



دورية فصلية محكمة متخصصة في العلوم الإدارية  
تصدر عن معهد الإدارة العامة بسلطنة عُمان منذ العام ١٩٧٩م

### الهيئة الاستشارية

- أ.د عامر خضير الكبيسي  
أ.د عاصم حسين الأعرجي  
أ.د وهيبه غالب فارع  
أ.د زياد يوسف المعشر  
أ.د ممدوح عبد العزيز رفاعي  
أ.د طلال عايد الأحمدي  
أ.د محمد عبد المعطي عبد الغفور  
د. عبد الحميد سعيد حسن  
د. سعيد بن مبارك المحرمي  
د. سعيد محمد القطوي  
د. محمد علي الحزيزي

### المشرف العام

خالد بن عمر المرهون  
وزير الخدمة المدنية  
رئيس مجلس إدارة المعهد

### رئيس التحرير

زكي بن هلال البوسعيدي

### مدير التحرير

علي بن نصيب الشحري

### أعضاء هيئة التحرير

- د. أمة اللطيف بنت شرف شيبان  
د. حمود بن سعيد العاصمي  
د. خميس بن زايد الكليبي

### المنسق الإداري

موسى بن علي الجابري

المراسلات تعنون باسم مدير التحرير:

ص.ب: ١٩٩٤، الرمز البريدي: ١١٢ روي - مسقط - سلطنة عُمان

لزيد من الاستفسار، يرجى الاتصال على


هاتف: ٢٤٦٩٩٠١٢ / ٢٤٦٠٢٠٦٥ / ٢٤٦٩٧٥٦٧ (٠٠٩٦٨)

فاكس: ٢٤٦٩٨٦٧٢ / ٢٤٦٠٢٠٦٦ (٠٠٩٦٨)

موقع المعهد الإلكتروني: [www.ipa.gov.om](http://www.ipa.gov.om)

البريد الإلكتروني للدورية: [aledari@ipa.gov.om](mailto:aledari@ipa.gov.om)

رقم التسلسل الدولي للدورية: ٢٣١٣-٣٢٤٤

- الاشتراكات: ٢٠ ريالاً عُمانياً للأفراد والمؤسسات
- المقالات والدراسات المنشورة في  تعبر عن آراء كتابها ولا تعبر بالضرورة عن رأي المعهد






## قواعد النشر في

تنشر البحوث والدراسات والمقالات ومراجعات الكتب والتقارير والترجمات العلمية والحالات العملية بالإضافة إلى ملخصات رسائل الماجستير والدكتوراه، في الموضوعات المتصلة بسلطنة عُمان، باللغتين العربية والإنجليزية، وفقاً للشروط التالية:

- أن يكون العمل العلمي ذا علاقة وثيقة بالتنمية الإدارية، وينضوي تحت واحد أو أكثر من المجالات التالية: الإدارة العامة، إدارة الأعمال، الاقتصاد، المالية، القانون الإداري، المحاسبة، المكتبات والوثائق، نظم المعلومات الإدارية، وتعطى الأولوية للبحوث التطبيقية المتعلقة بالبيئة العُمانية والخليجية والعربية.
- أن تكون المادة العلمية أصيلة ولم يسبق نشرها من قبل أو تقديمها إلى أية جهة أخرى، وأن يلتزم الكاتب بعدم تقديمها لجهات أخرى عند استلامه ما يفيد بقبول المادة للنشر.
- أن يكون إجمالي عدد صفحات الموضوع بما في ذلك المراجع والملاحق في حدود (٣٠) صفحة مطبوعة على (A4) للبحوث والمقالات و(٨) صفحات كحد أقصى للمواد الأخرى وفي حدود (٣٠) سطر للصفحة.
- أن تكون المادة العلمية مطبوعة (أصل) وخالية من الأخطاء اللغوية والمطبعية ومرفق بها قائمة المراجع المستخدمة، والملاحق الأساسية، واستمارات الاستقصاء للدراسات الميدانية وبيان حديث بالسيرة الذاتية، مطبوع على قرص مدمج (CD) ببرنامج Quarkxpress بيئة الماكنتوش أو ببرنامج Windows Microsoft Word.
- أن تعتمد الأسس العلمية المتعارف عليها في إعداد وكتابة الأعمال العلمية وتوثيق المراجع والمصادر ويراعى أن تكون المراجع حديثة ومقتصرة على ما تم استخدامه في المتن.
- تخضع الأعمال العلمية المقدمة للنشر التحكيمي العلمي ويخطر الباحثون بنتيجة التحكيم وملاحظات المقيمين إن وجدت والتعديلات المطلوبة سواء الشكلية أو الموضوعية، ويحق لهيئة التحرير إدخال بعض التعديلات الضرورية على الأعمال العلمية المجازة للنشر.
- يحتفظ المعهد بالمواد المرسله للنشر سواء نشرت أو لم تنشر مع إخطار المؤلف بنتيجة التحكيم.
- تصرف مكافأة رمزية للباحث / الباحثين عن البحوث والدراسات والمقالات المنشورة، مع نسختين من العدد وعشر مستلآت، كما يحصل معدو التقارير ومراجعات الكتب والحالات العملية على نسخة واحدة من العدد الذي تم النشر به.



## PUBLICATION RULES

 Publishes, both in Arabic and English, research, studies, articles, book reviews, reports, translations, case studies, ALEDARI also publishes, abstracts of master and doctoral dissertations on topics related to Sultanate of Oman, Publishing is based on the following conditions:

- The work submitted should be closely related to administrative development and falls in one or more of the following areas: Public Administration, Business Administration, Economics, Finance, Administrative Law, Accounting, Library and Documentation, and Management Information System. Priority is accorded to applied research related to Omani, Gulf and Arab environment respectively.
- The work submitted should be original, and has not been published before or submitted for publication to any other journal. the writer should undertake not to submit the work to other journals if he/s he receives approval for Publication.
- The number of pages, including references and appendices, should be within the limit of 30 Pages, size A4 and 30-Lines a page for research and articles, and 8 pages as maximum limit for other materials.
- The work submitted should be typewritten, reviewed and checked of language and typing mistakes, and attached with list of references, basic appendices, questionnaires for filed studies and a recent C.V. Submitted work must be typed by QuarkX-Press (Macintosh) or Windows Microsoft Word and presented in CD.
- The work submitted will be assessed and writers will be notified of the result of assessment including assessors remarks and changes required. The Editorial Board reserves the right to introduce necessary changes in the work submitted for publication.
- The Institute has the right to reserves the materials submitted, whether published or not.
- Writers of published research, studies and articles receive a nominal reward, two copies of the issue of publication as well as ten copies of their published materials. Writers of reports, book reviews and case studies receive one copy of the issue of publication.



## إقرأ في هذا العدد

الصفحة	الموضوع
٦	كلمات مضيئة
٧	افتتاحية العدد
١١	البحوث والدراسات: مقياس مقترح لتقييم جودة خدمات الملحقيات الثقافية المقدمة للطلاب د. محمد الصغير قاسم الشعبي
٤١	نموذج مقترح للعلاقة بين مكونات وعناصر المزيح التسويقي الرياضي وتطبيق المؤسسات الرياضية بمصر للتسويق الرياضي د. عماد صقر عبده
٧٩	نية زيادة الأعمال في الوسط الجامعي: دراسة عينة من طلبة جامعة ٢٠ أوث ١٩٥٥ (الجزائر) مسيخ أيوب أ.د. مقدم عبيرات
١٠٥	ملخصات الرسائل العلمية: أثر الابتكار الإداري والابتكار التكنولوجي على الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة السلطان قابوس
١١٧	قراءات من المكتبة: تطوير المنظمات: تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة
١٣٥	وثائق وتقارير: تقرير عن مؤتمر الحوار العربي الأوروبي حول الإدارة العامة (يورومينا) مسقط، ٢٤-٢٧ أكتوبر ٢٠١٦م



## كلمات مضيئة

إن الأمم لا تبني إلا بسواعد أهلها وأن رقيها في مدارج الحضارة والتقدم لا يتم إلا عن طريق العلم والخبرة والتدريب والتأهيل. وليس بخاف أن الثروة الحقيقية لأية أمة إنما تتمثل في مواردها البشرية القادرة على دفع عجلة التطور إلى الأمام في جميع مجالات الحياة وبما يحقق آمالها ويوقد جذوة الطموح المتجدد فيها وصولاً إلى ما تنشده من عزة وكرامة ومجد وسؤدد.

قابوس بن سعيد



## افتتاحية العدد

لقد أولت حكومة سلطنة عُمان التنمية الإدارية اهتماماً كبيراً منذ بداية النهضة المباركة في عام ١٩٧٠م إيماناً منها بأن التنمية الإدارية من الركائز الأساسية لتحقيق التنمية الشاملة. ومن بين الخطوات التي اتخذتها الحكومة في هذا الشأن إنشاء معهد الإدارة العامة في عام ١٩٧٧م ليساهم في التطوير الإداري ورفع كفاءة أداء العاملين بوحدات الجهاز الإداري للدولة ومؤسسات القطاع الخاص من خلال تقديم خدمات التدريب والبحوث والاستشارات الإدارية، بالإضافة إلى إقامة وتوطيد علاقات التعاون مع المؤسسات المماثلة خارجياً ومحلياً لتعزيز دوره في مجال التنمية الإدارية.

على الصعيد الخارجي، يرتبط المعهد بعلاقات التعاون مع العديد من المؤسسات والمنظمات الاقليمية والعربية والدولية المعنية بالتنمية الإدارية من خلال العضوية أو توقيع اتفاقيات التعاون.

فعلى مستوى دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية يحرص المعهد على المشاركة في كافة الفعاليات التي ترعاها الأمانة العامة للمجلس ولها علاقة بأنشطة معاهد الإدارة العامة ويشمل ذلك المشاركة في اجتماعات مديري عموم معاهد الإدارة العامة الهادفة إلى تبادل الرؤى وتقديم المقترحات التي تعزز دور هذه المعاهد في مجال التنمية الإدارية، والمشاركة في اجتماعات اللجان وفرق العمل لتنفيذ ما يوكل إليها من مهام، وتنظيم والمشاركة في الفعاليات العلمية من اللقاءات والندوات والمؤتمرات وورش العمل التي تنظمها هذه المعاهد، بالإضافة إلى تبادل الإصدارات والمطبوعات.

أما على المستوى العربي، فالمعهد عضو في المنظمة العربية للتنمية الإدارية وتتمثل علاقته مع هذه المنظمة في المشاركة الفعالة في اجتماعات المكتب التنفيذي والجمعية العمومية للمنظمة، واستضافة بعض الفعاليات العلمية التي تقترحها المنظمة، والمشاركة في بعض البرامج العلمية التي تقيمها المنظمة في مختلف الدول. وهناك أيضاً تعاون بين المعهد والمنظمة في مجال البحوث والدراسات حيث تتبادلان الإصدارات والمطبوعات وتقوم المنظمة بنشر دورية الإداري التي يصدرها المعهد على موقعها الإلكتروني (قاعدة إبداع). وقد تم البدء في وضع إطار التعاون في مجال الاستشارات بحيث يمكن للمعهد الإستعانة بالخبراء من المنظمة عند الحاجة لتنفيذ الاستشارات الإدارية.

أما على المستوى الدولي، فيرتبط المعهد بالعضوية مع المعهد الدولي للعلوم الإدارية ببلجيكا والاتحاد الدولي لمدارس ومعاهد الإدارة العامة التابع لهذا المعهد. كما أن معهد الإدارة العامة عضو في شبكة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا للبحوث في مجال الإدارة العامة (MENAPAR) وشبكة معاهد ومراكز التدريب الحكومية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا (GIFT). وتتمثل مجالات التعاون مع هذه المؤسسات



في مشاركة المعهد في الفعاليات العلمية التي تنظمها هذه المؤسسات واستضافة بعض فعايلاتها بالإضافة إلى تبادل الإصدارات والمطبوعات ذات العلاقة بالإدارة العامة والعلوم ذات الصلة.

وللمعهد علاقات تعاون ثنائية في مجالات التنمية الإدارية مع العديد من المعاهد والمؤسسات العلمية والمهنية وهي: معاهد الإدارة العامة في كل من دولة قطر ومملكة البحرين، والمعهد العربي للتخطيط بدولة الكويت، وهيئة المحاسبة والمراجعة بالمملكة العربية السعودية، والمدرسة الوطنية للإدارة بالمملكة المغربية، ومدرسة الخدمة المدنية بسنغافورة.

وعلى الصعيد المحلي، فعمل المعهد منذ بداية إنشائه على الاستعانة بالكفاءات العلمية من مختلف المؤسسات الحكومية والخاصة للمشاركة في تغطية موضوعات في بعض البرامج العلمية التي يقدمها. ومن أجل إضفاء الصبغة الرسمية على مثل هذا التعاون والتوسع في مجالاته، فقد وقع المعهد خلال هذا العام برامج التعاون مع بعض المؤسسات العلمية وهي: كلية عُمان البحرية الدولية، والكلية الدولية للهندسة والإدارة، وكلية العلوم التطبيقية بنزوى. وتهدف هذه الاتفاقيات إلى تبادل الخبرات بين هذه المؤسسات والمعهد في مجالات التدريب والبحوث والاستشارات والاستفادة المشتركة من الامكانيات العلمية والفنية والإدارية المتاحة.

وقد توجت مسيرة المعهد في مجال التعاون الخارجي بإستضافة مؤتمر الحوار العربي الأوروبي حول الإدارة العامة (اليورومينا) وذلك خلال الفترة من ٢٤/١٠/٢٠١٦ إلى ٢٧/١٠/٢٠١٦م، بالتعاون مع المجموعة الأوروبية للإدارة العامة (EGPA)، وجامعة إكس مرسيليا (AMU)، وشبكة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا لبحوث الإدارة العامة (MENAPAR)، ومعهد الإدارة العامة بمملكة البحرين.

ويتضمن هذا العدد على تقرير تفصيلي حول المؤتمر لتعميم الفائدة على جميع المستفيدين من دورية الإداري. ويحتوي العدد على دراسة عن (مقياس مقترح لتقييم جودة خدمات الملحقيات الثقافية المقدمة للطلاب)، ودراسة حول (نموذج مقترح للعلاقة بين مكونات وعناصر المزيج التسويقي الرياضي وتطبيق المؤسسات الرياضية بمصر للتسويق الرياضي)، وأخرى عن (نية ريادة الأعمال في الوسط الجامعي: دراسة عينة من طلبة جامعة ٢٠ أوث ١٩٥٥ (الجزائر))، بالإضافة إلى ملخص لرسالة ماجستير بعنوان: (أثر الابتكار الإداري والابتكار التكنولوجي على الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة السلطان قابوس)، وعرض لكتاب بعنوان: (تطوير المنظمات: تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة).

