

ولا بد للباحث هنا أن يشير إلى وجود مشكلة حقيقية لواقع جودة البرامج الأكاديمية في إدارة الأعمال وغياب التزام الجامعات محل البحث بمعاييرها، والتي ساهمت في بقاء المهارات الإبداعية (الطلاقة، المرونة، الأصالة) في حالة سكون على مدار فترة دراسة الطالب، في الوقت الذي يهدف فيه ولوج الطلبة لنيل الدرجات العلمية إلى تعزيز مهاراتهم المختلفة وتغيير الحالة النمطية لسلوكياتهم وقيمهم باتجاه حالة ديناميكية متجددة ونشطة.

اختبار فرضيات البحث:

التساؤل الثالث والذي ينص على: هل يوجد علاقة دالة إحصائياً بين جودة معايير البرنامج الأكاديمي لماجستير إدارة الأعمال وتنمية التفكير الإبداعي لدى طلبة ماجستير إدارة الأعمال في جامعات الأزهر والإسلامية بغزة؟

وللإجابة على التساؤل قام الباحث بصياغة الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد علاقة دالة إحصائياً عند مستوى (0.05) بين جودة معايير البرنامج الأكاديمي لماجستير إدارة الأعمال بأبعادها (أهداف البرنامج الأكاديمي، هيكلية البرنامج الأكاديمي، كفاءة أعضاء هيئة التدريس، مخرجات البرنامج المتوقعة، المنهاج التعليمي)، وتنمية التفكير الإبداعي من وجهة نظر طلبة جامعات الأزهر والإسلامية بغزة والمتمثلة بأبعادها (الطلاقة، المرونة، الأصالة).

جدول (11)

يوضح اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

تنمية التفكير الإبداعي	الأصالة	المرونة	الطلاقة	البيان
.478**	.300**	.450**	.446**	أهداف البرنامج الأكاديمي
.353**	.169*	.310**	.425**	هيكلية البرنامج الأكاديمي
.380**	.206*	.352**	.404**	كفاءة أعضاء هيئة التدريس
.463**	.211*	.456**	.522**	مخرجات البرنامج المتوقعة

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	الترتيب
أصبحت أكثر قدرة على التفكير الشامل والنظر للأمور بإيجابية.	3.70	1.80	74%	9.69	1
الأفكار العلمية التي طرحها في المحاضرة تجد قبولا واهتمام من الجميع.	3.40	1.67	68%	6.91	3
مرونة تفكيرك في القضايا الإدارية تطورت بشكل محدود.	2.60	2.29	52%	-4.08	4
متوسط إجابات البعد الثاني	3.35	1.17	67%	7.73	3
البعد الثالث : الأصالة					
أصبحت أكثر احساساً بالمشكلات التي تواجهك والقدرة على فهمها.	3.60	1.92	72%	7.68	1
أصبحت أكثر تكيّفاً مع بيئة عملك أو محيطك الاجتماعي.	3.50	1.82	70%	6.75	3
زادت قدرتك على التنبؤ وتحليل الظروف والتفكير الجيد بالقضايا المستقبلية.	3.60	1.90	72%	7.32	1
تغيرت سلوكياتك النمطية إلى سلوكيات مبدعة.	3.35	1.98	67%	4.42	4
متوسط إجابات البعد الثالث	3.50	1.66	70%	7.50	1
متوسط المحور الثاني	3.45	1.09	69%	9.62	

يتضح من الجدول رقم (10) أن الأوزان النسبية لأبعاد المحور الثاني (الطلاقة، المرونة، الأصالة) جاءت على التوالي (68%، 67%، 70%)، وجميعها بدرجة تقدير متوسطة، علماً بأن الوزن النسبي للمحور ككل جاء بوزن نسبي (69%) أي بدرجة تقدير متوسطة.

تشير نتائج الجدول بأن تجربة الطلبة الأكاديمية ساهمت فيتباطؤ واضح لديهم في طرح الأفكار المبدعة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الأساليب التقليدية المتبعة في تعليم برنامج ماجستير إدارة الأعمال في الجامعات محل البحث كونها لا تتبنى أساليب العصف الذهني والمحاكاة والاستنتاج وتوليد الأفكار الأصيلة، مما جعل هذه الأفكار لا تلقى القبول والاهتمام من الآخرين ما عكس ذلك على سطحية تفكيرهم حسب ما وضحت آراء العينة المبحوثة، كما بينت النتائج بوجود أخطاء مرتكبة حول اختيار المناهج التعليمية وطريقة تصميمها. ويعزو الباحث ذلك ومن واقع خبرته في مجال تدريس طلبة ماجستير إدارة الأعمال بجامعة الأقصى بغزة وجامعات قطاع غزة، وإطلاعه على حيثيات الأمور بأن الجامعات الفلسطينية لا تولي اهتمام بالتقييم الأكاديمي بشكل دوري للوقوف على مدى نجاعة المناهج التعليمية المعتمدة وطريقة تصميمها وسعيها لتطوير خططها الأكاديمية بما يخدم الجوانب المهنية للطلبة وحسب ما تقتضيه مصلحة سوق العمل وكذلك تماشياً مع مقتضيات تميز الأداء الأكاديمي والتي أصبحت الآن محل اهتمام الجامعات في رفع مستوى جودة وكفاءة الخدمة التعليمية فيها من خلال الاستفادة من تجارب الجامعات الأجنبية.

العلمية على النحو المأمول. وبناءً على نتائج تحليل الجدول رقم (11) نقبل الفرضية التي تنص على وجود علاقة دالة بين معايير جودة البرنامج الأكاديمي وأبعاد التفكير الإبداعي، ونرفض الفرض البديل الذي ينص على عدم وجود علاقة دالة إحصائياً لذات المتغيرات المستقلة والتابعة.

التساؤل الثالث والذي ينص على: هل يوجد أثر دال إحصائياً لجودة معايير البرنامج الأكاديمي بأبعاده المختلفة في تنمية التفكير الإبداعي لدى طلبة ماجستير إدارة الأعمال في الجامعات محل البحث؟

وللإجابة على التساؤل قام الباحث بصياغة الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى (0.05) لأبعاد جودة معايير البرنامج الأكاديمي لماجستير إدارة الأعمال في الجامعات محل البحث، على تنمية التفكير الإبداعي لدى الطلبة بأبعاده المختلفة (الطلاقة، المرونة، الأصالة). ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث باختبار الفرضيات الفرعية التالية بواسطة اختبار الانحدار المتعدد Multiple Regression:

1. يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى (0.05) لأبعاد جودة معايير البرنامج الأكاديمي لماجستير إدارة الأعمال في الجامعات محل البحث في الطلاقة.

البيان	الطلاقة	المرونة	الأصالة	تنمية التفكير الإبداعي
المنهاج التعليمي	.406**	.335**	.226**	.384**
جودة معايير البرنامج الأكاديمي	.576**	.495**	.288**	.536**

** دالة عند مستوى دلالة 0.01.

* دالة عند مستوى دلالة 0.05.

يتضح من الجدول رقم (11) وجود علاقة دالة إحصائياً (sig) بين أبعاد جودة معايير البرنامج الأكاديمي مع كل بعد من أبعاد التفكير الإبداعي. ويفسر الباحث ذلك بأن الجامعات محل البحث تحرص على الالتزام بالحد الأدنى بمعايير الجودة الأكاديمية ورغبتها باستمرار البرنامج في تخريج الطلبة وهذا من الطبيعي أن يضمن للطلاب الحد الأدنى من مهارات التفكير الإبداعي، لذا يرى الباحث بأن وجود علاقة ارتباطية لا يعني ذلك إعفاء مسئولية الجامعات الفلسطينية بشكل عام وجامعتي الأزهر والإسلامية بغزة بشكل خاص من التفكير جدياً برفع مستوى جودة معاييرها الأكاديمية في برامج ماجستير إدارة الأعمال بما يحقق زيادة في مستوى مهارات التفكير الإبداعي لدى الطلبة وتشكيل شخصيتهم

جدول (12)

يوضح تحليل الانحدار الخطي المتعدد (المتغير التابع الأول: الطلاقة)

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار المعيارية Bate	قيمة t	القيمة الاحتمالية sig	مستوى الدلالة عند (0.05)
الثابت	2.590	.537		4.818	.000	دال
أهداف البرنامج الأكاديمي	.118	.084	.129	1.405	.162	غير دال
هيكلية البرنامج الأكاديمي	.097	.067	.129	1.459	.147	غير دال
كفاءة أعضاء هيئة التدريس	.119	.081	.125	1.471	.144	غير دال
مخرجات البرنامج المتوقعة	.229	.093	.252	2.468	.015	دال
المنهاج التعليمي	.099	.081	.107	1.233	.220	غير دال
تحليل التباين ANOVA						
قيمة اختبار F	13.584			القيمة الاحتمالية	.000	
قيمة معامل التفسير المعدل R ²	.338		معامل ارتباط النموذج R	.581		

كان له تأثير دال معنوياً على الطلاقة. ويعزو الباحث ذلك إلى أن هناك خلل واضح في تطبيق معايير جودة البرنامج الأكاديمي في جامعات الأزهر والإسلامية بغزة مما يستعدي الأمر منها إجراء تقييم أكاديمي باتباع منهجيات علمية في الجودة لوضع خطة طموحة تستهدف تصويب مسار تنفيذ البرنامج المذكور. ويتضح من نتائج التحليل أيضاً أن معامل التحديد (تفسير التباين) يساوي (33.8%)، وهذا يعني أن (33.8%) من التغير في الطلاقة يعود لمخرجات البرنامج المتوقعة أما (66.2%) تعود لأسباب أخرى. وبناءً على نتائج تحليل الجدول رقم (12) فإننا نرفض الفرضية

وقد أظهرت نتائج اختبار الانحدار المتعدد التدريجي الواردة في الجدول (12) ما يلي:

يبين نموذج معامل الانحدار باستخدام طريقة Enter method أن معايير البرنامج الأكاديمي التالية: "أهداف البرنامج الأكاديمي، وهيكلية البرنامج الأكاديمي وكفاءة أعضاء هيئة التدريس، والمنهاج التعليمي" لا تؤثر إحصائياً (غير دالة) في الطلاقة باعتبارها أحد أبعاد التفكير الإبداعي والتي تمثل المتغير التابع، باستثناء بعد مخرجات البرنامج المتوقعة فقط والذي

التي تنص على وجود أثر دال إحصائياً لأبعاد جودة معايير جودة البرنامج الأكاديمي في الطلاقة، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على عدم وجود أثر دال إحصائياً لذات المتغيرات.

2. يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد جودة معايير البرنامج الأكاديمي لماجستير إدارة الأعمال في الجامعات محل البحث، على تنمية التفكير الإبداعي لدى الطلبة في المرونة.

جدول (13)

يوضح تحليل الانحدار الخطي المتعدد (المتغير التابع الثاني: المرونة)

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار المعيارية	قيمة t	القيمة الاحتمالية sig	مستوى الدلالة عند (.05)
الثابت	3.112	.550		5.659	.000	دال
أهداف البرنامج الأكاديمي	.211	.086	.238	2.457	.015	دال
هيكلية البرنامج الأكاديمي	.004	.068	.006	.065	.948	غير دال
كفاءة أعضاء هيئة التدريس	.089	.083	.096	1.076	.284	غير دال
مخرجات البرنامج المتوقعة	.194	.095	.219	2.040	.043	دال
المنهاج التعليمي	.069	.083	.077	.839	.403	غير دال
تحليل التباين ANOVA						
قيمة اختبار F	9.890			القيمة الاحتمالية	.000	
قيمة معامل التفسير المعدل R ²	.268			معامل ارتباط النموذج R	.518	

كما ويتضح من نتائج التحليل أيضاً أن معامل التحديد (تفسير التباين) يساوي (268)، وهذا يعني ان (26.8%) من التغير في المرونة يعود لمخرجات البرنامج المتوقعة أما (73.2%) تعود لأسباب أخرى، وبلغ معامل الارتباط (518). وهذه النسبة تعني وجود علاقة ارتباطية وبناء على نتائج تحليل الجدول رقم (13) فإننا نرفض الفرضية التي تنص على وجود أثر دال إحصائياً لأبعاد جودة معايير جودة البرنامج الأكاديمي في المرونة، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على عدم وجود أثر دال إحصائياً لذات المتغيرات.

3. يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد جودة معايير البرنامج الأكاديمي لماجستير إدارة الأعمال في الجامعات محل البحث، على تنمية التفكير الإبداعي لدى الطلبة في الأصالة.

وقد أظهرت نتائج اختبار الانحدار المتعدد التدريجي الواردة في الجدول (13) ما يلي:

يبين نموذج معامل الانحدار باستخدام طريقة Enter method أن المرونة والتي تمثل المتغير التابع تتأثر بصورة دالة إحصائياً بكل من: أهداف البرنامج الأكاديمي ومخرجات البرنامج المتوقعة فقط. كما تم استبعاد كل من متغيرات: هيكلية البرنامج الأكاديمي، وكفاءة أعضاء هيئة التدريس، والمنهاج التعليمي، كونها غير دالة إحصائياً ولا تؤثر في بعد المرونة. ويعزو الباحث ذلك إلى القصور الواضح في المادة العلمية وطرق تدريس مساقات إدارة الأعمال والتي فشلت بشكل واضح في تحسين مهارة الطلبة في تفسير المشكلات وتنمية المهارة الذهنية لديهم.

جدول (14)

يوضح تحليل الانحدار الخطي المتعدد (المتغير التابع الثالث: الأصالة)

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار المعيارية	قيمة t	القيمة الاحتمالية sig	مستوى الدلالة عند (.05)
الثابت	3.845	.864		4.451	.000	دال
أهداف البرنامج الأكاديمي	.298	.135	.237	2.209	.029	دال
هيكلية البرنامج الأكاديمي	-.013	.107	-.013	-.123	.903	غير دال
كفاءة أعضاء هيئة التدريس	.095	.130	.072	.735	.464	غير دال
مخرجات البرنامج المتوقعة	-.027	.149	-.022	-.183	.855	غير دال
المنهاج التعليمي	.144	.130	.112	1.113	.268	غير دال

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار المعيارية Bate	قيمة t	القيمة الاحتمالية sig	مستوى الدلالة عند (0.05)
تحليل التباين ANOVA						
قيمة اختبار F	3.155			القيمة الاحتمالية	.010	
قيمة معامل التفسير المعدل R ²	.105			معامل ارتباط النموذج R	.323	

وبناءً على نتائج تحليل الجدول رقم (14) فإننا نرفض الفرضية التي تنص على وجود أثر دال إحصائياً لأبعاد جودة معايير جودة البرنامج الأكاديمي في الأصالة، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على عدم وجود أثر دال إحصائياً لذات المتغيرات.

التساؤل الرابع والذي ينص على: هل يوجد فروق بين آراء الطلبة في الجامعات محل البحث حول جودة معايير البرنامج الأكاديمي لماجستير إدارة الأعمال ودورها في تنمية التفكير الإبداعي تعزى للمتغيرات الشخصية (النوع، العمر، المستوى الدراسي، الجامعة). وللإجابة عن التساؤل قام الباحث بصياغة الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى (0.05) لمتوسط درجة تقدير المبحوثين لجودة معايير البرنامج الأكاديمي ودورها في تنمية التفكير الإبداعي تعزى للمتغيرات الشخصية (النوع، العمر، المستوى الدراسي، الجامعة).

● لاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام اختبار T-test لتحديد الفروق بين عينتين مستقلتين، كما هو موضح بالجدول التالي:

وقد أظهرت نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد التدريجي الواردة في الجدول (14) ما يلي:

يبين نموذج معامل الانحدار باستخدام طريقة Enter method أن الأصالة والتي تمثل المتغير التابع تتأثر بصورة دالة إحصائياً بأهداف البرنامج الأكاديمي فقط. كما تم استبعاد كل من متغيرات: أهداف البرنامج الأكاديمي، وهيكلية البرنامج الأكاديمي، وكفاءة أعضاء هيئة التدريس، والمنهاج التعليمي، كونها غير دالة إحصائياً. ويعزو الباحث ذلك إلى أن الجامعات فقط استطاعت تنفيذ برامجها وتحقيق أهدافها المعلنة دون أن يكون لبرنامج ماجستير إدارة الأعمال تأثير واضح بعد الأصالة و تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى الطلبة في قدرتهم على توليد الأفكار المبدعة والمبتكرة كوسيلة للتفكير الخلاق وهذا ما تقتضيه متطلبات الموظف الإداري الناجح.

ويتضح من نتائج التحليل أن معامل التحديد (تفسير التباين) يساوي (0.105)، وهذا يعني أن (10.5%) من التغير في الطلاقة يعود لمخرجات البرنامج المتوقعة أما (89.5%) تعود لأسباب أخرى، وبلغ معامل الارتباط (0.323) وهذه النسبة تعني وجود علاقة ارتباطية.

جدول (15)

يوضح اختبار T "ت" لاختبار الفروق بين عينتين مستقلتين

المتغير	المحور	العدد	المتوسط	الانحراف	T	مستوى الدلالة
النوع	جودة معايير البرنامج الأكاديمي	82	3.21	1.06	.045	.964
		59	3.20	1.01		
	تنمية التفكير الإبداعي	82	3.47	1.08	.768	.444
		59	3.40	1.10		
المستوى الدراسي	جودة معايير البرنامج الأكاديمي	57	3.20	.96	-.076	.940
		84	3.21	1.09		
	تنمية التفكير الإبداعي	57	3.41	1.02	-.529	.597
		84	3.46	1.13		
الجامعة	جودة معايير البرنامج الأكاديمي	39	3.14	1.15	-.826	.412
		102	3.23	.99		
	تنمية التفكير الإبداعي	39	3.60	.99	2.230	.029
		102	3.38	1.10		

تجاه تنمية التفكير الإبداعي، ولتحديد اتجاه الفروق قام فريق البحث بإجراء اختبار شيفيه لتحديد اتجاه الفروق. ويعزى الباحث ذلك إلى عدم رضا الطلبة عن طرق وآليات التدريس المتبعة في برنامج ماجستير إدارة الأعمال في كل من الجامعات محل البحث وعدم تطبيق معايير البرنامج بالشكل المأمول وجميعها أثرت سلباً على تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى الطلبة.

جدول (17)

بوضوح اختبار معرفة اتجاه الفروق وفقاً للعمر

	1	2	3
أقل من 25 سنة	-	-	-
25- أقل من 30 سنة	0.03264	-	-
أكثر من 30 سنة	-0.40050	-0.43314	-

يتضح من الجدول رقم (17) بأن الفروق لصالح من أعمارهم 25 سنة فأقل. ويعزى فريق البحث ذلك إلى أن طلبة هذه الفئة العمرية ليست لديهم الخبرة الكافية في الحكم على القضايا الأكاديمية وخصوصاً أنهم ينتمون إلى جامعات سابقة مختلفة في مرحلة دراستهم الجامعية لنيل درجة البكالوريوس.

أهم النتائج:

1. أشارت النتائج بأن متوسط تقديرات إجابات المبحوثين تجاه جودة معايير البرنامج الأكاديمي لماجستير إدارة الأعمال (64%) بدرجة تقدير متوسطة.

2. بينت النتائج بأن متوسط تقديرات إجابات المبحوثين تجاه تنمية التفكير الإبداعي لدى طلبة ماجستير إدارة الأعمال (69%) بدرجة تقدير متوسطة.

3. يوجد علاقة دالة إحصائياً بين جودة معايير البرنامج الأكاديمي لماجستير إدارة الأعمال وتنمية التفكير الإبداعي من وجهة نظر طلبة جامعات الأزهر والإسلامية بغزة.

4. لا يوجد أثر دال إحصائياً لأبعاد جودة معايير البرنامج الأكاديمي لماجستير إدارة الأعمال في الجامعات محل البحث في الطلاقة، باستثناء مخرجات البرنامج المتوقعة فكان تأثيرها دال إحصائياً.

5. يوجد أثر دال إحصائياً لكل من أهداف البرنامج الأكاديمي ومخرجات البرنامج المتوقعة، على تنمية التفكير الإبداعي لدى الطلبة في المرونة.

6. لا يوجد أثر دال إحصائياً لكل من هيكلية البرنامج الأكاديمي وكفاءة أعضاء هيئة التدريس و المنهاج الأكاديمي، على تنمية التفكير الإبداعي لدى الطلبة في المرونة.

7. يوجد أثر دال إحصائياً لأبعاد جودة معايير البرنامج الأكاديمي لماجستير إدارة الأعمال في الجامعات محل البحث، على تنمية التفكير الإبداعي لدى الطلبة في الأصالة.

8. لا يوجد أثر دال إحصائياً لأبعاد جودة معايير البرنامج الأكاديمي لماجستير إدارة الأعمال في الجامعات محل البحث على الأصالة، باستثناء مخرجات المنهاج التعليمي فكان هناك تأثير

تم استخدام اختبار «ت» T-test لمعرفة الفروق بين إجابات المبحوثين تقدير المبحوثين تجاه كل من: جودة معايير البرنامج الأكاديمي وكذلك تنمية التفكير الإبداعي تعزى للمتغيرات الشخصية (النوع، المستوى الدراسي، الجامعة).

ويتضح من الجدول (15) أن قيمة sig أكبر من (0.05) باستثناء المحور الأول وفقاً لمتغير الجامعة وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقدير المبحوثين تجاه كل من: جودة معايير البرنامج الأكاديمي وكذلك تجاه تنمية التفكير الإبداعي تعزى للمتغيرات الشخصية (النوع، المستوى الدراسي)، وكذلك الأمر لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقدير المبحوثين تجاه جودة معايير البرنامج الأكاديمي تعزى لمتغير الجامعة، في حين تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقدير المبحوثين تجاه تنمية التفكير الإبداعي تعزى لمتغير الجامعة جاءت لصالح جامعة الأزهر بغزة، والذي يعزوها الباحث إلى أن حرص جامعة الأزهر بغزة على قبول أعداد محدودة من خلال دفعة واحدة (30 طالب) ماجستير إدارة الأعمال سنوياً وتوفيرها بيئة تعليمية أكثر قدرة على تنمية التفكير الإبداعي لدى الطلبة. بخلاف الجامعة الإسلامية بغزة التي تقوم بقبول دفعتين من طلبة الماجستير سنوياً (60 طالب) مما أثر ذلك على جودة المخرج التعليمي فيها.

• كما تم استخدام اختبار التباين الأحادي One Way ANOVA لاختبار إذا ما كان هناك فروق بين متوسط تقديرات المبحوثين تعزى لمتغير العمر.

جدول (16)

بوضوح اختبار تحليل التباين لمتغير العمر

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسطات	قيمة F	مستوى الدلالة
جودة معايير البرنامج الأكاديمي	بين المجموعات	5.880	2	2.940	2.816	0.063
	داخل المجموعات	144.068	138	1.044		
تنمية التفكير الإبداعي	المجموع	149.948	140			
	بين المجموعات	8.368	2	4.184	3.689	0.027
	داخل المجموعات	156.527	138	1.134		
	المجموع	164.895	140			

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق بين إجابات المبحوثين حول تقدير المبحوثين تجاه كل من: جودة معايير البرنامج الأكاديمي وكذلك تجاه تنمية التفكير الإبداعي تعزى للمتغيرات الشخصية تعزى لمتغير العمر ويتضح من الجدول (16) أن قيمة sig لإجابات المبحوثين تجاه محور جودة معايير البرنامج الأكاديمي أكبر من (0.05) في حين قيمة sig تجاه إجابات المبحوثين حول تنمية التفكير الإبداعي أقل من (0.05).

هذا ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات المبحوثين تجاه جودة معايير البرنامج الأكاديمي، بينما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين

- دال إحصائياً لها في الأصالة.
9. لا يوجد فروق دالة إحصائياً لمتوسط درجة تقدير الباحثين تجاه كل من جودة معايير البرنامج الأكاديمي وتنمية التفكير الإبداعي تعزى للمتغيرات الشخصية (النوع، العمر، المستوى الدراسي).
10. لا يوجد فروق دالة إحصائياً لمتوسط درجة تقدير الباحثين تجاه جودة معايير البرنامج الأكاديمي تعزى لمتغير العمر والجامعة.
11. يوجد فروق دالة إحصائياً لمتوسط درجة تقدير الباحثين تجاه تنمية التفكير الإبداعي تعزى لمتغير العمر والجامعة جاءت لصالح جامعة الأزهر كونها الأكثر التزاماً بمعايير الجودة الأكاديمية.
- أهم التوصيات:**
1. الاستفادة من تجارب الجامعات العالمية من خلال إجراء المقارنات المرجعية بما يسهم في تحقيق مستويات مقبولة من الجودة الأكاديمية لدى طلبة ماجستير إدارة الأعمال وباقي البرامج الأكاديمية على غرار ما فعلته جامعة النجاح الوطنية بنابلس سعياً لتحقيق جودة التميز الأكاديمي.
2. إعادة هيكلة برامج ماجستير إدارة الأعمال في جامعات الأزهر والإسلامية بغزة لتتناسب مع خصائص الطلبة، وتنمية قدراتهم الإبداعية الابتكارية وتقوية ثقتهم بأنفسهم وإعدادهم للعمل المنتج.
3. الاهتمام بمبدأ التحسين المستمر والحرص على اتباع أسلوب التقييم الذاتي للتأكد من الالتزام بجودة معايير البرنامج الأكاديمي وإشراك الطلبة في هذا التقييم.
4. تطوير أساليب وطرق التعليم الحديثة مثل العصف الذهني التي من شأنها تنمية مهارات الإبداع والابتكار والتفكير الخلاق لدى الطلبة.
5. تضمين مناهج ماجستير إدارة الأعمال لأنشطة علمية تستثير التفكير الإبداعي لدى الطلبة وتوفير البيئة التعليمية المحفزة لهم.
6. وضع آليات جديدة لعملية قبول الطلبة في برنامج ماجستير إدارة الأعمال في كل من جامعة الأزهر والإسلامية بغزة.

المصادر والمراجع العربية:

- ابو السعود، محمد. (2022). المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات في البلديات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى بغزة.
- ابو شمالة، فرج. (2013). تقويم البرامج الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية في ضوء معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر الطلبة، بحث منشور، المؤتمر العلمي الثالث بعنوان: نحو جودة البرامج الأكاديمية وتعزيز دور الجامعة في خدمة المجتمع، المنعقد في جامعة حزموت باليمن بتاريخ 30 - 31 ديسمبر 2013.
- صبري، هالة. (2009). جودة التعليم العالي ومعايير الاعتماد الأكاديمي: تجربة التعليم العالي الجامعي الخاص بالأردن، بحث منشور، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد (2)، العدد (4)، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن.
- صالح، أمل. (2014). مهارات التفكير الإبداعي وعلاقته بأنماط الاتصال لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- الطيب، ياسر. (2016). أثر تطبيق معايير ضمان جودة التعليم العالي على البرامج الأكاديمية: دراسة ميدانية لقياس آراء أعضاء هيئة التدريس

- للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم.
- منصور، منصور. (2017). قياس متطلبات الجودة الأكاديمية ومدى توافقها مع مواصفة الأيزو 9001 / 2008 في الكليات التقنية بقطاع غزة، بحث منشور، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد الأول، جامعة خنثلة، الجزائر.
 - الناقة، صلاح. (2011). مستوى التفكير الإبداعي لدى طلبة المرحلة الثانوية العامة في الثقافة العلمية ودرجة تشجيع معلمي العلوم له من وجهة نظرهم، بحث منشور، مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم الإنسانية، العدد الأول، الجامعة الإسلامية بغزة.
- بالجامعات الخاصة، بحث منشور، مجلة مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي، المجلد (20)، العدد (58)، جامعة الأزهر، مصر.
- عبد الزهرة، منتهي. (2018). مدى تطبيق معايير ضمان الجودة في موضوعات الدراسات العليا في كليتي التربية والتربية الأساسية بالجامعة المستنصرية، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، العدد (41)، جامعة بابل، العراق.
 - عبدالفتاح، عز. (2008). مقدمة في الإحصاء الوصفي والاحصاء الاستدلالي باستخدام SPSS، الطبعة الأولى، منشورات مكتبة خوارزم العلمية، القاهرة، مصر.

المصادر والمراجع العربية مترجمة:

- Abu Al-Saud, Muhammad. (2022). *Strategic flexibility as a mediating variable in the relationship between creative leadership and crisis management in the Palestinian municipalities in the southern governorates*, unpublished master's thesis, College of Administration and Finance, Al-Aqsa University, Gaza.
- Abu Shamala, Faraj. (2013). *Evaluation Academic programs in Palestinian universities in light of total quality standards from the students' point of view*, published research, the third scientific conference entitled: *Towards the quality of academic programs and strengthening the role of the university in community service*, held at Hadramaut University in Yemen on December 30-31, 2013.
- Abu Sa'a, Jaafar et al. (2019). *Obstacles to the application of total quality management at Palestine Technical University-Kadoorie from the point of view of faculty members*, research published in the 9th Arab International Conference for Quality Assurance of Higher Education 9-11/4/2019 Lebanese International University, Lebanon.
- Abu Sa'a, Jaafar et al. (2017). *The degree of application of quality standards in Palestinian public universities from the point of view of faculty members*, "Palestine Technical University – Kadoorie as a model", the 7th Conference on Quality Assurance of Higher Education, held on 20-22/2/2017, Assiut University, Egypt.
- Abu Fara, Youssef. (2004). *Analytical study of the reality of ensuring the quality of education at Al-Quds University*, research presented to the Conference on Quality in Palestinian University Education (Al-Quds Open University), held in Ramallah, July 3-5, 2004.
- Al-Safran, Muhammad. (2015). *Evaluation of higher studies programs at the College of Education, King Khalid University in light of quality standards and academic accreditation from the point of view of faculty members and postgraduate students*, Journal of Educational Sciences Studies, Vol. (42), No. (3), University of Jordan, Jordan.
- Al-Hajjar, Raed, Vice President of Al-Aqsa University for Academic Affairs, personal interview on 11/6/2021.
- Khudair, Najwa. (2011). *The impact of a program based on some scientific activities in developing students' creative thinking skills*, published research, Damascus University Journal, Vol. (27).
- Al-Khamisi, Salama. (2007). *Effective school quality standards in light of the systems approach: a methodological vision*, the Saudi Society for Educational and Psychological Sciences, the fourteenth annual meeting, "Quality in public education", Kingdom of Saudi Arabia.
- Damy, Nasira (2015). *Requirements to achieve total quality and the environment of Algerian industrial enterprises*, unpublished Ph.D. thesis, University of Djilali Liabis, Sidi Bel Abbes, Algeria, 13-15.
- Guide of the Accreditation and Quality Authority in accordance with the amended Basic Law of 2003 within the Higher Education Law (11) of 1998, the Palestinian Ministry
- عبدالله، أنيس، وآخرون. (2017). تحسين أداء جودة الخدمة الفندقية وفق معايير مجلس السياحة البريطاني: دراسة استطلاعية لآراء عينة من نزلاء فندق أربيل السياحي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، المجلد (3)، العدد (39)، العراق.
- العبيدي، سيلان. (2009). ضمان جودة مخرجات التعليم العالي في إطار حاجات المجتمع، بحث منشور، المؤتمر الثاني عشر للوزراء والمسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي بعنوان: الموائمة بين مخرجات التعليم العالي وحاجة المجتمع في الوطن العربي، بيروت 6 - 10 سبتمبر 2009.
- عساف، عبد، والحلو، غسان. (2009). واقع جودة التعليم في برامج الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية من وجهة نظر الطلبة، مجلة جامعة النجاح الوطنية، المجلد الثالث والعشرون، العدد الثالث.
- عمار، حمامة. (2019). جودة الحياة الأكاديمية وعلاقتها بجودة مخرجات التعليم العالي لدى عينة من أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة الوادي، مجلة العلوم النفسية والتربوية، المجلد السادس، العدد الأول.
- العواد، عيبر وأخرون. (2017). دور البرامج الأكاديمية في دعم توجهات الدول وتلبية احتياجات سوق العمل في المملكة العربية السعودية، بحث مقدم للمؤتمر العربي الدولي السابع لضمان جودة التعليم العالي المنعقد في جامعة أسيوط 20 - 22 / 2 / 2017، مصر.
- الغزو، علي، والقرعان، محمد. (2017). تقييم جودة البرامج الأكاديمية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الطلبة، بحث منشور، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد (25)، العدد (4)، غزة.
- القيسي، عبدالغفار، والتميمي، ندى. (2011). التفكير الابتكاري عند الطلبة المتميزين والاعتياديين في المرحلة الإعدادية، بحث منشور، مجلة العلوم الإنسانية، العدد التاسع عشر، جامعة بغداد، العراق.
- مجيد، سوسن، والزبادات، محمد. (2008). الجودة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العام والجامعي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن.
- المزين، سليمان، وسكيك، أمينة. (2012). مؤشرات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر طلبة الدراسات العليا في ضوء بعض المتغيرات، بحث مقدم للمؤتمر الدولي للتعليم العالي في الوطن العربي: أفاق مستقبلية، جامعة تعن، اليمن، 18 يناير 2012.
- منصور، منصور. (2013). دور كفاءة البرامج التدريبية في تحقيق جودة الخدمة المصرفية - دراسة مطبقة على بنك فلسطين المحدود بغزة وبنك البركة السوداني بالخرطوم، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان

Academic Accreditation for Public and University Education Institutions, First Edition, Dar Safaa for Publishing and Distribution, Jordan.

- Al-Muzayen, Suleiman, and Skaik, Amna. (2012). Indicators of total quality management in Palestinian universities from the point of view of postgraduate studies students in light of some variables, research presented to the International Conference on Higher Education in the Arab World: Future Prospects, Taiz University, Yemen, January 18, 2012.
- Mansour, Mansour. (2013). The Role of the Efficiency of Training Programs in Achieving Quality of Banking Service : A Study Applied to the Bank of Palestine Limited in Gaza and Al Baraka Sudanese Bank in Khartoum, unpublished PhD thesis, Sudan University of Science and Technology, Khartoum.
- Mansour, Mansour (2017). Measuring academic quality requirements and their compatibility with ISO 9001/2008 in technical colleges in the Gaza Strip, published research, Al-Aseel Journal of Economic and Administrative Research, No. (1), Khenchela University, Algeria.
- El Naga, Salah. (2011). The level of creative thinking among high school students in scientific culture and the degree to which science teachers encourage them from their point of view, published research, Journal of the Islamic University for Human Sciences, No. (1), Islamic University of Gaza.

المصادر والمراجع الأجنبية:

- Gama, C., (2001). Investigation The effect of Training in Metacognition on an Interactive Learning Environment design of an Empirical Study, 2001,p.p1-3.<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/summary?doi=10.1.1.12.9117>
- Ritter SM, Gu X, Crijns M, Biekens P (2020) Fostering students' creative thinking skills by means of a one-year creativity training program. PLoS ONE 15(3), p.p1-18: e0229773. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0229773>
- Zhao, F. (2005). Enhancing the Quality of Online Higher Education through Measurement, Journal of Quality Assurance in Education 11(4), P. 214-221. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09684880310501395/full/html>
- Zidan, A. Ibrahim (2017) Dimensions of Thinking/ Learning: Toward Teaching and Learning based Standards, The Seventh International Arab Conference on Quality 20-22/2/2017, Assurance in Higher Education Assiut University , Egypt.
- of Education and Higher Education.
- Rahouma, Muhammad. (2010). The effectiveness of preparing students of the second cycle of basic education for alternative devices in science in developing their achievement and innovative thinking, unpublished master's thesis, Faculty of Education, Fayoum University, Egypt.
- Sabri, Hala. (2009). The quality of higher education and academic accreditation standards: the experience of university higher education in Jordan, published research, Al-Majala Al-Arabiya to ensure the quality of university education, vol. (2), No. (4), University of Science and Technology, Yemen.
- Sawalha, Amal (2014). Creative thinking skills and its relationship to communication styles among government school principals in the northern West Bank governorates from the point of view of male and female teachers, an unpublished master's thesis, An-Najah National University, Nablus, Palestine.
- Al-Tayeb, Yasser (2016). The impact of applying higher education quality assurance standards on academic programs: a field study to measure the opinions of faculty members in private universities, published research, Journal of Saleh Abdullah Kamel Center for Islamic Economics, Vol. (20), No. (58), Al-Azhar University, Egypt.
- Abdul-Zahra, Muntaha. (2018). Extent of application of quality assurance standards in the subjects of higher studies in the College of Education and Basic Education at Al-Mustansiriya University, Journal of the College of Basic Education for Educational Sciences and Humanities, No. (41), Babylon University, Iraq.
- Abdel-Fattah, Ezz. (2008). Introduction to descriptive statistics and inferential statistics using SPSS, first edition, Publications of Khwarizm Scientific Library, Cairo, Egypt.
- Abdullah, Anis, et.al. (2017). Improving the performance of hotel service quality and suppressing the standards of the British Tourism Council: An exploratory study of the opinions of a sample of guests of the Erbil Tourist Hotel, Tikrit Journal for Administrative and Economic Sciences, Tikrit University, Vol. (3), No. (39), Iraq.
- Al-Obaidi, Ceylan. (2009). Ensuring the quality of higher education outputs within the framework of the community's needs, published research, the twelfth conference of ministers and officials in charge of higher education and scientific research in the Arab world, entitled: Harmonization between the outputs of higher education and the needs of society in the Arab world, Beirut 6-10 September 2009.
- Assaf, Abd, and El-Helou, Ghassan. (2009). The Reality of Education Quality in Graduate Studies Programs at An-Najah National University from the Students' Point of View, An-Najah National University Journal, Vol. (23), Issue (3).
- Ammar, Hamama. (2019). Academic quality of life and its relationship to the quality of higher education outcomes in a sample of professors of the Faculty of Humanities and Social Sciences at El-Wadi University, Journal of Psychological and Educational Sciences, Vol. (6), No. (1).
- Al-Awwad, Abeer et.al. (2017). The role of academic programs in supporting countries' trends and meeting the needs of the labor market in the Kingdom of Saudi Arabia, research presented to the 7th Arab International Conference on Quality Assurance of Higher Education, held at Assiut University February 20-22, 2017, Egypt.
- Al-Ghaz, Ali, and Al-Qur'an, Muhammad. (2017). Evaluating the quality of academic programs at Yarmouk University from the students' point of view, published research, The Islamic University Journal of Economic and Administrative Studies, Vol. (3), No. (4), Gaza.
- Al-Qaisi, Abdul Ghaffar, and Al-Tamimi, Nada. (2011). Innovative thinking among distinguished and ordinary students in the preparatory stage, published research, Journal of Human Sciences, No.(12), University of Baghdad, Iraq.
- Majeed, Sawsan, and Zayat, Muhammad. (2008). Quality and

أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في شركة توزيع الكهرباء بمحافظة غزة

The Impact of the Green Human Resource Management in Achieving Work Involvement for Employees at the Electricity Distribution Company in Gaza Governorate

Mohammed Abed Eshteivy

Associate Professor\ Al-Quds Open University\ Palestine

meshteivy@qou.edu

محمد عبد اشتيوي

أستاذ مشارك/ جامعة القدس المفتوحة/ فلسطين

Received: 30/ 3/ 2022, Accepted: 29/ 5/ 2022.

DOI: 10.33977/1760-007-018-002

<https://journals.qou.edu/index.php/eqtsadia>

تاريخ الاستلام: 30 /3 /2022م، تاريخ القبول: 29 /5 /2022م.

E-ISSN: 2410-3349

P-ISSN: 2313-7592

reducing useless waste. It also recommended that training programs be provided to green performers to reduce environmental errors and reward low-waste workers and environmental conservationists.

Keywords: Green human resources management, career, work involvement.

المقدمة:

لما كان العنصر البشري يمثل الدم الذي يجري في عروق المؤسسات ويدب الحياة فيها، كان لزاماً الاهتمام والتركيز على هذا العنصر الرئيس في تشكيل كينونة منظمات الأعمال، وأن الاهتمام بالعنصر البشري من نواحي متعددة يجعل منه طاقة كبيرة قادرة على تحويل مدخلات العمل الى مخرجات مميزة وفاعلة، اعتماداً على تحقيق حالة الرضا الوظيفي لديه والتي بدورها تتحول الى قوة دفع للانتماء للمنظمة ولحب العمل أكثر والوصول الى حالة من الاندماج الشعوري بينه وبين المهام التي يقوم بتنفيذها، وهو ما يتمثل علمياً بحالة الاستغراق الوظيفي المتحققة بتملك الشعور الإيجابي عند الفرد تجاه العمل الذي يقوم به. وكذلك تجاه حالة التطور التنظيمي الحاصلة، والمعتمدة على أسس علمية ومنهجية والتي تستخدم المفاهيم الادارية المعاصرة في إدارة العمليات الإنتاجية في المنظمات، فإدارة الموارد البشرية الخضراء كمفهوم إداري معاصر يساعد المنظمات في استقطاب الكم والنوع اللازم والمميز من العاملين، والاهتمام بهم وتدريبهم وتأهيلهم والمحافظة عليهم وتقييمهم وتعويضهم مما يجعلهم راضين عن وجودهم في المنظمة ويقومون بأعمالهم بدافعية كبيرة ويجعلهم يحافظون على ممتلكات ومقدرات المنظمة وبيئتها الداخلية والخارجية بحرص كبير.

مشكلة الدراسة:

من المنطقي أن يعتمد نجاح او فشل عمل المنظمات على طبيعة العنصر البشري العامل فيها، حيث يمتلك كل عنصر منهم طاقة إنتاجية تتفاوت مع زملائه الآخرين، علماً بأن استنفاد هذه الطاقة يكون باتجاهين، الأول: استغلال جزء منها لتحقيق أفضل المخرجات، والثاني: اهدار الجزء المتبقي منها لعدم القدرة على الاستغلال الأمثل له لأسباب متعددة، حيث تتفاعل طاقة العاملين مع أنظمة وقوانين وأدوات ومسهلات وتكنولوجيا العمل المتوفرة. ومن خلال الاحتكاك المباشر مع العاملين في شركة توزيع الكهرباء بمحافظة غزة، لاحظ الباحث العديد من مواقفهم التي تعبر عن عدم رضاهم وتأففهم وامتعضهم عند زيادة ضغط العمل عليهم، وهو ما يتعارض مع مضمون انتماء ورضا الموظف في عمله، والذي يمكن اعتباره ضمنياً وبالمفهوم العلمي « تدني مستوى الاستغراق الوظيفي». وللتأكد من وجود المشكلة أجري الباحث خمس مقابلات غير موجهة مع العاملين تم اختيارهم بطريقة عشوائية، تم سؤالهم فيها عن مسببات تدمرهم وعدم رضاهم، فأجمعوا على عدم انسجامهم مع بعض زملائهم من غير المكترئين لإتمام العمل وفق النظم والقوانين المحددة، وأن عدداً منهم يهدر الكثير من الوقت والجهد والمقدرات مما يراكم عليهم حالة من ضغط العمل أكبر، الامر الذي يحملون مسئوليته لإدارة الشركة لعدم اختيارها طبيعة العاملين المناسبين للعمل في الشركة. وفي

المخلص:

هدفت الدراسة الى بيان أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الاستغراق الوظيفي لدى العاملين شركة توزيع الكهرباء بمحافظة غزة، حيث تمثل المجتمع الحقيقي للدراسة في العاملين في الشركة بمحافظة غزة والبالغ عددهم (373). وتم اختيار عينة حقيقية عشوائية بسيطة من العاملين بلغت (130) من مجتمع الدراسة، وتم الاعتماد على الاستبانة عند جمع البيانات واتباع المنهج الوصفي التحليلي للوصول للأهداف، وقد بينت النتائج بأن إدارة الموارد البشرية الخضراء تؤثر بنسبة (65.7%) وهي نسبة قليلة في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في شركة توزيع الكهرباء بمحافظة غزة. باستثناء بعدي (التوظيف الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر) فلم يثبت لهما أثر في مستوى الاستغراق الوظيفي، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تعزى للمتغير (العمر-سنوات الخدمة-المؤهل العلمي) ولكن كانت فروق في متغير النوع الاجتماعي كانت لصالح الذكور. ووضحت الدراسة بالعمل على توفير دليل للتوظيف يحدد المعايير البيئية المتعلقة بعمليات الترشيد في الموارد المتاحة والحد من عمليات الهدر غير المجدية. كما اوصت بتوفير برامج تدريبية تؤهل العاملين على ممارسة الأداء الأخضر للحد من الأخطاء البيئية وتكافئ العاملين قليلي الهدر والمحافظة على البيئة.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية الخضراء، الاستغراق الوظيفي.

Abstract:

The aim of the study was to demonstrate the impact of the management of green human resources on the career involvement of the employees of the Gaza Governorate Electricity Distribution Company. The actual study population comprised 373 employees of the company in the Gaza Strip. A simple random sample of 130 workers was selected from the study population. Data was collected following following the analytical descriptive approach to reaching the targets. The results showed that green human resource management has a small impact 65.7% on the work involvement of employees of the Gaza Governorate Electricity Distribution Company. With the exception of the two dimensions: green recruitment and green performance assessment which have no impact on the level of work involvement. The results have shown that there are no statistically significant differences in the responses of the sample members due to the variables, age, years of service, and scientific qualification. However, differences in the gender variant were in favor of males. The study recommended working on a recruitment manual that would set environmental standards for streamlining available resources and

بمحافظة غزة.

- استكشاف الفروق في استجابات أفراد العينة تجاه كل من إدارة الموارد البشرية، وتجاه الاستغراق الوظيفي في شركة توزيع الكهرباء بمحافظة غزة.

أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية: وتكمن في كون الدراسة تسلط الضوء على مفاهيم إدارية معاصرة-إدارة الموارد البشرية الخضراء- والاستغراق الوظيفي- سيما وأن عدد الدراسات العربية التي تناولت هذه المفاهيم محدودة بحسب علم الباحث. كما أن هذه الدراسة ستساعد في توسيع مدارك العاملين والإدارة في الشركة حول ماهية إدارة الموارد البشرية الخضراء والاستغراق الوظيفي. كما أنها ستحقق إضافة للمكتبة الفلسطينية كمرجع للباحثين بالخصوص.

الأهمية العملية: وتكمن في الاستفادة من نتائج الدراسة في إدارة الموارد البشرية عند عمليات الاستقطاب والاختيار والتوظيف للعاملين في الشركة وآليات تحفيزهم والحفاظ عليهم. كما أنها ستترشد العاملين في سلوكياتهم ارتباطاً بجدوى الاستغراق الوظيفي وما سيحققه من نتائج فعلية ملموسة. والأهم هو منح العاملين الشعور الإيجابي المترتب على الاستغراق الوظيفي والذي سنعكس إيجاباً على ممارساتهم الوظيفية.

متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: ويتمثل في «إدارة الموارد البشرية الخضراء» والتي يمكن التعرف عليها من خلال التعرف على أبعادها الأربعة التالية (التوظيف الأخضر-التدريب الأخضر-تقييم الأداء الأخضر-نظم المكافآت والحوافز الخضراء)، حيث تم اعتماد هذه الأبعاد باعتبارها الأكثر تداولاً بين الكتاب والباحثين وذلك بحسب ما بينتها عدد من الدراسات السابقة كانت كالتالي:

جدول (1):

أبعاد المتغير المستقل

الدراسة	التوظيف الأخضر	التدريب الأخضر	تقييم الأداء الأخضر	نظم المكافآت والحوافز الخضراء
(الصاوي والدباغ، 2021)	*	*	*	*
(إباجر، 2020)	*	*	*	*
(الصمديعي والزيدي، 2020)	*	*	*	*
(السلمي والهاقاني، 2020)	*	*	*	*
(جميل، 2020)	*	*	*	*

المتغير التابع: الاستغراق الوظيفي.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في النقاط التالية:

الحد الموضوعي: ويتمثل في بيان تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في شركة توزيع

هذا الإطار تناول المفكرين العديد من المداخل المعاصرة والهامة لحل مشكلات أداء العاملين مثل «إدارة الموارد البشرية الخضراء»، التي تسعى الى توفير العنصر البشري المميز والقادر على الحفاظ على البيئة واستنفاد كامل طاقته والعمل تحت الضغط للحفاظ على التنمية المستدامة من خلال تدريبه وتأهيله والمحافظة عليه ليحقق أعلى مستوى من الأداء مقابل أدنى مستوى من الهدر والفقد لمقدرات وإمكانات الشركة.

في ضوء ما ورد يمكن تمثيل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في شركة توزيع الكهرباء بمحافظة غزة؟

وللإجابة عن هذا السؤال الرئيس كان لا بد من الإجابة عن التساؤلات الفرعية التالية:

ما واقع إدارة الموارد البشرية الخضراء في شركة توزيع الكهرباء بمحافظة غزة؟

ما مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في شركة توزيع الكهرباء بمحافظة غزة؟

هل يوجد أثر دال احصائياً عند مستوى (0.05) لإدارة الموارد البشرية الخضراء في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في شركة توزيع الكهرباء بمحافظة غزة؟

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة عند مستوى (0.05) تجاه كل من إدارة الموارد البشرية الخضراء، وتجاه الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في شركة توزيع الكهرباء بمحافظة غزة تبعاً لمتغيرات التالية (النوع الاجتماعي-العمر- المؤهل العلمي - سنوات الخدمة)؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر-التدريب الأخضر-تقييم الأداء الأخضر-نظم المكافآت والحوافز الخضراء) وبين الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في شركة توزيع الكهرباء بمحافظة غزة.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في استجابات أفراد العينة تجاه كل من إدارة الموارد البشرية الخضراء، وتجاه الاستغراق الوظيفي تبعاً للمتغيرات الديمغرافية التالية: (النوع الاجتماعي-العمر- المؤهل العلمي - سنوات الخدمة).

اهداف الدراسة:

- التعرف على واقع ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في شركة توزيع الكهرباء بمحافظة غزة.

- بيان مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في شركة توزيع الكهرباء بمحافظة غزة.

- التحقق من تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في شركة توزيع الكهرباء

الكهرباء بمحافظة غزة.

الحد الزمني: طبقت مفردات هذه الدراسة خلال الفصل الثاني من العام الجامعي 2020 – 2021.

الحد المكاني: طبقت مفردات هذه الدراسة على العاملين في الإدارة العامة لشركة توزيع الكهرباء والعاملين في فرع الشركة بمحافظة غزة.

الحد البشري: طبقت مفردات الدراسة على جميع العاملين في الشركة بغض النظر عن مستوياتهم الوظيفية.

مصطلحات الدراسة:

إدارة الموارد البشرية الخضراء: عرفها (Opatha & Arul-rajah, 2014:104) على أنها مجموع الأنشطة التي ينطوي عليها التطوير والتنفيذ والصيانة المستمرة لنظام يهدف إلى جعل موظفي المنظمة صديقين للبيئة وتحويل الموظفين العاديين إلى موظفين بيئيين لتحقيق الأهداف البيئية للمنظمة وتساهم في الاستدامة البيئية. أما الباحث فيعرفها إجرائياً على أنها: تتمثل في مجموع الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمة للحفاظ على البيئة والحفاظ على التنمية المستدامة عبر تدريب وتأهيل العاملين وصيانتهم والمحافظة عليهم ليحققوا أدنى مستوى من الفاقد والهدر في موارد الشركة المتاحة.

الاستغراق الوظيفي: عرفته (علي، 2021: 205) على أنه يتمثل في أن يحب الفرد عمله أو أن يكون مهتماً بعمله، لذلك نلاحظ الأفراد ذوي المستوى العالي من الاستغراق الوظيفي مهتمون بشكل صادق وحقيقي بأعمالهم بكفاءة أعلى وإنتاجية أكبر، ووضع أغلب جهودهم في عملهم وبالتالي يبدون أعلى مستويات الأداء. أما الباحث فيعرفه إجرائياً على أنه: حالة تتملك الفرد تشغره بمستوى عالي من الرضا عن عمله في الشركة وتجعله يعمل بكل أمانة وإخلاص ويبذل كامل طاقته بدافعية وقبول كبير مهما كانت متطلبات العمل، ويحقق مستوى عالي من المخرجات.

شركة توزيع كهرباء محافظات غزة: بحسب ما ورد في الموقع الإلكتروني الرسمي للشركة (www.gedco.ps) فهي شركة خدماتية اقتصادية تعمل بذمة مالية خاصة ومملوكة للسلطة الوطنية الفلسطينية والسلطات المحلية (البلديات والمجالس المحلية والقروية). وتتمتع بالشخصية المعنوية والاعتبارية والاستقلال المالي والإداري وتعمل كأسس اقتصادية لتنفيذ السياسات التي تضعها وزارة الطاقة والموارد الطبيعية.

الدراسات السابقة:

أولاً الدراسات المتعلقة «إدارة الموارد البشرية الخضراء»

أجرى الصاوي، والباغ (2021) دراسة هدفت إلى بيان دور الموارد البشرية الخضراء في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في قطاع الخدمات الحكومية بإمارة عجمان، حيث اعتمدت الدراسة على قائمة استقصاء في جمع البيانات من عينة عشوائية بسيطة واستخدام أسلوب الحصر الشامل للعاملين في قطاع الخدمات الحكومية بعجمان، وأكدت النتائج وجود علاقة طردية موجبة بين أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء ومفردة ومجمعة وأبعاد

المسؤولية الاجتماعية، وقد ظهرت فروق في توجهات العاملين نحو واقع إدارة الموارد البشرية الخضراء ونحو واقع المسؤولية الاجتماعية تبعاً للنوع وجهة العمل. وبنفس الاتجاه أجرى أبا بكر (2021) دراسة هدفت إلى بيان دور ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز المكانة الاستراتيجية في المستشفيات الأهلية في مدينة أربيل، حيث اعتمدت الدراسة على الاستبانة لجمع البيانات ووزعت على عينة طبقية تمثلت فيمن يحملون مسمى «مدير» والبالغ عددهم «50» فرداً، وقد أثبتت النتائج وجود علاقة ارتباط وتأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز المكانة الاستراتيجية. أما السلمي والخاقاني (2020) فقد أجريا دراسة هدفت لاستكشاف العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وبين الأداء البيئي المستدام. والتي طبقت مفرداتها على الشركات النفطية العاملة في جنوب العراق، حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة عددها «144» عامل، وقد استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، حيث أثبتت النتائج وجود علاقة ارتباط وتأثير بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وبين الأداء البيئي المستدام. وبالتركيز على تحقيق التنمية المستدامة فقد أجري حمزة (2019) هدفت إلى توضيح دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة، حيث طبقت مفردات الدراسة على عينة شملت (136) من العاملين في مدينة الامامين الكاظمين (ع) الطبية، وجمعت البيانات باستخدام الاستبانة والمقابلات الشخصية، وقد أثبتت النتائج بأن مدينة الإمامين تأخذ بالاعتبار بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بدرجة مقبولة، ونتيجة لضعف إدراكها لهذا الموضوع جعلها تفتقر إلى التوثيق واعتماد المفاهيم الأكاديمية لهذه الممارسات. كما أكدت ذلك دراسة Bin (2019) (Saeed & Ali) التي هدفت إلى بيان آثار ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (الاختيار والتوظيف الأخضر- التدريب والتطوير الأخضر- إدارة الأداء الأخضر وتقويمه- المكافأة والتعويض الأخضر- التمكين الأخضر) على سلوك الموظف في المناطق المحيطة، كما ستختبر الدراسة التأثير الوسيط لرأس المال النفسي والتأثير المعتدل للمعرفة البيئية على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء- السلوك البيئي-، حيث تم جمع بيانات من «347» من العاملين في صناعات توليد الفحم وصناعة الطاقة والأغذية والصناعات الكيماوية والصيدلانية، وبينت النتائج بأن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء أثرت إيجاباً على سلوك الموظف في المناطق المحيطة، وتوسط رأس المال النفسي هذا الرابط بينهما، ولقد قللت المعرفة البيئية عند الموظف من تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على السلوك البيئي.

ثانياً الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع «الاستغراق

الوظيفي»

أجرت عبد الكريم، وآخرون (2021) دراسة هدفت إلى قياس مستوى الاستغراق الوظيفي لدى عينة من «115» من أساتذة التربية البدنية والرياضة تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة، حيث اعتمدت الدراسة على مقياس الاستغراق الوظيفي عند جمع البيانات متبعة المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع من الاستغراق الوظيفي لدى عينة الدراسة، وأوصت بضرورة مراعاة السلوك العقلاني والشعوري الإدراكي لأساتذة التربية البدنية والرياضة بقصد تعزيز الاستغراق الوظيفي.

لنوعية العاملين عند عمليات التوظيف، وذلك بما يتوافق مع التوجهات العامة لإدارة الموارد البشرية الخضراء وتوفير العاملين القادرين على تحقيق تلك التوجهات والحفاظ على بيئة تنظيمية خضراء بكافة جوانبها. الأمر الذي أكدته (Gharibeh 633: 2019) عندما أشارت إلى وجوب إعداد مقابلة العمل لتقدير مؤهلات المتقدمين للوظائف ومقارنتها بالأهداف الخضراء للمنظمة.

2. التدريب الأخضر:

تشير (Kousalya, et all 2016:391) إلى أن التدريب الأخضر يثقف العاملين على أساليب المحافظة على الطاقة والموارد والتقليل من النفايات ونشر الوعي داخل المنظمة، ويوفر الفرصة لإشراك العاملين في حل المشكلات البيئية وتولد القدرة لديهم على إدراك الجوانب المختلفة وقيمة إدارة البيئة ومن ثم تساعدهم على تبني أساليب مختلفة للحفاظ على البيئة.

ومن باب المنطق فإن العامل المدرب والمؤهل على الحفاظ على بيئة العمل تنبني لديه معتقدات وتوجهات يمكنه من خلالها المحافظة على مقدرات وإمكانات المنظمة من الهدر وكذلك سينعكس ذلك على سلوكياته في كافة مجالات العمل.

3. تقييم الأداء الأخضر: لقد بين (utawidjaya, 2018: 465 &

Nawangarsi) بأن معايير قياس أداء الأعمال الخضراء للموظفين يجب أن تتماشى مع المعايير التنظيمية للأداء البيئي، التي تحددها المنظمة في منهاج تقييم الأداء الأخضر. وهو ما يعني أن تقييم أداء العاملين التقليدي يختلف إذا تعلق بالأداء الأخضر، والذي يأتي ضمن أسس وآليات خاضعة لمنهج العمل المتوافق مع توجهات الإدارة الهادفة إلى تحقيق بيئة تنظيمية خضراء في المنظمة.

4. نظم المكافآت والحوافز الخضراء: بين بلالي وسملالي (2018: 122) بأن التعويض في مقابل الأداء الأخضر قد يأخذ شكلاً مالياً صرفاً، وقد يتجلى في شكل تعويضات أخرى غير مالية متنوعة كالأوسمة والشهادات التقديرية ونحوها، حيث كثيراً ما يلجأ لهذا النوع الأخير «غير المالي» في ظل ندرة المكافآت المالية لدى المنظمات. وهذه إشارة إلى أن العاملين تتفاوت محفزات الدافعية لديهم، فمنهم من تتشكل لديه الدافعية نحو الأداء الأخضر ارتباطاً بحوافز مادية مطلقة، ومنهم من تتشكل دافعيته بحوافز معنوية غير مادية، أمام ذلك يتطلب من إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمة التعرف على دوافع وتوجهات العاملين لتحديد محركات ومحفزات دوافعهم نحو الأداء الأخضر في المنظمة.

ثانياً: ماهية الاستغراق الوظيفي: يشير تي وآخرون (2021: 397) إلى أن الاستغراق الوظيفي يتمثل في إدراك الموظفين لأهمية العمل في حياتهم، والنتائج عما يحققه العمل للعاملين من إشباع لحاجاتهم في العمل، وبالتالي فهو يمثل الدرجة التي يندمج فيها الأفراد مع الوظيفة التي يمارسونها ويستشعرون أهميتها، مما يدفعهم للعمل بأقصى قدراتهم بما في ذلك الاستعداد للقيام بمسؤوليات إضافية مع الرضا التام عن إنجازها، إضافة إلى

أما جدي، وآخرون (2021) فقد أجروا دراسة تبين أثر التمكين النفسي على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري بولاية تبسة الجزائرية، حيث جمعت البيانات بواسطة استبانة أعدت بالخصوص من عينة قوامها «75» من العاملين، وقد بينت النتائج وجود أثر معنوي موجب لبعدى التمكين النفسي «الاستقلالية-الأثر» على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين، ولم يثبت وجود أثر معنوي لبعدى «المعنى-الكفاءة». أما في المجال الصحي فقد أجرت علي (2021) دراسة هدفت إلى بيان دور القيادة الأخلاقية في تنمية الاستغراق الوظيفي كدراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية والخاصة بمحافظة القاهرة، حيث صممت قائمة استقصاء لجمع البيانات من العاملين من الفئات (الأطباء-الممرضين-الإداريين) والبالغ عددهم «450». حيث اثبتت النتائج بأن القيادة الأخلاقية تؤثر تأثيراً إيجابياً معنوياً على الاستغراق الوظيفي. أما في مجال التعليم فقد أجرى (Wingerden & Rob 2019) دراسة هدفت إلى توضيح العلاقة بين العمل الهادف والمرونة التي يتوسطها الاستغراق الوظيفي، حيث جمعت البيانات من مجموعة من المعلمين الهولنديين العاملين في مدرسة للتعليم الابتدائي وكان عددهم «174» وكشفت نتائج الدراسة بأن الاستغراق الوظيفي يتوسط بشكل كامل العلاقة بين العمل الهادف وبين مرونة المعلم.

الإطار النظري:

أولاً: ماهية إدارة الموارد البشرية الخضراء: بحسب ما أورد (Uddin2018: 383) بأنه في العقدين الأخيرين حظيت إدارة الموارد البشرية الخضراء اهتمام كبير من العلماء والاكاديميين ومؤسسات الأعمال بسبب استمرار الكوارث البيئية الناتجة عن تصرفات الأفراد والمنظمات التي أحدثت أثراً سلبياً على البيئة، وبناء على ذلك أصبحت إدارة الموارد البشرية الخضراء مطلب ملح في القرن الحادي والعشرين، فقد عرف (Esen & Caliskan 2019: 59) إدارة الموارد البشرية الخضراء على أنها تشجيع الاستخدام المستدام لموارد الأعمال وتعزيز قضية حماية البيئة حيث يعتمد نجاح الاستدامة البيئية على السلوكيات البيئية المواتية للموظفين واستعدادهم للمشاركة في منظمة مسؤولة بيئياً حتى تستفيد المنظمات من تبني البيئة في أنشطة الإدارة. أما أبا بكر (2021: 371) عرفها على أنها الممارسات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية الصديقة للبيئة والتي تؤدي إلى كفاءة عالية وتقلل التكاليف وخسارة الموارد الطبيعية، وعلاوة على ذلك تزيد الترابط ما بين المنظمة والعاملين، ويؤدي ذلك إلى تحديد المكانة الاستراتيجية للمنظمة بين المنافسين. في ضوء ما ورد يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية الخضراء على أنها مجموع الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمة للحفاظ على البيئة والحفاظ على التنمية المستدامة عبر تدريب وتأهيل العاملين وصيانتهم والمحافظة عليهم ليحققوا أدنى مستوى من الفاقد والهدر في موارد الشركة المتاحة.

أبعاد إدارة الموارد البشرية

1. التوظيف الأخضر: تعتبر مرحلة التوظيف من المراحل الأساسية التي ستبنى نسبة النجاح المتحققة لأداء المنظمة، حيث يتحقق الدور الهام لإدارة الموارد البشرية الخضراء عند اختيارها

مبادراتهم في تقديم الأفكار المبدعة.

من ذلك يتضح بأن مفهوم الاندماج عندما يتحقق بين العاملين ووظائفهم تتشكل حالة من المزج الشعوري والكياني بينهم لتصبح قنوات الموظف أن نجاحه يتأتى بنجاح العمل، وأن فشله يتأتى بفشل العمل، لذا تتشكل لدى الموظف دافعية كبيرة لبذل أقصى طاقة يمتلكها بتفاعل مع معطيات العمل المطلوب ليتحقق النجاح حتى لو لم يكن مقابل أو تعويض مادي لذلك.

علاقة ادارة الموارد البشرية الخضراء بالاستغراق الوظيفي: لم يكم العمل لينجح لولا تحقيق مستوى مميز من أداء العاملين، ولن يتحقق التميز الا بتحقيق رضا العاملين عن عملهم ويجعلهم منسجمين ومندمجين في العمل تعبيرا عن استغراقهم الوظيفي، المرتبط بممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة. وهذا ما أشار اليه السكارنه (2017: 17) الذي بين بأنه بالرغم من تعدد وتنوع مفاهيم إدارة الموارد البشرية الخضراء إلا أن هذه المفاهيم تلتقي وتتفق على المساهمات الخضراء الممارسات إدارة الموارد البشرية، والتي تؤدي دوراً في تحقيق التنافسية والتميز للمنظمات. يتبين مما ورد بأن حالة الاستغراق هي مقدمة لتحقيق التميز في العمل والتي ترتكز على تحقيق حالة الرضا الوظيفي لدى العاملين ارتباطاً بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمة.

إجراءات الدراسة:

أولاً: منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة موضوع الدراسة وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

ثانياً: مجتمع الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة الحقيقي للدراسة في العاملين بفرع الشركة بمحافظة غزة والبالغ عددهم (373).

ثالثاً: عينة الدراسة: طبقت مفردات الدراسة على عينة عشوائية بسيطة عدد مفرداتها (150) مفردة أي بنسبة (40%) من المجتمع الحقيقي، حيث وزعت أداة الدراسة على أفراد العينة باستخدام أسلوب المسح الشامل، لكنه تم استرداد (130) مفردة صالحة أي بنسبه (86.6%). والجدول التالي يبين توزيع مفرداتها:

جدول (2)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي

متغيرات الدراسة	العدد	النسبة المئوية
ذكور	95	73.1
إناث	35	26.9
المجموع	130	100.0
من 20 - أقل من 35	48	36.9
من 35 - أقل من 45	76	58.5
من 45 - أقل من 60	6	4.6
المجموع	130	100.0

متغيرات الدراسة	العدد	النسبة المئوية
ثانوية	7	5.4
دبلوم	69	53.1
بكالوريوس	41	31.5
ماجستير	13	10.0
دكتوراه	0	0
المجموع	130	100.0
أقل من 2	10	7.7
من 2 - أقل من 5	3	2.3
من 5 - أقل من 10	15	11.5
من 10 - أقل من 15	63	48.5
من 15 - أقل من 20	35	26.9
من 20 فأكثر	4	3.1
المجموع	130	100.0

رابعاً: أداة الدراسة: في ضوء الدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة الدراسة التي تم الاطلاع عليها، قام الباحث ببناء مقياسين لقياس متغيري الدراسة، حيث بلغ عدد فقرات مقياس إدارة الموارد البشرية الخضراء (25) فقرة، ومقياس الاستغراق الوظيفي (15) فقرة وقد أعطى لكل فقرة وزن مدرج وفق سلم متدرج خماسي (موافق جداً، موافق، محايد، معارض، معارض جداً) أعطيت الأوزان التالية (5، 4، 3، 2، 1) وتنحصر درجات أفراد عينة الدراسة ما بين (25، 125) درجة لمقياس إدارة الموارد البشرية الخضراء و(11، 55) لمقياس الاستغراق الوظيفي.

صدق المقياس: قام الباحث بالتأكد من صدق المقياس بطريقتين:

1. صدق المحكمين: تم عرض المقياس في صورته الأولى على مجموعة من الأساتذة المتخصصين ممن يعملون في الجامعات الفلسطينية، حيث قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة فقرات المقياس، ومدى انتماء الفقرات إلى المقياس، وكذلك وضوح صياغاتها اللغوية، وفي ضوء تلك الآراء تم استبعاد بعض الفقرات وتعديل البعض الآخر.

2. صدق الاتساق الداخلي: جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للمقياس بتطبيق المقياس على عينة تجريبية مكونة من (20) من أفراد عينة الدراسة، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المقياس والدرجة الكلية للبعد، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

أ. مقياس إدارة الموارد البشرية الخضراء: الجدول (3) يوضح معامل ارتباط كل فقرة من فقرات إدارة الموارد البشرية الخضراء مع الدرجة الكلية للبعد.

جدول (3)

يوضح معامل ارتباط كل فقرة من فقرات إدارة الموارد البشرية الخضراء مع الدرجة الكلية للبعد

م	البعد	معامل الارتباط	البعد	معامل الارتباط	البعد	معامل الارتباط	البعد	معامل الارتباط
1		**0.5=49		**0.590		**0.798		**0.822
2		**0.624		**0.747		**0.749		**0.735
3	البعد الأول:	**0.656	البعد الثاني:	*0.420	البعد الثالث:	**0.828		**0.788
4	التوظيف الأخضر	**0.540	التدريب الأخضر	**0.680	تقييم الأداء الأخضر	**0.827	البعد الرابع: نظام المكافآت والحوافز	**0.610
5		**0.608		**0.624		**0.812	الخضراء	**0.651
6		**0.714		**0.656		**0.633		**0.742
7								**0.783

** الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463.

* الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361.

بطريقتين وهما التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

1. طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient: تم استخدام درجات العينة التجريبية لحساب ثبات المقياسين بطريقة التجزئة النصفية حيث احتسبت درجة النصف الأول لكل مقياس من المقياسين وكذلك درجة النصف الثاني من الدرجات وذلك بحساب معامل الارتباط بين النصفين ثم جرى تعديل الطول باستخدام معادلة سبيرمان براون (Spearman-Brown Coefficient) والجدول (5) يوضح ذلك:

جدول (5)

يوضح معاملات الارتباط بين نصفي كل مقياس من المقياسين قبل التعديل ومعامل الثبات بعد التعديل

المقياس	عدد الفقرات	الارتباط قبل التعديل	معامل الثبات بعد التعديل
البعد الأول: التوظيف الأخضر	6	0.568	0.724
البعد الثاني: التدريب الأخضر	6	0.622	0.767
البعد الثالث: تقييم الأداء الأخضر	6	0.698	0.822
البعد الرابع: نظام المكافآت والحوافز الخضراء	*7	0.824	0.835
الدرجة الكلية لمقياس لإدارة الموارد البشرية الخضراء	*25	0.697	0.766
الدرجة الكلية لمقياس الاستغراق الوظيفي	*15	0.768	0.824

* تم استخدام معادلة جتمان لأن النصفين غير متساويين

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات لإدارة الموارد البشرية الخضراء بلغ (0.766) ولمقياس الاستغراق الوظيفي (0.824)، هذا يدل على أن المقياسين يتمتعان بدرجة عالية من الثبات تظمن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

2. طريقة ألفا كرونباخ: استخدم الباحث طريقة أخرى من طرق حساب الثبات وهي طريقة ألفا كرونباخ، وذلك لإيجاد معامل ثبات المقياسين، حيث حصل على قيمة معامل ألفا لكل مقياس من

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01، 0.05)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.420 - 0.827)، وبذلك تعتبر فقرات المقياس صادقة لما وضعت لقياسه.

ب. مقياس الاستغراق الوظيفي: الجدول (4) يوضح معامل ارتباط كل فقرة من فقرات الاستغراق الوظيفي مع الدرجة الكلية للمقياس

جدول (4)

يوضح معامل ارتباط كل فقرة من فقرات الاستغراق الوظيفي مع الدرجة الكلية للمقياس

م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
1	**0.713	9	**0.622
2	*0.451	10	**0.499
3	**0.564	11	**0.572
4	**0.680	12	**0.739
5	**0.814	13	**0.592
6	**0.613	14	**0.584
7	*0.445	15	**0.528
8	**0.723		

** الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463.

* الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361.

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المقياس والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.05، 0.01)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.451 - 0.814)، وبذلك تعتبر فقرات المقياس صادقة لما وضعت لقياسه.

ثبات المقياسين Reliability: أجرى الباحث خطوات التأكد من ثبات المقياسين وذلك بعد تطبيقهما على أفراد العينة التجريبية

المقياسين والجدول (6) يوضح ذلك:

الجدول (6)

يوضح معاملات ألفا كرونباخ لكل مقياس من المقياسين

المقياس	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
البعد الأول: التوظيف الأخضر	6	.641
البعد الثاني: التدريب الأخضر	6	.650
البعد الثالث: تقييم الأداء الأخضر	6	.759
البعد الرابع: نظام المكافآت والحوافز الخضراء	7	.856
الدرجة الكلية لمقياس لإدارة الموارد البشرية الخضراء	25	.761
الدرجة الكلية لمقياس الاستغراق الوظيفي	15	.665

يتضح من الجدول السابق أن بعد «التدريب الأخضر» احتلت على المرتبة الأولى بوزن نسبي (79.36%)، تلى ذلك بعد «التوظيف الأخضر» احتلت على المرتبة الثانية بوزن نسبي (79.13%)، تلى ذلك بعد «نظام المكافآت والحوافز الخضراء» احتلت على المرتبة الثالثة بوزن نسبي (78.26%)، تلى ذلك بعد «تقييم الأداء الأخضر» احتلت على المرتبة الرابعة بوزن نسبي (75.74%)، أما الدرجة الكلية لإدارة الموارد البشرية الخضراء حصلت على وزن نسبي (78.13%) وهي نسبة كبيرة. يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن العمل في الشركة حساس وتخصصي في طبيعته فيؤثر على البيئة من جانب وعلى العاملين من جانب آخر، وبالرغم من أن ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء لا يكون مقننا بنظم ولوائح دالة بحسب المفهوم العلمي الدقيق، لكنها ممارسة في الشركة بنسبة كبيرة، وهذا لا يمنع وجود بعض العاملين غير المكترئين بمحددات إدارة الموارد البشرية الخضراء والحفاظ على مقدرات الشركة المختلفة، الأمر الذي قد يعود إلى أسباب متنوعة ترتبط بمستوى إدراك ووعي كل عامل منهم. وهو ما يتوافق مع نتائج دراسة كل من (حمزة، 2019) ودراسة (Bin Saeed & Ali, 2019) التي أشارت إلى تدني مستوى إدراك عينة الدراسة لمفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء

ولتفسير النتائج المتعلقة بواقع إدارة الموارد البشرية الخضراء في شركة توزيع الكهرباء بمحافظة غزة قام الباحث بإعداد الجدول التالي الموضح لأبعاد المقياس بالشكل التالي:

جدول (9)

يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد الأول: التوظيف الأخضر وكذلك ترتيبها

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	تستقطب الشركة العاملين بناء على معايير الحفاظ على البيئة	4.062	.755	81.23	1
2	تحدد الشركة القيم البيئية المطلوب الالتزام بها في اعلان الوظيفة	3.962	.687	79.23	3
3	تقلل الشركة من هدر طاقاتها عند توظيف العاملين المؤهلين	4.054	.708	81.08	2
4	توظف الشركة العاملين المدركين لمدى أهمية الحفاظ على البيئة	3.946	.829	78.92	4

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات لإدارة الموارد البشرية الخضراء بلغ (.761) ولمقياس الاستغراق الوظيفي (.665). هذا يدل على أن المقياسين يتمتعان بدرجة عالية من الثبات، تظمن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

حيث تم حساب درجات الموافقة بحسب مقياس خماسي التدرج، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (7)

مقياس خماسي التدرج

الدرجة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي
قليلة جدا	1.00	35.99
قليلة	1.80	51.99
متوسطة	2.60	67.99
كبيرة	3.40	83.99
كبيرة جدا	4.20	100.00

نتائج الدراسة وتفسيرها:

الإجابة عن السؤال الفرعي الأول: ما واقع إدارة الموارد البشرية الخضراء في شركة توزيع الكهرباء بمحافظة غزة؟ وللإجابة عن هذا التساؤل قام الباحث باستخدام التكرارات والمتوسطات والنسب المئوية، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (8)

يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل بعد من أبعاد المقياس وكذلك ترتيبها

الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
البعد الأول: التوظيف الأخضر	3.956	.613	79.13	2
البعد الثاني: التدريب الأخضر	3.968	.712	79.36	1
البعد الثالث: تقييم الأداء الأخضر	3.787	.709	75.74	4

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
5	تنشر الشركة المعارف المتعلقة بالحفاظ على البيئة بين العاملين	3.992	.876	79.85	2
6	تسهم برامج التدريب المطبقة في تقليل الأخطاء البيئية	3.900	.756	78.00	6
	الدرجة الكلية للبعد	3.968	.712	79.36	

يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرة في البعد كانت الفقرة (1) والتي نصت على «توفر الشركة برامج تدريبية تحقق متطلبات الحفاظ على البيئة» احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي كبير قدره (80.00%). يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن طبيعة العمل مهارية تخصصية وتحتاج إلى مهارات خاصة للتعامل معها، وعليه توفر الشركة برامج تدريبية تتكافأ مع تلك المتطلبات، وبما يحقق أفضل النتائج بأقل جهد وقل تكلفة. وأن أدنى فقرة في البعد كانت الفقرة (6) والتي نصت على «تسهم برامج التدريب المطبقة في تقليل الأخطاء البيئية» احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي كبير قدره (78.00%). وهي نتيجة مقبولة منطبقاً مع عزمها الباحث إلى كفاءة البرامج التي توفرها الشركة للعاملين فتجعلهم قادرين على الحفاظ على البيئة، وتجعلهم مؤهلين لإنجاز أعمالهم بدقة دون أخطاء تعود بالتكلفة المضافة غير المجدية على كاهل الشركة. بينما الدرجة الكلية للبعد حصلت على وزن نسبي كبير قدره (79.36%). يعزو الباحث هذه النتيجة إلى إدراك إدارة الشركة بأهمية الحفاظ على مقدراتها المختلفة من خلال ممارسات العاملين فيها فتقدم لهم البرامج التدريبية التي تتوافق في طبيعتها مع متطلبات الحفاظ على مكونات البيئة الداخلية والخارجية للشركة.