نأمل أن تلبى موضوعات هذا العدد رغبات قراءنا الكرام وتوافق تطلعاتهم.

**رئيس التحرير**



## البحوث والدراسات

مقياس مقترح لتقييم جودة خدمات الملحقيات  
الثقافية المقدمة للطلاب





## مقياس مقترح لتقييم جودة خدمات الملحقيات الثقافية المقدمة للطلاب

د. محمد الصغير قاسم الشعبي

أستاذ إدارة الأعمال المشارك

كلية المجتمع للبنين بخميس مشيط

جامعة الملك خالد - السعودية

### الملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى بناء مقياس جديد أطلق عليه «QUSECUMI» كقياس كومي وذلك اختصاراً لـ "The quality of services in the Cultural Missions"، لقياس جودة خدمات الملحقيات الثقافية نظراً لعدم وجود مقياس خاص بهذا القطاع الواسع و المنتشر عبر دول العالم. وقد تم تطوير المقياس عبر منهجية علمية متبعة في تطوير المقاييس، حيث تم اتباع العديد من الخطوات والمراحل في تطويره تمثلت الأولى في تحديد العوامل الهامة والجوهرية في جودة الخدمات التي تقدمها الملحقيات الثقافية، وتمثلت الثانية في تطوير المقياس بصورته الأولى، في حين تم في الثالثة تحكيم المقياس من خلال المحكمين، إضافة إلى الاختبار التجريبي. وفي المرحلة الرابعة تم إجراء المسح الميداني على عينة بلغت ٥٢٧ طالباً وطالبة، أما الخامسة فقد تم فيها تحليل النتائج وذلك باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، وقد دلت النتائج في جميع الاختبارات الإحصائية على صدق وموثوقية وثبات مقياس QUSECUMI. كما بينت نتائج التحليل العائلي أنّ فقرات مقياس QUSECUMI تحددت بـ (٤٥) فقرة، وهي تمثل متغيرات جودة خدمات الملحقيات الثقافية، وقد توزعت تلك الفقرات على خمسة عوامل أو أبعاد هي (بعد الدعم والمساندة، والبعد الثقافي /الاجتماعي، والبعد المالي، وبعد الاتصال، وبعد المكان).



## مقدمة :

شهدت العقود الأخيرة تطوراً هاماً في مجال الخدمات، حيث باتت تشكل أهمية كبيرة في اقتصاديات الدول، وقد أدت العولمة وانفتاح الأسواق وتوسع تطبيق إتفاقيات منظمة التجارة العالمية لتشمل الخدمات إلى بروز الإتجاه التسويقي في تقديم الخدمات والذي يركز على الجودة ورضا الزبون بإعتبارها المرتكز الرئيس للمنافسة. ولم يقتصر الأمر على منظمات الاعمال الخاصة المقدمة للخدمات بل تعداها إلى المنظمات الحكومية، إذ اصبحت في معظم دول العالم تحرص على رضا الزبون وكسب ثقته مثلها مثل المنظمات الخاصة، ولذلك برز الإهتمام بجودة الخدمات منذ سبعينات القرن الماضي، وقد حظي بإهتمام كبير من قبل كثير من الممارسين والأكاديميين والباحثين، وذلك بسبب ارتباطه الوثيق بالأرباح والنتائج المالية للمنظمات (Zeithmal and Betner, 2001).

لقد مثلت جودة الخدمات حجر الزاوية في الإستراتيجيات التنافسية للعديد من المنظمات، ودار حولها جدل كبير وخصوصاً فيما يتعلق بكيفية قياسها نظراً للخصائص الفريدة التي تتميز بها الخدمات عن غيرها من المنتجات السلعية. من هنا بادر بعض الأكاديميين والباحثين في تطوير مقاييس لقياس جودة الخدمات كما فعل (Parasuraman, Zeithmal and Berry, 1985) عندما طوروا مقياساً SERVQUAL وكما فعل (Cornin and Talyor, 1992) اللذان طورا مقياس الـ SERVPERF، وتتابع من بعدهما الدراسات والأبحاث مستخدمة هذين المقياسين، ووفقاً لمحرك الباحث العلمي google scholar فقد استشهد بمقياس SERVQUAL في ٢٧٧٠٠ ورقة علمية حتى ٢٠١٥ في حين استشهد بمقياس SERVPERF في ٩٤٨٠ ورقة علمية للفترة ذاتها. ولم تقف جهود الباحثين عند هذين المقياسين بل ظهرت مقاييس أخرى متعددة بتعدد المجالات، من أشهرها مقياس الـ HEDPERF الذي خصص لقياس جودة الخدمات في قطاع التعليم العالي.

## مشكلة الدراسة :

رغم كل الجهود التي بذلت في البحث والدراسة في إطار جودة الخدمات والتي سبق الإشارة إليها في مقدمة الدراسة والخلفية النظرية، إلا أن التركيز كان منصباً على قطاعات معينة، من أبرزها قطاعي التعليم والصحة، ويلاحظ أن قطاع الخدمات القنصلية أهمل بشكل كبير ورغم التداخل الكبير الذي يشهده العالم وحركة الإنتقال والسفر الكبيرة، حيث أن المسافرين خارج بلدانهم يحتاجون إلى حزمة من الخدمات التي تقوم بها الملحقيات والبعثات الدبلوماسية، ومن أبرز الشرائح التي تسافر خارج



بلدانها شريحة الطلاب الذين يغادرونها من أجل التعليم. وتعد الملحقيات الثقافية من أهم المنظمات الحكومية العامة التي تقدم خدماتها للجمهور حيث تعمل الحكومات على إنشاء ملحقيات ثقافية كجزء من بعثاتها الديبلوماسية، في البلدان الخارجية وذلك لتقديم خدماتها لمواطنيها في بلد الإغتراب، وعلى وجه الخصوص المبتعثين للدراسة والبحث. وما دفع الباحث للتفكير ببناء مقياس لجودة الخدمات التي تقدمها الملحقيات الثقافية هو ازدياد أعداد الطلاب الدارسين خارج بلدانهم وخاصة طلاب دول العالم الثالث الذين يدرسون في بلدان أوروبا وأمريكا، فمثلاً بلغ عدد الموفدين للدراسة من الطلاب السعوديين حسب الإحصائيات عام ٢٠١٥ نحو ٢٠٧٠٠٠ طالب وطالبة منهم نحو ١٢٥٠٠٠ في أمريكا لوحدها، وتعد السعودية الأولى عالمياً بنسبة الطلاب الموفدين إلى عدد السكان، والثانية بعد الصين والهند بعدد المبتعثين للدراسة في الخارج. (<http://www.huffpostarabi.com/2016/02/02/>). (story-n-9134292.html)، وهذا يؤدي الى الحاجة لتقديم مزيداً من الخدمات المتنوعة لهذه الاعداد المتزايدة، وقد برزت في الآونة الاخيرة العديد من الشكاوى من قبل الطلاب الموفدين في العديد من البلدان من سوء خدمات الملحقيات الثقافية، كما هو حال الطلاب السعوديين (<http://www.al-> ([www.mbc.net/ar/programs/althamena/articles](http://www.mbc.net/ar/programs/althamena/articles)) والطلاب اليمنيين (<http://www.al-jazeera.net/news/reportsandinterviews/2013/1/26>).

### هدف الدراسة :

نظراً لعدم توفر مقياس خاص بجودة الخدمات التي تقدمها الملحقيات الثقافية للطلاب فقد هدفت الدراسة إلى بناء مقياس «QUSECUMI» لقياس جودة تلك الخدمات، واختبار صحته وكفاءته وموثوقيته، ومدى صلاحيته.، اضافة إلى تحديد أهم العوامل الجوهرية التي تؤثر في جودة خدمات الملحقيات الثقافية.

### أهمية الدراسة :

تتبع أهمية الدراسة من كونها أول دراسة يتم فيها بناء مقياس QUSECUMI لتقييم جودة خدمات الملحقيات الثقافية المقدمة للطلاب. إذ يعد قطاع الملحقيات الثقافية من القطاعات الخدمية الواعدة، نظراً للتشابه والتداخل الحاصل اليوم بين دول العالم فيما يتعلق بالتبادل الثقافي والعلمي، وحركة السفر والهجرة بهدف تلقي التعليم. فضلاً عن ذلك فهناك إمكانية لتطبيق المقياس الذي تم بناؤه في بيئات أخرى مشابهة لبيئة الدراسة، وخصوصاً في الدول العربية. مع إمكانية تطبيقه في بيئات أخرى دولية مع إجراء بعض التعديلات عليه بما يتناسب وثقافة تلك البيئات.



## الخلفية النظرية :

١,٥. تَطَوُّرُ مقاييس جودة الخدمات:

بدأ الإهتمام بجودة الخدمات وقياسها منذ منتصف العقد الثامن من القرن الماضي، نظراً للإزدياد المضطرد في قيمة الخدمات من إجمالي حجم الاقتصاد العالمي. وسيتم في هذا الجزأ من البحث استعراض مقاييس جودة الخدمات وفقاً لتسلسلها التاريخي مع العلم أن هناك مقاييساً عامة استخدمت لقياس أنواع مختلفة من الخدمات، في حين أن هناك مقاييساً خاصة صممت لقياس جودة الخدمات في قطاعات معينة بذاتها دون غيرها، كقطاع التعليم العالي، والصحة وخدمات النقل، الخدمات المصرفية، والخدمات العقارية، والخدمات الالكترونية وغيرها. ويعد مقياس Techni-cal and Functional Quality Model الذي قدمه جونرووز عام ١٩٨٤م المحاولة الأولى في هذا الجانب، حيث حاول الباحث أن يطور مقياساً محدداً بعناصر محددة وذلك لقياس جودة الخدمات، إذ لاحظ أن كل ما يكتب عن تقييم وقياس جودة الخدمات لا يعدو عن كونه كلاماً نظرياً لا يحدد أبعاداً وعناصرها ومعاييراً للقياس، فحاول تقديم نموذجاً لقياس جودة الخدمة، تضمن ثلاثة أبعاد للجودة تمثلت في: الجودة الفنية، والجودة الوظيفية، والصورة الذهنية (Gonroos, 1984)).

لكن البداية الحقيقية لبناء مقياس لتقييم جودة الخدمات كانت على يد الثلاثي الأمريكي الشهير بييري وزيثمال وباراشورمان والذي يرمز لهم باختصار (BPZ) في عام ١٩٨٥م حيث قدموا دراسة تضمنت أبعاد ومكونات جودة الخدمة، ووضعوا نموذجاً خاصاً بها أطلقوا عليه مقياس (SERVEQUAL) (Parsuraman, et al. 1985). وقد بني المقاييس على أساس خمس فجوات كلها تقوم على مقارنة التقييم بالتوقعات، وأبرز تلك الفجوات هي الفجوة بين الأداء الذي يتوقعه الزبون لجودة الخدمة وبين الجودة الفعلية للخدمة. وحتوي مقياس ال SERVQUAL في نسخته الأولى على عشرة أبعاد للجودة. لكنهم أجروا عليه سلسلة دراسات أخرى قاموا من خلالها بمراجعتها، وعملوا على دمج الأبعاد العشرة واختصارها في خمسة أبعاد (Parasuraman, et al, 1988) هي: المظهر أو الجوانب المادية للموسسة «Tangibles» والثقة والإعتمادية «Reliability» والإستجابة «Responsiveness»، والضمان أو الأمان «Assurance» والتعاطف «Empathy». وقد استخدم مقياس ال SERVQUAL في دراسات عديدة لتقييم جودة الخدمات المتنوعة، كالخدمات المصرفية، والصحية، والتعليمية، والنظافة، والفنادق.



وقد خضعت أبعاد جودة الخدمة لنقاش واسع بين الكتاب والمهتمين حيث اتفق العديد من الباحثين (Parasuraman, et al, 1988; Carman,1990; Derw and Bolton 1991; Smith,1995) على أن مفهوم الجودة مفهوم صعب والوقوف عليه ليس بالأمر السهل، وأن هناك جدلاً ونقاشاً مستفيضاً حول أفضل الطرق والأساليب لقياس جودة الخدمة، وذلك يعود كما أشاروا إلى الخصائص الفريدة التي تتميز بها الخدمة والمتمثلة في عدم الموسمية، والتلازمية بين الإنتاج والإستخدام والتلف، وعدم التجانس. وفي إطار هذا الجدل قَدَّمَ هايوود نموذجاً جديداً أطلق عليه Attribut Services Quality Model خصائص الجودة، ويشير النموذج إلى أن المنظمة المقدمة للخدمة تكون جودة خدماتها عالية إذا استوفت تفضيلات العملاء وتوقعاتهم باستمرار، وحدد ثلاثة خصائص أو سمات للجودة هي: المرافق المادية والعمليات، وسلوك مقدمي الخدمة، والحكم الشخصي. (Haywood - Farmer,1988)

وفي مطلع التسعينات من القرن الماضي قام بروجويكس وزملاؤه بتقديمالنموذج التركيبي لجودة الخدمة Synthesized Model Of Service Quality إذ يرى أصحاب هذا النموذج أن هناك فجوة في نوعية الجودة وتحصل عند جهل العميل بالخدمة وعدم تجربته لها، لكن هذه الفجوة تزول عندما يتعرف العميل على الخدمة من خلال الإعلان والاتصال في وسائل الإعلام المتنوعة، وبالتالي هناك حاجة إلى إدراج تصوراتالعملاء المحتملين لجودة الخدمة مع تصورات العملاء الفعليين من ذوي الخبرة أي الذين سبق وأن استفادوا من الخدمة. واعتمد النموذج التركيبي ثلاثة عوامل لجودة الخدمة هي: الصورة الذهنية للمنظمة، والتأثيرات الخارجية، والأنشطة التسويقية، وجميعها تؤثر على توقعات الجودة الوصفية والعينية. (Brogowics,et,al.,1990)

ويُعدُّ النموذج القائم على الأداء فقط (SERVPERV (Performance only model والذي قدمه كرونين وتايلر في ١٩٩٢م من أهم نماذج قياس جودة الخدمة لأنه قُدِّمَ كبديل لمقياس الفجوة SERVEQUAL حيث وجها مطوريه نقداً لاذعاً لمقياس الفجوة كونه لا يقيس جودة الخدمة بصورة فعلية نظراً لطبيعة المقارنات التي تتم بين الفجوات والإدراكات، واقترحا بديلاً له مقياس ال SERVPERV الذي يقوم فقط على قياس جودة الأداء الفعلي للجودة فقط غير أنه بالتوقعات. وقد اعتمد مقياس SERVPERV نفس أبعاد مقياس ال SERVEQUAL الخمسة (Cornin and Taylor,1992). وقد استُخدِمَ هذا المقياس من قبل العديد من الباحثين والمهتمين في قطاعات خدمية مختلفة ومنها خدمة التعليم وفي نفس العام ١٩٩٢م طور ماتسونمقياس القيمة النموذجية



لجودة الخدمة Ideal Value model of Services Quality حيث يتفهذ المقياس مع مقياس SERVPERV في انتقاد الاتجاه الذي يقيس جودة الخدمة من خلال المقارنة بين التوقعات والأداء الفعلي، لأن التوقعات من وجهة نظر الباحث هي اتجاهات مسبقة قد تكون سلبية أو إيجابية، ولذلك فقد اعتمد هذا المقياس على القيمة النموذجية لجودة الخدمة، من خلال الإدراك مقارنة بالخبرة. (Mattson, 1992). بعدها بعام قدم تيز نموذج تقييم الأداء ومقياس الجودة-Evaluated Performance mance and normed quality model هذا النموذج انتقد النماذج السابقة وخصوصاً نموذج الخدمة Ideal Value model of Services Quality ونموذج الـSERVEQUAL وذهب إلى أن هناك العديد من المشاكل المفاهيمية والنظرية التي تعترى تلك المقاييس، واقترح بدلاً عن التوقعات إطارين لقياس جودة الخدمة هما: إطار تقييم الأداء (Evaluation Performance) (EP) وإطار نموذج مقياس الجودة والذي يتعلق بالجودة المدركة (Teas, 1993).

كل تلك المقاييس كانت عامة تقاس بها جميع الخدمات، لكن في منتصف عقد التسعينات من القرن الماضي بدأ الاتجاه من الباحثين نحو تطوير مقياس خاصة بكل خدمة خاصة بعد الانتقادات التي وجهت للمقاييس السابقة حيث تم تطوير مقياس جودة خدمات التمويل العقاري-Real Es- tate brokerage service quality من قبل الثنائي نيلسون اللذان عملا على تحديد العوامل التي تؤثر في جودة خدمات شركات التمويل العقاري (Nelson and Nelson, 1995). كما قدم هو وزميله ويرن نموذج التميز في إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي Higher Education TQM Model of Excellence (HETQMEX) وخصص لقياس جودة الخدمة في مؤسسات التعليم العالي، وأكد فيه على أن تكون الجودة في التعليم العالي مثلها مثل أي مؤسسة أخرى. وقد حددا العناصر الأساسية لإدارة الجودة الشاملة في الآتي: القيادة، الإلتزام، الرضا التام للزبون، التحسين المستمر، المشاركة الجماعية، والتدريب والتعليم، ومشاكل الملكية، والمكافآت والتقدير، والوقاية من الأخطاء، والعمل الجماعي (Ho and Wearn, 1998). وبدوره وفي العام نفسه قدم عويلا نموذج جودة خدمات التعليم العالي Higher Education Services Quality Model. ويعد هذا النموذج من المحاولات الأولى لتقديم مقياس لجودة الخدمات في مجال التعليم العالي، حيث حدد في هذا المقياس أربعة أبعاد لقياس جودة الخدمات التعليمية في مجال التعليم العالي هي: (المصادر الأكاديمية، والاتجاهات، والمكونات المادية، والكفاءة) (Owila-Aspinwall, 1998). وطور كنيغام مقياساً لجودة خدمات النقل العام Public Transportation Service quality model من قبل (Cunningham, et, al.2000).



وفي مجال تجارة التجزئة تم تطوير مقياس أطلق عليه مقياس جودة خدمات متاجر التجزئة Retail Service Quality scale وقد أجريت الدراسة الخاصة بهذا المقياس على عملاء متجر التجزئة في كل من أمريكا وكوريا الجنوبية، وتوصلت الدراسة إلى أن إدراكات الزبائن لأبعاد الجودة اختلفت بين الأمريكيين والكوريين، مما يؤكد تأثير الثقافة على إدراك وتقييم جودة الخدمات (Kim & Jin, 2001). ونظرا لانتشار الانترنت والخدمات المقدمة عبرها قدم لي وآخرون مقياساً خاصاً بجودة الخدمات المقدمة على صفحة الويب Web-based Service quality Scale وتضمن المقياس ستة أبعاد هي (سرعة الاستجابة، والراحة، وجودة المعلومة، والتعاطف، والمساعدة، والاتصال) (Li, et al, 2002). وفي القطاع المصرفي طُوِّرَ مقياس باسم نموذج جودة الخدمات البنكية Bank Services quality model وأطلق عليه إسم (SYSTRA-SQ) وحدد الباحثون أبعاد الجودة باربعة هي (جودة نظام الخدمة، والجودة السلوكية للموظفين، ودقة المعاملات الخدمية، وجودة الخدمات الآلية) (Al-dlaigan & Buttle, 2002). ولم تقتصر عملية تطوير مقاييس لجودة الخدمات في المنظمات ذات الكيان المادي المحسوس بل تعدى الأمر إلى بناء نماذج تقييم جودة خدمات المنظمات الافتراضية كما فعل كيو الذي قدم نموذج باسم Virtual Commu-nity web-sites services quality model. وقد اعتمد الباحث على مقياس الـ SERVEQUAL مع إجراء بعض التعديلات عليه بما يتناسب والمنظمات الافتراضية، وقد تكون المقياس من الأبعاد التالية (إدارة البريد الترويجي، وإدارة خدمة العملاء،، وأمن المعلومات، وتصميم موقع المنظمة، والخدمات الإضافية) (Kuo, 2003).

وفي منتصف العقد الأول من القرن الحالي قامت الباحثة فردوس عبدالله بسلسلة دراسات فضت الى تطوير نموذج جديد لقياس جودة الخدمات في التعليم العالي أطلقت عليه Higher Edu-HEdPERF « cation Performance Model» حيث انطلقت الباحثة في تبريرها لمشكلة بحثها من أن الدراسات والأبحاث السابقة لم تغط جميع الجوانب المتعلقة بجودة الخدمة في التعليم العالي، كما أن عناصر جودة الخدمة تختلف من قطاع إلى قطاع، فعناصر جودة خدمة التعليم ليست نفسها بناصر جودة الخدمة الصحية، أو النقل، أو الفندقية، أو المصارف، أو غيرها. وتكون مقياس-HEd PERF من ستة أبعاد هي (الجوانب غير الأكاديمية، والسمعة، والوصول، والبرامج الدراسية، والفهم) (Abdullah, 2006, a, b, c).

وبدأ الاهتمام في هذه الفترة بجودة الخدمات الالكترونية بصورة كبيرة حيث قام بارشورمان وزميليه زيثما ومالاهوترا بتطوير مقياس أطلقوا عليه E-S-QUAL وحددوا فيه أبعاد جودة الخدمات



في المواقع الالكترونية بأربعة هي : الكفاءة، والوفاء، والاتاحة، والخصوصية. (Parasuraman et al,2005)

ولم يقف الأمر هنا بل أن النماذج والمقاييس المتعلقة بجودة الخدمة تأثرت بالمفاهيم التسويقية لحلديثة والمرتبطة بالسوق، حيث ظهر نموذج جودة الخدمة الموجه بالسوق Service driven Market Orientation SERVMO والذي طوره فوون وبناء على فلسفة الجودة المبنية على فلسفة التوجه نحو السوق، والتي تقوم فيه المنظمة بتصميم أنشطتها وبرامجها ومنتجاتها وكل خدماتها من أجل عملائها، والتركيز عليهم والعمل على تلبية كل توقعاتهم وتصوراتهم. من أجل نيل رضاهم. لقد جاء تطبيقفكرة وفلسفة التوجه بالسوق في صناعة الخدمات ليتوج بنموذج (SERVMO) وتنطلق الفكرة من أن العملاء والزبائن هم سبب وجود وبقاء المنظمة، لذلك لا بد أن تكون خدمات المنظمة تلبية لاحتياجاتهم . مفتاح النجاح في هذه الفكرة هو العميل حيث أن توقعاته وتصوراته واحتياجاته هي التي توجه الأعمال (Voon, 2006). وقد حاول فوون تطبيق هذا الإتجاه في مجال التعليم العالي، حيث تم فيه التركيز على رضا الزبون والذي يمثل الطلبة كونهم المستفيدون الرئيسيون من خدمات التعليم العالي، وهم أصحاب المصلحة الحقيقية في مؤسسات التعليم العالي لأنهم المستخدمون الحقيقيون للخدمة ولديهم العلم بجميع ثغرات ومثالب المنظمة ونقاط قوتها كذلك. (Voon, 2006).

ولازالت مقاييس جودة الخدمة تحظى باهتمام العديد من الباحثين وفي مختلف القطاعات الخدمية، ففي الخمس السنوات الأخيرة تطورت العديد من النماذج الخاصة بقياس جودة الخدمة، أبرزها نموذج جودة الخدمة في التعليم العالي Higher Education Service Quality (HiEdQUAL) والذي طوره سبرهمانيام وشيخارفي الهند، مبررين ذلك بعدم وجود مقياس مناسب من المقاييس السابقة يتواءم مع عناصر جودة الخدمة في التعليم العالي في إطار البيئة التعليمية الهندية . وقد غطى هذا المقياس مختلف أبعاد الجودة من وجهة نظر الطلاب كزبائن أساسيين ومستخدمين رئيسين للخدمة التعليمية. وحددا أبعاد جودة خدمة التعليم العالي بخمسة هي: التدريس ومحتوى المقرر، الخدمات الإدارية، التسهيلات والمرافق الأكاديمية، والبنية التحتية في الحرم الجامعي، وخدمات الدعم. (Subrahmanyam & Shekhar, 2012). وبدوره عمل سجانث على وضع مقياس لجودة خدمات التعلم الالكتروني وحدد أبعادها بأربعة هي: المحتوى، وسهولة الاستخدام والتقنية، والاستجابة. (Sugant, 2014). وهكذا تستمر الدراسات والمحاولات في إيجاد مقاييس لكل نوع من أنواع الخدمات وفي إطار البيئات المختلفة والمتنوعة.



## ٢,٥. خدمات الملحقيات الثقافية:

الهدف من إنشاء الملحقيات الثقافية بدرجة رئيسة هو خدمة الطلاب الدارسين خارج بلدانهم، إضافة الى توطيد العلاقة الثقافية بين البلد التي تمثلها الملحقية والبلد المضيف. وما يهمننا التركيز عليه هنا هو الخدمات التي تقدمها الملحقيات للطلاب المبتعثين خارج بلدانهم، فعلى سبيل المثال ينص القانون الاتحادي لدولة الامارات العربية المتحدة رقم (٤) لسنة ١٩٨٤م في شأن البعثات والمساعدات الدراسية في مادته رقم (١٦) علي أن «المكاتب الثقافية التابعة لدولة الإمارات في الخارج تتولى الإشراف على الموظفين في بعثة، بما فيها الموظفين المجازين دراسيا من النواحي الدراسية والمالية والاجتماعية والصحية»، كما تشير المادة (١٨) من نفس القانون على أن «للمكاتب الثقافية وفروعها تنظيم الرحلات والحفلات والندوات الثقافية والاجتماعية واقامة معارض طلابية ثقافية وفنية ودعوة اساتذة محاضرين لهذه الندوات» ([http://www.mohesr.gov.ae/Ar/Law/Docu-\(ments/qanonet7adi%20\(2\).pdf](http://www.mohesr.gov.ae/Ar/Law/Docu-(ments/qanonet7adi%20(2).pdf))

ونظراً لعدم توفر دراسات سابقة في هذا الجانب حسب علم الباحث، فقد قام الباحث بمحاولة لجمع معلومات عنالخدمات التي تقدم في الملحقيات الثقافية من خلال الإطلاع على المواقع الالكترونية للملحقيات بعض البلدان وخاصة تلك التي لديها اعداداً كبيرة من الطلاب الموظفين كالمملكة العربية السعودية، ومن خلال المعلومات المتاحة على مواقعك الملحقيات حاول الباحث تصنيف الخدمات التي تقدمها الملحقيات الثقافية في الجوانب الآتية:

الخدمات الأكاديمية : وتتمثل بتقديم النصح والإرشاد ومتابعة الأداء الدراسي، والإشراف الأكاديمي، وتذليل الصعاب التي تواجههم، ومساعدة الطلبة في الحصول على القبول في الجامعات، وتوفير كافة الوسائل المساعدة لخلق جو دراسي مناسب (<http://www.culturaloffice.gov.ae/info/#!student-section/c1nkv>). كما تقوم الملحقيات بالتواصل مع المؤسسات التعليمية في البلدان المضيضة لحلحلة المشاكل التي تعترض الطلاب المبتعثين. (<http://www.uksacb.org/>) (page/educational\_affairs)

الخدمات الإرشادية : يعد الإرشاد الطلابي من أهم الخدمات التي تقدمها الملحقيات الثقافية للطلاب في البلدان المضيضة وذلك لمساعدتهم على التكيف مع البيئة الجديدة التي انتقلوا إليها، والعمل على تخفيف الضغوط النفسية التي قد يتعرضون لها نتيجة للتغيرات المعيشية والحياتية التي



طرات عليهم. ويتعدد الإرشاد بتعدد جوانب الحياتية للمبتعث، فهناك إرشاد قانوني يهدف الى تقديم النصح والمشورة القانونية للطلاب وذلك بأهم القوانين والتشريعات والأنظمة ذات الصلة بمعاملاتهم وحياتهم في البلد المضيف. وهناك إرشاد نفسي ويهدف الى تقديم الدعم النفسي للطلاب ومساعدتهم على تجاوز الفجوة الثقافية بين بيئتهم الأم والبيئة المضيئة، إضافة الى تخفيف الضغوط النفسية على الطلبة نتيجة التغيرات في نمط الحياة والمعيشة وبالتالي خلق التوازن النفسي المطلوب لدى الطالب حتى يتمكن من إكمال دراسته على الوجه المطلوب. وعلى الجانب الآخر هناك إرشاد اجتماعي يحتاج إليه الطلاب وخصوصاً أولئك الذين يصطحبون عوائلهم، إذ تقوم الجهات المختصة بالملحقيات بمتابعة الوضع الاجتماعي والأسري للمبتعث، إضافة الى مساعدتهم هم وأسرتهم على التعايش الحضاري مع محيطهم الجديد. ([http://www.uksacb.org/page/student\\_advice](http://www.uksacb.org/page/student_advice))

الخدمات المالية : إذ يعد هذا الجانب من أهم جوانب الخدمات التي تقدمها الملحقيات الثقافية للطلاب، نظراً لارتباط هذه الخدمات بالتمويل الذي يتلقاه الطلاب لإكمال دراستهم، ومن أهم عناصر الخدمة المالية التي تقدم للطلاب صرف مستحقات المبتعثين وبدلاتهم، وصرف الرسوم الدراسية للمؤسسات التعليمية الملتحق بها الطلبة، ومتابعة التأمين الطبي للطلاب، إضافة الى تقديم النصح والمشورة فيما يتعلق بالأمور والقضايا المالية. (<http://www.uksacb.org/page/>). (<http://www.saudibureau.org/inside.php?ID=4>)

خدمات الدعم الفني والاتصال : إذ تقوم الملحقيات بتقديم الدعم الفني للطلبة داخل الملحقيات، كخدمات تصوير المستندات والمسح الضوئي، وأجهزة الحاسوب، وشبكة النت، التي قد يحتاجونها لإكمال بعض التعاملات الإلكترونية. كما توفر موظفين للرد على اتصالات واستفسارات الطلاب على مدى ساعات الدوام الرسمي، فضلاً عن إحالة شكاوى الطلاب التي تصل اليهم الى المختصين في الملحقية لحلها واتخاذ الاجراءات اللازمة حيالها . إضافة الى ذلك توفر الملحقيات بوابة الكترونية يتم من خلالها إتاحة كل المعلومات والأخبار والنماذج التي يحتاجها الطلبة.