جدول (11)

يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد الثالث: تقييم الأداء الأخضر وكذلك ترتيبها

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	تقيم الشركة أداء العاملين وفق معايير ومؤشرات الأداء الأخضر	3.746	.847	74.92	5
2	يحفظ نظام تقييم الأداء حقوق العاملين أصدقاء البيئة دون غيرهم	3.715	.828	74.31	6
3	تحدد الشركة أهداف الإدارة البيئية في نموذج تقييم الاداء	3.862	.860	77.23	1
4	توضح الشركة للموظفين قواعد السلوك التي تحافظ على البيئة	3.831	.846	76.62	2
5	يوافق نظام التقييم بين قدرات الموظف ومتطلبات الحفاظ على البيئة	3.808	.727	76.15	3
6	تقيم الشركة أداء العاملين بهدف الحفاظ على بيئة عمل خضراء	3.762	.680	75.23	6
	الدرجة الكلية للبعد	3.787	.709	75.74	

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
5	تحدد الشركة المعايير البيئية عند توظيف الجدد مثل (ترشيد المياه والطاقة والنظافة)	3.831	.818	76.62	6
6	توضح الشركة الجوانب الخضراء لديها ليعتاد عليها العالون الجدد	3.885	.784	77.69	5
	الدرجة الكلية للبعد	3.956	.613	79.13	

يتضح من الجدول السابق: أن أعلى فقرة في البعد كانت الفقرة (1) والتي نصت على «تستقطب الشركة العاملين بناء على معايير الحفاظ على البيئة» احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي كبير قدره (81.23%). يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن طبيعة العمل في الشركة تخصصية إلى حد كبير ومن متطلباته وجود عاملين يتمتعون بمواصفات محددة تؤهلهم لممارسة الأعمال التي تتوافق مع تحقيق بيئة تنظيمية خضراء يحافظون فيها على مقدرات الشركة المختلفة. وأن أدنى فقرة في البعد كانت الفقرة (5) والتي نصت على «تحدد الشركة المعايير البيئية عند توظيف الجدد مثل (ترشيد المياه والطاقة والنظافة)» احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي كبير قدره (76.62%). بالرغم أن مرتبة هذه الفقرة الأخيرة لكنها حصلت على وزن نسبي كبير، يعزو الباحث هذه النتيجة إلى طبيعة العمل في الشركة محكومة لقوانين ولوائح مطلوب من العاملين الالتزام بها، وأن نظام التوظيف التابع في الشركة لا ينص على الإفصاح بهذه المضامين بالشكل المحدد والصريح. بينما الدرجة الكلية للبعد حصلت على وزن نسبي كبير قدره (79.13%). يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن إدارة الشركة تعتبر عملية التوظيف بمثابة حجر الأساس في إتمام مهامها والحفاظ على بيئتها الداخلية والخارجية بما يحقق أفضل النواتج، وبما يحافظ على بيئتها ومقدراتها من الهدر والتضييع، وأن تضمن الشركة نوعية العاملين المتوافقين مع تطبيق وممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في الشركة.

جدول (10)

يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد الثاني: التدريب الأخضر وكذلك ترتيبها

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	توفر الشركة برامج تدريبية تحقق متطلبات الحفاظ على البيئة	4.000	.854	80.00	1
2	تدرب الشركة العاملين على جوانب السلامة في الإدارة البيئية	3.969	.757	79.38	4
3	تعزز الشركة القدرات الشخصية الخضراء لدى العاملين باستمرار	3.992	.885	79.85	2
4	تدرب الشركة العاملين على الأجهزة والمعدات صديقة البيئة	3.954	.843	79.08	5

الفقرة (1) والتي نصت على «تمتلك الشركة نظاماً عادلاً للحوافز والمكافآت» احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي كبير قدره (80.31%) . تعد هذه النتيجة مؤشراً لرضا العاملين عن واقع ومعطيات أعمالهم ووجودهم في الشركة، وأن نظام الحوافز المطبق عليهم منصف لهم ويعطي كل ذي حق حقه، وهو تعبير عن قناعة إدارة الشركة بزيادة رضا ودافعية العاملين عبر انتفاعهم من نظام عادل للحوافز والمكافآت. وأن أدنى فقرة في البعد كانت الفقرة (7) والتي نصت على «تكافئ الشركة العاملين قليلي الهدر والمحافظين على مقدراتها» احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي كبير قدره (76.15%) . يعزو الباحث هذه النتيجة الى عدالة نظام الحوافز والمكافآت، الذي يدفع العاملين نحو التقليل من عمليات الهدر والمحافظة على ممتلكات الشركة ليستطيعوا الانتفاع من تلك الحوافز والمكافآت. بينما الدرجة الكلية للبعد حصلت على وزن نسبي كبير قدره (78.26%) . يعزو الباحث هذه النتيجة الى أن إدارة الشركة تعمل وفق أنظمة وقوانين محددة وموجهة نحو الحفاظ على ممتلكات ومقدرات الشركة من جانب وعلى معطيات البيئة الخارجية للشركة من جانب آخر، وأن قناعة إدارة الشركة وفهمها لأهمية الحوافز والنتائج التي تتحقق من خلالها، يجعل من برامج الحوافز في الشركة محط تقدير من العاملين سيما وهي التي تشكل دافعتهم نحو انجاز أفضل الأفضل من العمل.

الإجابة عن السؤال الفرعي الثاني: ما مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في شركة توزيع الكهرباء بمحافظة غزة؟

جدول (13)

يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات مقياس الاستغراق الوظيفي وكذلك ترتيبها

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	تلمي الشركة احتياجات العاملين الوظيفية مهما تعددت	3.885	.733	77.69	8
2	تخصص الشركة أوقات محددة للتواصل لسماع شكاوى العاملين	3.831	.864	76.62	12
3	تتعاطف إدارة الشركة مع مشاكل العاملين الشخصية	4.000	.826	80.00	3
4	تمنح الشركة العاملين فرصة المشاركة بوضع استراتيجيات العمل	3.854	.738	77.08	11
5	تحمل الشركة العاملين مسؤولية أعمالهم حتى التي خارج سيطرتهم	3.069	.684	61.38	15
6	يشارك العاملين في صناعة القرارات الإدارية التي تخص أعمالهم	3.346	.606	66.92	14
7	تشجع إدارة الشركة العاملين المبدعين في إتمام مهامهم	3.900	.608	78.00	7
8	تهتم إدارة الشركة بتمكين العاملين لتدريبهم على أعمال متنوعة	3.969	.570	79.38	5

يتضح من الجدول السابق إن أعلى فقرة في البعد كانت الفقرة (3) والتي نصت على «تحدد الشركة أهداف الإدارة البيئية في نموذج تقييم الاداء» احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي كبير قدره (77.23%) . يعزو الباحث هذه النتيجة الى وجود مستوى عالي من الوعي والإدراك لدى إدارة الشركة لأهمية بنود التقييم وماهيتها والتي من خلالها يمكن الحكم على مستوى أداء العاملين في الشركة، والتي ترتبط مباشرة بمدى تحقيق اهداف الشركة. وأن أدنى فقرة في البعد كانت الفقرة (2) والتي نصت على «يحفظ نظام تقييم الأداء حقوق العاملين أصدقاء البيئة دون غيرهم» احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي كبير قدره (74.31%) . يعزو الباحث هذه النتيجة الى أن نظام التقييم في الشركة منصف للعاملين المتميزين بأعمالهم الخضراء باعتبارهم أصدقاء للبيئة وهو تعبير عن ممارسة العدالة التنظيمية في الشركة وعن مستوى عالي من اهتمام ووعي إدارة الشركة لحفظ حقوق العمال من أصدقاء البيئة. بينما الدرجة الكلية للبعد حصلت على وزن نسبي كبير قدره (75.74%) . يعزو الباحث هذه النتيجة الى اهتمام إدارة الشركة بعمليات التقييم لأداء العاملين ارتباطاً بمفهوم الحفاظ على البيئة وذلك للتمييز بين العاملين أصدقاء البيئة وانصافهم عن غيرهم من العاملين الذين لا يحافظون على البيئة، وان عمليات التقييم في حد ذاتها تضح محددات سلوك واضحة للعاملين في الشركة فكل من يلتزم بها يحقق درجة عالية في التقييم والعكس صحيح، وهذا من الممكن ان ينعكس على طبيعة جود العامل وعلاقاته ومستوى ادائه في الشركة.

جدول (12)

يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد الرابع: نظام المكافآت والحوافز الخضراء وكذلك ترتيبها

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	تمتلك الشركة نظاماً عادلاً للحوافز والمكافآت	4.015	.923	80.31	1
2	تكافئ الشركة العاملين من ذوي التوجهات للحفاظ على البيئة	3.877	.915	77.54	5
3	يشجع نظام المكافآت العاملين على الابداع في الحفاظ على البيئة	3.962	.935	79.23	2
4	توفر الشركة حوافز متنوعة للموظفين أصدقاء البيئة الخضراء	3.862	.946	77.23	6
5	يحقق نظام المكافآت رضا العاملين عند محافظتهم على البيئة	3.954	.963	79.08	3
6	يشعر العاملين بحقهم بالمكافآت عند ممارساتهم صديقة البيئة	3.915	.932	78.31	4
7	تكافئ الشركة العاملين قليلي الهدر والمحافظين على مقدراتها	3.808	.941	76.15	7
	الدرجة الكلية للبعد	3.913	.846	78.26	

يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرة في البعد كانت

الباحث هذه النتيجة وجود أنظمة وقوانين تبين حدود مسؤولية كل عامل من العاملين في الشركة وأن الشركة لا تتخلى عن العاملين عند تعرضهم لمواقف وأعمال خارج سيطرتهم ولو بشكل نسبي وهذا يدل على حالة من التفاعل الإيجابي بين العاملين وإدارة الشركة. بينما الدرجة الكلية للمقياس حصلت على وزن نسبي كبير قدره (75.96%)، في مقابل ذلك تبين هذه النتيجة بأن نسبة (24.4%) من العاملين غير متحقق لديهم الاستغراق الوظيفي وهو ما يعزوه الباحث إلى حالة عدم الرضا عن معطيات أعمالهم والتي ساهمت في ظهور مؤشرات المشكلة البحثية محل الدراسة، أما ما يتعلق بالعاملين المتحقق لديهم الاستغراق الوظيفي فيمثلون ثلثي العاملين تقريباً وهو ما يعزوه الباحث إلى شعور الغالبية من العاملين بالرضا الوظيفي واستعدادهم لبذل كامل طاقتهم بدافعية مهما كانت متطلبات العمل لتحقيق أفضل مستوى من النتائج، الأمر الذي يرتبط بالممارسات الإدارية والنظم والقوانين التي تضعها إدارة الشركة للحفاظ على حقوق العاملين من جانب وعلى متطلبات العمل في الشركة من جانب آخر. علماً بأنه من المنطقي ان لا تتحقق حالة الرضا والانسجام عند كافة العاملين اعتماداً على توجهاتهم ومعتقداتهم الوظيفية تجاه العمل. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (عبد الكريم، وآخرون، 2021).

الإجابة عن السؤال الفرعي الثالث: هل يوجد أثر دال احصائياً عند مستوى (0.05) لإدارة الموارد البشرية الخضراء في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في شركة توزيع الكهرباء بمحافظة غزة؟ وللإجابة على هذا السؤال قام الباحث بصياغة الفرضية التالية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لإدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر-التدريب الأخضر-تقييم الأداء الأخضر-نظم المكافآت والحوافز الخضراء) في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في شركة توزيع الكهرباء بمحافظة غزة. وللتحقق من هذا الفرض قام الباحث باستخدام معامل الانحدار المتعدد، والجدول (14) يوضح ذلك:

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
9	توضح الشركة قواعد السلوك الدافعة بالابتعاد عن الخطأ	3.977	.687	79.54	4
10	تعزز الشركة الممارسات الأخلاقية محافظة على الموظف والشركة	4.077	.689	81.54	1
11	تحتزم إدارة الشركة العاملين الذين يعملون خارج وقت الدوام	4.023	.802	80.46	2
12	تمنح الشركة فرص الترقية للموظفين المميزين في العمل	3.877	.924	77.54	10
13	تدعم الشركة العاملين الذين يتحدثون ويحملون اسمها امام الجمهور	3.915	.768	78.31	6
14	يقدم العاملين كامل طاقتهم عند انجاز مهامهم المطلوبة	3.885	.643	77.69	9
15	يتعامل العاملين مع مشاكل الشركة وكأنها مشاكلهم الشخصية	3.362	.704	67.23	13
	الدرجة الكلية للمقياس	3.798	.494	75.96	

يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرة في المقياس كانت الفقرة (10) والتي نصت على «تعزز الشركة الممارسات الأخلاقية محافظة على الموظف والشركة» احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي كبير قدره (81.54%). يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن إدارة الشركة حريصة على تطبيق النظم واللوائح التي تخدم الجانب الإنساني للعاملين في الشركة بهدف التزامهم بتقديم كل ما يستطيعون من جهد في الحفاظ على الشركة نفسها ويصبح ضميرهم بمثابة الضابط لسلوكهم الأخلاقي فيها. وأن أدنى فقرة في المقياس كانت الفقرة (5) والتي نصت على «تحمل الشركة العاملين مسؤولية أعمالهم حتى التي خارج سيطرتهم» والتي احتلت المرتبة الخامسة عشر بوزن نسبي قدره (61.38) يعزو

الجدول (14)

تحليل الانحدار المتعدد (إدارة الموارد البشرية الخضراء وبين الاستغراق الوظيفي)

مستوى الدلالة	القيمة الاحتمالية sig.	قيمة t	معاملات الانحدار المعيارية Beta	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار B	المتغيرات المستقلة
دالة إحصائياً	.000	10.825		.169	1.831	الثابت
غير دالة	.645	-.462	-.053	.093	-.043	البعد الأول: التوظيف الأخضر
دالة إحصائياً	.001	3.412	.442	.090	.306	البعد الثاني: التدريب الأخضر
غير دالة	.126	-1.540	-.217	.098	-.151	البعد الثالث: تقييم الأداء الأخضر
دالة إحصائياً	.000	6.220	.653	.061	.381	البعد الرابع: نظام المكافآت والحوافز الخضراء

مستوى الدلالة	القيمة الاحتمالية sig.	قيمة t	معاملات الانحدار المعيارية Beta	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار B	المتغيرات المستقلة
						تحليل التباين ANOVA
.000	القيمة الاحتمالية			59.925		قيمة اختبار F
				.657		قيمة معامل التفسير المعدل R ²

يحقق لديهم توازن شعوري داخلي ومستوى عالي من الرضا عند تحقيق توجهات واهداف إدارة الشركة التي حددتها عند صياغة البرامج التدريبية لهذا الغرض.

- لا يوجد تأثير إيجابي معنوي لبعد "تقييم الأداء الأخضر" والاستغراق الوظيفي حيث بلغت قيمة (Beta .217)، وبلغت قيمة (T) (1.540). وهي قيمة غير دالة إحصائياً وعليه يتضح أنه لا يوجد أثر دال إحصائياً بين تقييم الأداء الأخضر والاستغراق الوظيفي. يعزو الباحث هذه النتيجة الى أن العاملين "المفحوصين" لا يشاركون في عمليات تقييمهم، وأن إدارة الشركة هي المسؤولة عن وضع معايير التقييم ورصد النقاط الإيجابية والسلبية للعامل بحسب ما يراه كل رئيس عن مرؤوسه في العمل، وبذلك يوجد انفصال بين عملية التقييم ومستوى استغراقه الوظيفي الذي يعبر عن مستوى رضاه وانتمائه للعمل.

- يوجد تأثير إيجابي معنوي لبعد "نظام المكافآت والحوافز الخضراء" والاستغراق الوظيفي حيث بلغت قيمة (Beta) (0.653)، وبلغت قيمة (T) (6.220). وهي قيمة دالة إحصائياً وعليه يتضح أنه يوجد أثر دال إحصائياً بين "نظام المكافآت والحوافز الخضراء" والاستغراق الوظيفي. يعزو الباحث هذه النتيجة الى أن دافعية العامل تتغير بتغير الحوافز المقدمة له وهو أمر منطقي وطبيعي، وعليه يمكن أن يزيد مستوى استغراق العامل في وظيفته عند زيادة وتنوع الحوافز المقدمة له والمرتبطة بزيادة دافعيته وشعوره بالرضا والانتماء للشركة. وهو ما يتوافق مع ما أورده دراسة (بلالي وسملالي، 2018)

الإجابة عن السؤال الفرعي الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α ≤ 0.05) في استجابات أفراد العينة تجاه كل من إدارة الموارد البشرية الخضراء، وتجاه الاستغراق الوظيفي تبعاً للمتغيرات الديمغرافية التالية (النوع الاجتماعي-العمر- المؤهل العلمي - سنوات الخدمة)؟ وللإجابة على هذا السؤال قام الباحث بصياغة الفرضية التالية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تجاه كل من إدارة الموارد البشرية الخضراء، وتجاه الاستغراق الوظيفي تبعاً للمتغيرات الديمغرافية التالية (النوع الاجتماعي-العمر- المؤهل العلمي - سنوات الخدمة)؟ وللتحقق من هذه الفرضية كان لا بد من التحقق من الفرضيات الفرعية التالية:

الفرض الفرعي الأول: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تجاه كل من إدارة الموارد البشرية الخضراء، وتجاه الاستغراق الوظيفي تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي (ذكور،

يتضح من الجدول (14) أن نموذج الانحدار المتعدد لتمثيل العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وبين الاستغراق الوظيفي، دالة إحصائياً، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (59.925)، وأن إدارة الموارد البشرية الخضراء تفسر (65.7) من التغيرات على الاستغراق الوظيفي والباقي (34.3) من التغيير تعزى لمتغيرات أخرى. وهي نسبة قليلة، يعزو الباحث هذه النتيجة الى أن متغير الاستغراق الوظيفي هو متغير فردي ويرجع مستواه الى قناعة وإدراك الفرد في العمليات الإدارية التي تطبقها إدارة الشركة على العاملين فيها، كما أنه يرتبط بمستوى الرضا الوظيفي لديه. علماً بأنه يوجد في الشركة عاملين قدامى كانت نسبتهم (26.9%) من مجموع العاملين الكلي، وأن مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء لم يكن مدركاً عند توظيفهم في الشركة. وقد توافقت هذه النتيجة من حيث بيان تأثير إدارة الموارد البشرية في متغيرات متنوعة، مثل دراسة (الصاوي، والباغ، 2021) التي بينت وجود علاقة طردية موجبة بين أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء وبين أبعاد المسؤولية الاجتماعية، ودراسة (أبا بكر، 2021) التي بينت وجود علاقة ارتباط وتأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز المكانة الاستراتيجية. ودراسة (السلمي والخاقاني، 2020) وجود علاقة ارتباط وتأثير بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وبين الأداء البيئي المستدام، ودراسة (Bin Saeed & Ali، 2019) التي بينت بأن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء أثرت إيجاباً على سلوك الموظف.

- لا يوجد تأثير إيجابي معنوي لبعد «التوظيف الأخضر» والاستغراق الوظيفي حيث بلغت قيمة (Beta) (0.053)، وبلغت قيمة (T) (0.645). وهي قيمة غير دالة إحصائياً وعليه يتضح أنه لا يوجد أثر دال إحصائياً بين التوظيف الأخضر والاستغراق الوظيفي. يعزو الباحث هذه النتيجة الى أن الحالة الشعورية لدى العاملين الجدد من حيث انتماءهم للشركة لا تكون واضحة ومحددة عند توظيفهم، وبذلك لا تتحقق عملية الاستغراق الوظيفي لديهم مباشرة، ولكنها ترتبط تدريجياً مع نمو ادراكهم للواقع التنظيمي من جميع جوانبه وتحقيق رضاهم الوظيفي المرتبط بطبيعة وقدرة إدارة الموارد البشرية في الشركة.

- يوجد تأثير إيجابي معنوي لبعد "التدريب الأخضر" والاستغراق الوظيفي حيث بلغت قيمة (Beta) (0.442)، وبلغت قيمة (T) (3.412). وهي قيمة دالة إحصائياً وعليه يتضح أن يوجد أثر دال إحصائياً بين "التدريب الأخضر" والاستغراق الوظيفي. يرى الباحث بأنها نتيجة منطقية، حيث عمليات التدريب الأخضر للعاملين يجعلهم أكثر معرفة وإدراكاً لمتطلبات العمل الخضراء وبيان آليات الانسجام مع متطلبات الحفاظ على البيئة، الأمر الذي

وإناث). للتحقق من صحة هذا الفرض استخدم الباحث اختبار (t-Test) ويوضح الجدول التالي نتائج ذلك:

جدول (15)

يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للمقياسين تعزى لمتغير النوع الاجتماعي (ذكور، وإناث)

المتغير	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
البعد الأول: التوظيف الأخضر	95	3.974	.598	0.528	.599	غير دالة إحصائياً
	35	3.910	.660			
البعد الثاني: التدريب الأخضر	95	4.025	.654	1.500	.136	غير دالة إحصائياً
	35	3.814	.843			
البعد الثالث: تقييم الأداء	95	3.844	.636	1.509	.134	غير دالة إحصائياً
	35	3.633	.870			
البعد الرابع: نظام المكافآت والحوافز الخضراء	95	3.991	.730	1.742	.084	غير دالة إحصائياً
	35	3.702	1.084			
الدرجة الكلية لمقياس لإدارة الموارد البشرية الخضراء	95	3.960	.614	1.476	.142	غير دالة إحصائياً
	35	3.762	.824			
الدرجة الكلية لمقياس الاستغراق الوظيفي	95	3.860	.393	2.390	.018	دالة عند .05
	35	3.630	.676			

قيمة «ت» الجدولية عند درجة حرية (128) وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.96

قيمة «ت» الجدولية عند درجة حرية (128) وعند مستوى دلالة (0.01) = 2.58

فردي للعاملين ويتحدد مستواه بحسب طبيعة شخصية كل عامل من العاملين، وأن تكون الفروق لصالح الذكور فهذه نتيجة منطقية نظراً لعدد العاملين الذكور مقارنة بالإناث في الشركة، إضافة إلى أن مجال التفاعل المهني والإداري أوسع للذكور عنه عند الإناث مما يحقق مستوى أعلى من الرضا والانتماء والدافعية نحو تحقيق أفضل نتائج العمل.

الفرض الفرعي الثاني: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تجاه كل من إدارة الموارد البشرية الخضراء، وتجاه الاستغراق الوظيفي تبعاً لمتغير العمر (من 20 - أقل من 35، من 35 - أقل من 45، من 45 - أقل من 60). وللإجابة عن هذا الفرض قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA.

يتضح من الجدول السابق أن قيمة «ت» المحسوبة أقل من قيمة «ت» الجدولية في جميع أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء والدرجة الكلية لها، عدا الدرجة الكلية لمقياس الاستغراق الوظيفي وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي. يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن إدارة الموارد البشرية في الشركة تطبق نظاماً موحداً على العاملين سواء كان ذكراً أو أنثى.

كما يتضح أن قيمة «ت» المحسوبة أكبر من قيمة «ت» الجدولية في الدرجة الكلية لمقياس الاستغراق الوظيفي، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي. (ذكور، إناث) ولقد كانت الفروق لصالح الذكور. يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن متغير الاستغراق الوظيفي هو متغير

جدول (16)

مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير العمر

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
البعد الأول: التوظيف الأخضر	بين المجموعات	1.156	2	.578	1.549	.216	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	47.375	127	.373			
	المجموع	48.531	129				
البعد الثاني: التدريب الأخضر	بين المجموعات	2.060	2	1.030	2.064	.131	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	63.389	127	.499			
	المجموع	65.450	129				

البيد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
البيد الثالث: تقييم الأداء الأخضر	بين المجموعات	.998	2	.499	.993	.373	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	63.836	127	.503			
	المجموع	64.834	129				
البيد الرابع: نظام المكافآت والحوافز الخضراء	بين المجموعات	.779	2	.389	.541	.584	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	91.446	127	.720			
	المجموع	92.224	129				
الدرجة الكلية لمقياس لإدارة الموارد البشرية الخضراء	بين المجموعات	1.127	2	.563	1.227	.297	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	58.331	127	.459			
	المجموع	59.458	129				
الدرجة الكلية لمقياس الاستغراق الوظيفي	بين المجموعات	.564	2	.282	1.160	.317	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	30.884	127	.243			
	المجموع	31.448	129				

ف الجدولية عند درجة حرية (2،127) وعند مستوى دلالة (01) = 4.75

ف الجدولية عند درجة حرية (2،127) وعند مستوى دلالة (05) = 3.06

الموارد البشرية الخضراء.

الفرض الفرعي الثالث: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تجاه كل من إدارة الموارد البشرية الخضراء، وتجاه الاستغراق الوظيفي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (ثانوية، دبلوم، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه) وللإجابة عن هذا الفرض قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA.

يتضح من الجدول السابق أن قيمة «ف» المحسوبة أقل من قيمة «ف» الجدولية عند مستوى دلالة (05) في جميع الأبعاد والدرجة الكلية لمقياس إدارة الموارد البشرية والاستغراق الوظيفي أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر. يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن إدارة الموارد البشرية في الشركة تطبق نظاماً موحداً على جميع الفئات العمرية للعاملين، علماً بأن العاملين القدامى من كبار السن أو العاملين الجدد الأصغر سناً جميعهم يخضعون لإدارة واحدة تطبق عليهم نظم ومعايير أداة

جدول (17)

مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير المؤهل العلمي

البيد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
البيد الأول: التوظيف الأخضر	بين المجموعات	2.606	3	.869	2.383	.072	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	45.925	126	.364			
	المجموع	48.531	129				
البيد الثاني: التدريب الأخضر	بين المجموعات	2.567	3	.856	1.715	.167	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	62.883	126	.499			
	المجموع	65.450	129				
البيد الثالث: تقييم الأداء الأخضر	بين المجموعات	2.853	3	.951	1.933	.128	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	61.981	126	.492			
	المجموع	64.834	129				

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
البعد الرابع: نظام المكافآت والحوافز الخضراء	بين المجموعات	2.421	3	.807	1.132	.339	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	89.803	126	.713			
	المجموع	92.224	129				
الدرجة الكلية لمقياس إدارة الموارد البشرية الخضراء	بين المجموعات	2.537	3	.846	1.872	.138	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	56.921	126	.452			
	المجموع	59.458	129				
الدرجة الكلية لمقياس الاستغراق الوظيفي	بين المجموعات	1.078	3	.359	1.491	.220	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	30.370	126	.241			
	المجموع	31.448	129				

ف الجدولية عند درجة حرية (3،126) وعند مستوى دلالة (01) = 3.94

ف الجدولية عند درجة حرية (3،126) وعند مستوى دلالة (01) = 2.68

الشركة واضحة ومحددة لجميع المستويات الوظيفية فيها. الفرض الفرعي الرابع: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تجاه كل من إدارة الموارد البشرية الخضراء، وتجاه الاستغراق الوظيفي تبعاً لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 2، من 2 - أقل من 5، من 5 - أقل من 10، من 10 - أقل من 15، من 15 - أقل من 20، من 20 فأكثر) وللإجابة عن هذا الفرض قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA.

يتضح من الجدول السابق أن قيمة «ف» المحسوبة أقل من قيمة «ف» الجدولية عند مستوى دلالة (05) في جميع الأبعاد والدرجة الكلية لمقياس إدارة الموارد البشرية والاستغراق الوظيفي أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الدرجات العلمية لدى العاملين متعددة المستويات وأن إدارة الموارد البشرية تطبق النظام الإداري فيها دون التفريق بين المسميات الوظيفية فجميع المستويات يخضع لنفس النظام الإداري، وأن مفاهيم ومحددات إدارة الموارد البشرية الخضراء المعتمدة في نظام التوظيف في

جدول (18)

مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير سنوات الخدمة

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
البعد الأول: التوظيف الأخضر	بين المجموعات	3.251	5	.650	1.781	.122	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	45.279	124	.365			
	المجموع	48.531	129				
البعد الثاني: التدريب الأخضر	بين المجموعات	4.545	5	.909	1.851	.108	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	60.905	124	.491			
	المجموع	65.450	129				
البعد الثالث: تقييم الأداء الأخضر	بين المجموعات	3.257	5	.651	1.312	.263	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	61.577	124	.497			
	المجموع	64.834	129				
البعد الرابع: نظام المكافآت والحوافز الخضراء	بين المجموعات	3.505	5	.701	.980	.433	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	88.719	124	.715			
	المجموع	92.224	129				

البيد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية لمقياس لإدارة الموارد البشرية الخضراء	بين المجموعات	3.033	5	.607	1.333	.255	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	56.425	124	.455			
	المجموع	59.458	129				
الدرجة الكلية لمقياس الاستغراق الوظيفي	بين المجموعات	1.451	5	.290	1.200	.313	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	29.997	124	.242			
	المجموع	31.448	129				

ف الجدولية عند درجة حرية (5،124) وعند مستوى دلالة (0.01) = 3.14

ف الجدولية عند درجة حرية (5،124) وعند مستوى دلالة (0.01) = 2.27

التوصيات كانت على النحو التالي:

1. العمل على توفير دليل للتوظيف يحدد المعايير البيئية المتعلقة بعمليات الترشيد في الموارد المتاحة مثل «المياه والطاقة والنظافة» والحد من عمليات الهدر غير المجدية.
2. تعزيز برامج التدريب المطبقة في الشركة لتقليل أخطاء العاملين البيئية.
3. اعتماد نظام لتقييم العاملين يستطيع الحفاظ على حقوق العاملين أصدقاء البيئة دون غيرهم.
4. توفير برنامج مكافآت يشجع العاملين قليلي الهدر والمحافظين على مقدرات الشركة.
5. تنفيذ برنامج مساءلة ومحاسبة للعاملين وتحميلهم مسؤولية أعمالهم حتى التي خارج سيطرتهم.

المصادر والمراجع العربية:

- أبا بكر، كوسرت محمد (2021). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز المكانة الاستراتيجية-دراسة تحليلية لآراء عينة من القياديين في المستشفيات الاهلية في مدينة أربيل، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة صلاح الدين-أربيل العراق، المجلد 27، العدد 126، ص ص 368 - 388.
- بلالي، احمد، ويحضيه سملاي (2018). ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية، مجلة رؤى الاقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي-الجزائر، مجلد 8، عدد2، ص ص 115 - 133.
- تي، أحمد، وبوبكر نعرورة، وعادل غربي (2021). أثر الالتزام التنظيمي في الاستغراق الوظيفي لدى المؤسسة الاقتصادية-دراسة ميدانية بشركة الجزائرية للمياه-وحدة الوادي، مجلة العلوم الاقتصادية والتيسير والعلوم التجارية، مجلد 14، عدد 1، ص ص 391 - 406.
- جدي، شوقي، وخاتمة لواتي، وبشير كاوجة (2021). أثر التمكين النفسي على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة النقل الحضريه وشبه الحضريه بولاية تبسة، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 12، العدد 2، ص ص 179 - 198.
- جميل، عمر قيس (2020). ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء مدخل لدعم عملية التعليم الالكتروني- دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الأنبار، مجلة جامعة الأنبار للعلوم

يتضح من الجدول السابق أن قيمة «ف» المحسوبة أقل من قيمة «ف» الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) في جميع الأبعاد والدرجة الكلية لمقياس إدارة الموارد البشرية والاستغراق الوظيفي أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة. يعزو الباحث هذه النتيجة الى أن جميع العاملين في الشركة سواء القدامى او الجدد يطبق عليهم نظاماً موحداً من قبل دائرة الموارد البشرية في الشركة، وأن مستوى الاستغراق الوظيفي لديهم لا يتأثر بعدد سنوات خدمتهم في الشركة وإنما يتأثر بمستوى ادراكهم لمعطيات ومتطلبات العمل الخضراء المترتب عليه تحقيق دافعيتهم نحو العمل ورضاهم وانتماهم للشركة.

نتائج الدراسة:

أظهرت نتائج الدراسة بان إدارة الموارد البشرية الخضراء تؤثر في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في شركة توزيع الكهرباء بمحافظة غزة بنسبة (65.7%)، حيث تبين بأن درجة توافر إدارة الموارد البشرية الخضراء في الشركة جاءت بوزن نسبي كبير قدره (78.13%)، وأن مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في الشركة كان كذلك بوزن نسبي كبير قدره (75.96%).

وقد أثبتت نتائج الدراسة كذلك عدم وجود أثر لبعدي (التوظيف الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر) في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في شركة توزيع الكهرباء بمحافظة غزة.

وأوضحت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تعزى للمتغيرات «العمر-سنوات الخدمة-المؤهل العلمي» ولكن توجد فروق في متغير النوع الاجتماعي كانت لصالح الذكور.

وبينت النتائج أن درجة توافر بعد «التدريب الأخضر» كانت بوزن نسبي كبير قدره (79.36%)، وأن درجة توافر بعد «التوظيف الأخضر» كانت بوزن نسبي كبير قدره (79.13%)، وأن درجة توافر بعد «نظام المكافآت والحوافز الخضراء» كانت بوزن نسبي كبير قدره (78.26%)، وأن درجة توافر بعد تقييم الأداء الأخضر» كانت بوزن نسبي كبير قدره (75.74%).

التوصيات:

في ضوء النتائج المتحصلة خرجت الدراسة بعدد من

- Al Sawy, Mahmoud, and Al Dabbagh (2021). *The role of green human resources management in promoting social responsibility in the government services sector in Ajman*, Arab Journal of Management, vol. 41, No. 2, p. 73-94.
- Ali, Hiba Abdussalam Abd al-Rahman (2021). *The Role of Ethical Leadership in the Development of Functional Exploitation: An Applied Study in Government and Private Hospitals in Cairo Governorate*, Scientific Journal of Commercial Research-University of Menoufia, No. 1, p. 199-246.
- Al-Salami, Akram Sami Fayez, and Youssef Yaqub Jaber Al-Khaqani (2020). *Green human resources practices and their impact on sustainable environmental performance in oil companies: an applied study in oil companies in southern Iraq*, International Scientific Conference: Resource Management is a Strategic Goal for a Better Society, p. 221-231.
- Balali, Ahmed, Samlali (2018). *Practices of Green Human Resources Management and Competitive Advantage*, Journal of Economic Insights, Martyr Hamda Lakhdar University, Valley-Algiers, vol. 8, No. 2, p. 115-133.
- Bilali, A. and Yahdihy S. (2018). *Green Human Resources Management Practices and Competitive Advantage*, Economic Visions Journal, ECHAHID HAMMA LAKHDAR UNIVERSITY Of ELOUED, Algeria, Vol. 8, No. 2, p 115-133
- Bin Saeed, Bilal, Bilal, Bilal Afsar, Shakir Hafeez, Imran Khan, Muhammad Tahir, Muhammad Asim Afridi (2019). *Promoting employee's pro-environmental behavior through green human resource management practices*, Corporate Social Responsibility and Environmental Management, Volume26, Issue2, Pages 424-438.
- Gharibeh, Muna (2019); *The Impact of Green Human Resource Management Practices (GHRMP) on the competitive advantage of the organization*; Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS), Vol.8, No.4, pp:630-640; <https://doi.org/10.25255/jss.2019.8.4.630.640>.
- Hamza, Mohammed Fareh (2019). *The Role of Green Human Resources Management in Sustainable Development: Applied Research in the Medical City of Amamin Al-Kadhimin*, Journal of Economics and Administrative Sciences, vol. 25, No. 112, p. 24-48.
- Jady, Shawqy, Khatema Lwaty, and Bashir Cowjah (2021). *The Impact of Psychological Empowerment on Occupational Exploitation among Employees of the Urban and Semi-Urban Transport Corporation of the State of Tibsa*, Journal of Economic Issue Studies, vol. 12, No. 2, p. 179-198.
- Jamil, Omar Qais (2020). *Green Human Resources Management Practices Introduction to Support the E-Education Process - Survey of the Views of a Sample of Faculty Members of Anbar University*, Journal of Anbar University of Economics and Administration, vol. 12, No. 29, p. 273-290.
- Samaidi, Munir Abboud Mohammed and Nazim Jawad Abdul Zaidi (2020). *Green human resources management practices relate to social responsibility, field research in the Directorate of Public Municipalities*, Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, University of Tikrit, Iraq, vol. 61, No. 56, J2, p. 46-66.
- T, Ahmed, Boubacar Naaroua and Adil Gharbi (2021). *Impact of organizational obligation on the employment of the Economic Institution-Field Study of the Algerian Water Company-Valley Unit*, Journal of Economics, Facilitation and Commercial Sciences, vol. 14, No. 1, p. 391-406.
- الاقتصادية والإدارية، المجلد 12، العدد 29، ص 273 – 290.
- حمزة، محمد فليح (2019). دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة: بحث تطبيقي في مدينة الامامين الكاظمين (ع) الطبية، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد 25، العدد 112، ص 24 – 48.
- السلمي، أكرم سامي فايز، ويوسف يعقوب جابر الخاقاني (2020). ممارسات الموارد البشرية الخضراء وأثرها على الأداء البيئي المستدام في الشركات النفطية: دراسة تطبيقية في الشركات النفطية بجنوب العراق، المؤتمر العلمي الدولي: إدارة الموارد هدف استراتيجي نحو مجتمع أفضل، ص 221 – 231.
- الصاوي، محمود، وتماضر الدباغ (2021). دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في قطاع الخدمات الحكومية بإمارة عجمان، المجلة العربية للإدارة، مجلد 41، عدد 2، ص 73 – 94.
- السكارنه، محمد إحسان (2017). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على استراتيجية التمايز-إبداع الموارد البشرية متغير معدل: دراسة تطبيقية على شركات الطاقة المتجددة في عمان، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- الصميدعي، منير عبود محمد، وناظم جواد عبد الزيدي (2020). علاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بالمسؤولية الاجتماعية، بحث ميداني في مديرية البلديات العامة، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، العراق، المجلد 61، العدد 56، ج2، ص 46 – 66.
- عبد الكريم، مراحي، وشريف علي، ومراح نعيمة (2021). مستوى الاستغراق الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضة باستخدام النمذجة بالمعادلة البنائية، المجلة العلمية للعلوم والتكنولوجيا للنشاطات البدنية والرياضة، المجلد 18، العدد مكرر 1، ص 1 – 15.
- علي، هبة عبد السلام عبد الرحمن (2021). دور القيادة الأخلاقية في تنمية الاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية والخاصة بمحافظة القاهرة، المجلة العلمية للبحوث التجارية-جامعة المنوفية، العدد 1، ص 199 – 246.
- شركة توزيع الكهرباء محافظات غزة، تم الاطلاع بتاريخ 2 – 2 – 2022، متوفر عبر الرابط: <https://www.gedco.ps/?p=626>

المصادر والمراجع العربية مترجمة:

- Abba Bakr, Kosert Mohammed (2021). *The Role of Green Human Resources Management Practices in Enhancing Strategic Standing - Analytical Study of the Views of a Sample of Leaders in Private Hospitals in Erbil*, Journal of Economics and Administrative Sciences, Salahuddin-Erbil University of Iraq, vol. 27, No. 126, p. 368-388.
- Abdul Karim, Marahi, Sharif Ali and Marah Naima (2021). *Level of functional utilization of physical education and sports professors using modelling in constructive equivalence*, Science and Technology Journal of Physical and Sports Activities, vol. 18, No. 1 bis, p. 1-15.
- Al Sakarna, Mohammed Ihsan (2017). *The impact of green HRM practices on the strategy of differentiation-human resource creation is a modified variable: applied study on renewable energy companies in Oman*, Master's thesis, Business Faculty, Middle East University.

المصادر والمراجع الأجنبية:

- Esen Emel & Arzu Ozsozgun Caliskan (2019) *Green Human Resource Management (GHRM) and Environmental Sustainability*, 5th Global Business Research Congress (GBRC - 2019), Press Academia Procedia (PAP), Istanbul, V.9, p.p.58-60.

- Kousalya. P, Gurusamy. P, Kavitha. S, (2016). *Green Human Resource Management: Policies and Practice*, Paripex-Indian Journal of Research, Volume: 5 | Issue: 4, pp 390-392.
- Nawangsari, Lenny Christina & Sutawidjaya, Achmad Hidayat (2019), *How the Green Human Resource management (GHRM) Process can be Adopted for the Orgnization Business? 1st International Conference on Economic, Business, Entrepreneurship, and Finance (ICEBEF 2018)*, *Advances in Economics, Business and Management Research*, Vol. (65), Atlantis Press, 2019.
- Opatha H. H. D. N. P. & A. Anton Arulrajah (2014). *Green Human Resource Management: Simplified General Reflections*, Published by Canadian Center of Science and Education, *International Business Research*; Vol. 7, No. 8. pp 101-112.
- Uddin Maeen (2018). *Practicality of Green Human Resource Management Practices: A Study on Banking Sector in Bangladesh*, *International Journal of Economics, Commerce and Management United Kingdom* Vol. VI, Issue 6, Licensed under Creative Common PP 382-393.
- Wingerden Jessica Van & Rob F Poell (2019). *Meaningful work and resilience among teachers: The mediating role of work engagement and job crafting*, Institute of Psychology, Faculty of Social Sciences, Erasmus University Rotterdam, Rotterdam, The Netherlands, Department of Human Resource Studies, Tilburg University, Tilburg, The Netherlands, *PLOS ONE* <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0222518>, pp 1-13.

أثر صمت الإذعان في العلاقة بين الثقة التنظيمية والاعترا ب الوظيفي (دراسة ميدانية على القطاع المصرفي الحكومي في مدينة حلب)

The Effect of Acquiescent Silence on the Relation- ship Between Organizational Trust and Work Alienation A Field Study on Aleppo Public Banking Sector

Ayam Ibraheem Al-Abed

PhD student\ Economic university- Aleppo\ Syria

Ayam.alabed@yahoo.com

أيام إبراهيم العبد

طالبة دكتوراه/ جامعة الاقتصاد- حلب/ سورية

Abdulkader Ahmad Dawalibi

Assistant Professor\ Economic University –Aleppo\ Syria

Abdulkader Dawalibi@gmail.com

عبد القادر أحمد دواليبي

أستاذ مساعد/ جامعة الاقتصاد –حلب/ سورية

Received: 30/ 3/ 2022, Accepted: 7/ 9/ 2022.

DOI: 10.33977/1760-007-018-003

https://journals.qou.edu/index.php/eqtsadia

تاريخ الاستلام: 30 /3 /2022م، تاريخ القبول: 7 /9 /2022م.

E-ISSN: 2410-3349

P-ISSN: 2313-7592

organizational trust in the organization lead to the lower feeling of job alienation by the employees, in addition to the presence of a negative significant effect of acquiescent silence in the organizational trust in its three dimensions (Trust in Colleagues-Trust in Supervisors- Organization Trust) This means that a high degree of trust in the organization leads to encouraging employees to talk about their ideas and suggestions, and there is a positive significant of acquiescent silence in the job alienation in its three dimensions (Powerlessness- Meaninglessness-Self-estrangement) and this indicates to The lower acquiescent silence leads to lower the employee's sense of alienation from work, One of the recommendations that came out of the research is to provide an appropriate organizational climate with high degree of trust in order to ensure the continuous development of employees' skills, capabilities and abilities to achieve themselves at work, as well as encouraging them to present new creative ideas and competition among themselves to provide the best ideas that contribute to the development of the work mechanism in the organization.

Keywords: organizational trust, Acquiescent Silence, work alienation

المقدمة:

يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد المساهمة في زيادة إنتاجية المنظمة ويتوقف نجاح هذه المنظمات على مدى قدرتها على استثمار هذه الموارد وتشجيعها على تقديم الأفكار الجديدة والاستفادة منها في تطوير عمل المنظمة، إلا أن الواقع يشير إلى عزوف الموظفين عن المشاركة في البيئة التنظيمية وعدم تقديم آرائهم وأفكارهم واقتراحاتهم لإصلاح المشاكل المتعلقة بالعمل وتطوير هذه المنظمات، مما يساهم بتشجيع الصمت التنظيمي نتيجة خوف المدراء من التغذية العكسية، ونقص مهارات الاتصال، وعدم دعم الإدارة العليا للموظفين، والخوف من ردود الفعل السلبية على أية اقتراحات أو انتقادات ممكن أن يتقدم بها الموظفون في العمل، مما يترتب على ذلك حالة من الاعتراب الوظيفي نتيجة شعور الموظف بعدم فاعليته وأهمية العمل الذي يقوم به، وعدم تحقيق ذاته وانعدام تأثيره على مؤسسة العمل، مما يسبب حالة من الانعزال والتفكك وعدم الالتزام بالعمل في المنظمة.

مشكلة البحث

تعاني أغلب المنظمات من مشكلة صمت الإذعان لدى الموظفين لديها بالرغم من امتلاكها للكّم الهائل من الأفكار الإبداعية والمعلومات الموجودة لدى كوادرها والتي من المفترض أن يتم الاستفادة منها في حل المشاكل وتطوير آلية العمل، إلا أنه في الواقع لا يتم الأخذ بهذه الآراء والأفكار والاقتراحات المتعلقة بالعمل، مما يدفع الموظفين إلى تقبل الوضع الراهن في المنظمة كما هو دون محاولة إحداث أية تغيير أو تطوير في آلية العمل، مما ينعكس ذلك على الحالة النفسية للموظفين وشعورهم بالاعتراب عن

المخلص:

استهدف البحث دراسة أثر صمت الإذعان في العلاقة بين الثقة التنظيمية والاعتراب الوظيفي لدى الموظفين في كافة المصارف العامة في مدينة حلب، والتعرف على واقع صمت الإذعان في تلك المصارف سعياً نحو تحسين أسلوب العمل في القطاع المصرفي من خلال التشجيع على مشاركة الموظفين بآرائهم وأفكارهم واقتراحاتهم لتطوير آلية العمل وحل جميع المشاكل المتعلقة فيه، وقد أجري استقصاء لآراء 287 موظف يعمل في تلك المصارف عبر استبيان مصمّم لهذا الغرض وتمّ جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات وصولاً إلى النتائج التي أثبتت وجود تأثير سلبي معنوي للثقة التنظيمية في الاعتراب الوظيفي وهذا يعني أنه كلما زادت الثقة التنظيمية في المنظمة انخفض الشعور بالاعتراب الوظيفي من قبل الموظفين، بالإضافة إلى وجود تأثير سلبي معنوي لصمت الإذعان في الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (الثقة بزملاء العمل - الثقة بالمدير - الثقة بالمنظمة) وهذا يعني أنه كلما كان هناك درجة عالية من الثقة في المنظمة كلما أدى ذلك إلى تشجيع الموظفين على التحدّث عن أفكارهم واقتراحاتهم، ووجود تأثير إيجابي معنوي لصمت الإذعان في الاعتراب الوظيفي بأبعاده الثلاثة (العجز - انعدام المعنى - الاعتراب عن الذات) وهذا يدل على أنه كلما انخفض صمت الإذعان كلما أدى ذلك إلى انخفاض شعور الموظفين بالاعتراب عن العمل، ومن التوصيات التي خرج بها البحث السعي إلى توفير مناخ تنظيمي مناسب وعلى درجة عالية من الثقة لكي يضمن تطوير مهارات الموظفين وإمكانياتهم وقدراتهم بشكل مستمر لتحقيق ذاتهم في العمل، وكذلك تشجيعهم على تقديم أفكار إبداعية جديدة والمنافسة فيما بينهم لتقديم أفضل الافكار التي تساهم في تطوير آلية العمل في المنظمة.

الكلمات المفتاحية: الثقة التنظيمية - صمت الإذعان - الاعتراب الوظيفي.

Abstract:

the study aimed at identifying the effect of Acquiescent Silence on the relationship between organizational trust and work alienation among employees at Aleppo public banks, and to identify the reality of Acquiescent Silence in those banks in an effort to improve the way of working in the banking sector by encouraging employees to share their opinions, ideas and suggestions to develop a mechanism Work and solving all the problems related to it. A survey was conducted of the opinions of 287 employees working in those banks through a questionnaire designed for this purpose. Data were collected, analyzed, and hypotheses tested, leading to the results that existence of a negative significant impact of organizational trust in work alienation, which means that the greater

العمل نتيجة عدم تقديم أي شيء جديد في العمل وعدم تحقيق ذاتهم وتطوير أنفسهم في العمل.

وعليه نتساءل عن جدوى بناء وخلق مناخ تنظيمي يتسم بالثقة للتغلب على ظاهرة صمت الإذعان والاعتراب الوظيفي وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

◀ ما هو حجم الدور الذي تلعبه الثقة التنظيمية في التأثير على الاعتراب الوظيفي في القطاع المصرفي الحكومي في مدينة حلب؟

◀ ماهي الأهمية النسبية لدور كل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية في الاعتراب الوظيفي في القطاع المصرفي الحكومي في مدينة حلب؟

◀ ما مدى مساهمة صمت الإذعان في التأثير على العلاقة بين الثقة التنظيمية والاعتراب الوظيفي في القطاع المصرفي الحكومي في مدينة حلب؟

◀ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين صمت الإذعان والثقة التنظيمية والاعتراب الوظيفي من وجهة نظر العاملين في المصارف بحلب؟

فرضيات البحث

أولاً: الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لأبعاد الثقة التنظيمية في الاعتراب الوظيفي لدى العاملين في المصارف الحكومية في مدينة حلب، ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

1. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للثقة بالمدير في الاعتراب الوظيفي لدى العاملين في المصارف الحكومية في مدينة حلب.

2. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للثقة بزعماء العمل في الاعتراب الوظيفي لدى العاملين في المصارف الحكومية في مدينة حلب.

3. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للثقة بالمنظمة معنوياً في الاعتراب الوظيفي لدى العاملين في المصارف الحكومية في مدينة حلب.

ثانياً: الفرضية الرئيسية الثانية:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لصمت الإذعان عند مستوى (0.05) كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقة التنظيمية والاعتراب الوظيفي لدى العاملين في المصارف الحكومية في مدينة حلب، ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

1. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لصمت الإذعان كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقة بالمدير والاعتراب الوظيفي لدى العاملين في المصارف الحكومية في مدينة حلب.

2. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لصمت الإذعان كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقة بزعماء العمل والاعتراب الوظيفي لدى العاملين في المصارف الحكومية في مدينة

حلب.

3. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لصمت الإذعان كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقة بالمنظمة والاعتراب الوظيفي لدى العاملين في المصارف الحكومية في مدينة حلب.

أهداف البحث

1. التعريف بمفهوم الثقة التنظيمية كمتغير مستقل، صمت الإذعان كمتغير وسيط، والاعتراب الوظيفي كمتغير تابع من خلال استعراض الأدبيات النظرية التي تناولت هذه المفاهيم.

2. قياس أثر الثقة التنظيمية (الثقة بالمدير، الثقة بزعماء العمل، الثقة بالمنظمة) في الاعتراب الوظيفي (العجز، انعدام المعنى، الاعتراب عن الذات) بالتطبيق على عينة البحث.

3. قياس أثر صمت الإذعان في العلاقة بين الثقة التنظيمية والاعتراب الوظيفي بالتطبيق على عينة البحث.

أهمية البحث

تبرز أهمية البحث الحالي في ضوء الاعتبارات التالية:

1. تُعد ظاهرة الاعتراب الوظيفي أحد أهم وأخطر الظواهر التي تصيب العاملين في المؤسسات الحكومية لتدل على مرورها بأزمة حقيقية تهدد نجاحها وتميزها.

2. أهمية صمت الإذعان بوصفه من الظواهر الإدارية المهمة التي ينبغي على كل إداري الانتباه إليه لأنه يؤثر بشكل سلبي على سير وتطوير العمل فيها وبالتالي على كفاءة وفعالية المنظمة.

3. أهمية تعزيز الثقة التنظيمية في المؤسسات الحكومية بحيث يقوم كل طرف بالإيمان بقدرات وامكانيات الطرف الآخر مما يسمح بزيادة فرص تبادل الخبرات والآراء والأفكار بين جميع العاملين في المنظمة.

4. إبراز الحاجة لتطوير وتحسين القطاع العام والمصارف بشكل خاص من خلال تسليط الضوء على ظاهرة صمت الإذعان وتشجيع سماع صوت الموظف والاهتمام بالآراء والأفكار والمعلومات التي يقدمها بخصوص المشاكل المتعلقة بالعمل لإصلاح هذه المشاكل وزيادة إنتاجية المنظمة.

5. الدور المهم للمصارف في النمو الاقتصادي باعتبارها أداة رئيسة لتجميع وحشد المدخرات وتوجيهها نحو المشاريع الاستثمارية ودفع عجلة التقدم الاقتصادي إلى الأمام.

متغيرات البحث

1. المتغير المستقل: وهو الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (الثقة بالمدير، الثقة بزعماء العمل، الثقة بالمنظمة)

2. المتغير الوسيط وهو صمت الإذعان

3. المتغير التابع وهو الاعتراب الوظيفي بأبعاده الثلاثة (العجز، انعدام المعنى، الاعتراب عن الذات)

حدود البحث:

- الحدود الموضوعية: اقتصر موضوع هذا البحث على توضيح العلاقة بين صمت الإذعان والثقة التنظيمية والاعتراب الوظيفي من وجهة نظر العاملين في المصارف العامة بحلب.
- الحدود المكانية: طبق هذا البحث على العاملين في المصارف العامة في مدينة حلب والبالغ عدد هذه المصارف 14 فرع.
- الحدود الزمنية: تم تطبيق هذا البحث في عام 2020 - 2021م.

- الحدود البشرية: اقتصر هذا البحث على جميع الموظفين في المصارف العامة.

الدراسات السابقة:

- دراسة (Serap Parlar et al, 2021): هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر الصمت التنظيمي على مستويات الأداء والرضا الوظيفي. وقد طبقت على عينة مكونة من 671 ممرضة في 4 مشافي في تركيا، وتم التوصل إلى النتائج التالية:
- 1. التزمت الممرضات الصمت لأسباب تنظيمية وإدارية.
- 2. يوجد مستويات متوسطة من الاداء والرضا الوظيفي في المشافي عينة البحث.
- 3. يوجد علاقة عكسية بين الصمت التنظيمي ومستوى أداء الممرضات والرضا الوظيفي.

- دراسة (Zekeriya Nas, 2021): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأسباب المختلفة للصمت التنظيمي للأكاديميين العاملين في الجامعات الباكستانية، وقد طبقت الدراسة على 410 من أعضاء الهيئة التدريسية من محاضرين وأساتذة مساعدين وأساتذة في جامعات مختلفة، وتم التوصل إلى النتائج التالية:

- 1. تقوم المنظمات عموماً بتعيين الموظفين من ذوي الخبرة والأفكار والمعرفة من أجل تطوير منظماتهم.
- 2. هناك خيارين امام الموظفين في حال وجود مخالفات في مكان العمل إما التحدث أو الاستمرار في الصمت.
- 3. يعتبر الخوف من أكثر العوامل التي تدفع الموظفين لالتزام الصمت في المنظمة.
- 4. للتغلب على ظاهرة الصمت يجب أن يتم قبول تعدد الأصوات كإحدى طرق حل المشاكل الحالية.

- دراسة (Ahmad Fathi Alheet, 2019): هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير العوامل المسببة للصمت التنظيمي على الكفاءة الذاتية لموظفي المراكز الصحية في عمان، وقد بلغ مجتمع البحث 1374 موظف وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من 200 موظف، وتم التوصل إلى النتائج التالية:

- 1. زيادة مستوى الصمت التنظيمي بين موظفي المراكز الصحية في عمان بمتوسط 2.43. وبنسبة 81% بسبب البيئة غير الصحية في هذه المراكز.

- 2. يعاني المشاركون في البحث من عدم القدرة على المشاركة في اتخاذ القرار بسبب عدم الثقة بهم من قبل المدراء والمشرفين.
- 3. عدم وجود الية محددة تدعم وجهات النظر حول المشاكل.
- 4. نقص الخبرة العملية الكافية في العمل للتحدث وحل المشكلات.
- 5. من أكثر العوامل المسببة للصمت هي القلق والخوف من العقاب من قبل المسؤولين.
- 6. كما يؤثر الصمت التنظيمي على الكفاءة الذاتية للموظفين بمتوسط 83.33%

دراسة (Abolghasem & Ali Salimi, 2018): هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي للعاملين في المصرف الزراعي.

وقد طبقت على عينة مكونة من (105) موظف، وتم التوصل إلى النتائج التالية:

- 1. هناك علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين ابعاد الثقة التنظيمية (أفقية- عمودية- مؤسسية) مع الرضا الوظيفي للعاملين وهذا يعني عندما تكون الثقة التنظيمية عالية فإن ذلك سوف يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي في العمل.
- 2. العلاقة بين الموظفين والمدراء لها دور أساسي وكبير في زيادة الثقة في المنظمة.
- 3. وجود الثقة في المنظمة يؤدي إلى زيادة المواقف الإيجابية للموظفين تجاه المنظمة.
- 4. عندما يثق الموظفون في المنظمة فإن ذلك سوف يؤدي إلى ثقتهم بمدراءهم وبالتالي زيادة مساحة ثقة الموظفين بزملائهم في العمل.

دراسة (الشريف ومحمد مخلوف، 2021): هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الاعتراب الوظيفي والصمت التنظيمي لدى موظفي المكاتب التعليمية الخدمية بمدينة بنغازي من وجهة نظرهم، وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية بلغ حجمها (121) موظف وموظفة بالمكاتب التعليمية الخدمية بمدينة بنغازي خلال العام الدراسي 2019 - 2020، وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- 1. أن مستوى الاعتراب الوظيفي والصمت التنظيمي كانا مرتفعين لدى موظفي المكاتب التعليمية الخدمية بمدينة بنغازي.
- 2. وجود علاقة ارتباطية قوية ذات دلالة إحصائية بين الاعتراب الوظيفي والصمت التنظيمي.

دراسة (حياة وكريمة، 2020): هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر أبعاد الثقة التنظيمية المتمثلة في (الثقة بالمزلاء، الثقة بالمشرفين، الثقة بالإدارة العليا) على تفادي ظاهرة الاعتراب التنظيمي لدى العاملين بالمعمل الجزائري الجديد للمصبرات NCA؛ وقد تم جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالبحث من خلال تصميم استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية ضمت 132 عامل، وتم التوصل إلى النتائج التالية:

- 1. وجود ارتباط معنوي عكسي بين أبعاد الثقة التنظيمية والاعتراب التنظيمي.

متوقع ويتصرف بأمانة تجاه المواقف المختلفة.

وجادل (Mishra, 1996, p265) بأن الثقة تمثل رغبة أحد الأطراف بالتأثر بأفعال الطرف الآخر استناداً على الإيمان بأن الطرف الآخر: كفو، منفتح، مهتم، ويمكن الاعتماد عليه.

بينما تشير الثقة التنظيمية وفقاً ل (Saskin, 1990, p6) إلى الثقة التي يشعر بها الموظفون تجاه الإدارة ودرجة إيمانهم بأن الإدارة تمثلهم

وأكد (Shockley-Zalabak et al, 2000,p35) أن الثقة التنظيمية تشير إلى التوقعات الإيجابية من الأفراد حول سلوك ونوايا الأعضاء في المنظمة عن طريق الأخذ بعين الاعتبار الأدوار التنظيمية لهم والعلاقات والخبرات والالتزامات.

وفقاً لذلك تُعبر الثقة التنظيمية عن اعتقاد الموظفين بأن المنظمة سوف تتصرف بطريقة مفيدة أو على الأقل ليست ضارة بالنسبة لهم (Krot And Lewicka , 2012, P225).

وترى الباحثة بأن الثقة التنظيمية تمثل توقع إيجابي بأن الطرف الآخر سواء كان زميل أو مشرف أو مدير سوف يتصرف بشكل أخلاقي وعادل يُمكن من التعاون والعمل بشكل جماعي وبإخلاص كامل لتحقيق أهداف المنظمة وزيادة كفاءتها.

2-1 أهمية الثقة التنظيمية:

تعد الثقة أساس نجاح المنظمات واستمراريتها وفي الوقت الحاضر لم تعد المنظمات تبنى على أساس القوة وإنما على أساس الثقة (Krot And Lewicka , 2012, p202)، وأصبحت مكون أساسي في بيئة العمل لأنها تعزز قوة العلاقات داخل المنظمة (Manuel & Anil, 2003, p32)، وتعتبر عنصر أساسي في الاتصالات الفعالة بين العاملين وبين الموظفين والمدراء كما تُخفف من الخطر وتكاليف التشغيل وتزيد من التزام الموظفين وإنتاجيتهم [Krot And Lewicka, 2012, p224].

فالمؤسسات التي تتصف بمستوى عالي من الثقة تمتاز بمناخ آمن بين الموظفين وعلاقات عمل طويلة الأجل والتعاون فيما بينهم والمشاركة في اتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى خلق شعور لديهم بالسعادة والمرح في العمل والإبداع أثناء إنجاز العمل بالإضافة إلى تركيزهم على أهداف منظماتهم المستقبلية [Güçer & Demirdağ, 2014, P 13].

وأكد (McElroy, 2002, P3) أن الثقة تؤدي إلى خلق قيمة مضافة للمنظمة وتحسن تدفق المعلومات وخلق المعرفة وكذلك تحسن من العلاقات والتفاعل والتعاون.

كما وتشجع الموظفون على أن يصبحوا أكثر إنتاجية وتزيد من الولاء ومعدل البقاء في الوظيفة، من خلال الاختلاط التلقائي بين الموظفين في المنظمة وزيادة مشاركة المعلومات بين الموظفين والمشرفين (Özyilmaz, 2012,P324) ومن جهة أخرى، تُخفف الثقة من مستوى المراقبة في المنظمة من خلال السماح للأشخاص بتبادل المعلومات المهمة والأفكار والمعرفة وجعل الأشخاص الجديرين بالثقة صريحين أكثر مع بعضهم البعض وبالتالي زيادة مستوى مشاركة المعرفة فيما بينهم، فإذا كان أحد الأطراف يؤمن بأن الطرف الآخر محترف ومتفاني ولديه إطلاع كبير وموئل

2. وجود تأثير معنوي لجميع أبعاد الثقة التنظيمية على

الاغتراب التنظيمي بأبعاده.

دراسة (نواره وأمال، 2019): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أبعاد الثقة التنظيمية وأهميتها داخل المنظمة وكذلك معرفة علاقة الارتباط بين الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل، الثقة بالإدارة العليا) وظاهرة الصمت التنظيمي وتم التوصل إلى النتائج التالية:

1. يوجد انعكاس سلبي بين أبعاد الثقة التنظيمية الثلاثة ومظاهر الصمت التنظيمي، بحيث تساهم في تفادي ردود الأفعال السلبية على أية اقتراحات أو انتقادات يقدمها الموظفون، كما تقوم بإزالة حاجز الصمت بينهم وبين مديريهم، والتي تؤثر على طريقة أدائهم مما يساعد على بلوغ المنظمة هدفها المنشود.

2. تساهم الثقة التنظيمية في تكوين صورة إيجابية لدى العاملين تجاه منظماتهم وتساعد على بلوغ الفعالية، فكلما زادت درجة الثقة داخل المنظمة كانت درجة الحد من الصمت فيها أكبر.

مناقشة الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة تبين ما يلي:

1. استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في إثراء الأدب النظري وتطوير مشكلة الدراسة واسئلتها.

2. تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في منهجية البحث.

3. إن الاستبانة هي الأداة الأكثر استخداماً في معظم الدراسات السابقة، وهذا يدل على افضلية استخدام هذه الأداة في دراسة متغيرات البحث.

4. اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة على وجود علاقة عكسية بين الثقة التنظيمية والصمت التنظيمي ووجود علاقة طردية بين الصمت التنظيمي والاغتراب الوظيفي.

5. تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنه لا يوجد دراسة واحدة جمعت بين هذه المتغيرات الإدارية المهمة جداً في العمل وهي (الثقة التنظيمية- صمت الانزعان- الاغتراب الوظيفي) بالإضافة إلى أنه لا يوجد دراسات سابقة قامت بتطبيقها على القطاع المصرفي الحكومي.

الإطار النظري للبحث:

1- الثقة التنظيمية

1-1 مفهوم الثقة والثقة التنظيمية:

تمثل الثقة عنصراً جوهرياً في الحياة التنظيمية وهي أساس التعامل بين جميع الأطراف في المنظمة وقد تعددت التعاريف التي توضح لنا هذا المفهوم، فقد عرف (Mayer et al, 1995,p712) الثقة بأنها تمثل رغبة أحد الأطراف في أن يكون عرضة لأفعال الطرف الآخر على أساس توقع قيام الطرف الآخر بأداء إجراء معين مهم للأول بغض النظر عن القدرة على المراقبة والتحكم بالطرف الآخر. ونظر (Zaheer et al, 1998, p143) للثقة بأنها: توقع الشريك بأن شخص معين يمكن الاعتماد عليه في إنجاز الالتزامات كما هو

- الرغبة في العمل لمصلحة الموظفين وعدم استغلالهم (الإيثار).

- إذا كانت أفعالهم تتطابق مع كلماتهم في تنفيذ السياسات التنظيمية (الاستقامة).

وبسبب التفاعلات في بيئة العمل فإن المشرف المباشر سيكون له تأثير كبير على سلوك الموظفين والعاملين من خلال أسلوب القيادة الداعم والمتمثل في التركيز على احتياجات الموظفين عند اتخاذ القرارات [Coxen et al, 2016, p3].

ثالثاً: الثقة بالمنظمة Organization Trust:

وهي تعني ثقة الموظفين بإجراءات المنظمة وتقنياتها وإدارتها وأهدافها ورويتها (Krot And Lewicka , 2012, p225).

وتتضمن السياسات والإجراءات والمتغيرات الكلية المرتبطة بالثقة التنظيمية: الدعم التنظيمي المدرك والعدالة التنظيمية والفرص التنظيمية للتقدم والترقية والالتزام التنظيمي وهيكل الاتصالات والقيمة الاجتماعية للمنظمة والهيكـل التنظيمي والرضا الوظيفي والأمن الوظيفي، ولأن الموظفين يدركون بأن الإدارة العليا هي المسؤولة عن وضع الرؤيا والرسالة والأهداف والسياسات والإجراءات، وبالتالي كيفية تطبيق العدالة في العمليات التنظيمية وتوزيع الحوافز والمكافآت والإجراءات التصحيحية بشكل مستمر (Warren, 2012, p53).

فإن الثقة بالإدارة العليا سوف تؤدي إلى زيادة قبول الإجراءات التنظيمية والمخرجات والتي في المقابل سيكون لها تأثير إيجابي على انحلال الصراع وكسب ميزة تنافسية في سوق العمل بينما عدم الثقة بالإدارة سوف يؤدي إلى تخفيض الإنتاجية وعدم رغبة العاملين للمساهمة في المنظمة (Ralston,2006,p5).

ثانياً: صمت الإذعان:

1-2 مفهوم الصمت التنظيمي وصمت الإذعان:

في البداية يجب التمييز بين مستويين مختلفين للصمت: على المستوى الفردي، وعلى المستوى التنظيمي (Karabay, 2018, p72).

فعندما يتم حجب المعلومات بشكل متعمد من قبل الموظفين عن الأفراد الآخرين يدعى بصمت الموظفين (Johannesen, 1974, p29)، بينما عندما يختار معظم الموظفين في المنظمة الصمت حول الأمور التنظيمية عندئذٍ سوف يصبح سلوك جماعي يدعى بالصمت التنظيمي (Morrison and Milliken, 2000, P706).

ويُعرف (Pinder & Harlos, 2001, p334) صمت الموظفين: هو حجب الفرد لأي شكل من أشكال التعبير حول التقييمات الإدراكية، السلوكية والعاطفية للظروف التنظيمية عن الأشخاص القادرين على إحداث التغيير والإصلاح.

بينما يمثل الصمت التنظيمي ظاهرة جماعية تشمل نوعين من المعتقدات: الكلام حول المشاكل في المنظمة غير مجدي، والتحدث حول الآراء والمخاوف خطر (Morrison and Milliken, 2000, P706).

كما يُعرف صمت الإذعان بأنه حجب الأفكار والمعلومات والآراء استناداً على الاستسلام، ويتسبب هذا النوع من الصمت

ويتصرف بسلوك المسؤول فعندئذٍ سيكون لديه رغبة أكبر بالتعاون المشاركة معه وبالتالي تخفيض مستوى المراقبة [Guinot, Chi-va& Malle'N, 2013, P 563].

وفي النهاية تؤثر الثقة بين الموظفين على سلوكهم في العمل وتلعب دور مهم في تعزيز العلاقات الاجتماعية بين الأعضاء في المنظمة ورؤية زملائهم كأصدقاء وليس فقط زملاء في مكان العمل وتزيد من سلوك التعاون ومشاركة الموارد فيما بينهم [Ong, 2013, P292-293].

وترى الباحثة بأن بناء الثقة في المنظمة يُعد شرط ضروري لبناء علاقات قوية داخل المنظمة تشجع على سلوك التعاون بين الموظفين والمشرفين والمدراء وتزيد من مستوى الاتصالات فيما بينهم لمشاركة المعلومات والمعرفة والخبرات مما يعكس في النهاية على تحسين أداء الموظفين وتطوير العمل في المنظمة.

1-3: أبعاد الثقة التنظيمية

ركزت العديد من الدراسات على توزيع الثقة التنظيمية ضمن ثلاثة أبعاد [Krot And Lewicka , 2012, p203] وهي:

- الثقة بزملاء العمل.

- الثقة بالمشرفين.

- الثقة بالمنظمة.

أولاً: الثقة بزملاء العمل Trust in Colleagues:

تعني دعم الزملاء لبعضهم البعض والاتصالات الصادقة فيما بينهم وتقدير عمل بعضهم البعض [Coxen et al, 2016, p3]. وهي تتعلق بدرجة الإيمان بكفاءة الشخص وتصرفه بشكل عادل ومستقيم والقدرة على الاعتماد عليه وبأسلوب أخلاقي، كما ويفترض أن زملاء العمل سوف يدعمون نظرائهم في العمل ولن يكون لديهم أي مصلحة في حجب المعلومات عنهم [Ferres et al, 2004, p 612].

فالثقة بزملاء العمل لها فوائد عديدة بالنسبة للموظف والمنظمة فهي تؤدي إلى زيادة المواقف الإيجابية فيما بينهم وأداء العمل بشكل جيد بالإضافة إلى زيادة الالتزام التنظيمي وسيادة المناخ الأخلاقي الإيجابي في مكان العمل وبقاء الموظف لفترة طويلة في العمل وتخفيض نية ترك العمل في المنظمة (Gratz, 2018, p55).

ثانياً: الثقة بالمشرف Trust in Supervisors:

تمثل إحساس الموظف تجاه المدير بناءً على أقواله وأفعاله ووعوده وسلوكه في العمل [Peck, 2003, p15].

وهي تعني وفقاً ل (Warren, 2012, p 58) في رغبة الموظف بالتأثر بقرارات وأفعال المشرف المباشر على أمل أن تكون هذه القرارات والأفعال مفيدة بالنسبة له.

فالثقة بالمشرف المباشر ترتبط بشكل إيجابي بالخصائص التالية: المقدرة والإيثار والاستقامة بحيث يميل الموظفون إلى الثقة بالمشرفين إذا امتلكوا:

- المهارات الكافية والكفاءة ونوع الشخصية التي تشجع على الثقة من قبل الموظفين (المقدرة).

إنتاج أفكار جديدة معاصرة (ERIGÜÇ et al, 2014, p135)، بالإضافة إلى عدم معرفة نقاط الضعف في المنظمة والعمل على تصحيحها، وبدون وجود التغذية العكسية سوف تستمر وجود الأخطاء في المنظمة والوضع سوف يصبح أكثر سوءاً لعدم وجود إجراءات تصحيحية مناسبة (Rezabeygi, S, Almasi, D, 2014, p304).

كما أن انتشار مناخ الصمت في المنظمة سوف يؤدي إلى انخفاض جودة عملية اتخاذ القرار وفقدان تحليل الأفكار الضرورية وانخفاض التعلم التنظيمي ونقص التغذية العكسية التي تؤدي إلى تجاهل الأخطاء وعدم معالجتها وارتفاع حدوث الأزمات (Odeh and Alshoraty, 2018, p83).

ويوضح (Karaca, 2013, p40) أن بقاء الموظفين صامتين في المنظمة لا يحد من مشاركة المعرفة والإبداع الجماعي وتحديد المشاكل وتقديم الحلول المحتملة لجميع القضايا المتعلقة بالعمل فحسب، ولكن قد تؤدي إلى خلق مشاكل جديدة في المنظمة تصبح واسعة الانتشار وأكثر تكراراً، لذلك يجب أن يتم إيقاف هذا السلوك في المنظمة قبل أن يتحول إلى ثقافة تنظيمية مدمرة.

ثالثاً: الاغتراب الوظيفي:

1-3: مفهوم الاغتراب الوظيفي

عرّف (Lawler, 1992) الاغتراب الوظيفي بأنه حالة الانفصال النفسي عن العمل طالما أنه يدرك بأن العمل يفتقر إلى إمكانية تلبية الاحتياجات المطلوبة والمتوقعة (Banai et al, 2004, p377). وأشار (Hoy, et al, 1983, p110) إلى الاغتراب بأنه انعكاس لمشاعر الفرد الناتجة عن خيبة الأمل التي يواجهها بسبب ظروف العمل في مكان العمل.

كما يُعبر الاغتراب الوظيفي عن عجز المنظمة عن توفير البيئة والظروف المتعلقة بالاستقلالية والمسؤولية والتفاعل الاجتماعي وتحقق الذات التي تُعطي قيمة للأفراد كبشر (Çetinkanat & Kösterelioğlu, 2016, P1780).

وترى الباحثة بأن الاغتراب الوظيفي يشير إلى انفصال الشخص عن وظيفته وعدم الشعور بالانتماء إلى المنظمة التي يعمل فيها نتيجة شعوره بالعجز وعدم الانجاز والقدرة على التأثير وإحداث التغيير في المنظمة وانعكاس ذلك على عدم الاهتمام بتحسين أداء المنظمة وإهمال العمل واللامبالاة فيه.

2-3 أبعاد الاغتراب الوظيفي:

قام الباحثون بدراسة الأبعاد التي تؤدي إلى شعور الفرد بالاغتراب عن العمل وهي كالتالي (Seeman, 1959, p784-790):

1. العجز: Powerlessness

يحدث الشعور بالعجز عندما يعتقد الشخص بأن الجهد المبذول من قبله لن يكون له أي تأثير على المخرجات التنظيمية نتيجة لعدم وجود الاستقلالية في العمل وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات، فالموظفين لديهم حرية محدودة (ضمن نطاق المهمة الواحدة) في السيطرة على أنشطة العمل (Sarros et al, 2002, p287). ويشمل الإحساس بالعجز بُعدين أساسيين: (Adnan & Sulu,

بسلوك الانعزال ويكون سلبي أكثر (Van Dyne et al, 2003, p1359). وفي مثل هذه الحالة، سوف يتقبل الموظفون الوضع الراهن كما هو ولا يريدون التحدث كثيراً، ولن يكون لديهم أي رغبة في تغيير الظروف التنظيمية مما يؤدي إلى انعزالهم بشكل كبير (Nafei, 2016, p99).

ويُعتبر صمت الازعان شكل من أشكال الصمت التنظيمي وهو عبارة عن سلوك متعمد يهدف إلى حماية النفس من التهديدات الخارجية، ويتضمن الوعي والتركيز على البدائل متبوع بقرار واعي لحجب الأفكار والمعلومات والآراء كأفضل استراتيجية شخصية في الوقت الحاضر (Ehtiyar & Yanardağ, 2008, p53).

2-2 أسباب صمت الازعان:

بشكل عام ينتج صمت الموظف عندما يعجز المدراء والموظفون عن معالجة المشاكل، وعندما لا يكون لدى الموظفين أي توقع بأن المشكلات الفعلية سوف يتم التعامل معها وتحديدها وبالتالي يبدوون في الاعتقاد أنه من الأفضل التزام الصمت حيال المخاوف طالما أنه لن يتغير أي شيء (Fapohunda, 2016, p90).

وفي مثل هذا الموقف يفضل الموظفون البقاء صامتين بشكل متعمد وعدم المشاركة في التطورات، والسبب الذي يكمن وراء فشل الموظفين في الكلام هو الاعتقاد بأن الكلام لن يؤثر ولن يحدث أي تغيير (Nafei, 2016, p99).

وبالتالي يحدث هذا النوع من الصمت نتيجة الاستسلام وعندما يعتقد الموظفون بأنهم لا يؤثرون في المنظمة ولا تحدث أفكارهم واقتراحاتهم أي تغيير، ويكون هذا السلوك سلبي ومتعمد، ويتم فيه حجب المعلومات بناء على الشعور بالاستسلام والإحساس بأن التغييرات تفوق قدرة الموظفين (Ehtiyar & Yanardağ, 2008, p53).