الخدمات الثقافية والاجتماعية : تتمثل الخدمات التي تقوم بها الملحقيات الثقافية في هذا الجانب في إقامة الحفلات الدورية، والمشاركة في المعارض والمؤتمرات والمهرجانات والاحتفالات، وتنظيم المسابقات الاجتماعية، وتكريم الطلاب المتميزين، والإشراف على النوادي الثقافية، وإقامة حفلات استقبال وتوديع الطلاب، ومشاركة الطلاب في مناسباتهم الاجتماعية فرحاً وترحاً. كما تقوم الملحقيات الثقافية بتوفير مكتبات للمطالعة وإيداع الأبحاث والرسائل التي ينجزها الطلاب



المبتعثين. ([http://www.uksacb.org/page/cultural\\_\\_dept](http://www.uksacb.org/page/cultural__dept))

عموماً ومن خلال استعراض الخلفية النظرية يمكن استخلاص الآتي:

إنَّ مفهوم جودة الخدمة لا زال مفهوماً مثيراً للجدل، وذلك للغموض الكبير الذي يكتنفه والنتائج عن الخصائص الفريدة التي تتميز بها الخدمات عن غيرها من المنتجات.

تعدد مقاييس جودة الخدمات، وكل مقياس له ماله وعليه ما عليه، لكن في المحصلة فإنَّ هناك شبه اتفاق بين الكتاب والمهتمين على الآتي :

ليس هناك مقياسٌ مثالي ونموذجي لقياس جودة الخدمة يمكن تعميمه واستخدامه بشكل دائم. إنَّ مفردات وعناصر جودة الخدمة تختلف باختلاف نوع الخدمة، فمثلاً تختلف عناصر مكونات جودة الخدمة الصحية عن عناصر ومكونات جودة الخدمة التعليمية أو المحاسبية والمالية أو الفندقية والضيافة وهكذا.

إنَّ مفردات وعناصر جودة الخدمة تختلف باختلاف الثقافات والبيئات، فما يعدّ عنصراً هاماً وجوهرياً من عناصر جودة الخدمة في بلد أو مجتمع ما قد لا يكون كذلك في بلدٍ أو مجتمعٍ آخر.

إنَّ هناك مدخلين لقياس جودة الخدمة المدخل الأول وهو مدخل الفجوة، والذي يقوم على مقارنة التوقعات بالأداء، وهو المعتمد في مقياس SERVEQUAL، والمدخل الثاني هو القائم على الأداء الفعلي فقط، وهو المعتمد في مقياس الـ SERVPERV، وقد توزعت معظم المقاييس التي تم تطويرها وبناءها من قبل الباحثين في مختلف القطاعات الخدمية على هذين المدخلين، لكن الغالبية منها تبنت المدخل القائم على الأداء فقط.

إنَّ هناك تركيز على أنواع من الخدمات بعينها في الدراسات والمقاييس التي طُوِّرت، فمثلاً تم التركيز على الخدمات التعليمية والصحية والمالية. في حين غاب الإهتمام عن خدمات كالخدمات القنصلية التي لا تقل أهمية عن سابقتها، خصوصاً في ظل التداخل الحاصل في العالم اليوم، وازدياد أعداد المسافرين والمتنقلين بين دول العالم سواءً لأغراض العمل أو السياحة والاستجمام أو التطبيب والعلاج أو التعليم .

إنَّ الملحقيات الثقافية منوطٌ بها تقديم حزمة متنوعة وواسعة من الخدمات للطلاب، تبدأ بالإرشاد والتوجيه مروراً بالخدمات المالية والتأمينية والأكاديمية والعلمية، وانتهاءً بالخدمات



الثقافية والاجتماعية، ومن هنا فإنه لا بد من سير أغوار جودة تلك الخدمات والوقوف على مستوى جودتها ومدى رضا الطلاب عنها.

وبناء على ما تقدم في الإطار النظري فقد تم في هذه الدراسة اعتماد المدخل القائم على الأداء فقط كطريقة وليس عناصر وأبعاداً، كون عناصر وأبعاد جودة خدمة الملحقيات تختلف كثيراً عن العناصر والأبعاد المحددة في مقياس SERVPERV.

### مجتمع وعينة الدراسة :

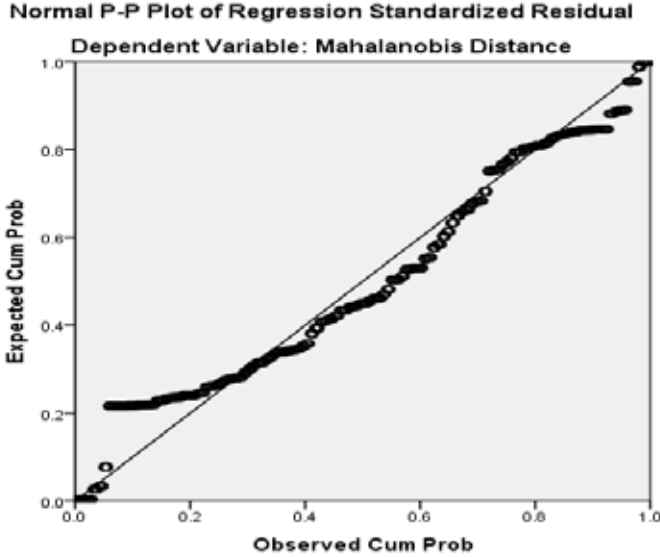
تمثل مجتمع الدراسة بجميع الطلاب اليمنيين الدارسين في الخارج والذي تقدر أعدادهم حسب إحصائيات وزارة التعليم العالي اليمنية ب (٩٣٠٠) طالب وطالبة (<http://www.aljazeera.net/news/reportsandinterviews>). وقد أتيح الاستبيان لجميع الطلاب دون استثناء، وبلغ عدد المستجيبين (٦٥٠) طالب وطالبة ويمثلون نسبة (٧٪) تقريبا من إجمالي عدد الطلاب ويعدون عينة الدراسة، وبعد مراجعة الردود الواردة من قبل الطلاب، وُجِدَ أنَّ هناك (١٢٣) رداً غير مكتمل، وغير صالح للتحليل الإحصائي، وبذلك يكون عدد المستجيبين الذين خضعت ردودهم للتحليل الإحصائي (٥٢٧) طالب وطالبة.

### اختبار الصدق والثبات :

تم استخدام مجموعة من الأساليب والأدوات الإحصائية لإثبات صدق وموثوقية وثبات المقياس، يمكن شرح نتائجها كما يلي :

#### ١. اختبار الطبيعية : Normality test

التحليل الإحصائية المختلفة تفترض أنَّ البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً، وهذا الافتراض ناتج عن الفلسفة التي ترى أنَّ الحياة مبنية أساساً وفقاً لتوزيع طبيعي. وقد اعتمدت هذه الدراسة على هذه الفلسفة كونها تتضمن متغيرات متعددة، ولإثبات طبيعية البيانات فقد تم استخدام شكل الانتشار الطبيعي الموضح في الشكل (١) وذلك من خلال استخدام قيم Mahalanobis Distance واحتمالات Chi-Square، وتشير النتائج في الشكل إلى أنَّ توزيع البيانات أخذ شكلاً طبيعياً.



شكل (١) نتائج اختبار الطبيعية للمقياس

## ٢,٧. الثبات Reliability :

يعرف كارمينز وزيلز (١٩٩١) الثبات على أنه قدرة الأداة على إعطاء نفس النتائج إذا تم تكرار القياس على الشخص نفسه عدة مرات في نفس الظروف، وتحتاج المقاييس المطورة إلى التحقق من موثوقيتها وثباتها واتساقها الداخلي (Anderson and Gebring, 1988).

جدول (١) نتائج اختباري كرومباخ الفا على مستوى المقياس ككل وعلى مستوى الأبعاد

ت	البعد	قيمة الفا كرونباخ
١	الدعم والمساندة	٠,٩٣
٢	الثقافة والإجماعي	٠,٩١
٣	المالي	٠,٨٩
٤	المظهر المادي	٠,٨١
٥	الاتصال والمعلومات	٠,٩٥
٦	جميع الأبعاد مجتمعة	٠,٩٧



ويعد مقياس كرومباخ الفا Cronbach's alpha من أفضل المقاييس وأكثرها شيوعاً واستخداماً للدلالة على الثبات والموثوقية، وقد تم استخدامه في هذه الدراسة، ويتضح من قيم كرونباخ الفا الواردة في الجدول (١) أن نسبة ثبات المقياس وموثوقيته واتساقه الداخلي عالية سواء كان ذلك على المستوى الكلي للمقياس أو على مستوى كل بعد من أبعاده الخمسة، وهي قيم تتراوح بين (٠,٨١) كأقل قيمة و (٠,٩٧) كأعلى قيمة، وبذلك فإنها تتجاوز القيمة الدنيا (٠,٧٠) التي حددها (Haier.et al ١٩٨٨) لقيمة كرومباخ الفا.

### ٣,٧. اختبار الصدق: Validity test

يقصد بالصدق درجة قياس المقياس لما وضع لقياسه، وقد تم في هذه الدراسة استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية للتأكد من صدق المقياس هي:

١,٣,٧. الصدق الظاهري أو صدق المحتوى: وتم ذلك من خلال عرض المقياس على مجموعة من المحكمين من أكاديميين ومهتمين وخبراء وقد تم الحديث عن ذلك في فقرة بناء المقياس.

٢,٣,٧. الصدق البنائي Structure Validity : ويعد من أهم أنواع الصدق، وفي هذه الدراسة تم قياسه من خلال قياس الارتباط بين أبعاد الجودة بعضها بعضاً وبين فقرات المقياس ككل.

جدول (٢) مصفوفة الارتباط بين أبعاد جودة الخدمات الخمسة في الملحقيات الثقافية

المقياس ككل	الثقافة والاجتماعي	المالي	الاتصال	المكان	الدعم والمساندة	الأبعاد
٠,٧١	٠,٦٢	٠,٦٨	٠,٦٣	٠,٧٩	١,٠٠	الدعم والمساندة
٠,٧٦	٠,٦٦	٠,٦٧	٠,٧٣	١,٠٠	٠,٦٩	المكان
٠,٨٣	٠,٧٤	٠,٧٨	١,٠٠	٠,٧٣	٠,٧٣	الاتصال
٠,٨٤	٠,٧٦	١,٠٠	٠,٧٨	٠,٦٧	٠,٦٨	المالي
٠,٩٣	١,٠٠	٠,٧٧	٠,٧٤	٠,٦٦	٠,٦٢	الثقافة والاجتماعي
١,٠٠	٠,٨٧	٠,٨١	٠,٧٨	٠,٦٨	٠,٧٧	المقياس ككل

مستوى معنوية (٠,٠١)



وأظهرت النتائج الواردة في الجدول (٢) ارتباطاً وثيقاً وعالياً بين أبعاد الجودة الخمسة بعضها بعضاً، وبينها وبين المقياس ككل، وكانت درجة الارتباط عالية، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١).

٣,٣,٧. الصدق التمييزي Discriminate Validity : ويقصد به قدرة المقياس على التمييز بين المجموعات المختلفة أو الأفراد المختلفين التي تقع درجاتهم على طرفي المنحنى، وقد تم استخدام اختبار Chi- Square للوقوف على الصدق التمييزي للمقياس على مستوى أبعاد المقياس الخمسة.

جدول (٣) نتائج اختبار Chi- Square لمقياس الصدق التمييزي بين أبعاد المقياس الخمسة.

الثقافة والاجتماعي	المالي	الاتصال	المكان	الدعم والمساندة	البعد
٢٦٥,٧٣	٤٢٧,٢٦	٢٥٥,٦٢	١٩٤,١٦	١٩٠,٦٠	Chi-square
٢٦	٢٢	٢٥	٢١	٢٤	df
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	Asymp.sig

دال معنوية عند ٠,٠١

وتبين النتائج الواردة في الجدول (٣) أن جميع الاختبارات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $p = 0.01$ ، مما يشير إلى أن جميع الأبعاد الخمسة ذات بناء متمايز، وهذا يعطي دلالة على صلاحية المقياس.

### خطوات بناء المقياس :

تم اتباع الخطوات الآتية لبناء المقياس:

الخطوة الأولى : تحديد العناصر والعوامل الهامة والجوهرية المحددة لجودة خدمات الملحقيات الثقافية: حيث تم تحديدها من خلال مراجعة الأدبيات النظرية والدراسات السابقة المتعلقة بجودة الخدمات، ومن خلال النقاش والعصف الذهني الذي تم مع مجموعة مختارة من الطلبة ومن العاملين في الملحقيات الثقافية اليمنية في ثمان دول مختلفة، إذ تم التواصل معهم من خلال وسائل التواصل الاجتماعي، كما تم عقد جلسات نقاش مع مجموعة من الطلاب النشطين والمستفيدين من



ددمات الملحقيات، وذلك من خلال الفصول الافتراضية المتاحة على نظام إدارة التعلم Black-board بجامعة الملك خالد، ومن خلال النقاشات الفردية عبر Skype .

الخطوة الثانية : بناء المقياس : تم في هذه الخطوة بناء المقياس وقد تكون في نسخته الأولى من ثلاثة أجزاء:

الأول : خصص للمعلومات الشخصية الخاصة بالمستجيبين.

الثاني : خصص لفقرات والعبارات الخاصة بعناصر ومكونات جودة الخدمة وتكونت من نحو ٦٠ فقرة، تضمنت العوامل التي تشكل أو تمثل عناصر جودة الخدمات في الملحقيات الثقافية، وقد تم استقاء بعضها من المقاييس السابقة كمقياس SERVEQUAL وغيره من المقاييس الواردة في الاطار النظري، والبعض الآخر من خلال وصف الواجبات والمهام المنوطة بالملحقيات الثقافية، فضلاً عن ما تم بلورته من عناصر من خلال النقاش مع المهتمين والطلبة.

الثالث : عبارة عن ثلاث فقرات عامة :الأولى كانت عن مدى تقييم الطلاب لمستوى الجودة الكلية في خدمات الملحقية، والثانية: كانت عن مدى رضا الطلاب بصورة عامة عن جودة الخدمات التي تقدمها الملحقية، أما الثالثة فقد كانت عن مدى ولاء الطلاب للملحقية الثقافية.

الخطوة الثالثة : اختبار المقياس: تم في هذه الخطوة القيام بالآتي:

عرض المقياس على مجموعة من المحكمين (أكاديميين وباحثين ومهتمين وعاملين في الملحقيات الثقافية) وذلك لمعرفة آرائهم بخصوص محتوى المقياس ومدى صلاحيته لقياس جودة خدمات الملحقيات الثقافية.

بعد عودته من الخبراء تم تعديله وفقاً لما طرحوه من ملاحظات وتم حذف فقرات ودمج أخرى.

تم بعد ذلك عرضه على مجموعة محددة من الطلبة وطلب منهم تحديد الغموض فيه، والوقوف على مدى سلاسة صياغة العبارات وفهمها بسهولة.

كما تم اختبار المقياس اختباراً مبدئياً وذلك من خلال اختبار تجريبي Pilot Testing عبر استجابة ٥٠ مفردة من الطلاب، حيث قام الطلاب بالإجابة على المقياس وكتابة ملاحظاتهم ومقترحاتهم عليه.



تم اعتماد المقياس بصورته النهائية وبفقرات بلغت ٥٢فقرة، منها ٥٠ فقرة تتعلق بعناصر جودة الخدمة، وثلاث فقرات الحقت كأسئلة عامة عن تقييم الجودة الكلية، والرضا العام عن جودة الخدمات، ومستوى الولاء للملحقة.

الخطوة الرابعة : المسح (تطبيق الدراسة) : وتم فيها تدوين ونشر المقياس على منصة التخزين السحابي GoogleDrive، ومن ثم إتاحة الرابط على صفحتي الخاصة في الفيسبوك، ثم مشاركته من قبل مجموعة فاعلة من الطلبة في معظم الدول التي يتواجد فيها طلاب يمنيين. وتم إتاحتها لمدة ثلاثة شهور، وذلك خلال الفترة من بداية أكتوبر ٢٠١٤ وحتى نهاية ديسمبر من نفس العام، مع المتابعة المستمرة. وقد استجاب ٦٥٢ طالبا وطالبة، وعند مراجعة الإجابات اتضح أن هناك مجموعة من المستجيبين لم يكملوا تعبئة المقياس إذ تم استبعاد كل الردود التي لم تكتمل إجابتها، وتلك التي بدت غير منطقية في إجابتها، وبذلك فان الردود التي تم اعتمادها وإخضاعها للتحليل بلغت ٥٢٧ وتمثل نسبة ٧٧,٢٪ من المستجيبين. ونحو ٣,٥٪ من إجمالي تقديرات الطلاب اليمنيين الدراسين بالخارج للعام ٢٠١٤ والبالغة (١٥٠٠٠) طالب وطالبة. ([http://mohe.gov.ye/DEFAULTDET.aspx?SUB\\_ID=30256&pnc=32](http://mohe.gov.ye/DEFAULTDET.aspx?SUB_ID=30256&pnc=32))

هـ. الخطوة الخامسة : التحليل الإحصائي : تم في هذه الخطوة إخضاع البيانات التي جمعت من المستجيبين لعملية التحليل الإحصائي، وذلك باستخدام الحزمة الإحصائية SPSS، وقد أفضت عملية التحليل إلى اعتماد المقياس بصورته النهائية بعدد ٤٥ فقرة متوزعة على أبعاده الخمسة التي نتجت عن عملية التحليل العاملي. وسيتم الحديث عن هذه الخطوة تفصيلا في الجزء اللاحق النتائج والمناقشة.

## النتائج والمناقشة :

### التحليل العاملي Factor analysis :

تم استخدام التحليل العاملي وذلك لتحديد العوامل التي يمكن استخراجها من المقياس. وقد أظهرت مصفوفة العوامل ظهور خمسة عوامل تم اشتقاقها من العبارات الأصلية البالغة (٥٠) عبارة. وقد تم استبعاد ٥ عبارات من عبارات المقياس لعدم حصولها على تشعب معنوي على أي من العوامل وفقاً لـ (Haier, Anderson, Tatham, & Black, 1998) ويمكن تسمية هذه العوامل بالعوامل المعنوية، وقد فسرت تلك العوامل ما نسبته (٦٦٪) من إجمالي التباين وهذه النسبة مقبولة. ويمكن تناول تلك العوامل التي ظهرت في التحليل والمتغيرات التي تشعبت عليها كما يلي:



## جدول (٤) نتائج التحليل العاملي لنموذج QUSECUM

ت	العبارة	العامل الأول	العامل الثاني	العامل الثالث	العامل الرابع	العامل الخامس
١	اتجاهات الموظفين الإيجابية نحو الطلبة المراجعين.	٠,٦٨٨			٠,٣٠١	
٢	توفر موظفين لتقديم النصح والمشورة للطلاب.	٠,٨١٠				
٣	كفاءة موظفي الملحقية أثناء أداء أعمالهم.	٠,٦٩٣				
٤	مواقف الموظفين الإنسانية تجاه الطلاب عند مقابلتهم.	٠,٨١٨				
٥	وجود تعليمات واضحة تنظم مساعدة موظفي الملحقية للطلاب.	٠,٧٠٣		٠,٣٦٢		
٦	تعاطف الموظفين مع الطلاب وطمأننتهم عند تعرضهم للمشكلات.	٠,٨١١				
٧	شعور الطلاب بالأمان عند إجراء أي معاملات داخل الملحقية.	٠,٨٠٤				
٨	اللطف وحسن أخلاق الموظفين.	٠,٨٠٠				
٩	الوقوف مع الطلاب عندما يتعرضون لمشاكل في بلدان الدراسة.	٠,٧٧٨				
١٠	حل مشاكل الطلاب أولاً بأول.	٠,٨٣١				
١١	الإهتمام الشخصي بالطلاب من قبل الموظفين.	٠,٧٥٥	٠,٣١٠			



## تابع جدول (٤) نتائج التحليل العاملي لنموذج QUSECUMI

ت	العبارة	العامل الأول	العامل الثاني	العامل الثالث	العامل الرابع	العامل الخامس
١٢	كفاءة الموظفين في التعامل مع الشكاوى والتظلمات.	٠,٦٦٨	٠,٣٦٣			
١٣	العدالة والمساواة بين الطلاب في المعاملة والإحترام.	٠,٨٠٥		٠,٣١٠		
١٤	إقامة الملحقية للأنشطة الثقافية المتنوعة.		٠,٥٨٠	٠,٤١٣		
١٥	تمثيل الملحقية للبلاد في الأنشطة العلمية والثقافية التي تقام في بلد الاستضافة.		٠,٦٧٢	٠,٣٢٧		
١٦	مشاركة ممثلين للملحقية حلقات النقاش والدفاع عن الأطاريح والمشاريع التي يقدمها الطلاب في جامعاتهم.		٠,٧٢٢	٠,٣٩٢		٠,٤٤٩
١٧	احتفاظ الملحقية بإصدارات الطلاب من أطاريح ورسائل ومشاريع بحثية.		٠,٧١١		٠,٤٨٥	
١٨	توفر مكتبة للمطالعة والقراءة بمبنى الملحقية.		٠,٥٢٤	٠,٣١٠		
١٩	متابعة إنجازات الطلبة العلمية والثقافية أولاً بأول.		٠,٦٣٤		٠,٣٠٤	
٢٠	عقد لقاءات دورية للطلاب لتوطيد الصلات فيما بينهم.		٠,٧١٥			
٢١	مشاركة الملحقية للطلبة في مناسباتهم.		٠,٦٩٧	٠,٤٨٥		٠,٣٢٠



## تابع جدول (٤) نتائج التحليل العاملي لنموذج QUSECUMI

ت	العبارة	العامل الأول	العامل الثاني	العامل الثالث	العامل الرابع	العامل الخامس
٢٢	وجود ناد بالملحقية مجهز للطلاب لممارسة هوياتهم.		٠,٦٣١			٠,٣١٠
٢٣	تنظيم حفل استقبال وتوديع سنوي للطلبة.		٠,٧٨٧			
٢٤	تكريم الطلاب المتميزين والمبدعين.		٠,٦٥٦		٠,٣٦١	
٢٥	تشجيع الطلبة على التواصل والإرتباط ببعضهم.		٠,٧٣٧	٠,٣٤٢		
٢٦	صرف المستحقات المالية للطلاب في مواعيدها.	٠,٤٤٩		٠,٥٣٣		
٢٧	صرف المستحقات بكل يسر وسهولة.			٠,٤٧٤		
٢٨	تسديد رسوم وأجور الدراسة للجامعات والمعاهد في مواعيدها.			٠,٧٤٨		٠,٣٩٢
٢٩	تسديد رسوم التأمين الصحي في مواعيده.			٠,٨١٩		
٣٠	تواجد الموظف المالي ومعاونوه بالملحقية على طول أوقات الدوام.			٠,٧٥٢	٠,٣٠٥	
٣١	إيصال المستحقات المالية للطلبة إلى المدن التي يقيمون فيها.			٠,٧١٧		
٣٢	حدائة ونظافة مباني الملحقية.				٠,٥٣٧	٠,٣٤٢
٣٣	سعة ورحابة مباني الملحقية.		٠,٣٢٤		٠,٩١١	



## تابع جدول (٤) نتائج التحليل العاملي لنموذج QUSECUMI

ت	العبارة	العامل الأول	العامل الثاني	العامل الثالث	العامل الرابع	العامل الخامس
٣٤	وجود صالات انتظار نظيفة ومهيأة.				٠,٨٠٩	
٣٥	مظهر العاملين.		٠,٣٥٣		٠,٧٠٤	٠,٣٣٠
٣٦	توفر أجهزة تصوير واستنساخ للطلاب.	٠,٣٠٤		٠,٣١١	٠,٧٥٤	٠,٣٠٥
٣٧	قرب موقع الملحقية من الطرق العامة.	٠,٣١٦	٠,٣٧٣		٠,٤٥٧	
٣٨	وجود قنوات لتلقي الشكاوى والاستفسارات من الطلبة عبر وسائل الاتصال الحديثة.			٠,٣٣٦		٠,٧٢٠
٣٩	امتلاك الملحقية موقعاً إلكترونياً على الشبكة العنكبوتية.		٠,٣٣٥			٠,٥٦٩
٤٠	إتاحة المعلومات التي يحتاجها الطلاب على موقع الملحقية الإلكتروني.			٠,٣١٢		٠,٥٤٥
٤٢	التواصل الإلكتروني بصورة مستمرة بين الموظفين في الملحقية والطلاب.					٠,٧٩٣
٤٢	استجابة الموظفين لآراء ومقترحات الطلاب الخاصة بتحسين أداء الخدمات.			٠,٣٠٧	٠,٣٤٧	٠,٧٥٦
٤٣	استجابة موظفي الملحقية بسرعة لمطالب الطلاب رغم ضغوط العمل.			٠,٤١٦		٠,٥٥٧
٤٤	امتلاك موظفي الملحقية مهارات اتصال جيدة.	٠,٣١٣				٠,٥٦٦



### تابع جدول (٤) نتائج التحليل العاملي لنموذج QUSECUMI

ت	العبرة	العامل الأول	العامل الثاني	العامل الثالث	العامل الرابع	العامل الخامس
٤٥	وجود قاعدة بيانات متكاملة عن الطلبة الدارسين في البلد التي تعمل فيها.	٠,٣٠٠		٠,٣٠٥		٠,٥٥٢
	القيم الذاتية Eigen value	١٨,٠٢	٦,٠٠	١,٩٠	١,٥٠	١,٤٠
	التباين المفسر % Variance	١٨,٩٥	١٤,٩٤	١٤,٧٣	٩,٩٧	٧,٤٢
	للتباين التجميعي Cumulative % of Variance explained	١٨,٩٥	٣٣,٩٠	٤٨,٦٠	٥٨,٦٠	٦٦,٠٠

وقد توفرت في نتائج التحليل العاملي هذه الدراسة كما يتضح من الجدول (٤) الشروط التي يجب توفرها في نتيجة هذا التحليل حسب ما أشار اليه (ابووردة، 2007، Haier, et al, 1998) وهي : إن النسبة المئوية التراكمية للتباين المفسر لا بد أن تتجاوز ٦٠٪ حتى تكون مقبولة وتعطي دلالة كبيرة.

ضرورة تجاوز قيمة Eigen Value الحد الكامن الواحد الصحيح.

زيادة تشعبات العوامل عن ٠,٤٠ حتى تكون ذات دلالة احصائية.

إن قيمة التباين المشترك يقبل عند (٠,٥) ويفضل استبعاد المتغيرات التي تقل قيمتها عن هذا الحد.

وفيما يلي تفصيلاً بالعوامل التي استخرجت من نتائج التحليل العاملي :

#### العامل الأول : الدعم والمساندة

العبارات التي تحملت على العامل الأول بلغت (١٣) عبارة، وتحمل الأرقام من (١ - ١٣) في الجدول (٤)، وجميعها تتعلق بالدعم والمساندة التي يحتاجها الطلاب من الملحقية، والتي يجب أن تقوم بها الملحقية كخدمة للطلاب، ولذلك أطلق على هذا العامل اسم الدعم والمساندة، وكما يتضح من الجدول (٤) فإن هذا العامل قد فسر نحو (١٨,٩٥٪) من التباين المتغير وهي نسبة كبيرة



مقارنة ببقية العوامل الأخرى، في حين بلغت القيمة الذاتية نحو (١٨, ٠٢)، وتراوح مقدار التحميل للمتغيرات بين (٠, ٦٨٨) كأقل قيمة و (٠, ٨٣١) كأعلى قيمة.

#### العامل الثاني : الثقافى والاجتماعي :

ضم هذا العامل (١٢) عبارة، وتحمل الأرقام من (١٤ - ٢٥) في الجدول (٤)، وجميعها تتعلق بالخدمات الثقافية والاجتماعية التي يحتاجها الطلبة، والتي يفترض أن تقدمها لهم الملحقيات الثقافية، ولذلك سمي هذا العامل بـ «الثقافى والاجتماعي». وقد فسّر من التباين الاجمالي للمقياس (١٤, ٩٤)٪، وبلغت القيمة الذاتية لهذا العامل (٦, ٠٠). وتراوحت قيمة التحميلات للمتغيرات التي تحملت على هذا العامل بين (٠, ٤٨٥) كقيمة دنيا و (٠, ٧٨٧) كقيمة عليا.