كما يرى (Rezabeygi & Almasi, 2014, P301) أن الدافع وراء هذا النوع من الصمت هو الاستسلام وأن يكون الموظف سلبي وراضي عن كل شيء.

ويُخلص أسباب صمت الازعان كما يلي:

- اعتقاد الأفراد بأن الكلام عديم الفائدة.
- عدم تأكد الأفراد حول القدرة على ممارسة أي نفوذ.
- وترى الباحثة أنه عندما يتقدم الموظفون بالأفكار والاقتراحات والآراء حول المشاكل المتعلقة بالعمل وإيجاد حلول مناسبة لها، فإنهم يتوقعون أن يتم تقديرهم من قبل الإدارة على هذه الأفكار وتشجيعهم على تقديمها مراراً وتكراراً، ولكن عندما يصطدمون بالواقع ويرون عدم اهتمام المدراء والمشرفون بهذه الأفكار وتجاهلها أو عدم الاستماع لهم، فعندئذ سوف يتقبلون واقع المنظمة كما هو ويدخلون حالة من الاستسلام واليأس من تغيير هذا الواقع للأفضل واختيار الصمت.

2-3: انعكاس الصمت على المنظمة والموظفين:

تُعد ظاهرة الصمت التنظيمي من أكثر الظواهر ضرراً على المنظمة لما لها من نتائج سلبية عديدة، فهي تشكل عائق حقيقي أمام التغيير والتطوير التنظيمي بسبب عدم قدرة الموظفين على

(2011,p67)

يعتبر سلوك الموظف الذي يغترب عن العمل سلوك نفسي غير طبيعي يشعر فيه بالنقص والضعف بالإضافة إلى انعزاله عن مكان العمل والزملاء ويتبنى مواقف سلبية تجاه العمل (Erdem,2014,p535).

فالموظفين الذين يتأثرون بالاعتراب الوظيفي يُلاحظ غيابهم المتكرر والتأخير عن العمل، كما ويعتبر نقص الإنتاجية مؤشر أساسي للاعتراب الوظيفي، ومما لاشك فيه تتطلب الكفاءة الإنتاجية المثلى في المؤسسات الاهتمام باحتياجات ومتطلبات الموظفين (Farahbod et al, 2012,p8408).

وقد لخص (Valadbigi, 2014, p211) نتائج اعتراب الموظف عن العمل تؤدي إلى:

- انخفاض معدلات الإنتاج.
- انخفاض الحافز والدافع.
- الابتعاد والمرض.
- الغياب عن العمل.
- انتشار الحوادث والمنتجات غير القياسية.
- الاستقالة وترك المنظمة بحثاً عن إيجاد وظيفة أخرى.
- الاعتراض والتذمر بطريقة نشطة وإجراءات فعالة في محاولة الموظفين تغيير الوضع.
- العمل المؤذي من خلال أفعالهم الضارة تجعل الوضع أسوأ في المنظمة (على سبيل المثال الغياب لفترات طويلة وارتكاب الأخطاء الواضحة).

وترى الباحثة بأن الاعتراب الوظيفي يؤثر بشكل كبير على الحالة النفسية للموظفين وشعورهم بالاكتئاب والإحباط من جراء التفكير بمستقبلهم الوظيفي، وعدم الرغبة في العمل والإبداع فيه وإهماله وخلق حالة من اللامبالاة تجاه أي شيء يحدث في المنظمة، وفي النهاية عدم الالتزام بالعمل وكثرة الغياب ومحاولة البحث عن عمل آخر في منظمة أخرى وترك هذه المنظمة.

2. على مستوى المنظمة:

تعتبر ظاهرة الاعتراب الوظيفي واحدة من أكثر الظواهر السلبية في العالم الحديث والمعاصر وأشدّها خطراً على المنظمة وتؤثر بشكل سلبي على المخرجات التنظيمية وعلى الكفاءة التشغيلية وبالتالي زيادة التكاليف الإجمالية داخل العمل (Özer, et al, 2017,p19).

بينما حدّد (Sazkaya, 2014, p28) النتائج الناجمة عن الاعتراب الوظيفي بشكل عام في المنظمة كما يلي:

انخفاض الجودة والإنتاجية، وعدم التعاون والالتزام التنظيمي والاندماج والمشاركة الوظيفية، وكثرة الغياب، الشعور بعدم المعنى في العمل وعدم الأهمية، التخريب في أنشطة العمل، وزيادة الأنشطة غير الأخلاقية، الشعور بمشاكل صحية، والانفصال بين الموظفين، وعدم الرغبة في الوصول للأهداف التنظيمية، والفشل في تحمل المسؤوليات..

ويجلب الاعتراب كظاهرة اجتماعية سلسلة مختلفة من النتائج بحيث تتضمن استبعاد العمال عن آلية العمل، وعدم

أولاً: فيما إذا كان الموظف لديه حرية كافية في تنفيذ العمل.

ثانياً: إذا كان لديه تأثير على اتخاذ القرارات التنظيمية.

ووفقاً لـ (AL-Zoubi, 2012,p97) يحدث الشعور العجز عندما لا يستطيع الشخص السيطرة على الأحداث في حياته، وعدم قدرة الموظف على التحكم في آلية العمل في المنظمة، مما يعني عدم وجود أي تأثير من قبله على القرارات التنظيمية.

وترى الباحثة بأن شعور الموظف بالعجز في المنظمة التي يعمل فيها نتيجة التقييد في أداء العمل وعدم إعطائه مساحة كافية من الحرية في تنفيذ المهام التي يؤديها بالإضافة إلى عدم مشاركته في تقديم الأفكار والاقتراحات والآراء لتحسين آلية العمل وتطويرها باستمرار سوف يؤدي إلى انفصاله عن العمل واعتراجه عنه.

2. اللامعنى: Meaninglessness

يشعر الموظفون بانعدام المعنى إذا كانت المهام التي يؤديونها ضيقة النطاق ومملة وروتينية ولا يوجد فيها أي نوع من التحدي ومنفصلة عن أنشطة العمل الأخرى، عندئذ سوف يشعر الموظفون بأن مساهمتهم في العمل لا معنى لها وسوف يساهم ذلك بالشعور العام في الاعتراب عن عملية العمل (Geyer, 1990, p25).

كما يحدث انعدام المعنى عندما يشعر الفرد بأنه غير قادر على تحقيق أهدافه من جهة، وعدم المساهمة في المنظمة من جهة أخرى (Özer et al,2017,p18).

وترى الباحثة بأنه عندما يسيطر العمل الروتيني على الموظف ينعدم لديه الشعور بالتحدي والإبداع في العمل، ويخلق لديه حالة من الملل والإحباط نتيجة ممارسة نفس المهام بنفس الطريقة ونفس الأسلوب دون إضافة أي أفكار جديدة أو أساليب جديدة للعمل، مما يؤدي في النهاية إلى خلق شعور لديه بانعدام المعنى وعدم أهمية العمل الذي يقوم به وبالتالي اعتراجه عنه.

3. الاعتراب عن الذات: Self-estrangement

يحدث شعور الاعتراب عن الذات عندما لا يكون الشخص راضي عن عمله (Seeman,1959,p790)، ويشير إلى تقييد قدرات وإمكانيات الشخص لإنجاز العمل الفعلي (Heinz,1991,p217).

كما وينشأ هذا البعد عندما لا يستطيع الفرد التعبير عن احتياجاته الفعلية والقيم والتوقعات، وبالتالي يعتقد الموظف بأن عمله يمثل وسيلة لتلبية احتياجاته الخارجية بدلاً من أن يكون أداة لاكتشاف إمكانياته وقدراته، وتظهر حالة الاعتراب الوظيفي عندما يتعذر اكتشاف هذه الإمكانيات (Erkmen & Bozkurt, 2016,p18).

وترى الباحثة بأن شعور الموظف بالاعتراب عن الذات في العمل نتيجة عدم الإحساس بالإنجاز في العمل وتحقيق ذاته، وأن إمكانياته وقدراته أكبر بكثير من متطلبات الوظيفة التي يعمل بها ولا يتم استثمارها بشكل كامل في المنظمة.

3-3 نتائج الاعتراب الوظيفي

هنا لا بد من التعرف على انعكاس هذه الظاهرة الخطيرة على الموظفين والمنظمة ككل كما يلي.

1. على مستوى الموظفين:

التنظيمية وصمت الإذعان والاعتراب الوظيفي من كتب ومقالات ودراسات وأبحاث سابقة وإعداد استبانة أثر صمت الإذعان في العلاقة بين الثقة التنظيمية والاعتراب الوظيفي حيث تم استقصاء آراء موظفي المصارف العامة في مدينة حلب باستخدام استبيان مصمم لهذا الغرض وتم جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS 22.

3. نتائج التحليل الإحصائي

أ. اختبار صدق الأداة وثبات المقياس (ألفا-كرونباخ)

يقصد بثبات المقياس (Reliability) دقته وأتساقه فيما يقيسه من معلومات عن سلوك واتجاهات المستقصى منهم، وللتأكد من ثبات نتائج الاستبيان تم استخدام تحليل ألفا-كرونباخ، حيث يعتبر اختبار ألفا-كرونباخ ضعيفاً إذا كانت قيمته أقل من (60%) ومقبولاً إذا كان يقع بين (60% - 70%) وجيداً إذا وقعت قيمته بين (70% - 80%) وممتازاً إذا كان أكبر من (80%) [24]، وقد أجري اختبار ألفا-كرونباخ على أسئلة الاستبانة مجتمعة ثم على أسئلة كل محور على حدة، وتم التأكد من أن الاستبيان المعد لهذا البحث صالح لقياس ما أعد لقياسه، وأنه يشتمل على العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح فقراته ومفرداته من ناحية ثانية

معامل ألفا - كرونباخ لأسئلة البحث

جدول (2)

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	أسئلة المحور
10	.95	الثقة بالمدير
5	.84	الثقة بزملاء العمل
7	.92	الثقة بالمنظمة
5	.87	صمت الإذعان
7	.74	الاعتراب عن الذات
6	.83	العجز
7	.93	انعدام المعنى
47	.81	جميع أسئلة الاستبيان

نلاحظ أنّ قيمة معامل ألفا-كرونباخ لجميع الأسئلة بلغت (81%) وهذا يدل على درجة ممتازة لهذا المعامل مما يعني ثبات كبير في النتائج التي سنحصل عليها من هذا الاستبيان، أمّا بالنسبة لأسئلة كل محور على حدة فإنّ قيمة معامل ألفا-كرونباخ تتراوح ما بين (74%) لمحور الاعتراب عن الذات و(95%) لمحور الثقة بالمدير وهذا يدل على وجود ثبات في القياس في جميع المحاور المدروسة.

الاهتمام بقدراتهم الفكرية والإبداعية، والنظر إلى العمال كآلات، وتحويل العمل إلى أداة للعيش بدلاً من تحقيق الذات، وأخيراً تجاهل الجوانب الإنسانية والاجتماعية في بيئة العمل (Valadbigi an, Ghobadi, 2014, p210).

ووجد (Nair & Vohra, 2010, p603) بأن أقوى نتائج الاعتراب الوظيفي على المنظمة هي الافتقار إلى العمل البناء، وعدم قدرة المنظمة على جودة علاقات العمل.

وترى الباحثة بأن ظاهرة الاعتراب الوظيفي تشكل خطراً كبيراً على المنظمة من خلال انخفاض إنتاجية العاملين مقابل ارتفاع التكاليف التشغيلية وانخفاض مستوى الجودة في تقديم المنتج أو الخدمة، وعدم الرضا الوظيفي وبالتالي عدم الشعور بالانتماء والولاء لهذه المنظمة، مما ينعكس في النهاية على تدهور وتراجع هذه المنظمة وعدم القدرة على مواكبة التطورات والتغيرات المتسارعة لضمان البقاء والاستمرارية في سوق العمل.

الدراسة الميدانية ونتائج تحليل البحث:

1. مجتمع وعينة البحث

تكون مجتمع الدراسة من الموظفين في المصارف العامة والبالغ عددهم 278 موظف (دائرة شؤون الموظفين، 2021) وتم استخدام أسلوب المسح الشامل، حيث تم توزيع الاستبانة على أفراد مجتمع الدراسة وبلغ عدد الاستبانات المرجعة 270 أي ما نسبته 94% من عدد الاستمارات الموزعة، والتي تم اعتمادها في التحليل فيما بعد.

وتكونت عينة الدراسة الاستطلاعية من 25 استبانة تم اختيارهم بطريقة عشوائية بغرض تقنين أداة الدراسة والتحقق من صلاحيتها للتطبيق على العينة الأصلية وقد تم إدخالها في التحليل النهائي نظراً لعدم وجود مشاكل في الصدق والثبات.

جدول (1)

مجتمع وعينة الدراسة

اسم المصرف	عدد الفروع	المحافظة	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المستردة
المصرف المركزي	1	حلب	59	55
المصرف العقاري	2	حلب	40	38
المصرف التجاري	5	حلب	65	61
المصرف الصناعي	1	حلب	30	30
التسليف الشعبي	4	حلب	68	65
التوفير	2	حلب	25	21
الإجمالي	14 فرع	-	287	270

2. منهجية البحث

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاستفادة من المراجع الأجنبية التي تناولت موضوع الثقة

سيتم اختبار الفرضية من خلال الانحدار على مرحلتين:

● أولاً: الانحدار المتعدد (Multiple Regression):

يمكننا من خلال استخدام الانحدار المتعدد اختبار مدى تأثير المتغيرات المستقلة مجتمعة (العناصر المختلفة للثقة التنظيمية) على المتغير التابع (الاعتراب الوظيفي)، ودون أخذ المتغيرات الوسيطة بعين الاعتبار.

جدول (5)

معاملات الارتباط والتحديد لنموذج الثقة التنظيمية في الاعتراب الوظيفي

المؤشر	القيمة
قيمة F	126.06
مستوى المعنوية	.000
معامل الارتباط R	.48
معامل التحديد R2	.23
الخطأ المعياري للتقدير Std Error Estimate	.68

جدول (6)

نموذج الانحدار المتعدد لتأثير الثقة التنظيمية في الاعتراب الوظيفي

المتغيرات	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	اختبار T (T-test)	القيمة المعنوية	الدلالة الاحصائية
الثقة التنظيمية	-.54	.048	-11.22	.000	معنوية
الثابت	5.15	.17	30.28	.000	

تشير النتائج السابقة في الجدولين رقم (5، 6) الى ما يلي:

1. إن قيمة (F) تساوي (126.06) وهي معنوية عند مستوى معنوية (05). مما يعني أن المتغير المستقل (الثقة التنظيمية) صالح للتنبؤ بالمتغير التابع (الاعتراب الوظيفي).
2. بلغ معامل الارتباط (0.48). وهذا يعني ان العلاقة بين الثقة التنظيمية والاعتراب الوظيفي متوسطة القوة، وهي معنوية عند مستوى (05).
3. إن معامل الانحدار B للثقة التنظيمية يساوي (-.54). فالإشارة السالبة تدل على أن الثقة التنظيمية تؤثر بشكل عكسي في الاعتراب الوظيفي، وهذا يعني انه كلما زادت الثقة التنظيمية في المنظمة انخفض شعور الاعتراب الوظيفي من قبل الموظفين في المنظمة.
4. إن قيمة (T) تساوي (11.22) بمستوى معنوية (000). وهي معنوية عند مستوى اقل من (05)، وهذا يؤكد على وجود أثر للثقة التنظيمية في الاعتراب الوظيفي.

ب. التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة:

تم استخدام التدرج من (1 - 5) لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة حسب الجدول رقم (3)

جدول (3)

درجات مقياس

الاستجابة	غيرموافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق بشدة
المقياس	1	2	3	4	5

وكلما اقتربت الإجابة من (5) دل على الموافقة العالية على

ما ورد في الفقرة المعنية وتدرج له وزن نسبي (20%)

الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة

جدول (4)

الاحصاءات الوصفية

اسم المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الثقة بالمدير	3.41	.99
الثقة بزلاء العمل	3.85	.76
الثقة بالمنظمة	3.04	.91
صمت الإذعان	4.04	.44
الاعتراب عن الذات	3.43	.81
العجز	3.42	.86
انعدام المعنى	3.04	1.14

نلاحظ أن أعلى قيمة سجلتها المتغيرات المستقلة للمتوسط الحسابي كانت للثقة بزلاء العمل فقد كانت قيمته (3.85) ثم يليه المتغير المتعلق بالثقة بالمدير وأخيراً الثقة بالمنظمة ككل، وهذا يدل على تأكيد الموظفين على أهمية الثقة بزلاء العمل أكثر من الثقة بالمدير والمنظمة ككل.

كما أن أعلى قيمة سجلتها المتغيرات التابعة للمتوسط الحسابي كانت للاعتراب عن الذات فقد كانت قيمته (3.43) ثم يليه المتغير المتعلق بالعجز وأخيراً انعدام المعنى، وهذا يدل على أن الوظيفة في القطاع العام لا توفر للموظف الظروف المناسبة لتحقيق ذاته وتطوير نفسه وظيفياً.

ت. اختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسية الاولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى (05) α على العلاقة بين الثقة التنظيمية والاعتراب الوظيفي في المصارف عينة البحث.

جدول (7)

نموذج الانحدار المتعدد لتأثير كل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية في الاغتراب الوظيفي

النموذج	المتغيرات	معامل الانحدار B	اختبارات (T-test) القيمة	معامل الانحدار المعيارى Beta		اختبار F القيمة المعنوية	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2
				المعنوية	القيمة			
	الثابت	4.86	35.37	.000				
(1)	الثقة بالمدير	-28	-7.43	.000	73.05	.000	.47	.22
(2)	الثقة بالمدير، الثقة بالمنظمة	-19	-4.38	.000			.50	.25

انخفضت حالة الشعور بالاغتراب الوظيفي لديهم، وقد بلغت قيمة معامل التحديد المعدل (229). وهذا يعني ان تأثير الثقة التنظيمية يفسر 22.9% من التغير الحاصل في الاغتراب الوظيفي، ويلاحظ أيضاً أن النموذج المختزل معنوي حيث بلغت قيمة F للنموذج ككل (80.925) ومستوى المعنوية (0.000)، وقد بلغ معامل التحديد المعدل (275). وهذا يعني ان إدخال صمت الاذعان في النموذج أدى الى زيادة في القدرة التفسيرية للنموذج بمقدار (0.046)% مقارنة بالنموذج الأساسي، أما بالنسبة للنموذج الكامل فقد تبين أن النموذج معنوي، حيث بلغت قيمة F للنموذج ككل (57.666) ومستوى المعنوية (0.000)، وقد بلغ معامل التحديد المعدل (288). وهذا يعني ان إدخال صمت الاذعان كمتغير وسيط على العلاقة بين الثقة التنظيمية والاغتراب الوظيفي زاد القدرة التفسيرية للنموذج مقارنة بالنموذج المختزل بمقدار (242%). وبناء عليه فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تقول يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين صمت الاذعان كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقة التنظيمية والاغتراب الوظيفي. وهذا يعني أنه عندما يسود صمت الاذعان في المصارف فإن هذا سيؤدي الى انخفاض ثقة الموظفين بالمنظمة ويزيد من شعور الموظفين بالاغتراب الوظيفي وهذا منطقي لأنه عندما يرفض الموظفون التحدث حول المشاكل المتعلقة بالعمل والأفكار المرتبطة بتطوير وتحسين الية عمل المصارف نتيجة الخوف من النتائج السلبية الناجمة عن هذا التحدث وما يترتب على ذلك من الفصل والعقوبات المختلفة، فإن ذلك سوف يؤدي الى تخفيض ثقتهم بالمنظمة ويخلق لديهم شعور باللامبالاة وعدم الاهتمام بكل ما يحدث في المصرف سواء كان من ناحية إيجاد حلول للمشاكل التي يعاني منها المصرف او اقتراح افكار تطويرية، وفي النتيجة عدم الشعور بالانتماء الى مكان العمل.

النتائج:

1. إن العلاقة بين الثقة التنظيمية وصمت الاذعان هي علاقة عكسية فكلما كانت الثقة التنظيمية عالية كلما أدى ذلك إلى انخفاض صمت الاذعان في المنظمات وازداد الشعور بالأمان من قبل الموظفين للتحدث عن جميع المشاكل الموجودة في العمل وتقديم أفضل الأفكار والاقتراحات لتحسين الأداء وهذا يتفق مع دراسة (نوار وأمال، 2019).

2. إن العلاقة بين الثقة التنظيمية والاغتراب الوظيفي هي علاقة عكسية فكلما ازدادت الثقة التنظيمية كلما أدى ذلك الى

إن معامل التحديد R2 تساوي (23). وهذا يعني أن المتغير المستقل (الثقة التنظيمية) تفسر ما مقداره (23%) من التغير الحاصل في المتغير التابع (الاغتراب الوظيفي)، وهي قوة تفسيرية ضعيفة نسبياً، وأن نسبة (77%) تفسرها عوامل أخرى عشوائية غير مدروسة وأخطاء تتعلق باختبار العينة ووحدات القياس وبناء على نتائج التحليلات الاحصائية: يتم رفض فرضية العدم المتعلقة بعدم وجود أثر ذو دلالة احصائية لتأثير الثقة التنظيمية في الاغتراب الوظيفي، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر معنوي للثقة التنظيمية في الاغتراب الوظيفي.

الفرضية الرئيسية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى (0.05) بين صمت الاذعان كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقة التنظيمية والاغتراب الوظيفي لاختبار هذه الفرضية سوف يتم الاعتماد على أسلوب تحليل الانحدار الهرمي ذو المتغيرات الوسيطة (HMRA Hi-erarchical moderated regression Analysis) والذي يعتمد اساساً على تحليل الانحدار البسيط والمتعدد

جدول (8)

نموذج الانحدار المتعدد لتأثير الثقة التنظيمية على الاغتراب الوظيفي بوجود صمت الاذعان

المستقلة	النموذج الاساسي	النموذج المختزل		النموذج الكامل	
		معامل المعنوية T	معامل المعنوية T	معامل المعنوية T	معامل المعنوية T
Xi	-480	.000	-447	-226	.010
Mi	-	-	.221	271	.000
Xi*Mi	-	-	-	-249	.004
Adj. R2	.229	.275		.288	
F	126.060	80.925		57.666	
Sig	.000	.000		.000	

يتضح من الجدول السابق أن النموذج الأساسي معنوي حيث بلغت قيمة (F 126.060) ومستوى المعنوية (0.000)، كما يتضح وجود تأثير معنوي عكسي مباشر لتأثير الثقة التنظيمية في الاغتراب الوظيفي، وهذا يعني أنه كلما زاد ثقة الموظفين بالمنظمة

Muhammad, (2021), *Job alienation and its relationship to organizational silence among employees of educational service offices in the city of Benghazi*, College of Education Journal, ten Issue.

- Hayat, Sarir Al-Hartsi and Karima, Rebhi, (2020), *The Impact of Organizational Trust Dimensions on Organizational Alienation*, Journal of Economic, Management and Commercial Sciences.
- Nawara, Yaha and Amal Bahlat, (2019), *The Role of Organizational Trust in Overcoming the Phenomenon of Organizational Silence in Public Administration*, Master's Thesis in Political Science, Mouloud Mamari University - Tizi Ouzou.
- Kabiya, Muhammad and Maher Badawi, (2003), *Applied Statistics*, Aleppo, Aleppo University Publications.

المصادر والمراجع الأجنبية:

- Abolghasem, B and Ali Salimi K, (2018), *The Relationship between Organizational Trust and Job Satisfaction in Employees of the Agricultural Bank Branches*, Journal of Industrial Strategic Management, Volume3 (Issue2), 25-36.
- Adnan, Ö, (2012), *Antecedents Of Employees' Trust In Supervisors, Management, And Organizations*, Journal Of Social Sciences Institute, Volume: 9, Issue: 18, 323-359.
- Ahmad Alheet, (2019), *The Impact Of Organizational Silence Causal Factors On Selfefficacy Of Health Center Employees In The Jordanian*
- AL-Zouūbi, D., M. (2012), *The Effect of Regulations and Instructions on the Work Alienation of Faculty Members Jordanian Universities*, Journal of Organizational Psychology vol. 12(1), 93-112.
- Capital City (Amman), *Academy of Strategic Management Journal*, Volume 18, Issue 3, 1-13.
- Farahbod, F, Azadehdel, M. R, Chegini, M. G, Ashraf, A. N, (2012), *Work Alienation Historical Backgrounds, Concepts, Reasons and Effects*, Journal of Basic and Applied Scientific Research, 2(8), P: 8411-8412.
- Nafei, W. A. (2016), *The Impact of Organizational Silence on Job Attitudes: A Study on Pharmaceutical Industry in Egypt*, Case Studies Journal ISSN (2305-509X) – Volume 5, Issue 8, 98-124.
- Odeh, A. B & Alshoraty, I. Y, (2018), *Organizational Silence at Jordanian Universities and it Relation To Some Variables*, Journal of Higher Education Theory and Practice, Vol.18 (1), 82-91
- Banai, M, Reiselb. W. D, Probst, T. M, (2004), *A Managerial and Personal Control Model: Predictions of Work Alienation and Organizational Commitment in Hungary*, Journal of International Management, 10, 375-392.
- Çetinkanat, A. C & Kösterelioğlu, M. A, (2016), *Relationship between Quality of Work Life and Work Alienation: Research on Teachers*, Universal Journal of Educational Research 4(8), 1778-1786.
- Ceylan, A & Seyfettin, S, (2011), *Organizational Injustice And Work Alienation*, E+M Ekonomie a Management; 2, 65-78.
- Coxen, L, van der Vaart, L & Stander, M, (2016), *Authentic Leadership And Organizational Citizenship Behavior In The Public Health Care Sector: The Role Of Workplace Trust*, SA Journal Of Industrial Psychology, ISSN: 2071-0763, 1-13.
- Dagmara, L And Katarzyna, K, (2012), *The Significance And Measurement Of Trust In The Organization In The Light Of The Empirical Studies*, Research Project, 202-207..
- Dora, C. L, Robert, C. L, (2008), *Antecedents Of Coworker Trust: Leaders' Blessings*, Journal Of Applied Psychology, Vol. 93, No. 5, P 1130.
- Ehtiyar, Rüya & Yanardağ, Melek, (2008), *Organizational Silence: A Survey On Employees Working In A Chain Hotel*, Tourism and Hospitality Management, Vol. 14, No. 1, 51-68
- Ekaterina S. Ralston, (2006), *Structure Of Organizational Trust In Military-Type And Civilian Organizations: Validation Of The Organizational Trust Questionnaire*, PH Dissertation, Iowa State University, Published Dissertation By Proquest, PP:1-196.

انخفاض الاعتراب الوظيفي وشعور الموظفين بالانتماء للمنظمة وهذا يتفق مع دراسة (حياة وكريمة، 2020)

3. إن العلاقة بين صمت الإذعان والاعتراب الوظيفي هي علاقة طردية فكلما ساد صمت الإذعان في المنظمة كلما أدى ذلك الى انفصال الموظفين عن العمل وعدم القدرة على تحقيق ذاتهم وتطوير أنفسهم وهذا يتفق مع دراسة (الشريف ومخلوف، 2021).

التوصيات

1. توفير مناخ تنظيمي في المنظمة يتسم بالثقة في التعامل من خلال تبني هياكل تنظيمية منفتحة تُسهل من عملية التواصل والانفتاح والمرونة بين المدراء والموظفين وتسمح للموظفين بنقل المشاكل الى الإدارة العليا مع اقتراح آلية لعلاج المشاكل الموجودة في العمل.

2. تعزيز الثقة بين زملاء العمل من خلال العمل كفريق واحد وتشجيعهم على التعاون فيما بينهم لتبادل الآراء والأفكار والاقتراحات التي تساهم في تحسين أداء الموظفين وتطوير المنظمة.

3. تشجيع الموظفين على التحدث من خلال مكافئتهم وترقيتهم عند إبداء آراء وأفكار واقتراحات جديدة تساهم في حل جميع المشاكل الموجودة في العمل والعمل على تطبيقها والاختذ بها.

4. تشجيع الموظفين على تقديم أفكار ابداعية جديدة من خلال خلق جو من المنافسة فيما بينهم لتطبيق أفضل هذه الأفكار وجعل الموظف في حالة تفكير دائم بالحلول والاقتراحات الجديدة في العمل.

5. ضرورة الاهتمام بمتطلبات الموظفين ورغباتهم لتحقيق ذاتهم في العمل من خلال تدريبهم بشكل مستمر والعمل على تطوير مهاراتهم وإمكانياتهم فيه.

6. خلق جو من الابداع في العمل من خلال تعيين الموظف المناسب في المكان الذي يتناسب مع إمكانياته وقدراته للإبداع في العمل وتقديم أفضل ما لديه.

المصادر والمراجع العربية:

1. الشريف، نجات عبد القادر ومخلوف عيسى رمضان محمد، (2021)، *الاعتراب الوظيفي وعلاقته بالصمت التنظيمي لدى موظفي المكاتب التعليمية الخدمية بمدينة بنغازي*، مجلة كلية التربية، العدد العاشر.
2. حياة، سرير الحرتسي وكريمة، ربحي، (2020)، *تأثير أبعاد الثقة التنظيمية على الاعتراب التنظيمي*، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية.
3. نواره، ياح وأمال بحلاط، (2019)، *دور الثقة التنظيمية في التغلب على ظاهرة الصمت التنظيمي في الإدارة العمومية*، رسالة ماجستير في العلوم السياسية، جامعة مولود معمري – تيزي وزو.
4. كبية، محمد وماهر بدوي، (2003)، *الإحصاء التطبيقي*، حلب، منشورات جامعة حلب.

المصادر والمراجع العربية مترجمة:

- Al-Sharif, Najat Abdel-Qader and Makhlof Issa Ramadan

- A barrier to change and development in a pluralistic world, Academy of Management Review, 2 5(4), 706-725.*
- Nair, N and Vohra, N,(2010), *An Exploration of Factors Predicting Work Alienation of Knowledge Workers, Management Decision, 48, (4),600-615.*
 - Ong, L. D,(2013), *Workplace Friendship, Trust In Coworkers And Employees' Ocb, Actual Problems Of Economics, 2 (140), P: 289-294.*
 - Özer.,Ö, Uğurluoğlu, Ö, Saygılı, M & Songur, C, (2017), *The impact of work alienation on organizational health: A field study in health sector, International Journal of Healthcare Management, 18-24.*
 - Peck, D. L,(2003), *Trust In Leaders From An Employee Perspective A Multiple Case Study, Phd Dissertation, Capella University, Published By Proquest, 1-169.*
 - Pinder, C. C , & Harlos, K. P, (2001), *Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice, Research in Personnel and Human Resource Management, 20, 331-369.*
 - Rezabeygi, S, A,(2014), *Organizational Silence: A Dangerous Phenomenon in the Way of the Organizational Progress , International Journal of Basic Sciences & Applied Research, Vol, 3 (SP), 300-306.*
 - Sarros, J. C, Tanewski, G. A, Winter, R. P., Santora, J. C and Densten, I. L,(2002), *Work Alienation and Organizational Leadership, British Journal of Management, Vol. 13, 285-304.*
 - Sashkin, M,(1990), *The Managerial Mirror: Trainer Guide. Seabrook', Md: Duchochon Press.*
 - Szakaya, M. K,(2014), *Cynicism as a Mediator of Relations between Job Stress and Work Alienation: A Study from a Developing Country – Turkey , Global Business and Management Research: An International Journal, Vol. 6, No. 1, 24-36.*
 - Seeman, M,(1959), *On the meaning of alienation, Am Sociol Rev, 24(6), 783-791.*
 - Serap P. K, Didem , A and Sibel, S,(2021),*Effect of organizational silence on the job satisfaction and performance levels of nurses Perspect Psychiatr Care, 1-9.*
 - Shockley-Zalabak, P, Ellisi, K, & Winograd, G,(2000), *Organizational Trust: What It Means, Why It Matters? Organizational Development Journal, 18 (4), 35-48.*
 - Taris, G. A,(2010), *The Connection Between The Two Facets Of Trust (Supervisor Trust And Subordinate Trust) And Leader-Member Exchange Relationship In Two Manufacturing Organizations , PhD Dissertation, Capella University, Published Dissertation By ProQuest, P 3.*
 - Valadbigi, A & Ghobadi, S, (2014), *The study of the element of Work alienation: A case study of the urmia White cement factory , Western Azarbayjan Province,Iran. Asian Social science vol.7, No.6, 206-219.*
 - Van D. L, Ang. S and Botero. I. C,(2003), *Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs, Journal of Management Studies, 40 (6), 1359-1392.*
 - Zaheer, A, McEvily, B & Perrone, V,(1998), *Does Trust Matter? Exploring The Effects Of Interorganizational And Interpersonal Trust On Performance, Organization Science, No. 9 (2), 141-159.*
 - Zekeriya Nas,(2021), *Factors Affecting The Organizational Silence of Academics Employed at The Universities in Pakistan,Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 9(1), 9-27*
 - Erdem, M,(2014), *Quality of work life's regression level on work alienation. Educ Sci Theor Prac,14 (2), 534-544.*
 - Erigüç, G , Özer, Ö, Turaç, İ. S And Songur, C,(2014), *The Causes And Effects Of The Organizational Silence: On Which Issues The Nurses Remain Silent? , Int. Journal of Management Economics and Business, Vol. 10, No. 22, 131-153.*
 - Erkmén, T, Bozkurt, S, (2016), *Moderating Effect of Organizational Commitment on the Relationship Between Work Alienation and Formalization , Journal of Economic Development, Management, IT, Finance and Marketing, 8(2), 16-23.*
 - Fapohunda, T. M,(2016), *Organizational Silence: Predictors And Consequences Among University Academic Staff , International Journal for Research in Social Science and Humanities Research, vol 2 issue 1, 83-103.*
 - Ferres, N, Connell, J, Travaglione, A,(2004), *Co-Worker Trust As A Social Catalyst For Constructive Employee Attitudes, Journal Of Managerial Psychology, Vol. 19 Iss: 6, 608-622*
 - Geyer, F, (1990), *Political Alienation and Environmental Complexity Reduction, Kybernetes,19,(2), 11-31.*
 - Gratz, E. F,(2018), *An Examination Of The Mediating Effect Of Institutional Trust On Interpersonal Trust And Readiness For Change In University Faculty, Phd Dissertation, University Of la verne, California, Published By Proques, 1-194.*
 - Güçer, E. G And Demirdağ, Ş. A,(2014), *Organizational Trust And Job Satisfaction: A Study On Hotels , Business Management Dynamics, Vol.4, No.1, 12-28.*
 - Guinot, J, Ricardo, C, And Malle N, Fermi N,(2014), *Organizational Trust And Performance: Is Organizational Learning Capability A Missing Link?, Journal Of Management & Organization, Volume 19, Issue, 559-582.*
 - Heinz, W. R,(1991), *Changes In The Methodology Of Alienation Research , International Journal of Sociology and Social Policy, Vol. 11 Iss 6/7/8, 213 – 221.*
 - Hoy,W. K, Blazovsky. R, Newland,W,(1983),*Bureaucracy And Alienation: A Comparative Analysis, The Journal of Educational Administration, 21 (2), 109-120.*
 - Jimmie, S. W,(2012), *Trust In Immediate Supervisor, Trust In Top Management, Organizational Trust Precursors: Predictors Of Organizational, Phd Dissertation, University Of Phoenix, Published By ProQuest, P 58.*
 - Johannesen, R. L,(1974), *The functions of silence: a plea for communication research, Western Journal of Communication, 38 (1), 25-35.*
 - Karabay,M. E, Şener, İ, Tezergil, S. A, (2018), *Ethical Climate as a Mediator between Employees' Organizational Silence Behaviors and their Trust in Leader: An Empirical Research on Insurance Sector Employees , International Journal of Organizational Leadership 7, 70-83.*
 - Karaca, H,(2013), *An Exploratory Study On The Impact Of Organizational Silence In Hierarchical Organizations: Turkish National Police Case , European Scientific, vol.9, No.23 ISSN: 1857 – 7881, 38-50.*
 - Kramer & T. Tyler (Eds.), *Trust In Organizations: Frontiers Of Theory And Research ,Thousand Oaks, CA: SAGE, 261-287.*
 - Krot, K And Lewicka, D, (2012), *The Importance Of Trust In Manager-Employee Relationships, International Journal Of Electronic Business Management, Vol. 10, No. 3, 224-233.*
 - Lawler, E .E. (1992). *The Ultimate Advantage: Creating the High Involvement Organization, JosseyBass., San Francisco.*
 - Manuel, B And Anil, K. G, (2003), *Perceived Trustworthiness Within The Organization: The Moderating Impact Of Communication Frequency On Trustor And Trustee Effects, Organization Science, Vol. 14, No, 32-44*
 - Mayer, R. C, Davis, J. H and Schoorman, F. D,(1995), *An Integrative Model Of Organizational Trust, Academy Of Management Review, 20 (3), 709-734.*
 - McElroy, M. W,(2002), *Social innovation capital, Journal of Intellectual Capital, Vol.3, No.1, 1-16.*
 - Mishra, A. K,(1996), *Organizational Response To Crisis: The Centrality Of Trust. In R.*
 - Morriso, E. W, & Millike, F. J, (2000) *Organizational silence:*

أثر المعرفة على ممارسات موظفي الطعام والشراب في خدمة الضيوف من ذوي الإعاقة: دراسة ميدانية لفنادق الأربع والخمس نجوم في مدينة عمان - الأردن

The Impact of Knowledge Regarding the Practices of Food and Beverage Employees in Serving Disability Guests Field Study Conducted on Four and Five-Stars Hotels in Amman-Jordan.

Raeda Ratib Abu Samra

Master student\ Al-Hussein Bin Talal University\ Jordan

r.abusamraex2@gmail.com

رائدة راتب أبو سمرة

طالبة ماجستير / جامعة الحسين بن طلال / الأردن

Mamoun Ahmad Habib Allah

Associate Professor\ Al-Hussein Bin Talal University\ Jordan

mamounh@yahoo.com

مأمون أحمد حبيب الله

أستاذ مشارك / جامعة الحسين بن طلال / الأردن

Received: 15/ 3/ 2022, Accepted: 3/ 10/ 2022.

DOI: 10.33977/1760-007-018-004

https://journals.qou.edu/index.php/eqtsadia

تاريخ الاستلام: 15 / 3 / 2022م، تاريخ القبول: 3 / 10 / 2022م.

E-ISSN: 2410-3349

P-ISSN: 2313-7592

المقدمة:

تعد السياحة واحدة من أسرع الصناعات نمواً في القرن الحادي والعشرين (Haddad, Akasheh & Fakhour, 2014). إذ يساهم قطاع السياحة بشكل كبير في اقتصاد معظم البلدان، محققاً حصة كبيرة من دخلها القومي (Alrawadie, 2009). يعد الأردن مقصداً سياحياً مهماً في الشرق الأوسط؛ لما يزره من وجهات سياحية مميزة وذات مكانة دينية وتاريخية هامة (Al Khattab & Aldehayyat, 2011)، كما يعد القطاع السياحي من القطاعات المؤثرة في الاقتصاد الأردني؛ إذ بلغت مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي (Gross Domestic Product (GDP)) للعام 2019 ما مقداره (13%) (Central Bank of Jordan, 2020). أما بالنسبة لعائدات القطاع السياحي لعام (2019) فقد بلغت ما يقارب (4.11) مليار دينار أردني (Jordanian Ministry of Tourism and Antiquities, 2019)، كما تعد السياحة في الأردن مولداً هاماً لفرص العمل، فهي تعمل على تشغيل (53.5) ألف عامل بها (Central Bank of Jordan, 2020).

الحقيقة أنّ صناعة السياحة تعد من الصناعات الديناميكية من حيث التطور، إذ إنها -غالباً- ما تظهر أنماط جديدة من السياحة؛ وقد ظهر مؤخراً نمط من السياحة يعرف باسم السياحة الميسرة، والتي تمثل اتجاهاً مستقبلياً في قطاع السياحة العالمي، يُعنى بخدمة الأشخاص ذوي الإعاقة، أو الأشخاص ذوي القدرات المحدودة والمقيدة؛ سواء بشكل مؤقت أو دائم. (Alen, Domínguez & Losada, 2012).

إن ممارسة الأنشطة السياحية تلقى اهتماماً متزايداً من قبل الأشخاص ذوي الإعاقة؛ إذ إنها تعد عنصراً هاماً في إعادة تأهيلهم (Kagane et al, 2017) وإحدى الجوانب الترفيهية، التي لهم الحق في التمتع بها وفقاً لاتفاقية الأمم المتحدة لحقوق الأشخاص ذوي الإعاقة (Mopecha, 2016)؛ ولتحقيق هذا الحق للأفراد من ذوي الإعاقة وضمان عدم التمييز ضدهم، فإنه من الضروري توفير الوعي لدى العاملين في صناعة السياحة حول موضوع الإعاقة، وكيفية التعامل أفرادها (Allan, 2013).

السياحة هي صناعة خدمية قائمة على جهود ومهارات الموارد البشرية، لذا من الضروري أن لا تغيب قدرة العاملين فيها على التعامل الصحيح مع الضيوف بشكل عام، و ذوي الإعاقة بشكل خاص؛ لما في ذلك من خسارة محتملة لسوق مهم (Small & Darcy, 2010)؛ إذ إن تحقيق السياحة الميسرة يعتمد على عنصرين أساسيين، الأول هو وجود التسهيلات المادية الملائمة لذوي الإعاقة في منشآت الضيافة، أما الثاني فيكمن في توفر الموظفين القادرين على التعامل مع الضيوف من ذوي الإعاقة بمهارة (Darcy & Pegg, 2011). ويعد العنصر الثاني في كثير من الأحيان العنصر الأهم، فالموظف المالك للمعرفة والمهارة اللازمتين للتعامل مع ذوي الإعاقة، قد يغطي في كثير من الأحيان على أي نقص محتمل في التسهيلات المادية لأي منشأة خدمية (Bi, 2006). وبالرغم من تلك الأهمية، فقد أكدت العديد من المنظمات العالمية التي تُعنى بشؤون الإعاقة أن هنالك نقصاً في المعرفة والفهم لقضية الإعاقة والاحتياجات الخاصة للأفراد من ذوي الإعاقة والممارسات المثلى

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المعرفة بمصادرها المختلفة ومدى التزام موظفي الطعام والشراب بالممارسات الصحيحة في التعامل مع الضيوف ذوي الإعاقة أثناء تقديم الخدمة لهم؛ ولتحقيق هدف الدراسة، تم إجراء (12) مقابلة مع أفراد من ذوي الإعاقة لتطوير استبانة الدراسة، والتي تم توزيعها على عينة ميسرة من (340) موظف طعام وشراب في فنادق الأربع والخمس نجوم في عمان-الأردن؛ وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير لعدد من مصادر المعرفة على مدى التزام موظفي الطعام والشراب بالممارسات الصحيحة للتعامل مع الضيوف ذوي الإعاقة، وهذه المصادر هي التدريب والخبرة العلمية وتكنولوجيا المعلومات والاتصال، في حين لم يوجد أثر للمستوى التعليمي على ذلك الالتزام. وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات كان أهمها: ضرورة تطوير المناهج الدراسية في وزارة التربية والتعليم العالي، بحيث تتضمن مواداً علمية تعالج كيفية التعامل مع الأفراد ذوي الإعاقة، كما أوصت الدراسة موظفي الطعام والشراب بالاطلاع على مصادر المعرفة المختلفة؛ لزيادة الفهم حول أنواع الإعاقة المختلفة واحتياجاتها، وأساسيات التعامل الأنسب خدمة لكل إعاقة.

الكلمات المفتاحية: المعرفة، الممارسات، ذوي الإعاقة، السياحة الميسرة.

Abstract:

This study aimed to investigate the impact of knowledge from different sources on food and beverage employees' commitment to good practices of dealing with disabled guests. To achieve this aim, 12 interviews were conducted with disabled people to develop the study's questionnaire. The questionnaire was conveniently distributed to 340 food and beverage employees in four and five stars hotels in Amman. The study's results confirmed the impact of food and beverage employees' knowledge of good practices in dealing with the disabled guest were obtained from training, work experience and ICT sources. However, no similar impact was found regarding education as a source of knowledge. Consequently, the study reached some recommendations, the most important required the Ministry of Education to enrich their curricula with materials about good practices to interact with disabled people. The study also recommended food and beverage employees to access various knowledge sources to enhance their knowledge about different types of disability and the good practices of interacting with each of these disabilities.

Keywords: Knowledge, practices, disabled people, accessible tourism.

فائقة (العلي وآخرون، 2009). وتعد مواقع التواصل الاجتماعي مثلاً على مصدر من مصادر المعرفة المؤثرة على الموظفين في منظمات الأعمال، فإن استخدامها بشكل فعال من قبلهم يمكن أن يعزز قدراتهم الوظيفية، ويحسن من أدائهم وسلوكياتهم (Nisar & Prabhakar, 2018).

إن تحقيق الأداء المتميز يعد إنجازاً مهماً لأي منظمة، ويبنى على أساسها إمكانية تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية (Markos & Sridevi, 2010)، من خلال توفير خدمات عالية الجودة لعملاء المنظمة، بما يضمن رضاهم وولائهم لها (Karatepe, 2013). ومن الجدير ذكره أن أداء الموظفين يكتسب أهمية خاصة في قطاع الضيافة؛ لما له من تأثير مباشر على تجربة السائح وقراره بإعادة زيارة المقصد السياحي، أو الإقامة في فندق معين (Chou, 2014).

إن دراسة العوامل المؤثرة على أداء الموظفين تساعد في تطوير ذلك الأداء من خلال علاج نقاط الضعف وفقاً لتلك العوامل (Van Dijk & Schodl, 2015). وتعد المعرفة من أبرز العوامل المؤثرة على مهارات الموظف وكفاءته (Awotidebe, 2019)، كما أن المعرفة تزيد من قدرة الموظف على الأداء السليم واستيعاب معالجة المشكلات التي قد تحدث خلال العمل بصورة فعالة تضمن الأداء الجيد عند التعامل مع العملاء (Lowe et al, 2007). وقد بينت عدد من الدراسات الأثر الإيجابي للمعرفة على أداء الموظفين في القطاعات المختلفة، كدراسة (Chen 2016) التي بحثت في مدى تأثير معرفة موظفي الخطوط الأمامية في صناعة الفنادق في تايوان على ممارساتهم في جعل الفندق صديقاً للبيئة، وقد أظهرت نتائجها بأن المعرفة هي الأساس لتحسين المهارات والوعي لدى الموظفين، وأن لها الدور الإيجابي والأساسي في التأثير على أدائهم، وهذا ما أكدت عليه دراسة أحدث لكل من (El-Chaarani و El-Abiad 2020) والتي بحثت في تأثير المعرفة وإدارتها على أداء العاملين في القطاع المصرفي في لبنان.

جدير بالذكر -إضافةً لما سبق- القول بأن للمعرفة أثرٌ إيجابي في زيادة وعي الموظفين للأنواع المختلفة من العملاء وللحرفية المثلى في التعامل مع كل منهم، الأمر الذي من شأنه تحسين مستوى الخدمة المقدمة لعملاء المنظمة بما يزيد من مستوى الرضا لديهم، وكسب ولائهم للمنظمة (World Health Organization, 2011).

السياحة الميسرة:

إن من ضمن الأنشطة الحياتية المختلفة التي يسعى ذوي الإعاقة دوماً لممارستها على قدم المساواة مع الآخرين ممن لا يعانون من أي أعاقه هي الأنشطة السياحية؛ إذ تمثل السياحة عنصراً هاماً في حياة كل ذي إعاقة لما لها من دور كبير في إعادة تأهيله من خلال تقليل الآثار الجانبية الناتجة من محدودية الحركة البدنية من جهة، والسعي إلى إدماجه وتمكينه من التعامل والتفاعل مع باقي أفراد المجتمع من جهة أخرى (Kaganek et al, 2017). ولقد تطور اندماج ذوي الإعاقة في الأنشطة السياحية إلى حد ظهور مفهوم السياحة الميسرة، ونشوء منظمات سياحية متخصصة في تقديم الخدمات السياحية لهم.

تعرف الشبكة الأوروبية للسياحة الميسرة (European

for Accessible Tourism) للتعامل معهم من قبل العاملين في صناعة الضيافة. (Darcy & Pegg, 2011).

إن الفنادق من أكبر المنظمات العاملة في قطاع السياحة، والتي عادةً ما يحدث ضمنها التواصل بين عدد كبير من الموظفين والضيوف (بما في ذلك الضيوف من ذوي الإعاقة). ويعد قطاع الفنادق في الأردن من القطاعات الحيوية والمستمرة في النمو، حيث يأتي ضمن القطاع الخدمي في الدرجة الثالثة من حيث الأهمية النسبية للقطاعات الاقتصادية في الناتج المحلي الإجمالي، وذلك بنسبة (10.7%) (Central Bank of Jordan, 2020).

بناءً على ما سبق يمكن القول بأن القطاع الفندقي هو قطاع حيوي ومهم للاقتصاديات الدول؛ لذا فإن أي جهد بحثي في هذا القطاع يكتسب أهمية بوصفه مسعى نحو تطوير قطاع اقتصادي مهم. وتسعى الدراسة -الحالية- للبحث في العديد من المتغيرات ذات العلاقة بممارسات موظفي الطعام والشراب العاملين ضمن القطاع الفندقي الأردني، وذلك بهدف تطوير تلك الممارسات لاسيما فيما يتعلق بالتعامل مع قطاع سياحي مهم، مثل الضيوف من ذوي الإعاقة ضمن ما يعرف بالسياحة الميسرة.

الإطار النظري

أثر المعرفة على أداء الموظفين

إن للمعرفة تأثيراً كبيراً في إدارة الأعمال، وتكمن أهمية المعرفة بكونها أساس عمل المورد البشري في أي منظمة أعمال، فهي عنصر أساسي في عمليات التحليل الوظيفي (Job Analysis) لكافة وظائف المنظمة، وكما أنها محور العديد من العمليات الإدارية والتسويقية، وغير ذلك من العمليات الضرورية لتشغيل واستمرارية منظمات الأعمال (Woods, 2006). وقد أوضحت المعرفة من أهم المفاهيم البارزة في العلوم الإدارية (Hallin & Marnburg, 2006). ويمكن الحصول على المعرفة من مصادر عديدة، ومن أبرزها ما هو مبين أدناه:

- التدريب: يعد وسيلة مهمة للتعامل مع قلة المهارات لدى موظفي المنظمة بحيث تسد الفجوات في أداء الموظفين، وتزيد من درجتهم على التكيف باستمرار مع المتطلبات المختلفة للعملاء (Mil-hem et al, 2014).

- التعليم: يعد أساسياً في حياة الفرد؛ إذ أنه إحدى عمليات التعديل في سلوك الأفراد بوصفه نتيجة لاكتسابهم المعرفة (Eraut, 2000).

- لالخبرة العملية: أكدت العديد من الدراسات (Carr, Pearson, Vest & Boyar, 2006., Uppal, Mishra & Vohra, 2014., Njogu, 2017) على العلاقة الإيجابية بين الخبرة العملية وممارسات الموظفين؛ إذ تعد الخبرة العملية السابقة المرتبطة بالمهنة مصدراً هاماً لتعزيز المعرفة والمهارات لدى الموظف بما يكسبه كفاءة ذاتية في تلبية متطلبات العمل، وتجعله أكثر استعداداً لمواجهة التحديات المتعلقة بالعمل (Dokko, Wilk & Rothbard, 2009).

- تكنولوجيا المعلومات والاتصال: لقد أدى التقدم في تكنولوجيا المعلومات والاتصال في العصر الراهن إلى تطور تبادل المعرفة حول العالم كما ونوعاً مع إمكانية الوصول إليها بسرعة

- هذه - المعرفة على الأداء لموظفي القطاع السياحي. حيث لوحظ ندرة البحث في موضوع المعرفة وأثرها على أداء الموظفين في قطاع الفنادق في تعاملهم مع السائح ذي الإعاقة. ويلاحظ تسليط الدراسات الحديثة - الضوء على الحاجة إلى مزيد من الأبحاث في تجارب السفر للأشخاص ذوي الإعاقة، ودراسة الجوانب السلوكية التي تؤثر على التجربة السياحية لديهم. لذا تسعى - هذه - الدراسة لسد الفجوة البحثية من خلال البحث في مدى تأثير المعرفة على الممارسات (الأداء) لموظفي الطعام والشراب في الفنادق أثناء تقديم الخدمة للسياح ذوي الإعاقة في الأردن.

مشكلة الدراسة

هناك ازدياد مضطرب في الاهتمام بمدى اندماج الأشخاص من ذوي الإعاقة بالقطاع السياحي في العديد من دول العالم (Bizjak, Knezevic & Cvetreznik, 2011) وعلى الرغم من ذلك الاهتمام وكل التأكيدات على أهمية السياحة الميسرة (United Nations, 2006)، إلا أن الطلب على السياحة الميسرة ما زال يبدو متواضعاً، وقد يعود ذلك إلى وجود فجوة بين ما تقدمه منشآت الضيافة، كالفنادق، من خدمات وما يحتاجه الضيوف من ذوي الإعاقة (Daniels, Rodgers & Wiggins, 2005). ويعد النقص في معرفة موظفي تلك المنشآت حول مختلف الإعاقات، والإفتقار إلى تدريبهم حول التعامل الصحيح مع ذوي الإعاقة من الضيوف، والتمييز في التعامل تجاههم، من الأسباب المحتملة لمثل هذه الفجوة (Hussien & Jones, 2016)؛ والأردن مثله مثل العديد من دول العالم يعاني من ضعف في السياحة الميسرة؛ إذ يلاحظ قلة عدد الأشخاص من ذوي الإعاقة الذين يمارسون النشاط السياحي في الأردن (Allan, 2013). ومما لا شك فيه يتوجب أن توفر الفنادق ما يتناسب واحتياجات الضيوف من ذوي الإعاقة، بحيث يصبح فزراً رئيسياً للسفر واختيار الوجهة السياحية المناسبة (Dar-cy, 2002, 2010., Pegg & Stumbo, 2010., Darcy & Pegg, 2011). لذا تقوم الدراسة الحالية بالتطرق لهذه المشكلة من خلال البحث في ممارسات موظفي الطعام والشراب أثناء أدائهم لخدمة الضيوف من ذوي الإعاقة، وقياس تأثير مصادر المعرفة المختلفة على تلك الممارسات.

أسئلة الدراسة

سعت الدراسة الحالية إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما أثر التدريب على التعامل الصحيح مع الضيوف من ذوي الإعاقة على التزام موظفي الطعام والشراب بالممارسات الصحيحة للخدمة الخاصة بالتعامل مع الضيوف ذوي الإعاقة؟
2. ما هو نوع التدريب الأكثر تأثيراً على التزام موظفي الطعام والشراب بالممارسات الصحيحة للتعامل مع الضيوف من ذوي الإعاقة أثناء تقديم الخدمة لهم؟
3. هل يؤثر المستوى التعليمي لموظفي الطعام والشراب على مدى التزامهم بالممارسات الصحيحة في التعامل مع الضيوف ذوي الإعاقة أثناء تقديم الخدمة لهم؟
4. هل تؤثر الخبرة العملية لموظفي الطعام والشراب على مدى التزامهم بالممارسات الصحيحة للتعامل مع الضيوف ذوي

(ENAT) (Network for Accessible Tourism) بأنها السياحة التي تلبي كافة احتياجات المستهلكين بما فيهم الأفراد ذوي الإعاقة، وبمختلف أنواع إعاقاتهم، بحيث تنطوي - هذه - السياحة على إزالة الحواجز المختلفة أمام ذوي الإعاقة، سواء أكانت تلك الحواجز بيئية أم معرفية أم سلوكية (ENAT, 2012).

بناءً على ما تقدم، فالسياحة الميسرة هي السياحة التي تمنح جميع أفراد المجتمع على اختلاف مستوياتهم الصحية، والعقلية والسلوكية الحق بمشاركة وممارسة الأنشطة السياحية المختلفة والاستفادة من الخدمات السياحية بطريقة مستقلة ودون تمييز.

تتماز السياحة الميسرة بأنها مصدر غني لتغذية الطلب السياحي وفرصة تسويقية يمكن استغلالها في تحسين تنافسية المقاصد السياحية؛ إذ إن لسوق السياحة الميسرة حجم كبير لا يمكن إغفاله بوصفه مصدراً لزيادة الطلب السياحي، فعلى سبيل المثال يقدر حجمه ضمن القارة الأوروبية - وحدها - بمئة وسبع وعشرين مليون فرد، أي بما يعادل (27%) من سكان أوروبا؛ في حين يقدر عددهم حول العالم ما بين (600 - 900) مليون فرد. (Eichhron, Michopoulou & Miller, 2005). هذا، ويتوقع أن يزداد ددهم بحلول عام (2050) ليصبح 1.2 مليار شخص (Patter-son, Darcy & Monninghoff, 2012). وتمتلك الأسواق الرئيسية للسياحة مثل الصين والولايات المتحدة الأمريكية وألمانيا التعداد الأكبر للأشخاص ذوي الإعاقة؛ ويكلمات أخرى يشكل ذوي الإعاقة جزءاً مهماً من تلك الأسواق (Patterson et al, 2012). وفيما يخص الواقع الأردني، فإن نسبة ذوي الإعاقة في الأردن قد بلغت (11.2%) من السكان (المجلس الأعلى لشؤون الأشخاص ذوي الإعاقة، 2021)؛ إذ تحتل الإعاقة الحركية أو الجسدية أعلى نسبة (35%) مقارنة مع باقي أنواع الإعاقات، تليها الإعاقة البصرية بنسبة (32%). وبالرغم من تلك الحقائق حول تعداد ذوي الإعاقة بوصفها سوقاً سياحياً واعداً؛ إلا أن إحدى أهم المشكلات والقضايا التي تواجه ذوي الإعاقة في القطاع السياحي هي قضية المواقف والسلوكيات الاجتماعية والثقافة السلبية في المجتمعات تجاههم، بما في ذلك المجتمعات المحلية ضمن المقاصد السياحية (Shaw, Veitch & Coles, 2005).

من خلال المراجعة للدراسات السابقة لوحظ أن المكتبة العربية لم تحظى بدراسات تتعلق بأداء موظفي الفنادق في التعامل مع السياح ذوي الإعاقة؛ إذ إن أغلب الدراسات حول موضوع السياح من ذوي الإعاقة والممارسات الصحيحة في التعامل معهم (Dar-walla & Darcy, 2005., Ozturk, Yayli & Yesoltos, 2006., Poria, Brandt & Reichel, 2010., Darcy & Pegg, 2011., Navarro, Cercera & Andreu, 2015., Hussien & Jones, 2016., Adam, 2019) كانت قد أجريت في دول خارج إقليم الشرق الأوسط، وعند التمحص في تلك الدراسات الأجنبية تبين أن هناك تنوعاً بالطرق المستخدمة في البحث بين المنهجين الكمي والنوعي دون الجمع بينهما بهدف الاستفادة من مزايا كل منهما، الأمر الذي تسعى - هذه - الدراسة لتطبيقه عبر تبني المنهج المختلط في البحث.

إضافة لما ذكر، فقد اتضح أن الدراسات السابقة تركز بشكل عام على السلوك في التعامل مع السياح ذوي الإعاقة، دون التعمق بدراسة العوامل المؤثرة على ذلك السلوك، كالمعرفة ومدى تأثير

العالمية حول الإعاقة، فإنه يوجد حوالي مليار شخص ذي إعاقة حول العالم، أي: ما يقارب (15%) من سكان العالم (Aiyer,2020). ويتوقع من نتائج هذه الدراسة المساهمة في الإضاءة على هذه الفئة من السياح بشكل عملي، يساعد في تحسين مستوى الخدمات المقدمة لهم، الأمر الذي من شأنه زيادة النمو السياحي في الأردن.

محددات الدراسة

واجهت الدراسة -الحالية- عدداً من المحددات، ظهرت على النحو الآتي:

1. ندرة الدراسات السابقة التي تبحث في تعامل موظفي الفنادق مع الضيوف من ذوي الإعاقة. مما عمل على صعوبة تطوير أداة الدراسة، والذي دفع الباحثين إلى إجراء مرحلة استكشافية أولية من أجل تطوير أداة الدراسة الرئيسية.
2. الوضع الوبائي السائد في المملكة الأردنية الهاشمية «كورونا» وما نتج بسببه من قرارات خاصة بحظر المواطنين الأردنيين في منازلهم، الأمر الذي حدّ من قدرة الباحثين من توسيع نطاق الدراسة لتشمل عينة أكبر من موظفي الطعام والشراب، بحيث يتم شمول العاملين منهم في كافة فنادق الأردن.
3. قرار إغلاق المنشآت السياحية مع البدء في توزيع الاستبانة (كالمطاعم والفنادق)، مما أدى إلى صعوبة التواصل مع موظفي الطعام والشراب؛ لعدم وجودهم في أماكن العمل.
4. محدودية الموارد من المال والجهد، حيث اعتمد العمل البحثي في جمع البيانات وتحليلها على الباحثين -فقط- ودون مساعدة أو تمويل من أي جهة أخرى.

منهجية الدراسة

تبنت الدراسة الحالية المنهج المختلط في البحث. فقد تم إتباع المنهج النوعي كمرحلة أولى استكشافية في الدراسة، لتطوير معايير قياس الممارسات لموظفي الطعام والشراب في الفنادق أثناء أدائهم لخدمة الضيوف ذوي الإعاقة من وجهة نظر ذوي الإعاقة أنفسهم، وبناءً على تجاربهم السابقة أثناء إقامتهم في الفنادق. وقد تضمنت المرحلة الاستكشافية لهذا البحث (12) مقابلة شبه مهيكلة، بحيث تم استهداف المشاركين في المقابلات بأسلوب العينة الهادفة (Purposive sampling). بعد إتمام المقابلات، تم تطبيق تحليل المحتوى (Content Analysis) لتحليل البيانات التي تم جمعها من المشاركين في المقابلات.

تمثل مجتمع الدراسة الحالية بكافة موظفي الطعام والشراب العاملين في فنادق الأربع والخمس نجوم في مدينة عمان، حيث يبلغ عدد العاملين كافة في فنادق الخمس نجوم في عمان (5727) ألف (وزارة السياحة والآثار الأردنية، 2019)؛ منهم (30%) موظفي إدارة طعام وشراب (وهي النسبة التي تم الحصول عليها من قبل مدراء الطعام والشراب أثناء محاولة توزيع الاستبانات) وبذلك يصبح عدد موظفي إدارة الطعام والشراب في فنادق الخمس نجوم في عمان يساوي (1718) ألف موظف، ويبلغ عدد العاملين كافة في فنادق الأربع نجوم في عمان (2079) ألف (وزارة السياحة والآثار الأردنية، 2019) منهم (30%) موظفي إدارة طعام وشراب، أي: ما يعادل (624) موظف، وبذلك يكون مجتمع الدراسة الكلي مكوناً من

الإعاقة أثناء تقديم الخدمة لهم؟

5. هل هنالك ارتباط بين اطلاع موظفي الطعام والشراب حول كل ما يتعلق بالممارسات الصحيحة للتعامل مع ذوي الإعاقة من خلال الوسائل المختلفة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال ومدى التزامهم بتلك الممارسات أثناء تقديم الخدمة للضيوف ذوي الإعاقة؟

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يأتي:

- قياس أثر التدريب على التعامل الصحيح مع الضيوف من ذوي الإعاقة على التزام موظفي الطعام والشراب بالممارسات الصحيحة للخدمة الخاصة بالتعامل مع الضيوف ذوي الإعاقة.
- اختبار أثر المستوى التعليمي لموظفي الطعام والشراب على التزامهم بالممارسات الصحيحة للخدمة الخاصة بالتعامل مع الضيوف من ذوي الإعاقة.
- قياس أثر الخبرة العملية لموظفي الطعام والشراب على التزامهم بالممارسات الصحيحة للخدمة الخاصة بالتعامل مع الضيوف من ذوي الإعاقة.
- اختبار الارتباط ما بين اطلاع موظفي الطعام والشراب على كل ما يتعلق بالممارسات الصحيحة للتعامل مع ذوي الإعاقة من خلال الوسائل المختلفة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، والتزامهم بتلك الممارسات أثناء تقديم الخدمة للضيوف من ذوي الإعاقة.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في عدة أوجه؛ أولها: أنها تساهم في تغطية فجوة علمية كبيرة حول موضوع تعامل العاملين في قطاع الفنادق مع الضيوف من ذوي الإعاقة؛ إذ لوحظ قصور في دراسة هذه -الظاهرة عالمياً- فوقاً لما توفر للباحثين من معلومات، لم تبحث هذه -الظاهرة عالمياً- إلا من خلال دراستين فقط، وهما دراسة كل من (Adam, 2019)؛ والتي اقتصر على البحث في سلوك موظفي الاستقبال في الفنادق أثناء التعامل مع الضيوف من ذوي الإعاقة في غانا، دون البحث في العوامل المؤثرة في ذلك السلوك، ودراسة (Navarro, Cercera & Andreu, 2015)؛ والتي اقتصر على العوامل المؤثرة على التفاعل بين العملاء من ذوي الإعاقة وموظفي الفنادق من وجهة نظر مديري الفنادق في إسبانيا، دون فحص العلاقة بين موظفي الفنادق والضيوف من ذوي الإعاقة بشكل مباشر. في حين لم يوجد أي دراسة على مستوى الشرق الأوسط -عموماً- وعلى مستوى الأردن خصوصاً تبحث في ممارسات موظفي الفنادق أثناء أدائهم للخدمة للضيوف من ذوي الإعاقة.

ولهذه الدراسة أهمية خاصة، بسبب شمولها بالبحث فئة من الناس تعتبر سوقاً واعداً للسياحة. فعلى سبيل المثال، بلغت مساهمة السياحة الميسرة المباشرة في الناتج المحلي الإجمالي للاتحاد الأوروبي (164) مليار يورو (-European Commis-sion, 2014). وبحسب ما أشار إليه التقرير العالمي لمنظمة الصحة

(2342) ألف موظف من موظفي الطعام والشراب في فنادق الأربع والخمس نجوم في عمان.

للمقياس الاسمي (Nominal Scale). بعد الانتهاء من تصميم الاستبانة، ولضمان الصدق الظاهري لها، تم عرضها على لجنة تحكيم مكونة من سبعة أكاديميين من ذوي الإختصاص والخبرة في تخصصي الإدارة السياحية وإدارة الفنادق العاملين في جامعات أردنية؛ وبناءً على ملاحظاتهم، تم إجراء عدد من التعديلات الهامة، والتي تضمنت تعديل صياغة بعض فقرات المحور الأول من الاستبانة. وبعد تحكيم الاستبانة، تم توزيع الاستبانة على عينة مكونة من (15) موظف من موظفي الطعام والشراب في الفنادق، بوصفها اختباراً قبلياً (Pilot test) لأداة الدراسة، وبعد الإنتهاء من هذا الاختبار، اتضح عدم وجود أي ملاحظات تتطلب أي تعديل أو إضافة.

بعد الانتهاء من تطوير الاستبانة، تم توزيع الاستبانات على (340) موظف طعام وشراب يعملون في فنادق الأربع والخمس نجوم في عمان، والبالغ عددهم (42) فندقاً، وذلك في شهر أيلول/2020، وذلك عبر طريقتي توزيع: أولاً، توزيع الإستبانات ورقياً وجهاً لوجه على موظفي الطعام والشراب، الذين كانوا على رأس عملهم؛ ثانياً، إرسال الإستبانات من خلال البريد الإلكتروني إلى لموظفي الطعام والشراب الذين لم يكونوا على رأس عملهم بسبب الإغلاقات لمطاعم الفنادق نتيجةً لجائحة «كورونا». في نهاية عملية جمع البيانات تم حصاد (205) استبانات بنسبة استرداد تساوي (60.2%).

اعتماداً على البيانات التي تم جمعها وللإجابة عن أسئلة الدراسة فقد تم توظيف برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS Statistical Package for Social Sciences V.22)، ليتم تحليل البيانات باستخدام عدد من الأساليب الإحصائية، والتي تضمنت الفحوص الوصفية، واختبار تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) واختبار ارتباط معامل "بيرسون" (Pearson's correlation).

نتائج الدراسة

خصائص عينة الدراسة

يختص -هذا- القسم عرضاً لنتائج التحليل الوصفي (التكرارات والنسب المئوية) للخصائص الديموغرافية المتعلقة بموظفي الطعام والشراب المشاركين في -هذه- الدراسة، وتشمل تلك الخصائص الجنس، العمر، الجنسية وتصنيف الفندق الذي يعمل به الموظف، ويظهر الجدول رقم (1) أدناه تلك النتائج.

جدول (1):

الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

الصفة	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
	ذكر	160	78 %
الجنس	انثى	45	22 %
	المجموع	205	100 %

تحقيقاً لهدف إجراء الجانب التطبيقي للدراسة أُختيرت عينة ميسرة (Convenience) من مجتمع الدراسة، وذلك بسبب تعذر وجود إطار تفصيلي حول أفراد مجتمع الدراسة يمكن من استخدام الأساليب العشوائية في اختيار العينات، ومن الجدير ذكره، أن أسلوب اختيار العينات الميسرة عدة فوائد من أبرزها: سهولة جمع المعلومات من أفراد العينة (Sekaran,2003) وقلة التكلفة (Etikan, 2016) (Musa & Alkassim, 2016). ويهدف تحديد حجم العينة المناسب لمجتمع الدراسة الحالية فقد تم الإعتماد على الجداول الإحصائية الخاصة بتحديد أحجام العينات الممثلة وفقاً لتعداد أفراد مجتمع للدراسة التي طورها (Krejcie & Morgan) والمدرجة في كتاب Sekaran (2003)، وفقاً لذلك اتضح أن حجم العينة الممثلة للدراسة الحالية يبلغ (331) موظف من موظفي الطعام والشراب العاملين في فنادق الأربع والخمس نجوم في عمان.

بعد الانتهاء من المرحلة الاستكشافية-النوعية في البحث، تم تبني الاستبانة بوصفها أداة لجمع البيانات الخاصة بالبحث الكمي التحليلي في الدراسة الحالية. حيث طُورت الاستبانة، بحيث احتوت على ثلاثة محاور:

- المحور الأول: تم تطوير الفقرات الخاصة بهذا المحور بالرجوع إلى المقاييس المعتمدة لقياس المواقف تجاه ذوي الإعاقة في جزئها الأول (كمقياس (Martin & Arregui, 2013) (ATDP)، أما الجزء الثاني فكان في مقياس الاتصال مع الأفراد ذوي الإعاقة (Hsu, 2012) (CDP) والردود التي تم الحصول عليها من المشاركين في المرحلة الاستكشافية من واقع المقابلات شبه الهيكلية. ويتضمن هذا المحور أربعة عشر فقرة لقياس مدى التزام موظفي الطعام والشراب في الفنادق بالممارسات الصحيحة أثناء تقديم الخدمة للضيوف من ذوي الإعاقة. وقد صممت الفقرات باستخدام مقياس ليكرت السداسي، والذي يبدأ بقيمة «1»: لا أقوم بذلك نهائياً، وانتهاءً بقيمة «6»: دائماً أقوم بذلك.

- المحور الثاني: هدف هذا المحور لقياس مدى ما حققه موظفي الطعام والشراب من مستويات في مصادر المعرفة المختلفة عن ذوي الإعاقة والممارسات الصحيحة للتعامل معهم. وقد احتوى هذا المحور على قسمين أساسيين: بحيث تضمن القسم الأول مجموعة من الفقرات التي صيغت على شكل اختيار من متعدد لقياس عدد من مصادر المعرفة، كالتدريب (Yang, 2010., Khanfar, 2011., Ghe- bregiorgis, 2018) والمستوى التعليمي (Vetrakova, Simockova, 2019) (Vetrakova et al, 2019)؛ في حين اشتمل القسم الثاني على (5) فقرات تختص بتكنولوجيا المعلومات والاتصال، بوصفها مصدراً آخر من مصادر المعرفة للأفراد، وقد صيغت الفقرات بالاستعانة بما ورد في (Chen 2016)، ودراسة Cetinkaya و (Rashid 2018). وقد صممت الفقرات الخاصة بهذا القسم باستخدام مقياس ليكرت سداسي مماثل لما تم استخدامه في المحور الأول للاستبانة.

- المحور الثالث: ارتبط هذا المحور من الاستبانة بالبيانات الشخصية (الخصائص الديموغرافية) لأفراد العينة كالجنس، والعمر، والجنسية. وقد تمت صياغة الأسئلة في المحور الأخير وفقاً

التحليل الوصفي لتغيرات الدراسة

لقد تم إجراء التحليل الوصفي لتغيرات الدراسة بغرض تحقيق أهدافها، وللقيام بذلك تم توظيف عدد من الاختبارات الوصفية بما يتفق والمقياس المستخدم في قياس كل متغير. وقد اشتملت الاختبارات التي تم توظيفها بهدف التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة على كل من فحوص التكرار، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والوسيط.

فحوص التكرار والنسب المئوية لكل من الأبعاد الأربعة الأولى من الدراسة تحقيقاً للأهداف الأربعة الأولى من الدراسة، تم إجراء فحوص التكرار والنسب المئوية لكل من أبعاد التدريب والمستوى التعليمي والخبرة العملية في الطعام والشراب والخبرة العملية في صناعة الفنادق. وجاء عرض نتائج -تلك- الاختبارات الوصفية على النحو الآتي:

جدول (2):

نتائج فحوص التكرار والنسب المئوية لكل من الأبعاد (4) الأولى من الدراسة.

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
		التدريب
26.3%	54	لا، لم ألقى تدريب داخل أو خارج منشأة العمل
49.8%	102	نعم تلقيت تدريب داخل منشأة العمل
23.9%	49	نعم تلقيت تدريب خارج منشأة العمل
100%	205	المجموع
		المستوى التعليمي
40.5%	83	ثانوية عامة او اقل
37.6%	77	دبلوم متوسط
20.5%	42	بكالوريوس
1.5%	3	دراسات عليا
100%	205	المجموع
		الخبرة العملية في الطعام والشراب
14.6%	30	أقل من سنة
18.5%	38	1-2 سنة
42%	86	3-5 سنة
20.5%	42	6-9 سنة
2.4%	5	10-15 سنة
2%	4	15 سنة فما فوق
100%	205	المجموع
		الخبرة العملية في صناعة الفنادق
48.8%	100	أقل من 3 سنوات
47.3%	97	3-9 سنوات
3.4%	7	10-15 سنة

الصفة	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
	اقل من 20 سنة	4	2%
	20-24 سنة	54	26.3%
	25-29 سنة	95	46.3%
	30-34 سنة	45	22%
العمر	35-39 سنة	4	2%
	40-44 سنة	1	0.5%
	45-49 سنة	2	1%
	المجموع	205	100%
	الأردنية	196	95.6%
	غير الأردنية	9	4.4%
الجنسية	المجموع	205	100%
	أربع نجوم	151	73.7%
	خمس نجوم	54	26.3%
	المجموع	205	100%

يتضح من نتائج التحاليل الوصفية، أن أغلب أفراد العينة هم من الذكور بنسبة مئوية (78%). كما وأظهرت النتائج أن أغلب المشاركين في -هذه- الدراسة هم من فئة الشباب؛ إذ إن أكثر من (72%) من عينة الدراسة أعمارهم أقل من (30) سنة. كما تشير النتائج إلى أن (95.6%) من المشاركين في الدراسة الحالية هم أردنيون، وأن نسبة كبيرة من موظفي الطعام والشراب المشاركين في هذه الدراسة (73.7%) يعملون في فنادق الأربع نجوم.

جديرٌ بالذكر أن بعض النسب -سابقة الذكر- حول وصف عينة الدراسة، تتقارب مع إحصاءات وزارة السياحة والآثار الأردنية حول العاملين في فنادق الأربع والخمس نجوم في عمان عن نسبة الذكور إلى نسبة الإناث، والبالغة (91%) ذكور و(9%) إناث. إضافة إلى نسبة العاملين من الجنسية الأردنية إلى نسبة العاملين من غير الأردنيين البالغة (95%) من الجنسية الأردنية ((5%) من الجنسية غير الأردنية (Jordanian Ministry of Tour-ism and Antiquities, 2019); إن هذا التقارب في النسب يدل على تمثيل عينة الدراسة لمجتمعها مما يزيد من مصداقية البيانات التي يتم جمعها من -هذه- العينة، ويزيد من القدرة على تعميم نتائج -هذه- الدراسة على مجتمع الدراسة (Lameck, 2013). والقدرة الاستيعابية لهذا القطاع في التقليل من حجم البطالة الأمر الذي تشكر عليه الحكومة الأردنية.

ثبات أداة الدراسة (الاستبانة)

للتحقق من ثبات إستبانة الدراسة -الحالية- تم إجراء اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha). وقد أظهرت نتائج الاختبار بأن مقاييس أداة الدراسة تتمتع بدرجات ثبات عالية (88.1%) و(89.4%)، الأمر الذي يدل على صدق أداة الدراسة الحالية.