#### العامل الثالث: المالى

تجمعت تحت هذا العامل (٦) عبارات، وتحمل الأرقام من (٢٦ - ٣١) في الجدول (٤)، جميعها تتعلق بالجوانب والمعاملات المالية التي يقوم بها الطلبة في الملحقية ولذلك تم إطلاق تسمية «المالى» على هذا العامل. وقد فسّر نحو (١٤, ٧٢) من إجمالي التباين المفسر للمقياس، وهو بعد هام لدى الطلبة كونه يتعلق بالجوانب المالية التي تمثل أهم الجوانب في الدراسة الخارجية. وقد بلغت القيمة الذاتية لهذا العامل (١, ٩٠) أما قيمة التحميلات للمتغيرات في هذا العامل فقد تراوحت بين أدنى قيمة (٠, ٤٧٤) وأعلى قيمة (٠, ٨١٩).

#### العامل الرابع: المظهر المادي

هذا العامل تجمعت تحته (٦) عبارات، وتحمل الأرقام من (٣٢ - ٣٧) في الجدول (٤)، وجميعها تتعلق بالمظهر المادي سواء مبنى الملحقية ومرافقها أو لمظهر العاملين، ولذلك أطلق على هذا العامل أو البعد تسمية المظهر المادي، وقد فسّر هذا العامل نحو (٩, ٩٧)٪ من التباين الخاص بالمقياس. وبلغت القيمة الذاتية لهذا العامل نحو (١, ٥٠) في حين تراوحت قيمة التحميلات بين (٠, ٤٥٧) كحد أدنى و (٠, ٩١١) كحد أعلى.

#### العامل الخامس : الاتصال والمعلومات

تجمعت تحت هذا العامل (٨) عبارات، وهي تحمل الأرقام من (٣٨ - ٤٥) في الجدول (٤)، وجميعها تعبر عن توفر المعلومات وسهولة عملية التواصل والاتصال بين الطلبة والعاملين في الملحقيات



الثقافية، ومن هنا أطلق عليه إسم «الاتصال والمعلومات». وقد بلغ قيمة ما فسّرَه هذا العامل من إجمالي التباين الخاص بالمقياس نحو (٧,٤٢٪). وبلغت القيمة الذاتية لهذا العامل نحو (١,٤٠) وتراوحت قيم التحميلات بين (٠,٥٥٢) كأدنى قيمة و (٠,٧٩٢) كأعلى قيمة، كما تبين النتائج الواردة في الجدول (٤).

### الاستنتاجات والتوصيات:

قدمت هذه الدراسة منهجية لتطوير نموذج QUSECUMI لقياس جودة خدمات الملحقيات الثقافية، وقد تكون النموذج النهائي من (٤٥) فقرة، توزعت على خمسة أبعاد هي (الدعم والمساندة، والمكان، والاتصال، والمالي، والثقافة والاجتماعي). وقد بينت نتائج التحليل الإحصائي المتنوعة والمتعددة التي تم استخدامها في هذه الدراسة تمتع مقياس QUSECUMI بدرجة عالية من الصدق والثبات والكفاءة والصلاحية لقياس جودة الخدمات الملحقيات الثقافية، وأظهرت النتائج أن البعد الثقافي والاجتماعي فسّرَ نحو ٥٨٪ من قياس الجودة الكلية لخدمات الملحقيات الثقافية، تلتها أبعاد (الاتصال، المالي، المكان، الدعم والمساندة). وبرغم هذه النتائج المشجعة للمقياس والصدق والثبات الذي حظي به فإن مسألة تنوع الثقافات واختلافها واختلاف معايير الجودة فيها تبقى محل نظر، فما يناسب بيئة من المقاييس قد لا يناسب بيئة أخرى.

وبناء على ما تقدم توصى هذه الدراسة بما يلي:

دعوة الباحثين لإجراء دراسات في مجال جودة خدمات الملحقيات الثقافية، فهذا القطاع لا يزال غائباً عن الباحثين، برغم أهميته وحيويته وكثرة المستفيدين من خدماته.

دعوة الباحثين إلى استخدام مقياس QUSECUMI سواء في البيئة التي أجريت فيها الدراسة، أو في بيئات أخرى، فربما قد تأتي نتائج الدراسات المستقبلية لتدعيم نتائج هذه الدراسة أو الاختلاف معها، مما يؤدي إلى ترصين المقياس.

ضرورة تطوير مقاييس جديدة لأنواع الخدمات التي لم تدرس من قبل الباحثين حتى الآن، مع مراعاة الإهتمام بمدى مواءمة تلك المقاييس لثقافتنا وواقعنا في المنطقة العربية.



## المراجع:

### المراجع العربية:

- أبو وردة، شيرين (٢٠٠٧). « نموذج مقترح لقياس جودة الخدمات التعليمية بالتطبيق علي مؤسسات التعليم العالي في مصر»، المجلة المصرية للدراسات التجارية، (٢١) ٢٧٧-١: ٢٢٧.

### المراجع الانجليزية:

- Abdullah, F. (2006c). «The development of HEdPERF: a new measuring instrument of service quality for the higher education sector». International Journal of Consumer Studies, (30) 6: 569- 581.
- Abdullah, F.(2006a). «Measuring service quality in higher education: HEdPERF versus SERVPERF». Marketing Intelligence and Planning, (24) 1: 31-47.
- Abdullah, F.(2006b). «Measuring service quality in higher education: three instruments compared». International Journal of Research and Method in Education, (29) 1: 71-89.
- Aldlaigan, A.H. and Buttle, F.A. (2002). «SYSTRA-SQ: a new measure of bank service quality».International Journal of Service Industry Management, (13) 4: 62-81.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). «Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach».Psychological Bulletin, (103) 3: 411-423.
- Brogowicz A.A., Delene L.M., Lyth D.M. (1990). "A Synthesized Service Quality Model with Managerial Implications". International Journal of Service Industry Management, (1) 1: 27-45.
- Carman, J (1990). «Consumer Perceptions of Service Quality: An Assessment of the SERVQUAL dimensions». Journal of Retailing, (66) 1 : 33-55.
- Cronin, J. and Taylor, S.A. (1992). «Measuring service quality: re-examination and extension». Journal of Marketing, (56) 3: 56-68.
- Cunningham, Lawrece; Young, Clifford; Lee, Moonkyu. (2000) . «Methodological Triangulation in Measuring Public Transportation Service Quality». Transportation Journal, (40)1: 35 – 47.



- Drew JH, Bolton RN, (1991b). «A multi stage model of customer's assessments of service quality and value». Journal of Consumer Research, (17) 4: 375- 384.
- Gronroos, C. (1984). «A service Quality model and its marketing implications». European Journal of Marketing, (18) 4: 36-44..
- Haier, J.F. Jr., Anderson, R.E., Tatham, R.L., & Black, W.C. (1998). Multivariate Data Analysis, (5th Edition). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Haywood-Farmer John. (1988). «A Conceptual Model of Service Quality». International Journal of Operations & Production Management, (8) 6: 19 – 29.
- Ho, S. and Wearn, K. (1996). « A higher education TQM excellence model: HETQMEX» . Quality Assurance in Education, (4) 2: 35-42.
- Kim, Soyoung and Byoungho Jin (2001),»An Evaluation of the Retail Service Quality Scale For U.S. and Korean Customers of Discount Stores», Advances in Consumer Research, (28)1: 169-176.
- Kuo. Y. F, (2003). «A study on service quality of virtual community websites». Total Quality Management and Business Excellence,(14) 4 : 461-473.
- Li, Y.N., Tan, K.C. and Xie, M. (2002). «Measuring web-based service quality». Total Quality Management, (13) 5: 685-700.
- Mattsson, Jan (1992). «A Service Quality Model Based on an Ideal Value Standard».International Journal of Service Industry Management, (31) 3:18 – 33
- Nelson, Susan and Theron Nelson.(1995). «RESERV: An Instrument for Measuring Real Estate Brokerage Service Quality». Journal of Real Estate Research, (10) : 99-113.
- Owlia, M. and Aspinwall, E. (1996). «A Framework for the Dimensions of Quality in Higher Education». Quality Assurance in Education, (4)2: 12-20. doi:10.1108/09684889610116012
- Parasuraman, A. Zeithaml, V.A. & Berry, L.L. (1988). «SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality». Journal of Retailing, (64) 1:12–40.
- Parasuraman, A. Zeithaml, V.A. & Berry, L.L. (1991). «Refinement and Re-assessment of the SERVQUAL Scale». Journal of Retailing, (67) 4: 420-450.



- Parasuraman, A. Zeithaml, V.A. & Berry, L.L.. (1985). «Conceptual model of service quality and its implications for future research». Journal of Marketing, (49)4: 41-50.
- Smith M. Anne, (1990) "Quality Aspects of Services Marketing". Marketing Intelligence and Planning, (8) 6: 25 -35
- Subrahmanyam A. & Raja Shekhar, B. (2012). "Development of HiEdQUAL for Measuring Service Quality in Indian Higher Education Sector". International Journal of Innovation, Management and technology, (3) 4:412-416.
- Sugant R.(2014). "A Framework for Measuring Service Quality of E-Learning Services". Proceedings of the Third International Conference on Global Business, Economics, Finance and Social Sciences, (GB14Mumbai Conference) Mumbai, India. 19-21 December 2014.
- Teas, K. R. (1993). "Expectations, Performance Evaluation, and Consumer's Perceptions of Quality". Journal of Marketing, (57)4:18-34.
- Voon.B.H. (2008). "SERVMO: A Measure for Service-Driven Market Orientation in Higher Education". Journal of Marketing for Higher Education, (17) 2: 216-237.
- Zeithaml, V A and Bitner, M J (2001). Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firms, 2nd Edition, Boston: Tata-McGraw Hill.

#### مواقع الويب :

- <http://www.culturaloffice.info/#!student-section/c1nvk>
- [http://www.mohesr.gov.ae/Ar/Law/Documents/qanonet7adi%20\(2\).pdf](http://www.mohesr.gov.ae/Ar/Law/Documents/qanonet7adi%20(2).pdf)
- <http://www.saudibureau.org/inside.php?ID=4>
- [http://www.uksacb.org/page/cultural\\_dept](http://www.uksacb.org/page/cultural_dept)
- [http://www.uksacb.org/page/educational\\_affairs](http://www.uksacb.org/page/educational_affairs)
- [http://www.uksacb.org/page/educational\\_affairs](http://www.uksacb.org/page/educational_affairs)
- [http://www.uksacb.org/page/finance\\_dept](http://www.uksacb.org/page/finance_dept)
- <http://www.mbc.net/ar/programs/althamena/articles>
- <http://www.aljazeera.net/news/reportsandinterviews/2013/1/26>
- [http://www.huffpostarabi.com/2016/02/02/story\\_n\\_9134292.html](http://www.huffpostarabi.com/2016/02/02/story_n_9134292.html)





## البحوث والدراسات

نموذج مقترح للعلاقة بين مكونات وعناصر المزيج  
التسويقي الرياضي وتطبيق المؤسسات الرياضية بمصر  
للتسويق الرياضي





## نموذج مقترح للعلاقة بين مكونات وعناصر المزيج التسويقي الرياضي وتطبيق المؤسسات الرياضية بمصر للتسويق الرياضي

د. عماد صقر عبده

عضو هيئة تدريس منتدب - كلية الدراسات التجارية  
الهيئة العامة للتعليم التطبيقي - دولة الكويت

### ملخص الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين مكونات وعناصر المزيج التسويقي الرياضي وتطبيق المؤسسات الرياضية بمصر للتسويق الرياضي وذلك من خلال اختبار نموذج مقترح لتلك العلاقة وبالتطبيق على المؤسسات الرياضية في مصر.

وتم تطوير استبانة تضمنت (٥٠) فقرة للقياس تم توزيعها على عينة من مسئولي التسويق بثمانية مؤسسات رياضية استخدام التحليل العاملي الاستكشافي التحليل العاملي التوكيدي مؤشرات جودة التوافق الكلية لنموذج القياس معاملات المسارات ومعنويتها بنموذج القياس معاملات ارتباط بيرسون بين متغيرات نموذج الدراسة نماذج الانحدار التدريجي. تبين وجود علاقة ارتباط وتأثير وعناصر المزيج التسويقي الرياضي وتطبيق المؤسسات الرياضية بمصر للتسويق الرياضي وذلك ضمن النموذج المقترح لقياس العلاقة وثبات صحة فروض النموذج الذي تم اقتراحه لدراسة تلك العلاقة.



## مقدمة :

لا يخفى على أحد أهمية ودور وظيفة التسويق لأي للمؤسسات الاقتصادية وبات واقع بيئة المنظمات يفرض على المؤسسات الاهتمام بهذه الوظيفة بغض النظر عن مجالاتها ونشاطاتها التي تتطلب بالضرورة تفعيل دور هذه الوظيفة ، لذا نجد أن وظيفة التسويق وأدوارها المؤثرة على الأداء العام للمؤسسة فرضت على المؤسسات الرياضية أن تتجه نحو تطبيق وتفعيل الممارسات المتصلة بالتسويق عبر الوحدات الإدارية والمتخصصة في مجال التسويق الرياضي ، خاصة في ظل توجه المؤسسات الرياضية على مستوى العالم إلى الاستفادة من استثمار وتوظيف كافة مواردها وإمكانياتها عبر ممارسات التسويق الرياضي لتعزيز إيراداتها وأرباحها ( Oreilly and Horning,2013 ) .

لقد جاء التحول في الفكر الإداري بالمؤسسات الرياضية من كونها نشاط ترفيهي إلى أنها نشاط اقتصادي أيضاً الأمر الذي يفرض على المؤسسات أن تعطي اهتماماتها للاستفادة من هذا الفكر عبر توظيف أداة التسويق الرياضي من أجل تطوير نشاطها ومواجهة المنافسة السائدة في عالم اقتصاديات الرياضة ، نشر خدماتها ومنتجاتها والفعاليات والأحداث الرياضية التي تلاقي رواجاً كبيراً في ( Lacey and Angeline,2013 ) .

وتتضح مظاهر التحول في المجال الرياضي إلى كونه مجال تجاري مجزي ومشجع للكثير من المؤسسات على الاستثمار فيه خاصة في ظل وجود أسواق تتصل بمجالات تتطلب مهارات وممارسات تسويقية من جانب المؤسسات الرياضية للاستفادة منها مثل أسواق البث التلفزيوني والحقوق المتصلة به ، أسواق المشاهدين للفعاليات والأحداث الرياضية ، رعاية الأحداث والفعاليات الرياضية ، إضافة إلى تسويق وبيع المنتجات والخدمات الرياضية ، الإعلانات المصاحبة لتلك الفعاليات والأحداث ( Kimand Trail,2011 ) .

لذا اصبح التسويق الرياضي أحد الأدوات الرئيسية التي تعتمد عليها مؤسسات المجالات الرياضية ونشاطاتها المختلفة لأحراز التفوق والاستحواذ على الأسواق التي تتصل بمنتجات وخدمات وفعاليات هذا المجال والذي يشهد منافسة شديدة بين المؤسسات الرياضية ومؤسسات الرعاية والإعلام والمديا الرياضية ( Apostolopoulou,2011) ، الأمر الذي يحمل تحدياً لمسئولي التسويق بتلك المؤسسات من أجل صياغة وبناء المزيج التسويقي الملائم الذي يمكنها من الاستفادة من اقتصاديات الرياضة وتحقيق الانسجام مع تطلعات واحتياجات عملاء أسواق تجارة الرياضية ( Mohamed,2012 ) .



ويتطلب المزيج التسويقي بالمؤسسات الرياضية من مسؤولي التسويق إعطاء اهتمامات تتوافق مع طبيعة النشاط الرياضي وإدخال عناصر في المزيج تتناسب وهذه الطبيعة إضافة إلى العناصر الأربعة التقليدية ps ٤ للمزيج التسويقي ( Inoue and kent ,2012 ) ( Li and Jin,2011 )

( Westerbeek and Shilbury,1999 ) ، خاصة تلك العناصر المتعلقة بالرعاية والترويج والإعلام الرياضي وحقوق البث التلفزيوني الإذاعي وطبيعة المنتجات والخدمات الرياضية والعلامات التجارية وشعار المؤسسة الرياضية .

### مشكلة وتساؤلات البحث :

بات نشاط التسويق أحد التحديات المعاصرة أمام المؤسسات الرياضية خاصة في ظل التوجه العالمي نحو الاستفادة من اقتصاديات تجارة الرياضة وما يترتب عليها من عوائد وإيرادات مجزية ( Eagleman,2013 ) ، خاصة في ظل تحول هذه المؤسسات إلى ممارسة الفكر الاقتصادي والتسويقي والانتقال بطبيعة النشاط الرياضي من كونه ليس فقط نشاط ترفيهي إلى أنه يعد نشاط تجاري يوجد عليه طلب في أسواق متنوعة ، الأمر الذي يفرض على مؤسسات الرياضة أن تعمل على دراسة وتلبية احتياجات عملاء هذه الأسواق ( Lee and Ross , 2012 ) ( Klaus and Maklan ,2011 ) .

ومع تطور وتزايد الطلب في الأسواق على منتجات وخدمات وفعاليات المؤسسات الرياضية كان لابد من أن تقوم بتفعيل دور الإدارة التسويقية وبناء وتطوير المزيج التسويقي المناسب لتلك الأسواق وفعاليتها ( Larson,Jensen,2011 ) ، وهو ما أدى إلى أن يكون هناك تحدياً أمام مسؤولي المؤسسات الرياضية من أجل بناء وتطوير المزيج التسويقي المناسب لطبيعة النشاط الرياضي وفعالياته المختلفة وخصوصية منتجاته وخدماته .

وتزداد الحاجة من جانب المؤسسات الرياضية إلى ممارسات التسويق الرياضي وتطوير المزيج التسويقي الملائم في ظل المنافسة الشديدة في أسواق وفعاليات ومنتجات وخدمات تلك المؤسسات، الأمر الذي يعنى ضرورة تبني وممارسة التسويق والمزيج التسويقي الرياضي المناسب للتوجهات العالمية في مجال صناعة وتجارة والرياضة ( Pharr and ) ( Lobo, Meyer, Chester ,2014 ) (lough,2012).

وعلى الرغم من التوجه العالمي من جانب المؤسسات الرياضية لتطبيق التسويق الرياضي وبناء المزيج التسويقي المناسب ، فقد تبين للباحث من خلال دراسة استطلاعية قام بها عبر لقاءات



ومقابلات مع بعض مسئولى الأندية الرياضية بمصر أن هناك غياب في الفكر الإداري نحو إدراك أهمية التسويق الرياضي وبناء المزيج التسويقي الذي يعزز من ممارسات المؤسسة لأنشطة تسويقية تسهم في الاستفادة من اقتصاديات تجارة الرياضة ، إضافة إلى أن هناك بعض أوجه القصور المتصلة بالهيكل التنظيمي لتلك المؤسسات من حيث عدم وجود وحدة إدارية متخصصة في ممارسة نشاط التسويق الرياضي وبناء المزيج التسويقي المناسب لهذا النشاط ، هذا فضلاً عن عدم إدراك مسئولى تلك المؤسسات لأهمية التحول إلى الفكر الاقتصادي والتجاري في النشاط الرياضي و التسويق الرياضي وبناء وتطوير المزيج التسويقي المصاحب له .

بناءً على ما سبق وفي ظل ما أظهرته الأدبيات من أهمية ومزايا التسويق الرياضي والتوجه العالمي لتبني الفكر الاقتصادي والتجاري في النشاط الرياضي ، إضافة إلى أوجه القصور من جانب المؤسسات الرياضية بمصر نحو الانسجام مع ممارسات التسويق الرياضي وتطوير المزيج التسويقي المناسب لتعزيز هذه الممارسات ، فإنه يمكن بلورة مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي :

- ما المزيج التسويقي الذي يساعد المؤسسات الرياضية بمصر من تعزيز ممارسات التسويق الرياضي بتلك المؤسسات ؟
- ويترتب على هذا التساؤل ، التساؤلات فرعية الآتية :
- ما مكونات وعناصر المزيج التسويقي بالمؤسسات الرياضية ؟
- ما ممارسات التسويق الرياضي التي يتعين على المؤسسات الرياضية بمصر أن تعزز منها في نشاطها ؟
- ما أثر العلاقة بين مكونات وعناصر المزيج التسويقي وممارسات التسويق بالمؤسسات الرياضية بمصر ؟

### أهداف البحث :

بشكل عام يهدف هذا البحث إلى اختبار أثر العلاقة بين مكونات المزيج التسويقي وتطبيق مدخل التسويق الرياضي بالمؤسسات الرياضية بمصر ، ويرتبط ذلك بالأهداف الفرعية التالية :

تقييم اختبار الأثر لمكونات المزيج التسويقي التقليدي ups ٤ ( المنتج ، السعر ، الترويج ، التوزيع ( على تطبيق المؤسسات الرياضية بمصر للتسويق الرياضي .



تقييم واختبار الأثر لمكونات المزيج التسويقي الرياضي المقترحة في نموذج البحث على تطبيق المؤسسات الرياضية بمصر للتسويق الرياضي .

اختبار الأثر لجميع مكونات المزيج التسويقي الرياضي مجتمعة (المنتج ، السعر ، الترويج ، التوزيع- الرعاية والأحداث والفعاليات الرياضية -الإعلان والأعلام والميديا الرياضية ، حقوق الملكية للبت المرئي والمسموع) على تطبيق المؤسسات الرياضية بمصر للتسويق الرياضي .

تقييم وتحديد جودة النموذج المقترح Fit of Model لأثر العلاقة بين مكونات وعناصر المزيج التسويقي الرياضي وتطبيق المؤسسات الرياضية بمصر للتسويق الرياضي .

التوصل إلى النتائج والتوصيات والمقترحات البحثية المستقبلية التي من شأنها أن تمكن المؤسسات الرياضية بمصر من تطبيق مدخل التسويق الرياضي عبر تقديم آليات وأدوات عملية تساعدها في الجوانب التطبيقية والممارسات العملية لهذا المدخل.

### أهمية البحث :

لا شك أن التوجهات العالمية في مجال تطبيق التسويق الرياضي والتوجه بالفكر الرياضي من الجوانب الترفيهية إلى الفكر الاقتصادي والتسويقي ( Soderman ) ( Lee and Ross ,2012 ) ( Gary and Gary,2012 ) ( and Dalless, 2010 ) بات يفرض على المؤسسات الرياضية العربية تحديات كثيرة للتحويل إلى الفكر التسويقي في إدارة نشاطها الرياضي مما يتطلب توفير آليات عملية تمكنها من تطبيق هذه الفكر والاستفادة منه، وهو ما يظهر أهمية الدراسة الحالية خاصة في ظل ندرة الدراسات العربية التي تعالج هذا الموضوع من المنظور الأكاديمي .

ونظراً لكون الفكر التسويقي يعتمد على وجود مكونات مناسبة لعناصر المزيج التسويقي خاصة ما يتصل بعناصر الرعاية والفعاليات والأحداث الرياضية وحقوق ملكية البث المرئي والمسموع إضافة إلى تلك العناصر الأخرى المتصلة بالميديا والأعلام الرياضي ( Lobo. Meyer، ) ( Donlan,2014 ) ( Gijnsberg , 2013 ) ( Eagleman,2013 ) ( Chester, 2014 ) لذا تظهر أهمية الدراسة الحالية من منطلق توفيرها للمؤسسات الرياضية بمصر أبعاد لعناصر ومكونات المزيج التسويقي الرياضي الذي يسهم في تعزيز ممارساتها تجاه التسويق الرياضي .

أما عن الجوانب العملية التطبيقية لممارسات التسويق الرياضي نجد أنها تعطي اهتمامات نحو



الاستفادة من تطلعات ورغبات عملاء أسواق المنتجات والخدمات والفعاليات الرياضية ، فضلاً عن تعزيز قدرات إدارة المؤسسات الرياضية لمواردها وإمكانياتها وتسويقها بشكل يمكنها من تعظيم هذه الموارد وإيراداتها وضمان انتشار منتجاتها وخدماتها وفعاليتها لدى شرائح متنوعة في الأسواق (In-oue and kent , 2012 ) ( Gorse, Chadwick, Burton, 2010 ) ( chen, Ji, Funk,2014 Klaus and Maklan,2011 ) ( Wang,2011 ) ( ) ، الأمر الذي يكسب الدراسة الحالية أهمية تطبيقية من حيث مساهمتها في إظهار وتوضيح الممارسات العملية للتسويق الرياضي والتي تهتم المؤسسات الرياضية في مصر .

لذا يقع اهتمام هذه الدراسة على توضيح وإظهار العلاقة بين مكونات وأبعاد المزيج التسويقي الرياضي وتطبيق المؤسسات الرياضية لوظيفة التسويق الرياضي وبخاصة في ظل التحول العالمي إلى تطبيق الفكر التسويقي في النشاط الرياضي وتزايد المنافسة في هذا المجال في ظل ظهور أسواق متنوعة المجالات تستوعب المنتجات والخدمات الفعاليات الرياضية التي يحتاجها عملاء تلك الأسواق ، إضافة إلى ذلك ندرة الدراسات العربية التي تناولت موضوع المزيج التسويقي والتسويق الرياضي في ظل تزايد الاتجاه العالمي من المؤسسات الرياضية التطبيقية والاستفادة منه في تحقيق إيرادات وتوسع في الأسواق بشكل ملحوظ .

### فرضيات البحث :

يتطلع البحث الحالي إلى تحديد أثر العلاقة بين مكونات وعناصر المزيج التسويقي وتطبيق مدخل التسويق بالمؤسسات الرياضية بمصر ، وبالتركيز على مكونات وعناصر المزيج التسويقي التقليدي وعناصر ومكونات الرعاية ، الفعاليات ، والأحداث الرياضية ، الإعلام والميديا الرياضية ، حقوق الملكية للبت المرئي والمسموع ، لذلك قام الباحث وفي ضوء الرجوع إلى دراسات ( Westerbeek and shilbury,1999 ) ( Gary and Gary , 2012 ) ( Lacey and Angeline,2013 ) ( Li and Jin , 2011 ) ( Orielly and Marning , 2013 ) ( Grady and Mckelvey , 2008 Mckelvey , Sandier, Snyder 2012 ) ، بوضع الفرضيات التالية التي يسعى البحث إلى تقييمها واختبارها وهي :

H1 : يؤثر المزيج التسويقي التقليدي (4PS) في تطبيق مدخل التسويق الرياضي بالمؤسسات الرياضية.



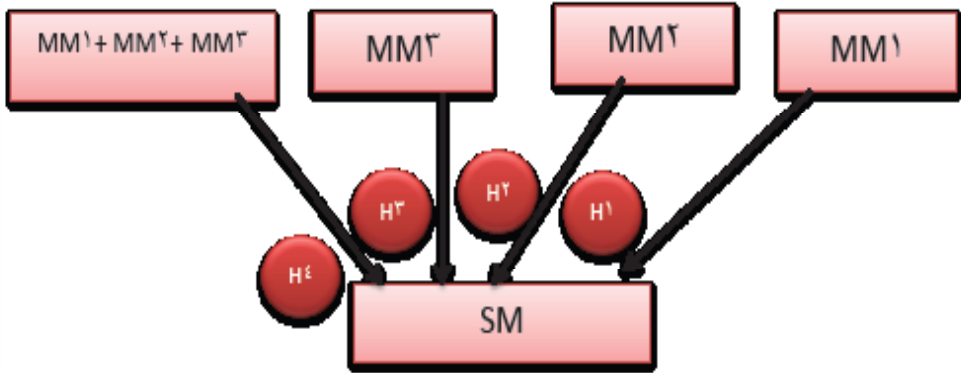
H2 : يؤثر المزيج التسويقي المعتمد على ( الرعاية والأحداث والفعاليات الرياضية ) في تطبيق مدخل التسويق الرياضي بالمؤسسات الرياضية.

H3 : يؤثر المزيج التسويقي المعتمد على ( الأعلام والميديا الرياضية ، حقوق الملكية للبت المرئي والمسموع ) في تطبيق مدخل التسويق الرياضي بالمؤسسات الرياضية.

H4 : يؤثر المزيج التسويقي بعناصره الثمانية ( 4PS ، الرعاية ، الأحداث والفعاليات الرياضية ، الإعلام والميديا الرياضية ، حقوق الملكية للبت المرئي والمسموع ) في تطبيق مدخل التسويق الرياضي بالمؤسسات الرياضية.

قام الباحث بتحديد وتوصيف متغيرات النموذج في ضوء أهداف وفرضيات البحث وهي : المزيج التسويقي التقليدي ( MM1 ) ، 4PS ، المزيج التسويقي :- الرعاية ، الفعاليات ( MM2 ) ، المزيج التسويقي :- الإعلان والإعلام ، حقوق البث ( MM٣ ) ، التسويق الرياضي ( SM )

حيث يوضح الشكل التالي علاقات النموذج :



شكل (١) نموذج العلاقات لمتغيرات البحث

المصدر:- من إعداد الباحث

مراجعة الأدبيات :

المزيج التسويقي الرياضي :

يلعب المزيج التسويقي وتكوينه دوراً مؤثراً على نجاح مسؤولي التسويق والمؤسسات عموماً في



تحقيق الأهداف المنشودة في الأسواق إضافة إلى الشيء المهم وهو تحقيق الاستجابة لتوقعات ورغبات فئات وشرائح العملاء المستهدفين خاصة أن ترجمة هذه الرغبات والاحتياجات تنعكس وتظهر في بناء المزيج التسويقي للمؤسسة (Mohamed and PusPowarsito,2011).

لهذا نجد أن المزيج التسويقي الرياضي من الأدوات المهمة التي تمكن المؤسسات الرياضية من مواجهة المنافسة وتقديم المنتجات والخدمات الرياضية وفق الاحتياجات الفعلية في الأسواق ولدى العملاء إضافة إلى تعزيز الممارسات التسويقية للمؤسسة الرياضية عبر مكونات المزيج للتسويقي الرياضي الذي يتألف من السعر والمكان والترويج والتسعير (Westerbeek and Shil-, bury,1999).