رقم الفقرة	الانحراف الوسيط	الوسط الحسابي	الفقرة
21	1.352	4.16	هنالك معلومات غنية عن ذوي الإعاقة، وكيفية التعامل معهم في المحتوى المنشور عبر وسائل الإعلام الجماهيري، مثل: (الراديو والتلفاز وغيرهم). اهتم بالمعلومات المتعلقة بذوي الإعاقة والتعامل معهم في المحتوى المنشور عبر قنوات الإعلام عبر الانترنت، مثل (YouTube و Netflix وغيرهما).
22	1.238	4.32	اقوم بالبحث عبر الإنترنت عن كل ما يتعلق بذوي الإعاقة، وكيفية التعامل معهم.
23	1.293	4.20	الوسط الحسابي الكلي لبعدها تكنولوجيا المعلومات والاتصال

تظهر النتائج في الجدول (3) أن هناك توجهاً متوسطاً للاطلاع على المعرفة الخاصة بالممارسات الصحيحة للتعامل مع الضيوف ذوي الإعاقة من خلال وسائل التواصل الاجتماعي، وتكنولوجيا المعلومات والاتصال (M=4.23). وبالنظر لفقرات هذا البعد يتضح أن أعلى درجات موافقة أفراد العينة تمثلت باهتمامهم بالمعلومات المتعلقة بالتعامل مع ذوي الإعاقة في المحتوى المنشور عبر قنوات الإعلام عبر الإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي (M=4.32, SD=1.238). وجاء بالدرجة الثانية شعورهم بإثراء معرفتهم حول الضيوف ذوي الإعاقة، وكيفية التعامل معهم من خلال مواقع التواصل الاجتماعي المختلفة (M=4.26, SD=1.356)؛ في حين أن أدنى درجات الموافقة من قبل أفراد العينة كانت لعملية البحث عبر الإنترنت عن كل ما يتعلق بذوي الإعاقة، وكيفية التعامل معهم (M=4.20, SD=1.293)، وتوفر معلومات وافرة عن ذوي الإعاقة، وكيفية التعامل معهم في المحتوى المنشور عبر وسائل الإعلام الجماهيري (M=4.16, SD=1.352).

تشير تلك النتائج إلى أن أفراد العينة يؤكدون اهتمامهم بالمعلومات المتعلقة بذوي الإعاقة، والتعامل معهم من خلال المحتوى المنشور عبر قنوات الإعلام عبر الإنترنت، وأنه قد تم إثراء معرفتهم حول الأشخاص ذوي الإعاقة، وكيفية التعامل معهم من خلال مواقع التواصل الاجتماعي المختلفة، كما تشير النتائج كذلك إلى أن موظفي الطعام والشراب في فنادق الأربع والخمس نجوم في عمان لا يوافقون على وجود معلومات غنية عن ذوي الإعاقة، وكيفية التعامل معهم في المحتوى المنشور عبر وسائل الإعلام الجماهيري، مثل: (الراديو والتلفاز وغيرهما).

الاختبارات الوصفية لبعدها الممارسات الصحيحة لخدمة ذوي

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
أكثر من 15 سنة	1	0.5%
المجموع	205	100%

اعتماداً على النتائج المبينة في الجدول (2) -أعلاه- يتبين أن ما يقارب نصف أفراد العينة (49.8%) قد تلقوا تدريباً داخل منشأة العمل على الممارسات الصحيحة للتعامل مع الضيوف من ذوي الإعاقة. كما تُبين النتائج أن غالبية المشاركين في الدراسة (78%) حاصلين على مستوى تعليمي دبلوم متوسط أو ما دون. أما فيما يخص سنوات الخبرة العملية في الطعام والشراب فتشير النتائج إلى أن (60.1%) من أفراد العينة ذوي خبرة أقل من (5) سنوات، إلى جانب ذلك يتبين أن الغالبية العظمى للمشاركين في الدراسة (95%) يمتلكون خبرة عملية أقل من (9) سنوات في صناعة الفنادق.

يلاحظ من النتائج السابقة، وجود توافق بين المستوى التعليمي لموظفي الطعام والشراب (دبلوم متوسط أو ما دون) والوظائف التي يقومون بها، فتقديم خدمة الطعام والشراب لا تتطلب مستوى تعليمياً عالياً بقدر الحاجة إلى مستوى عالٍ من المهارات العملية. بالإضافة لذلك، فقد لوحظ تناسب بين مستويات الخبرة العملية للموظفين المشاركين، والتي لا تزيد لدى أغلبهم عن (5) سنوات في مجال الطعام والشراب، وعن (9) سنوات في مجال الفنادق مع توزيع أعمارهم؛ إذ إن (72%) منهم هم في سن أقل من (30) سنة.

الاختبارات الوصفية لبعدها تكنولوجيا المعلومات والاتصال

تحقيقاً لهدف الدراسة المتمثل في قياس مدى اطلاع موظفي الطعام والشراب في فنادق الأربع والخمس نجوم في عمان على كل ما يتعلق بالممارسات الصحيحة للتعامل مع ذوي الإعاقة من خلال الوسائل المختلفة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، فقد تم تحليل: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والوسيط. وذلك لكل فقرة من الفقرات ذات العلاقة، وعددها (5)، كما هو مبين في الجدول (3) الآتي:

الجدول (3):

رقم الفقرة	الانحراف الوسيط	الوسط الحسابي	الفقرة
19	1.276	4.21	أتابع المواد التثقيفية (كالفيديوهات والمقالات والمنشورات) المتعلقة بذوي الإعاقة، والتعامل معهم من خلال وسائل التواصل الاجتماعي (مثل الفيسبوك، تويتر، والسناشات، وغيرها). أشعر بأنه تم إثراء معرفتي حول الأشخاص ذوي الإعاقة، وكيفية التعامل معهم من خلال مواقع التواصل الاجتماعي المختلفة (فيسبوك، تويتر وسناشات، الخ).
20	1.356	4.26	أتابع المواد التثقيفية (كالفيديوهات والمقالات والمنشورات) المتعلقة بذوي الإعاقة، والتعامل معهم من خلال وسائل التواصل الاجتماعي (مثل الفيسبوك، تويتر، والسناشات، وغيرها). أشعر بأنه تم إثراء معرفتي حول الأشخاص ذوي الإعاقة، وكيفية التعامل معهم من خلال مواقع التواصل الاجتماعي المختلفة (فيسبوك، تويتر وسناشات، الخ).

رقم الفقرة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
13	1.356	4.74	أقوم بفعل كل ما يمكن الضيف من ذوي الإعاقة من تناول طعامه بيسر (كأن أقطع الطعام بالشوكة والسكينه ليسهل عليه اكله، إذا استدعت الحاجة ونوع الإعاقة لمثل هذا النوع من المساعدة).
14	1.060	5.07	أميل إلى التحلي بالصبر أكثر مع الضيف ذوي الإعاقة.
		4.97	الوسط الحسابي الكلي لمتغير الممارسات الصحية لخدمة ذوي الإعاقة

الإعاقة تحقيقاً لهدف الدراسة الذي ينص على قياس مستوى التزام موظفي الطعام والشراب في فنادق الأربع والخمس نجوم في عمان بالممارسات الصحية أثناء أدائهم للخدمة المقدمة للضيوف من ذوي الإعاقة، فقد تم اللجوء إلى استخدام عدد من الفحوص الوصفية شملت الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوسيط، كما هو موضح في الجدول (4) الآتي:

الجدول (4):

نتائج الاختبارات الوصفية لبعد الممارسات الصحية أثناء أداء الخدمة للضيوف ذوي الإعاقة

رقم الفقرة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
1	1.042	5.16	أتعامل بلطف ودون تذمر عند تقديم الخدمة لأي ضيف من ذوي الإعاقة.
2	1.152	4.92	أعرض مساعدتي على الضيف من ذوي الإعاقة بمجرد دخوله إلى المطعم.
3	1.025	5.25	أقدم مساعدتي للضيف ذوي الإعاقة دون إشعاره بعجزه.
4	1.091	4.96	أساعد الضيف من ذوي الإعاقة في تسهيل عملية حصوله على الطعام الذي يرغب بتناوله.
5	1.137	5.15	أساعد الضيف من ذوي الإعاقة في نقل طعامه من البوفيه إلى الطاولة.
6	1.245	4.91	أقوم من حين إلى آخر بتفقد الضيف من ذوي الإعاقة فيما إذا كان بحاجة لأي مساعدة
7	9950.	5.07	أقوم بتلبية طلب الضيف من ذوي الإعاقة دون تجاهل أو تأخير.
8	1.042	4.87	أتجنب المبالغة باهتمامي في خدمة الضيف من ذوي الإعاقة حتى لا أشعره بالرج.
9	1.120	4.98	أساوي في الخدمة التي أقدمها بين الضيوف من ذوي الإعاقة والضيوف الآخرين.
10	1.214	4.77	اطلب الأذن من الضيف ذوي الإعاقة قبل تقديم المساعدة له.
11	1.267	4.84	أقوم بتجهيز الطاولة والأدوات بالكيفية المناسبة التي تساعد الضيف من ذوي الإعاقة من تناول طعامه بيسر.
12	1.167	5.02	أقوم بقراءة وشرح قائمة الطعام للضيف من ذوي الإعاقة كلما لزم الأمر (مثلاً في الحالات التي لا يستطيع الضيف الإمساك بقائمة الطعام أو رؤيتها).

تظهر النتائج في الجدول (4) السابق توجهاً قوياً لدى موظفي الطعام والشراب المشاركين في الدراسة للالتزام بالممارسات الصحية في التعامل مع الضيوف ذوي الإعاقة أثناء تقديم الخدمة لهم، كما يوضح ذلك الوسط الحسابي الكلي، والذي يساوي (M=4.97). وقد بينت جميع الفقرات الخاصة بهذا البعد أنها قد سجلت مستويات مرتفعة من الموافقة بوسط حسابي لا يقل عن (M=4.74) ووسيط لا يقل عن (5). إذ حصلت الفقرة رقم (3) على أعلى درجة موافقة (M=5.25, SD=1.025) ووسيط يساوي (6)، والتي تشير إلى درجة التزام مرتفعة من قبل موظفي الطعام والشراب لمساعدة الضيف ذوي الإعاقة دون إشعاره بعجزه. فيما حصلت الفقرة (13) على أقل درجة موافقة (M=4.74, SD=1.356) ووسيط يساوي (5) والخاصة بمدى التزام موظفي الطعام والشراب بفعل كل ما يمكن الضيف من ذوي الإعاقة من تناول طعامه بيسر.

اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى (التدريب):

تبحث -هذه- الفرضية في أثر التدريب على الممارسات الصحية لموظفي الطعام والشراب في التعامل مع الضيوف من ذوي الإعاقة، ويظهر الجدول (5) أدناه نتائج فحص ANOVA لهذه الفرضية، وهي على النحو الآتي:

جدول (5):

نتائج تحليل التباين الأحادي بين المجموعات (ANOVA) لبعد التدريب

البعث	المجموعة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	df	مستوى الدلالة
التدريب	لا، لم اتلقى تدريب	4.66	.977	6.501	2	.002
	داخل أو خارج منشأة العمل	5.11	.585			
	نعم، تلقيت تدريب داخل منشأة العمل	5.00	.678			
	نعم، تلقيت تدريب خارج منشأة العمل					

للاختلاف في مستويات التدريب التي تلقوها حول تلك الممارسات
الجدول (5) السابق أن هنالك فروقات ذات دلالة إحصائية في
مستويات التزام موظفي الطعام والشراب بالممارسات الصحيحة
في التعامل مع الضيوف ذوي الإعاقة أثناء أدائهم للخدمة وفقاً
النتيجة تدعم الطرف البديل للفرضية الأولى، وترفض جانبها
الصفري.

تظهر نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) المعروضة في
الجدول (5) السابق أن هنالك فروقات ذات دلالة إحصائية في
مستويات التزام موظفي الطعام والشراب بالممارسات الصحيحة
في التعامل مع الضيوف ذوي الإعاقة أثناء أدائهم للخدمة وفقاً



الشكل (1):

الرسم البياني للفروقات بين مجموعات موظفي الطعام والشراب وفقاً لبعدها عن التدريب على الممارسات الصحيحة في التعامل مع ذوي الإعاقة.

في الجدول -أعلاه- عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في
مستويات التزام موظفي الطعام والشراب بالممارسات الصحيحة
في التعامل مع الضيوف ذوي الإعاقة أثناء أدائهم للخدمة وفقاً
للاختلاف في مستويات التعليم والمؤهل الأكاديمي لهم (3.205) F
= 0.689. عند مستوى دلالة 0.05 ≤ P. وبذلك فإن -هذه- النتيجة
تدعم الطرف الصفري للفرضية الثانية، وترفض البديل.

الفرضية الثالثة (الخبرة العملية في الطعام والشراب)

تبحث الفرضية الثالثة من الدراسة في أثر الخبرة العملية
في الطعام والشراب للموظفين على مدى التزامهم بالممارسات
الصحيحة في التعامل مع الضيوف ذوي الإعاقة، ويظهر الجدول
(7) -أدناه- نتائج فحص ANOVA لهذه الفرضية.

جدول (7):

نتائج تحليل التباين بين المجموعات (ANOVA) لبعدها الخبرة العملية في الطعام والشراب.

البعدها	المجموعة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	df	مستوى الدلالة
أقل من سنة	1	4.49	.919			
الخبرة	1 - 2 سنة	4.99	.709			
العملية	3-5 سنوات	5.01	.713		5	
في	6-9 سنوات	5.12	.537			
الطعام	10-15 سنة	5.88	.186	4.878		.000
والشراب	15 سنة فما فوق	5.01	.584			

يوضح الرسم البياني في الشكل (1) -أعلاه- الفروق بين
المجموعات الثلاثة لمتغير التدريب (الموظفين الذين لم يتلقوا
تدريباً، والموظفين الذين تلقوا تدريباً داخل فندقهم والموظفين
الذين تلقوا تدريباً خارج الفندق)، بحيث يظهر جلياً أن موظفي
الطعام والشراب الذين تلقوا تدريباً داخل فندقهم على الممارسات
الصحيحة في التعامل مع ذوي الإعاقة كانوا أكثر التزاماً في
التعامل بشكل صحيح مع ضيوف الفندق من نفس الفئة أثناء أدائهم
للخدمة.

الفرضية الثانية (المستوى التعليمي):

تبحث الفرضية الثانية من الدراسة في أثر المستوى التعليمي
على الممارسات الصحيحة لموظفي الطعام والشراب في التعامل مع
الضيوف ذوي الإعاقة، ويظهر الجدول (6) -أدناه- نتائج فحص
ANOVA لهذه الفرضية.

جدول (6):

نتائج تحليل التباين الأحادي بين المجموعات (ANOVA) لبعدها المستوى التعليمي

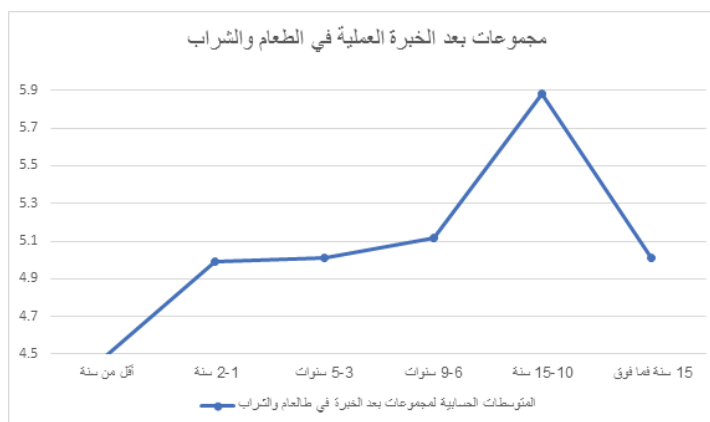
البعدها	المجموعة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	df	مستوى الدلالة
ثانوية عامة أو أقل	1	4.97	.701			
المستوى	دبلوم متوسط	4.99	.706			
التعليمي	بكالوريوس	5.01	.863	.689	3	.560
دراسات عليا		4.38	.881			

تظهر نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) المعروضة

تظهر نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) في الجدول (7)

الخبرة العملية لهم في الطعام والشراب $F(5.205) = 4.878$ عند مستوى دلالة $P.05$. وبذلك فإن -هذه- النتيجة تدعم الطرف البديل للفرضية الثالثة، وترفض جانبها الصفري.

أن هنالك فروقات ذات دلالة إحصائية في مستويات التزام موظفي الطعام والشراب بالممارسات الصحيحة في التعامل مع الضيوف ذوي الإعاقة أثناء أدائهم للخدمة وفقاً للاختلاف في مستويات



الشكل (2):

الرسم البياني للفروقات بين مجموعات موظفي الطعام والشراب وفقاً لُبعد الخبرة العملية في الطعام والشراب.

جدول (8):

نتائج تحليل التباين بين المجموعات (ANOVA) لِبعد الخبرة العملية في صناعة الفنادق.

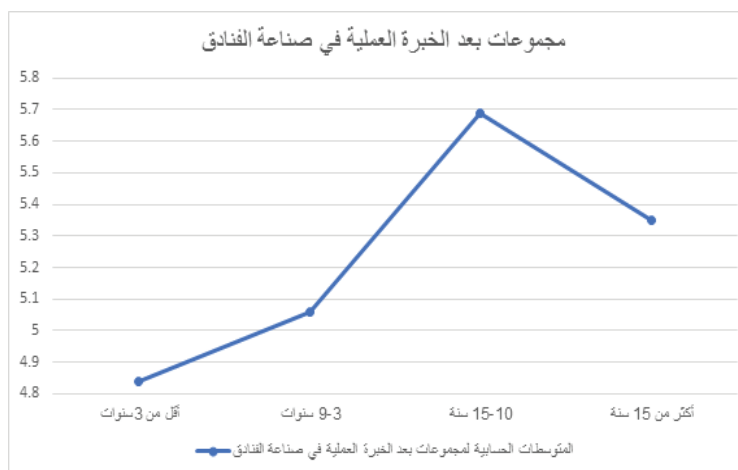
مستوى الدلالة	Df	F	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المجموعة	البعد
			793	4.84	أقل من 3 سنوات	الخبرة
			.657	5.06	3-9 سنوات	العملية
.008	3	4.071	.489	5.69	10-15 سنة	في
			.702	5.35	أكثر من 15 سنة	صناعة الفنادق

وفقاً للنتائج المعروضة في الجدول أعلاه، فإنَّ هنالك فروقات ذات دلالة إحصائية في مستويات التزام موظفي الطعام والشراب بالممارسات الصحيحة في التعامل مع الضيوف ذوي الإعاقة أثناء أدائهم للخدمة وفقاً للاختلاف في مستويات الخبرة العملية لهم في صناعة الفنادق [$F(3.205) = 4.071$] عند مستوى دلالة $(P \geq 0.05)$. وبذلك فإنَّ هذه النتيجة تدعم الطرف البديل للفرضية الرابعة وترفض جانبها الصفري.

يبين الرسم البياني في الشكل (2) أعلاه الفروقات بين المجموعات الستة لِبعد الخبرة العملية في الطعام والشراب، بحيث يظهر أن موظفي الطعام والشراب ذوي الخبرة الأكثر في الطعام والشراب وبالغلة (10 - 15 سنة) كانوا أكثر التزاماً في التعامل بشكل صحيح مع ضيوف الفندق من ذوي الإعاقة أثناء أدائهم للخدمة. كما ويظهر تدني في الوسط الحسابي لمجموعة موظفي الطعام والشراب بخبرة 15 سنة فما فوق. يدل ذلك على أنهم أقل التزاماً بالممارسات الصحيحة في التعامل مع الضيوف ذوي الإعاقة من الموظفين الذين لديهم خبرة ما بين 10 - 15 سنة.

الفرضية الرابعة (الخبرة العملية في صناعة الفنادق):

تبحث الفرضية الرابعة من الدراسة في أثر الخبرة العملية في صناعة الفنادق على الممارسات الصحيحة لموظفي الطعام والشراب في التعامل مع الضيوف من ذوي الإعاقة، ويظهر الجدول (8) -أدناه- نتائج فحص ANOVA لهذه الفرضية.



الشكل (3):

الرسم البياني للفروقات بين مجموعات موظفي الطعام والشراب وفقاً لِبعد الخبرة العملية في صناعة الفنادق.

الإعاقة وفقاً لاختلاف مستويات تدرّبهم. تتوافق هذه- النتيجة مع نتائج عدد من الدراسات السابقة، مثل: دراسة (hanfar 2011)، ودراسة كل من: Wang، Appiah و Cheng و Horng، و Kill- (2010)، Samar، man، Morsy، و khalifa، و Ghe- (2016)، Ali (2018) (bregiorgis)، والتي أكدت نتائجها جميعاً على وجود علاقة إيجابية بين تدريب العاملين في مجال الضيافة وتطور معرفتهم وأدائهم لأعمالهم بشكل عام. أما فيما يخص التعامل مع ذوي الإعاقة فكانت نتائج اختبار الفرضية الأولى تؤكد ما توصل إليه كل من (Darcy و Daruwalla 2005) في دراستهم، والتي أوضحت نتائجها أن للبرامج التدريبية دوراً في زيادة فعالية تعامل الأفراد مع ذوي الإعاقة.

أما فيما يتعلق بالفرضية الثانية، فقد بينت النتائج عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لممارسات موظفي الطعام والشراب أثناء خدمتهم للضيوف من ذوي الإعاقة بناءً على مستواهم التعليمي. وتشير هذه- النتيجة إلى وجود خلل في نظام التعليم الأردني في الأمور التي تتعلق بالتوعية عن ذوي الإعاقة وحاجاتهم؛ فبناءً على المشاهدات الشخصية تخلو مناهج التعليم المحلية في مختلف مراحلها من وجود ذكر أو توعية أو إيضاح لمفهوم الإعاقة واحتياجات ذوي الإعاقة بمختلف أنواعهم. وهذا الحال لا يقتصر على الأردن وحدها، فنتيجة اختبار الفرضية الثانية تتفق مع ما جاءت به دراسة (Franke 2016)، حيث أنها أشارت إلى عدم وجود تأثير كبير للمستوى التعليمي للأفراد على مواقفهم وممارساتهم السلوكية تجاه ذوي الإعاقة.

إضافة إلى ما سبق، أظهرت نتائج اختبار الفرضيتين الثالثة والرابعة وجود تباين في ممارساتهم أثناء تقديم الخدمة للضيوف من ذوي الإعاقة وفقاً لاختلاف مستويات الخبرة العملية لديهم، والمتعلقتان بفحص أثر الخبرات العملية في صناعة الفنادق بشكل عام، وفي مجال الطعام والشراب بشكل خاص لموظفي الطعام والشراب على ممارساتهم أثناء تقديم الخدمة للضيوف من ذوي الإعاقة. تتفق هذه- النتيجة مع ما توصل إليه العديد من الباحثين ومن ضمنهم (et al Dokko 2009) و (Uppal et al 2014) و (Njogu 2017)، بوجود علاقة إيجابية وقوية بين حجم الخبرات العملية للعاملين في الفنادق، ومستوى أدائهم لمهام عملهم؛ إذ إن امتلاك الأفراد للمعرفة المتراكمة بالخبرة العملية يزيد من ميل الموظفين إلى إظهار الممارسات الصحيحة والأداء الأفضل (Kotur & Anbazhagan, 2014).

وفيما يتعلق بقياس مدى إطلاع موظفي الطعام والشراب على كل ما يتعلق بالممارسات الصحيحة للتعامل مع ذوي الإعاقة من خلال الوسائل المختلفة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال. فقد أظهرت نتائج الاختبار ارتباطاً إيجابياً بين متغيري تكنولوجيا المعلومات والاتصال والممارسات الصحيحة لموظفي الطعام والشراب أثناء خدمتهم للضيوف من ذوي الإعاقة. وتتسق هذه- النتيجة مع ما جاءت به نتائج دراسات كل من Cetinkaya و (2018)، Rashid و Zhang، و Lu (2012)، و Venkatesh (2013) التي أكدت على وجود علاقة إيجابية بين الإطلاع على المعرفة المتأتمية من تكنولوجيا المعلومات والاتصال من جهة، وأداء موظفي الفنادق من جهة أخرى.

يبين الرسم البياني في الشكل (3) السابق الفروق بين المجموعات الأربعة لبعدها الخبرة العملية في صناعة الفنادق (الموظفين بخبرة أقل من 3 سنوات، والموظفين بخبرة 3 - 9 سنوات، والموظفين بخبرة 10 - 15 سنة والموظفين بخبرة أكثر من 15 سنة)، حيث يظهر أن موظفي الطعام والشراب ذوي خبرة 10 - 15 سنة، كانوا أكثر التزاماً في التعامل بشكل صحيح مع ضيوف الفندق من ذوي الإعاقة أثناء أدائهم للخدمة. كما ويظهر تدني في الوسط الحسابي لمجموعة موظفي الطعام والشراب بخبرة 15 سنة فما فوق. يدل ذلك على أنهم أقل التزاماً بالممارسات الصحيحة في التعامل مع الضيوف ذوي الإعاقة من الموظفين الذين لديهم خبرة ما بين 10 - 15 سنة.

الفرضية الخامسة (تكنولوجيا المعلومات والاتصال):

لقد طورت الفرضية الخامسة للدراسة الحالية بهدف قياس الارتباط بين المعرفة التي يحصل عليها موظفو الطعام والشراب حول الممارسات الصحيحة في التعامل مع ذوي الإعاقة، وبين مدى التزام أولئك الموظفين بالتعامل الصحيح مع الضيوف ذوي الإعاقة أثناء أداء الخدمة لهم. ولاختبار تلك الفرضية فقد تم توظيف فحص الارتباط «بيرسون» (Pearson correlation)، والذي تظهر نتائجه في جدول (9) أدناه.

جدول (9):

نتائج تحليل فحص الارتباط بيرسون (Pearson's correlation) لبعدها تكنولوجيا المعلومات والاتصال والممارسات الصحيحة للتعامل مع ذوي الإعاقة

المتغير	تكنولوجيا المعلومات والاتصال
الممارسات الصحيحة للتعامل مع ذوي الإعاقة	.411 **

** .001 ≤ p

تظهر نتيجة اختبار «بيرسون» الموضحة في الجدول (9) أعلاه وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية إيجابية (9) بين مدى إطلاع موظفي الطعام والشراب على المعرفة من مصادرها المختلفة عبر تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وبين مدى التزامهم بالتعامل الصحيح مع الضيوف من ذوي الإعاقة، ويظهر من الجدول أن ذلك الارتباط كان بدرجة متوسطة، وفقاً لمعايير (Cohen) و (Cohen) و (West) و (Alken) (2013). وبناءً على تلك النتيجة تم رفض الفرضية الصفرية، وقبول البديلة للفرضية الخامسة.

مناقشة النتائج

هدفت الدراسة الحالية إلى فحص أثر المعرفة بمصادرها المختلفة لموظفي الطعام والشراب على مدى التزامهم بالممارسات الصحيحة أثناء أداء الخدمة للضيوف من ذوي الإعاقة، وبناءً على ذلك تم تطوير (5) فرضيات خاصة بفحص مصادر المعرفة المختلفة من تدريب، ومستوى تعليمي، وخبرة عملية في صناعة الفنادق بشكل عام، وفي مجال الطعام والشراب بشكل خاص لاسيما في مجال تكنولوجيا معلومات واتصال.

وقد أظهرت النتائج وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في ممارسات موظفي الطعام والشراب أثناء خدمتهم للضيوف من ذوي

الخدمية.

2. أجريت -هذه- الدراسة على فنادق الأربع والخمس نجوم في عمان فقط، وذلك بسبب المحددات الزمنية والمالية، لذا تنصح الأبحاث المستقبلية بشمول كافة الفنادق، وفي كافة نواحي الأردن بما يزيد من قدرة نموذج الدراسة على التعميم، ويزيد من مصداقيته.

3. لقد أظهرت نتائج الدراسة الحالية تأثيراً واضحاً لعدد من مصادر المعرفة على سلوك موظفي الطعام والشراب في التعامل مع الضيوف من ذوي الإعاقة، إلا أن كل مصدر من تلك المصادر، وتأثيره يحتاج للمزيد من البحث، لذا يمكن للباحثين العمل على دراسة كل مصدر من تلك المصادر من حيث النوع والتصنيف وسهولة الوصول إليه وتوفيره، والظروف البيئية المحيطة أثناء الأخذ عنه، الخ.

المصادر والمراجع العربية:

- العلي، عبد الستار و. قنديلجي، عامر و. العمري، غسان. (2009). المدخل إلى إدارة المعرفة (2). عمان: الأردن: دار المسيرة.
- وزارة السياحة والآثار الأردنية. (2019). النشرة الإحصائية السياحية 2019. استرجعت 28 أيلول، 2020، من <https://www.mota.gov.jo/Contents/stat2019Ar.aspx>

المصادر والمراجع العربية مترجمة:

- Alali, A.S., Qandelji, A & Al-omari, G. (2009). *Introduction to knowledge Management (2)*. Amman, Jordan: Dar Al-Massira.
- Jordanian Ministry of Tourism and Antiquities. (2019). *Tourism statistical statement 2019*. Retrieved September 28, 2020, from <https://www.mota.gov.jo/Contents/stat2019Ar.aspx>.

المصادر والمراجع الاجنبية:

- Adam, I. (2019). *Accommodators or non-accommodators? A typology of hotel frontline employees' attitude towards guests with disabilities*. *International Journal of Hospitality Management*, No. 82, Pp. 22-31.
- Aiyer, S. (2020). *Accessible Tourism for the Disabled: Developing a Valuable Untapped Market in Emerging Economies*. Retrieved November 13, 2020, from <https://nextbillion.net/accessible-tourism-disabled-emerging-economies/>.
- Alen, E., Domínguez, T., & Losada, N. (2012). *New opportunities for the tourism market: Senior tourism and accessible tourism. Visions for global tourism industry: Creating and sustaining competitive strategies*, Pp.139-166.
- AlKhattab, S. & Aldehayyat, J. (2011). *Perceptions of service quality in Jordanian hotels*. *International Journal of Business and Management*, Vol. 6, No.7, Pp. 226-233.
- Allan, M. (2013). *Making Jordan a more accessible tourist destination*. Retrieved November 15, 2020, from <http://jordantimes.com/search/site/Making%20Jordan%20a%20more%20accessible%20tourist%20destination>.
- Alrawadieh, Z. (2009). *The Jordanian National Tourism System*. Doctor of Philosophy thesis. Naples University of Federico II, Italy.
- Appiah, B. (2010). *The Impact of Training on Employee Performance: A Case Study of HFC Bank (Ghana) Ltmited*. Bachelor Thesis. Ashesi University College, Ghana.
- Awotidebe, S. (2019). *Performance Incentives and Employee Efficiency in Deposit Money Banks in Dutsin-Ma, Katsina*

يتضح مما سبق أن نتائج -هذه- الدراسة -الحالية- تظهر بأن لمصادر المعرفة المختلفة: كالتدريب، والخبرات العملية، ومصادر تكنولوجيا المعلومات والاتصال المختلفة. تأثير إيجابي على الممارسات الصحيحة لموظفي الطعام والشراب أثناء خدمة الضيوف من ذوي الإعاقة، إلا أن النتائج -أيضاً- تظهر استثناءً لذلك التأثير من قبل التعليم كمصدر من مصادر المعرفة، الأمر الذي يدل على وجود خلل ما في نظام التعليم الأردني حول التوعية بمواضيع الإعاقة والطرق السليمة في التعامل مع ذوي الإعاقة.

التوصيات

بناءً على الاستنتاجات التي تم التوصل إليها من واقع نتائج تحليل بيانات الدراسة، فقد تم تطوير عدد من التوصيات العملية موجّهة لعدد من الفئات ذات المصالح (كموظفي الطعام والشراب وإدارات الموارد البشرية في الفنادق)، بالإضافة لعدد من المقترحات الخاصة بالأبحاث المستقبلية، كما هو مبين أدناه:

● موظفي الطعام والشراب وإدارة الموارد البشرية في الفنادق

1. زيادة الاطلاع على مصادر المعرفة بشكل أفضل للتعلم عن أنواع الإعاقة المختلفة واحتياجاتها وأساسيات التعامل الأنسب لخدمة كل إعاقة (فمثلاً يختلف التعامل وخدمة ذوي الإعاقة البصرية عن الإعاقة الحركية)، من أجل توفير مستوى الخدمة المطلوب لهم.

2. تضمين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية خطة تدريبية تحتوي العديد من البرامج التي تعمل على زيادة وعي الموظفين في الفندق بأنواع الإعاقة المختلفة، واحتياجات كل منها، وإكسابهم للمهارات الخاصة بكيفية التعامل مع الضيوف من ذوي الإعاقة.

● الجهات الحكومية في الأردن

1. توصي الدراسة وزارة السياحة والآثار الأردنية بتطوير مدونة سلوك لموظفي الفنادق تتضمن الممارسات الصحيحة الخاصة بالتعامل مع الضيوف من ذوي الإعاقة.

2. أظهرت الدراسة الحالية قصوراً في أثر التعليم على تطوير سلوك موظفي الفنادق في التعامل مع الضيوف من ذوي الإعاقة، لذا توصي الدراسة وزارة التربية والتعليم العالي لتطوير مناهجها الدراسية؛ لتشمل مادة علمية تختص في كيفية التعامل مع الأفراد ذوي الإعاقة لاسيما التخصص الفرعي الفندقية والذي يبدأ فيه الشباب بخط مسير حياتهم المهني في التعامل مع السياحة كحرفة مهنية مستقبلية.

مقترحات للأبحاث المستقبلية

لقد واجهت الدراسة الحالية العديد من المحددات، الأمر الذي حدّ من شمولية البحث لعدد من المتغيرات ومن حجم مجتمع الدراسة. لذا صيغت المقترحات الآتية لأبحاث مستقبلية.

1. طورت الدراسة الحالية مقياساً هو الأول من نوعه لممارسات موظفي الطعام والشراب في التعامل مع الضيوف من ذوي الإعاقة، ويمكن توظيف ذلك المقياس في دراسة ذلك السلوك في قطاعات سياحية أخرى، وعلى الموظفين في مختلف الصناعات

- accessibletourism.org/?i=enat.en.faq#fi744).
- Franke, L. (2016). *Attitudes Towards Individuals with Disability Amongst Students and Employees in A Higher Education Institution in The Western Cape*. Master thesis. University of The Western Cape, Western Cape, South African.
 - Ghebrejorgis, F. (2018). *Factors Influencing Employee Performance in Hotel-A Comparative Study of Government and Privately Owned Hotels in Eritrea*. *International Journal of Research in Business Studies and Management*, Vol.5, No.11, Pp.1-9.
 - Haddad, N., Akasheh, T., & Fakhour, L. (2014). *WP 5: Design of thematic travel packages 5.2 Analysis of tourism infrastructure, supply chain and policies at each partner level: constrains and opportunities for "off-season"*. Jordan: Umayyad Route.
 - Hallin, C. & Marnburg, E. (2006). *Knowledge management in the hospitality industry: A review of empirical research*. *Tourism management*, Vol.29, No.2, No.366-381.
 - Hsu, T.H. (2012). *Attitudes of Taiwanese Employees Toward Their Supported Coworkers with Intellectual Disabilities*. Published Doctor of Philosophy dissertation, University of Northern Colorado. Greeley, Colorado.
 - Hussien, F. & Jones, E. (2016). *The Requirements of Disabled Customers: A Study of British Customers in Egyptian Hotels*. *Journal of Tourism Management Research*, Vol. 3, No.2, Pp.56-73.
 - Jordanian Ministry of Tourism and Antiquities. (2019). *Number of employees in different tourism activity by nationality 2019*. (Retrieved April 17,2020, from <http://www.mota.gov.jo/Contents/stat2019.aspx>).
 - Jordanian Ministry of Tourism and Antiquities. (2019). *Tourism Receipts and Expenditures by Month 2018- 2019 (JD Million)*. Retrieved November 14,2020, from <https://www.mota.gov.jo/Contents/stat2019.aspx>.
 - Kagane, K., Ambrozy, T., Mucha, D., Jurczak, A., Bornikowska, A., Ostrowski, A., Jannizewska, R. & Mucha, T. (2017). *Barriers to Participation in Tourism in the Disabled*. *Sport Tourism*, No.24, Pp.121-129.
 - Karatepe, O. (2013). *High-performance work practices and hotel employee performance: The mediation of work engagement*. *International Journal of Hospitality Management*, Vol.32, No.1, Pp.132-140.
 - Khalaf, S., Morsy, M., Khalifa, G. & Ali, N. (2016). *Impact of Effective Training on Employee Performance in Hotel Establishments*. *Journal of Faculty of Tourism and Hotels*, Vol.10, No.1/2, Pp.92-109.
 - Khanfar, S. (2011). *Training and its Important in the Efficiency of Employees' Performance in Five – Star Hotels in Jordan*. *Journal of Business Studies Quarterly*, Vol.6, No.2, Pp.137-158.
 - Kotur, B. & Anbazhagan, S. (2014). *Education and Work-Experience - Influence on the Performance*. *Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, Vol.16, No.5, Pp.104-110.
 - Lameck, W. (2013). *Sampling Design, Validity and Reliability in General Social Survey*. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol.3, No.7, Pp.212-218.
 - Lowe, K., Jones, E., Allen, D., Davies, D., James, W., Doyle, T., Andrew, J. & Kaye, N. (2007). *Staff Training in Positive Behaviour Support: Impact on Attitudes and Knowledge*. *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities*, Vol.20, No.1, Pp.30-40.
 - Markos, S. & Sridevi, M. (2010). *Employee Engagement: The Key to Improving Performance*. *International Journal of Business and Management*, Vol.5, No.12, Pp.89-96.
 - Martin, A. & Arregui, E. (2013). *Development and validation of a scale to identify attitudes towards disability in Higher State*. Unpublished master thesis. Federal University, Nigeria.
 - Bizjak, B., Knezevic, M., & Cvetreznik, S. (2011). *Attitude change to guests with disabilities: Reflections from tourism students*. *Annals of Tourism Research*, Vol.38, No.3, Pp. 842-857.
 - Bi, Y. (2006). *Accessibility and Attitudinal Barriers Encountered by Travelers with Physical Disabilities in China*. Master thesis. University of Missouri, Columbia.
 - Buhalis D., Eichhron, V., Michopoulou, E. & Miller, G. (2005). *Accessibility market and stakeholder analysis. United Kingdom: One-Stop-Shop for Accessible Tourism in Europe (OSSATE)*.
 - Carr, J., Pearson, A., Vest, M., & Boyar, S. (2006). *Prior Occupational Experience, Anticipatory Socialization, and Employee Retention*. *Journal of Management*, Vol.32, No.3, Pp. 343-359.
 - Central Bank of Jordan. (2020). *Fifty-sixth Annual Report 2019*. Jordan: Central Bank of Jordan, Research Department.
 - Cetinkaya, A. & Rashid, M. (2018). *The Effect of Social Media on Employees' Job Performance: The mediating Role of Organizational Structure*. *Journal of Organizational Psychology*, Vol.18, No.4, Pp. 94-116.
 - El-Chaarani, H. & El-Abiad, Z. (2020). *Knowledge Management and Job Performance: The Case of Lebanese Banking Sector*. *International Review of Management and Marketing*, Vol. 10, No.1, Pp. 91-98.
 - Chen, C. (2016). *Building Green Hotel, by Employee's Green Awareness, Knowledge and Skill*.
 - Chou, C. (2014). *Hotels' environmental policies and employee personal environmental beliefs: Interactions and outcomes*. *Tourism Management*, Vol.40, No. 4, Pp.36-446.
 - Cohen, J., Cohenn, P., Wast, S. & Alken, L. (2013). *Applied Multiple Regresstion/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences (3)*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates. INC.
 - Daniels, M., Rodgers, E. & Wiggins, B. (2005). *Travel tales: An interpretive analysis of constraints and negotiations to pleasure travel as experienced by persons with physical disabilities*. *Tourism Management*, Vol.26, No.6, Pp.919-930.
 - Darcy, S. & Pegg, S. (2011). *Towards Strategic Intent: Perceptions of disability service provision amongst hotel accommodation managers*. *International Journal of Hospitality Management*, No.30, Pp.468-476.
 - Daruwalla, P. & Darcy, S. (2005). *Personal and Societal Attitudes to Disability*. *Annals of Tourism Research*, Vol.32, No.3, Pp.549-570.
 - Dokko, G., Wilk, S. & Rothbard, N. (2009). *Unpacking Prior Experience: How Career History Affects Job Performance*. *Organization Science*, Vol.20, No.1, Pp.51-68.
 - Eraut, M. (2000). *Non-formal learning and tacit knowledge in professional work*. *British Journal of Educational Psychology*, No.70, Pp.113-136.
 - Etikan, L., Musa, S., and Alkassim, R. (2016). *Comparison of convenience sampling and purposive sampling*. *American journal of theoretical and applied statistics*, Vol.5, No.1, Pp1-4.
 - European Commission. (2014). *Economic Impact and Travel Patterns of Accessible Tourism in Europe – Final Report*. (Retrieved November 14, 2020, from https://ec.europa.eu/search/?QueryText=Economic+Impact+And+Travel+Patterns+Of+Accessible+Tourism+In+Europe+%E2%80%93+Final+Report&op=Search&swlang=en&form_build_id=form-GHiG94cRZCwDEYX-b_VXknPqZ6Bf4Es0Uojj_CmqBbY&form_id=nexteuropa_europa_search_search_form).
 - European Network for Accessible Tourism (ENAT). (2012). (Retrieved 18 March, 2020, from <https://www>).

- Yang, X. (2010). *The Importance of Staff Training in The Hotel Industry -Case Study: Renaissance Shanghai Yuyuan Hotel*. Master Thesis. Vaasa University of Applied Sciences, Finland.
- Zhang, X. & Venkatesh, V. (2013). *Explaining Employee Job Performance: The Role of Online and Offline Workplace Communication Networks*. *MIS Quarterly*, Vol.37, No.3, Pp.695-722.
- Education. *Psicothema* 2013, Vol.25, No.3, Pp.370- 376.
- Mopecha, N. (2016). *Barriers to People with Disabilities in the Tourism and Hospitality Industry: A Case Study of Buea in the South West Region of Cameroon*. Master thesis. Eastern Mediterranean University, North Cyprus.
- Milhem, W., Abushamsieh, K., & Aróstegui, M. (2014). *Training Strategies, Theories and Types*. *Journal of Accounting – Business & Management*, Vol.2, No.1, Pp.12-26.
- Navarro, S., Cercera, A. & Andreu, L. (2015). *Key factors in value co-creation for disabled customers and hotel services. An exploratory study of hotel managers*. *Revista de análisis turístico*, No.20, Pp.15-21.
- Nisar, T., & Prabhakar, G. (2018). *Trains and Twitter: firm generated content, consumer relationship management and message framing*. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, Vol.113, No.7, Pp.318-334.
- Njogu, I. (2017). *Effect of Employees' Work Experience on Performance Within Hotel Industry: A Case of Amber Hotel, Kenya*. Master Thesis. United States International University-Africa, Kenya.
- Ozturk, Y., Yayli, A. & Yesoltos, M. (2006). *Is the Turkish tourism industry ready for a disabled customer's market? The views of hotel and travel agency*. *Science direct*, Vol.29, Pp.382-389. Received from 18 May, 2006, from Gazi universitesi, Ankara, Turkey.
- Patterson, I., Darcy, S., & Monninghoff, M. (2012). *Attitudes and experiences of tourism operators in Northern Australia toward people with disabilities*. *World Leisure Journal*, Vol.54, No.3, Pp.215-229.
- Poria, Y., Reichel, A. & Brandt, Y. (2010). *Dimensions of hotel experience of people with disabilities: an exploratory study*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.23, No.5, Pp.579-591.
- Sekaran, U. (2003). *Research Methods for Business (4)*. United State: John Wiley and Sons.
- Shaw, G., Veitch, C. & Coles, T. (2005). *Access, Disability and Tourism: Changing Responses in the UK*. *Tourism Review International*, Vol.8, No.3, Pp.167-176.
- Small, J. & Darcy, S. (2010). *Tourism, Disability and Mobility*. In: Cole Stroma and Nigel Morgan (Eds.), *Tourism and inequality: Problems and prospects (1-19)*. United Kingdom: CABI.
- United Nations. (2006). *Convention on the rights of persons with disabilities*. Retrieved 16 September, 2020, From <http://www.un.org/esa/socdev/enable/rights/convtexte.htm>.
- Uppal, N., Mishra, S. & Vohra, N. (2014). *Prior Related Work Experience and Job Performance: Role of personality*. *International Journal of Selection and Assessment*, Vol.22, No.1, Pp.39-51.
- Van Dijk, D. & Schodl, M. (2015). *Performance Appraisal and Evaluation*. In James Wright (Ed.-in-chief), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences (2)*, (17. Pp.716-721). Oxford: Elsevier.
- Vetrakova, M., Simockova, I. & Pompurova, K. (2019). *Age and Educational Diversification of Hotel Employees and Its Impact on Turnover*. *Sustainability*, Vol.11, No.19, Pp.34-54.
- Wang, Y., Horng, J., Cheng, S. & Killman, L. (2011). *Factors influencing food and beverage employees' career success: A contextual perspective*. *International Journal of Hospitality Management*, No.30, Pp.997-1007.
- Woods, R. (2006). *Managing hospitality Human Resources (4)*. United State of America: Pearson College Div.
- World Health Organization. (2011). *World report on disability*. Malta: World Health Organisation.
- Wu, S. & Lu, C. (2012). *The relationship between CRM, RM, and business performance: A study of the hotel industry in Taiwan*. *International Journal of Hospitality Management*, No.31, Pp.276-285.

نحو استراتيجية متكاملة لتطوير السياحة الخارجية لتعزيز الميزة التنافسية في القطاع السياحي في فلسطين: دراسة تحليلية من وجهة نظر العاملين في القطاعات ذات العلاقة

Towards an Integrated Strategy for Developing Ex- ternal Tourism to Enhance the Competitive Advan- tage in the Tourism Sector in Palestine: An Analyti- cal Study From the Point of View of Workers in the Relevant Sectors

Muhammad Ziad Suliman

Master Student\ Al-Quds Open University\ Palestine
Mohmmad.uri@gmail.com

Amjad Smeeh Al-Qadi

Assistant Professor\ Al-Quds Open University\ Palestine
aalqadi@qou.edu

محمد زياد سليمان

طالب ماجستير / جامعة القدس المفتوحة / فلسطين

أمجد سميح القاضي

أستاذ مساعد / جامعة القدس المفتوحة / فلسطين

Received: 30/ 8/ 2022, Accepted: 29/ 11/ 2022.

DOI: 10.33977/1760-007-018-005

https://journals.qou.edu/index.php/eqtsadia

تاريخ الاستلام: 30 / 8 / 2022م، تاريخ القبول: 29 / 11 / 2022م.

E-ISSN: 2410-3349

P-ISSN: 2313-7592

المخلص:

والمرافق والأماكن الأثرية وغيرها، وكما تعتبر السياحة مصدرا أساسيا لإدخال العملات الأجنبية إلى الدولة، مما يعطيها مكانتها الاقتصادية، كما تعمل على ضبط ميزان المدفوعات أي الصادرات مقابل الواردات، ولا تنحصر فوائد السياحة على هذه النقاط فقط، بل لها أبعاد كثيرة تجعل منها فرصة إستراتيجية للرفع من قيمة الدول مكانا ومالا، وهناك كثير من الدول التي تعتبر معالمها السياحية رمزا لها وأيقونة تميزها عن باقي الدول، كبرج (إيفل) في فرنسا والأهرامات في مصر، والجزر الخضراء في المالديف والكثير من الأمثلة. وللسياحة ارتباط وثيق بالقطاعات الصناعية والاقتصادية والبيئية، ويعتبر القطاع السياحي من القطاعات الخصبة، فهي في تطور دائم مما يؤدي ذلك إلى ظهور أنواع جديدة من السياحة في مختلف دول وبلدان العالم أجمع، كما أن للقطاع السياحي أثرا كبيرا وملموسا على الاستثمار، فالاستثمار السياحي بات من الفرص الاستثمارية الجيدة، وهذا ما يدفع العديد من المستثمرين في القطاع العام والخاص إلى الاستثمار في القطاع السياحي بالرغم من أن الاستثمار السياحي يعتبر من الاستثمارات الطويلة الأجل. (حسنات.2017).

ظهر مفهوم التخطيط السياحي كركيزة أساسية لما له من أثر كبير في تطوير السياحة، ويعرف التخطيط السياحي بأنه عملية متناسقة ترتبط مراحلها من خلال تسلسل منطقي، فالتخطيط لا بد أن يتم في إطار شمولي تصاغ فيه العلاقات في هيكل مترابط يشكل وحدة متجانسة يطلق عليها النظام، وهذه الخطوات المترتبة به تعتمد على عملية ديناميكية دائمة التبدل والتغير، فالتخطيط يتضمن رسم صورة مستقبلية للنشاط السياحي في الدولة، أي بما سيكون عليه الوضع في المستقبل مع تحديد أهداف واضحة من أجل تنفيذها. (كافي.2015)

كما تحظى دولة فلسطين بثروة سياحية متنوعة وفريدة، فهي مهد الديانات السماوية الثلاث، ومهد العديد من الحضارات التي تركت بصمات واضحة على التراث الإنساني، وبالرغم من صغر مساحتها إلا إنها تشكل مصدر جذب للسياح، ففي العام (2018) بلغ الناتج المحلي الإجمالي لدولة فلسطين (16277) مليون دولار أمريكي (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2020).

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

بعد البحث والتحقيق رصدنا العديد من المشاكل التي تشكل عائقا أمام تطور السياحة الخارجية في فلسطين، فكانت أبرز هذه المشاكل، أن وزارة السياحة والآثار تركز في برامجها وخططها على السياحة الداخلية ولا تنظر إلى اسم فلسطين عالميا كمركز جذب سياحي، ويظهر ذلك من خلال مؤشرات عدة أهمها: أنشطة التسويق لدى وزارة السياحة والآثار، حيث إن ثلث السياح القادمين من الخارج نظموا رحلاتهم إلى فلسطين بأنفسهم، بينما اعتمد الباقي على وكالات السياحة والسفر بينما لم تظهر الدراسة وجود جهود مذكورة للوزارة للسياحة والآثار (الفلاح.2014).

وإذا نظرنا إلى الوضع من الجانب العقائدي فسوف نجد أن فلسطين لا تحقق تطورا ملموسا في مجال السياحة وخصوصا الدينية، ويعود ذلك إلى سببين وهما، أولا: ضعف التخطيط والتطوير في مراكز صنع القرار في فلسطين، وثانيا: بسبب إجراءات

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة مدى توافر إستراتيجية متكاملة، تهدف لتطوير السياحة الخارجية لتعزيز الميزة التنافسية في فلسطين، وعلاقة المجالات المقترحة في تطوير السياحة الخارجية، حيث تبلور عنوان هذه الدراسة « نحو إستراتيجية متكاملة لتطوير السياحة الخارجية لتعزيز الميزة التنافسية في القطاع السياحي في فلسطين: دراسة تحليلية من وجهة نظر العاملين في القطاعات ذات العلاقة»، بالتطبيق على الفنادق والمطاعم السياحية والمؤسسات الرسمية والأهلية والقطاعات العاملة في مجال تقديم الخدمات السياحية، حيث أكدت النتائج التي تم التوصل إليها أن هناك ضعفا ملموسا في درجة توافر إستراتيجية شاملة لتطوير السياحة الخارجية في فلسطين لتعزيز الميزة التنافسية على الأصعدة جميعها بدرجات متوسطة ومتفاوتة، ولكن كانت النتائج المتعلقة بالمستوى الرسمي هي الأضعف، حيث جاءت التوصيات لسد الثغرات بوضع إستراتيجية شاملة تتضمن القطاعات المرتبطة في السياحة جميعها بشكل كامل وليس فقط وزارة السياحة والآثار، وربطها بالأهداف العالمية للتنمية المستدامة.

الكلمات المفتاحية: الميزة التنافسية. الإستراتيجية. السياحة. التسويق السياحي.

Abstract:

This study aimed to identify the extent to which an integrated strategy is available, aiming to develop foreign tourism to enhance the competitive advantage in Palestine and the relationship of the proposed fields in the development of foreign tourism. An analytical study from the point of view of workers in the relevant sectors, applying to hotels, tourist restaurants, official and private institutions, and sectors working in the field of providing tourism services in Palestine to enhance competitive advantage at all levels to medium and varying degrees. The results related to the official level were the weakest, as recommendations came to fill the gaps by developing a comprehensive strategy that includes all sectors related to tourism completely, not only the Ministry of Tourism and Antiquities, and linking them to the global goals of sustainable development.

Keywords: Ccompetitive advantage, the strategy, tourism, tourism marketing.

المقدمة:

تعتبر السياحة من القطاعات الاقتصادية المهمة التي تنعش اقتصاد الدول، حيث أنها تعد من أحد القطاعات التي تؤثر بشكل إيجابي على مستوى الدخل لدى الأفراد، وخصوصا الذين يعملون في مجال الخدمات السياحية مثل الفنادق والمطاعم

فرضيات الدراسة:

ولإجابة عن السؤال الثالث وضعت الفرضية الآتية:

الفرضية الأساسية: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع تطوير السياحة الخارجية وتعزيز الميزة التنافسية في القطاع السياحي في فلسطين من وجهة نظر العاملين في القطاعات ذات العلاقة.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

◆ أولاً: التعرف على واقع تطوير السياحة الخارجية إلى فلسطين من وجهة نظر القطاعات ذات العلاقة.

◆ ثانياً: التعرف على واقع تطوير السياحة الخارجية إلى فلسطين من حيث (المنتج السياحي، الميزة التنافسية، التسويق السياحي. تنمية الكوادر البشرية) من وجهة نظر العاملين في القطاعات ذات العلاقة.

◆ ثالثاً: الوصول إلى توصيات من شأنها تطوير السياحة الخارجية إلى فلسطين وتعزيز الميزة التنافسية

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في كونها تسلط الضوء على واقع تطوير السياحة الخارجية في فلسطين كإستراتيجية متكاملة من وجهة نظر العاملين في القطاعات ذات العلاقة، ويمكن تقسيم أهمية الدراسة إلى ما يلي:

◆ الأهمية النظرية

تتجلى أهمية الدراسة من الناحية النظرية في أنها تشكل مرجعاً علمياً في العديد من القضايا التي تتعلق في قطاع السياحة، من بيانات وإحصاءات، كما تشكل أهمية إستراتيجية لتنمية القطاع السياحي في فلسطين.

◆ الأهمية العملية:

أما من الناحية العملية، فإن أهمية الدراسة الحالية تتمثل في الآتي:

- تقديم تغذية راجعة للمسؤولين وصانعي القرار للأخذ بعين الاعتبار أهم التوصيات لتطوير السياحة الخارجية إلى فلسطين.

- تشكل الأهمية العملية لهذه الدراسة في تطوير القطاع السياحي في فلسطين فهي تساعد الهيئات والوزارات المعنية، بالإضافة إلى تمكين المستثمرين ورجال الأعمال من أخذ القرارات الاستثمارية والعمل على تقييم نقاط الضعف في مجال السياحة.

- يتوقع أن تسهم هذه الدراسة في مساعدة الباحثين في هذا المجال في المراحل اللاحقة، وذلك بالاستفادة من النتائج والملخص والتوصيات التي توصل إليها الباحث.

حدود الدراسة ومحدداتها:

◆ أولاً: الحدود الموضوعية:

- إبراز أهمية وضع إستراتيجية متكاملة لتطوير قطاع

الاحتلال التي يفرضها من إغلاق من وطمس وتهويد للهوية والآثار الفلسطينية، وكما أن صناعة السياحة لها تأثير إيجابي على الاقتصاد ، ويبدو هذا الأمر واضحاً جداً وذلك من خلال عدت مؤشرات ، وكمثال على ذلك معدل الإنفاق ، فقد بلغت قيمة الإنفاق على السياحة في فلسطين عام (2017) (318.4) مليون دولار أمريكي. (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني.2017)

وحسب تقارير شرطة السياحة والآثار بلغ عدد لياالي المبيت في الثلاثة أعوام السابقة (2019-2017) هو (1.631.204) شخصاً من أصل (7.846.919) شخصاً يقيمون في الفنادق الفلسطينية والجزء الأكبر يفضل الإقامة في الفنادق (الإسرائيلية)، ويعود ذلك لضعف جودة المنتج السياحي وعوامل أخرى، مما يؤثر ذلك على وضع السياحة بشكل كبير.

كما أشارت دراسة مكتب الرباعية الدولية في القدس (2013) بشأن تنمية القطاع السياحي ، أن عدداً كبيراً من السائحين العابرين (سياح ليوم واحد) يزورون المواقع الأثرية والدينية والأثرية الفلسطينية، حيث بلغ عددهم (1.8) مليون زائر سنوياً ، حيث لا يتم جذب معظمهم لقضاء ليلة واحدة على الأقل في الفنادق الفلسطينية، فعدد السياح الذين يقضون ليلة واحدة على الأقل في فنادق الضفة الغربية لا يتجاوز (0.5) مليون زائر سنوياً بالمقارنة مع البلدان المجاورة ، بلغ المعدل السنوي للسياح الذين يقضون ليلة واحدة على الأقل في (إسرائيل) (2.8) مليون زائر وفي الأردن (5.4) مليون زائر، وأشارت الدراسة إلى أن إيرادات القطاع السياحي الفلسطيني بلغت (271) مليون دولار سنوياً، وأنه يشغل نحو (15) ألف عامل بالرغم من شح ميزانية التسويق التي لا تتجاوز نصف مليون دولار ، وبينما تنفق الأردن على التسويق السياحي (10) مليون دولار ، وتنفق (إسرائيل) (40) مليون دولار لنفس الغرض (حلايقة.2016).

وبناء على ذلك سعت هذه الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما واقع تطوير السياحة الخارجية إلى فلسطين لتعزيز الميزة التنافسية في القطاع السياحي من وجهة نظر العاملين في القطاعات ذات العلاقة؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الآتية:

● السؤال الأول: ما واقع تطوير السياحة الخارجية إلى فلسطين من حيث (المنتج السياحي. التسويق السياحي. التنسيق والتنظيم بين المؤسسات الرسمية، تنمية الكوادر البشرية، الاستثمار في التكنولوجيا) من وجهة نظر القطاعات ذات العلاقة؟

● السؤال الثاني: ما مستوى تعزيز الميزة التنافسية في القطاع السياحي في فلسطين من وجهة نظر العاملين في القطاعات ذات العلاقة؟

● السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين واقع تطوير السياحة الخارجية وتعزيز الميزة التنافسية في القطاع السياحي في فلسطين من وجهة نظر العاملين في العاملين في القطاعات ذات العلاقة؟

والتي تتمثل في (الاحتلال) ، إلا أنها وفي الوقت نفسه تشكل نقطة جذب سياحية لما تمتلكه من مقومات متعددة تجعلها خيارا استراتيجيا للكثير من الناس ، تشير بيانات حسابات السياحة الفرعية للعام (2018) في فلسطين حسب الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني في الذي صدر في آذار (2020) إلى أن عدد الزوار الوافدين مع مبيت للعام (2018) بلغ (985,047) وفي العام (2017) كان عددهم (928,904)، وبلغ عدد الزوار الوافدين دون مبيت (زوار اليوم الواحد) (2,443,616) في العام (2018) وكان عددهم (2,263,180) في العام (2017).

جدول (1)

الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. آذار 2020

السنة	عدد الزوار الوافدين مع مبيت × (زوار اليوم الواحد)	عدد الزوار الوافدين دون مبيت (زوار اليوم الواحد)
2018	985,047	2,443,616
2017	928,904	2,263,180
2016	879,808	2,204,255
2014	1,036,389	2,350,688
2012	698,192	2,274,553
2009	611,921	1,186,456

* تشمل الزوار الأجانب مع مبيت في الفنادق المحلية، والزوار مع مبيت باستضافة أسر فلسطينية، والزوار مبيت في بيت ملك.

وتشير الأرقام إلى أن فلسطين تشكل نقطة جذب للسياحة العالمية، وأن هذه النسبة في تزايد مستمر وعلى مدار في السنوات الماضية شهدت فلسطين تزايدا ملحوظا في عدد السياح الوافدين من الخارج ، وأن هذه الأرقام تمثل مؤشرا ايجابيا ينبئ بمستقبل السياحة في فلسطين ، وأنها بادرة جيدة لقيام حركة التطوير والتنمية السياحة وتحقيق ميزة تنافسية ، ولكن هذا الأمر يحتاج إلى جهود حثيثة من أجل تطبيقه على أمر الواقع ، فمعظم أعداد السياحة الوافدة كانت عبارة عن زيارة شبه عشوائية أو غير منظمة وفق خطط واستراتيجيات تم وضعها من صانعي القرار، ففي دراسة الفلاح والتي تظهر بأن ثلث السياح القادمين من الخارج نظموا حد إلى فلسطين بأنفسهم، بينما اعتمد الباقي على وكالات السياحة، وتبين هذه النتائج بأن وكالات السياحة الفلسطينية تلعب دورا صغيرا في توسيع السياحة القادمة من الخارج، فيما شكلت توصية الأصدقاء والمعارف العامل الرئيس وراء قرار السياح زيارة فلسطين وفي هذا السياق، أشار الفلاح أن (91%) منهم سينصحون أصدقاءهم بزيارة فلسطين، فيما أفاد أن (87%) منهم سيكررون زيارتهم لفلسطين إن سنحت الفرصة لذلك، فيما أشار (45%) منهم بأنها ليست المرة الأولى التي يقومون بها زيارة فلسطين (الفلاح.2014).

أهمية السياحة:

تعتبر السياحة نشاط قائم على التنقل والإقامة ، ومن هذا المنطلق يتوجب على السائح الذي يقوم بزيارة منطقة معينة أن

السياحة بهدف تعزيز الميزة التنافسية وأثرها على قطاع السياحة الخارجية.

- دور البرامج والأنشطة في تعزيز الميزة التنافسية وأثرها على السياحة الخارجية وقدرتها على جلب المنفعة.

- حاجة السوق الفلسطيني لهذا النوع من الدراسات لما تتضمنه البيئة الفلسطينية من مغريات ومقومات للتوسع في صناعة السياحة

♦ ثانيا: الحدود البشرية:

- المؤسسات الحكومية والأهلية.

- أصحاب الفنادق والمشاريع السياحية.

- مكاتب السياحة والسفر

- المرشدين السياحيين

♦ الحدود الزمانية: العالم الدراسي (2021/2020).

♦ الحدود المكانية: الضفة الغربية والقدس.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

اشتملت الدراسة على العديد من المصطلحات الأساسية والتي تتمحور حولها الدراسة ومن أبرز هذه المصطلحات:

◀ السائح: وهو كل زائر مؤقت يقيم في البلد الذي يزوره (24) ساعة على الأقل بحيث أسباب الزيارة تكون من أجل الترفيه، الراحة، الصحة، قضاء العطل، الدراسة، الديانة، الرياضة، من أجل القيام بأعمال عائلية، حضور مؤتمرات ندوات علمية وثقافية وسياسة.(الإحصاء الفلسطيني. 2019).

◀ السياحة الخارجية: هي الرحلة السياحية التي تكون وجهتها الرئيسة خارج بلد إقامة الزائر. (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني.2016).

◀ وعرف (شاندرلر) (Chandler) الإستراتيجية: بأنها "تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد، وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف والغايات"، وإن عملية تخصيص الموارد أو إعادة تخصيصها تعد من مسؤولية الإدارة العليا. (الشميلي، 2017).

◀ عرف (Karen S. Johnson) التسويق السياحي: هو ترويج الأفراد والمنظمات للأنشطة التي يقوم بها السائحون في وجهاتهم، من الحدائق الوطنية، والمتاحف، والفنادق، والمسارح، وغير ذلك من خلال الإعلانات ووسائل التسويق الأخرى (smallbusiness.com. 2019).

الإطار النظري:

بلغ عدد السياحة الوافدة إلى فلسطين حوالي (2.65) مليون زيارة للمواقع السياحية وخصوصا في الضفة الغربية خلال النصف الأول من العام (2015) (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني)، فلسطين هذه البقعة الجغرافية والتي تمثل جزءا صغيرا على الخريطة مقارنة في الدول الأخرى، لكن بالرغم من المعوقات التي تواجه هذه الدولة، وخصوصا المعوقات السياسية،

الأهمية الاقتصادية للسياحة:

إن لقطاع السياحة تأثيراً إيجابياً على الاقتصاد، ويعد هذا القطاع من أكثر القطاعات التي تتأثر في السياحة، فالاستثمار في قطاع السياحة يعد من أكبر الصناعات في العالم التي تساهم في دعم الاقتصاد والتي تساهم في تحقيق التنمية الشاملة للدولة، كما تساهم السياحة في دعم الاقتصاد من خلال التأثير على العديد من العوامل، مثل توفير فرص العمل وزيادة الناتج القومي حيث تأتي السياحة في المرتبة الثانية اقتصادياً من حيث الأهمية الاقتصادية دعونا نتعرف بشكل مفصل على الأهمية الاقتصادية للسياحة:

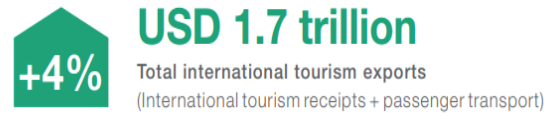
1. التأثير في ميزان المدفوعات Balance of payments: يعرف ميزان المدفوعات بأنه "سجل جميع المعاملات التجارية والمالية الدولية التي أجراها سكان البلد وله ثلاث مكونات: الحساب الجاري، والحساب المالي، وحساب رأس المال، ويقاس الحساب الجاري التجارة الدولية وصافي الدخل على الاستثمارات والمدفوعات المباشرة، ويصف الحساب المالي التغير في الملكية الدولية للأصول، والذي يتضمن حساب رأس المال أي معاملات مالية أخرى لا تؤثر على الناتج الاقتصادي للدولة" (صندوق النقد الدولي).

يتيح ميزان المدفوعات لصناع القرار إمكانية الوقوف على القدرة التنافسية لاقتصاديات بلدانهم، وتقييم سياساتهم العمومية المؤثرة في المبادلات مع الخارج في مجالات عدة: السياسة التجارية، والسياسة الصناعية، والسياسة النقدية، واستقطاب الاستثمارات الأجنبية، وتساهم السياحة في التأثير على ميزان المدفوعات من خلال تدفق العملات الأجنبية إلى الدولة، والتي يتم تحصيلها من السائحين لتساهم في تدفق رؤوس الأموال الأجنبية والتي لها أثر كبير في دعم ميزان المدفوعات الذي بدوره يحقق ميزة تنافسية للدولة. (الغضبان، 2018)

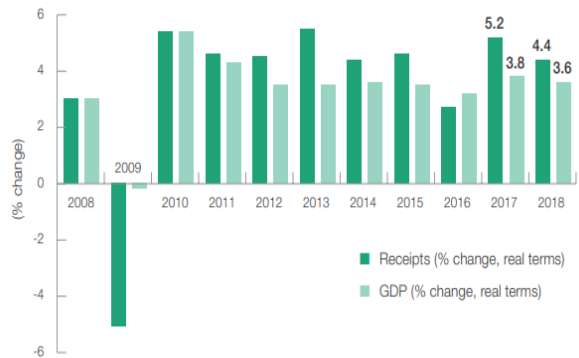
2. توفير فرص العمل وحل مشكلة البطالة: إن ازدياد الطلب على منتجات السياحة والأنشطة المرتبطة بها من خدمات و سلع وغيرها ، يساهم في زيادة الطلب على الوظائف التي تتعلق في السياحة ، فمقارنة لو انه كان هناك (10) آلاف سائح وافد ، في العام الواحد يأتون لمنطقة ما، وفي الجانب الأخر هناك (20) ألف سائح في العام الواحد فمن المؤكد أن حجم العمالة في الحالة الثانية سوف يكون مضاعفاً، وسوف تزيد نسبة التشغيل في الدولة ، وذلك لازدياد حجم الخدمات المقدمة لهؤلاء السياح ومقدارها، مثل خدمات المواصلات والفنادق وغيرها من الوظائف ، وان الازدياد في عدد السياح بدوره ينتج عنه خلق فرص عمل إضافية وجديدة ، من شأنها التقليل من نسبة البطالة أو قد تكون سبب في حل مشكلة البطالة نهائياً ، فصناعة السياحة تساهم زيادة نسبة العمل الى أربعة أضعاف مقارنة في القطاعات الأخرى كصناعة السيارات وعشر أضعاف بالنسبة لقطاع البناء. (المغربي، 2016)

3. جذب رؤوس الأموال: أن يكون هذا البلد سياحياً فهذا يعني أنه يشكل نقطة جذب ليس للسياح فقط ، فهو يشكل فرصة استثمارية مميزة لرؤوس الأموال في العالم ، حيث يتهاافت المستثمرون للاستثمار في هذا البلد ، وهذا يعني أن الدولة السياحية تشكل سوق خصبة للاستثمار تميزها عن الدول الأخرى ، وهذا بدوره

يقوم بشراء السلع والخدمات وتناول الطعام والمبيت في الفندق، أو استئجار مكان للإقامة ، وبناء على ذلك يتوجب عليه أن ينفق المال مقابل هذه الخدمات والمنتجات، وهذا بدوره يشكل نشاط اقتصادي قوي لهذه البلدة أو الدولة ، بالإضافة إلى الدور الإيجابي الذي تحققه السياحة في الاقتصاد ، فهي أيضاً تنعكس على المجالات الأخرى ، فلها تأثير اجتماعي وثقافي ولها أيضاً تأثير سياسي وبيئي وتأثيرات أخرى سوف نتعرف عليها في الفقرات القادمة، والتي من شأنها أن تجعل هذه الدولة قوية لما لها من أهمية متميزة في محيطها لكونها محط أنظار السياح في العالم ، مُشكلة نقطة جذب سياحية تجعلها قادرة على المنافسة في هذا السوق الضخم ، وفي هذه القسم سوف نقوم بالتعرف على فوائد وأهمية السياحة بشكل مفصل ، ولكن قبل ذلك دعونا لنلقي نظرة على الشكل التالي شكل (1) والذي يبين عائدات السياحة الدولية والناتج المحلي الإجمالي العالمي للسياحة :



Revenues from visitor spending have grown faster than the world economy



International tourism receipts and world GDP (% change)
Source: World Tourism Organization (UNWTO) and International Monetary Fund (IMF), July 2019.

الشكل (1)

المصدر: المنظمة العالمية للسياحة وصندوق النقد الدولي 2019

ويشير الرسم البياني كما في الشكل رقم (1) أنه بلغ عدد إجمالي عدد السياح الدوليين الوافدين (1.4) مليار سائح و(1.7) تريليون دولار أمريكي إجمالي صادرات السياحة في الخدمات والنقل، كما يشر الجدول إلى نمو ملحوظ وسريع على صعيد الاقتصاد العالمي، وكما تشير الأرقام البيانية إلى الارتفاع والانخفاض في النمو السياحي، ولكن هذه الأمور لا يدل على ضعف أو اندثار قطاع السياحة بل على العكس تماماً، بل يشير إلى مدة مرونة القطاع السياحي وقدرته على النمو والاستمرار. (Unwto-2019).

المليارات من الدولارات بدأ الاهتمام بشكل متزايد في هذا القطاع ، لما له من أهمية إيجابية على الكثير من العوامل في دول العالم ، فالمنافسة الشديدة في هذا القطاع فرضت قواعد جديدة ، فأصبح السائح أمام خيارات كثيرة ومتعددة وأمام قائمة كبيرة بل كبيرة جدا ، من الخيارات و الأماكن السياحية التي قد تكون وجهته السياحية القادمة بفروق بسيطة ، فهناك كثير من المعايير التي قد تحدد أن يزورك السائح ، مثل: الخدمات ، الإقامة ، النقل ، جودة المنتج السياحي ، الأمن ، والسعر ، ومدى معرفة وإدراك السائح لكل هذه الخدمات، أي نقصد التسويق السياحي والترويج لهذه الميزات لرفع مستوى السياحة لهذه الدولة ، فكلها ترسم قواعد المنافسة في السوق، فالتنافسية السياحية هي قدرة الشركات والدولة على بيع وتوريد السلع والخدمات التي تنتجها بجودة عالية وتقديمها بأسعار منافسة في الأسواق المحلية والعالمية (صندوق النقد العربي، 2016).

المنتج السياحي:

المنتج السياحي هو منتج مركب ومزيج مشكل من مجموعة من العناصر المتعددة تتكامل مع بعضها وتؤثر وتتأثر في القطاعات الأخرى في المجتمع ، فالمنتج يمثل العنصر الأول من عناصر للمزيج التسويقي، فالسياح يستهلكون مجموعة من السلع والخدمات منها التي تباعها المنشآت السياحية ، كالإقامة، والطعام، والنقل، والهدايا التذكارات ، ودور اللهو والحدايق، والمتنزهات وغيرها، وقد تكون أيضا بعض المنتجات السياحية التي تحاكي الثقافة العامة للدولة السياحية، كالمنسوجات وأيضا منها ما يتعلق بتسهيلات البنية الأساسية والخدمات الأخرى في البلد المضيف (القرنة. 2019)

تطوير المنتج السياحي

تعرفنا في الفقرات السابقة على أهمية المنتج السياحي والذي يتمثل في الخدمات المقدمة للسياح، في هذه الفقرة سوف نقوم بالتعرف على الطرق والأساليب التي يمكن من خلالها القيام بعملية تطوير شاملة للمنتج السياحي لتحقيق تطور في قطاع السياحة في هذه الدولة، وان تطوير المنتج السياحي يجب أن يتركز في تطوير المقومات الرئيسية من حيث المنتج السياحي حيث إن التطوير يجب أن يركز على مجموعة من المجالات وتتمثل في:

1. النقل والمواصلات: يعتبر نشاط النقل والمواصلات من إحدى الركائز الأساسية في صناعة منتج سياحي قوي قادر على المنافسة، فيمثل التنقل بالنسبة للسائح هو إحدى الخدمات الأساسية التي يتلقاها أثناء قضاءه لفترة الإقامة في هذه الدولة وله علاقة مباشرة مع التنمية السياحية، بما تتضمنه من بنية تحتية وشبكات الطرق والمواصلات والتي تعتبر العنصر الحيوي في صناعة السياحة. (كافي. 2015).

ومن أجل النهوض بقطاع النقل والمواصلات في مجال السياحة قام (الباحث) بوضع مجموعة من الاقتراحات: لتطوير أنشطة النقل والمواصلات بهدف تطوير جودة المنتج السياحي، وهي كالآتي:

1. تحسين تجربة الزائر: كما ذكرنا أن التنقل هو أحد الأنشطة

يساهم في تدفق الإيرادات للحكومات و خلق فرص عمل جديدة ، ويساهم في تطوير الاقتصاد ، وذلك من خلال تدفق الأموال جراء الإنفاق اليومي للسياح والاستفادة من فروق العملات و تنمية الصناعات التقليدية ، وكمثال على ذلك مجموعة فنادق (الهيلتون) التي تأسست في عام (1919) والتي تنتشر في العالم والتي بلغ عدد العلامات التجارية التي تملكها الشركة والبالغ عددها (18) علامة تجارية في أكثر من (6000) فندق حول العالم (hilton.com)، والكثير من المستثمرين و رؤوس الأموال حول العالم الذين يوجهون استثماراتهم نحو السياحة لكونها أكبر الصناعات في الوقت الحاضر (الغضبان. 2018).

الأماكن السياحية:

تعتبر الأماكن السياحية من أهم النقاط جذبا للسياحة في الدولة ، و إن جودة الخدمات المقدمة و درجة التركيز في إبراز هذه الأماكن ، هو من أهم الأمور التي تساعد إلى حد كبير في تنمية و تطوير السياحة في هذه الدولة ، وبلا شك تعتبر فلسطين من أغنى دول الشرق الأوسط كونها مركزاً للحضارة القديمة، ووجود العديد من الآثار فيها، ولعلها من أكثر الدول قدسية في العالم بأسره؛ كونها مسرى الرسول صلى الله عليه وسلم، ومهد المسيح عليه السلام، فهي تحتوي على الكثير من الأماكن السياحية ومن أبرز المناطق الدينية (المسجد الأقصى وكنيسة القيامة في مدينة القدس ، كنيسة المهد في مدينة بيت لحم ، المسجد الإبراهيمي ، المسجد الإبراهيمي في مدينة الخليل ، والكثير من الأماكن غير الدينية مثل ، قصر هشام في مدينة أريحا و حديقة البهائيين و خان العمدان و الشواطئ في غزة و الأسواق و غيرها من الأماكن والتي تزخر بها فلسطين و التي تشكل نقطة جذب سياحي و خصوصا السياحة الخارجية . (أديري. 2022)

الميزة التنافسية:

ان الميزة التنافسية هي الطرق والاستراتيجيات التي نستطيع من خلالها تقديم قيمة أكثر للمستهلكين، تزيد وتتغلب على القيمة التي يقدمها المنافس ، وقد تعددت التعاريف والمفاهيم النظرية للميزة التنافسية بين الكتاب والباحثين، فقد عرفها (Hofer & Schendel) بأنها ” الموقع الفريد الذي تطوره المنظمة مقابل منافسيها عن طريق نشر الموارد ” ، وأيضا جاء ذلك في تعريف (بورتر): إذ اعتبرها هدفا استراتيجيا وليس شيئا يستخدم ضمن الإستراتيجية و قد وصفها أيضا أنها تنبع من داخل المؤسسة ، وتحقق قيمة لها وتحقق لمدة زمنية طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها، حيث إن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد اكتشاف المؤسسة طرق أكثر من تلك المستعملة من المنافسين ، حيث يمكنها من إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع. (بوران. 2016).

التنافسية السياحية :

يشهد العالم تطورا كبيرا في كافة المجالات ، الاقتصادية، والسياسية، والصناعية والتكنولوجيا وغيرها الكثير من المجالات، و إن هذا التطور فرض سوقا محتدمة المنافسة من أجل البقاء، وتعد السياحة من أحد أكبر المجالات التي دخلت ميدان المنافسة، فعند ظهور السياحة كمنشأ اقتصادي يُدر على الدول الملايين بل

الفرق في تلقي الخدمة. (كافي 2015).

6. خدمات الطعام: خدمات الطعام والشراب من الخدمات الأساسية التي يتلقاها السائح أثناء زيارته لبلد ما، حيث إن جودة الطعام المقدمة يجب أن تكون قادرة على صناعة فرق لدى السائح، من حيث الطعم، والسلامة، والتقديم وغيرها من الموصفات التي تصنع الفرق لدى السائح.

7. الأمان والرعاية الصحية: يتربع الأمان والصحة في أسفل هرم الحاجات الذي وضعه (ماسلو)، فإن انعدام الأمان للسائح يشكل نقطة أساسية في عملية المقارنة للقيام برحلة سياحية، وبناء على ذلك يجب دائماً أن يتوفر الأمان للسائح بشكل مستمر، بالإضافة الرعاية الصحية.

الموارد البشرية في مجال السياحة:

للعنصر البشري أهمية كبيرة في تطوير منظمات الأعمال والدول، وتظهر أهمية العنصر البشري في مجال السياحة بشكل كبير، فإن السائح الذي يزور دولة ما، فالتعامل المباشر سيكون مع العنصر البشري بشكل مباشر، فسيتعامل مع موظفي الفنادق والسائقين والبائعين ورجال الأمان والشرطة وكافة الموظفين الذين يعملون في مجال السياحة، وذلك يدل على ان مستقبل السياحة بشكل رئيس يتمثل بكفاءة التعليم الفندقية السياحي وذلك من خلال تنمية المهارات وإكسابهم خبرات جديدة، وكما تحدثنا في الفقرات السابقة إن المنتج السياحي هو منتج خدماتي بمعنى انه يعتمد على الخدمات إلى حد كبير جداً، لذلك ومن أجل تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السياحة يجب أن يتم التركيز إلى حد كبير على تنمية وتطوير الموارد البشرية لكي تكون مهياً وجاهزة لتقديم خدمات سياحية عالية الجودة لتتمكن من تحقيق ميزة تنافسية مجال السياحة (بظاظو. 2020)

التسويق السياحي:

إذا أردنا الحديث بشكل مبسط عن ماهية التسويق السياحي، وإذا رجعنا قليلاً إلى الخلف نستطيع القول إن التسويق السياحي هو ذلك التسويق الذي يختص أكثر في قطاع السياحة أي انه ذاك المجال الذي يدرس الأنشطة والعمليات المتعلقة بالسياحة و الخدمات السياحية بشكل عام، سواء كان داخل الدولة أو خارجها وهو يضمن تحقيق رضا الزبائن ضمن مجموعة الاستراتيجيات المقترحة، ويمكن القول إن التسويق السياحي: هو مكان التقاء الطلب السياحي بالعرض السياحي سواء بالدول المصدرة للسائحين أو الدول المستوردة لهم، ومعنى ذلك أن التقاء الطلب السياحي بالعرض السياحي يتم في مكانين مختلفين، أي إن التسويق السياحي هو عملية التي يكون فيها بنية الطلب مسبقة ومشبعة عن طريق تصميم المنتج أو الخدمة وتوزيعها وتحديد قيمة تبادلها والذي يصب في مصلحة المنظمة والمستهلك. (المغربي. 2016)

أ. المزيج التسويقي السياحي

في الحديث عن علم التسويق المتكامل، نجد أن هناك أربعة عناصر أساسية للمزيج التسويقي بشكل أساسي، تتكون من: المنتج والتسعير والترويج والمكان، وفي مدارس أخرى قالوا إن المزيج التسويقي يتكون من ثلاثة عناصر إضافية تتمثل في الناس

الأساسية التي يمارسها الزائر حيث يقضي معظم وقته في التنقل، لذلك يجب أن تتكاتف الجهود لتوفير تجربة مميزة للسائح وذلك من خلال جودة وسائل النقل، وتوفير وسائل الراحة في التنقل مثل أن تكون المركبات حديثة ومريحة، وتتوفر فيها أنظمة الأمان والتدفئة والتبريد، وغيرها من الميزات التي تساعد في تحسين تجربة الزائر أثناء استخدامه وسائل النقل والمواصلات.

2. تحسين الأنظمة الخاصة بالعبور: في أغلب الرحلات السياحية يتواجد السياح في مناطق خاصة تسمى نقاط العبور، والتي يتم من خلالها توثيق دخول أو مغادرة السائح من وإلى بلد ما، وقد يتوجب على السائح أن يقوم بالانتظار إلى حين أن يأتي دوره، وذلك يتضمن الكثير من العمليات من ضمنها التفتيش، وإتباعاً لنظام الجمارك والتأكد من البيانات وغيرها من الإجراءات، التي تتطلب حرص ودقة عالية في تطبيقها والحرص على أدائها بحرص عالي، وذلك من أجل تحسن هذه التجربة، لكي لا تكون عائق أمام السائح في الجولات السياحية التي يقوم بها وذلك يتضمن صالات الانتظار التي يقضيها السائح في انتظار موعد الطائرة، وذلك يتضمن الكثير من النشاطات التي يجب الحرص عليها بشكل كبير لضمان تحسين أنظمة العبور. (الباحث)

3. إثراء تجربة السائح: تتمثل تجربة الزائر في أنها الذاكرة الحية التي يعيشها في تلك الدولة من خلال تواجده في المنطقة وممارسة الأنشطة والاختلاط في ثقافة الناس فيها، والتي من خلالها يتكون لديه انطباع ما من خلال ممارسة هذه الأنشطة، فبناء على ذلك يجب الحرص على بناء تجربة مميزة للسائح وذلك لتعزيز التجربة من خلال طريقة التعامل وتجسيد الاحترام والقيم والأخلاق، ومن جانب آخر تتمثل عملية إثراء تجربة السائح عن طريق بيع المنتجات والسلع المحلية التي تعبر عن ثقافة وعادات وتقاليد هذه الدولة من خلال المعارض ويمثل ذلك قيمة إضافية للسائح، كما انه يخلق روابط ملموسة بين هذه الدولة والسائح القادم إلى هذه الدولة، فيجب دائماً الحرص على إثراء تجربة السائح إلى أقصى حد ممكن. (المغربي 2016)

4. مواقع جاذبة للسياح: من المجالات الأساسية والتي تساهم في بناء منتج سياحي قوي وفعال هي نقاط الجذب، وهي التي تتمثل في المواقع والمرافق والأماكن التي تشكل نقطة جذب للسائح، والتي تدفعه للسفر من أجل التعرف على هذا الشيء والتي يمكن أن تتمثل في المواقع الأثرية والأماكن الدينية والثقافية والمنجعات والمتنزهات والأماكن الطبيعية مثل الغابات والشواطئ، وأيضاً هناك الكثير من المقومات التي تشكل مواقع جاذبة للسياح مثل المهرجانات والمسابقات ومثل المباريات الرياضية والماراثونات وغيرها من الأنشطة والتي تشكل نقطة جذب للسائح (كافي 2015).

5. الإيواء: وهو أيضاً من ضمن المجالات الأساسية في عناصر المنتج السياحي والتي تتمثل في الفنادق والشقق السكنية والأماكن التي يقيم فيها السائح وتتمثل في أنها منطقة للمبيت والراحة والاستقرار المؤقت، وهذا يتطلب جهود كبير من أجل توفير أماكن مميزة تتمتع بجودة عالية قادرة على المنافسة في تقديم أفضل خدمة للزبائن من حيث النظافة والترتيب وجودة المرافق، من أجل خلق تجربة إيجابية لدى السائح والتي تمكنه من استشعار

مرورا بمرحلة الوعي والتي تتبنى التكنولوجيا هذه المرحلة من خلال التقنيات الحديثة مثل المواقع الإلكترونية وشبكات التواصل الاجتماعي ومن خلال المواد المصورة و المنشورة على هذه المنصات لتشكل مرحلة الوعي لدى السائح ، يليها مرحلة التنفيذ و التي تكون التكنولوجيا جزءا أساسيا في هذه المرحلة ، حيث يستخدم السائح المواقع الإلكترونية لحجز الرحلات ، وهذا الأمر يتسع إلى حد كبير وعلى مستويات متعددة ، مثل حجز رحلات الطيران و الفنادق وغيرها من المرافق والتي تكون التكنولوجيا مرافقة لها في طوال الرحلة وحتى بعد انتهاء الرحلة فيما تحمله من تغذية راجعة وذكريات كان للتكنولوجيا الأثر الكبير في إتمام هذه التجربة (كافي.2015).

التنظيم والتنسيق بين المؤسسات الرسمية بهدف تطوير السياحة:

يعتبر قطاع السياحة أحد أعمدة التنمية في الدولة، وأن ما يميز هذا القطاع أنه قطاع متداخل مع الأنشطة داخل الدولة جميعها ، وله علاقات مباشرة تربطه في أغلب الأنشطة، ولكي نضمن قطاعا سياحيا كفو يجب أن نضمن سلامة القطاعات والأنشطة المرتبطة في السياحة وهذا الأمر بدوره يشكل ميزة إستراتيجية، من شأنها تحقيق تطور ملموس في مجال السياحة، على جميع الأصعدة جميعها.

لذلك يجب أن يكون التخطيط ركيزة أساسية و واسعة تدفع الحكومات للتفكير نظاميا بالتأثيرات الشاملة المتعلقة بالسياحة ، فأهمية التخطيط لا يمكن تجاهلها، وإن تطوير السياحة لا يقتصر على المؤسسات العامة فقط، فمعظم الخدمات والأنشطة يقوم بها القطاع الخاص الذي يقوم ببناء التجهيزات السياحية للخدمات والأنشطة ، وكما نعلم الدولة تتألف من مجموعة من الوزارات والتي بدورها تكون مسؤولة عن إدارة شؤون قطاع معين بما يشمل تنظيمه و تطويره وخلق الاستدامة، وبالنسبة للسياحة فدائما ما تكون وزارة السياحة هي الجهة المسؤولة عن إدارة وتنظيم وتطوير قطاع السياحة في هذه الدولة، وهي بدورها تمثل الحكومة ، وعادة ما تكون الحكومة هي التي تتمتع بالقدرة الاجتماعية والسياسية المطلوبة والشرعية لجمع وتنسيق أنشطة مجموعة المصالح المتنوعة والمختلفة التي تشارك في تنمية السياحة، وكذلك إنشاء المستوى المطلوب من جودة الخدمات المقدمة . (القرنة.2019)

و في هذا الصدد كما هو الحال على الأرجح في معظم البلدان الأقل تقدما حيث تعد السياحة نشاطا اجتماعيا اقتصاديا رئيسا اذا توفرت لديها المقومات السياحية، لذلك يجب على الحكومات تطوير وظائف التخطيط والسياسة، كما أن للحكومة دورا مطلقا في صناعة السياحة، فالسياسة السياحية يمكن أن توجد ضمن مستويات حكومية متعددة ، لكنها على المستوى الوطني تبدو أشمل، ووجود وزارة وطنية أو إدارة متخصصة في السياحة، تكون مهمتها الأساسية تطوير السياحة ورفع دورها في الاقتصاد، وأيضا الوزارات يجب أن يكون لها جهازها ونظامها الخاص لتطوير أنشطة السياحة، وهذا النظام يجب أن يكون متكامل . (كافي.2018)

الدراسات السابقة

دراسة القرشي 2021

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر السلوك الاستهلاكي الإلكتروني بأبعاده (التسويق الإلكتروني، الشراء الإلكتروني،

والإجراءات والبيئة المادية، والخدمات ،ولكن إذا أردنا أن نتحدث عن عناصر المزيج التسويقي السياحي فسوف نجد أن هذه العناصر متشابهة إلى حد ما، لكنها أكثر تخصصا في قطاع السياحة بالإضافة إلى بعض العناصر التي تلامس النشاط السياحي وهي تتمثل في 7 عناصر أساسية كالتالي: (الطائي.2020)

1. المنتج السياحي: وهو عبارة عن مجموع الخدمات والمنتجات السياحية المقدمة للسائح، وذلك يتضمن الظروف المحيطة بالسائح جميعها كالبينة و الثقافة والمناخ والتركيبة الاجتماعية والدينية.

2. التسعير السياحي: هو الذي يتمثل في مستوى سعر التكلفة التي يدفعها السائح حيث يمثل السعر ميزة تنافسية في عملية اتخاذ قرار السفر لدولة دون أخرى.

3. الترويج السياحي: وهو يتضمن الوسائل التي تستخدم في التعريف والترويج عن الأماكن والأنشطة السياحية وذلك بهدف جعلها نقطة جذب للسياحة وهناك الكثير من الأساليب مثل التلفزيون والإعلام والنشرات والإعلانات التقليدية ومع التطور التكنولوجي ظهرت وسائل جديدة وأكثر كفاءة مثل الانترنت ووسائل التواصل الاجتماعي والسينما وغيرها من التقنيات التي تستخدم في الترويج للسياحة.

4. التوزيع السياحي: ويقصد بها النقطة الأخيرة في تلقي الخدمات السياحية من خلال القنوات المتعددة التي قد تكون غالبا نقاط البيع والتعامل مع مقدمي الخدمات أو من خلال الاستثمار في التكنولوجيا عبر المواقع الإلكترونية.

5. العنصر البشري: وهو من أهم العناصر الأساسية في المزيج التسويقي، حيث يمثل العنصر البشري نقطة فاصلة في مجال السياحة وذلك لأن المنتج السياحي يعتمد بشكل أساسي على الخدمات المقدمة من العنصر البشري وذلك بسبب طبيعة القطاع لأنه قطاع خدماتي بحت إلى أبعد حد وذلك يتطلب بناء نظام إدارة موارد بشرية مميز.

6. العنصر المادي: وهو يتمثل في البينة أو المنطقة الجغرافية أو المكان الذي تقدم فيه الخدمات السياحية ودائما ما يتمثل في الدولة نفسها حيث تقوم في وضع البرامج والخطط لتطوير السياحة ويتم ذلك من خلال دراسة السوق وتحديد الاحتياجات والرغبات من أجل تقديم خدمات تحقق ميزة تنافسية وسوق سياحي فعال وذلك يتضمن المرافق والقطاعات جميعها، مثل: الفنادق وشركات السياحة والسفر والأماكن السياحية.

7. العنصر الخدمي: وهو يتمثل في جودة الخدمات المقدمة إلى السائح، ويتضمن أيضا البرامج والأنشطة التي يتم وضعها للتطوير والارتقاء في مستوى الخدمات المقدمة من أجل خلق ميزة تنافسية.

دور التكنولوجيا في تعزيز التنافسية السياحية .

تلعب التكنولوجيا دورا مهما في تنمية قطاع السياحة ، لما لها من تطبيقات كبيرة في هذا العصر فلقد باتت التكنولوجيا أحد المكونات الأساسية، فدائما يتم الاستعانة في تطبيقات التكنولوجيا في مستويات الرحلات السياحية جميعها، ابتداء من ظهور الحاجة

الفلسطيني حديثا بالاستثمار في قطاع السياحة، أما بالنسبة لنقاط الضعف، فإن القطاع السياحي الفلسطيني يواجه العديد من التحديات، وخاصة المرتبط بدور السلطة الفلسطينية في تطوير السياحة بما يشمل: عدم رصد موارد كافية لقطاع السياحة، ضعف التخطيط الاستراتيجي، قدم القوانين المرتبطة بالسياحة، ضعف تأهيل الطواقم، عدم وجود برامج ومصادر قوية لترويج السياحة في فلسطين. يضاف إلى ذلك، قلة الاستثمار من القطاع الخاص، حيث إن معظم الاستثمارات توجهت لقطاع الفنادق في بيت لحم ورام الله، تاركين أريحا دون أية مرافق كافية بجانب بنية تحتية سياحية ضعيفة. هذا كله إلى جانب ربط السياحة في فلسطين، بالسياحة الدينية، على حساب مجالات أخرى كالآثار والثقافة، إضافة لتركز المهرجانات في مناطق دون أخرى. (الفلاح، 2014)

Nivrutu and Rathod – 2019

وقد هدفت الدراسة إلى محاولة تقييم التنمية السياحية والتخطيط في مدينة (ناشيك) الهندية والتي تذخر بالأمكان السياحية لا سيما الدينية منها، واستنتجت الدراسة بأن مدينة (ناشيك) تحظى بمقومات سياحية كبيرة ومختلفة، كما توصلت الدراسة إلى أن تطوير البنية التحتية للسياحة في المدينة، ويعود سببه إلى (كومبه ميال) وهو موسم حج (هندوسي) يحدث كل (12) عاما، وتفترق المدينة لوجود الدليل السياحي المدرب، وأوصت الدراسة بضرورة الترويج السياحي للمراكز السياحية بالمدينة، يضاف إلى ذلك توفير الفنادق اللازمة لإقامة السائحين بأسعار معقولة، والعمل على أن تكون المدينة وجهة سياحية دينية.

John Wiley & Sons - 2017

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تؤديه الحكومة في القدرة التنافسية للسياحة وفهم العلاقة القائمة على نموذج دورة حياة المناطق السياحية، وإن القدرة التنافسية للسياحة لا تتأثر بقرارات الحكومات فحسب، بل تتأثر أيضاً بمرحلة التنمية السياحية في البلد، وستظهر البلدان التي تتسم بأنها تعتمد على السياحة مستويات مشاركة حكومية أعلى من تلك الأقل اعتماداً على السياحة، واعتمدت الدراسة على منهج دراسة حالة إفرادية باستخدام تحليل السلاسل الزمنية، وتشير النتائج إلى أن الدور الذي تلعبه الحكومة في القدرة التنافسية في مجال السياحة قد لا يعتمد على مستوى الحرية المقدمة فحسب، بل وأيضاً على مرحلة تطوير الوجهات السياحية.

الطريقة والإجراءات:

منهج الدراسة

اعتمد المنهج الوصفي التحليلي وهو المنهج الذي يهتم بجمع المعلومات وتلخيصها وتصنيفها، والحقائق المدروسة المرتبطة بسلوك عينة من الناس أو وضعيتهم، أو عدد من الأشياء، أو سلسلة من الأحداث، أو منظومة فكرية، أو أي نوع آخر من الظواهر أو القضايا، أو المشكلات التي يرغب الباحث في دراستها، لغرض تحليلها وتفسيرها وتقييم طبيعتها للتنبؤ بها وضبطها أو التحكم

الدفع الإلكتروني المباشر، الدفع الإلكتروني غير المباشر) على تحسين التنافسية بعناصرها (ثقة المستهلك بالمنتج، تحقيقي الأمان للمستهلك، ثبات جودة المنتج، الوقت) في قطاع الخدمات السياحية في الأردن، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وخرجت الدراسة بمجموعة من النتائج من أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لسلوك المستهلك الإلكتروني على تحسين الميزة التنافسية في قطاع الخدمات السياحية في الأردن، حيث قدمت الدراسة توصيات عديدة منها: ضرورة زيادة اهتمام الشركات السياحية في سلوك المستهلك الإلكتروني بشكل أفضل مما هو عليه حالياً، وتطوير تطبيقات الترويج والمواقع الإلكترونية الخاصة في القطاع السياحي، وزيادة الوعي الثقافي الإلكتروني لما له من أهمية بالغة على السلوك الاستهلاكي الإلكتروني.

دراسة شافية – 2020

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مساهمة التسويق السياحي في تطوير السياحة في الجزائر، وكانت أبرز نتائج الدراسة أن السياحة هي الركيزة الأساسية للاقتصاد العالمي، وبيئت وجود خلل في المؤسسات السياحية في الجزائر، وافتقاد الجزائر إلى سياسيات تسويقية ناجحة، وبناء على ذلك كانت أبرز التوصيات والتي تمثلت في تحسين صورة الجزائر السياحية على الصعيد الدولي، وإنعاش التسويق السياحي وتنظيمه وإدخال الوسائل الحديثة فيه والمشاركة في المعارض الدولية وتحسين نوعية الخدمات السياحية، وترقية صورة الجزائر في الخارج لتعزيز مكانتها في الأسواق السياحية الدولية.

دارسة محمد – 2020

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على « هل يساهم التسويق السياحي في تنمية الميزة التنافسية للوكالة السياحية»، إبراز العلاقة الوطيدة بين التسويق السياحي والخدمة السياحية، وكيفية مساهمة التسويق السياحي زيادة الميزة التنافسية للوكالات السياحية. ولتحقيق أهداف الدراسة قمنا بجمع البيانات من مصادرها المختلفة، وقد استخدم المنهج الوصفي لإجراء الدراسة، والاستيانه كأداة رئيسة لجمع المعلومات، وقد أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج، من أهمها أن أفراد العينة يوافقون على أن يساهم التسويق السياحي في تنمية الميزة التنافسية للوكالة السياحية، كما اقترحت مجموعة من التوصيات، من أهمها ضرورة الأخذ بالمفهوم العلمي الحديث للتسويق السياحي عند تصميم وإعداد الإستراتيجية التسويقية المناسبة للخدمات السياحية.

دراسة الفلاح – 2014

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل بنية القطاع السياحي في فلسطين، ويركز بشكل خاص على تقييم الخدمات السياحية، ونشاطات الفنادق، وخصائص ونشاطات السياح، يضاف إلى ذلك جغرافية النشاطات السياحية. كما توقفت الدراسة عند القضايا التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في أداء قطاع السياحة، باستخدام التحليل الرباعي، وقد أظهرت النتائج أن قوة القطاع السياحي تكمن بكثرة وتنوع المواقع السياحية، وبشكل رئيس الدينية والتاريخية، وخاصة في القدس وبيت لحم وأريحا، إضافة للثقافة الفلسطينية الغنية. أما نقطة القوة الثانية فهي اهتمام القطاع الخاص

فيها (حريزي وغربي، 2013).

جدول (2):

توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية

المتغيرات	المستوى	التكرار	النسبة المئوية %
	بيت لحم	41	28 %
	رام الله	47	33 %
	أريحا	9	6 %
المدينة	نابلس	17	12 %
	سلفيت	8	6 %
	جنين	14	10 %
	القدس	8	6 %
	نكر	96	67 %
الجنس	أنثى	48	33 %
	دبلوم فأقل	12	8 %
المؤهل العلمي	بكالوريوس	111	77 %
	دراسات عليا	21	15 %
	اقل من 5 سنوات	40	28 %
عدد سنوات الخبرة في القطاع السياحي	من 5 - أقل من 10 سنوات	46	32 %
	10 سنوات فأكثر	58	40 %
	مؤسسة حكومية	25	17 %
	مؤسسة أهلية	27	19 %
المنشأة	منشأة سياحية (مطعم، فندق، منتجع)	69	48 %
	مكتب سياحة وسفر	12	8 %
	دليل سياحي	11	8 %

أداة البحث

بعد البحث والتمحيص ومراجعة الأدبيات تم اختيار (الاستبانة) كأداة للبحث، وقد استخدمت هذه الأداة نظراً لملاءمتها لأغراض الدراسة وتحقيق أهدافها، حيث تم تجهيز الاستبانة بصيغتها الأولية، وبعد ذلك تم إخضاعها إلى مجموعة من الأكاديميين لتحكيمها و وضع الملاحظات عليها، وصولاً إلى الصيغة النهائية والتي تم نشرها، وتوزيعها إلكترونياً بالاستعانة بالوسائل التكنولوجية الحديثة، تحت توجيه وعناية المشرف، وقد خضعت أداة الدراسة لخطوات عدة أثناء تطويرها ولمجموعة من الاختبارات قبل اعتمادها للدراسة منها:

1.4.3 الدراسة الاستطلاعية (الاستكشافية)

بعد الانتهاء من صياغة الأداة (الاستبانة) بصورتها الأولية تم تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (15) من ذوي العلاقة في المنشآت، وزعت على المشتركين من مجتمع الدراسة وخارج العينة، وذلك من أجل تطوير الاستبانة وجعلها تحقق أكبر قدر من

وقد استخدم هذا المنهج نظراً لملاءمته لأغراض الدراسة وتحقيق أهدافها، وذلك لمعرفة واقع تطوير السياحة الخارجية في فلسطين لتعزيز الميزة التنافسية في القطاع السياحي من وجهة نظر العاملين في القطاعات ذات العلاقة من (مؤسسات حكومية، وأهلية، ومنشآت سياحية، ومكاتب سياحة وسفر، وأدلاء السياحة)

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من العاملين ذوي العلاقة في المنشآت (المؤسسات حكومية، والأهلية، والمنشآت السياحية، ومكاتب السياحة والسفر، وأدلاء السياحة) في الضفة الغربية والقدس والبالغ (231) منشأة، حسب إحصائيات الجهاز المركزي للإحصاء (الجهاز المركزي للإحصاء، 2021)

عينة البحث:

تكونت عينة الدراسة (144) شخصاً من العاملين ذوي العلاقة في المنشآت (المؤسسات حكومية، والأهلية، والمنشآت السياحية، ومكاتب السياحة والسفر، وأدلاء السياحة) في الضفة الغربية والقدس، وتم اختيار أحد العاملين ذوي العلاقة في المنشأة لتعبئة الاستبانة بعد مراسلة المنشآت إلكترونياً عن طريق الإيميل، وتم حساب حجم العينة باستخدام معادلة روبرت ماسون والموضحة في الشكل رقم (2)، وفقاً للأساليب والخطوات الإحصائية في اختيار العينة الاحتمالية، واستخدم برنامج (EXCEL) في احتساب عدد أفراد عينة الدراسة. (Robert, 1989)

الشكل رقم (1.3) معادلة روبرت ماسون لتحديد عدد أفراد العينة

ادخل حجم المجتمع N في الخلية المقابلة = 231	
حجم العينة n = 144	
معادلة روبرت ماسون لتحديد حجم العينة	
$n = \frac{N}{\left[\frac{S^2 \times (N-1)}{pq} + 1 \right]}$	
N	حجم المجتمع
S	نسبة الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 أي نسبة 1.96 على محل الخطأ 0.05
P	نسبة توافر الخاصية وهي 0.50
Q	النسبة المتبقية للخاصية وهي 0.50

الشكل رقم (2)

معادلة روبرت ماسون لتحديد عدد أفراد العينة

حيث بلغ عدد أفراد العينة (144) من العاملين ذوي العلاقة في المنشآت من (المؤسسات الحكومية، والأهلية، والمنشآت السياحية، ومكاتب السياحة والسفر، وأدلاء السياحة) في الضفة الغربية والقدس، وذلك حسب معادلة (روبرت ماسون) أي بنسبة (62 %) من حجم مجتمع الدراسة، وقد تم توزيع الاستبانة على أفراد العينة بشكل عشوائي بسيط.

أقل من (30)، وتعتبر متوسطة إذا تراوحت بين (30) - أقل من أو يساوي (70)، وتعتبر قوية إذا زادت عن (70).

جدول (3)

معاملات الارتباط لكل فقرة والدرجة الكلية لمقياس استراتيجية تطوير السياحة الخارجية

رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
1	.71**	20	.75**
2	.77**	21	.77**
3	.88**	22	.72**
4	.85**	23	.76**
5	.74**	24	.80**
6	.80**	25	.71**
7	.83**	26	.77**
8	.77**	27	.77**
9	.75**	28	.79**
10	.81**	29	.81**
11	.72**	30	.83**
12	.80**	31	.80**
13	.70**	32	.84**
14	.72**	33	.77**
15	.76**	34	.72**
16	.74**	35	.76**
17	.74**	36	.80**
18	.73**	37	.80**
19	.76**	38	.76**

يتضح من الجدول (3) أن معامل الارتباط لل فقرات التابعة لمقياس إستراتيجية تطوير السياحة الخارجية تراوح ما بين (70) للفقرة (13) "تبرز الوسائل الترويجية المستخدمة جمالية، وأهمية المواقع السياحية" بمعامل ارتباط قوي، و(88) للفقرة (3) "تعمل المنشأة على تنوع الخدمات المقدمة للسياح وإدراج خدمات جدي دة لتلبية احتياجات السياح" بمعامل ارتباط قوي، ويتضح أن معاملات الارتباط لل فقرات هذا المقياس جميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (01).

ثبات الأداة (الاستبانة)

يقصد بثبات الأداة إمكانية الحصول على النتائج نفسها في حال تم استخدام نفس الأداة مرة ثانية وللتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الثبات (كرونباخ ألفا) وذلك حسب الدرجة للمجالات والدرجة الكلية لل فقرات لجميعها كما يوضحه الجدول

الدقة، ويهدف التعرف على مدى فهم المبحوثين لفقرات الاستبانة، والكشف عن أي مشاكل تظهر خلال إجراء الدراسة، وفحص إمكانية تطبيقها، والحصول على معلومات متعلقة بصدق الأداة وثباتها، ومن خلال العينة الاستطلاعية تم احتساب معامل الارتباط، واتضح من خلال نتائج العينة الاستطلاعية أن معامل الارتباط لل فقرات مع الدرجة الكلية جاء أكبر من (40)، وقورنت بالمعيار المعتمد لقبول الفقرة حسب ما جاء في (جارسيا وجونزالس) (Garcia & Gonzalez, 2006)، وبذلك تكون الفقرات مقبولة إحصائياً، مما يؤكد انسجام فقرات الاستبانة مع مجالاتها وعلى صدق البناء. أما بالنسبة لثبات الأداة لدى العينة الاستطلاعية فقد اتضح من خلال قيمة معامل (كرونباخ ألفا) للدرجة الكلية ولل مجالات على أنه أكبر من (70)، وهذا يؤكد ثبات أداة الدراسة، أي إمكانية الحصول على النتائج نفسها في حال تم استخدام نفس الأداة مرة أخرى.

2.4.3 مقياس إستراتيجية تطوير السياحة الخارجية

بعد الاطلاع على الأدب التربوي لمقياس إستراتيجية تطوير السياحة الخارجية، طور المقياس بما يتلاءم مع البيئة الفلسطينية، وصيغت الفقرات جميعها لهذا المقياس بالاتجاه الإيجابي، وقد استخدم مقياس (ليكرت الخماسي) لقياس درجة توافر إستراتيجية تطوير السياحة الخارجية بين أفراد عينة الدراسة، وصححت فقرات هذا المقياس على النحو التالي: (موافق بشدة (5) نقاط، موافق (4) نقاط، محايد (3) نقاط، معارض (2) نقطة، معارض بشدة نقطة واحدة). وقد بلغ عدد فقرات هذا المقياس (38) فقرة وزعت على المجالات التالية:

- جودة المنتج السياحي وشملت (7) فقرات.
- جودة التسويق السياحي وشملت (8) فقرات
- كفاءة التنسيق والتنظيم الرسمي وشملت (6) فقرات
- تنمية الموارد البشرية في قطاع السياحة وشملت (11) فقرة
- الاستثمار في التكنولوجيا في قطاع السياحة وشملت (6) فقرات

صدق الأداة (الاستبانة)

فحص الصدق لمقياس إستراتيجية تطوير السياحة الخارجية بطريقتين، هما:

1. صدق المحكمين: عرضت أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (8) من المختصين ملحق (ث)، وذلك لمعرفة آرائهم حول فقرات الأداة ومدى وضوحها وقدرتها على قياس أهداف الدراسة. هذا بالإضافة إلى معرفة صحة الفقرات من ناحية سلامة صياغتها وملاءمتها للغرض الذي وضعت من أجله، وقد عدلت بعض الفقرات وحذفت أخرى وأضيفت فقرات لم تكن موجودة، واتفق المحكمون على (85%) مما جاء في فقرات الأداة.

2. الصدق بطريقة البناء الداخلي: للتحقق من صدق بناء المقاييس، استخدم معامل ارتباط (بيرسون) لاستخراج قيم معاملات ارتباط الفقرات بالمجال الذي تنتمي إليه، وقورنت بالمعيار المعتمد لقبول الفقرة حسب ما جاء في (جارسيا وجونزالس) (Garcia & Gonzalez, 2006)، وتعتبر قيمة معامل الارتباط ضعيفة إذا كانت

توافر إستراتيجية متكاملة لتطوير السياحة الخارجية في القطاع السياحي في فلسطين من وجهة نظر العاملين في القطاعات ذات العلاقة جاءت متوسطة كما يظهر في الجدول رقم (5)

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر استراتيجية متكاملة لتطوير السياحة الخارجية في القطاع السياحي في فلسطين

الدرجة التوافق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	الترتيب	الرقم في الاستبانة
متوسطة	.73	3.58	جودة المنتج السياحي	1	1
متوسطة	.73	3.11	جودة التسويق السياحي	3	2
منخفضة	.84	2.59	كفاءة التنسيق والتنظيم الرسمي	5	3
متوسطة	.59	3.24	تنمية الموارد البشرية في قطاع السياحة	2	4
متوسطة	.65	3.09	الاستثمار في التكنولوجيا في قطاع السياحة	4	5
		متوسطة		3.15	الدرجة الكلية

جدول (4)

معامل ثبات كرونباخ ألفا حسب المجالات والدرجة الكلية لفقرات الأداة

المجال	عدد البنود	معامل كرونباخ ألفا (α)	الدلالة
جودة المنتج السياحي	7	.85	** .00
جودة التسويق السياحي	8	.86	** .00
كفاءة التنسيق والتنظيم الرسمي	6	.91	** .00
تنمية الموارد البشرية في قطاع السياحة	11	.86	** .00
الاستثمار في التكنولوجيا في قطاع السياحة	6	.77	** .00
الدرجة الكلية	38	.95	** .00

** دال إحصائياً عند مستوى (0.01).

يتضح من الجدول (4) أن معامل (كرونباخ ألفا) الكلي لفقرات مقياس إستراتيجية تطوير السياحة الخارجية بلغ (0.95). وهذه القيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، وهو ما يؤكد وضوح الفقرات والفهم لمضمون الفقرات.

المعالجة الإحصائية

استخدم البرنامج الإحصائي (SPSS25) الذي من خلاله استخدمت مجموعة من التحليلات الإحصائية الآتية:

1. التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديمغرافية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الأداة.

2. استخدم اختبار (ت) (Independent Sample t-test) لاختبار الفروق المعنوية بين المتوسطات الحسابية، وذلك حسب المتغير المستقل ذي المستويين مثل الجنس.

3. استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لاختبار الفروق المعنوية بين المتوسطات الحسابية حسب المتغير المستقل ذي ثلاثة المستويات فأكثر، مثال ذلك عدد سنوات الخبرة في قطاع السياحة.

4. استخدم اختبار أقل فرق دال إحصائي اختبار (شيفيه) للمقارنات البعدية لمعرفة دلالة الفروق للمتغيرات المستقلة التي تزيد مستويات متغيراتها عن متغيرين.

5. استخدم معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation) لمعرفة دلالة العلاقة بين درجة توافر إستراتيجية لتطوير السياحة الخارجية وتعزيز الميزة التنافسية في القطاع السياحي في فلسطين.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

بعد الاطلاع على نتائج الدراسة وبعد خضوعها للتحليل الإحصائي ومقارنتها بنتائج دراسات نوعية وعالمية أجريت في مجال السياحة، نعرض عليكم النتائج العلمية البحثية بالإجابة على أسئلة الدراسة وفرضياتها.

◀ أظهرت النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: إن درجة

أما على صعيد المجالات الأخرى فقط حصل مجال «جودة المنتج السياحي»، على أعلى المتوسطات الحسابية، وبلغ المتوسط الحسابي له (3.58)، والانحراف المعياري (0.73)، وبدرجة توافر متوسطة، وقد تشابهت هذه النتيجة مع دراسة (Nivrutti.2019) والتي هدفت إلى محاولة تقييم التنمية السياحية والتخطيط في مدينة (ناشيك) الهندية والتي تذر بالأماكن السياحية لا سيما الدينية منها، والتي أكدت الدراسة أن المدن التي اتخذت كحالات دراسية تفتقر لوجود منتجات سياحية، وقد أوصت الدراسة بضرورة الترويج السياحي للمراكز السياحية بالمدينة، يضاق إلى ذلك توفير الفنادق اللازمة لإقامة السائحين بأسعار معقولة، والعمل على أن تكون المدينة وجهة سياحية دينية، أما على صعيد مجال «جودة التسويق السياحي» فقد تبين أن الدرجة الكلية لتوافر جودة التسويق السياحي في القطاع السياحي في فلسطين لدى العاملين في القطاعات ذات العلاقة جاء متوسطة، وقد تشابهت هذه الدراسة مع دراسة (شافيه.2020) والتي هدفت إلى التعرف على مساهمة التسويق السياحي في تطوير السياحة في الجزائر، حيث أظهرت نتائج هذه الدراسة إلى وجود خلل في المؤسسات السياحية في الجزائر وافتقار الجزائر إلى سياسات و استراتيجيات تسويقية ناجحة، وتخطيط لأنواع السياحة بإدارة العلاقات العامة في وزارة السياحة، حيث اختلفت هذه النتائج مع دراسة (القرشي.2021) والتي هدفت إلى التعرف على أثر السلوك الاستهلاكي الإلكتروني بأبعاده (التسويق الإلكتروني، الشراء الإلكتروني، الدفع الإلكتروني المباشر، الدفع الإلكتروني غير المباشر) على تحسين التنافسية بعناصرها (ثقة المستهلك بالمنتج، تحقيق الأمان للمستهلك، ثبات جودة المنتج، الوقت) في قطاع الخدمات السياحية في الأردن، حيث كان أهم نتائجها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لسلوك المستهلك الإلكتروني على تحسين الميزة التنافسية في قطاع الخدمات السياحية في الأردن.

الرقم في الاستبانة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
6	تلتزم إدارة المنشأة بوعودها للزبائن عند تقديم الخدمات السياحية	3.61	.92	متوسط
7	تحرص المنشأة على تقديم الخدمات بطريقة صحيحة من أول مرة وتفادي الأخطاء	3.35	.66	متوسط
8	تحرص المنشأة على ثبات مستوى الخدمات في كل مرة يتم تقديمها	3.76	.97	مرتفع
9	تحرص المنشأة على توفير بيئة آمنة وسليمة للسائح	3.71	.94	مرتفع
10	تقوم المنشأة بإعلام زبائنها بحزمة خدماتها الجديدة يتمتموظفو المنشأة	3.50	.55	متوسط
11	بمهارات عالية تزيد من ثقة الزبائن في الخدمات المقدمة	3.41	.93	متوسط
12	تتميز المنشأة بتصميم داخل يسهل تقديم الخدمات	3.52	.89	متوسط
13	يتوفر لدى المنشأة الأجهزة والتكنولوجيا الحديثة لتقديم الخدمات	3.66	.87	متوسط
14	توفر المنشأة قاعات انتظار لراحة الزبائن	3.59	.82	متوسط
15	تحرص إدارة المنشأة على حسن مظهر موظفيها	3.81	.87	مرتفع
	الدرجة الكلية	3.55	.70	متوسط

وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.55) ، ويرى الباحث أن هذه النتيجة تدل على أنه كلما زاد توافر إستراتيجية متكاملة لتطوير السياحة الخارجية زاد تعزيز الميزة التنافسية في القطاع السياحي في فلسطين والعكس صحيح، فوضع خطة إستراتيجية محكمة يساهم في ضبط المجالات الأساسية في تنمية السياحة، ويساعد على الاستغلال الأمثل للموارد والطاقات مما يدفعها إلى الابتكار وزيادة الاستثمار لتحقيق الميزة التنافسية.

أما بالنسبة للنتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: وللإجابة على السؤال الثالث فقمنا بتفحص الفرضية الأساسية والتي تبين من خلالها أننا نرفض الفرضية الصفرية، بمعنى أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجة توافر إستراتيجية متكاملة لتطوير السياحة الخارجية، وتعزيز الميزة التنافسية في القطاع السياحي في فلسطين كما يوضح ذلك الجدول رقم (7)

ويعزو الباحث هذه النتائج إلى عدم وجود إستراتيجية متكاملة لتعزيز الميزة التنافسية، وإن النتائج جاءت متوسطة فيما يتعلق في المجالات الرئيسة الخمسة (جودة المنتج السياحي، وجودة التسويق السياحي، وتنمية الموارد البشرية، والتنسيق والتنظيم الرسمي، والاستثمار في التكنولوجيا) وحصلت جميعها على نتائج متوسطة في درجات متفاوتة، ولكن كانت النسبة الأكثر تدنياً وهي التي تتعلق في مجال "كفاءة التنسيق والتنظيم الرسمي"، ومن وجهة نظر الباحث إن هذه النتائج هي نتيجة حتمية حيث إن تطوير إستراتيجية شاملة يساهم في تطوير صناعة السياحة بهدف تعزيز الميزة التنافسية، وإن أثر عدم وجود إستراتيجية شاملة هو نتيجة متوقعة لهذه المعدلات المتوسطة، وأيضاً يظهر هناك أثر عدم وجود إستراتيجية شاملة في المحور، ومن منظور آخر يفسر تفوق المحاور الأخرى قليلاً هو نتيجة لجهود المؤسسات تجاه نفسها من أجل الاستمرارية في السوق، وإن المستوى الرسمي هو مجرد هيكل تنظيمي رسمي مؤسسي، وينعكس دور هذه المؤسسات على الجوانب جميعها في تطوير السياحة في بعلاقة طردية أي أنه كلما زادت درجة كفاءة أداء المهام على المستوى الرسمي ستنعكس إيجاباً على تطوير السياحة، وأن تطوير السياحة بشكل عام لا يقتصر على المستوى الرسمي بل يتضمن دور المؤسسات الأهلية والمجتمع المحلي، وجاء ذلك متشابهاً مع دراسة الفلاح (2014) والتي أكدت على ضرورة وجود إستراتيجية شاملة لتنمية قطاع السياحة في فلسطين.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: فقد تبين أن الدرجة الكلية لمستوى تعزيز الميزة التنافسية في القطاع السياحي في فلسطين جاء متوسط كما هو ظاهر في لجدول رقم (6).

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تعزيز الميزة التنافسية في القطاع السياحي في فلسطين

الرقم في الاستبانة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	تتيح المنشأة مختلف الوسائل للتواصل من أجل الاستفسار حول الخدمات المقدمة	3.50	.81	متوسط
2	تهتم المنشأة بتقليص الوقت الذي يستغرقه السائح في انتظار الخدمات المقدمة	3.43	.94	متوسط
3	تعمل المنشأة على تحسين المستمر لعملية تقديم الخدمات السياحية	3.49	.89	متوسط
4	يستجيب موظفو المنشأة لطلبات الزبائن دون تأخير	3.52	.95	متوسط
5	تحرص المنشأة على سرعة معالجة الشكاوى المقدمة من قبل الزبائن	3.44	.88	متوسط

جدول (7)

معامل ارتباط (بيرسون) بطريقة (ماتريكس) بين متوسطات درجة توافر إستراتيجية متكاملة لتطوير السياحة الخارجية وتعزيز الميزة التنافسية في القطاع السياحي في فلسطين.

مجال درجة توافر إستراتيجية متكاملة لتطوير السياحة الخارجية	الدرجة الكلية لتوافر إستراتيجية متكاملة لتطوير السياحة الخارجية					
	جودة المنتج السياحي	جودة التسويق السياحي	كفاءة التنسيق والتنظيم الرسمي	تنمية الموارد البشرية في قطاع السياحة	الاستثمار في التكنولوجيا في قطاع السياحة	الدرجة الكلية لتوافر إستراتيجية متكاملة لتطوير السياحة الخارجية
تعزيز الميزة التنافسية	.63**	.60**	.35**	.55**	.61**	.67**

السياحي، وجودة التسويق السياحي، وتنمية الموارد البشرية، والتنسيق والتنظيم الرسمي، والاستثمار في التكنولوجيا، حيث تم وضع تصور مبسط للإستراتيجية المقترحة.

3. العمل على تشجيع وتحفيز الاستثمار في قطاع السياحة من خلال وضع خطط وبرامج حكومية تقدم الدعم والإرشاد في الاستثمار في هذه المجال من خلال عقد الشركات الدولية ومواءمة السوق السياحي الفلسطيني مع السوق العالمي، وربطها مع الأهداف العالمية للتنمية المستدامة من خلال السياسات والقوانين واللوائح التي تضمن تشجيع الاستثمار، وزيادة الطلب على سوق السياحة الفلسطينية لضمان التطور والاستمرارية.

4. وضع خطط لاستغلال الأماكن والمرافق السياحية الجديدة والمكتشفة وترميمها وإدخالها في مجال الخدمة أو حتى إدخال خدمات سياحية جديدة كالسياحة الطبيعية وغيرها من الأنواع والمواقع بهدف تحقيق نقاط جذب إضافية.

5. وضع إستراتيجية تسويق متكاملة منبثقة عن الإستراتيجية الشاملة والتي تسعى إلى خلق خطاب سياحي موحد يحمل رؤية فلسطينية عالمية مشتركة تسعى إلى تطوير القطاع السياحي في فلسطين من خلال المؤتمرات الدولية والعلاقات الدبلوماسية للمراكز والممثلين لفلسطين في السفارات والقنصليات ومناطق صنع القرار،

6. تطوير إستراتيجية منبثقة عن الإستراتيجية الشاملة تختص في التعامل مع المعوقات الناجمة عن الاحتلال وكيفية مواجهتها سواء عن طريق إرغام الاحتلال بتنفيذ بنود الاتفاقيات الموقع عليها، والتعامل مع الآلة الإعلامية الصهيونية ودورها بطرق مدروسة ضمن الإستراتيجية.

المصادر والمراجع العربية:

- بظاظو، إبراهيم. (2020). «بانوراما السياحة». دار اليازوري. الأردن.
- بوران، سميرة عامر. (2016). «إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة». مركز الكتاب الأكاديمي. عمان. الأردن.
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، (2020).
- حسانات، عبيدة (2017)، «أثر التخطيط السياحي على التنمية السياحية من وجهة نظر مدراء مكاتب السياحة». دار غيداء للنشر والتوزيع. الأردن.
- حلايقة، محمد، نكشيان، سارو؛ عطاري، إيناس (2016)، «تطوير القطاع السياحي في القدس الشرقية». معهد الدراسات الفلسطينية «ماس».
- الديري، العوايشة. (2022) «فلسطين في الوتين» دار اليازوري الأردن.

إن هذه النتائج تشابهت مع دراسة (محمد، 2020)، والتي هدفت إلى التعرف على « دور التسويق السياحي في تنمية الميزة التنافسية للوكالة السياحية»، حيث كانت النتائج ايجابية حيث أنهم يوافقون على أن التسويق السياحي يساهم في تنمية الميزة التنافسية للوكالة السياحية، وقد تشابهت هذه النتائج أيضا مع دراسة حسين والتي هدفت للتعرف على «جودة الخدمات السياحية باعتبارها آلية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات السياحية» حيث كانت أبرز نتائجها انه يوجد علاقة طردية بين جودة الخدمات السياحية، والميزة التنافسية للمؤسسة السياحية، فكلما كانت الجودة مرتفعة أهل هذا المؤسسة السياحية لامتلاك ميزة تنافسية ذات مرتبة مرتفعة، وبالنظر إلى هذه النتائج فإن الباحث يؤكد أن وجود إستراتيجية شاملة لها دور حيوي يساهم في تعزيز الميزة التنافسية، وأنه من الضروري جدا أن تقوم الجهات المسؤولة بتبني وجود استراتيجيات شاملة تصنع تغييرا حقيقيا في مجال السياحة بهدف تعزيز الميزة التنافسية.

التوصيات

بعد جمع المعلومات والاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة والتي تحدث بشكل مفصل عن تطوير السياحة، تم تحليل البيانات الواردة ونتائج الاستبيانات والاطلاع على نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها، تم الخروج بعدة توصيات من الباحث والتي من شأنها العمل على وضع خطة إستراتيجية متكاملة للتسويق لتطوير السياحة الوافدة، لتطوير القطاع السياحي في فلسطين والتي تضع نقطة البداية لأصحاب العلاقة في تنمية السياحة الوافدة، ومن أهم هذه التوصيات:

1. بعد جمع المعلومات والاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة والتي تحدث بشكل مفصل عن تطوير السياحة وتحقيق الميزة التنافسية، تم تحليل البيانات الواردة ونتائج الاستبيانات والاطلاع على نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها، تم الخروج بتوصيات عدة من والتي من شأنها العمل على وضع خطة إستراتيجية متكاملة لتطوير السياحة الخارجية لتعزيز الميزة التنافسية في القطاع السياحي في فلسطين والتي تضع نقطة البداية لأصحاب العلاقة في تحقيق الميزة التنافسية السياحية لفلسطين، ومن أهم هذه التوصيات:

2. العمل على وضع إستراتيجية شاملة تتضمن القطاعات المرتبطة وذات العلاقة في قطاع السياحة وليس فقط وزارة السياحة والآثار، وأن هذه الإستراتيجية يجب أن تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية من خلال التطوير والابتكار في المجالات التي تساهم في صناعة السياحة والتي تتمثل في: (جودة المنتج

- Bazazo, Ibrahim. (2020). *Tourism Panorama. Dara Al-Yazuri. Jordan*
- (Unwto-2019).
- Al Qurna, Majid Issa. (2019). *Modern trends in tourism management. Dar Al-Raneem for Publishing and Distribution, Jordan.*
- Kafi, Mustafa Youssef. (2018). *Tourism and travel agencies and organizations. Raslan House and Establishment for Printing and Publishing. Damascus. Syria.*
- Hasanat, Obeida (2017). "The impact of tourism planning on tourism development from the point of view of directors of tourism offices." *Dar Ghaida for Publishing and Distribution. Jordan.*
- Al-Shamili, Aisha. (2017). "Modern Strategic Management". *Dar Al-Fajr for Publishing and Distribution. Egypt.*
- Al Moghrabi, Mohamed Abdel Fattah. (2016). "Tourism Services Marketing." *Dar Al-Jinan for publication and distribution. Amman.*
- Boran, Somaya Amer. (2016). *Knowledge management as an introduction for competitive advantage in contemporary organizations. Academic Book Centre. Amman. Jordan. p. 114.*
- Arab Monetary Fund. (2016). *Arabeconomies competitiveness report. United Arab Emirates (www.amf.org.ae)*
- Al Moghrabi, Mohamed Abdel Fattah. (2016). "Tourism Services Marketing." *Dar Al-Jinan for publication and distribution. Amman. p. 69.*
- Al Moghrabi, Mohamed Abdel Fattah. (2016). "Tourism Services Marketing." *Dar Al-Jinan for publication and distribution. Amman. p. 55.*
- Kafi, Mustafa Youssef. (2015). «The Economics of Tourist Transport», *Dar Raslan, Jordan, pp. (26-25).*
- Kafi, Mustafa Youssef. (2015). *The economics of tourism transport. Raslan House and Establishment for Printing and Publishing. Damascus. Syria. pg. (57).*
- Kafi, Mustafa Youssef. (2015). *The economics of tourism transportation. Raslan House and Foundation, p. 424*
- Kafi, Mustafa Youssef. (2015). "The Economics of Tourist Transport", *Dar Raslan, Jordan, pp. (26-25).*
- Kafi, Mustafa Youssef. (2015). *The economics of tourism transport. Raslan House and Establishment for Printing and Publishing. Damascus. Syria. pg. (57).*
- Ghadban, Fouad (2018). "Tourist Geography", *Dar Al-Yazuri Scientific for Publishing and Distribution, Jordan*
- Al Falah, Ali. (2014). *Monitoring the reality of tourism in Palestine, an analytical report. Birzeit University. Palestine. Halayqa. Muhammad, Nakshian, Saroo; Attari, Enas (2016). "Developing the Tourist Sector in East Jerusalem." Institute for Palestine Studies "MAS".*
- شافية، عاشور. (2020)، رسالة ماجستير، «مساهمة التسويق السياحي في تطوير السياحة في الجزائر». كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة محمد بوضياف بالمسيلة. الجزائر.
- (Unwto-2019).
- الشميلي ، عائشة. (2017). «الإدارة الإستراتيجية الحديثة». دار الفجر للنشر والتوزيع. مصر.
- صندوق النقد العربي . (2016). تقرير تنافسية الاقتصاديات العربية . الإمارات العربية المتحدة.(www.amf.org.ae)
- الطائي ، حميد. (2020). «بحوث التسويق: مدخل نظري و تطبيقي». دار اليازوري. الأردن.
- الغضبان، فؤاد.(2018). «الجغرافية السياحية » دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. الأردن ص (53. 52)
- الفلاح. علي . (2014). «رصد واقع السياحة في فلسطين تقرير تحليلي». جامعة بيرزيت. فلسطين. ص13.
- القرشي، ظاهر. (2021). «دراسة تطبيقية على قطاع الخدمات السياحية في الأردن أثر سلوك المستهلك الإلكتروني في تحسين الميزة التنافسية». المجلة العربية للإدارة، كلية الأعمال. جامعة عمان العربية. الأردن.
- القرنة ، ماجد عيسى. (2019). «الاتجاهات الحديثة في الإدارة السياحية ». دار الرنيم للنشر والتوزيع. الأردن. ص (129.83)
- كافي ، مصطفى يوسف. (2018). «وكالات ومنظمات السياحة والسفر». دار و مؤسسة رسلان للطباعة والنشر. دمشق. سوريا. ص 136.
- كافي . مصطفى يوسف. (2015). «اقتصاديات النقل السياحي» دار رسلان، الأردن.
- محمد، سماعيلني؛ زكرياء، بن بوزيد. (2020). رسالة ماجستير. « دور التسويق السياحي في تنمية الميزة التنافسية للوكالة السياحية». جامعة محمد بوضياف المسيلة. الجزائر.
- المغربي، محمد عبد الفتاح. (2016). «تسويق خدمات السياحة ». دار الجنان للنشر والتوزيع. عمان.

المصادر والمراجع العربية مترجمة:

- Al-Diri, Al-Awaysha (2022) . *Palestine in the Artery, " Al-Yazuri House, Jordan, p. 68.*
- Al-Qurashi, Thaher. (2021). *An applied study on the tourism services sector in Jordan, the impact of electronic consumer behavior on improving competitive advantage. The Arab Journal of Management, College of Business. Amman Arab University. Jordan.*
- Mohamed, Samaini; Zakaria, Benbouzid. (2020). *Master Thesis. The role of tourism marketing in developing the competitive advantage of the tourism agency. Mohamed Boudiaf University of Mesilla. Algeria.*
- Shafia, Ashour. (2020), *Master's Thesis, "The Contribution of Tourism Marketing to the Development of Tourism in Algeria". Faculty of Economics, Commercial and Management Sciences. Mohamed Boudiaf University in Mesilla. Algeria.*
- Palestinian Central Bureau of Statistics, (2020).
- Al-Tai, Hamid. (2020). "Marketing Research: A Theoretical and Applied Introduction." *Al-Yazuri House, Jordan*
- Unwto . *WORLD TOURISM BAROMETER - NOV 2019*
- Nivruti. R. and Rathod. V. R (2019) " Study of Tourism Development and Planning in the Nashik City", *Journal of Basic Sciences, Vol. 4, No. 1, 36 -42.*
- John Wiley & Sons, Ltd)2017(" *Tourism Competitiveness, Government and Tourism Area Life Cycle (TALC)Model: The Evaluation of Costa Rica, Guatemala and Honduras". TheUniversity of South Carolina. Columbia, SC US.*

المصادر والمراجع الأجنبية:

دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين مستوى جودة الخدمات في جامعة القدس المفتوحة

The Role of Electronic Human Resources Management in Improving the Level of Service Quality at the al-Quds Open University

Mohamed Abd El-Rahman Abu Al-Jibeen
Associate Professor\ Al-Quds Open University\ Palestine
mabujibeen@qou.edu

محمد عبد الرحمن أبو الجيبين
أستاذ مشارك/ جامعة القدس المفتوحة/ فلسطين

Received: 5/ 9/ 2022, Accepted: 29/ 11/ 2022.

DOI: 10.33977/1760-007-018-006

https://journals.qou.edu/index.php/eqtsadia

تاريخ الاستلام: 5/ 9/ 2022م، تاريخ القبول: 29/ 11/ 2022م.

E-ISSN: 2410-3349

P-ISSN: 2313-7592

investment process in training employees to use modern technologies in human resource management, as well as providing all material and software requirements for human resource management to ensure continuous improvement.

Keywords: *Electronic human resource management, quality of services.*

المقدمة:

تتسارع الدول والمؤسسات نحو تطوير واستخدام التكنولوجيا، وتتنافس فيما بينها من أجل حيازتها وتوظيفها، لما لها من دور كبير في تحقيق معدلات عالية من الإنتاجية والجودة.

من البديهي القول إن غياب التكنولوجيا في المؤسسات ومنظمات الأعمال الحديثة يعني في الواقع غياب أو استحالة وجود أو استمرار أنشطة الأعمال الجوهرية في عالم اليوم والمستقبل. كما يعني أيضاً صعوبة تحقيق أدنى مستوى مستهدف من الكفاءة والفعالية في بعض أنشطة الأعمال التي قد لا تتصل بالتكنولوجيا بصورة مباشرة.

وأضحت الخدمة الإلكترونية من بين ركائزها الأساسية لكافة الخدمات التي تقدمها على اختلافها وتنوعها من خدمات إدارية وتكنولوجية أخرى، فهو يختصر الوقت ويوفر المال مقارنة بالخدمات التقليدية (غياد، 2021: 110).

وبما أن المورد البشري هو العنصر الأساسي في العملية الإنتاجية/الخدمية، كان واجباً على المؤسسات العناية به من خلال تقديم خدمات ذات جودة تضمن عملية التوظيف والتنمية والتحفيز والتدريب بصورة مستدامة. لذا، فقد تزايد الاهتمام من المؤسسات ومنظمات الأعمال بطريقة غير المسبوقة لتطوير عمل الموارد البشرية كونها أبرز عوامل النمو الذي يُمكن المؤسسات لمواجهة التحديات المحيطة بها. فظهور التكنولوجيا أدى إلى خلق تحديات جادة لتغيير الأسلوب التقليدي لإدارة المؤسسات بشكل عام، وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص.

تُعد دائرة الموارد البشرية هي الجهة المخولة في عملية التوظيف، حيث تقوم بوظائف إدارة الموارد البشرية جميعها، من حيث تحديد احتياجات وظيفية، استقطاب واختيار وتعيين، تدريب، ترقيات، حوافز، تقييم أداء وغيره من الوظائف المهمة.

وهذا ما تقوم به دائرة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة، وفي السنوات الأخيرة كان جل تركيزها نحو استخدام التكنولوجيا في كافة أعمالها من أجل تقديم خدمة مميزة وذات جودة عالية، والتي تنعكس بدورها على الموظفين.

وتسعى هذه الدراسة إلى التركيز على دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (التشغيلية والعلائقية والتحويلية) في جامعة القدس المفتوحة في تحسين مستوى جودة الخدمات، والخروج بنتائج وتوصيات قد تساهم في تطوير العمل لديهم.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

لتحقيق هدف الدراسة فقد تم صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس: «ما دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في

الملخص:

تهدف الدراسة إلى التعرف إلى واقع إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في جامعة القدس المفتوحة، ودورها في تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة من الجامعة، وتكونت عينة الدراسة من (53) من مديري دائرة الموارد البشرية ورؤساء الأقسام والموظفين الأكاديميين والإداريين، تم اختيارها بطريقة المسح الشامل، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة بالاستبانة يضاف إلى ذلك المقابلات الشخصية، وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- جاء محور واقع إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بجامعة القدس المفتوحة بوزن نسبي بلغ (79.4%)، وهو بدرجة مرتفعة.
- جاء محور جودة الخدمات التي تقدمها جامعة القدس المفتوحة بوزن نسبي بلغ (80.6%)، وهو بدرجة مرتفعة.
- يوجد علاقة ارتباطية قوية بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ومستوى جودة الخدمات المقدمة من جامعة القدس المفتوحة.

وأوصت الدراسة بضرورة مواكبة التطورات التكنولوجية الخاصة بإدارة الموارد البشرية، وتعزيز عملية الاستثمار في تدريب العاملين على استخدام التقنيات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، وكذلك توفير المستلزمات المادية والبرمجية الخاصة بإدارة الموارد البشرية جميعها لضمان التحسين المستمر.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، جودة الخدمات.

Abstract:

The study aims to identify the reality of electronic human resources management at al-Quds Open University and its role in improving the level of quality of services provided by the university. The researcher used the descriptive analytical method, and the study tool consisted of a questionnaire, in addition to the personal interviews. The study reached the following most important results:

-The reality of electronic human resources management at al-Quds Open University came with a relative weight of 79.4%, which is at a high degree.

-The quality of services provided by al-Quds Open University came with a relative weight of 80.6%, which is at a high degree.

-There is a strong correlation between the electronic human resources management and the level of quality of services provided by al-Quds Open University.

The study recommended the necessity of keeping pace with technological developments related to human resource management, and enhancing the

أهداف الدراسة:

1. لكل دراسة علمية هدف أو مجموعة من الأهداف التي تسعى لتحقيقها، وتهدف هذه الدراسة إلى:
1. الكشف عن واقع إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في جامعة القدس المفتوحة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
2. تحديد مستوى جودة الخدمات التي تقدمها إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
3. التعرف إلى دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة.
4. معرفة دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في جامعة القدس المفتوحة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.
5. معرفة دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول جودة الخدمات التي تقدمها الجامعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

أهمية الدراسة:

تتعلق هذه الدراسة بإظهار دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين مستوى جودة الخدمات في جامعة القدس المفتوحة، وبالتالي فإن لها أهمية كبيرة على المستويين:

♦ أولاً- الأهمية العلمية:

تستمد هذه الدراسة أهميتها في كونها - حد علم الباحث - من أوائل الدراسات التي تناولت دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين مستوى جودة الخدمات في جامعة القدس المفتوحة. ويقدم محتوى الدراسة معرفة ذات قيمة مضافة للدراسات الأكاديمية التي تهتم بالتقدم المعرفي في الإدارة بالشكل العام، وفي مفهوم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بالشكل الخاص. ومن المأمول أن تسهم في فتح آفاق بحثية جديدة للباحثين يستفاد منها في مجال إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.

♦ ثانياً- الأهمية العملية:

لعل هذه الدراسة تجذب مديري إدارة الموارد البشرية في الجامعات إلى تطبيق الوسائل التكنولوجية الحديثة واستخدامها في إدارة الموارد البشرية كونها تعمل على تحسين جودة الخدمات وإيجاد ميزة تنافسية، وتوفير الوقت، وتخفيض التكاليف، وتوفير الدقة في المعلومات.

حدود الدراسة:

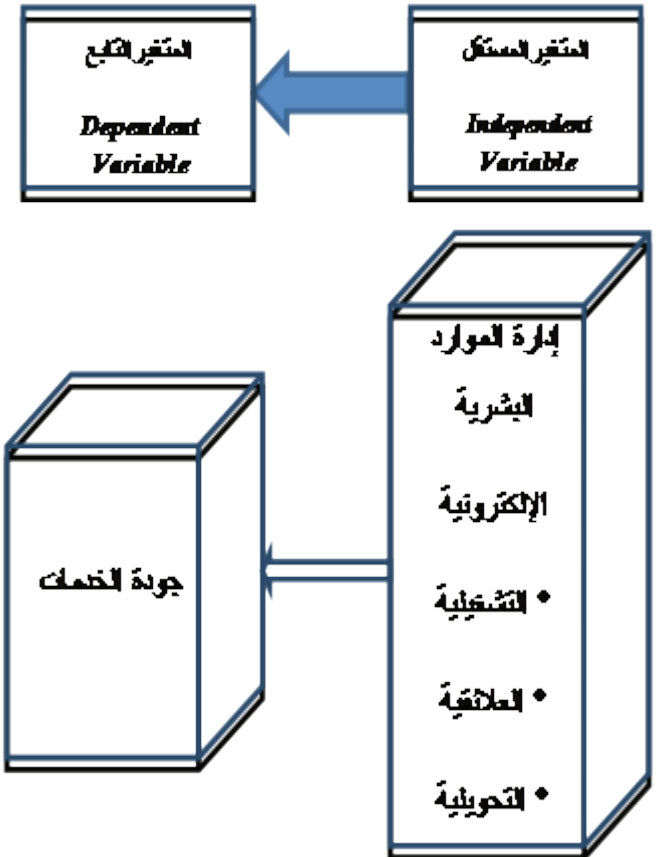
من أجل التركيز على مشكلة البحث بشكل واضح، وحتى لا يتم التشتت في ثنايا الدراسة كون أن العلم متداخل، استطاع الباحث وضع مجموعة من الحدود التي سيتم العمل في نطاقها، والمتمثلة في:

تحسين مستوى جودة الخدمات في جامعة القدس المفتوحة؟». وينبثق عنه الأسئلة الفرعية التالية:

- ما واقع إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في جامعة القدس المفتوحة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟.
- ما مستوى جودة الخدمات التي تقدمها إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟.
- ما دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة؟.
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في جامعة القدس المفتوحة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي؟.
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول جودة الخدمات التي تقدمها الجامعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي؟.

متغيرات الدراسة:

تظهر متغيرات البحث من خلال النموذج الذي يوضح المتغير المستقل «إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها، التشغيلية والعلائقية والتحويلية»، والمتغير التابع «جودة الخدمات المقدمة».



شكل (1)

متغيرات الدراسة من إعداد الباحث

مفهوم إدارة الموارد البشرية:

يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية بوصفها ممارسةً ونشاطاً على أنها: نشاط يتم بموجبه الحصول على الأفراد اللازمين للمؤسسة من حيث العدد والنوعية التي تخدم أغراضها وترغبهم في البقاء بخدمتها وتجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من قدراتهم وطاقاتهم ومعاونتهم في أن يقدموا أقصى إنتاجيتهم بصفقتهم مجموعة عمل متعاونة متآزرّة، ويمكن القول: إن إدارة القوى البشرية هي مجموعة من الوظائف والأنشطة والبرامج على شكل مهام وواجبات ومسؤوليات ذات أهداف ونتائج محددة يقوم بها مجموعة من الأفراد ضمن إدارة متخصصة في المؤسسة، يرأسهم مدير متخصص، ويمارسون معاً فعاليات وأعمالاً وأنشطة: التخطيط والتنفيذ، والمتابعة، والتنسيق (درة وآخرون، 2016: 10)

وظائف إدارة الموارد البشرية:

تنقسم وظائف إدارة الموارد البشرية إلى خمس مجموعات من الوظائف كما بينها (ديسلر، 2012م) في كتابه وهي كما يلي:

1. الاستقطاب والاختيار: وتشتمل كلاً من:

■ التحليل الوظيفي: هي العملية التي من خلالها يتم جمع المعلومات والحقائق الفعلية عن طبيعة وظائف المؤسسة، ومن ثم تحليلها وتلخيصها على شكل قوائم تبين المهام والمسؤوليات والصلاحيات لوظائف المؤسسة، يضاف إلى ذلك المناخ النفسي والمادي والاجتماعي الذي تؤدي من خلاله، والمخاطر والأمراض المهنية المحتملة لكل وظيفة، ومن ثم تحديد وبيان المهارات والقدرات البشرية اللازمة لأداء الوظيفة (عقيلي، 2006م). وقد عرفه (ديسلر، 2003م) بأنه الإجراء الذي يستخدم في تحديد واجبات الوظيفة والمهارات التي يلزم توافرها في من يشغلها، أما (مندي ونيو، 2005م) فقد وضح بأنها عملية منظمة لتقرير وتحديد المهارات والواجبات والمعرفة المطلوبة لأداء وظائف معينة في المنظمة، وأهم مخرجات التحليل الوظيفي تكمن في (ديسلر، 2003م):

- الوصف الوظيفي: عبارة عن قائمة توضح الواجبات الوظيفية والمسؤوليات والعلاقات وظروف العمل والمسؤولية الإشرافية.

- التوصيف الوظيفي: عبارة عن قائمة بالمتطلبات البشرية والشروط الواجب توفرها فيمن يشغل الوظيفة مثل: التعليم، المهارات، نمط الشخصية، والتي تعد الناتج الآخر من نتائج تحليل الوظيفة.

■ تخطيط الموارد البشرية: هي عملية مقارنة بين مستلزمات الموارد البشرية، وإمكانية وجودها وتحديد أوجه النقص أو الزيادة في الموظفين وتقديم المعلومات التي تؤسس وتمهد لمرحلة الاستقطاب والأعمال الأخرى للموارد البشرية، وتعد عملية تخطيط القوى البشرية من أهم الأنشطة في إدارة المنظمات الحديثة، وذلك لدورها المركزي في إنجاح المنظمات وزيادة فعاليتها (حسن، 2004م).

■ الاستقطاب: عرفه (حنفي، 2007م) بأنه عملية جذب طالبي العمل للتقدم لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة، من خلال

◆ الحد الموضوعي: معرفة واقع إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، ومستوى جودة الخدمات التي تقدمها إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة ومعرفة العلاقة بينهما.

◆ الحد المكاني: جامعة القدس المفتوحة.

◆ الحد الزمني: صيف العام (2022م).

◆ الحد البشري: العاملون بالوظائف الإشرافية في إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة، والموظفون الأكاديميون الذين شغلوا مناصب إدارية.

مصطلحات الدراسة:

◀ إدارة الموارد البشرية الإلكترونية: يعرفها (الروحنة، 2013) بأنها: "عملية التفاعل الحاصل بين الموارد البشرية والأنظمة الإلكترونية، والذي بدوره يؤدي إلى تحديث عمليات اتخاذ القرار وتقليل الكلف والوقت".

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها التفاعل والتكامل الذي يحدث بين الموارد البشرية والأنظمة الإلكترونية، وذلك من خلال دائرة إدارة الموارد البشرية بجامعة القدس المفتوحة، للوصول بالعاملين إلى أعلى درجات الأداء لتوفير الوقت والجهد والمال.

◀ جودة الخدمات: يعرفها (Zeithaml et al, 2012) بأنها: "درجة الرضا التي يمكن أن تحققها الخدمة للمستفيدين والزبائن عن طريق إشباع وتلبية حاجاتهم ورتباتهم وتوقعاتهم".

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها الخدمات التي تقدمها جامعة القدس المفتوحة للفئات بصورة أفضل، وباستخدام أحدث التقنيات الإلكترونية، لتحقيق أفضل جودة، للوصول إلى رضا كافة متلقي الخدمات.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

أولاً- الموارد البشرية وإدارة المورد البشرية:

تمثل الموارد البشرية في المؤسسات أهم عناصر العمل الإنتاجي/الخدمي الذي يجب أن يأخذ الاهتمام والعناية الكبيرين، حيث إنها مورداً من أهم الموارد، وأصلاً من أهم الأصول التي تمتلكها المؤسسة، فلا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة دون هذه الموارد، فالمؤسسة دون أفراد ما هي إلا مجموعة من الأصول الثابتة والتي لا تستطيع وحدها أن تنتج إلا بمساندة القوى العاملة، فتوفر الإمكانيات المادية في المؤسسة لا يجري بدون وجود يد عاملة فعالة قادرة على الأداء والعمل. وبصفة عامة اتفق معظم الباحثين على وجود خمس وظائف رئيسة يقوم بها المدبرون تتمثل في: التخطيط، التنظيم، التشكيل، القيادة، الرقابة.

مفهوم الموارد البشرية:

الموارد البشرية (القوى البشرية) مصطلح يمكن النظر إليه من خلال منظورين: الأول عام وشامل ويقصد به اليد العاملة القادرة على العمل والإنتاج في بلد ما، سواء أكانت مؤهلة علمياً أم غير مؤهلة أو كانت تعمل أم عاطلة تنتظر فرصتها في العمل. والمنظور الثاني: ضيق ويقصد به العنصر البشري الذي يعمل في المؤسسة إداريين وغير إداريين (درة، وآخرون، 2016: 20).

مجالات الخدمات يترتب عليها زيادات هائلة في تقديم الخدمات السريعة التي تلبي احتياجات البشر بأقل مجهود، حيث إن استعمال الحواسيب الإلكترونية والشبكات الحاسوبية أحدث تغييراً مباشراً وكبيراً في أغلب الأعمال التجارية والصناعية والخدمية، ومنها إدارة الموارد البشرية.

تدمج الشركات بشكل متزايد تقنيات المعلومات (ITS) في إدارة الموارد البشرية (HRM) للتعامل مع التحديات التكنولوجية، يُمكن مديري الموارد البشرية من تحقيق أهدافهم، من خلال المعلومات التي تم تحليلها والتي تنتجها تكنولوجيا المعلومات. إلى جانب ذلك، بمساعدة تكنولوجيا المعلومات المتطورة، دخلت إدارة الموارد البشرية في عصر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (e-HRM) مع ميزات الخدمة الذاتية والقائمة على الإنترنت.

ومن التعريفات التي تحدثت عن هذا المفهوم هو ما أشار إليه (الرواحنة، 2013) بأن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية هي عملية التفاعل الحاصل بين الموارد البشرية والأنظمة الإلكترونية، والذي بدوره يؤدي إلى تحديث عمليات اتخاذ القرار وتقليل الكلف والوقت.

وكما أشار (Zafar, 2009) إلى أنها طريقة من الطرق المستخدمة في تطبيق استراتيجيات وممارسات الموارد البشرية من خلال الدعم المدرك والموجه ومن خلال الاستخدام التام للقنوات المستندة إلى تكنولوجيا الإنترنت.

ويرى الباحث بأنه يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بناءً على المفاهيم السابقة بأنها «الطريقة المتبعة في تنفيذ سياسات واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات من خلال تطبيق أنظمة المعلومات والاتصالات».

فئات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

يمكن تقسيم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية إلى أقسام عدة كما يشير كل من (Zafa, 2009; Iepak & Snell, 1998):

♦ أولاً- إدارة الموارد البشرية الإلكترونية التشغيلية: وهي تهتم بالعمليات التقليدية الخاصة بإدارة الموارد البشرية في المؤسسة من الناحية الإدارية.

♦ ثانياً- إدارة الموارد البشرية الإلكترونية العلائقية: يكون الاهتمام الأكبر في هذه الفئة على أدوات الموارد البشرية التي من شأنها دعم العمليات والوظائف الأساسية مثل عمليات الاستقطاب، القيام باختيار الموظفين الجدد.

♦ ثالثاً- إدارة الموارد البشرية الإلكترونية التحويلية: تهتم بالنشاطات المتعلقة بعمليات التغيير داخل المؤسسة، إعادة توجيه الاستراتيجية وإدارة المعرفة الاستراتيجية داخل المؤسسة.

دائرة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة

تقوم دائرة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة بتقديم خدمات إدارية ذات نوعية مميزة للهيئتين الأكاديمية والإدارية بالاستناد إلى الأنظمة والقوانين والتعليمات على أسس علمية ومهنية وفق مبادئ الجودة الشاملة بهدف الوصول إلى إدارة متميزة في مجال إدارة الموارد البشرية.

الإعلان الموسع كمدخل لتعريف الباحثين عن العمل بوجود فرصة بالمنظمة، مما يوسع المجال أمام الإدارة لانتقاء أفضل المتقدمين.

■ الاختيار: هو عملية موازنة وتوافق بين ما تحتاجه الوظيفة من متطلبات وواجبات ومسؤوليات، وبين صفات ومؤهلات وخصائص الفرد المتقدم للوظيفة وفق توصيف كل وظيفة (بربر، 1997م)، ويُعرف الاختيار بالعمليات التي تقوم بها المؤسسة من أجل تصفية وانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة (موقع المراسل، 2019).

2. التدريب والتنمية:

■ التدريب: تنوعت التعريفات التي تناولت مفهوم هذا النشاط الإداري المتجدد بشكل مستمر وسريع نتيجة ارتباطه بالمتغيرات المتسارعة لبيئة الأعمال وأبرزها أساليب العمل والتطور التكنولوجي والتقني، حيث تم تعريفه في قاموس الأعمال (Business Dictionary, Retrieved 2017) بأنه نشاط يهتم بنقل التعليمات والمعلومات؛ بهدف تطوير الأداء الخاص بالفرد المتلقي لها، أو مساعدته على الوصول إلى مرحلة معينة من المهارات والمعارف. تخطيط المسار الوظيفي: هو عملية مستمرة يمر من خلالها الفرد عبر مجموعة من المراحل حيث يتقدم الفرد في العمل، وكل مرحلة تتميز بمجموعة من الخصائص والقضايا والمشاكل (حسن، 2006).

■ تقييم الأداء: هو نظام رسمي داخل المنظمة يتم من خلاله مراجعة وتقييم أداء مهنة الفريق أو الفرد، لتتمكن المنظمة من تعظيم نقاط قوة الفرد والتغلب على العيوب ونقاط الضعف (موندي ونيو، 2005).

■ التعويضات (الأجور والمكافآت): يقصد بتعويض الموظف كافة أنواع الأجور أو العوائد التي يتقاضاها الموظف نظير اشتغاله بوظيفة معينة، وهي تتضمن عنصرين رئيسيين: المدفوعات المالية المباشرة على شكل أجور ومرتبوات وحوافز وعمولات وأرباح، والمدفوعات المالية غير المباشرة وتشمل المزايا المالية مثل التأمينات والإجازات مدفوعة الأجر (ديسلر، 2012).

- علاقات العمل: يشير مصطلح علاقات العمل إلى النظام الذي يتفاعل فيه أصحاب العمل والعمال وممثلوهم، بصورة مباشرة أو غير مباشرة، لوضع القواعد الأساسية لإدارة علاقات العمل (دوب، 2015).

- سلامة وأمن العاملين: عبارة عن الأنشطة والإجراءات الإدارية التي تعنى بوقاية العاملين من المخاطر التي يزاولونها ومن أماكن العمل التي قد تؤدي إلى إصابتهم بالحوادث والأمراض (عباس، 2003)، وتتضمن وظيفة سلامة العاملين وأمنهم كنظامين متكاملين هما:

أ. السلامة المهنية التي توفر الوقاية والأمن للعاملين من حوادث وأخطار العمل.

ب. التأمينات الاجتماعية التي توفر رعاية وحماية ضد الأخطار المحتملة التي قد يتعرض لها العاملون داخل العمل (السالم والصالح، 2003).

إدارة الموارد البشرية الإلكترونية:

يعيش العالم ثورة تقنية متجددة ومستمرة ومتسارعة في

للتميز أو حالة من خلو المنتج أو الخدمة من العيوب وأوجه القصور والاختلافات المهمة، ويتم تحقيقه عن طريق الالتزام الصارم من قبل الشركات ببعض المعايير المتسقة التي تحقق توحيد المنتج من أجل إرضاء العملاء والزبائن أو متطلبات المستخدمين على اختلافهم (www.businessdictionary.com, 2015).

وتعرف الجودة في الخدمات بأنها: درجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبون لهذه الخدمة (محمد خثير، أسماء مرايمي، 2017، ص 98).

مفهوم الخدمة

قدم كثير من الكُتاب في مجال الإدارة تعاريف متعددة للخدمة، فمثلاً عرفت الخدمة بأنها «عبارة عن مجموعة من النشاطات التي يقوم بها مقدم الخدمة، لتقديم خدمات لصالح المستفيد تسعى إلى تحقيق حاجاته ورغباته، وهذه النشاطات قد لا تكون مادية ملموسة، ودافع مقدم الخدمة منها هو الحصول على منفعة» (أبو نحل، 2020: 36).

بينما عرفت الخدمة بأنها ” أي نشاط أو إنجاز أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر، وتكون على أسس غير ملموسة، ولا تنتج عنها أية ملكية، وإن إنتاجها أو تقديمها قد يكون مرتبطاً بمنتجات مادية ملموسة ولا يكون (Kotler & Armstrong, 2006:427).

بينما يعرف (Adrain Palmer) الخدمة ” بأنها عملية إنتاج منفعة غير ملموسة بالدرجة الأساس، أما بحد ذاتها أو كعنصر جوهري من منتج ملموس، حيث يتم من خلال أي شكل من أشكال التبادل إشباع حاجة أو رغبة مشخصة لدى العميل أو المستفيد” (الطائي والعلاق، 2009: 16).

وتعرف الخدمة أيضاً بأنها قيام المؤسسة بممارسة أنشطتها من خلال التفاعل بينها وبين المستفيد، من أجل تقديم منفعة غير ملموسة تفي باحتياجاته وتحقق رضاه” (أبو سعدة، 2019: 64).

كما يعرف الضمور الخدمة بأنها: ” تمثل نشاط أو أداء غير ملموس يحدث من خلال عملية تفاعل هادفة إلى تلبية توقعات العملاء وإرضائهم وقد تكون هذه العملية مقترنة بمنتج مادي ملموس لكن إنتاجها هو أساس غير ملموس وعند الاستفادة منها ليس بالضرورة ينتج عنها نقل للملكية” (الضمور، 2009: 21).

طبيعة الخدمة وخصائصها:

يمكن تلخيص خصائص الخدمة وتميزها عن السلعة المادية بناءً على الدراسات السابقة وكما يذكرها (الصحن، 2003: 290) بأنها:

- الخدمة غير الملموسة.
- تزامن إنتاج الخدمة واستهلاكها.
- الخدمة متغيرة.
- الخدمة غير قابلة للتخزين وقابلة للفناء.
- الملكية.

كما يرى الباحث أنه يمكن إضافة خاصية سادسة للخدمة في القطاع الحكومي والتي تتميز بها عن غيره وهي أن الخدمة في

وقد سعت الجامعة منذ نشأتها عام (1990) إلى استقطاب الكفاءات الإدارية والأكاديمية من أجل الوصول إلى أهدافها المرجوة، فبدأت عملها بأربعة موظفين تولوا مهمة التأسيس ووضع الجامعة على الطريق الصحيح، إلى أن وصلت اليوم إلى حوالي (1420) موظفاً ما بين أكاديمي وإداري، ولمتابعة هذا الطاقم الضخم من العاملين كان لا بد من وجود دائرة متخصصة في الجامعة تعنى بأموالهم كافة، فدائرة الموارد البشرية هي الدائرة التي يبدأ منها الموظف وينتهي إليها.

وبدأت الدائرة عملها تحت مسمى دائرة شؤون الموظفين، وهي تتبع إدارياً لنائب الرئيس للشؤون الإدارية، إلا أن ازدياد أعداد العاملين في الجامعة، وازدياد المهام الموكلة للدائرة، وتماشياً مع سياسات الجودة، جرى تعديل مسماها عام (2007) من دائرة شؤون الموظفين إلى دائرة الموارد البشرية.

الأهداف الرئيسية لدائرة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة:

تسعى دائرة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- دراسة احتياجات الجامعة من الكوادر البشرية.
- توفير الكادر الوظيفي المؤهل.
- توجيه العاملين وتدريبهم.
- تطوير سلم الرواتب والأجور.
- تنظيم الوقائع الوظيفية للعاملين.
- تطوير صحف تقويم أداء العاملين.
- توفير أفضل الخدمات الصحية للعاملين من خلال التعاقد مع أفضل شركات التأمين.

ثانياً جودة الخدمات:

يعد موضوع الجودة في الخدمات المقدمة في المؤسسات والهيئات المختلفة من المواضيع التي تستدعي اهتماماً كبيراً من الباحثين والمتخصصين لما لهذا الموضوع من أهمية وحيوية في تطوير أداء المؤسسات والهيئات المختلفة لتكون قادرة على مواكبة المتغيرات المتسارعة في العصر الحديث.

وتشكل الجودة في خدمة العملاء مركز الصدارة لدى كافة المؤسسات الهادفة لتحقيق النجاح والاستقرار والاستمرار، لذا فإن مقدمي الخدمات لا بد وأن يتعاملوا بشكل فعال مع العملاء ليقدّموا مستوى راقٍ من الخدمة.

رجع مفهوم الجودة (Quality) إلى الكلمة اللاتينية (Quali-tas) التي تعني طبيعة الشيء ودرجة صلابته، وكانت تعني قديماً الدقة والإتقان (الدرادكة وشيلي، 2002: 15).

وحديثاً بعد تطور علم الإدارة أصبح هناك عدة تعريفات للجودة يركز كل منها على عوامل مختلفة للجودة مثل الملائمة للاستخدام، درجة قابلية المنتج لاحتياجات الزبون، ودرجة تطابق المنتج مع خصائص التصميم والمتطلبات الهندسية (أبو زيد، والدهراوي، 2007: 327)

تعرف الجودة في قاموس الأعمال التجارية بأنها مقياس

المعلومات (IM)، وجدنا (45) مقالة تدرس الذكاء الاصطناعي (والروبوتات) والتقنيات المتقدمة الأخرى ضمن إعدادات إدارة الموارد البشرية، وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- تقنيات الأتمتة الذكية تشكل نهجاً جديداً لإدارة الموظفين وتعزيز أداء الشركة، وبالتالي توفر العديد من الفرص لإدارة الموارد البشرية.

- وجود تحديات كبيرة على المستوى التكنولوجي والأخلاقي.

- تم تحديد تأثير التقنيات للتركيز على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وهي استبدال الوظائف، والتعاون بين الإنسان الآلي والذكاء الاصطناعي، وصنع القرار وفرص التعلم، وأنشطة إدارة الموارد البشرية، وهي التوظيف والتدريب والأداء الوظيفي.

دراسة: (أبو جمعة (2021) بعنوان: "أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تطبيق إدارة المواهب البشرية في شركات التوظيف الأردنية".

هدفت الدراسة إلى بيان أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تطبيق إدارة المواهب البشرية في شركات التوظيف الأردنية، وتكونت عينة الدراسة من (117) من مديري وموظفي (6) شركات من شركات التوظيف الأردنية، والتي تستخدم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في عمليات الاختيار والتعيين والتوظيف للموارد البشرية الموهوبة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة باستبانة، وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) لاستخدام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (التوظيف الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني) في تطبيق إدارة المواهب البشرية بأبعادها (استقطاب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالموهبة) في شركات التوظيف الأردنية.

- لشركات التوظيف الأردنية دور بارز في تزويد الشركات بالمعلومات الشاملة عن المواهب البشرية وتسهيل اتخاذ القرارات عند الاختيار والتعيين لها.

دراسة: الشلبي وآخرين (2017) بعنوان: "أثر إدارة الموارد الإلكترونية في الأداء الوظيفي: الدور المعدل لتكامل المعرفة" دراسة حالة المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي - الأردن".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الأداء الوظيفي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن فضلاً عن بيان الدور المعدل الذي يمكن يؤديه تكامل المعرفة في تلك العلاقة، وتكونت عينة الدراسة من (119) من العاملين في الوظائف الإشرافية والرقابية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي بالأردن، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة باستبانة، وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- إدارة الموارد البشرية الإلكترونية تؤثر معنوياً من خلال أبعادها في كل من عناصر الأداء الوظيفي.

- لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية التشغيلية الإسهام

هذا القطاع تقدم لعامة الجمهور دون تمييز فئة عن أخرى، كما أنها تسعى لتحقيق منفعة عامة ولمختلف الجهات سواء كانوا أفراد أو منظمات.

أبعاد جودة الخدمات:

تعد دراسة (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1985) هي الدراسة الأولى التي حاولت تطوير نموذج لقياس جودة الخدمة يسمى نموذج (SERVQUAL)، حيث اعتمدوا فيه على عشرة معايير أساسية لتقييم جودة الخدمة، وهذه المعايير هي: (الاعتمادية، سرعة الاستجابة، الكفاءة، السهولة في تقديم الخدمة، مهارات الاتصال، اللباقة، الأمان، المصداقية، فهم العميل، الجوانب المادية الملموسة)، وقد أطلقوا على هذا الأسلوب في قياس الجودة نموذج الفجوات أو نموذج (PZB) نسبة إلى الحروف الأولى لمكتشفه، ثم تمكنوا بعدها بسنوات من تطوير المقياس ليشمل خمسة أبعاد وهي (الصميدعي ويوسف، 2010: 94 - 95):

■ الأشياء الملموسة: وتتمثل في (التسهيلات، التصميم الداخلي، طبيعة الأجهزة والمعدات، الأفراد) أن هذه الأشياء الملموسة تؤثر بشكل وآخر على تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر المستفيد منها.

■ الاعتمادية: تشير إلى قدرة المقدم على أداء أو انجاز الخدمة بالشكل الجيد والدقيق وبشكل يعتمد عليه، فالمستفيد ينظر إلى مقدم الخدمة بأن يقدم له خدمة دقيقة وإنجاز عال يمكن الوثوق به أو الاعتماد عليه

■ الاستجابة: هي قدرة مقدم الخدمة على أداء وتقديم الخدمة الموجودة بشكل جيد ودقيق، وأن هذه الخدمة تقدم من خلال الاعتماد على الأفراد والمعدات وغيرها.

■ الأمان: تلعب هذه الخاصية دوراً كبيراً وفعالاً في جذب الزبائن لطلب الخدمة؛ لأن توفر عنصر الأمان والثقة يشكل نقطة أساسية بالنسبة للمستفيد.

■ التعاطف: وتعود إلى الرعاية والتركيز من مقدم الخدمة على أساس فردي من خلال تلبية حاجات المستفيدين والمتعاملين مع المنظمة الخدمية.

الدراسات السابقة:

أولاً- الدراسات المتعلقة بالتغير المستقل إدارة الموارد البشرية الإلكترونية:

دراسة: (Christofi (2021) بعنوان: "الذكاء الاصطناعي والروبوتات والتقنيات المتقدمة وإدارة الموارد البشرية: مراجعة منهجية".

(Artificial intelligence, robotics, advanced technologies and human resource management: a systematic review).

هدفت الدراسة إلى تنظيم المدخلات الأكاديمية حول الأتمتة الذكية حتى الآن، وتوضيح مساهماتها الرئيسة والتحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في بحث منهجي لـ (13136) دراسة يحتمل أن تكون ذات صلة منشورة في أهم مجالات إدارة الموارد البشرية والأعمال الدولية (IB) والإدارة العامة (GM) وإدارة

دراسة (Lin (2011) بعنوان: "الإدارة الإلكترونية البشرية والابتكار التنظيمي: أدوار تقنية المعلومات والهيكل التنظيمي الافتراضي".

(Electronic Human Management and Organization Innovation: The Roles of Information Technology and Virtual Organizational Structure).

هدفت الدراسة إلى توضيح مفهوم إدارة الموارد الإلكترونية، وإلى دراسة دور كل من تكنولوجيا المعلومات والمنظمة الافتراضية في الابتكار المنظمي، وتكونت عينة الدراسة من (86) مؤسسة إلكترونية في (تايوان)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- هناك تأثير إيجابي واضح لكل من تكنولوجيا المعلومات وتبني فكرة المنظمة الافتراضية على الابتكار داخل المنظمة.
- هناك تأثير إيجابي واضح لكل من تكنولوجيا المعلومات وتبني فكرة المنظمة الافتراضية على تحسين العلاقة بين إبداع الموظفين والابتكار المنظمي.

ثانياً. الدراسات المتعلقة بالتغير التابع (جودة الخدمات):

دراسة حداد وجودة (2022) بعنوان: التسويق الإلكتروني وأثره على جودة الخدمات المصرفية: دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية، جامعة العلوم التطبيقية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى إدراك عملاء المصارف التجارية في الأردن لمفاهيم وأهمية التسويق الإلكتروني ودوره في تعزيز العلاقة مع العملاء، وأثره على جودة الخدمات المصرفية يضاف إلى ذلك توفير قاعدة معلوماتية تساعدها في تطبيق التسويق الإلكتروني.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثيراً للتسويق الإلكتروني على جودة الخدمات المصرفية، وأن هناك علاقة بين توفر قاعدة معلوماتية للتسويق وجودة الخدمات المصرفية.

دراسة غياد (2021) أثر جودة الخدمات الإلكترونية في تحقيق رضا الزبائن: دراسة على عينة من زبائن مؤسسة بريد الجزائر (سكيكدة).

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر جودة الخدمات الإلكترونية التي يقدمها موقع بريد الجزائر على رضا زبائنه المستخدمين للموقع الإلكتروني ببلدية (سكيكدة)، وذلك بالاعتماد على المقياس الفرنسي (NETQUAL) المصمم لقياس جودة الخدمات الإلكترونية بأبعاده. وتم اختيار عينة ملائمة من مستخدمي الخدمات الإلكترونية لبريد الجزائر وعددها (80) فرداً وفقاً لطريقة العينة العشوائية باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستمارة كأداة لجمع البيانات.

أهم النتائج التي توصل إليها البحث هو رضا الزبائن عن الخدمات الإلكترونية المقدمة على موقع بريد الجزائر، وكان ترتيبهم لأهمية المتغيرات المؤثرة على رضاهم كالتالي:

- سهولة الاستعمال.
- تصميم الموقع.
- الأمن والسرية.

الأكبر في التأثير على عناصر الأداء الوظيفي.

- يعدل تكامل المعرفة العلاقة ما بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وكل من (نوعية الأداء، تبسيط العمل، حجم الأداء)، في حين عدل العلاقة ما بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وكل من (سرعة الإنجاز، كفاءة الأداء).

دراسة: (Al Shobaki & others (2017) بعنوان: "تأثير إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على تطوير الخدمات التعليمية الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على تنمية خدمات التعليم الإلكتروني في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وتكونت عينة الدراسة من (35) موظفاً من موظفي الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة باستبانة، وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- نظام الجامعة في تقديم خدمات التعليم الإلكتروني يؤثر على سير العملية في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من حيث استخدام تقنية المعلومات في بعض الوظائف لإدارة الموارد البشرية.

- تتوافر خدمات تعليمية إلكترونية في الجامعات قيد الدراسة، ويوجد توجه عام للخدمات التعليمية الإلكترونية.

- يوجد وضوح لمفهوم التعلم الإلكتروني لدى موظفي الجامعات بقطاع غزة.

- نظام الجامعة له تأثيرات ذات دلالة إحصائية على تقديم خدمات التعليم الإلكتروني.

دراسة: الزين (2015) بعنوان: "دور ديوان الموظفين العام في تلبية احتياجات وزارة السلطة الوطنية الفلسطينية من الكفاءات البشرية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور ديوان الموظفين العام في تلبية احتياجات وزارات السلطة الفلسطينية من الكفاءات البشرية، والكشف عن الوظائف التي يقوم بها ديوان الموظفين العام لتلبية احتياجات الوزارات من الكفاءات البشرية، وتكونت عينة الدراسة من (340) موظفاً من الوظائف الإشرافية (وكيل وزارة ووكيل مساعد ومدير عام ومدير دائرة ورئيس قسم ورئيس شعبة) موزعين على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة، والبالغ عددها (22) وزارة، تم اختيارها بطريقة العينة عشوائية طبقية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة باستبانة، وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- دور ديوان الموظفين العام في تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية (مجموعة التوظيف) كان بنسبة كبيرة بلغت (68.19%).

- عناصر الكفاءة في الموارد المستقطبة من ديوان الموظفين العام للوزارات الفلسطينية متوفرة بنسبة كبيرة بلغت (69.78%).

- توجد علاقة طردية بين الدور الذي يقوم به ديوان الموظفين العام من خلال تطبيق وظائف الموارد البشرية (مجموعة التوظيف) وبين تلبية احتياجات الوزارات الفلسطينية من الكفاءات البشرية.

- جودة المعلومة.

دراسة واحدة أجريت في العام 2011))، ذكرت لأهميتها، مما يدل على أهمية الموضوع الخاص بالإدارة الإلكترونية وجودة الخدمات. كما أنها أجريت في دول مختلفة، منها المحلي والآخر دولي، ومنها في المؤسسات الحكومية والخاصة. وهذا يدل أيضاً على الأهمية في المتابعة من خلال عمل الدراسات حول الموضوع والاستفادة من النتائج والتوصيات.

تكوّن مجتمع الدراسة في غالبية الدراسات من العاملين في المؤسسات بكافة أنواعها، بينما عملت بعضها على جمع البيانات من خلال القيادات وأصحاب المراكز الإدارية فيها. واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام أداة الإستبانة لجمع البيانات.

لوحظ أن الفجوة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية، تكمن في الفجوة المعرفية (حيث لوحظ أنها لم تقم بتناول متغيري الدراسة معاً في أي مؤسسة)، والفجوة المكانية (لم تحمل أي من الدراسات السابقة نفس عنوان الدراسة)، والفجوة المنهجية/ مجتمع الدراسة (تم جمع البيانات من العاملين في جامعة القدس المفتوحة).

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة التي تطرقت إلى موضوعات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، والتي تم إجراؤها في دول العالم المختلفة، سواء في الدول المتقدمة أو الدول النامية، فمن الجدير بالذكر أن هذه الدراسات تناولت إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير المؤسسات المختلفة، ولكن لا بد أن يكون للدراسة الحالية أهميتها التي امتازت بها عن الدراسات السابقة، حيث إنها الدراسة الأولى من نوعها في البيئة الفلسطينية المحلية (بحد علم الباحث)، التي تناولت دراسة الدور الذي تقوم به دائرة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة باستخدامها الطريقة الإلكترونية ودوره في تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة للعاملين.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- المساعدة في تحديد مشكلة الدراسة بشكل واضح.
- الاطلاع على تجارب الآخرين محلياً وعربياً وعالمياً.
- تحديد أبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية التي اتبعها الباحث في دراسته.
- إثراء الإطار النظري في الدراسة.
- المساعدة في تحليل وتفسير النتائج.

إجراءات الدراسة:

منهجية الدراسة:

لتحقيق غاية الدراسة الحالية وأهدافها اعتمدت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي والذي يعرفه (الجبوري، 2012: 178) بأنه المنهج الذي يُعنى بما هو كائن، ويتضمن وصف الظاهرة الراهنة، وتركيبها وعملياتها والظروف السائدة، وهو عبارة عن أسلوب دقيق ومنظم وتحليلي للظاهرة أو المشكلة المراد بحثها من خلال منهجية موضوعية وصادقة بما يُحقق أهداف

دراسة الحلبي(2017) جودة الخدمات الإلكترونية وأثرها على رضا المستخدمين «دراسة حالة على برنامج (برق بلس) - غزة».

هدفت الدراسة إلى التعرف على جودة الخدمات الإلكترونية وأثرها على رضا المستخدمين، وتم الاستناد إلى نموذج (ديلون وماكلين) لنجاح نظم المعلومات، ومن ثم بناء نموذج ومتغيرات الدراسة والذي يدرس العلاقة بين جودة المعلومات وجودة النظام وجودة الخدمة والدعم الفني والفوائد المتحققة والاستخدام مع الرضا ثم تم تطبيق الدراسة على موقع (برق بلس) في غزة كدراسة حالة، وتكونت عينة الدراسة من (360) من مستخدمين موقع (برق بلس) بقطاع غزة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة باستبانة، وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- عوامل جودة الخدمات الإلكترونية جميعها متحققة في موقع (برق بلس) بنسبة (78.89%).

- جودة الخدمة من أهم العوامل تحققاً في النظام، وأن آخر العوامل تحققاً في النظام هو الدعم الفني.

- أهمية المتغيرات المؤثرة على المتغير التابع وهو رضا المستخدمين على الترتيب: (المنافع المتحققة من الموقع، الاستخدام، جودة الخدمة، جودة النظام، جودة المعلومات، الدعم الفني).

دراسة كسبية(2015) بعنوان : دور إدارة الهدم الخلاق في تحسين جودة الخدمات بالقطاع الحكومي الفلسطيني في قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف لدور إدارة الهدم الخلاق في تحسين جودة الخدمات بالقطاع الحكومي الفلسطيني في قطاع غزة، والمساهمة في رفع مستوى جودة الخدمات المقدمة من خلال تعزيز مفهوم إدارة الهدم الخلاق لدى العاملين وصناع القرار في هذه الوزارات، وتكونت عينة الدراسة من (324) موظفاً وموظفة من أصحاب الوظائف الإشرافية في وزارات القطاع الاجتماعي الحكومي الفلسطيني بقطاع غزة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة باستبانة، وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- واقع ممارسة إدارة الهدم الخلاق بالقطاع الحكومي الفلسطيني بمحافظة غزة جاء بوزن نسبي (59.842%)، وهو بدرجة (متوسطة).

- مستوى جودة الخدمات بالقطاع الحكومي الفلسطيني بمحافظة غزة جاء بوزن نسبي (63.531%)، وهو بدرجة (متوسطة).

- يوجد علاقة طردية إيجابية بين إدارة الهدم الخلاق وبين تحسين جودة الخدمات في القطاع الحكومي الفلسطيني.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال المراجعة للدراسات السابقة ذات العلاقة، يمكن تلخيص ما ورد فيها على النحو التالي:

أجريت الدراسات في الفترة الممتدة من (2015-2022)، عدا

■ المقابلة مع مديري دوائر الموارد البشرية وأعضاء من مجلس الجودة، بالإضافة لعدد من رؤساء أقسام شؤون الموظفين بفروع الجامعة بقطاع غزة، للتعرف على دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين مستوى جودة خدمات جامعة القدس المفتوحة.

◀ الاستبانة:

بعد اطلاع الباحث على الأدب التربوي والعديد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، قام الباحث بتصميم استبانة واقع إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين مستوى جودة الخدمات في جامعة القدس المفتوحة، ودرجة الخدمات المقدمة من وجهة أفراد عينة الدراسة، كأداة لتحقيق أهداف الدراسة، وطبقت على أفراد عينة الدراسة إلكترونياً، وتكوّنت الاستبانة من (18) فقرة، موزعة على محورين رئيسين، والجدول رقم (1) يوضح ذلك:

جدول (1)

فقرات الاستبانة بصورتها الأولية

م.	المحور	عدد الفقرات	أرقام الفقرات
الأول	واقع إدارة الموارد البشرية بالجامعة	01	1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8، 9، 01
الثاني	جودة الخدمات التي تقدمها الجامعة	8	11، 11، 21، 31، 41، 51، 61، 71، 81
	المجموع	81	-

إجراءات الصدق والثبات

◆ أولاً: إجراءات الصدق:

يقصد به أن تقيس أداة الدراسة ما صممت لقياسه، وقد اتبع الباحث ما يأتي:

■ صدق المحتوى (الصدق الظاهري): بهدف التحقق من صدق المحتوى، تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على مجموعة من الخبراء والمتخصصين من الأساتذة الجامعيين في مجال الإدارة، وذلك بهدف إبداء الرأي في مدى وضوح فقرات الاستبانة وصياغتها، والصياغة اللغوية لها، ومدى ملاءمة كل فقرة للمحور الذي تنتمي إليه، وقام الباحث بإجراء التعديلات كافة بناء على رأي المحكمين.

■ صدق الاتساق الداخلي: قام الباحث بحساب معاملات الارتباط (لبيرسون) بين درجة كل فقرة من فقرات الاستبانة، والمحور الذي تنتمي له الفقرة، وكذلك تم حساب معاملات الارتباط (لبيرسون) بين درجات كل محور من محاور الاستبانة، والدرجة الكلية للاستبانة، والجدولين الآتيين يوضحان ذلك:

- معاملات الارتباط (لبيرسون) بين درجة كل فقرة من فقرات الاستبانة، والمحور الذي تنتمي له الفقرة.

البحث، وباعتباره المنهج الملائم الذي يحل من خلاله ظاهرة الموضوع وبياناته «ما دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين مستوى جودة الخدمات في جامعة القدس المفتوحة»، وبيان العلاقة بين مكوناتها، والآراء التي تطرح حولها.

مصادر المعلومات:

■ المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث اعتمد الباحث على جمع البيانات الأولية من خلال مقابلات مهيكلة تم تصميمها لهذا الغرض، ومن خلال البحث في وثائق مجلس الجودة.

■ المصادر الثانوية: اعتمد الباحث في معالجة الإطار النظري على المصادر الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع الفلسطينية والعربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والبحوث والدراسات السابقة التي ستتناول موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

مجتمع الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة مديري دوائر الموارد البشرية وأعضاء من مجلس التخطيط الاستراتيجي بجامعة القدس المفتوحة، والبالغ عددهم (7)، يضاف إلى ذلك أعضاء هيئة التدريس بفروع الجامعة بقطاع غزة، والذين شغلوا مناصب قيادية، ورؤساء أقسام شؤون الموظفين، والموظفون الإداريون بهذه الأقسام والبالغ عددهم (46) ليتكون مجتمع الدراسة من (53) موظفاً.

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة المسح الشامل وذلك باختيار كافة أفراد مجتمع الدراسة والمكون من (53) موظفاً والذين يمثلون مجتمع الدراسة الأصلي، طبقت عليها استبانة واقع إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين مستوى جودة الخدمات في جامعة القدس المفتوحة، ودرجة الخدمات المقدمة من وجهة أفراد عينة الدراسة، وقسمت هذه العينة إلى عينتين:

■ عينة استطلاعية: مكونة من (30) فرداً.

■ عينة الدراسة الفعلية: والبالغ عددها (53) من أفراد عينة الدراسة.

أدوات الدراسة:

من أجل تحقيق هدف الدراسة في الكشف عن واقع إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين مستوى جودة الخدمات في جامعة القدس المفتوحة، ودرجة الخدمات المقدمة من وجهة أفراد عينة الدراسة، تمثلت أدوات الدراسة في:

■ استبانة واقع إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين مستوى جودة الخدمات في جامعة القدس المفتوحة، ودرجة الخدمات المقدمة من وجهة أفراد عينة الدراسة من إعداد الباحث.

جدول (2)

معاملات الارتباط (لبيرسون) بين درجة كل فقرة من فقرات المقياس والمحور الذي تنتمي له الفقرة

م.	المحور	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
		1.	.636 **	2.	.556 **
		4.	.44 *	5.	.652 **
الأول	واقع إدارة الموارد البشرية بالجامعة	7.	.506 **	8.	.752 **
		01.	.793 **		
		11.	.855 **	21.	.701 **
الثاني	جودة الخدمات التي تقدمها الجامعة	41.	.664 **	51.	.743 **
		71.	.793 **	81.	.802 **

جدول (4)

معاملات الثبات بالتجزئة النصفية لكل محور من محاور الاستبانة والاستبانة ككل

م.	المحور	العدد	الطريقة	معامل الثبات
الأول	واقع إدارة الموارد البشرية بالجامعة	10	سبيرمان براون	.664
الثاني	جودة الخدمات التي تقدمها الجامعة	8	سبيرمان براون	.813
	الاستبانة ككل	18	سبيرمان براون	.863

يتضح من الجدول رقم (4) أنّ معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية لمحاور الاستبانة مرتفعة، أما معامل الثبات للدرجة الكلية للاستبانة فبلغت (0.863)، وهو قيمة مرتفعة يطمئن لها الباحث؛ ما يجعل الباحث مطمئناً على أنّ الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

■ معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha):

قام الباحث بحساب معاملات الثبات باستخدام معامل (ألفا كرونباخ) لكل محور من محاور الاستبانة والاستبانة ككل، والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (5)

معاملات ثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة والاستبانة ككل

م.	المحور	معامل ألفا كرونباخ
الأول	واقع إدارة الموارد البشرية بالجامعة	.722
الثاني	جودة الخدمات التي تقدمها الجامعة	.836
	الاستبانة ككل	.873

يتضح من الجدول رقم (5) قيم معامل الثبات لمحاور الاستبانة مرتفعة؛ مما يدفع إلى الحكم بأن معامل (ألفا) المرتفع يدل على مستوى تجانس المواقف، كما تعكس القاسم المشترك بينها لكل محور، وتعكس شمول الفقرات للمحتوى بشكل جيد، وبالتالي صدق محتوى عال، أما معامل الثبات المحسوب للدرجة الكلية للاستبانة فبلغ (0.873)، مما يشير إلى معامل ثبات مرتفع، وهو دليل على مدى تجانس الفقرات مع بعضها، وتمتعها بثبات

** مستوى الدلالة الإحصائية عند (0.01) $(\alpha \leq)$

* مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) $(\alpha \leq)$

يتضح من الجدول رقم (2) أنّ معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات الاستبانة، والمحور الذي تنتمي له الفقرة تتراوح ما بين (0.44 - 0.855)، وهي قيم ارتباطية مقبولة؛ مما يجعل الباحث مطمئناً على أنّ الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الصدق.

■ معاملات الارتباط لبيرسون بين درجات كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

جدول (3)

معاملات الارتباط لبيرسون بين درجات كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

م.	المحور	معامل الارتباط
الأول	واقع إدارة الموارد البشرية بالجامعة	.939 **
الثاني	جودة الخدمات التي تقدمها الجامعة	.936 **

** مستوى الدلالة الإحصائية عند (0.01) $(\alpha \leq)$

* مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) $(\alpha \leq)$

يتضح من الجدول رقم (3) أنّ معاملات الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبانة، والدرجة الكلية للاستبانة تتراوح ما بين (0.936 - 0.939)، وهي قيم ارتباطية عالية ومقبولة؛ مما يجعل الباحث مطمئناً إلى أنّ الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الصدق.

ثانياً إجراءات الثبات:

ويقصد بثبات أداة القياس أن يعطي النتائج نفسها إذا أعيد تطبيق الأداة على العينة والظروف نفسيهما، وقد اتبع الباحث الطرق الآتية لحساب ثبات المقياس.

■ طريقة التجزئة النصفية: قام الباحث بحساب معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية لكل محور من محاور الاستبانة والاستبانة ككل، والجدول الآتي يوضح ذلك:

اختبار تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA): لإيجاد

دلالة الفروق.

■ الانحدار الخطي البسيط

(Simple Linear Regression).

نتائج الدراسة وتفسيرها:

◀ للإجابة عن سؤال الدراسة الأول والذي ينص على: « ما واقع إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في جامعة القدس المفتوحة من وجهة أفراد عينة الدراسة؟ ».

قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات محور الاستبانة الأول (واقع إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بجامعة القدس المفتوحة)، وللمحور الأول ككل، كما يتضح من الجدول رقم (7):

جدول (7)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات محور الاستبانة الأول واقع إدارة الموارد البشرية بالجامعة

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1.	تسهم عملية التخطيط التكنولوجي لإدارة الموارد البشرية بالارتقاء بالأعمال الموكلة لدوائر الجامعة المتعددة.	4.26	.56	2.58 %	الثاني
2.	ترتبط الإدارة التكنولوجية للموارد البشرية بأعمال الدوائر المتعددة داخل الجامعة.	4.09	.41	8.18 %	الرابع
3.	يتم دراسة التوصيف الوظيفي للمهام الموكلة للعاملين بالجامعة بطريقة تكنولوجية محوسبة.	3.68	.75	6.37 %	السابع
4.	يتم تحديد الوصف الوظيفي لجميع العاملين بالجامعة بما يرتقي بهم تكنولوجياً.	3.74	1.01	8.47 %	السادس
5.	تحتكم عملية التعويضات المالية للعاملين بالجامعة إلى نظام تكنولوجي محوسب.	4.3	.69	68 %	الأول
6.	تمتلك إدارة الموارد البشرية بالجامعة نظاماً تكنولوجياً لاستقطاب الكوادر الأكاديمية والإدارية من خارج الجامعة.	3.52	.61	4.07 %	العاشر
7.	تتمارس إدارة الموارد البشرية بالجامعة تعيين العاملين بها وفق نظام إداري تكنولوجي محدد.	3.66	.67	2.37 %	الثامن
8.	تتبنى إدارة الموارد البشرية بالجامعة برامج تكنولوجية محدثة للارتقاء بالعاملين.	3.96	.85	2.97 %	الخامس
9.	تستخدم إدارة الموارد البشرية بالجامعة أساليب متعددة قائمة على التكنولوجيا الحديثة في تقييم العاملين بالجامعة.	4.11	.61	2.28 %	الثالث

عالٍ للمقياس.

ويستنتج الباحث مما سبق أن أداة الدراسة المتمثلة بالاستبانة تتمتع بدرجة مناسبة من الصدق والثبات، وأنها تفي بأغراض الدراسة، وبذلك تصبح الاستبانة مكونة من (81) فقرة، موزعة على محورين أساسيين، وبصورتها النهائية جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة الأصلية، كما في الجدول رقم (1).

جدول (6)

فقرات الاستبانة بصورتها الأولية

م.	المحور	عدد الفقرات	أرقام الفقرات
الأول	واقع إدارة الموارد البشرية بالجامعة	01	1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8، 9، 01
الثاني	جودة الخدمات التي تقدمها الجامعة	8	11، 21، 31، 41، 51، 61، 71، 81
	المجموع	81	-

الخطوات الإجرائية للدراسة:

اتباع الباحث الخطوات الإجرائية الآتية:

- الاطلاع على الكتب والدوريات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.
- إعداد أداة الدراسة المتمثلة بالاستبانة في صورتها الأولية.
- عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين، حيث تمّ تعديلها حسب آراء المحكمين.
- اختيار عينة الدراسة الاستطلاعية من مجتمع الدراسة الأصلي.
- تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية بهدف تقنينها (إجراءات الصدق والثبات).
- إعداد الاستبانة بصورتها النهائية.
- اختيار عينة الدراسة الفعلية، وتطبيق الاستبانة بصورتها النهائية عليها.
- إجراء المقابلات مع مدراء دوائر التنمية البشرية بالجامعة ورؤساء الأقسام
- تحليل البيانات، والوصول إلى النتائج، وتفسيرها ووضع التصور المقترح.

المعالجات الإحصائية المستخدمة:

- استخدم الباحث في التحليل الإحصائي برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).
- معامل ارتباط (بيرسون) لإيجاد صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.
- معامل ارتباط (سبيرمان براون وجتمان)، ومعامل (ألفا كرونباخ) للتأكد من ثبات الاستبانة.
- المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والأوزان النسبية.

التي تمر بها الجامعة وخاصة انتشار (كورونا) واللجوء إلى التعليم عن بُعد بشكل كامل لعدم تمكن الطلبة من الوصول للجامعة، أدى إلى خفض هذه الاستقطابات، واكتفت الجامعة بالكادر الأكاديمي الذي يعمل بالجامعة.

تتقاطع هذه النتائج مع دراسة أبي جمعة (2021) التي بينت أن استخدام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (التوظيف الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني) في تطبيق إدارة المواهب البشرية بأبعادها (استقطاب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالموهبة) لها أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$).

- جاءت الفقرة (10) التي تنص على (تمتلك إدارة الموارد البشرية بالجامعة أدوات تقويم تخضع للمعايير التكنولوجية الحديثة) في المرتبة قبل الأخيرة بين فقرات المحور بوزن نسبي (70.8%)، وهي بدرجة مرتفعة.

- ويعزو الباحث ذلك إلى: أنه وفي الآونة الأخيرة حدثت فجوة بين العاملين بالجامعة، فلم يعد لديهم تطلعات كثيرة تجاه ما تقوم به الجامعة، وتحديداً إدارة الموارد البشرية التي تخص العاملين وتقدمهم وأدواتها المختلفة، فكانت إجابة الباحثين من أفراد عينة الدراسة ينتابها الإحباط والذي بدا واضحاً من خلال استجاباتهم.

◀ للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني والذي ينص على: «ما مستوى جودة الخدمات التي تقدمها إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟»

قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات محور الاستبانة الثاني (جودة الخدمات التي تقدمها جامعة القدس المفتوحة)، وللمحور الثاني ككل، كما يتضح من الجدول رقم (8):

جدول (8)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات محور الاستبانة الثاني وللمحور جودة الخدمات التي تقدمها

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1.	تطور إدارة الموارد البشرية بالجامعة برامجها المقدمة للعاملين باستخدام التكنولوجيا الحديثة. الحديثة بشكل مستمر.	4.19	.55	8.38%	الثاني
2.	توفر إدارة الموارد البشرية بالجامعة كافة الامكانيات المادية للارتقاء تكنولوجيا بالخدمات المقدمة.	3.98	.53	6.97%	السابع
3.	يملك العاملون بإدارة الموارد البشرية بالجامعة المهارات والكفايات التكنولوجية لتقديم الخدمات بالشكل الأمثل.	3.2	.91	4.66%	الثامن

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
10.	تمتلك إدارة الموارد البشرية بالجامعة أدوات تقويم تخضع للمعايير التكنولوجية الحديثة.	3.54	.63	8.07%	التاسع
-	المحور ككل	3.88	.67	6.77%	-

يتضح من الجدول رقم (7) أن: فقرات محور واقع إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بجامعة القدس المفتوحة ككل جاء بوزن نسبي بلغ (77.6%)، وهو بدرجة مرتفعة، وجاءت فقراته بوزن نسبي محصور بين (70.4% - 86%)، وجاء ترتيب الفقرات كما يأتي:

- جاءت الفقرة (5) التي تنص على (تحتكم عملية التعويضات المالية للعاملين بالجامعة إلى نظام تكنولوجي محسوب) في المرتبة الأولى بين فقرات المحور بوزن نسبي (86%)، وهي بدرجة مرتفعة.

- ويعزو الباحث ذلك إلى: أنه نظراً للأزمات المالية التي يمر بها قطاع غزة من جراء الحصار، الذي انعكس على المؤسسات التعليمية عامة، ومنها جامعة القدس المفتوحة بفروعها المنتشرة بقطاع غزة، فترتب على ذلك عجز مالي أصاب العاملين بالجامعة بالقلق على أوضاعهم المالية المستقبلية، فأتى النظام التكنولوجي ليقوم بعملية ضبط لآلية التعويضات حتى لا يظهر بها أي تجاوزات، فكانت إجابة الباحثين من أفراد عينة الدراسة على هذه الفقرة أعلى ما يكون.

- جاءت الفقرة (1) التي تنص على (تسهل عملية التخطيط التكنولوجي لإدارة الموارد البشرية بالارتقاء بالأعمال الموكلة لدوائر الجامعة المتعددة) في المرتبة الثانية بين فقرات المحور بوزن نسبي (85.2%)، وهي بدرجة مرتفعة.

- ويعزو الباحث ذلك إلى: أن الارتقاء بدائرة الموارد البشرية في المؤسسات الأكاديمية يضمن الارتقاء بكافة العاملين من حيث تقدمهم المهني، ورفع كفاءة الأداء لديهم أكاديمياً وإدارياً، فكان التخطيط التكنولوجي بمثابة نقلة نوعية تجاه هذه الدائرة وما تقوم به من أعمال.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة (Lin و Christofi (2021))، والشلبي وآخرين (2017)، التي توصلت إلى أن تقنيات الأتمتة تشكل نهجاً جديداً لإدارة الموظفين وتعزيز أداء المؤسسة وتؤثر معنوياً من خلال أبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في كل عناصر الأداء الوظيفي .

- جاءت الفقرة (6) التي تنص على (تمتلك إدارة الموارد البشرية بالجامعة نظاماً تكنولوجياً لاستقطاب الكوادر الأكاديمية والإدارية من خارج الجامعة) في المرتبة الأخيرة بين فقرات المحور بوزن نسبي (70.4%)، وهي بدرجة مرتفعة.

- ويعزو الباحث ذلك إلى: أنه قبل عملية حصار قطاع غزة كانت جامعة القدس المفتوحة بكافة فروعها المنتشرة بقطاع غزة تتبع نظام استقطاب العديد من الكوادر الأكاديمية بنظام الساعة من خارج الجامعة، وكان مفعلاً تكنولوجياً، ولكن في ظل الأزمات

وأتى استخدام النظام التكنولوجي ليزيدها تقدماً وإتقاناً، وهذا ما يشهد به الجميع تجاه النظام التكنولوجي المتبع بجامعة القدس المفتوحة.

- جاءت الفقرة (3) التي تنصّ على (يملك العاملین بإدارة الموارد البشرية بالجامعة المهارات والكفايات التكنولوجية لتقديم الخدمات بالشكل الأمثل) في المرتبة الأخيرة بين فقرات المحور بوزن نسبي (66.4%)، وهي بدرجة متوسطة.

- ويعزو الباحث ذلك إلى: أن جامعة القدس المفتوحة تعمل على استمرارية التدريب للعاملين بهدف رفع كفاءتهم أثناء خدمتهم بالجامعة، وبالرغم من ذلك إلا أن تدخل العديد من العوامل الذاتية والخارجية من جراء الأزمات التي يمر بها المجتمع، انعكس على الموظفين العاملين بالجامعة.

- جاءت الفقرة (2) التي تنصّ على (توفر إدارة الموارد البشرية بالجامعة كافة الامكانات المادية للارتقاء تكنولوجياً بالخدمات المقدمة) في المرتبة قبل الأخيرة بين فقرات المحور بوزن نسبي (79.6%)، وهي بدرجة مرتفعة.

- ويعزو الباحث ذلك إلى: أنه وعلى الرغم توفير جامعة القدس المفتوحة لمعظم إمكانيات العاملين فيها، إلا أن إدارة الخدمات تقع على عاتق العاملين، فإذا كان العاملون غير منصفين فإن الخدمات المقدمة من قبلهم تتسم بالنقص.

- وتتفق نتيجة الدراسة الحالية والتي أظهرت أن محور الخدمات التي تقدمها جامعة القدس المفتوحة جاء بدرجة مرتفعة مع دراسة الحلبي (2017) والتي أظهرت أن جودة الخدمات الإلكترونية جاءت بدرجة مرتفعة.

- بينما تختلف نتيجة الدراسة الحالية والتي أظهرت أن محور الخدمات التي تقدمها جامعة القدس المفتوحة جاء بدرجة مرتفعة مع دراسة (كسبة) (2015) والتي أظهرت أن نتيجة جودة الخدمات الإلكترونية جاءت بدرجة متوسطة.

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة الحلبي (2017) والتي أظهرت أن نتيجة جودة الخدمات الإلكترونية جاءت بدرجة مرتفعة.

بينما تختلف نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (كسبة) (2015) والتي أظهرت أن نتيجة جودة الخدمات الإلكترونية جاءت بدرجة متوسطة.

◀ للإجابة عن سؤال الدراسة الثالث والذي ينص على: «ما دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة؟».

للم باحث باستخدام الانحدار الخطي البسيط (Simple Lin-ear Regression)، والجداول التالية توضح ذلك:

جدول (9)

حساب قيمة معامل الارتباط (R)

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
.781	.609	.602	2.176

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
4.	تستجيب إدارة الموارد البشرية بالجامعة من خلال برامجها التكنولوجية لطلبات العاملين بالجامعة بشكل سريع.	4.17	.64	4.38%	الثالث
5.	يتمتع النظام التكنولوجي المتبع في إدارة الموارد البشرية بالجامعة بالأمان والثقة في نوعية الخدمات المقدمة للعاملين بالجامعة.	4.21	.68	2.48%	الأول
6.	تحرص إدارة الموارد البشرية بالجامعة على الرعاية والتركيز في تقديم خدماتها الالكترونية للعاملين بالجامعة.	4.17	.47	4.38%	الثالث
7.	تراعي إدارة الموارد البشرية بالجامعة تنوع الخدمات التكنولوجية المقدمة للعاملين.	4.11	.57	2.28%	الخامس
8.	تسعى إدارة الموارد البشرية بالجامعة على تطوير البوابة الالكترونية للتواصل بشكل اسرع مع العاملين بالجامعة.	4.11	.57	2.28%	الخامس
	المحور ككل	4.03	3.44	6.08%	-

يتضح من الجدول رقم (8) أن: فقرات محور جودة الخدمات التي تقدمها جامعة القدس المفتوحة ككل، جاء بوزن نسبي بلغ (80.6%)، وهو بدرجة مرتفعة، وجاءت فقراته بوزن نسبي محصور بين (66.4% - 84.2%)، وجاء ترتيب الفقرات كما يأتي:

- جاءت الفقرة (5) التي تنصّ على (يتمتع النظام التكنولوجي المتبع في إدارة الموارد البشرية بالجامعة بالأمان والثقة في نوعية الخدمات المقدمة للعاملين بالجامعة) في المرتبة الأولى بين فقرات المحور بوزن نسبي (84.2%)، وهي بدرجة مرتفعة.

- ويعزو الباحث ذلك إلى: أن جامعة القدس المفتوحة بدأت من حيث وصلت إليه أرقى الأنظمة التكنولوجية، وتحديداً فيما يتعلق بإدارة العاملين في الجامعة من حيث الثقة، وكذلك نوعية الخدمات المقدمة، وكذلك وجود الشفافية والنزاهة في تقديمها، لذا جاءت إجابة الباحثين من أفراد عينة الدراسة على هذه الفقرة أعلى ما يكون.

- جاءت الفقرة (1) التي تنصّ على (تطور إدارة الموارد البشرية بالجامعة برامجها المقدمة للعاملين باستخدام التكنولوجيا الحديثة) في المرتبة الثانية بين فقرات المحور بوزن نسبي (83.8%)، وهي بدرجة مرتفعة.

- ويعزو الباحث ذلك إلى: أن إدارة الموارد البشرية بجامعة القدس المفتوحة تعتمد برامج تتسم بالحدثة والكفاءة ومواكبة للتطور العلمي والتكنولوجي المتسارع الذي يشهده عصرنا الحالي،

جدول (10)

جدول معادلة الانحدار الخطي البسيط

T	Sig.	المعاملات الغير	
		العامل الموحد	قياسية الخطأ المعياري (B)
4.006	.00	2.966	5.95
8.918	.00	.781	.747
		Constant (الثابت)	
		Dependent Variable	

يتضح من خلال الجدولين (9) و (10):

- أن معامل الارتباط (R) بلغ (.781). وهو معامل ارتباط قوي وطردي.

- قيمة معامل () تساوي (.609). وهذه تعني أن نسبة التباين في تحسين جودة الخدمة المقدمة تفسره إدارة الموارد البشرية.

وقيم معامل (B) بلغت (.747)، وقيمة الثابت (5.95)، وهذا يعني أن معادلة خط الانحدار للتنبؤ بجودة الخدمات المقدمة من خلال إدارة الموارد البشرية الإلكترونية هي:

مستوى جودة الخدمة = $5.95 + 0.747 \times$ إدارة الموارد البشرية.

وقيمة (t) بلغت (4.006) عند مستوى دلالة $sig. = .00$. وهذا يدل على أن معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط في دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة.

ويعزو الباحث ذلك إلى: أن هناك اجتهاداً قوياً لدى العاملين بجامعة القدس المفتوحة نحو تقديم خدمة أفضل وجودة خدمات تليق بإدارة الموارد البشرية وخططها نحو الوصول إلى خدمة مميزة من قبلها.

تتفق نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة كل من (Al Sho- baki & others (2017)، ودراسة (Lin (2011)، والتي أظهرتا وجود علاقة ارتباطية معنوية قوية بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ومستوى جودة الخدمات. للإجابة عن سؤال الدراسة الرابع والذي ينص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الجامعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي؟"

قام الباحث بالتحقق من صحة الفرضية والمرتبطة بالسؤال الرابع والتي تنص على: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الجامعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (مدير دائرة، رئيس قسم، موظف أكاديمي، موظف إداري)".

قام الباحث باستخدام اختبار (One Way Anova) تحليل التباين الأحادي، والجدولان (11 و 12) يوضحان ذلك:

جدول (11)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير المسمى الوظيفي

المحور	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	مدير دائرة	2	34	.01
واقع إدارة	رئيس قسم	13	33.31	4.36
الموارد البشرية	موظف أكاديمي	19	32.02	3.04
بالجامعة	موظف إداري	19	31	3.28
	المجموع	53	31.81	3.44

جدول (12)

اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير المسمى الوظيفي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	بين المجموعات	26.397	3	8.799		غير دال عند مستوى (0.05)
داخل المجموعات	داخل المجموعات	589.717	49	12.035	.731	مستوى (0.05)
المجموع	المجموع	616.113	52			

بلغت قيمة (F) المحسوبة لمحور واقع إدارة الموارد البشرية بجامعة القدس المفتوحة (.731)، وهي غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في جامعة القدس المفتوحة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (مدير دائرة، رئيس قسم، موظف أكاديمي، موظف إداري).

ويعزو الباحث ذلك إلى: أن مدراء دوائر الموارد البشرية هم أعضاء مجلس التخطيط الاستراتيجي بجامعة القدس المفتوحة، ورؤساء الأقسام والموظفين بدائرة الموارد البشرية، وكذلك الموظفين الأكاديميين مطلعين على واقع إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمات التي تقدمها الجامعة؛ وذلك بحكم عملهم في هذا المجال.

◀ للإجابة عن سؤال الدراسة الخامس والذي ينص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول جودة الخدمات التي تقدمها الجامعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي؟"

قام الباحث بالتحقق من صحة الفرضية الأولى والمرتبطة بالسؤال الخامس والتي تنص على: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول جودة الخدمات التي تقدمها الجامعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (مدير دائرة، رئيس قسم، موظف أكاديمي، موظف إداري)".

قام الباحث باستخدام اختبار (One Way Anova) تحليل التباين الأحادي، والجدولان الآتيان يوضحان ذلك:

جدول (15)

نتائج اختبار (LSD) لمعرفة دلالات الفروق لمتغير المسمى الوظيفي لمحور جودة الخدمات التي تقدمها الجامعة

متوسط الفروق	المسمى الوظيفي
4.538	رئيس قسم
6.579*	موظف إداري
6.316*	موظف أكاديمي
4.538-	مدير دائرة
2.040	موظف إداري
1.777	موظف أكاديمي
6.579*	مدير دائرة
2.040-	رئيس قسم
.263-	موظف أكاديمي
6.316*-	مدير دائرة
1.777-	رئيس قسم
.263	موظف إداري

جدول (13)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير المسمى الوظيفي

المحور	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	مدير دائرة	2	38	.01
جودة الخدمات التي تقدمها الجامعة	رئيس قسم	13	33.46	3.25
	موظف أكاديمي	19	31.42	3.01
	موظف إداري	19	31.68	3.52
	المجموع	53	32.26	3.44

جدول (14)

اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير المسمى الوظيفي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
جودة الخدمات التي تقدمها الجامعة	بين المجموعات	104.334	3	34.778		
	داخل المجموعات	513.968	49	10.489	3.316	دال عند مستوى (.05)
	المجموع	618.302	52			

ومن خلال إجراء المقابلات مع بعض مدراء دوائر الموارد البشرية وأعضاء مجلس التخطيط الاستراتيجي بجامعة القدس المفتوحة، بالإضافة لعدد من رؤساء أقسام شؤون الموظفين بفروع الجامعة بقطاع غزة، للتعرف على دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين مستوى جودة خدمات جامعة القدس المفتوحة، توصل الباحث إلى النتائج والتوصيات التالية:

♦ النتائج التي تتعلق بواقع إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في جامعة القدس المفتوحة:

1. إن عملية التطوير المعتمدة على التكنولوجيا في جامعة القدس المفتوحة هي عبارة عن نهج تنتهجه الجامعة في إدارة المؤسسة وخاصة في دائرة الموارد البشرية.

2. قامت جامعة القدس المفتوحة في السنوات الماضية بتطوير نظام محوسب إلكتروني شامل لإدارة الموارد البشرية وشؤون الموظفين وكافة الفروع، وتطوير العمليات المتعلقة بهم من خلال إنشاء قاعدة بيانات موحدة لفتح المجال أمام صانعي القرار لوضع الخطط المرتكزة على التكنولوجيا.

3. تضمن الحوسبة المتطورة في إدارة الموارد البشرية تحديثاً أول بأول.

4. تعتبر التكنولوجيا وعملية التحول الإلكتروني جزء مهم من الخطط الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، حيث بدأت عملية التحول الإلكتروني منذ العام (2007) وما زالت مستمرة، حيث تم إعداد الخطة الاستراتيجية متضمنة هدف استراتيجي مركزي متعلق بالتحول الإلكتروني.

5. اعتماد تطبيق التكنولوجيا في معظم دوائر الجامعة، دفعها إلى تفرغ موظف ليعمل منسقاً بين الدائرة التي يعمل بها

بلغت قيمة (F) المحسوبة لمحور الخدمات التي تقدمها جامعة القدس المفتوحة (3.316)، وهي دال إحصائياً عند مستوى دلالة (.05)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq .05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول جودة الخدمات التي تقدمها الجامعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (مدير دائرة، رئيس قسم، موظف أكاديمي، موظف إداري).

ومن خلال حساب نتائج اختبار (LSD) جدول رقم (15) لمعرفة دلالات الفروق يتضح أن هناك فروقا بين مدير دائرة وموظف إداري لصالح مدير دائرة، وهناك فروق بين مدير دائرة وموظف أكاديمي لصالح مدير دائرة، بينما لا يوجد فروق بين مدير دائرة ورئيس قسم، ولا يوجد فروق بين رئيس قسم وموظف إداري، ولا يوجد فروق بين رئيس قسم وموظف أكاديمي، ولا يوجد فروق بين موظف إداري وموظف أكاديمي.

ويعزو الباحث ذلك إلى: أن مديري دوائر الموارد البشرية هم أعضاء مجلس التخطيط الاستراتيجي بجامعة القدس المفتوحة، ومطلعين بشكل كامل على واقع إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمات التي تقدمها الجامعة؛ وذلك لأنه في صميم عملهم اليومي، مقارنة بالموظفين الأكاديميين الذين شغلوا مناصب إدارية لفترة سواء كانت طويلة أو قصيرة، ولكنها فترة غير مستمرة حسب سياسة الجامعة.

- بالخدمات المقدمة.
2. تعزيز عملية الاستثمار في تدريب العاملين على استخدام التقنيات الحديثة في إدارة الموارد البشرية.
 3. توفير المستلزمات المادية والبرمجية الخاصة بإدارة الموارد البشرية جميعها لضمان التحسين المستمر.
 4. توفير تقنيات الأتمتة الذكية التي تشكل نهجاً جديداً لإدارة الموظفين وتعزيز أداء الجامعة، وبالتالي توفر العديد من الفرص لإدارة الموارد البشرية.
 5. الأخذ بالاعتبار التحديات الكبيرة على المستوى التكنولوجي والأخلاقي.
 6. التركيز على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية التكنولوجية، وصنع القرار، وفرص التعلم، وأنشطة إدارة الموارد البشرية، وهي التوظيف والتدريب والأداء الوظيفي.
 7. ضرورة توفير إدارة الموارد البشرية بالجامعة لأدوات تقويم تخضع للمعايير التكنولوجية الحديثة.

المصادر والمراجع العربية:

- بربر، كامل (1997): إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، بيروت: دار الحمراء، لبنان.
- برنوطي، سعاد (2004): إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، عمان: دار وائل للطباعة والنشر، الأردن.
- بلال، محمد إسماعيل (2005): السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- الجبوري، محمد جواد (2012): منهجية البحث العلمي مدخل لبناء المهارات البحثية، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن.
- أبو جمعة، محمود (2021): أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تطبيق إدارة المواهب البشرية في شركات التوظيف الأردنية، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، المجلد (3)، العدد (10)، ص (589 - 602).
- حجازي، محمد حافظ (2005): إدارة الموارد البشرية، الاسكندرية: دار الوفاء، مصر.
- حداد، شفيق وجودة، محفوظ (2022): التسويق الإلكتروني وأثره على جودة الخدمات المصرفية: دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية، جامعة العلوم التطبيقية، عمان، الأردن.
- حسن، رواية محمد (2004): إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الاسكندرية: الدار الجامعية، مصر.
- حسن، رواية محمد (2005): مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الاسكندرية: الدار الجامعية.
- الحلبي، مؤمن (2017): جودة الخدمات الإلكترونية وأثرها على رضا المستخدمين (دراسة حالة على برنامج برق بلس - غزة)، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- حمودة، خالد سامي (2014): واقع تكاليف الجودة في الشركات الصناعية الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

وبين مركز تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بهدف نقل وتوضيح احتياجات الدائرة.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج الدراسة الميدانية التي أظهرت أن واقع إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة قد جاء بمتوسط حسابي يبلغ (77.6%) وهو مستوى مرتفع.

♦ النتائج التي تتعلق بمستوى جودة الخدمات التي تقدمها إدارة الموارد البشرية بجامعة القدس المفتوحة:

1. تطورت قدرة إدارة الموارد البشرية المركزية بالتواصل إلكترونياً مع فروع الجامعة ودوائرها، مما خفض نسبة المراسلات الورقية.
2. تعتبر دائرة إدارة الموارد البشرية من أكثر الدوائر في الجامعة التي تحظى بثقة الموظفين متلقي الخدمة لما تمتاز به من شفافية.
3. بذلت إدارة الموارد البشرية جهوداً كبيرة في تحسين الخدمات المقدمة للموظفين وتطويرها وتجويدها، حيث سهلت عليهم متابعة المعاملات الإدارية والمالية الخاصة بهم.
4. ساهم العمل إلكترونياً، بإنجاز المعاملات بشكل سريع وتكلفة أقل.

5. يمتاز عمل دائرة الموارد البشرية الإلكتروني بدرجة كبيرة من الأمان والخصوصية.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج الدراسة الميدانية التي أظهرت أن الخدمات التي تقدمها جامعة القدس المفتوحة قد جاء بمتوسط حسابي يبلغ (80.6%) وهو بمستوى مرتفع.

♦ النتائج التي تتعلق بعلاقة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين مستوى جودة الخدمات:

1. يوفر النظام المحوسب سرعة ودقة وضبط للعمليات المقدمة للموظفين وتتبع عملياتهم الإدارية والمالية جميعها.
2. سهل استخدام التكنولوجيا عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لكافة الموارد البشرية ومتابعة تقييمهم.
3. حقق نظام معلومات إدارة الموارد البشرية قفزة نوعية في تطوير أداء الدائرة.
4. أدى استخدام التكنولوجيا إلى الحد من الأخطاء التي كانت تحدث في السابق، كونه يعتمد على بيانات موثقة في كافة فروع الجامعة.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج الدراسة الميدانية التي أظهرت أن هناك دوراً معنوياً قوياً لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين مستوى جودة الخدمات، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (78.1%).

توصيات الدراسة:

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها، فقد صيغت التوصيات الآتية:

1. مواكبة التطورات التكنولوجية الخاصة بإدارة الموارد البشرية لرفع الكفايات التكنولوجية للعاملين بها للارتقاء

- حنفي، عبد الغفار (2007): السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الاسكندرية: الدار الجامعة، مصر.
- الدرادكة، مأمون وطارق، شيلي (2002): الجودة في المنظمات الحديثة، عمان: دار الصفا للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية.
- درة، عبد البادري وآخرون (2016): إدارة الموارد البشرية، جامعة القدس المفتوحة، عمان.
- دليل إجراءات العمل (2017): فريق عمل مجلس الجودة، جامعة القدس المفتوحة، عمان، الأردن.
- ديسلر، جاري (2012): إدارة الموارد البشرية: ترجمة أحمد سيد أحمد عبد المتعال، الرياض: دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية.
- ربابعة، علي محمد (2003): إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الإدارية، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن.
- الرواحنة، عبد الله (2013): أثر العدالة الإجرائية في الأداء الوظيفي، دراسة تحليلية لآراء المديرين في الوزارات الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، عمان، الأردن، المجلد (40)، العدد (1).
- زويلف، عادل محمد (2003): إدارة الأفراد، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن.
- أبو زيد، كمال خليفة والدهراوي، كمال الدين مصطفى (2008): دراسات متقدمة في محاسبة التكاليف، القاهرة: المكتب الجامعي الحديث، مصر.
- الزين، محمد (2015): دور ديوان الموظفين العام في تلبية احتياجات وزارة السلطة الوطنية الفلسطينية من الكفاءات البشرية، دراسة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.
- السالم، مؤيد سعيد (2009): إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي، عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن.
- السالم، مؤيد سعيد وحرشوش، عادل (2006): إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عمان: جدار للكتاب العالمي، الأردن.
- أبو سعدة، أحمد (2019): "دور البيانات الضخمة في تحسين جودة الخدمات - دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الشلبي، فراس وآخرون (2017): أثر إدارة الموارد الإلكترونية في الأداء الوظيفي: الدور المعدل لتكامل المعرفة (دراسة حالة المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردنية، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القصيم، المجلد (10)، العدد (2)، ص ص (275 - 319).
- أبو شيخة، نادر (2010): الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، عمان: دار اليازوري، الأردن.
- الصحن، محمد فريد (2003): التسويق، الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر.
- الصميدعي، محمود ويوسف، ردينة (2010): تسويق الخدمات، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- الصيرفي، محمد (2009): إدارة الموارد البشرية، الاسكندرية: دار الفكر الجامعي، مصر.
- الضمور، هاني حامد (2009): تسويق الخدمات، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
- الطائي، حميد والعلاق، بشير (2009): تسويق الخدمات مدخل استراتيجي وظيفي تطبيقي، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
- عابدين، محمد فوزي (2006): قياس جودة الخدمات الهاتفية الثابتة التي تقدمها شركة الاتصالات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة من وجهة نظر الزبائن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- عاشور، يوسف وحسين، العبادلة وطلال، عثمان (2017): قياس جودة الخدمات التعليمية في الدراسات العليا: حالة (MBA) في برنامج الجامعة الإسلامية بغزة، مجلة جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد (11)، العدد (1)، ص (98 - 128).
- عباس، سهيلة محمد (2000): إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. عمان: دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، الطبعة الثانية.
- عبد الباقي، صلاح (2002): الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر.
- عبد الرحمن، بن عنتر (2010): إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس والاستراتيجية والأبعاد، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
- عقيلي، عمر وصفي (2006): إدارة الموارد البشرية المعاصرة، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
- غياد، كريمة (2021): أثر جودة الخدمات الإلكترونية في تحقيق رضا الزبائن: دراسة على عينة من زبائن مؤسسة بريد الجزائر سكيكدة، مجلة دراسات وأبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة، الجزائر، المجلد (8)، العدد (2)، ص ص (109 - 134).
- كسبه، فادي (2015): دور إدارة الهدم الخلاق في تحسين جودة الخدمات بالقطاع الحكومي في قطاع غزة، دراسة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- ماهر، أحمد (2004): إدارة الموارد البشرية، الاسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
- المرسي، جمال الدين (2003): الإدارة الاستراتيجية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الإسكندرية: الدار الجامعة، مصر.
- أبو نحل، زاهي (2020): "أثر المرونة الاستراتيجية في تحسين جودة الخدمات من وجهة نظر المنتفع الداخلي - دراسة ميدانية في المشافي الغير الحكومية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.
- أبو نحل، زاهي (2020): "أثر المرونة الاستراتيجية في تحسين جودة الخدمات من وجهة نظر المنتفع الداخلي - دراسة ميدانية في المشافي الغير الحكومية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.
- نصر الله، حنا (2002): إدارة القوى العاملة، عمان: دار الزهران للنشر والتوزيع، الأردن.
- أبو النصر، مدحت محمد (2009): تنمية الموارد البشرية (مناهج واتجاهات وممارسات)، دمشق: الروابط العالمية للنشر والتوزيع، سوريا.
- النعيمي، محمد عبد العال وصويص، راتب وصويص، غالب (2009): إدارة الجودة المعاصرة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.
- نور الدين، بوعمار (2007): جودة الخدمات وأثرها على الرضا الوظيفي دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيكدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.

- University of Gaza, Master's Thesis, The Islamic University, Gaza, Palestine.
- منشورة. جامعة محمد بوضياف، المسلية.
- الهيتي، خالد عبد الرحيم (2005): إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية.
- يوسف، دوريش عبد الرحمن (2000): العلاقة بين الاحساس وموضوعية نظام تقويم الأداء والولاء التنظيمي والرضا والأداء الوظيفي (دراسة ميدانية)، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، الكويت، المجلد (6)، العدد (2).
- المصادر والمراجع العربية مترجمة:**
- Abdeen, Muhammad Fawzi (2006). *Measuring the quality of fixed telephone services provided by the Palestinian Telecommunications Company in the governorates of the Gaza Strip from the point of view of customers, an unpublished master's thesis, the Islamic University, Gaza.*
- Abbas, Suhaila Muhammad (2000). *Human Resources Management: A Strategic Approach. Amman: Wael House for Printing and Publishing, Jordan, second edition.*
- Abdel-Baqi, Salah (2002): *Modern trends in human resource management, Alexandria: New University Publishing House, Egypt.*
- Abdul Rahman, Bin Antar (2010). *Human Resources Management: Concepts, Foundations, Strategy and Dimensions, Amman: Dar Al Yazouri Scientific for Publishing and Distribution, Jordan.*
- Abu Alnaser, Medhat Mohamed, (2009). *Human Resource Development (Approaches, Trends and Practices), Damascus: International Links for Publishing and Distribution, Syria.*
- Abu Jumaa, Mahmoud (2021). *The Impact of Electronic Human Resources Management on the Application of Human Talent Management in Jordanian Recruitment Companies, International Journal of Economics and Business, Volume 3, Issue 10, p. 589-602.*
- Abu Nahl, Zahi (2020). *The Impact of Strategic Flexibility in Improving the Quality of Services from the Perspective of the Internal Beneficiary – A Field Study in Non-Governmental Hospitals in the Gaza Strip, Master's Thesis, Al-Azhar University, Gaza.*
- Abu Sheikha, Nader (2010). *Strategic Functions in Human Resources Management, Amman: Dar Al-Yazuri, Jordan.*
- Abu Zaid, Kamal Khalifa and Al-Dahrawi, Kamal Al-Din Mustafa (2008). *Advanced Studies in Cost Accounting, Cairo: Modern University Office, Egypt.*
- Akili, Omar Wasfi (2006): *Contemporary Human Resources Management, Amman. Dar Wael for Publishing and Distribution.*
- Al-Halabi, Moamen (2017). *The quality of electronic services and its impact on user satisfaction (case study on Barq Plus program - Gaza), unpublished master's thesis, Islamic University, Gaza, Palestine.*
- Al-Hiti, Khaled Abdel Rahim (2005). *Human Resources Management, a Strategic Approach, Amman: Dar Wael for Publishing and Distribution, Jordan, second edition.*
- Al-Jubouri, Muhammad Jawad (2012). *Scientific Research Methodology An Introduction to Building Research Skills, Amman: Dar Safaa for Publishing and Distribution, Jordan.*
- Al-Nuaimi, Muhammad Abdel-Al and Sweis, Ratib and Sweis, Ghaleb (2009). *Contemporary Quality Management, Amman: Dar Al Masirah for Publishing and Distribution, Jordan.*
- Al-Rawahneh, Abdullah (2013). *The Impact of Procedural Justice on Job Performance, An Analytical Study of the Opinions of Managers in Jordanian Ministries, Journal of Administrative Sciences Studies, Amman, Jordan, Volume 40, No. 1.*
- Abu Saada, Ahmed (2019). *The Role of Big Data in Improving the Quality of Services - A Case Study of the Islamic*
- Al-Sahn, Mohamed Farid (2003). *Marketing, Alexandria: University House for Publishing and Distribution, Egypt.*
- Al-Salem, Moayed Saeed and Harhoush, Adel (2006). *Human Resources Management, a Strategic Approach, Amman: Wall of the World Book, Jordan.*
- Al-Salem, Muayyad Saeed (2009). *Human Resources Management: An Integrated Strategic Approach, Amman: Ithraa Publishing and Distribution House, Jordan.*
- Al-Serafy, Muhammad (2009). *Human Resources Management, Alexandria: Dar Al-Fikr Al-Jamii, Egypt.*
- Al-Shalabi, Firas et al. (2017). *The Impact of Electronic Resource Management on Job Performance: The Modified Role of Knowledge Integration (Case Study of the Jordanian Public Institution for Social Security, Journal of Administrative and Economic Sciences, Qassim University, Volume 10, Issue 2) p. (275- 319).*
- Al-Sumaida'i, Mahmoud and Youssef, Rudaina (2010). *Marketing of Services, Amman: Dar Al Masirah for Publishing, Distribution and Printing, Jordan.*
- Al-Tai, Hamid and Al-Alaq, Bashir (2009). *Marketing of Services: An Applied Strategic and Functional Introduction, Amman: Dar Al Yazouri Scientific for Publishing and Distribution, Jordan.*
- Al-Zein, Muhammad (2015). *The role of the General Personnel Council in meeting the needs of the Ministry of the Palestinian National Authority for human competencies, an unpublished master's study, Management and Politics Academy for Graduate Studies, Gaza, Palestine.*
- Ashour, Youssef and Hussein, Al-Abadla and Talal, Othman (2017). *Measuring the Quality of Educational Services in Postgraduate Studies, (The Case of MBA) in the Islamic University Program in Gaza, Al-Aqsa University Journal, Gaza, Palestine, Humanities Series, Volume 11, No. 1, p. 98-128.*
- Barnouti, Suad (2004). *Human Resources Management: Personnel Management, Amman: Wael House for Printing and Publishing, Jordan.*
- Berber, Kamel (1997). *Human Resource Management and Organizational Performance Efficiency, Beirut: Dar Al Hamra, Lebanon.*
- Bilal, Mohamed Ismail (2005). *Organizational Behavior between Theory and Practice, Alexandria: New University House.*
- Damour, Hani Hamed (2009). *Marketing of Services, Amman: Wael Publishing and Distribution House, Jordan.*
- Daradkeh, Mamoun and Tariq, Chile (2002). *Quality in Modern Organizations, Amman: Dar Al-Safa for Publishing and Distribution, Hashemite Kingdom of Jordan.*
- Dessler, Gary (2012). *Human Resources Management: Translated by Ahmed Syed Ahmed Abdel-Motaal, Riyadh: Dar Al-Marikh Publishing, Saudi Arabia.*
- Dora, Abdel-Badri and others (2016). *Human Resources Management, Al-Quds Open University, Amman.*
- El-Morsa, Gamal El-Din (2003). *Strategic Management, An Introduction to Achieving the Competitive Advantage of the Twenty-First Century Organization, Alexandria: Al-Dar Al-Jamaa, Egypt.*
- Hammouda, Khaled Sami (2014). *The Reality of Quality Costs in Palestinian Industrial Companies, unpublished MA thesis, Islamic University, Gaza, Palestine.*
- Hanafi, Abdel Ghaffar (2007). *Organizational Behavior and Human Resource Management, Alexandria: Dar Al Jamea, Egypt.*
- Hassan, Novel Muhammad (2004). *Human Resources Management: A Future Vision, Alexandria: University House, Egypt.*
- Hassan, Novel Muhammad (2005). *A strategic approach*

study of the Sate Bank in Pakestan. Master Thesis ,University Utara Malaysia.

- Zeithaml, Valarie A., Bitner, Mary Jo and Dwayne D. Gremler. 2013. *Services Marketing Integrating Customer Focus across the Firm*, 6th Edition, NY: McGraw-Hill Irwin.

المصادر والمراجع الإلكترونية:

- <https://www.tandfonline.com/toc/rijh20/current>
- www.businessdictionary.com
- <https://www.qou.edu/ar/depts/hr.jsp>
- <https://the-arabic-entrepreneur.com>
- https://www.almrsl.com/post/861807?utm_source=google.com&utm_medium=organic&utm_campaign=google.com&utm_referrer=google.com

المقابلات:

م.	الإدارة	الوظيفة	تاريخ المقابلة
1.	إدارة الموارد البشرية	مدير دائرة الموارد البشرية/ عضو مجلس التخطيط الاستراتيجي	2022/06/12
2.	شؤون الموظفين فرع رفح	رئيس قسم شؤون الموظفين	2022/06/15
3.	شؤون الموظفين فرع خان يونس	رئيس قسم شؤون الموظفين	2022/06/18
4.	شؤون الموظفين فرع الوسطى	رئيس قسم شؤون الموظفين	2022/06/15
5.	شؤون الموظفين فرع شمال غزة	رئيس قسم شؤون الموظفين	2022/06/13

to planning and developing human resources, Alexandria: University House, Egypt.

- Hegazy, Mohamed Hafez (2005). *Human Resources Department*, Alexandria: Dar Al-Wafa, Egypt.
- Kasbah, Fadi (2015). *The Role of Creative Demolition Management in Improving the Quality of Services in the Governmental Sector in the Gaza Strip*, an unpublished MA study, Management and Politics Academy for Graduate Studies, Gaza, Palestine.
- Maher, Ahmed (2004). *Human Resources Management*, Alexandria: University House for Printing, Publishing and Distribution.
- Nasrallah, Hanna (2002). *Manpower Administration*, Amman: Dar Al-Zahran for Publishing and Distribution, Jordan.
- Nouredine, Bouanan (2007). *Quality of services and its impact on job satisfaction, a field study in the port institution of Skikda*, an unpublished master's thesis. Mohamed Boudiaf University, Al-Musalla.
- Rabay>a, Ali Muhammad (2003). *Human Resources Department with a Specialization in Management Information Systems*, Amman: Dar Al-Safa Publishing and Distribution, Jordan.
- *Work Procedures Guide (2017) Quality Council Working Group*, Al-Quds Open University, Amman, Jordan.
- Youssef, Doresh Abdul Rahman (2000). *The relationship between the sense and objectivity of the performance appraisal system, organizational loyalty, satisfaction and job performance (a field study)*, the Arab Journal of Administrative Sciences, Kuwait University, Kuwait, Volume 6, Number 2.
- Zoelf, Adel Muhammad (2003). *Personnel Management*, Amman: Dar Safaa for Publishing and Distribution, Jordan.

المصادر والمراجع الأجنبية:

- Chih-Tung Hsiao and Jie-Shin Lin A STUDY OF SERVICE QUALITY IN PUBLIC SECTOR *International Journal of Electronic Business Management*, Vol. 6, No. 1, pp. 29-37 (2008)
- *Business Dictionary*, Retrieved 5-6-2017.
- Dupe, A. A. (2015). *Organisational Communication, The Panacea For Improved Labour Relations*. *Studies in Business and Economics*, 10 (2), 5-16
- *International Journal of Engineering and Information Systems (IJEAIS) ISSN: 2000-000X Vol. 1 Issue 1, March – 2017, Pages: 1-19.*
- Kotler, P. and Armstrong, G, (2006): "Principles of Marketing" Prentice-Hall.
- Lepak, D.P, & snell, S.A. (1998). "Virtual HR: Strategic Human Resource Management in the 21st Century
- "Human Resource Management Review ,8,215-234.
- Liang-Hung, *Electronic Human Management and Organization Innovation: The Roles of Information Technology and Virtual Organizational Structure*, Volume 22, No.2, January 2011 - Issue 2 Pages 235-257.
- Mazen J. Al Shobaki , Samy S. Abu Naser , Youssef M. Abu Amuna , Suliman A. El Talla *Impact of Electronic Human 32 Resources Management on the Development of Electronic Educational Services in the Universities.*
- Mondy, R. W. and Noe, R. M. (2005) "Human resource management," *International Edition*, 9th Edition, Prentice H.
- Parasuraman, Zeithaml and Berry (1994): *Alternative Scales for Measuring Service Quality : A Comparative Assessment Based on Psychometric and Diagnostic Criteria*, *Journal of Retailing*, (Fall), pp. 201-230.
- *Measuring Service Quality : A Comparative Assessment Based on Psychometric and Diagnostic Criteria*, *Journal of Retailing*, (Fall), pp. 201-230.
- Zafar. J(2009). *E-Human Resource Management: A Case*

أثر تطبيق مفهوم الإدارة الذاتية على تخفيف ضغوط العمل

The Impact of the Application of Self-Management on Relieving Work Pressures

Yaser Abed Taha El-Shorafa

Associate Professor\ Islamic University\ Palestine

yshorafa@jugaza.edu.ps

Ahmed Zaky Awad Allah

Master student\ Islamic University\ Palestine

abuferas77.az@gmail.com

ياسر عبد طه الشرفا

أستاذ مشارك/ الجامعة الإسلامية/ فلسطين

أحمد زكي عوض الله

طالب ماجستير/ الجامعة الإسلامية/ فلسطين

Received: 14/ 9/ 2022, Accepted: 14/ 11/ 2022.

DOI: 10.33977/1760-007-018-007

https://journals.qou.edu/index.php/eqtsadia

تاريخ الاستلام: 14 / 9 / 2022م، تاريخ القبول: 14 / 11 / 2022م.

E-ISSN: 2410-3349

P-ISSN: 2313-7592

relieving work pressures in light of the Corona crisis. The results also showed a statistically significant effect of self-management with its dimensions creativity and innovation among employees, and the participatory teamwork. The coefficient of determination reached 0.632, which means that 63.2% of the change in work pressure can be explained by the variables of creativity and innovation among employees and collective participatory work, while the two variables of decision-making and administrative organization did not have a statistically significant effect. In light of the results of the study, the study recommended the Coastal Municipalities Water Utility in the Gaza Strip to strengthen the practices and activities that contribute to the development of self-management among employees and to strengthen the necessary powers to perform their work freely. The study also recommends holding a periodic meeting with the administrative staff to urge them to put forward their creative ideas and opinions, which would result in renewal, development and innovation, and raising the level of administrative performance of the Utility's employees. The study stressed the need for the Utility's management to take on the issue of self-management and alleviate work pressures, as this is an important issue.

Keywords: Self-management, work pressures, Coastal Municipalities Water Utility.

المقدمة:

شهد العالم في عصرنا الحالي الكثير من التغيرات المتلاحقة والمتسارعة في كافة مجالات الحياة نتيجة الأزمات التي فرضت الكثير من التحديات على منظمات الأعمال، والتي تتطلب منها مراجعة شاملة في سياساتها والتماشى مع المداخل الحديثة في مواجهة الأزمات. ويتسم هذا العصر بتزايد ضغوط العمل المفروضة على الأفراد حيث تسعى المنظمات لمواجهة هذه الضغوط بما يضمن لها الاستمرارية والبقاء، وما يساعدها على ذلك إدارة ضغوط العمل التي يتعرض لها الأفراد بشكل يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الفعالية وتعزيز الانتماء للمنظمة بما يسهم في تحسين جودة الخدمات والعمل ورفع الكفاءة، كما يسهم في شعور العاملين بالرضى عن انجازاتهم وأداء أعمالهم (أبو زيد، 2018: 1). كما وتعد ظاهرة ضغوط العمل أحد القضايا في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي التي تولي المنظمات اهتماماً كبيراً لدراستها والحد من الضغوط في مكان العمل، بحيث يتم تقليل تكاليف الأضرار الجسدية والعقلية والنفسية الناتجة عن الضغط وتحسين إنتاجية موظفيها (Zamanian وآخرون، 2016: 90) ولقد أصبحت الإدارة الذاتية مدخلاً أكثر شيوعاً وتداولاً على صعيد الدول المتقدمة كالولايات المتحدة والصين، وغيرها من الدول، وهي التي تمكن المنظمات من إدارة نفسها بنفسها عن طريق اتخاذ القرارات في إدارة الموارد، والتكيف مع التغيرات، وتصميم وتنفيذ برامج التنمية المستدامة لجميع العاملين بالمنظمة وإعطاء الفرصة لجميع العاملين للقيام

الملخص:

هدف البحث للتعرف على دور الإدارة الذاتية في التخفيف من ضغوط العمل في ظل جائحة كورونا لدى موظفي مصلحة مياه بلديات الساحل، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستعانة بأداة الاستبانة لجمع البيانات، وبلغت عينة البحث (246) موظفاً، وتم استرداد جميع الاستبانات وقد كانت جميعها صالحة للتحليل الإحصائي، وتم تحليلها على برنامج spss. وخرج البحث بنتائج أهمها توافر مؤشرات التخفيف من ضغوط العمل في مصلحة مياه بلديات الساحل في قطاع غزة في ظل أزمة كورونا بدرجة متوسطة، وأظهرت النتائج أن قيمة معامل الارتباط تساوي 0.749. وهذا يعني وجود علاقة طردية موجبة بين الإدارة الذاتية وتخفيف ضغوط العمل في ظل أزمة كورونا، كما أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الذاتية بأبعادها (الإبداع والابتكار لدى العاملين، والعمل الجماعي التشاركي) حيث بلغ معامل التحديد 0.632، وهذا يعني أن 63.2% من التغير في ضغوط العمل يمكن تفسيره من خلال متغيري الإبداع والابتكار لدى العاملين والعمل التشاركي الجماعي، بينما متغيري (اتخاذ القرارات والتنظيم الإداري) لم يكن لها أثر ذو دلالة إحصائية. وفي ضوء النتائج أوصى البحث بضرورة تعزيز إدارة مصلحة مياه بلديات الساحل في قطاع غزة للممارسات والأنشطة التي تسهم في تنمية الإدارة الذاتية لدى الموظفين وتعزيز الصلاحيات اللازمة لأداء أعمالهم بحرية، وأهمية عقد المصلحة لقاءً دورياً للموظفين الإداريين لحثهم على طرح أفكارهم وآرائهم المبدعة، التي من شأنها التجديد والتطوير والابتكار، والارتقاء بمستوى الأداء الإداري لموظفي المصلحة، كما أكدت على ضرورة أن تولي إدارة المصلحة موضوع الإدارة الذاتية وتخفيف ضغوط العمل ما تستحقه من أهمية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الذاتية، ضغوط العمل، مصلحة مياه بلديات الساحل.

Abstract:

This study aimed to identify the role of self-management in relieving work pressures in light of the Corona crisis among the employees of the Coastal Municipalities Water Utility in the Gaza Strip. The descriptive analytical method was used, and the questionnaire tool was used to collect data. The study sample numbered to 246 employees, and all the questionnaires were retrieved and were valid for statistical analysis, and they were analyzed on the SPSS program. The study came out with results, the most important of which is that the indicators to reduce work pressures in the Coastal Municipalities Water Utility in the Gaza Strip in light of the Corona crisis are available to a moderate degree. The results showed that the value of the correlation coefficient is equal to 0.749, which means that there is a positive direct relationship between self-management and

- ما هو مستوى الإدارة الذاتية في العمل الإداري في مصلحة مياه بلديات الساحل في قطاع غزة من وجهة نظر الموظفين؟
- ما واقع ضغوط العمل لدى العاملين في مصلحة مياه بلديات الساحل في قطاع غزة؟
- ما هي العلاقة ما بين الإدارة الذاتية وتخفيف ضغوط العمل لدى مصلحة مياه بلديات الساحل
- ما هي الاقتراحات الخاصة بدعم وتعزيز الإدارة الذاتية في مصلحة بلديات الساحل في قطاع غزة؟

3. متغيرات البحث

- أولاً/ المتغير المستقل: الإدارة الذاتية ممثلاً في (التنظيم الإداري، العمل الجماعي التشاركي، اتخاذ القرار، الإبداع والابتكار).
- ثانياً/ المتغيرات التابعة: ضغوط العمل.

4. فرضيات البحث

◀ الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 α) بين الإدارة الذاتية وبين تخفيف ضغوط العمل في ظل أزمة كورونا لدى موظفي مصلحة مياه بلديات الساحل في قطاع غزة. ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات التالية:

- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 α) بين التنظيم الإداري وبين تخفيف ضغوط العمل في ظل أزمة كورونا لدى موظفي مصلحة مياه بلديات الساحل في قطاع غزة.

- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 α) بين العمل الجماعي التشاركي وبين تخفيف ضغوط العمل في ظل أزمة كورونا لدى موظفي مصلحة مياه بلديات الساحل في قطاع غزة.

- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 α) بين اتخاذ القرارات وبين تخفيف ضغوط العمل في ظل أزمة كورونا لدى موظفي مصلحة مياه بلديات الساحل في قطاع غزة.

- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 α) بين الإبداع والابتكار لدى العاملين وبين تخفيف ضغوط العمل في ظل أزمة كورونا لدى موظفي مصلحة مياه بلديات الساحل في قطاع غزة.

◀ الفرضية الرئيسية الثانية: تؤثر الإدارة الذاتية بأبعادها (التنظيم الإداري، العمل الجماعي التشاركي، اتخاذ القرارات، الإبداع والابتكار) تأثيراً ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05 α) في تخفيف ضغوط العمل في ظل أزمة كورونا لدى موظفي مصلحة مياه بلديات الساحل في قطاع غزة.

◀ الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 α) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة حول تأثير تطبيق الإدارة الذاتية على تخفيف ضغوط العمل في ظل أزمة كورونا لدى موظفي مصلحة بلديات الساحل في قطاع غزة تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، المحافظة).

بعمليات التطوير والتحسين، وذلك من خلال تفويض مباشر من قيادة المنظمة (أحمد، 2016 : 122). كما يعتبر هذا المدخل من أهم المداخل الحديثة المستخدمة في إدارة المنظمات كونها وحدات إدارية مستقلة، حيث تتيح الإدارة الذاتية للمنظمات إدارة شؤونها المختلفة وتسيير العمل على أساس اللامركزية في مختلف الوظائف والعمليات الإدارية، وفي نفس الوقت هي خاضعة للتقييم الداخلي والخارجي، وقد ساعدت الإدارة الذاتية أيضاً العاملين على المشاركة في العمل الإداري وعمليات صنع القرار.

2. مشكلة البحث وتساؤلاتها

لا تسبب ضغوط العمل مشاكل للفرد فحسب، بل لها أيضاً عواقب غير مواتية للمنظمات، أظهرت الإحصائيات أن الإجهاد ومضاعفاته يؤديان إلى ضياع مئات أيام العمل كل عام، حيث يتغيب مليون شخص في المتوسط عن العمل يومياً بسبب اضطرابات الإجهاد، كما تم الإبلاغ عن ضياع 4 % من ساعات العمل بسبب التغيب عن العمل نتيجة ضغوط العمل وعدم الرضا (Taghi & Noroozi , 2018, p. 60).

كما أن ضغوط العمل تمثل أبرز المعوقات والمشكلات التي تواجه المنظمات العامة، نتيجة الآثار السلبية الكبيرة التي تتعرض لها، والتي تقلل من قدرة الأفراد على الانتاجية والانجاز وتحقيق الاهداف العامة للمنظمة، كما أنها تحول دون امكانية التأقلم مع الوضع القائم مما يؤثر سلباً على المنظمات وأفرادها، والمجتمع ككل، إن ظاهرة ضغوط العمل ظاهرة قديمة ولها جذور تاريخية، ويترتب عليها آثار نفسية وسلوكية وصحية وبدنية عديدة، فضلاً عن الأضرار المادية التي قد تلحق بالمنظمات (شعلان، 2017: 66). كما تعتبر مصلحة بلديات الساحل منظمة فلسطينية غير حكومية مسؤولة عن خدمات المياه والصرف الصحي في قطاع غزة، وتضم بلديات قطاع غزة كافة، لقد تعرضت سابقاً هذه المنظمة إلى أضرار بالغة خلال العدوان على قطاع غزة، والذي ترتب عليه فيما بعد ضغوط عمل هائلة تعرضت لها المنظمة والعاملين فيها لترميم وصيانة ما خلفته الحرب، كما أنها تعاني في قدرتها على تقديم الخدمات منذ بدء الحصار المفروض على قطاع غزة منذ 15 عاماً، والذي أدى إلى تدني معدلات الجباية. على الرغم من ذلك فقد عملت المصلحة بالتعاون مع البلديات وبمساعدة بعض مؤسسات الأمم المتحدة الإغاثية والمؤسسات المانحة على الاستمرار في تشغيل وصيانة مرافق المياه والصرف الصحي لضمان استمرار الخدمة بالحد الأدنى، إلا أنه ما زال هناك فجوة كبيرة في تغطية تكاليف الصيانة والتشغيل لهذه المرافق، وفي ظل استمرار جائحة كورونا والحاجة الملحة لتوفير إمدادات المياه وخدمات الصرف الصحي لمنع انتشار الوباء؛ إلا أنها ما زالت تعاني من قلة الوقود وهناك توقعات بتدهور حاد في مجمل الخدمات المقدمة لسكان قطاع غزة نتيجة لتقليص ساعات تشغيل المرافق (مصلحة مياه بلديات الساحل ، 2020). بناءً على هذه المعطيات يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي: ما أثر تطبيق مفهوم الإدارة الذاتية على تخفيف ضغوط العمل في ظل أزمة كورونا لدى موظفي مصلحة مياه بلديات الساحل في قطاع غزة؟

يتفرع عن مشكلة البحث وتساؤله الرئيس مجموعة من التساؤلات الفرعية التي يمكن ذكرها كما يلي:

5. أهداف البحث

هدف البحث الحالي إلى:

- التعرف على واقع تطبيق الإدارة الذاتية في العمل داخل مصلحة مياه بلديات الساحل.
- معرفة وقياس مستويات ضغوط العمل لدى مصلحة مياه بلديات الساحل.
- الكشف عن أهم أبعاد الإدارة الذاتية لدى عينة البحث ومدى توافرها في بيئة العمل لديهم.
- التعرف على واقع مواجهة ضغوط العمل لدى مصلحة مياه بلديات الساحل.

6. أهمية البحث

- يعد هذا البحث من الدراسات الحديثة في هذا المجال حيث يكشف مدى تقبل عينة البحث للتغيير والتطوير في كفاءتها الادارية، مما يجعل عملية التوصل الى توصيات ومقترحات تساعد في عملية اعداد وتطوير برامج تدريبية في مجال الإدارة الذاتية.
- يكتسب البحث الحالي أهميته من تزامنه مع الوقت الذي يشهد فيه قطاع غزة العديد من الأزمات لا سيما أزمة جائحة كورونا.

- مساعدة الجهات المعنية في المنظمة على اتخاذ القرارات التي من شأنها أن تعزز الإدارة الذاتية في مواجهة ضغوط العمل لدى موظفيها.
- يأمل الباحثان أن يساهم هذا البحث في إفادة المؤسسات في تطوير مفهوم الإدارة الذاتية بما يخدمها في مواجهة ضغوط العمل لديها خاصة لدى مصلحة مياه بلديات الساحل.

الدراسات السابقة والإطار النظري للبحث:

دراسة (يوسف وأحمد، 2021) التي بعنوان: «ضغط العمل وأزماته وكيفية إدارتهما (دراسة وصفية تحليلية)». هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم الضغط النفسي ومفهوم ضغط العمل، والتعرف على المصادر الداخلية والخارجية والشخصية المسببة لضغط العمل، وكذلك كيفية إدارة ضغط العمل وأزماته، واتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وبدأ البحث بمقدمة عامة عن الضغط كأحد نتائج تفاعل الانسان مع العالم المحيط به، ثم اتجه للحديث عن ماهية الضغط ودرجاته وأنواعه ودوره مساره، ثم نحى للتفصيل في ضغوط العمل ومظاهرها وطرق مواجهتها والتعامل معها، وخلص الحديث عن الأزمات الإدارية مفهومها، ومفهوم إدارتها ومراحل حدوث الأزمة الإدارية ومتطلبات العمل معها، وتطبيق المنهجية العلمية، كما خرجت الدراسة بعدة توصيات من أهمها: الاهتمام ببحوث ودراسات علم النفس التنظيمي، وإدراج مقررات علم النفس التنظيمي ضمن المقررات الجامعية لكل التخصصات المهنية، والتوسع والتعمق في دراسات البحوث في مجال ضغط العمل خاصة لدى المهن التي ترتبط أكثر بالاحترق النفسي، وإعداد برامج إرشادية وعلاجية لتخفيف ضغوط العمل والاحترق الوظيفي.

دراسة «هنداوي» (Hendawi, 2020) والتي جاءت بعنوان: "Work Stress Related Problems in Teachers of Social Studies in Government Schools in Qatar" "المشكلات المتعلقة بضغط العمل لدى معلمي الدراسات الاجتماعية في المدارس الحكومية بدولة قطر". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ضغوط العمل التي يعاني منها معلمو الدراسات الاجتماعية في المدارس الحكومية في دولة قطر، والمشكلات الناجمة عنها، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (391) معلم ومعلمة للدراسات الاجتماعية في دولة قطر من أصل مجتمع الدراسة البالغ (968) الذين تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية، وتم استخدام أداة استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن معلمي الدراسات الاجتماعية في جميع المستويات الأكاديمية في دولة قطر يواجهون مستوى متوسط من ضغوط العمل، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة لصالح الإناث ولصالح المعلمين القطريين، ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة باختلاف متغير المؤهل العلمي وحسب المتغيرات (الخبرة الوظيفية، الحالة الاجتماعية، المستوى الأكاديمي)، وكذلك وجود عدد من المشاكل الناتجة عن ضغوط العمل ومن أهمها الأعباء الإدارية والتمييز بين المعلمين حسب الجنسية.

دراسة (المطيري، 2020) والتي بعنوان: «تفعيل الشراكة المجتمعية كأحد مجالات الإدارة الذاتية في ضوء بعض الخبرات العالمية». هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة المدارس بمدينة القصيم للشراكة المجتمعية، والتعرف على معوقات ممارسة قائدات المدارس بمدينة القصيم للشراكة المجتمعية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة للدراسة طبقت على عينة عشوائية من قائدات المدارس الثانوية بمدينة القصيم بلغ عددهن (85) قائدة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن أفراد الدراسة يرون أن درجة ممارسة قائدات المدارس بمدينة القصيم للشراكة المجتمعية متوسطة، وأن أفراد الدراسة يرون أن هناك معوقات لممارسة قائدات المدارس بمدينة القصيم للشراكة المجتمعية، وأبرز المعوقات قلة تفويض عملية اتخاذ القرار للقائد، وضغط العمل والتي تمنع أولياء الأمور من زيارة أبنائهم في المدرسة.

دراسة (Taghi & Noroozi, 2018) بعنوان: «Relation-ship Between Self-Management Strategy and Self-Efficacy Among Staff of Ardabil Disaster and Emergency Medical Management Centers» "العلاقة بين استراتيجية الإدارة الذاتية والاكفاءة الذاتي بين موظفي مرضى أردبيل ومراكز إدارة الطوارئ الطبية". هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين استراتيجية الإدارة الذاتية والفعالية الذاتية للطوارئ، والتركيز على الدور الوسيط للضغوط الوظيفية وسلوك السلامة، واتبعت الدراسة المنهج التجريبي، وتكونت عينة الدراسة من (200) موظفًا ممن يعملون في أقسام الطوارئ، وتحددت الدراسة في استبانة اعتمدت على نموذج (Harris job Stress Questionnaire (1995) كاستبانة تكونت من أسئلة عن الصحة العامة والسلامة وأسئلة استراتيجية الإدارة الذاتية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل والإدارة الذاتية،

والفردية، وذلك من خلال التعرف على الذات بالنسبة للمدير(الشباب وأبو حمور، 2014 : 202). ويرى الباحثان أن الإدارة الذاتية مدخل إداري معاصر يتم من خلاله تفويض الصلاحيات وتوزيع المسؤوليات بين الوحدات الإدارية المختلفة في المنظمة، وتتيح فرصة المشاركة بين كافة هذه الوحدات في صنع واتخاذ القرار للقيام بالمهام والأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف. ويمكن تعريف الإدارة الذاتية بأنها شكل من أشكال اللامركزية التي تساعد على توزيع سلطة صنع واتخاذ القرار بين كل العاملين في المنظمة، وهي توجه الأفراد لتحقيق سلوك معين ونتيجة مرجوة من خلال ضبط النفس وإدارة الذات والمشاركة.

أهمية الإدارة الذاتية

تتبع أهمية الإدارة الذاتية من خلال تطبيق اللامركزية في اتخاذ القرارات من خلال تفويض الصلاحيات وإشراك العاملين في اتخاذ القرار مما يعمل على تبسيط الإجراءات وشعور العاملين بالرضا والولاء للمنظمة (Glassdoor, 2020, p. 59). وتزايدت أهمية الإدارة الذاتية خاصة بعد التغييرات المتلاحقة التي تحدث في بيئة الأعمال، والتي أصبحت تتطلب أكثر من أي وقت سابق إدارة الوقت بفعالية واتخاذ قرارات سريعة وجيدة ودفع الفريق إلى الأداء العالي وتعزيز القدرات القيادية (Kumar B. , 2021, p. 312). كما ذكر Roepen (p.470-457:2017) أن الإدارة الذاتية مهمة جداً لجعلنا نتمتع بحياة مهنية وشخصية أفضل وبالتالي فإن مهارات الإدارة الذاتية مهمة جداً لأنها تجعلنا نفهم ما نحتاج إليه أكثر وكيف يجب أن نقسم وقتنا وطاقتنا بحيث يمكن تحقيق أفضل النتائج الممكنة، وتمنح الإدارة الذاتية أيضاً الثقة في أنه يمكن القيام بذلك لأنك تتحكم في وضعك ويعتمد نجاح أو فشل مهامك عليك وعلى كيفية إدارتك لوقتك، كما أنه يجعلك تتحمل المسؤولية وتكون شخصاً أفضل بشكل عام. ويرى الباحثان أن أهمية الإدارة الذاتية تكون من خلال تحقيق المرونة العالية واللازمة لإشراك العديد من الأطراف المعنية داخل المنظمة في صنع واتخاذ القرارات.

أهداف الإدارة الذاتية

- للإدارة الذاتية مجموعة من الأهداف كما ذكرها سليم، (2015:25):
- زيادة كفاءة الإدارة، من خلال هيكل تنظيمي لامركزي يمتلك أحدث الآليات والأساليب والممارسات التي من شأنها أن تدعم العملية الإدارية بأكملها.
- تحقيق مخرجات أفضل وذات جودة عالية على صعيد الانجاز والانتاج وتحقيق الأهداف.
- تحسين سمعة المنظمة وإدارتها، وتكوين ثقافة إيجابية حول الإدارة الذاتية.
- ويرى الباحثان أن أهداف الإدارة الذاتية متنوعة وشاملة لكنها تسعى بشكل دائم إلى تحقيق المزيد من الفعالية في الأداء ورفع الكفاءة والجودة، وزيادة المشاركة وتوزيع السلطة وتفويض الصلاحيات للعاملين لمنحهم المزيد من الثقة والارتباط بالمنظمة.

وكانت هناك علاقة إيجابية وذات مغزى بين سلوك الأمان والإدارة الذاتية مع الكفاءة الذاتية، كما أظهرت النتائج أن الضغط الوظيفي وسلوك السلامة يلعبان دوراً وسيطاً بين الإدارة الذاتية والفعالية الذاتية في حالات الطوارئ.

أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بمتغيرات موضوع الدراسة الحالية، وهي: الإدارة الذاتية وضغوط العمل، فقد اتفقت أهداف بعض الدراسات السابقة مع أهداف الدراسة الحالية، كدراسة (يوسف وأحمد، 2021) التي هدفت إلى بحث ضغوط العمل وأزماته وكيفية إدارتهما وذلك من خلال التعرف على مفهوم ضغوط العمل والتعرف إلى المصادر الداخلية والخارجية المسببة لضغط العمل، وكيفية إدارة ضغوط العمل وأزماته، وكذلك هدفت دراسة «سينغ وجاين» (Singh & Jain, 2017) إلى معرفة فعالية تقنيات الإدارة الذاتية كمدخل في تقليل مستوى الاجهاد في العمل الملحوظ لدى طواقم التمريض. واختلفت مع معظم الدراسات السابقة التي تناولتها الدراسة الحالية التي هدفت إلى التعرف على تحديد أثر تطبيق الإدارة الذاتية على تخفيف ضغوط العمل في ظل أزمة كورونا؛ حيث تناولت دراسة (عطير والقاسم، 2019) درجة تطبيق الإدارة الذاتية في العمل الإداري في جامعة فلسطين التقنية خضوري، وتطرقت دراسة (الغصيني والسعيطي، 2018) إلى التعرف على أبرز ضغوط العمل التي تواجهها القيادات الإدارية في المستشفيات العامة العاملة في مدينة بنغازي.

ما يميز هذا البحث:

- اهتم البحث بدراسة أثر تطبيق الإدارة الذاتية على تخفيف ضغوط العمل في مصلحة مياه بلديات الساحل.
- التعرف على واقع تطبيق الإدارة الذاتية في مصلحة مياه بلديات الساحل.
- التعرف على ضغوط العمل التي تواجه الموظفين في مصلحة مياه بلديات الساحل.
- تحديد العلاقة بين تطبيق الإدارة الذاتية وتخفيف ضغوط العمل لدى موظفي مصلحة مياه بلديات الساحل.
- تحديد أثر تطبيق الإدارة الذاتية بأبعادها على تخفيف ضغوط العمل لدى موظفي مصلحة مياه بلديات الساحل.

1- مفهوم الإدارة الذاتية:

يعتبر مفهوم الإدارة الذاتية من المفاهيم الحديثة في الإدارة والذي يوجه المنظمات للخروج من مركزيتها والى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات من خلال توزيع السلطة وتفويض الصلاحيات لتحقيق الأهداف المرجوة. ويعود تطور مفهوم الإدارة الذاتية بشكل رئيسي إلى التطورات الحاصلة في المجالات الصناعية والتجارية (سليم، 2015 : 23). ويتمثل مفهوم الإدارة الذاتية بوجود فلسفة معينة ومنهج متطور لدى الإداري، يمكن من خلالها تطوير الإمكانيات والمهارات والقدرات الذاتية للفرد في سبيل تحقيق أفضل النتائج على مستوى المنظمة بشكل عام أو على المستوى

2 - ضغوط العمل

مصلحة بلديات الساحل

مصلحة بلديات الساحل هي منظمة فلسطينية غير حكومية مسؤولة عن خدمات المياه والصرف الصحي في قطاع غزة، وتضم بلديات قطاع غزة كافة، ولقد تعرضت سابقاً هذه المنظمة إلى أضرار بالغة أثناء العدوان على قطاع غزة، والذي ترتب عليه فيما بعد ضغوط عمل هائلة تعرضت لها المنظمة والعاملين فيها لترميم وصيانة ما خلفته الحرب، كما أنها تعاني في قدرتها على تقديم الخدمات منذ بدء الحصار المفروض على قطاع غزة منذ 15 عاماً، والذي أدى إلى تدني معدلات الجباية. وعلى الرغم من ذلك فقد عملت المصلحة بالتعاون مع البلديات وبمساعدة بعض مؤسسات الأمم المتحدة الإغاثية والمؤسسات المانحة على الاستمرار في تشغيل وصيانة مرافق المياه والصرف الصحي لضمان استمرار الخدمة بالحد الأدنى، إلا أنه ما زال هناك فجوة كبيرة في تغطية تكاليف الصيانة والتشغيل لهذه المرافق، وفي ظل استمرار جائحة كورونا والحاجة الملحة لتوفير امدادات المياه وخدمات الصرف الصحي لمنع انتشار الوباء إلا أنها ما زالت تعاني من قلة الوقود وهناك توقعات بتدهور حاد في مجمل الخدمات المقدمة لسكان قطاع غزة نتيجة لتقليص ساعات تشغيل المرافق (مصلحة مياه بلديات الساحل، 2020).

المنهجية والإجراءات

أسلوب البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي من أجل تحقيق أهداف البحث حيث تم استخدام مصادر البيانات الثانوية، والمصادر الأولية من خلال الاستبانة كأداة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع البحث من الموظفين الإداريين العاملين في مصلحة مياه بلديات الساحل في قطاع غزة، والبالغ عددهم (246) موظفاً، واستخدم الباحثان أسلوب الحصر الشامل نظراً لصغر حجم مجتمع البحث.

أداة البحث:

تم إعداد استبانة للتعرف على «أثر تطبيق الإدارة الذاتية على تخفيف ضغوط العمل في ظل أزمة كورونا لدى موظفي مصلحة مياه بلديات الساحل في قطاع غزة»

صدق وثبات الاستبانة:

1. الصدق البنائي Structure Validity

قام الباحثان بعرض الاستبانة على عدد من المحكمين حيث تم الأخذ بملاحظاتهم بحيث أعيدت صياغة الاستبيان بصورتها النهائية لتستقر على (47 فقرة)، وبعد ذلك قام الباحثان باختيار عينة عشوائية قوامها 30 فرداً من ينتمون لمجتمع البحث بغرض التحقق من صلاحية الاستبانة للتطبيق على عينة البحث الأصلية من خلال حساب صدقها وثباتها بالطرق الإحصائية المناسبة.

لقد أصبحت ضغوط العمل سمة عامة تقريباً نظراً لمتطلبات الحياة والعمل المتزايدة بشكل مطرد. وتشير كلمة ضغوط إلى التوتر والعسر وعدم الارتياح، وفي العموم هو استجابة مبرمجة ومعقدة تتحول إلى تهديد مدرك والذي يمكن أن يكون له نتائج إيجابية أو سلبية. ويمكن للباحثين تعريف ضغوط العمل بأنها مجموعة من المثيرات والمعوقات التي تواجه العاملين في المنظمة، والتي ينتج عنها آثار سلبية متعددة مثل الاجهاد وتراجع الإنتاجية والإنجاز وعدم الرضا، كما يمكن أن تؤدي إلى تغيرات سلوكية وإرهاق نفسي وبدني (المغربي، 2018: 73).

خصائص ضغوط العمل

◆ تختلف ضغوط العمل تبعاً لاختلاف المجتمعات، ومن أهم تلك الخصائص التي ذكرها عدان، (2020: 25):

◆ تتفاوت ضغوط العمل من حيث طبيعتها ودرجة تأثيرها على العاملين، بحيث يمكن أن تكون عامل إيجابي يؤثر على رفع معدلات الجودة والمنافسة، والابداع والابتكار، وقد تكون سلبية والتي قد تؤثر على العاملين بشكل شخصي أو تنظيمي كالتوتر والقلق وعدم الاستقرار الوظيفي والارهاق.

◆ ضغوط العمل منتشرة وموجودة بشكل دائم، وتتواجد في بيئات العمل بشكل أو بآخر، كازدحام المكاتب أو زيادة الطلب من الجمهور، أو زيادة الأعباء والمسؤوليات، وارتفاع مستويات الضوضاء، كل هذه العوامل تشكل ضغوط قد تؤثر بشكل سلبي على العاملين.

يختلف الأفراد في ردود أفعالهم واستجاباتهم لضغوط العمل، فزيادة اعباء العمل وضيق الوقت المطلوب لإنجازه يؤدي إلى توتر شديد عن البعض، بينما يرى فيه آخرون فرصة لإثبات الذات والتحدي. ويرى الباحثان أن ضغوط العمل تختلف في خصائصها من فرد إلى آخر ومن بيئة لأخرى وفي كيفية ردة الفعل من فرد لآخر إتجاه هذه الضغوط، وهذا الاختلاف طبيعي نتيجة الفروق الفردية والمجتمعية.

علاج وتخفيف ضغوط العمل

◆ وضع لموم، (2018: 61) مجموعة من الخطوات التي قد تساعد في تخفيف ضغوط العمل على النحو التالي:

◆ العمل على إيجاد مسؤولية ذاتية ودافعية للتغيير وتطويرها وبنائها لدى العاملين.

◆ الوعي بالعوامل والمتغيرات الموجودة في بيئة العمل حتى يكون العاملين قادرين على التكيف مع التغييرات ومواجهتها.

◆ اكتشاف الأساليب والطرق المناسبة التي قد تساعد الإدارة في مساعدة موظفيها في مواقف النزاع والصراع واستخدامها.

◆ تعديل أساليب التعامل مع العاملين الذين يشعرون بضغوط العمل وأعباءه بما يتناسب مع كل واحد فيهم.

2. صدق الاتساق الداخلي Internal Validity

تم حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بين درجات كل فقرة من فقرات الاستبانة وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (spss) وقد كانت النتائج إيجابية حيث دلت النتائج على أن معظم الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)؛ مما يؤكد أن الاستبانة تمتعت بدرجة عالية من الاتساق الداخلي مما يعزز أنها صالحة للتطبيق على عينة البحث.

3. ثبات الاستبانة Reliability

وقد تحقق الباحثان من ثبات الاستبانة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha coefficient، وقد أظهر التحليل أن معاملات ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.798)، وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً يطمئن من خلاله الباحثان للتطبيق على عينة البحث.

تحليل البيانات واختبار فرضيات البحث ومناقشتها

♦ الوصف الإحصائي لعينة البحث وفق البيانات الشخصية

توزيع عينة البحث حسب النوع الاجتماعي

جدول (1):

توزيع عينة البحث حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	232	94.3
أنثى	14	5.7
المجموع	246	100.0

يتضح من جدول (1) أن ما نسبته 94.3% من عينة البحث ذكور، بينما 5.7% إناث. وهذه النتيجة تتطابق مع إحصائيات الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، حيث إن نسبة القوى العاملة لصالح الذكور أكثر من الإناث.

♦ توزيع أفراد عينة البحث حسب العمر

جدول (2):

توزيع عينة البحث حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	76	30.9
30 - أقل من 40 سنة	79	32.1
40 - أقل من 50 سنة	47	19.1
50 سنة فأكثر	44	17.9
المجموع	246	100

يبين جدول رقم (2) أن ما نسبته (30.9%) من أفراد عينة البحث أعمارهم أقل من 30 سنة، و(32.1%) أعمارهم تتراوح ما بين 30 إلى أقل من 40 سنة، و(19.1%) أعمارهم تتراوح ما بين 40 إلى أقل من 50 سنة، و(17.9%) أعمارهم 50 سنة فأكثر.

♦ توزيع أفراد عينة البحث حسب المؤهل العلمي

جدول (3):

توزيع عينة البحث حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
دبلوم	39	15.9
بكالوريوس	193	78.5
دراسات عليا	14	5.7
المجموع	246	100

يبين جدول رقم (3) أن ما نسبته (15.9%) من أفراد عينة البحث مؤهلهم العلمي دبلوم، و(78.5%) مؤهلهم بكالوريوس، في حين أن (5.7%) مؤهلهم العلمي دراسات عليا.

♦ توزيع أفراد عينة البحث حسب المسمى الوظيفي

جدول (4):

توزيع عينة البحث حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
مدير دائرة	45	18.3
رئيس قسم	34	13.8
رئيس شعبة	35	14.2
موظف إداري	132	53.7
المجموع	246	100

يوضح جدول رقم (4) أن ما نسبته (53.7%) موظفين إداريين، و(13.8%) رؤساء أقسام، و(18.3%) مدراء دوائر، بينما (14.2%) مسماة الوظيفي رئيس شعبة.

♦ عدد سنوات الخدمة

جدول (5):

توزيع عينة البحث حسب عدد سنوات الخدمة

عدد سنوات الخدمة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	89	36.2
من 5 إلى أقل من 15 سنة	107	43.5
من 15 إلى أقل من 25 سنة	25	10.2
25 سنة فأكثر	25	10.2
المجموع	246	100

يبين جدول رقم (5) أن ما نسبته (36.2%) من أفراد عينة البحث سنوات خدمتهم أقل من 5 سنوات، و(43.5%) سنوات خدمتهم من 5 إلى أقل من 15 سنة، و(10.2%) سنوات خدمتهم من 15 إلى أقل من 25 سنة، في حين أن (10.2%) سنوات خدمتهم 25 سنة فأكثر تحليل فقرات الاستبانة

ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى حالة التنسيق والترابط والتكامل بين كافة طواقمها لتقديم الخدمة للجمهور وتذليل أي معوقات قد تواجهها.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة يساوي (2.65) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (53.00%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة على هذه الفقرة،

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لُبعد "التنظيم الإداري" يساوي (3.10)، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (61.98%)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا البُعد لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة، أي أن درجة الموافقة لُبعد التنظيم الإداري كانت متوسطة.

- ويفسر الباحثان أنه على الرغم من أن نتيجة بعد (التنظيم الإداري) جاءت بدرجة متوسطة، وقد وافقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة دراسة (الغصيني والسعيطي، 2018) التي أظهرت أن من أبرز المعوقات التي تواجه عينة البحث هي قصور الوضوح في الهيكل التنظيمي.

البُعد الثاني: العمل الجماعي التشاركي: لتحليل فقرات بُعد العمل الجماعي التشاركي تم ايجاد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة، والنتائج موضحة في جدول (7).

جدول (7):

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب ودرجة الموافقة لكل فقرة من فقرات بُعد "العمل الجماعي التشاركي"

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	توجد مشاركة جماعية في حل المشكلات والتعامل مع قضايا العمل.	3.00	1.06	60.00	3	متوسطة
2	تهتم إدارة المصلحة بالاقترحات التي يتقدم بها العاملون في المصلحة.	2.30	.91	46.00	6	قليلة
3	تحرص إدارة المصلحة على العمل بروح الفريق في انجاز العمل.	3.15	1.02	63.00	2	متوسطة
4	يتم اشراك العاملين في وضع وتحديد موازنة العمل.	2.11	1.06	42.20	7	قليلة
5	يتم اشراك العاملين في تحديد سياسات المصلحة.	1.85	.91	37.00	8	قليلة
6	تميل إدارة المصلحة الى أسلوب الإدارة بالمشاركة.	2.40	1.05	48.00	5	قليلة
7	تدرس إدارة المصلحة أخطاء العمل لمعالجتها وتحولها لفرص للتعلم والتحسين.	2.70	1.13	54.00	4	متوسطة

♦ تحليل فقرات محور (الإدارة الذاتية في مصلحة مياه بلديات الساحل في قطاع غزة في ظل أزمة كورونا)

البُعد الأول: التنظيم الإداري: لتحليل فقرات بُعد التنظيم الإداري تم ايجاد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة، والنتائج موضحة في جدول (6).

جدول (6):

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب ودرجة الموافقة لكل فقرة من فقرات بُعد "التنظيم الإداري"

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	يتسبب غياب المسؤولين في إعاقه العمل.	3.33	1.20	66.60	3	متوسطة
2	تفوض إدارة المصلحة الصلاحيات للموظفين في ظل الأزمات.	3.12	.88	62.40	4	متوسطة
3	يتم توزيع ومنح الصلاحيات حسب التخصص داخل المصلحة.	3.02	1.02	60.40	5	متوسطة
4	يوجد استقلالية في الأعمال الموكلة لكل موظف لتفادي التداخل.	2.89	.97	57.80	6	متوسطة
5	توفر إدارة المصلحة للعاملين قدراً كافياً من الحرية لممارسة العمل الإداري.	2.83	1.06	56.60	7	متوسطة
6	يوجد تنسيق متكامل بين الدوائر والأقسام المختلفة أثناء فترة الأزمة.	3.56	.92	71.20	1	كبيرة
7	هناك وضوح لحدود المسؤوليات وجهات المساءلة.	3.38	.99	67.60	2	متوسطة
8	يمكن انجاز المعاملات الرئيسية دون الرجوع للمستويات العليا.	2.65	1.07	53.00	8	متوسطة
9	الدرجة الكلية	3.10	.57	61.98		متوسطة

من جدول (6) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة يساوي (3.56) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (71.20%)، وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة على هذه الفقرة، بمعنى أن هناك تنسيق وترابط كبير ومتكامل بين الدوائر والأقسام المختلفة أثناء فترة الأزمة.

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
	تعطي إدارة المصلحة دائماً العاملین الفرصة لحل مشاكلهم بأنفسهم.	2.74	.96	54.80	6	متوسطة
	يتمتع العاملون بدرجة من الاستقلالية في اتخاذ القرار.	2.34	.99	46.80	8	قليلة
	يلجأ متخذو القرار الى المشاورات قبل اتخاذ القرارات غالباً.	2.85	1.02	57.00	3	متوسطة
	تحرص إدارة المصلحة على اشراك الموظفين في وضع الخطط لتحقيق الأهداف.	2.45	1.02	49.00	7	قليلة
	يستند العاملین عند اتخاذ القرار على نظم معلومات فعالة.	2.85	1.05	57.00	4	متوسطة
	يتخذ العاملون قراراتهم بمهنية بعيداً عن الاهواء الشخصية.	2.84	1.01	56.80	5	متوسطة
	الدرجة الكلية	2.80	.61	56.00		متوسطة

من جدول (8) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية يساوي (3.18) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (63.60%)، وهذا يعني أن هذه الفقرة لا تختلف جوهرياً عن الدرجة المتوسطة أي أن درجة الموافقة حول هذه الفقرة كانت متوسطة، وبالتالي يمكن القول بأنه يتم تقييم البدائل المتاحة قبل اتخاذ القرار بدرجة متوسطة. ويفسر الباحثان هذه النتيجة على حرص الموظفين الإداريين إلى الخروج بأفضل الحلول والقرارات المناسبة بالحدث بما يخدم المصلحة العامة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة يساوي (2.34) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (46.80%)، وهذا يعني أن هذه الفقرة تختلف جوهرياً عن الدرجة المتوسطة أي أن درجة الموافقة حول هذه الفقرة كانت قليلة، وهذا يعني أن العاملين يتمتعون بدرجة منخفضة من الاستقلالية في اتخاذ القرار. ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى ضعف تفويض الصلاحيات الممنوحة للموظفين.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لـ "اتخاذ القرارات" يساوي (2.80)، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (56.0%)، مما يدل على أن متوسط درجة الموافقة لهذا البعد لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة، أي أن درجة الموافقة لـ "اتخاذ القرارات" كانت متوسطة.

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
	تتعاون إدارة المصلحة مع كافة الأطراف المعنية لتقديم خدمات أفضل.	3.27	.87	65.40	1	متوسطة
	الدرجة الكلية	2.61	.73	52.20		متوسطة

من جدول (7) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة يساوي (3.27) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (65.40%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة على هذه الفقرة، وهذا يعني أن درجة تعاون إدارة المصلحة مع كافة الأطراف المعنية متوسطة.

ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن مصلحة مياه بلديات الساحل هي عضو أساسي في لجان الطوارئ العاملة في الأزمات.

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة يساوي (1.85) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (37.00%)، وهذا يعني أن درجة الموافقة على هذه الفقرة قليلة، بمعنى أن درجة مشاركة العاملين في تحديد سياسات المصلحة منخفضة.

ويعزو الباحثان هذه النتيجة أن السياسات العامة هي من اختصاص مجلس الإدارة والإدارة العامة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لـ "العمل الجماعي التشاركي" يساوي (2.61)، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (52.20%)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا البعد لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة، أي أن درجة الموافقة لـ "العمل الجماعي التشاركي" كانت متوسطة.

- ويرى الباحثان أنه على الرغم من أن بعد (العمل الجماعي التشاركي) جاء بدرجة متوسطة، إلا أن الباحثين يربون بأنها درجة غير كافية وبحاجة إلى الارتقاء وتحسينها إلى أفضل مستوى ممكن.

البعد الثالث: اتخاذ القرارات: لتحليل فقرات بعد اتخاذ القرارات تم ايجاد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة، والنتائج موضحة في جدول (8).

جدول (8):

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب ودرجة الموافقة لكل فقرة من فقرات بعد "اتخاذ القرارات"

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
	يتخذ القرار الروتيني عادة دون الرجوع للمسؤول الأعلى لسهولة تيسير الاعمال.	3.15	1.04	63.00	2	متوسطة
	يتم تقييم البدائل المتاحة قبل اتخاذ القرار.	3.18	.75	63.60	1	متوسطة

من جدول (9) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى يساوي (2.86) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (57.20%)، وهذا يعني أن هذه الفقرة لا تختلف جوهرياً عن الدرجة المتوسطة أي أن درجة الموافقة حول هذه الفقرة كانت متوسطة، وبالتالي يمكن القول بأن درجة تشجيع إدارة المصلحة للعاملين على مواجهة التحديات المتعلقة بالعمل متوسطة، ويعزو الباحثان هذه النتيجة اهتمام إدارة المصلحة بتطوير الموظفين لأنفسهم وقدراتهم بما يخدم مصلحة العمل.

- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة التي تنص على "توفر إدارة المصلحة الحوافز المادية والمعنوية للموظفين المبدعين" يساوي (2.25) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (45.00%)، وهذا يعني أن هذه الفقرة تختلف جوهرياً عن الدرجة المتوسطة أي أن درجة الموافقة حول هذه الفقرة كانت قليلة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لـ "الإبداع والابتكار لدى العاملين" يساوي (2.58)، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (51.53%)، مما يدل على أن متوسط درجة الموافقة لهذا البعد يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة، أي أن درجة الموافقة لـ "الإبداع والابتكار لدى العاملين" كانت قليلة.

- ويرى الباحثان أن هناك قصور وضعف واضح في مستوى الإبداع والابتكار لدى موظفي مصلحة مياه بلديات الساحل.

♦ تحليل فقرات محور (مؤشرات التخفيف من ضغوط العمل في مصلحة مياه بلديات الساحل في قطاع غزة في ظل أزمة كورونا) لتحليل فقرات محور مؤشرات التخفيف من ضغوط العمل في مصلحة مياه بلديات الساحل في قطاع غزة في ظل أزمة كورونا تم ايجاد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة، والنتائج موضحة في جدول (10).

جدول (10):

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب ودرجة الموافقة لكل فقرة من فقرات محور "مؤشرات التخفيف من ضغوط العمل في مصلحة مياه بلديات الساحل في قطاع غزة في ظل أزمة كورونا"

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	تصدر إدارة المصلحة تعليمات العمل بشكل واضح ومحدد.	3.54	.75	70.81	1	كبيرة
2	تقوم إدارة المصلحة بتوضيح أهداف أي عمل قبل الشروع به.	3.04	.92	60.81	5	متوسطة
3	تقدم إدارة المصلحة للعاملين النصح والارشاد بشكل مستمر في الأزمات.	2.91	.97	58.13	9	متوسطة
4	تتيح لي إدارة المصلحة تخفيف أعباء العمل عن زملائي الذين لديهم ظروف خاصة.	3.20	1.00	63.90	4	متوسطة
5	تصدر إدارة المصلحة تعليمات العمل بشكل واضح ومحدد.	3.54	.75	70.81	1	كبيرة
6	تقوم إدارة المصلحة بتوضيح أهداف أي عمل قبل الشروع به.	3.04	.92	60.81	5	متوسطة
7	تقدم إدارة المصلحة للعاملين النصح والارشاد بشكل مستمر في الأزمات.	2.91	.97	58.13	9	متوسطة
8	تتيح لي إدارة المصلحة تخفيف أعباء العمل عن زملائي الذين لديهم ظروف خاصة.	3.20	1.00	63.90	4	متوسطة
9	تصدر إدارة المصلحة تعليمات العمل بشكل واضح ومحدد.	3.54	.75	70.81	1	كبيرة
10	تقوم إدارة المصلحة بتوضيح أهداف أي عمل قبل الشروع به.	3.04	.92	60.81	5	متوسطة
11	تقدم إدارة المصلحة للعاملين النصح والارشاد بشكل مستمر في الأزمات.	2.91	.97	58.13	9	متوسطة
12	تتيح لي إدارة المصلحة تخفيف أعباء العمل عن زملائي الذين لديهم ظروف خاصة.	3.20	1.00	63.90	4	متوسطة

البعد الرابع: الإبداع والابتكار لدى العاملين: لتحليل

فقرات بعد الإبداع والابتكار لدى العاملين تم ايجاد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة، والنتائج موضحة في جدول (9).

جدول (9):

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب ودرجة الموافقة لكل فقرة من فقرات بعد "الإبداع والابتكار لدى العاملين"

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	تشجع إدارة المصلحة العاملين على مواجهة التحديات المتعلقة بالعمل وإيجاد حلول لمشاكل العمل بأنفسهم.	2.86	1.10	57.20	1	متوسطة
2	تشجع إدارة المصلحة على المبادرة والإبداع في مختلف المستويات الإدارية.	2.66	1.08	53.20	3	متوسطة
3	تتيح إدارة المصلحة للعاملين اتخاذ حلول سريعة لمواجهة مشاكل العمل بأنفسهم.	2.63	1.07	52.60	4	متوسطة
4	تعمل إدارة المصلحة على تفويض الصلاحيات للمرؤوسين لإكسابهم مهارات تنمي للإبداع.	2.74	1.03	54.80	2	متوسطة
5	تشجع إدارة المصلحة العاملين على التفكير في حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجهها المصلحة.	2.60	1.14	52.00	5	قليلة
6	تحرص إدارة المصلحة على تنمية قدرات العاملين في المستويات الإدارية المختلفة.	2.46	1.06	49.20	6	قليلة
7	توفر إدارة المصلحة الحوافز المادية والمعنوية للموظفين المبدعين.	2.25	1.05	45.00	8	قليلة
8	تحرص إدارة المصلحة على تقديم الاعمال بشكل متجدد لتحقيق الإبداع في تقديم الخدمة.	2.41	1.04	48.20	7	قليلة
9	الدرجة الكلية	2.58	.82	51.53		قليلة

يعني أن هذه الفقرة تختلف جوهريا عن الدرجة المتوسطة أي أن درجة الموافقة حول هذه الفقرة كانت كبيرة، أي أن تعليمات العمل التي تصدرها إدارة المصلحة تكون واضحة ومحددة.

- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة يساوي (1.89) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (37.80) (%). وهذا يعني أن هذه الفقرة تختلف جوهريا عن الدرجة المتوسطة أي أن درجة الموافقة حول هذه الفقرة كانت منخفضة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمحور "مؤشرات التخفيف من ضغوط العمل في مصلحة مياه بلديات الساحل في قطاع غزة في ظل أزمة كورونا" يساوي (2.90)، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (58.03) (%).

- واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة دراسة (المطيري، 2020) التي أظهرت أن من أهم المعوقات التي تواجه المؤسسة هي ضغوط العمل، كما اتفقت مع دراسة (شعلان، 2017).

اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين الإدارة الذاتية وبين تخفيف ضغوط العمل في ظل أزمة كورونا لدى موظفي مصلحة مياه بلديات الساحل في قطاع غزة. لاختبار الفرضية تم إيجاد معامل الارتباط لقياس درجة الارتباط بين أبعاد الإدارة الذاتية (المتغيرات المستقلة) والمتغير التابع (تخفيف ضغوط العمل في ظل أزمة كورونا)، والنتائج موضحة في جدول (11).

جدول (11):

معامل الارتباط بين الإدارة الذاتية وتخفيف ضغوط العمل في ظل أزمة كورونا

ضغوط العمل	الإحصاءات
**0.545	معامل الارتباط
>0.001	القيمة الاحتمالية (Sig)
**0.710	معامل الارتباط
>0.001	القيمة الاحتمالية (Sig)
**0.605	معامل الارتباط
>0.001	القيمة الاحتمالية (Sig)
**0.758	معامل الارتباط
>0.001	القيمة الاحتمالية (Sig)
**0.749	معامل الارتباط
>0.001	القيمة الاحتمالية (Sig)

تبين من النتائج الواردة في جدول (11) أن قيمة معامل الارتباط بين الإدارة الذاتية وتخفيف ضغوط العمل في ظل أزمة كورونا يساوي 0.749. والقيمة الاحتمالية أقل من 0.05، وهذا يعني أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الذاتية وتخفيف ضغوط العمل في ظل أزمة كورونا، كذلك هناك علاقة بين كل بعد من أبعاد الإدارة الذاتية بشكل مستقل وتخفيف ضغوط العمل، والعلاقة بينهم طردية (موجبة).

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
	تمنح إدارة المصلحة العاملون اجازات كافية وطارئة خلال العام.	3.00	1.00	59.92	7	متوسطة
	تقوم إدارة المصلحة بصرف مقابل مادي نظير العمل لساعات الاضافية.	2.63	1.32	52.60	13	متوسطة
	تقوم إدارة المصلحة بعقد رحلات ترفيهية للموظفين للتخفيف من ضغوط وأعباء العمل.	1.89	1.03	37.80	15	قليلة
	تمنح إدارة المصلحة الفرصة الكافية للعاملين لبناء العلاقات الاجتماعية الخاصة التي تخلق جو من المحبة داخل العمل.	2.46	1.09	49.27	14	قليلة
	تمنح إدارة المصلحة الفرصة الكافية للعاملين لبناء العلاقات الاجتماعية الخاصة التي تخلق جو من المحبة داخل العمل.	2.72	1.07	54.39	12	متوسطة
	تعزيز إدارة المصلحة مفهوم إدارة وتنظيم الوقت وفق جداول عملياتية واضحة.	2.82	1.02	56.34	10	متوسطة
	يتوفر لدى المصلحة نظام تقني يساعد في إدارة المهام العملياتية بشكل واضح.	2.74	.98	54.88	11	متوسطة
	تعمل إدارة المصلحة على استمرار عملية المتابعة واكتشاف المشكلات قبل تفاقمها.	3.28	1.13	65.53	3	متوسطة
	يتناسب حجم وطبيعة العمل مع قدراتي ومهاراتي الشخصية.	3.04	1.09	60.89	6	متوسطة
	يوجد انسجام بين متطلبات العمل والواجبات العائلية.	3.35	1.24	66.91	2	متوسطة
	يطلب مني أداء مهامي من رئيس واحد في العمل.	2.92	1.30	58.42	8	متوسطة
	توفر إدارة المصلحة بيئة عمل مناسبة كالتهوية والاضاءة وخالية من الضوضاء.	2.90	.55	58.03	5	متوسطة

من جدول (10) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى يساوي (3.54) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (70.81) (%). وهذا

المصلحة تعاني من قصور في تطبيق ممارسات التنظيم الإداري الجيد والقائم على توفير الاستقلالية وبث روح التعاون والتحفيز الوظيفي بين الموظفين.

- الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة حول تأثير تطبيق الإدارة الذاتية على تخفيف ضغوط العمل في ظل أزمة كورونا لدى موظفي مصلحة بلديات الساحل في قطاع غزة تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، المحافظة).

- ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار «T-لعينتين مستقلتين وتم ملاحظة أنه:

- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة حول تأثير تطبيق الإدارة الذاتية على تخفيف ضغوط العمل في ظل أزمة كورونا لدى موظفي مصلحة بلديات الساحل في قطاع غزة تعزى للمتغيرات الآتية: (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة حول تأثير تطبيق الإدارة الذاتية على تخفيف ضغوط العمل في ظل أزمة كورونا لدى موظفي مصلحة بلديات الساحل في قطاع غزة تعزى للمتغيرات: (النوع الاجتماعي، المحافظة).

النتائج والتوصيات

النتائج:

1. تتبنى مصلحة مياه بلديات الساحل في قطاع غزة مفاهيم وممارسات الإدارة الذاتية بدرجة متوسطة، حيث جاء بعد التنظيم الإداري في المرتبة الأولى بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (61.98%)، يليه في المرتبة الثانية بعد اتخاذ القرارات بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (56.00%)، يليه في المرتبة الثالثة بعد العمل الجماعي التشاركي بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (52.20%)، يليه في المرتبة الرابعة والأخيرة بعد الإبداع والابتكار لدى العاملين بدرجة قليلة وبوزن نسبي (51.53%).

2. تتوافر مؤشرات التخفيف من ضغوط العمل في مصلحة مياه بلديات الساحل في قطاع غزة في ظل أزمة كورونا بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (58.03%).

3. توجد علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الذاتية بكافة أبعادها (التنظيم الإداري، العمل الجماعي التشاركي، اتخاذ القرارات، الإبداع والابتكار لدى العاملين) وتخفيف ضغوط العمل في ظل أزمة كورونا في مصلحة مياه بلديات الساحل في قطاع غزة، حيث كانت قيمة معامل الارتباط بين الإدارة الذاتية وتخفيف ضغوط العمل تساوي (0.749) والقيمة الاحتمالية أقل من (0.05).

4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الذاتية بأبعادها (الإبداع والابتكار لدى العاملين، والعمل الجماعي التشاركي) في ضغوط العمل في مصلحة مياه بلديات الساحل في قطاع غزة بنسبة (63.2%)، بينما متغيري (اتخاذ القرارات والتنظيم الإداري) لم يكن لهما أثر ذو دلالة إحصائية.

- ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن الإدارة الذاتية للموظفين الإداريين في مصلحة بلديات مياه الساحل بأبعادها: (التنظيم الإداري، العمل الجماعي التشاركي، اتخاذ القرارات، الإبداع والابتكار لدى العاملين) لها علاقة طردية مباشرة بتخفيف ضغوط العمل لديهم، حيث كلما زاد مستوى الإدارة الذاتية للموظفين زادت قدرتهم على تخفيف ضغوط العمل والعكس صحيح.

الفرضية الرئيسية الثانية: تؤثر الإدارة الذاتية بأبعادها (التنظيم الإداري، العمل الجماعي التشاركي، اتخاذ القرارات، الإبداع والابتكار لدى العاملين) تأثيراً ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في تخفيف ضغوط العمل في ظل أزمة كورونا لدى موظفي مصلحة مياه بلديات الساحل في قطاع غزة. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد بطريقة step-wise لمعرفة أثر الإدارة الذاتية (التنظيم الإداري، العمل الجماعي التشاركي، اتخاذ القرارات، الإبداع والابتكار لدى العاملين) في تخفيف ضغوط العمل في ظل أزمة كورونا، والنتائج موضحة في جدول (12):

جدول (12):

نتائج الانحدار الخطي المتعدد- تخفيف ضغوط العمل

المتغير التابع	المتغير المستقل	المعاملات الغير معيارية	المعاملات المعيارية	t	مستوى الدلالة
		B	Std. Error		
تخفيف ضغوط العمل	الحد الثابت	1.358	.081	16.862	*.001
الابداع والابتكار لدى العاملين		.341	.037	9.161	*.001
العمل الجماعي التشاركي		.256	.042	6.121	*.001

معامل الارتباط = 0.795. معامل التحديد = 0.632. قيمة الاختبار F = 208.474 القيمة الاحتمالية = 0.001.

من خلال النتائج الواردة في جدول (12) تبين أن المتغير المستقل (الإبداع والابتكار لدى العاملين، والعمل الجماعي التشاركي) وحسب طريقة stepwise هما المتغيران الوحيدان المؤثران في ضغوط العمل أما متغيري (اتخاذ القرارات والتنظيم الإداري) غير دالين إحصائياً (غير مؤثرة). كما بلغ معامل التحديد 0.632، وهذا يعني أن 63.2% من التغير في ضغوط العمل يمكن تفسيره من خلال التغير في الإبداع والابتكار لدى العاملين، والعمل الجماعي التشاركي، والنسبة الباقية 26.8% ترجع إلى وجود عوامل مستقلة أخرى تؤثر في ضغوط العمل.

- ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن مصلحة مياه بلديات الساحل تعاني من قصور وضعف في تبني وتطبيق ممارسات ومفاهيم الإدارة الذاتية لدى الموظفين الإداريين مما ينعكس على مستوى تخفيف ضغوط العمل، إذ إن المصلحة تعاني من ضعف في عملية تمكين الموظفين الإداريين من عملية اتخاذ القرارات، كما أن

5. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة حول تأثير تطبيق الإدارة الذاتية على تخفيف ضغوط العمل في ظل أزمة كورونا لدى موظفي مصلحة بلديات الساحل في قطاع غزة تعزى للمتغيرات الآتية: (العمر، وكانت الفروق لصالح الفئة العمرية 50 سنة فأكثر. المؤهل العلمي، وكانت الفروق لصالح حملة درجة البكالوريوس. سنوات الخبرة، وكانت الفروق لصالح سنوات الخدمة 25 سنة فأكثر. المسمى الوظيفي، وكانت الفروق لصالح المسمى الوظيفي (موظف إداري).
6. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة حول تأثير تطبيق الإدارة الذاتية على تخفيف ضغوط العمل في ظل أزمة كورونا لدى موظفي مصلحة بلديات الساحل في قطاع غزة تعزى للمتغيرات: (النوع الاجتماعي، المحافظة).
- التوصيات**
- في ضوء نتائج البحث يوصي الباحثان بما يأتي:
1. أن تعزز إدارة المصلحة مفاهيم وممارسات الإدارة الذاتية، من خلال تفعيل دور الموظفين في المشاركة في اتخاذ القرارات، وحث المصلحة على البعد عن المركزية، وزيادة الاهتمام بالموظفين، من خلال تحفيزهم، وتعزيز روح انتمائهم لعملهم.
 2. تعزيز الممارسات والأنشطة التي تسهم في تنمية الإدارة الذاتية لدى الموظفين وحثهم على طرح أفكارهم وآرائهم المبدعة، التي من شأنها التجديد والتطوير والابتكار، والارتقاء بمستوى الأداء الإداري لموظفي المصلحة.
 3. إعادة النظر في الهيكل التنظيمي من خلال مراجعة دائمة لإمكانات الموظفين وقدراتهم من جهة واحتياجات الوظيفة من جهة أخرى، وبما يضمن اشراك الموظفين في اتخاذ القرارات.
 4. توفير وسائل تكنولوجية وبرامج متطورة وكافية تلائم احتياجات الموظفين في المصلحة لإنجاز العمليات الإدارية بالسرعة المطلوبة.
 5. تدريب العاملين على الاستخدام الفعال لوسائل التكنولوجيا وكيفية التعامل مع قواعد البيانات وبرمجيات العمل عن بعد وقت الأزمات.

المصادر والمراجع العربية:

- المصادر والمراجع العربية مترجمة:**
- Abu Zeid, Suhair. (2018). *Work pressure and its relationship to professional performance among teachers of British Education Schools in Khartoum locality. Sudan University of Science and Technology.*
 - Bani Ahmed, Ahmed. (2008). *Psychological burnout and organizational climate in schools. Journal of Educational Development, 6(40), 64-66.*
 - Saleem, Walid. (2015). *The reality of applying school self-management in self-managed governmental schools in the northern West Bank governorates from the perspectives of its principals and teachers. An-Najah University.*
 - Shaalan, Uday. (2017). *The mediating role of self-management in some relationships and organizational alienation, field research in some colleges of the University of Baghdad. Journal of Economic and Administrative Sciences, 106 (24), 65-100.*
 - Sheyab, and Abu Hammour Anan. (2014). *Contemporary management concepts. Cairo: Academics for Publishing and Distribution.*
 - Al-Ghusini, Khaled. (2018). *The impact of work stress on the decision-making process. The Libyan International Journal, 1-20.*
 - Lamlum, Zainab. (2018). *Psychological Burnout. Egypt: Academic Book Center.*
 - Coastal Municipalities Water Utility. (2020). *The power plant stops the water and sewage facilities. Gaza: Coastal Municipalities Water Utility.*
 - Al-Mutairi, Fatima. (2020). *Activating community partnership as one of the areas of self-management in light of some global experiences. Journal of the College of Social Work for Social Studies and Research, 473-488.*
 - AL- Moghrabi, Mohamed. (2018). *organizational behavior. Cairo: The Modern Academy for University Books.*
 - Nabila, Adan. (2020). *Work stress and job performance. Amman: Academic Book Center.*
 - Youssef, Omar & Ahmed, Amna (2021). *Work pressure and crises and how to manage them: an analytical descriptive*
 - أبو زيد، سهير. (2018). *ضغط العمل وعلاقته بالأداء المهني لدى معلمي مدارس التعليم البريطانية بمحلية الخرطوم. جامعة السودان للتكنولوجيا.*
 - بني أحمد، أحمد. (2008). *الاحتراق النفسي والمناخ التنظيمي في المدارس. مجلة التطوير التربوي، 6(40)، 64 – 66.*
 - سليم، وليد. (2015). *واقع تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية المدارة ذاتياً بمحافظة شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديريها ومعلميها. جامعة النجاح.*
 - شعلان، عدي. (2017). *الدور الوسيط لإدارة الذات في العلاقة بين ضغوط العمل والاعتراق التنظيمي بحث ميداني في بعض كليات جامعة بغداد. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 106(24)، 65 – 100.*

study. *Rehan Journal for Scientific Publishing*. (7), 1-18.

المصادر والمراجع الأجنبية:

- Bastos, R. (2020). What is self-management? Definition, advantages, examples and how to do it. Retrieved from targetteal: <https://bit.ly/3jLcLPp>
- Glassdoor. (2020). The Importance of Self-Management Skills. Retrieved from glassdoor: <https://bit.ly/3yx5Uxo>.
- Hendawi, M. (2020). work stress related problems in teachers of social studies in Qatar, *International Journal of Education and Practice*, 8 (3), 468-484.
- Kumar, A., Andreadakis, Z., Le, T., Saville, M., Roman, R., & Mayhew, S. (2020). The COVID-19 vaccine development landscape. *Nat Rev Drug Discov*, 19(5), pp. 305-306.
- Kumar, B. (2021). Why Are Self-Management Skills Important? *viafrontiers*.
- Taghi, M., & Noroozi, R. (2018). Relationship Between Self-Management Strategy and Self-Efficacy Among Staff of Ardabil Disaster and Emergency Medical Management Centers. *Journal of Hospital*, 12(1), pp. 85-90.
- Zamanian, Z., Azad, P., Ghaderi, F., Bahrami, S., & Kouhnavard, B. (2016). Investigate the relationship between rate of sound and local lighting with occupational stress among dentists in the city of Shiraz (Persian). *Journal of Health*, 7(1), pp. 87-94.

مدى توافر مقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هيئة التقاعد الفلسطينية من وجهة نظر موظفيها

The Availability of the Requirements for the Application of Total Quality Management in The Palestinian Pension Agency From the Point of View of its Employees

Muhammad Muhammad Amro

Assistant Professor\ Al-Quds Open University\ Palestine

mamro@qou.edu

محمد محمد عمرو

أستاذ مساعد/ جامعة القدس المفتوحة/ فلسطين

Asma' Mahmoud Al-Khatib

Researcher\ Palestinian Pension Agency\ Palestine

Asmaakatib2015@gmail.com

أسما محمود الخطيب

باحثة/ هيئة التقاعد الفلسطينية/ فلسطين

Received: 24/ 10/ 2022, Accepted: 29/ 11/ 2022.

تاريخ الاستلام: 24 /10 /2022م، تاريخ القبول: 29 /11 /2022م.

DOI: 10.33977/1760-007-018-008

E-ISSN: 2410-3349

https://journals.qou.edu/index.php/eqtsadia

P-ISSN: 2313-7592

المخلص:

تحقيق أهدافها والتميز بنوعية المنتجات التي تقدمها للمستفيدين حيث يقع على عاتق الهيئات العامة مسؤولية تنمية وطنية، وهي تقديم خدمات تلبي احتياجات جمهور المستفيدين المتغيرة، بموجب استراتيجيات الدولة وسياساتها وامكاناتها المتاحة، مع اتخاذ الإجراءات اللازمة التي تضمن بقاء المنظمة وتطورها واستمراريتها، لا سيما في ظل محدودية الموارد وتسارع التغييرات، وتعاضم التحديات التي يواجهها الوطن والعالم.

تعد إدارة الجودة الشاملة أحد المناهج الإدارية حديثة الظهور في علم الإدارة، ويعتبر منهاجاً قادراً على بلورة صور لمنظمات تقود عجلة التنمية والتحسين المستمر والمتواصل، للوصول والارتقاء لأعلى درجات النجاح والتطور والبقاء، مدعماً بأركان الرضا الأربعة (رضى المستفيدين الداخليين والخارجيين، رضى الدولة، رضى المجتمع، رضى الإدارة)، فإدارة الجودة الشاملة تعتبر أسلوباً إدارياً لتحقيق نجاح طويل الأمد من خلال إرضاء المستفيدين. (ديمنج وهارمسترونج، 2016)، ويتم التطور والنجاح من خلال تلبية متطلبات الجودة الشاملة وممارستها كنشاط يومي في كافة أرجاء المنظمات ومجالاتها وأوجهها، وبأن تشكل مفاهيمها الثقافة التنظيمية.

وكون أن هيئة التقاعد الفلسطينية منظمة وطنية، تسعى لتحقيق رسالة إنسانية سامية ورؤية واعدة، تهدف لبناء مظلة اجتماعية تحمي المجتمع من الفقر، وتسهم في دفع عجلة التنمية إلى الأمام، فبات لزاماً على الهيئة اختيار مدخل وفلسفة الجودة الشاملة والتميز الأنسب لتحقيق التميز والتحسين المتواصل، والحفاظ على بقائها واستمراريتها كمنظمة وطنية، تتحمل مسؤولية عظيمة في حماية الفئات الأكثر ضعفاً في المجتمع، وتأمين حياة كريمة لهم، ضمن ظروف اقتصادية وسياسية غاية في الصعوبة، ألقت بظلالها على فلسطين وعلى العالم بأسره، وحيث إن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يعد ضرورة لتتمكن الهيئة من تحقيق أهدافها وضمان بقائها واستمراريتها، فإن هذا البحث يسعى لمعرفة مدى توافر مقومات إدارة الجودة الشاملة في هيئة التقاعد الفلسطيني خصوصاً.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

أصبحت فلسفة إدارة الجودة الشاملة من الفلسفات الإدارية التي تسعى منظمات الأعمال إلى تطبيقها؛ ذلك من أجل تعزيز مكانتها وفرصها في تحقيق الأهداف المرسومة لها، بالتالي تحقيق التميز المؤسسي، وحيث إن العديد من الدراسات العلمية والخبرات الحياتية تؤكد أن إدارة المنظمات وفق فلسفة الجودة الشاملة تزيد من قدرة المنظمات على الارتقاء حتى الوصول للتميز المؤسسي.

وعليه؛ فقد أصبح تبني فكر الجودة الشاملة في إدارة المنظمات وفلسفتها ضرورة من ضرورات الحياة، ونظراً لحالة الوعي والانفتاح السائدة في مجتمعنا، فقد أصبحت منظمات الأعمال لكلا القطاعين الخاص والعام، تسعى جاهدة لتطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة، من أجل تحسين أدائها وتمكين حاضرها، وتحقيق التطور والاستمرارية الذي تطمح له جميع منظمات الأعمال، ونظراً لعظم الدور الذي تقوم به هيئة التقاعد على مستوى الدولة والمجتمع، فقد أصبحت محط أنظار الجميع من

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى توافر مقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هيئة التقاعد الفلسطينية، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، اعتمد الباحثان على الاستبانة لجمع البيانات، اشتمل مجتمع الدراسة على جميع موظفي هيئة التقاعد الفلسطينية بفروعها الثلاثة في مدينة رام الله والخليل وغزة والبالغ عددهم 130 موظفاً، حيث أُجريت مسح شامل لهم جميعاً بتوزيع 130 استبانة، وبلغ عدد الاستبانات المستردة 119 استبانة، بذلك تكون نسبة الاسترداد 92% تقريباً، توصلت الدراسة إلى أن متطلبات الجودة الشاملة متوفرة لدى هيئة التقاعد بمستوى متوسط، ذلك وفق إجابات الموظفين، وكان من أهم التوصيات أن تتبنى الإدارة العليا فكر وفلسفة الجودة الشاملة، واعتمادها كمنهج وأسلوب إداري في الهيئة، والعمل على توفير كافة متطلبات الجودة الشاملة في الهيئة وإدارتها، وفق فلسفة الجودة الشاملة وفكرها.

الكلمات المفتاحية: الجودة، إدارة الجودة الشاملة، هيئة التقاعد الفلسطينية، التحسين المستمر.

Abstract:

This study aims to determine the availability of the basic concepts of total quality management application in the Palestinian Pension Agency. The researchers use the descriptive correlative method and rely on a questionnaire to collect data. The study population includes all employees of the Palestinian Pension Agency in its three branches in the cities of Ramallah, Hebron and Gaza where the total number of the employees amounted to 13. A comprehensive survey was conducted for all of them, 130 questionnaires were distributed, and the number of the retrieved questionnaires reached 119. The questionnaires retrieval rate was 92%. The most important study conclusion outcome is that all comprehensive quality requirements are available at the Pension Agency and are at an average level. According to employees' answers, and one of the most important recommendations is that senior management should adopt the idea and the philosophy of total quality, and to adopt it as an administrative approach in the management of the agency. Senior management should also provide all total quality requirements in the agency and to run the agency in accordance with total quality concept and philosophy.

Keywords: Quality, total quality management, Palestinian Pension Agency, continuous improvement.

المقدمة:

تسعى منظمات الاعمال لتبني فلسفة الجودة الشاملة، من أجل

- محددات زمنية: عام 2022
- محددات مكانية: هيئة التقاعد الفلسطينية بكافة فروعها في الضفة الغربية وقطاع غزة في فلسطين.
- محددات بشرية: الموظفون كافة في هيئة التقاعد الفلسطينية.
- محددات موضوعية: التعرف على مقومات الجودة الشاملة في هيئة التقاعد الفلسطينية.

مصطلحات الدراسة:

الجودة: حالة ديناميكية مرتبطة بالمنتجات، الخدمات، الأشخاص، العمليات والبيئة، التي تجتمع لتحقيق أهداف وتوقعات، وقد تتجاوز التوقعات لتساعد على إنتاج قيمة أعلى. (Davis & Goetsch, 2016). أما (ديمنج) فقد عرفها بأنها أسلوب إداري لتحقيق النجاح طويل الأمد من خلال إرضاء المستفيدين. (ديمنج و هارمسترونج، 2016، ص18).

إدارة الجودة الشاملة: هي تعزيز وتقوية الطرائق التقليدية للقيام بالأعمال، من خلال قيام الإدارة بتغييرات في الأعمال والإجراءات من شأنها تحويل ثقافة المنظمة وأعمالها باتجاه إيجاد تقنيات تضمن بقاء المنظمة كمنافس على مستوى عالمي، وتعتبر فلسفة ومجموعة من المبادئ التوجيهية التي تمثل أساس منظمة تتحسن باستمرار، حيث تشكل أنظمة تتكون من الموارد البشرية والأساليب الكمية. (Besterfeild & et al., 2015)

هيئة التقاعد الفلسطينية: هيئة التقاعد هي منظمة حكومية غير وزارية، مكتسبة صفة الهيئة المستقلة؛ حيث تتمتع بالشخصية الاعتبارية والاستقلال المالي والإداري، كما أنها تتمتع كهيئة بالإعفاءات والتسهيلات الممنوحة للوزارات والدوائر الحكومية. (قانون التقاعد العام رقم 7 لسنة 2005، مادة رقم 3)

التحسين المستمر: هي (فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر). (جودة، 2018)

الإطار النظري:

يتناول الإطار النظري العديد من العناوين ذات العلاقة، وهي على النحو الآتي:

إدارة الجودة الشاملة:

عرّف (Dessler) الجودة بأنها "مجموعة من السمات أو الخصائص المرتبطة بالمنتج أو الخدمة التي تسهم في إشباع حاجات معينة لدى المستفيد"، وعرفها أيضا: بمدى قدرة المنتج على الوفاء بحاجات المستفيد". (Dessler, 2012). أما (جوران) فقد عرفها على أنها الملائمة للاستعمال، (Juran, 1974) وذلك وفق (الطائي وقداة، 2010)، كما قد رآها (كروسبي) بأنها المطابقة للمتطلبات وللخواص (Crosby, 1980)، وقد عرفتها الجمعية الأمريكية للجودة (ASQ): بأنها لها أكثر من دلالة تتحدد وفق مجال استخدامها، إلا أنها تحمل معنيين رئيسيين، المعنى الأول: هو خصائص المنتج أو الخدمة التي تؤثر على قدرته على تلبية

رئاسة وحكومة وشعب، فالجميع يتطلع بكل ثقة وأمل إلى هيئة تسعى للنجاح والاستمرارية.

وحيث إن هيئة التقاعد منظمة محورية تمثل مظلة مهمة من مميزات الضمان الاجتماعي، ومسؤولة عن الأمن الاجتماعي والاقتصادي لعشرات آلاف الأسر الفلسطينية، والذين يندرجون بغالبيتهم ضمن فئتي كبار السن والأطفال، ونظرا لتردي الأوضاع الاقتصادية وطنيا وعالميا، فقد بات لزاما على هيئة التقاعد الفلسطينية أن تعمل على تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة لتتمكن من تحقيق الاستفادة القصوى من مواردها، وإدارتها بما يحقق أداء مؤسسي متميز. وعليه فقد اختار الباحثان هذه الدراسة للتعرف على مدى توافر متطلبات الجودة الشاملة في هيئة التقاعد، لتتمكن الهيئة من توفير كامل متطلبات الجودة الشاملة، وتنفيذ نظام جودة شاملة يقودها نحو التميز.

وعليه مشكلة البحث تتلخص في التساؤل التالي: ما مدى توافر مقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هيئة التقاعد الفلسطينية؟

وينبثق عن السؤال الرئيس السؤال التالي: ما هي أهم معيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هيئة التقاعد؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تطرح موضوع غاية في الأهمية، وهو مدى توافر مقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هيئة التقاعد الفلسطينية، فقد تعرضت الدراسة لمفهوم إداري حديث وفكر إداري متميز غاية في الأهمية والحيوية من الناحيتين العلمية والعملية، فمن الناحية العملية فقد تناولت الدراسة منظمة تتعامل مع الأمن الاجتماعي لشريحة كبيرة من المواطنين الفلسطينيين.

أما من الناحية العلمية فإن إدارة الجودة الشاملة تمثل طريق للنجاح وسبيل للتميز، فمن شأنها تسهيل أعمال المنظمات وبالتالي تحقيق الرؤى والأهداف الاستراتيجية، وعليه تعد هذه الدراسة إضافة نوعية ومهمة، تقدم كثيرا من المعلومات في هذا المجال، تتركز أهمية هذه الدراسة بالمساهمة بمعلومات من شأنها أن تمكن الهيئة من القدرة على تطبيق نظام إدارة جودة شاملة فيها، وتتعلق هذه المعلومات بما يلي:

- معلومات عن الجودة الشاملة.
- معلومات لتقييم مدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هيئة التقاعد الفلسطينية.
- معلومات عن أهم معيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

أهداف الدراسة:

- تحديد مدى توافر مقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هيئة التقاعد الفلسطينية.
- تحديد أهم معيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هيئة التقاعد الفلسطينية.

محددات الدراسة:

تعزيز قيمة المساهمين وأصحاب المصالح، عمليات محسنة ومبتكرة باستمرار. (ASQ,2022)

أسس نظام الجودة الشاملة: وضع (ديمنج) عددا من الأسس الواجب الاعتقاد بها وترسيخها عند إدارة نظم الجودة الشاملة، هذه الأسس هي: التعاون في مختلف المجالات ومن الجميع، وإدارة التغيير والتأكيد على التغيير يبدأ في الإدارة العليا، إدراك أن المستفيدين هم الذين يحددون الجودة ويعرفونها: بأنها إدراك أن معظم مشكلات المنظمة تكمن في العمليات والتنظيم لا في الأفراد، فهم القواعد الأساسية للجودة الشاملة المتمثلة في التخطيط للجودة والرقابة والفحص والتحسين، كما يشير المختصر (TQM) إلى أن (T) تعني الشمول في تحسين العمليات بالاعتماد على العاملين جميعهم في المنظمة، (Q) تعني الجودة المتوقعة حسب تصورات المستفيدين المبنية على المقارنة مع ما يقدمه المنافسون، (M) تعني إدارة الموارد والأجهزة والمعدات والبشر والوقت والمعلومات بطريقة عملية. (ديمنج و هارمسترونج، 2016).

متطلبات إدارة الجودة الشاملة:

لكي تقوم الإدارة العليا بدورها في إدارة نظام جودة شاملة، عليها بدايةً أن تقيم مدى توافر متطلبات إدارة الجودة في مؤسستها، وقد تباين رأي علماء الجودة في تحديد عدد العوامل المطلوبة لإدارة الجودة الشاملة، وذكرت الأدبيات والدراسات السابقة العوامل الآتية: (دعم الإدارة العليا والتزامها، التحسين المستمر، التركيز على المستفيد، مشاركة وتمكين الموظفين، العلاقة مع الموردين، المناخ التنظيمي، نظام فني، نظام معلومات، مرجع قياسي، تنمية روح العمل الجماعي، التخطيط الاستراتيجي): إلا أن (Besterfeld) الذي يعد أحد رجال علم الجودة الشاملة، قد حدد أهم ستة مفاهيم أساسية يجب توافرها كمتطلبات لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة، وهي: إدارة عليا ملتزمة وتشاركية تقدم دعم تنظيمي طويل الأمد، يشمل المستويات الإدارية والتنظيمية جميعها في المؤسسة من الأعلى للأدنى، التحسين المستمر لأعمال وعمليات الإنتاج، المشاركة الفاعلة للموظفين واستخدامها في تقوية العمل الداخلي، معاملة أصحاب المصالح كشركاء، التركيز الثابت على المستفيد الداخلي والمستفيد الخارجي، وضع مقاييس أداء للعمليات (Besterfeld & et al, 2015).

وقد قام الباحثان بتحديد العوامل الأكثر مناسبة لطبيعة عمل هيئة التقاعد، وهي:

المحور الأول: التزام الإدارة العليا:

مفهوم التزام الإدارة العليا: هو «التعبير والتجسيد الواقعي للسلوك المنسجم مع إدارة الجودة الشاملة» (الطائي وقداة، 2010)، والإدارة العليا تمثل الفئة العليا في الدولة، وتتألف من الوزير بصفته الرئيس الأعلى للوزارة، ووكيل الوزارة يعد المسمى الوظيفي الأعلى في التسلسل الهرمي، والوكيل المساعد، ويعتبر المسمى الرسمي الثاني في التسلسل الهرمي، والمديرون العاملون ويعد المسمى الرسمي الثالث، وذلك وفق قرار مجلس الوزراء رقم (144) لسنة (2004 م)، بشأن الوصف الوظيفي للمناصب العليا في الوزارة. (موقع المقتفي) (Muqtafi, 2021)

ومن أهم مسؤوليات الإدارة العليا «رسم الاستراتيجيات،

الاحتياجات المعلنة والضمنية، والمعنى الثاني: هو منتج أو خدمة خالية من النواقص (الصفحة الالكترونية) (Muqtafi, 2021)

أما مفهوم الجودة الشاملة؛ فهو فلسفة ومجموعة من المبادئ التوجيهية التي تمثل أساس منظمة تتحسن باستمرار، حيث تشكل أنظمة تتكون من الموارد البشرية والأساليب الكمية، أيضا (Besterfeld & et al, 2015)، ويمكن اعتبارها ثورة ثقافية؛ ذلك بسبب الطريقة التي تفكر وتعمل فيها الإدارة، فيما يتعلق بالعمل على تحسين الجودة باستمرار والتركيز على عمل الفريق، وتشجيع مشاركة الفرد بوضع الأهداف وبتخاذ القرارات (جودة، 2018).

كما قد عُرِّفَت إدارة الجودة الشاملة على أساس الكلمات التي يتكون منها المصطلح: فقد عرّف جودة إدارة الجودة الشاملة على أساس الكلمات كالاتي: الإدارة: تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة كافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة، كما يتضمن ذلك دعم نشاطات الجودة وتوفير الموارد اللازمة. الجودة: تلبية متطلبات المستفيد وتوقعاته؛ الشاملة: تتطلب مشاركة واندماج موظفي المنظمة كافة، وبالتالي ينبغي إجراء التنسيق الفعال بين الموظفين لحل مشاكل الجودة وإجراء التحسينات المستمرة. (جودة، 2018)

وعليه فقد لاحظ الباحثان بأن التعريفات المذكورة أعلاه تتضمن عددا من الجوامع المشتركة، وهي:

1. إن الجودة متعلقة بكيفية تنفيذ وتحقيق نتائج الأعمال بشكلها العام سواء أكانت منتجات أو خدمات.
2. إن السلع والخدمات تصمم بشكل مسبق بما يتناسب مع قدرات وإمكانيات المنتجين وتوقعات العملاء، مع قيام المنظمات بمراجعة مستمرة لمدى تطابق توقعات المستفيد وإدراكه للمنتجات بعد الاستخدام، ومواكبة حاجات ورغبات المستفيدين المتغيرة الحالية والمستقبلية المعلنة منها والضمنية.
3. إن الجودة لها مدلولات كثيرة، وتعني أشياء مختلفة للأفراد المختلفين باختلاف الأفراد، واختلاف السياق، والمكان، والزمان.
4. إن المنظمة التي تريد تبني ثقافة تنظيمية تتوافق مع هذه الفلسفة الحديثة، يلزمها نمط قيادي قادر على التأثير في الموظفين لتبني هذه الفلسفة وتطبيقها.

أهداف إدارة الجودة الشاملة: أوضح (ديمنج) أن الهدف الرئيس لتطبيق إدارة الجودة الشاملة: «هو تطوير الجودة للمنتجات والخدمات مع تخفيض التكاليف والإقلال من الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للمستفيدين وكسب رضاهم». (ديمنج و هارمسترونج، 2016).

فوائد الجودة الشاملة: لتطبيق إدارة نظم الجودة الشاملة وتنفيذ كثير من الفوائد والمكاسب، وقد أجملت جمعية الجودة الأمريكية (ASQ) فوائد إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الموقف التنافسي، القدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة، زيادة الإنتاجية، تحسين الصورة السوقية، القضاء على العيوب والهدر، انخفاض التكاليف وتحسين إدارة التكاليف، ربحية أعلى، تحسين التركيز على المستفيدين وزيادة رضاهم، زيادة ولاء المستفيدين والاحتفاظ بهم، زيادة الأمن الوظيفي، تحسين معنويات الموظفين،

تجاوزها، إجراء العملية ضمن حالة تتسم بالأمان، جعل العملية أكثر إرضاء للشخص الذي يؤدي العملية. (Besterfeild & et al, 2015)

نماذج شهيرة للتحسين المستمر: وضع علماء الجودة العديد من النماذج للتحسين المستمر، واشتهر العديد من تلك النماذج بنجاحها لدى كثير من منظمات الأعمال، فأصبحت منهجا مناسباً ونموذجاً يحتذى به في عمليات التحسين المستمر، وقد اختار الباحثان عدد من النماذج التي تصلح أن تطبق على هيئة التقاعد الفلسطينية، والنماذج هي: دورة (ديمنج) (PDCA Cycle)، (ثلاثية جوران)، طريقة (كينز)، طريقة (كروسبي).

المحور الثالث: مشاركة الموظفين الفاعلة:

مشاركة الموظفين الفاعلة: تعني أن تتيح الإدارة للموظفين إبداء وجهات نظرهم، وآرائهم، ومشكلاتهم، ومقترحاتهم في الطول. (Besterfeild & et al, 2015)

عوامل المشاركة:

أما (ديمنج) فقد اعتبر أن مشاركة العنصر البشري يتم من خلال التدريب والتنمية والحوافز (ديمنج و هارمسترونج، 2016)، وقد رأى Besterfeild أن المشاركة الفاعلة يلزمها أن تقوم الإدارة العليا بالتحفيز، التمكين، تشكيل فرق العمل، التدريب، (Besterfeild & et al, 2015)، أما جودة فأضاف الاندماج والاتصالات (جودة، 2018)

وقد رأى الباحثان أن العوامل الأكثر مناسبة لطبيعة عمل هيئة التقاعد: هي: التحفيز، الاندماج، التمكين، الاتصالات، التدريب، وفيما يلي توضيح لكل منها:

أولاً: التحفيز: وهو فهم حاجات الموظفين وتحقيقها لهم، إذا ما نجحوا بمهامهم التحسينية، وهذه العملية تؤدي إلى المضي قدماً في العملية التحفيزية، وبالتالي رفع إنتاجية المنظمة وتحقيق أهدافها. (جودة، 2018)

ثانياً: الاندماج: ويعتبر أحد أساليب حفز الموظفين عن طريق احترامهم وتقديرهم، حيث تعد أحد أساليب الحفز طويلة الأمد للموظفين، كونها تشجع الموظفين على أن يكونوا أكثر قرباً والتصاقاً بأهداف المنظمة.

ثالثاً: التمكين: يتضمن تزويد الموظفين للإدارة بمدخلات القرار، ولكن تزيد على المشاركة أن الإدارة تمنح الموظفين مسؤولية اتخاذ القرار والتنفيذ، وكأن الموظف هو مالك للعملية التي هو مسؤول عنها، وليس فقط موظف يقوم بتنفيذ تلك العملية مقابل عائد مالي محدد، ولا يتحمل الموظف مسؤولية نجاح أو فشل تلك العملية. (Davis & Goetsch, 2016)

رابعاً: الاتصالات: عملية تحويل المعلومات من فرد إلى آخر أو من جهة إلى أخرى. (جودة، 2018)

خامساً: التدريب: عبارة عن عملية تعليم الموظفين الجدد والحاليين المهارات الأساسية التي يحتاجونها في أداء مهامهم. (Dessler, 2017)

المحور الرابع: العلاقة مع أصحاب المصالح:

مفهوم أصحاب المصالح: تعني الشخصيات أو الجهات التي

وضع الخطط التنفيذية، توفير الخبرات والمعلومات، التمثيل الخارجي للمنظمة، التنظيم، الرقابة والتقييم». (الحلاق، 2020)

أدوار الإدارة العليا: الإدارة العليا تمثل رأس هرم أي منظمة، وتستطيع أن تختار الاستراتيجيات والسياسات التي تريد وتنفذها، كما تستطيع أن تنشر الثقافة التنظيمية التي تريد، ولكي تتمكن الإدارة العليا من تحويل أعمال مؤسستها من أعمال تحكمها العشوائية إلى أعمال تحكمها أنظمة الجودة الشاملة، فإن على الإدارة العليا القيام بدورها القيادي على أكمل وجه بما يؤدي إلى تطبيق أنظمة الجودة الشاملة، كون القائد «هو من يزرع المقاصد في عقول التابعين، وليس من يتحكم بالقوة الغاشمة، كما أن القائد هو من يقوي الأتباع ويلهمهم لتحقيق الأهداف المشتركة» وفق، (James MacGregor Burns) كما ذكر (Besterfeild & et al, 2015)، وقد وضع (ديمنج) أربعة عشر مبدأً على الإدارة العليا أن تقوم بها عند إدارة نظام جودة شاملة. (العزاوي، 2019)

التزام الإدارة العليا

ذكر (Oakland) عشرة مرتكزات يجب أن تنفذها الإدارة العليا حتى تعد الإدارة ملتزمة تجاه الجودة، وهي: التزام طويل الأمد إزاء التحسين المستمر، تبني فلسفة الأخطاء أو العيوب الصفريّة، تدريب الموظفين على فهم طبيعة العلاقات واستيعابها بين المستفيد الداخلي والمورد، عدم اتخاذ قرارات الشراء اعتماداً على السعر وحده، وجود إدارة العملية لتحسين الأنظمة، تبني طرق حديثة للإشراف والتدريب، تفعيل الاتصالات والتوسع في تشكيل فرق العمل، تجنب بعض الممارسات الخاطئة، مثل: تحديد الأهداف عشوائياً بدون وجود برامج عمل أو وسائل لتحقيق هذه الأهداف، تنمية وتطوير الخبراء في المنظمة والعمل على الاحتفاظ بهم، اتباع منهجية منظمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. (جودة، 2018)

المحور الثاني: التحسين المستمر للعمليات:

التحسين المستمر: هي (فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر). (جودة، 2018)

المدخل الغربي والمدخل الياباني في التحسين المستمر: المفهوم الحديث للجودة بدأ في اليابان، التي وجدت نفسها مدمرة بعد الحروب التي خاضتها لا سيما الحرب العالمية الثانية، فما كان من الحكومة اليابانية إلا أن أوجدت طوق نجاة للدولة اليابانية يتكون من مفهومين رئيسيين: الأول: التعاون، والثاني: التعامل، وهما مفهومان منطلقان من ثقافة اليابان الشرقية التي تحترم الإنسان وتقدر الطبيعة.

وقد التقط الغرب مفهوم الجودة من اليابان بعد انتهاء الحروب العالمية المختلفة، وقد ورد عن العالم (ديمنج) أن «إدارة الجودة نشأت مع الابتكار الياباني لما يعرف بدوائر الجودة عام (1962)، ثم انتقلت الفكرة إلى أمريكا في السبعينيات ثم انتشرت في الثمانينيات». (ديمنج و هارمسترونج، 2016).

طرق التحسين: يوجد عدد من الأساليب والطرق التي توصل للتحسين، وهي: تقليل الموارد بمعنى الاستخدام الأمثل للموارد، تقليل الأخطاء، تلبية حاجات المستفيدين وتوقعاتهم وحتى

مجتمع الدراسة على عمداء الكليات بجامعة مصراته ورؤساء الأقسام العلمية والعملية، واستخدمت الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات، ومثل مجتمع الدراسة (240) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى أن المعوقات المالية هي أكثر المعوقات التي تعاني منها جامعة (مصراته)، يليها المعوقات البشرية بدرجة عالية، يليها المعوقات التنظيمية بدرجة متوسطة.

دراسة (مهدي، 2020) بعنوان: مدى توظيف معايير الجودة الشاملة في دورات إعداد معلمي اللغة العربية ومعلماتها وتدريبهم في طرائق التدريس لمديريات التربية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على معايير الجودة الشاملة في إعداد معلمي اللغة العربية ومعلماتها وتدريبهم، في طرائق التدريس لمديريات التربية، وانتهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، أما مجتمع الدراسة فهو المديريات الست بمحافظة بغداد، طوّرت الاستبانة كأداة بحث، وكانت نتيجة البحث أن الدورات المنعقدة لم تكن بالمستوى المطلوب، وافتقرت إلى كثير من المعايير، وأوصى الباحث بالاطلاع على تجارب الدول المتقدمة في برامج الإعداد والتدريب.

دراسة (العالم، 2020) بعنوان: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين التقنية خضوري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها.

هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين التقنية خضوري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، واشتمل مجتمع الدراسة على أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، وقد اتبعت المنهج الوصفي، وقد وُزعت استبانة على عينة عشوائية بلغ عددها (128) عضو هيئة تدريس، وكانت النتائج الأساسية وجود معوقات في تطبيق الجودة الشاملة، وكانت المعوقات المتعلقة بهيئة التدريس في المرتبة الأولى، وقد أوصت الدراسة بمعالجة أسباب المعوقات من تطوير وزيادة خبرات لهيئة التدريس.

دراسة (عابد، 2017) بعنوان: بناء مقاييس لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومقاييس لتقنين مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مراكز الإرشاد الزراعي.

هدفت الدراسة إلى بناء وتقنين مقياس كمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مراكز الإرشاد الزراعي، وكذلك بناء مقياس كمي لمراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مراكز الإرشاد الزراعي وتقنيته، والتعرف على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مراكز الإرشاد الزراعي، واشتمل مجتمع الدراسة على (70) أخصائياً على مستوى الإدارات ومرشد زراعي على مستوى الجمعيات الزراعية في محافظة (القليوبية) في مصر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة بحث، بلغت العينة الإحصائية (70) أخصائياً زراعي، وتوصلت الدراسة فيما يتعلق بالمعوقات أن هناك اثني عشر سبباً ذكرها المبحوثون تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مراكز الإرشاد الزراعي، من أهمها عدم التزام الإدارة العليا بدعم منهجية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتأخير وصول المعلومات في الوقت المناسب.

دراسة (بدر والمدهون، 2017) بعنوان: أثر تطبيق مبادئ

يجب أن تربطهم علاقة منافع متبادلة، وهم الموردون (المشغلون الحكوميون وغير الحكوميين) والمستفيدون والوحدات الداخلية للمنظمة والمنافسين المحتملين. (Davis & Goetsch, 2016)

شكل العلاقة بين المنظمة وأصحاب المصالح: العلاقة بين المنظمة والموردون يجب أن تبنى على الصدق والثقة المتبادلة ما يؤدي إلى استمراريته لفترة طويلة، (جودة، 2018)، كما أن العلاقة بينهم يجب أن تكون علاقة ممنهجة وغير عشوائية؛ لكي تحقق المنظمة أقصى فوائد لها، ومنافع متبادلة للطرفين، ما يحقق الشكل الأمثل لهذه العلاقة، علماً أن أبسط طريقة لفهم مفهوم الشراكة أو التحالف الاستراتيجي؛ هو التفكير بها على أنها عمل مشترك من أجل تحقيق مصلحة متبادلة. (Davis & Goetsch, 2016)

الشخصيات التي تربطهم علاقة بالمنظمة: يحيط كل منظمة عدد من الشخصيات التي تربطهم علاقة بها، وهم: الموردون، الحكومة، المستفيدون، الدائنون، المجتمعات المحلية، الاتحادات التجارية، الموظفون في النقابات، الصناعة. وقد رأى الباحثان أن أهم الشخصيات التي يمكن وصفها بأنها أصحاب مصالح لهيئة التقاعد الفلسطينية، كونها موضوع هذه الدراسة؛ هم حاملو الأسهم، الحكومة، المستفيدون، الدائنون أو مقدمو التسهيلات، والموردون. (Wheelen & Hunger, 2012)

المحور الخامس: التركيز على المستفيد الخارجي والداخلي:

مفهوم التركيز على المستفيد: هو أن المستفيد هو المسير أو المحرك لإعداد الجودة الشاملة. (Davis & Goetsch, 2016)

عوامل التركيز على المستفيد: للتركيز على المستفيد يتحقق من خلال سبعة عوامل: وهي تحديد حاجات المستفيد الداخلي والخارجي ورغباتهما، تحديد توقعات المستفيد، إرضاء المستفيد، تعريف المستفيد الخارجي، تعريف المستفيد الداخلي، تحديد المورد الخارجي. (Davis & Goetsch, 2016)

معالجة الشكاوى: من المهم لأي منظمة أن تعرف الشكاوى الموجهة لها، وأن تدرسها وتعالجها وتعتبرها فرصة لمعرفة المشكلات وعلاجها، لذلك على المنظمات جميعها استقبال الشكاوى والاهتمام بها، والبحث عنها؛ كي تضمن النجاح والتفوق، لذلك على المنظمة أن تصمم نظام شكاوى واضحاً ومنظماً. (جودة، 2018)

محاور التركيز على المستفيد: للتركيز على المستفيد ثلاثة محاور، المحور الأول: الإبقاء على المستفيدين الحاليين، الثاني: جذب المستفيدين، أما الثالث: فالتواصل مع المستفيدين. (Davis & Goetsch, 2016)

سابعاً: الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

دراسة (عطية و قزيط، 2020) بعنوان: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى القيادات الإدارية بمؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة جامعة (مصراته).

هدفت الدراسة إلى تحديد المعوقات التي تواجه القيادات الإدارية بجامعة (مصراته)، وتأخر تطبيق إدارة الجودة الشاملة بكلياتها. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واشتمل

الجودة الشاملة في البنك، وقد استُخدم المنهج الوصفي المسحي، شمل مجتمع الدراسة موظفي البنك، حجم العينة بلغت (98) موظفاً من أصل (250) موظفاً، وخلصت الدراسة بتوصيات أهمها: تعزيز التركيز على المستفيد وعلى تلبية احتياجات الموظفين والتركيز على تحسين العمليات.

الدراسات الأجنبية:

Al-Hazmi&Alkateeb,2019): Obstacles to implementing total quality management in Saudi Arabia .marketing tourism Services

هدفت الدراسة إلى تحديد العوائق المختلفة التي تحول دون التطبيق والتفعيل لإدارة الجودة الشاملة في تسويق الخدمات السياحية في المملكة العربية السعودية، وقد شمل مجتمع الدراسة على فنادق محافظة (الخارج) في المملكة العربية السعودية، وقد اعتمد البحث على المنهجية الوصفية الإحصائية الكمية، واستُخدمت الاستبانة لأغراض الدراسة، حيث شملت العينة (80) موظفاً من العاملين في القطاع السياحي في محافظة (الخارج)، وكانت نسبة الاسترداد (100 %)، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تسويق الخدمات السياحية في المملكة العربية السعودية، أوصت الدراسة إلى اعتماد نظام متكامل لإدارة الجودة الشاملة في الفنادق من أجل ضمان تنفيذ التسويق السليم والصحيح، بحيث تقوم البرامج الخاصة بإزالة العقبات التي تقف في طريق تطبيق الجودة الشاملة.

Pambreni &et all,2019): The influence of total quality management toward organization performance

هدف البحث إلى تسليط الضوء على أثر الجودة الشاملة على الأداء في المنظمات، وقد تناول أربعة أبعاد رئيسية؛ وهي: (الاهتمام بالمستفيد، التحسين المستمر، المبادئ الاستراتيجية، مشاركة الموظفين)، اشتمل مجتمع البحث على مؤسسات خدمات صغيرة ومتوسطة في (سيلانجور) و(ماليزيا)، 350 مديراً أو مالكا للمؤسسات، وقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، ووُزعت (350) عينة، وقد توصلت الدراسة إلى أن للجودة الشاملة بأبعادها الأربعة الرئيسة أثراً إيجابياً على فاعلية أداء المنظمة، توصي الدراسة بإيلاء مزيد من الاهتمام بالعملاء، وتقديم أفضل الخدمات ذات جودة عالية وقيمة مضافة لإرضاء العملاء.

Alghamdi, 2018): Total Quality Management and Organizational Performance: A Possible Role of Organizational Culture

هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمية، مع الأخذ بالاعتبار التأثير الوسيط للثقافة التنظيمية طبقت هذه الدراسة المنهج الوصفي المقطعي، واستُخدمت الاستبانة كأداة دراسة، واشتمل مجتمع الدراسة على (163) مديراً على مختلف المستويات الإدارية، في المؤسسات العامة بمحافظة (الباحة) في السعودية، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي، وأوصت الدراسة المدراء توجيه الانتباه نحو تفعيل دور إدارة الجودة الشاملة، مع التركيز بشكل أكبر على العملاء والموارد البشرية والتزام الإدارة العليا.

الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى دراسة أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات في المنظمات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة، كذلك التعرف على مبادئ الجودة الشاملة في المؤسسات الأهلية الأجنبية، والتعرف على مقاييس الأداء التي تتبعها هذه المؤسسات، اشتمل مجتمع الدراسة على العاملين في الإدارة العليا (مدير المؤسسة، نائب المدير، رئيس قسم)، في المؤسسات والمنظمات غير الحكومية (الأهلية)، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة (80) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى وجود اهتمام كبير في تلك المؤسسات بمبادئ الجودة الشاملة وتطبيق متغيراتها بمستويات إيجابية متفاوتة، حيث اعتبر التركيز على المستفيدين هو العامل الأعلى، أما مشاركة العاملين فهو العامل الأقل، كما تبين وجود علاقة بين مبادئ الجودة الشاملة والأداء المؤسسي ذات دلالة إحصائية بين الجميع.

دراسة (قسم السيد، 2017) بعنوان: قدرات المنظمة نحو تبني إدارة الجودة الشاملة وأثرها على جودة الخدمات بالتطبيق على شركة الكهرباء بمحافظة (بيشة).

هدفت الدراسة إلى قياس أثر العاملين وقدراتهم في المنظمة لتبني إدارة الجودة الشاملة بالمملكة العربية السعودية، اشتمل مجتمع الدراسة على (400) موظف من شركة الكهرباء، وقد قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، مستخدماً (51) استبانة، وأثبتت النتائج أن جودة الخدمات لها أثر على قدرات العاملين في تبني إدارة الجودة الشاملة، ووجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين جودة الخدمات وقدرات العاملين، وبين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي، وكانت أهم التوصيات ضرورة احترام المنظمات المنهج العلمي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من أجل الوصول إلى جودة الخدمة المستمرة في أنشطة المنظمة جميعها.

دراسة (جرار، 2017) بعنوان: واقع إدارة الجودة الشاملة في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية: دراسة تحليلية من وجهة نظر المديرين والمستفيدين.

هدفت الدراسة إلى استكشاف تصورات العاملين في وزارة الاقتصاد نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والتعرف على مستوى رضى المستفيدين عن خدمات الوزارة، وقد شمل مجتمع الدراسة عينة من العاملين (مديرين عامين ورؤساء أقسام موزعين على محافظات الضفة، وعينة من المستفيدين)، حيث استُخدم المنهج الوصفي التحليلي، واستُخدم استبانتيين واحدة للعاملين (155) مفردة، وواحدة للمستفيدين (40) مفردة، وقد خلصت الدراسة إلى نتيجة رئيسة مفادها: أن مستوى اتجاهات العاملين نحو الجودة الشاملة ومستوى رضا الموظفين كان بمستويات متوسطة، وكانت أهم التوصيات بضرورة تعزيز وتكريس الجودة الشاملة في الوزارة.

دراسة (السعدي وآخرون، 2017) بعنوان: واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في بنك التسليف التعاوني والزراعي (كك بنك) في الجمهورية اليمنية.

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق أبعاد إدارة

منهج تحليل الارتباط لاختبار الفرضية، استخدم الاستبانة كأداة دراسة اشتمل مجتمع الدراسة على عينة تكونت من (21) منشأة صناعية من منطقة (ناجبور)، وتوصلت الدراسة الى أن الشركات تحرص على تحقيق الرضا للعملاء، وأن التزام الإدارة العليا ساهم بشكل أكثر بتطبيق وممارسة إدارة الجودة الشاملة، وكانت من أهم النتائج ان الشركات تشرك العاملين جميعهم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وان هناك برامج للتحسين المستمر لتطبيق رضا العملاء.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال المراجعة المتأنية للدراسات السابقة، والتي تناولت إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخاصة والعامّة تبين للباحثين ما يلي:

- هدفت الدراسات السابقة إلى تحديد الفجوات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومعالجتها.

- لتحقيق الأهداف المطلوبة استخدمت معظم الأبحاث السابقة المنهج الوصفي. إلا أن دراسة (Awoke, 2021) استخدمت منهج تحليل الظواهر التفسيري، ودراسة (Molina, 2011) استخدمت منهجيات استرشادية، و أما دراسة (Hedao & Sangode, 2019) فقد استخدمت منهج تحليل الارتباط.

- غالبية الدراسات السابقة أوصت بتطبيق نظم جودة شاملة متكاملة، ما يلزمه نشر الوعي لدى المديرين والعاملين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- هدف البحث الحالي ينسجم مع أهداف البحوث السابقة، ولتحقيق هدف الدراسة استُخدم المنهج الوصفي الارتباطي.

- تعد هذه الدراسة حسب علم الباحثين من أوائل الدراسات التي تطبق على هيئة تقاعد، فبعضها طبقت على: جامعات، مستشفيات، وزارات، شركات خدمية وصناعية، ما يدل على أن نظم الجودة الشاملة تصلح للتطبيق على المنظمات جميعها باختلاف القطاعات.

- لقد تبنت الدراسات السابقة أبعاد عديدة للجودة الشاملة اشتركت بمعظمها في (القيادة، الموظفين، العملاء، الموردين، التحسين المستمر)، وقد تبنت هذه الدراسة الأبعاد التي وضعها البروفيسور (Dale H. Besterfield 2015) وهي (التزام الإدارة العليا / القيادة، التركيز على المستفيدين، المشاركة الفعالة لقوى العمل، التحسين المستمر للعمليات، العلاقة مع أصحاب المصالح) والتي تعتبر الأكثر ملاءمة لطبيعة عمل هيئة التقاعد الفلسطينية.

الطريقة والإجراءات:

منهج ومجتمع الدراسة:

استخدم الباحثان في هذه الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، يشتمل مجتمع الدراسة الحالية على الموظفين جميعهم في هيئة التقاعد الفلسطينية بفروعها الثلاثة في مدينة رام الله والخليل وغزة والبالغ عددهم (130)، حيث قام الباحثان بعمل مسح شامل لهم جميعا بتوزيع (130) استبانة وبلغ عدد الاستبانات المستردة (119) استبانة، بذلك تكون نسبة الاسترداد (92%) تقريبا وهي نسبة مرتفعة جدا ومناسبة لإكمال الدراسة.

Awoke, 2021): Total Quality Management Practic- es For Improving Procurement Performance of Petro- leum Producing Companies

هدفت الدراسة الى التعرف على فلسفة تطبيق إدارة الجودة ومبادئها في تحسين أداء إدارة المشتريات، في شركات النفط التي تعمل في (نيجيريا)، وتكون مجتمع الدراسة من ثماني شركات نفط، وكانت عينة الدراسة اثنا عشر مديرا تنفيذيا من هذه الشركات، وتم استخدام منهج تحليل الظواهر التفسيري في هذه الدراسة، وقد استخدم الباحث المقابلات الشبه منظمة والملاحظة كأداة لجمع البيانات، حيث قام الباحث بإجراء مقابلات مع المبحوثين، وجمع بيانات من دوائر إدارة المشتريات، والتي تخص تكلفة تطبيق أنظمة الجودة الشاملة في هذه الدوائر، ثم قام بتحليلها وفق مبدأ (فان مانين) التأويلي، وقد أظهرت النتائج أن المبحوثين عجزوا المشاكل المستمرة المتعلقة بالجودة الى عدم الالتزام بتبني وتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في دوائر المشتريات في شركات النفط النيجيرية، وأن المديرين لا يعرفون كثيرا عن آليات توظيف خبراتهم في تحسين أداء إدارة الجودة وبدء التغيير المخطط له من أجل التحسين المستمر للجودة، كذلك بينت النتائج قصور في تدريب العاملين، وانخفاض مراقبة الجودة، وأوصى الباحث بتبني نظم إدارة الجودة الشاملة المناسبة لتحسين الأداء في هذه الشركات، وتطوير وتدريب عناصر سلسلة التوريد بهذه الشركات، وتطوير مؤشرات قياس الأداء بما يتوافق مع متطلبات المشروع والمواصفات والمعايير.

Molina, 2011): A Total Quality Management Meth- odology for Universities

كان الدافع وراء إجراء هذه الدراسة والهدف منها، هو حاجة الجامعة الى نظام كفو لتحسين عمل الجامعة، وكان الهدف من هذا البحث تطوير منهجية إدارة الجودة الشاملة بما يمكن الجامعة بكفاءة وفعالية لتطوير وتحسين إدارة الجودة الشاملة، وكان هناك منهجيات عدة للجودة ومعايير مثل (ISO 9000, Baldrige Six Sigma)، اعتمدها الجامعات للاسترشاد بها، وكان هناك اقتراحات عدة لتبني منهجية إرشادية لتطوير خطط إدارة الجودة في خمسة مراحل متتالية، مثل البداية والتقييم والتحليل والاعداد والقبول.

واستخدمت المنهجيات كأداة بحث، لتحسين العمل في الجامعة وتحسين التعليم، وتم الرجوع الى منهجيات إدارة الجودة الشاملة، وفحص مدى تطبيقها في الجامعة، وقد تم تبني إطار منهجي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة ومنظمات أخرى.

Hedao & Sangode, 2019: Implementation of Total Quality Management in Manufacturing Firms: An Em- pirical Study

هدفت الدراسة الى معرفة إذا ما كانت الشركات الصناعية، تقوم بإشراك الموظفين والعملاء مع الإدارة العليا في عملية التحسين المستمر، لتحقيق رضا العملاء، وطبقت هذه الدراسة

أداة الدراسة:

جدول (2)

معاملات الارتباط (بيرسون) بين الدرجات الكلية لمحاور مقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة والدرجة الكلية لها.

المجال	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة المعنوية
التزام الإدارة العليا.	.93	.000
التحسين الشامل والمستمر.	.927	.000
المشاركة الفاعلة للموظفين.	.916	.000
التركيز على المستفيدين.	.934	.000
العلاقة مع أصحاب المصالح.	.833	.000

ومن خلال الجدول السابق يتضح وجود ارتباطات دالة إحصائية (مستويات الدلالة المعنوية أقل من 0.05) بين الدرجات الكلية لمحاور مقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة مع الدرجة الكلية لها؛ ذلك يدل على ارتفاع درجة الصدق البنائي لأداة الدراسة، وبذلك تعد هذه المجالات صادقة في قياس مقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

المعالجة الإحصائية: من أجل معالجة البيانات تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS).

نتائج البحث ومناقشتها:

للإجابة على أسئلة الدراسة تم استخدام معادلة الثبات (ألفا) لقياس ثبات الأداة، واتساق إجابات الباحثين، وتم استخدام أسلوب تحليل معاملات الارتباط (بيرسون) لقياس صدق الأداء وقوة العلاقة بين الفقرات، كما تم استخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل السؤال الأول، وتفرغ الإجابات للسؤال الثاني، وكانت الإجابة على السؤال الرئيس الأول: ما مدى توافر مقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هيئة التقاعد الفلسطينية؟ قد أظهرها الجدول التالي:

الجدول (3)

الأوساط الحسابية الكلية والانحرافات المعيارية الكلية لمحاور الدراسة المتعلقة بمدى توافر مقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هيئة التقاعد الفلسطينية.

المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
التزام الإدارة العليا	3.00	.87	متوسطة
التحسين الشامل والمستمر	2.84	.88	متوسطة
المشاركة الفاعلة للموظفين	2.66	.87	متوسطة
التركيز على المستفيدين	3.13	.86	متوسطة
العلاقة مع أصحاب المصالح	3.17	.80	متوسطة
الدرجة الكلية لمقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	2.97	.78	متوسطة

يتضح من الجدول السابق؛ بأن الدرجة الكلية لمدى توافر مقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هيئة التقاعد الفلسطينية متوسطة بوسط حسابي كلي مقداره (2.97)، وانحراف معياري (.78).

استخدم الباحثان أداة الاستبانة لدراسة مدى توافر مقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هيئة التقاعد الفلسطينية، حيث تكونت هذه الأداة من (39) فقرة موزعة على (5) محاور، والتي تمثل مقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والمحاور هي: (التزام الإدارة العليا، التحسين الشامل والمستمر، المشاركة الفاعلة للموظفين، التركيز على المستفيدين، العلاقة مع أصحاب المصالح)، وتدرج الإجابة على فقرات الاستبانة على مقياس (ليكرت الخماسي).

ثبات الأداة: لقياس ثبات أداة الدراسة (الاستبانة)، تم قياس الثبات لمجالات أداة الدراسة والفقرات؛ بالإضافة إلى الدرجة الكلية لأداة الدراسة باستخدام معاملات الثبات (كرونباخ ألفا)، وذلك على الاستبانات المستردة من مجتمع الدراسة، وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول (1)

معاملات الثبات لمجالات الدراسة

المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
التزام الإدارة العليا	10	.95
التحسين الشامل والمستمر	6	.93
المشاركة الفاعلة للموظفين	7	.92
التركيز على المستفيدين	9	.94
العلاقة مع أصحاب المصالح	7	.93
الدرجة الكلية لمقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	39	.98

صدق الأداة:

للارتقاء بمستوى الاستبانات ولضمان تحقيقها للأهداف التي وضعت من أجلها، تمت مراجعتها وتحكيمها من عدد من الأكاديميين والمتخصصين في مجال الدراسة، كما استشير اختصاصيين في مجال الإحصاء؛ من أجل عملية إدخال البيانات وتحليلها. وفي ضوء ملاحظات المحكمين عدلت بعض عبارات الاستبانات؛ كي تصبح أكثر وضوحاً من حيث الصياغة وانتماؤها للمحاور التي تدرج تحتها.

من ناحية أخرى حُسبت معاملات الارتباط، التي تعبر عن قوة العلاقة بين كل فقرة من فقرات محاور ومجالات أداة الدراسة، مع الدرجة الكلية لذلك المحور الذي تنتمي إليه الفقرة، يضاف إلى ذلك حساب معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل مجال مع المجال الكلي والدرجة الكلية لتلك المجالات، وتعد أداة الدراسة بأنها تتمتع بدرجة صدق عالٍ، وقد أظهرها الجدول رقم (2) التالي:

المتقدمة في نتائج محور التزام الإدارة العليا، للعبارات التي تعبر عن التزام الإدارة العليا بتخصيص الموارد اللازمة لتحسين جودة خدماتها، حيث تؤكد الخطة الاستراتيجية للهيئة على تجويد خدماتها المتنوعة، ويعود ذلك برأي الباحثين؛ لرغبة الإدارة العليا لعمل اللازم كي تنجح الهيئة في تنفيذ مهامها، عن طريق تجويد خدمات الهيئة، أما المراتب الأخيرة في نتائج المحور، فهي: التزام الإدارة العليا بتشكيل حلقات جودة فاعلة، والتزامها بتمكين الموظفين، والتزام الإدارة العليا بتأهيل القادة الإداريين على مضامين الجودة، ويعود ذلك برأي الباحثين لضبابية فكر الجودة الشاملة كنظام إداري وكتقافة تنظيمية لدى الإدارة العليا، ما أدى إلى اتباع أساليب إدارية غير منبثقة من مفهوم الجودة الشاملة في عمليات التجويد.

وهذه النتيجة تتوافق مع دراسة (بدر والمدهون، 2017) والتي طبقت على المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة، كما تتوافق ومع دراسة (عطية وقزيط، 2020) والتي طبقت على جامعة (مصراثة) كمؤسسة تعليم عال، وتتعارض مع دراسة (السعدي وآخرون، 2017) التي خلصت إلى مستوى عال من الالتزام في (بنك التسليف)، كما تتعارض مع دراسة (جرار، 2017) التي خلصت إلى مستوى منخفض في وزارة الاقتصاد الفلسطينية.

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات الآتية: مدى توفر التزام الإدارة العليا في هيئة التقاعد الفلسطينية: يتمثل بأن الإدارة العليا لهيئة التقاعد تلتزم بتخصيص الموارد اللازمة لتحسين جودة خدماتها، تؤكد الخطة الاستراتيجية للهيئة على تجويد خدماتها المتنوعة.

ثانياً: مدى توفر التحسين الشامل والمستمر في هيئة التقاعد الفلسطينية.

بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.84)، والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.88)، ما يدل على أن درجة مدى توفر التحسين الشامل والمستمر في هيئة التقاعد الفلسطينية متوسطة، المرتبة الأولى لهذا المحور كانت لعبارة (تواؤم الهيئة خططها مع التطورات في البيئة الخارجية)، يعود ذلك برأي الباحثين لرغبة الإدارة العليا بالتحسين والتطوير، والمرتبة الأخيرة النتائج كانت لعبارة (توفر الهيئة نظم لتدريب الموظفين بما يتناسب مع أهداف التحسين المستمر)، ومن بعدها عبارة (يتم تشكيل لجان عمل لتحسين أساليب العمل في الهيئة بشكل مستمر)، ويعود ذلك برأي الباحثين إلى قلة المعلومات عن مفهوم الجودة الشاملة ومتطلباتها وأنظمتها لدى القادة الإداريين.

وهذه النتيجة توافقت مع دراسة (العالم، 2020): التي طبقت على جامعة فلسطين التقنية خضوري، ومع دراسة (بدر والمدهون، 2017): التي طبقت على المؤسسات الأهلية والأجنبية في قطاع غزة، إلا أنها تعارضت مع دراسة (قسم السيد، 2017): التي طبقت على شركة كهرباء محافظة (بيشة): التي خلصت إلى درجة عالية، وتعارضت مع دراسة (عابد، 2017): التي طبقت على مراكز الإرشاد الزراعي، وهي دراسة من جامعة (بنها) وخلصت إلى نتيجة منخفضة.

يستنتج الباحثان أن هيئة التقاعد قامت بأعمال تجويديه

كما يتضح بأن أعلى الدرجات هي درجة العلاقة مع أصحاب المصالح بوسط حسابي مقداره (3.17) وهي متوسطة، يليها درجة التركيز على المستفيدين بوسط حسابي مقداره (3.13) وهي متوسطة، ويعزو الباحثان السبب إلى أن الإدارة العليا لديها الإرادة للتعاون مع أصحاب المصالح لخدمة المستفيدين، ولكن هذه الإرادة يلزمها تدعيم من الفكر الإداري للجودة الشاملة، ليحصل المحور على نتائج أعلى، أما أدنى الدرجات كانت درجة المشاركة الفاعلة للموظفين بوسط حسابي مقداره (2.66) وهي متوسطة تقترب من المنخفضة، ويعزو الباحثان السبب وراء ذلك: بأن فكر الجودة الشاملة فكر جديد على المنظومة الإدارية الفلسطينية، وعليه فإن المنظومة الإدارية ليست على إطلاع كاف على فكر وفلسفة الجودة الشاملة، بما يكفي لتتعرف وتؤمن وتتبنى الجودة الشاملة كفلسفة إدارية، وتدير المنظمات وفق أسس ومتطلبات الجودة الشاملة.

وبمقارنة درجة المتوسط التي أظهرتها استجابات الموظفين في هيئة التقاعد لمدى توافر مقومات الجودة الشاملة، مع نتائج الدراسات السابقة، فكانت نتيجة دراسة (جرار، 2017) والتي طبقت على وزارة الاقتصاد الفلسطينية، بعنوان واقع إدارة الجودة الشاملة في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية: دراسة تحليلية من وجهة نظر المديرين والمستفيدين، وجود اتجاهات متوسطة نحو تطبيق الجودة الشاملة، وفيما يتعلق بدراسة (العالم، 2020) والتي طبقت على جامعة فلسطين التقنية خضوري، بعنوان معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين التقنية خضوري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، فقد خلصت إلى وسط حسابي من منخفض إلى متوسط، أما دراسة (بدر والمدهون، 2017): التي طبقت على المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة، بعنوان أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة، فقد خلصت إلى وسط حسابي مرتفع، وفيما يتعلق بدراسة (السعدي وآخرون، 2017)، بعنوان واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في بنك التسليف التعاوني الزراعي (كاك) في الجمهورية اليمنية، فقد خلصت الدراسة إلى وسط حسابي عال. ما يعني أن نتائج دراسة هيئة التقاعد الفلسطينية تعد متوافقة ومقبولة عند مقارنتها مع نتائج الدراسات التي طبقت على منظمات حكومية، وأظهرت وجود اتجاهات متوسطة نحو تطبيق الجودة الشاملة مثل دراسة وزارة الاقتصاد، ووجود اتجاهات من منخفض إلى متوسط مثل جامعة فلسطين التقنية خضوري، ولا تعتبر هذه النتيجة جيدة أو متوافقة مع نتائج المنظمات غير الحكومية عند مقارنتها بهم، مثل: المؤسسات الأهلية الأجنبية، و(بنك كاك) اليمني، حيث حصلت تلك الدراسات على وسط حسابي عال، وعلى الهيئة بذل المزيد من أجل تحقيق متطلبات الجودة الشاملة لديها بمستوى مرتفع.

وفيما يلي توضيح لتحليل فقرات أداة الدراسة حسب كل محور من محاور مقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هيئة التقاعد الفلسطينية:

أولاً: مدى درجة التزام الإدارة العليا في هيئة التقاعد الفلسطينية.

بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.87)، مما يدل على أن درجة التزام الإدارة العليا في هيئة التقاعد الفلسطينية متوسطة، وكانت المراتب

المعياري الكلي مقداره (86)، مما يدل على أن درجة مدى توافر التركيز على المستفيدين في هيئة التقاعد الفلسطينية متوسطة، أما المرتبة الأولى لهذا المحور فهي العبارة: (تحرص الهيئة على تقديم خدماتها إلى المستفيدين بأقصى سرعة ممكنة)؛ ويعود ذلك للإرادة الجادة لدى الإدارة العليا لتلبية حاجات المستفيدين الذين هم محور عمل الهيئة. أما المرتبة الأخيرة فهي عبارة (تعمل الهيئة على تدريب الموظفين على مهارات التواصل الفعال مع المستفيدين) وقد حصلت على درجة منخفضة، ويعود ذلك إلى ضعف منظومة التدريب في الهيئة وفق رأي الباحثين، وتليها بالدرجة العبارة (تحرص الهيئة على تقديم خدماتها إلى المستفيدين إلكترونياً)، ويعود ذلك للضوابط والمتطلبات القانونية التي تنظم أعمال الهيئة، ولطبيعة منظومة المعلومات في الهيئة التي يلزمها تغذية من نظم معلومات أصحاب المصالح كي تتمكن الهيئة من تقديم خدماتها بأعلى كفاءة وفعالية للمستفيدين، وهو الأمر الذي لم يُنفذ بشكل كامل وفعال برأي الباحثين.

توافقت هذه النتيجة مع دراسة (جرار، 2017)؛ التي طبقت على وزارة الاقتصاد الفلسطيني، ومع دراسة (Pambreni and others, 2019)؛ التي طبقت على قطاع الخدمات في (ماليزيا)، وقد تعارضت مع دراسة (عابد، 2017)؛ التي طبقت على مراكز الإرشاد الزراعي التي خلصت إلى نتيجة منخفضة، كما تعارضت مع دراسة (بدر والمدهون، 2017)؛ التي طبقت على المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة، والتي خلصت إلى نتيجة مرتفعة.

يستنتج الباحثان أن الإدارة العليا تعمل بحرص على تقديم الخدمة للمستفيدين بأفضل ما يمكنها من سبل، ولكن هذا الأمر يلزمه تدريب الموظفين على التواصل الفعال، باعتبار الموظف هو المتعامل المباشر مع المستفيد، وباعتباره مستفيد داخلي، كما يلزم الهيئة الارتقاء بمستوى التركيز على المستفيد عبر إجراء التفاهات والشراكات اللازمة مع أصحاب المصالح والتي من شأنها تمكين الهيئة من تقديم الخدمات الإلكترونية للمستفيدين.

خامساً: مدى توفر العلاقة مع أصحاب المصالح في هيئة التقاعد الفلسطينية.

بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.17)، والانحراف المعياري الكلي مقداره (8)، مما يدل على أن درجة مدى توفر العلاقة مع أصحاب المصالح في هيئة التقاعد الفلسطينية متوسطة. أعلى مرتبة لهذا المحور هي العبارة (توفق الهيئة بين احتياجات الهيئة واحتياجات أصحاب المصالح)، ذلك يدل على أن الإدارة تعمل على توازن المصالح بينها وبين أصحاب المصالح، أما المرتبة الأخيرة فهي عبارة (تشرك الهيئة أصحاب المصالح في مراحل التطوير كافة)، ويليهما عبارة (تشرك الهيئة أصحاب المصالح في التحديات التي تواجهها)، يعود سبب ضعف المشاركة برأي الباحثين؛ للنمط القيادي والإداري السائد في المنظمات الفلسطينية عموماً.

وهذه النتيجة تتوافق مع نتيجة دراسة (عطية وقزيط، 2020) والتي طبقت على جامعة (مصراته).

عززت من قدرتها على تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، حيث كانت نتيجة هذا المحور متوسط، إلا أن هذه الأعمال التحسينية والتطويرية لم ترتق للمستوى الكامل والشامل وفق فلسفة الجودة الشاملة، حيث إن اتجاهات الباحثين تجاه نظم التدريب كانت منخفضة، وتجاه تشكيل اللجان كانت متوسط منخفضة، وعليه فإن الباحثان يعتقدان أن هناك قاعدة لإيجاد نظام للتحسين المستمر في هيئة التقاعد، إذا ما شكّلت لجان جودة وتوفير نظم تدريب وفق فكر وفلسفة الجودة الشاملة.

ثالثاً: مدى توفر المشاركة الفاعلة للموظفين في هيئة التقاعد الفلسطينية.

بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.66)، والانحراف المعياري الكلي مقداره (87)، مما يدل على أن درجة مدى توفر المشاركة الفاعلة للموظفين في هيئة التقاعد الفلسطينية؛ متوسطة، وأن المرتبة الأولى لهذا المحور تعود لعبارة (تتم معالجة المشكلات في الهيئة ضمن المستوى الإداري نفسه دون إحالتها إلى مستوى أعلى)، حيث حصلت هذه العبارة على وسط حسابي متوسط، ولكن بدرجة أقل من (3)، وذلك يعود للنمط الإداري السائد وبما يتعلق به من نظم التواصل والتحفيز، أما الترتيب الأخيرة في النتائج؛ فهي تخص عبارة (يتم تطوير برامج خاصة للعمل الذي يقوم به الموظفون بعد الأخذ بالأفكار/ الآراء/ المقترحات، التي يطرحونها بخصوص التدريب) وقد حصلت على درجة منخفضة، وعبارة (نظام المكافآت والحوافز في الهيئة مرتبط بإنجاز الموظفين) وقد حصلت على درجة منخفضة، ويعود ذلك برأي الباحثين للفكر الإداري السائد الذي لا ينظر للموظف على أنه شريك ومالك معنوي كما فكر الجودة الشاملة.

وهذه النتيجة تتوافق مع دراسة (جرار، 2017)؛ التي طبقت على وزارة الاقتصاد الفلسطيني، كما تتوافق مع دراسة (العالم، 2020)؛ التي طبقت على جامعة فلسطين التقنية خضوري، إلا أنها تعارضت مع دراسة (قسم السيد، 2017)؛ التي طبقت على شركة كهرباء محافظة (بيشة)، وخلصت إلى نتيجة عال جداً أو موافق بشدة، وكما تعارضت مع دراسة (بدر والمدهون، 2017)؛ التي طبقت على المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة، التي خلصت إلى نتيجة منخفضة.

يستنتج الباحثان أن المشاركة الفعالة للموظفين، وإن كانت ضمن المستوى المتوسط؛ إلا أنها في أدنى المستوى المتوسط وقريبة جداً من المستوى المنخفض وفق رأي الباحثين، حيث عبر الباحثون عن أن المشاركة الفاعلة لا تشمل الموظفين بجميع مستوياتهم الوظيفية، كما أنها بمستوى غير مرتفع للموظفين المشمولين بالمشاركة الفاعلة، ذلك يعود للنمط الإداري الذي ينتهجه القادة الإداريين، وما يتبعه من نظم الاتصال المعتمدة والمعبر عنها في الهيكل التنظيمي المعتمد، كما أن ضعف نظم التقييم والتحفيز وفق رأي الباحثين، تؤثر سلباً على الموظف تجاه قيامه بدور فاعل فيما يتعلق بالمشاركة باقتراحات وآراء تطويرية وتحسينية.

رابعاً: مدى توفر التركيز على المستفيدين في هيئة التقاعد الفلسطينية.

بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.13)، والانحراف

المصادر والمراجع العربية:

أولاً: الكتب:

- جودة، محفوظ (2018). إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات. ط7. دار وائل للنشر والتوزيع. عمان. الاردن.
- العزاوي، محمد (2019). إدارة الجودة الشاملة مدخل استراتيجي تطبيقي. ط1. إثراء للنشر والتوزيع. الاردن.
- الطائي، رعد وقداة، عيسى (2010). (إدارة الجودة الشاملة). دار اليازوري. عمان. الأردن.

ثانياً: الكتب المترجمة:

- (Dessler, Gary 2012). إدارة الموارد البشرية للمؤلف جاري ديسلر. (ترجمة المتعال، محمد وجودة، عبد المحسن)، الرياض، السعودية: دار المريخ للنشر.
- ديمنج، وليام و هارمسترونج، روبيرت (2016). إدارة الجودة الشاملة أسس ومبادئ وتطبيقات. (ترجمة رشدي، هند)، القاهرة، مصر: كنوز للنشر والتوزيع.

ثالثاً: دراسات وأبحاث:

- بدر، رشاد والمدهون، محمد (2017). «أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة». Journal of Economics and Business، الجامعة الإسلامية غزة، المجلد 25، العدد 4.
- جرار، زياب (2017). «واقع إدارة الجودة الشاملة في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية: دراسة تحليلية من وجهة نظر المديرين والمستفيدين»، مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع 24.
- السعدي، محمد و السنباني، جبر والدحياني، ناصر (2017). «واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في بنك التسليف التعاوني والزراعي (كاك بنك) في الجمهورية اليمنية»، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد 16 مجلد 17.
- قسم السيد، عبد الرحيم (2017). «قدرات المنظمة نحو تبني إدارة الجودة الشاملة وأثرها على جودة الخدمات بالتطبيق على شركة الكهرباء بمحافظة بيشة». المركز القومي للبحوث غزة. عدد 1. مجلد 1.
- عابد، لمياء (2017). «بناء مقاييس لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ومقاييس لتقنين مراحل إدارة الجودة الشاملة في مراكز الإرشاد الزراعي». J. Agric. Economic. and Social Sci., Mansoura Univ., Vol. 8 (12): 931- 939, 2017
- العالم، رنده (2020). «معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين التقنية خضوري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها». مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع 43.
- عطية، عطوه وقزيط، هدى (2020). «معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى القيادات الإدارية بمؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة: جامعة مصراته». المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة مصراته، ليبيا، المجلد الأول، العدد الخامس عشر.
- مهدي، علي (2020). «مدى توظيف معايير الجودة الشاملة في دورات إعداد وتدريب معلمي اللغة العربية ومعلماتها في طرائق التدريس لمدرسيات التربية». جامعة بغداد - كلية الآداب. مجلة الآداب. ملحق العدد 133.

يستنتج الباحثان حرص الإدارة العليا على تلبية احتياجات الهيئة من منطلق تحقيق الفائدة للأطراف جميعها، بما يصب في مصلحة المستفيد، حيث إن التوفيق بين الاحتياجات ومراعاة الاحتياجات الخاصة، يؤدي بالمجمل إلى توسيع شريحة المستفيدين، الأمر الذي يتوافق مع رؤية الهيئة ورسالتها، إلا أن مفهوم التشاركية بين الهيئة وبين أصحاب المصالح في مجالات التطوير بكافة مراحلها ومواجهة التحديات ما زال يحتاج إلى جهد إضافي ومنظم من الإدارة العليا.

السؤال الرئيس الثاني: ما هي أهم معيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هيئة التقاعد؟

تم جمع آراء الموظفين من خلال سؤال مفتوح تم صياغته ضمن الاستبانة، يخص المعوقات من وجهة نظره، حيث قام الباحثان بمراجعة الاستبانات، وتفريغها، وتحديد معيقات توافر متطلبات الجودة الشاملة وحلولها، وقاما بترتيبها تنازلياً، واتضح أن أهم المعوقات التي حصلت على أعلى تكرار مرتبة تنازلياً، هي: نقص التدريب والتطوير، الأزمة المالية والسياسية المؤثرة على البيئة الخارجية وأصحاب المصالح، وضعف منظومة الاتصال الداخلية والخارجية، ضعف منظومة القياس والتقييم.

الاستنتاجات

استنتج الباحثان أن المعوقات المذكورة أعلاه بشكل عام؛ يمكن توزيعها إلى فئتين من المعوقات، الأولى سببها الأزمة السياسية والمالية، والثانية سببها النمط القيادي السائد غير المنبثق من مفاهيم الجودة الشاملة، وعليه فإن تبني فكر الجودة الشاملة وفلسفتها والالتزام بتوفير متطلباتها سيكون له دور كبير في علاج تلك المعوقات.

التوصيات:

- يوصي الباحثان الإدارة العليا أن تتبنى فكر الجودة الشاملة، وفلسفتها، واعتمادها كمنهج وأسلوب إداري لإدارة الهيئة، والعمل على توفير كافة متطلبات الجودة الشاملة في الهيئة وإدارتها وفق فلسفة الجودة الشاملة وفكرها.
- يوصي الباحثان هيئة التقاعد بتبني نظام خاص لتطبيق الجودة الشاملة، يتضمن نظاماً للتحسين المستمر، والمتواصل في هيئة التقاعد لمواكبة المتغيرات في البيئة المحيطة، وفي احتياجات المستفيدين من خدماتها، مع إيجاد دائرة للجودة الشاملة من أجل تطبيق الجودة الشاملة، وتوفير المتطلبات اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتفعيل عملية التحسين المستمر وتنظيمها.
- تبني هيئة التقاعد نمط قيادي مبني على النمط الديمقراطي التشاركي، ورفع مستوى مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات، وتصميم نظم فاعلة فيما يخص التحفيز والقياس والتقييم لكافة أنواع الأداء والرضا.
- يوصي الباحثان الإدارة العليا برفع مستوى المشاركة مع أصحاب المصالح، بما يساهم في تطوير الهيئة وزيادة قدرة الهيئة على مواجهة الأزمات، وبما يحقق للهيئة نظم معلومات إلكترونية شاملة، مما يمكن الهيئة من تقديم خدمات إلكترونية عالية الجودة.

are employed in the preparation and training courses for Arabic language teachers and female teachers in the teaching methods of education directorates. University of Baghdad - College of Arts. Literature Journal. Supplement to issue 133.

Fourth: Laws and Websites:

- Al- Hallak, Buttros (2020). *Administrative leadership*. Syrian Virtual University, e-book <https://pedia.svuonline.org/>
- *The Judiciary and Legislation System in Palestine - Al-Muqtafi - Prepared by the Institute of Law at Birzeit University.*
- Cabinet Resolution No. (144) of 2004, Al-Muqtafi (2021, July, 20, 5 AD), <http://muqtafi.birzeit.edu/pg/getleg.asp?id=14752>
- Public Retirement Law No. 7 of 2005, <http://muqtafi.birzeit.edu/pg/getleg.asp?id=14816>

المصادر والمراجع الأجنبية:

Books:

- Besterfeild, D & Besterfeild, C & Besterfeild, G & Sacre, M & Urdhwarese, H & Urdhwarese, R (2015), "Total Quality Management. Pearson. Fourth edition. Delhi. India.
- Crosby, P (1980). *Quality Is Free*. Pinguin Group. USA .
- Dessler, G (2017). *Human Resource Management*. Fifteenth edition. Pearson Education, Inc. United States of America.
- (Davis, S & David G (2016). *Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality*. Pearson Education Inc, Eighth Edition, United States of America.
- (Wheelen, T & Hunger, D (2012). *Strategic Management and Business Policy*. Thirteenth edition.

Studies and research:

- Alhazim, Nabil & Alkhateeb, Tarek (2019). *Obstacles to implementing total quality management in Saudi Arabia marketing tourism Service*. Management Science Letters, 10, 2020
- Awoke, Patrick (2021). *Total Quality Management Practices For Improving Procurement Performance of Petroleum Producing Companies*. Doctoral dissertation, Walden University Scholar Works. at: <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations>.
- Pambreni, Y & Khatib, A & Azam, S.M. Ferdous & Tham, Jacqueline (2019). *The influence of total quality management toward organization performance*. Management Science Letters 9 (2019)
- (Alghamdi, Faris (2018). *Total Quality Management and Organizational Performance: A Possible Role of Organizational Culture*. International Journal of Business Administration. June 2018. <https://www.researchgate.net/publication/326554168>
- Hedao, H & Sangode, P (2019). *Implementation of Total Quality Management in Manufacturing Firms: An Empirical Study*. The IUP Journal of Operations Management, Vol. XVIII, No. 1, 2019
- Molina, J (2011). *A Total Quality Management Methodology for Universities*. Florida International University Digital Commons. University Graduate School. jflor022@fiu.edu

المصادر والمراجع الإلكترونية:

- جمعية الجودة الأمريكية (ASQ) يوم 14/8/2021 الساعة 2.15 م، <https://asq.org/quality-resources/total-qualit-management/tqm-gets-results>
- جمعية الجودة الأمريكية (ASQ)، اب، 14، الساعة 2.46 م <https://asq.org/quality-resources/quality-glossary/q>

رابعاً: قوانين ومواقع الكترونية:

- الحلاق، بطرس (2020). القيادة الإدارية. الجامعة الافتراضية السورية، كتاب إلكتروني <https://pedia.svuonline.org/>
- قرار مجلس الوزراء رقم (144) لسنة 2004، منظومة القضاء والتشريع «المقتفي» (2021، تموز، 20 م)، (n.d) استرجع، <http://muqtafi.birzeit.edu/pg/getleg.asp?id=14752>
- قانون التقاعد العام رقم 7 لسنة 2005، <http://muqtafi.birzeit.edu/pg/getleg.asp?id=14816>

المصادر والمراجع العربية مترجمة:

First, the books:

- Al-Azzawi, Mohammed (2019). *Total quality management an applied strategic approach*. 1st Ed. Ithraa for publishing and distribution. Jordan.
- Gouda, Mahfouz (2018). *Total quality management concepts and applications* 7th Ed. Dar Wael for publishing and distribution. Amman. Jordan.
- Al-Tai, Raad and Qadada, Issa (2010). "Total Quality Management". Al-Yazuri House. Amman. Jordan

Second: Translated books:

- Dessler, G (2012). *Human Resource Management*. (Translated by Al-Mutaal, Muhammad and Judah, Abdul-Mohsen), Riyadh, Saudi Arabia: Dar Al-Marikh Publishing.
- Deming, W & Harmstrong, R (2016). *Total quality management foundations, principles and applications*. (Translation by Rushdie, Hind), Cairo, Egypt: Treasures for Publishing and Distribution.

Third: Studies and Research:

- Badr, Rashad and Al-Madhoun, Muhammad (2017). *The effect of applying the principles of total quality on the performance of foreign NGOs operating in the Gaza Strip*. Journal of Economics and Business, The Islamic University of Gaza, Volume 25, No. 4.
- Jarrar, Theyab (2017). "The reality of total quality management in the Palestinian Ministry of National Economy: an analytical study from the point of view of managers and beneficiaries", Ramah Journal for Research and Studies, No. 24.
- Al-Saadi, Muhammad and Al-Sanbani, Jabr and Al-Dahyani, Nasser (2017). *The reality of the application of total quality management in the Cooperative and Agricultural Credit Bank (CAC Bank) in the Republic of Yemen*, Al-Andalus Journal for Humanities and Social Sciences, No. 16, volume 17.
- El-Sayed, Musa (2017). *The organization's capabilities towards adopting total quality management and its impact on the quality of services by applying to the Electricity Company in Bisha Governorate*. Gaza National Research Center. Number 1. Volume 1.
- Abed, Lamia (2017). *Building standards for the application of total quality management and a measure to codify the stages of total quality management in agricultural extension centers*. J. Agric. Economic. and Social Sci., Mansoura Univ., Vol. 8 (12): 931-939, 2017
- Al-Alam, Randa (2020). *Obstacles to the application of total quality management at Palestine Technical University Kadoorie from the point of view of its faculty members*. Ramah Journal for Research and Studies, p. 43.
- Attia, Atwa and Qazit, Huda (2020). *Obstacles to the application of total quality management among administrative leaders in higher education institutions, a case study: Misurata University*. The Scientific Journal of the College of Education, Misurata University, Libya, Volume One, Issue XV.
- Mahdi, Ali (2020). *The extent to which total quality standards*

mittee for scientific research ethics if there is any, when conducting any experiments on humans or the environment.

5. Obtain a written acknowledgement from the individual/individuals who are referred to in the research, and clarify to them the consequences of listing them in the research. The researcher has also to maintain confidentiality and commit to state the results of his/her research in the form of statistical data analysis to ensure the confidentiality of the participating individuals.

Seven- Intellectual Property Rights:

1. The editorial board confirms its commitment to the intellectual property rights.
2. Researchers also have to commit to the intellectual property rights.
3. The research copyrights and publication are owned by the Journal once the researcher is notified about the approval of the paper. The scientific materials published or approved for publishing in the Journal should not be republished unless a written acknowledgment is obtained by the Deanship of Graduate Studies & Scientific Research.
4. Research papers should not be published or republished unless a written acknowledgement is obtained from the Deanship of Graduate Studies & Scientific Research.
5. The researcher has the right to accredit the research to himself, and to place his name on all the copies, editions and volumes published.
6. The author has the right to request the accreditation of the published papers to himself.

Five- Peer Review & Publication Process:

All research papers are forwarded to a group of experts in the field to review and assess the submitted papers according to the known scientific standards. The paper is accepted after the researcher carries out the modifications requested. Opinions expressed in the research paper solely belong to their authors not the journal. The submitted papers are subject to initial assessment by the editorial board to decide about the eligibility of the research and whether it meets the publication guidelines. The editorial board has the right to decide if the paper is ineligible without providing the researcher with any justification.

The peer review process is implemented as follows:

1. The editorial board reviews the eligibility of the submitted research papers and their compliance with the publication guidelines to decide their eligibility to the peer review process.
2. The eligible research papers are forwarded to two specialized Referees of a similar rank or higher than the researcher. Those Referees are chosen by the editorial board in a confidential approach. They are specialized instructors who work at universities and research centers in Palestine and abroad.
3. Each referee must submit a report indicating the eligibility of the research for publication.
4. In case the results of the two referees were different, the research is forwarded to a third referee to settle the result and consequently his decision is considered definite.
5. The researcher is notified by the result of the editorial board within a period ranging from three to six months starting from the date of submission. Prior to that, the researcher has to carry out the modifications in case there are any.
6. The researcher will receive a copy of the journal in which his/her paper was published, as for researchers from abroad, a copy of the Journal volume will be sent to the liaison university office in Jordan and the researcher in this case will pay the shipping cost from Jordan to his/her place of residency.

Six- Scientific Research Ethics:

The researcher must:

1. Commit to high professional and academic standards during the whole process of conducting research papers, from submitting the research proposal, conducting the research, collecting data, analyzing and discussing the results, and to eventually publishing the paper. All must be conducted with integrity, neutralism and without distortion.
2. Acknowledge the efforts of all those who participated in conducting the research such as colleagues and students and list their names in the list of authors, as well as acknowledging the financial and morale support utilized in conducting the research.
3. Commit to state references soundly, to avoid plagiarism in the research.
4. Commit to avoid conducting research papers that harm humans or environment. The researcher must obtain in advance an approval from the University or the institutions he/she works at, or from a com-

methodology, and the main conclusions. The researcher is also to provide no more than six keywords at the end of the abstract which enable an easy access in the database.

11. The researcher has to indicate if his research is part of a master thesis or a doctoral dissertation as he/she should clarify this in the cover page, possibly inserted in the footnote.
12. The research papers submitted to the Deanship of Graduate Studies & Scientific Research will not be returned to the researchers whether accepted or declined.
13. In case the research does not comply with the publication guidelines, the deanship will send a declining letter to the researcher.
14. Researchers must commit to pay the expenses of the arbitration process, in case of withdrawal during the final evaluation process and publication procedures.
15. The researchers will be notified of the results and final decision of the editorial board within a period ranging from three to six months starting from the date of submitting the research.

Four- Documentation:

1. footnotes should be written at the end of the paper as follows; if the reference is a book, it is cited in the following order, name of the author, title of the book or paper, name of the translator if any or reviser, place of publication, publisher, edition, year of publishing, volume, and page number. If the reference is a journal, it should be cited as follows, author, paper title, journal title, journal volume, date of publication and page number. If the resource or reference is mentioned again then it should be written as follows: name of the author, title of the book/research, page number.
2. References and resources should be arranged at the end of the paper in accordance to the alphabetical order starting with the surname of author, followed by the name of the author, title of the book or paper, place of publishing, edition, year of publication, and volume. The list should not include any reference which is not mentioned in the body of the paper.
 - In case the resource is with no specified edition, the researcher writes (N.A).
 - In case the publishing company is in not available, the researcher writes (N.P).
 - In case there is no author, the researcher writes (N.A).
 - In case the publishing date is missing, the researcher writes (N.D).
3. In case the researcher decides to use APA style for documenting resources in the text, references must be placed immediately after the quote in the following order, surname of the author, year of publication, page number.
4. Opaque terms or expressions are to be explained in footnotes.

Note: for more information about using APA style for documenting please check the following link:

<https://journals.qou.edu/resources/pdf/apa.pdf>

and they will be returned to the researchers for modification to comply with the publication guidelines.

1. Papers are accepted in Arabic and English only, and the language used should be well constructed and sound.
2. Application for publishing the research paper should be submitted through the website of the Journal, on the following link:

<https://journals.qou.edu/index.php/eqtsadia> in Microsoft Word format, taking into consideration the following:

- For papers written in Arabic: Font type should be Simplified Arabic, and the researcher should use bold font size 16 for head titles, bold font size 14 for subtitles, font size 12 for the rest of the text, and font size 11 for tables and diagrams.
- For papers written in English: Font type should be Times New Roman, and the researcher should use bold font size 14 for head titles, bold font size 13 for subtitles, font size 12 for the rest of the text, and font size 11 for tables and diagrams.
- the text should be single-spaced.
- Margins:

For papers written in Arabic and English margins should be set to: 2 cm top, 2.5 cm bottom, 1.5 cm left and right.

3. The paper should not exceed 25 (A4) pages or (7000) words including figures and graphics, tables, endnotes, and references, while annexes are inserted after the list of references, though annexes are not published but rather inserted only for the purpose of arbitration.
4. The research has to be characterized by originality, neutrality, and scientific value.
5. The research should not be published or submitted to be published in other journals, and the researcher has to submit a written acknowledgment that the research has never been published or sent for publication in other journals during the completion of the arbitration process. In addition, the main researcher must acknowledge that he/she had read the publication guidelines and he/she is fully abided by them.
6. The research should not be a chapter or part of an already published book.
7. Neither the research nor part of it should be published elsewhere, unless the researcher obtains a written acknowledgement from the Deanship of Graduate Studies & Scientific Research.
8. The Journal preserves the right to request the researcher to omit, delete, or rephrase any part of his/her paper to suit the publication policy. The Journal has also the right to make any changes on the form/ design of the research.
9. In case the research is written in Arabic, the researcher should include a list of references translated into English, in addition to the original list of the references in Arabic.
10. The research must include two research abstracts, one in Arabic and another in English of (150-200) words. The abstract must underline the objectives of the paper, statement of the problem,

Publication and Documentation Guidelines

First- Requirements of preparing the research:

The research must include the following:

1. A cover page which should include the title of the research stated in English and Arabic, including the name of researcher/researchers, his/her title, and email.
2. Two abstracts (English and Arabic) around (150-200 word). The abstract should include no more than 6 key words.
3. Graphs and diagrams should be placed within the text, serially numbered, and their titles, comments or remarks should be placed underneath.
4. Tables should be placed within the text, serially numbered and titles should be written above the tables, whereas comments or any remarks should be written underneath the tables.

Second- Submission Guidelines:

1. The Researcher should submit a letter addressing the Head of Editorial Board in which he/she requests his paper to be published in the Journal, specifying the specialization of his/her paper.
2. The researcher should submit a written pledge that the paper has not been published nor submitted for publishing in any other periodical, and that it is not a chapter or a part of a published book.
3. The researcher should submit a short Curriculum Vitae (CV) in which she/he includes full name, workplace, academic rank, specific specialization and contact information (phone and mobile number, and e-mail address).
4. Complete copy of the data collection tools (questionnaire or other) if not included in the paper itself or the Annexes.
5. No indication shall be given regarding the name or the identity of the researcher in the research paper, in order to ensure the confidentiality of the arbitration process.

Third- Publication Guidelines:

The editorial board of the journal stresses the importance of the full compliance with the publication guidelines, taking into note that research papers that do not meet the guidelines will not be considered,

Journal of Al-Quds Open University

for Administrative & Economic Research

Vision

Achieving leadership, excellence and innovation in the field of open learning, community service, and scientific research, in addition to reinforcing the University leading role in establishing a Palestinian society built on knowledge and science.

Mission

To prepare qualified graduates equipped with competencies that enable them to address the needs of their community, and compete in both local and regional labor markets. Furthermore, The University seeks to promote students' innovative contributions in scientific research and human and technical capacity-building, through providing them with educational and training programs in accordance with the best practices of open and blended learning approach, as well as through fostering an educational environment that promotes scientific research in accordance with the latest standards of quality and excellence. The University strives to implement its mission within a framework of knowledge exchange and cooperation with the community institutions and experts.

Core Values

To achieve the University's vision, mission and goals, the University strives to practice and promote the following core values:

- ◆ Leadership and excellence.
- ◆ Patriotism and nationalism.
- ◆ Democracy in education and equal opportunities.
- ◆ Academic and intellectual freedom.
- ◆ Commitment to regulations and bylaws.
- ◆ Partnership with the community.
- ◆ Participative management.
- ◆ Enforcing the pioneer role of women.
- ◆ Integrity and Transparency.
- ◆ Competitiveness.

The Journal

The Journal of Al-Quds Open University for Administrative & Economic Research is a semi-annual scientific refereed journal, issued by the Deanship of Graduate Studies and Scientific Research. The first issue of the Journal was published in December 2014. The journal publishes original research papers and studies conducted by researchers and faculty staff at QOU and by their counterparts at local and overseas universities, in accordance with their academic specializations. The Journal also publishes reviews, scientific reports and translated research papers, provided that these papers have not been previously published in any conference book or in any other journal.

The Journal managed to obtain the Arab Impact Factor and the International Standard Serial Number (E - ISSN: 2410 - 3349), (P – ISSN: 2313 - 7592).

Journal of Al-Quds Open University

for Administrative & Economic Research

GENERAL SUPERVISOR

Prof. Samir Dawoud Al-Najdi

President of the University

The Advisory Board

CHAIRMAN OF THE ADVISORY BOARD

Prof. Jamil Hassan Al-Najjar

MEMBERS OF THE ADVISORY BOARD

Prof. Samir Ahmad Abu Zneid

Prof. Majed Mohammed Al-Farra

Prof. Mahmoud Khader Al-Jaafari

Prof. Ibrahim Mohammed Al-Bataineh

Dr. Ehab Sameer Al-Kabaj

Prof. Abdel Nasser Ibrahim Nour

Prof. Mohammed Hussein Abu Nassar

Prof. Fathalla Ahmed Ghanem

Dr. Asem Al-Tijani Shimon

Dr. Ladjelat Ibrahim

Editorial Board

EDITOR IN CHIEF

Dr. Attia Mohammed Musleh

SUPERVISING EDITOR

Prof. Jamal Mohammad Ibrahim

MEMBERS OF THE EDITORIAL BOARD

Prof. Mahmmoud Hussein Al-Wadi

Prof. Al-Hussain Al-Rami

Prof. Majed Hosni Sobeih

Dr. Majdi Wael Al-Kababaji

Dr. Jalal Ismail Shabat

Dr. Ibrahim Awad

Prof. Rifat Odeh Al-Shanaq

Prof. Zakia Ahmed Mashal

Prof. Allam Mohammad Hamdan

Dr. Yousef Mohammed Abu Fara

Dr. Ahmed Ismail Al-Maani

Dr. Salama "Mohammad Waleed" Salama

EDITOR FOR ARABIC LANGUAGE RESEARCHES

Dr. Ahmad Suliman Bsharat

EDITOR FOR ENGLISH LANGUAGE RESEARCHES

Adel Z'aiter Translation & Languages Center