كما أن المزيج التسويقي الرياضي من الضروري أن يهدف إلى تعزيز علاقات المؤسسات الرياضية مع عملائها وبناء مستويات متقدمة من الرضا والولاء لديهم تجاه المنتجات والخدمات التي يقوم بتحقيقها المزيج التسويقي (Gary and Gary,2012) مما يفرض على مسؤولي التسويق بالمؤسسات الرياضية توظيف أدوات إعلامية وترويجية إعلانية بالمزيج التسويقي تسهم في تحسين وتطوير مستويات الرضا والولاء لدى العملاء .

ويؤدي نجاح المؤسسات الرياضية إلى تحقيق الكفاءة التسويقية لمنتجاتها وخدماتها عبر نجاحها في بناء مزيج تسويقي كفاء يمكنها من حسن توظيف الموارد المتاحة واستغلالها بشكل مناسب وبناء خطط تسويقية، في ضوء تشكيلة ومكونات المزيج التسويقي بحيث يتضمن عناصر تتصل بالرعاية للأنشطة الرياضية وصياغة إجراءات تنفيذية مناسبة لأنشطة الإعلان والترويج، إضافة إلى تضمين المزيج التسويقي لعنصر الترويج والإعلان لشعار المؤسسة وبشكل يحفز الشركات الراعية للأحداث الرياضية على الشراكة مع المؤسسة الرياضية والاستثمار في مثل هذه الأنشطة عبر رعايتها لها (Mohamed,2012).

ونظراً لأن نشاط الرياضة عموماً ينطلق من احتياجات اجتماعية متصلة بالعملاء ، فإننا نجد أن بناء مزيج تسويقي جيد في مجال النشاط الرياضي يتعين على المؤسسات أن تأخذ في اعتبارها ضمن مكوناته وجود أنشطة مما يعزز من المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الرياضية تجاه العملاء وبشكل يساعد المؤسسة الرياضية على النجاح في إدارة علاقاتها بهم (Pharr and Lough,2012)، خاصة أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الرياضية تفوق أي مؤسسة أخرى .



جانب آخر يتعلق بالمزيج التسويقي يميزه في النشاط الرياضي عن باقي المجالات الأخرى وهو أنه بالإضافة إلى العناصر الرئيسية الأربعة التقليدية للمزيج هناك عنصر مهم آخر وهو الجمهور والعملاء خاصة أن نجاح النشاط الرياضي يتوقف على ما تحزره المؤسسة الرياضية من نسبة الماوب ومشاركة من العملاء والجمهور في الأحداث والفعاليات الرياضية ( Lacey and Ange- 2013, line).

وقد أضاف (Eagleman,2013) بجانب ذلك عنصر الرعاية والتي تعتبر الأساس في مكونات المزيج خاصة أن هذا العنصر يزيد من توزيع وتسويق الأحداث والفعاليات و يحفز العملاء على المشاركة والشراء للمنتجات والخدمات التي توفرها المؤسسات الرياضية من خلال بناء الوعي لديهم بالعلامة التجارية للمؤسسة الرياضية .

وتحتاج المؤسسات الرياضية إلى تعزيز عنصر الترويج والإعلان وجهود البيع كإحدى المكونات الأساسية التي تتطلب خصوصية معينة في مجال الرياضة وبالتركيز على استغلال كافة إمكانيات المؤسسة الرياضية من موارد بشرية أو لاعبين أو أصول وحقوق ملكية فكرية للأحداث الرياضية لتكون محور اهتمامات عنصر الترويج والإعلان كمكون من مكونات المزيج التسويقي الرياضي (Li and Jin,2011 ) .

إضافة إلى مكون الترويج والإعلان في المزيج التسويقي الرياضي نجد أن هناك بعض الدراسات الأخرى اهتمت بموضوع الرعاية كأحد العناصر المهمة لممارسات وأنشطة التسويق الرياضي والتي تتطلب بالضرورة أن يكون في مضمون البناء الأساسي للمزيج التسويقي الرياضي ( Gijsen- Leeberg,2013 ) ( Ngan, Prendergast, Tsang, ) ( OreiLly and Horning,2013 ) ( Purwanto and Erimurti,2011 ) ( andRoss,2012 ) حيث يعتبر عنصر الرعاية من العناصر الأساسية في تحقيق النجاح للمؤسسات الرياضية في تسويق نشاطاتها وفعاليتها المختلفة ، لذلك يعد هذا العنصر من العناصر الحاكمة في المزيج التسويقي الرياضي خاصة في ظل توجهات المؤسسات الرياضية لجذب وتحقيق نسبة مشاركة ومشاهدة عالية لفعاليتها.

ويحدد كلاً من ( Purwanto and Erimurti, 2011 ) أن المزيج التسويقي الرياضي يركز على عنصر الرعاية للفعاليات والأحداث الرياضية من خلال وضع معايير ومواصفات لنشاط الرعاية وفق توجهات السوق ورغبات وتطلعات العملاء ، حقوق الإعلان والمطبوعات والنشرات والإصدارات



والهدايا التذكارية التي تقوم المؤسسة بإنتاجها ، توزيع وتسويق منتجات المؤسسة الرياضية وفعاليتها عبر شركات الرعاية لضمان التوسع والانتشار لدى شرائح وفئات وقطاعات تتصل بالشركات الراعية للفعاليات والأحداث الرياضية .

ويتضمن المزيج التسويقي الرياضي عنصر مهم يتصل بطبيعة النشاط الرياضي وهو حقوق الملكية الخاصة بالبحث والنشر في وسائل الإعلام الرياضية والوسائل الإعلامية الأخرى خاصة في حالة الفعاليات والأحداث الرياضية الكبرى والمهمة التي تنظمها المؤسسات الرياضية ( Grady and Mckelvey ، ٢٠٠٨ ) ، حيث تعتبر هذه الحقوق مكون أساسي في المنتجات والخدمات والفعاليات الرياضية التي تقدمها المؤسسات الرياضية ، وهذا يتطلب من المؤسسات الرياضية أن تضع استراتيجية تسويقية تمكنها من حسن توظيف عنصر حقوق الملكية وبالشكل الذي يحقق لها التوسع في القطاعات المختلفة والوسائل الإعلامية والإعلانية بصورة تلبي احتياجات ورغبات عملاء الأنشطة والخدمات والمنتجات الرياضية .

وفي تحليله ودراسته للمزيج التسويقي الرياضي للنشاط الرياضي بالمؤسسات الرياضية وضع (Bodet، ٢٠٠٩) مجموعة من الأسس والعناصر المتصلة بممارسات التسويق الرياضي تتصل بالتخطيط الاستراتيجي وبناء خطة تسويقية وإدارتها وفق طبيعة النشاط الرياضي بالاعتماد على شركات الرعاية والترويج والإعلان الرياضي ، هذا بالإضافة إلى العناصر الأربعة الرئيسية للمزيج التسويقي.

من جانب آخر يتعلق المزيج التسويقي الرياضي بالترويج والإعلان فيما يخص النشاط الرياضي حيث أوضح كلاً من (Larson, Jensen, Bowman, 2011) انه يتطلب تطوير هذا العنصر وفق الأسواق المستهدفة والإعلانات والدعاية، إضافة إلى تضمينه لعناصر التلفزيون وأماكن وملاعب مزاولة النشاط الرياضي والتجهيزات الرياضية والتذاكر والملابس الرياضية والنشرات الدورية والصفحات الإعلانية بالمجلات الرياضية ، استخدام الأنترنت في الترويج والإعلان للفعاليات والأحداث والمنتجات التي تقدمها المؤسسات الرياضية .

وأوضح كلاً من ( Jensen and Hsu,2011 ) ان صياغة المزيج التسويقي الرياضي يتأثر ببعض الأطراف المرتبطة بالفعاليات والأحداث الرياضية وهم: الرياضيين انفسهم واللاعبين ، الملاعب والمنشأة الرياضية ووسائل الإعلام والمديا الرياضية التي تصل من خلالها هذه الفعاليات



، الشركات الراعية والتي يتم من خلالها الشراكة مع هذه الفعاليات والأحداث الرياضية لجذب شريحة كبيرة من العملاء .

وفي سياق آخر عن المزيج التسويقي الرياضي أشار كلاً من (Bauer، Stokburger، Exler، ٢٠٠٨) أن هناك مجموعة من العوامل والمتغيرات الحاكمة التي تؤثر على المزيج التسويقي بوجه خاص ونشاط التسويق الرياضي بوجه عام ،وهي تلك التي تتصل بقوة وجاذبية الشعار والعلامة التجارية للمؤسسة الرياضية ، نوعية النشاط والمجال الرياضي المتصل به تلك العلامة ، مدى جاذبية النشاط وخدماته ومنتجاته للعملاء ، الرضا والولاء المتحقق لديهم تجاه هذا النشاط الرياضي ، سلوكيات شراء العملاء والمستفيدين من النشاط ، حيث تعتبر هذه العوامل من الأمور الهامة بالنسبة لمسئولي التسويق عند صياغة وتحديد أبعاد المزيج التسويقي الرياضي .

بينما يوضح كلاً من (Gwinner and Bennett,2008) أن المزيج التسويقي يتأثر بمواصفات وخصائص النشاط الرياضي نفسه وسماته من حيث كونه خدمات غير ملموسة وترتبط بحيز زمني معين ومكان معين ، أن هناك بعض الجوانب العاطفية المتصلة بالعملاء وهي كلها من الأمور المهمة بالنسبة لمسئولي التسويق الرياضي عند بناء عناصر المزيج التسويقي الرياضي .

هذه الخصوصية في النشاط التسويقي أدت إلى أن يكون الإعلان والترويج عنصر رئيسي من مكونات المزيج التسويقي الرياضي ، حيث أكد كلاً من ( Kim and Trail,2011 ) أن التسويق الرياضي يتطلب في الأساس فهم متعمق لعلاقة المستهلكين بالفعاليات والأنشطة الرياضية ، وأن يترجم ذلك بالمزيج التسويقي الرياضي في شكل عنصر الإعلان والترويج المتوافق مع نتائج فهم هذه العلاقة وتحقيق جودة العلاقة والثقة لدى العملاء .

ويعد التركيز على الرعاية والعلامة التجارية والشعار أحد المكونات المهمة في المزيج التسويقي الرياضي خاصة أن ذلك يتعلق بوجود الجانب العاطفي والولاء من الجمهور والعملاء نحو علامة تجارية وشعار معين لمؤسسة رياضية بحد ذاتها دون غيرها من المؤسسات أو حتى رياضة معينة دون غيرها ( Suh, Ahn, Pedersen,2011 ) ، خاصة أن هذه العناصر تؤثر في الولاء والرضا لدى عملاء النشاط الرياضي الأمر الذي يوجب على مسئول التسويق بالمؤسسات الرياضية بناء عناصر ومكونات المزيج التسويقي فيما يتعلق بالشعار والعلامة التجارية ، والتي تحقق وتزيد من الرضا والولاء .



وقام ( Apostolopoulou,2011 ) بتحديد أبعاد المزيج التسويقي الرياضي من زاوية أخرى تتصل بمكونات تفرد بها المجالات الرياضية وتقوم عليها الفعاليات والأحداث، يتم تضمينها في المزيج التسويقي وتشمل المنشأة والملاعب، اللاعبين، التكنولوجيا، والمعدات والأجهزة المتصلة بالنشاط الرياضي، البث الإعلامي.

هذا وتهتم دراسات أخرى بوضع عنصر مهم يقوم عليه المزيج التسويقي الرياضي يقدم مدخلاً للمهتمين والمسؤولين عن التسويق يتم في ضوءه علاج قضايا بناء ووضع تفاصيل المزيج التسويقي من حيث تصميم وتنفيذ الفعاليات والأحداث الرياضية وفق احتياجات الأسواق والعملاء ( Wang ,et.al., 2012 ، ( Chen, Ji, Funk, 2014 ) ( Wang,2011 ) حيث تعتبر الأحداث والفعاليات الرياضية أساس العمل في النشاط التسويقي، لذا فإن تصميم وتنفيذ هذه الفعاليات يتطلب ضرورة الانطلاق من طبيعة الرياضية ونوعيتها والجمهور المستهدف بحيث يتم تضمين هذه العناصر في المزيج التسويقي للأنشطة الرياضية .

بجانب الأبعاد الأربعة الرئيسية ( المنتج ، السعر ، الترويج ، التوزيع ) يحتاج إلى تضمين عنصر الرعاية في مكونات المزيج خاصة أن طبيعة النشاط الرياضي تستلزم الترويج وفق شراكات مع مؤسسات ترعى هذا النشاط و الوصول إلى الشرائح المستفيدة وبالخصائص والمواصفات التي تطلبها تلك الشرائح ، وهو ما أكد عليه كلاً من ( Lee and Ross,2012 ) من ضرورة اهتمام المؤسسة الرياضية بعنصر الرعاية، وأن تتوافر عبر مؤسسات متميزة تمكن من الأقبال على المشاركة في الفعاليات والأحداث الرياضية .

وقدم كلاً من ( Gary and Gary,2012 ) عنصراً آخر مهم في المزيج التسويقي الرياضي وهو أدوات ووسائل الإعلام خاصة أن الرياضة تعتمد بشكل كبير على وسائل الإعلام المرئية والمسموعة ، و عبر الأنترنت نظراً لطبيعة الأحداث الرياضية والفعاليات التي تعتمد على إطار زمني تقدم خلاله وتنتهي بانتهاء هذا الإطار المحدد لها مما يحتاج إلى تركيز إعلامي وإعلاني كبير .

وبالإضافة إلى العناصر الأربعة الرئيسية في المزيج التسويقي يحدد لنا كلاً من ( Hall and Bennett,2008 ) محور آخر يتصل بالعلامات التجارية التي يتضمنها الحدث الرياضي خاصة أن هذه العلامات تعتبر أحد وسائل الجذب للعملاء والجمهور للمشاركة في الفعاليات الرياضية.

بينما نجد أن ( Mckelvey, Sandier, Snyder, 2012 ) أضافوا إلى العناصر الأربعة



الرئيسية للمزيج التسويقي واستنادا إلى طبيعة النشاط والأحداث الرياضية عنصر الملكية الحصرية وحقوق البث وما يتصل بها من إجراءات ، كعنصر وجزء من المزيج التسويقي الرياضي خاصة أن ذلك يؤثر في جوانب توزيع وتوصيل الخدمات والمنتجات الرياضية المتصلة بالفعاليات والأحداث الرياضية.

### التسويق الرياضي :

بات التسويق الرياضي أحد التوجهات المهمة التي تقوم بتعزيزها المؤسسات الرياضية حيث يعد مجال الرياضة من المجالات التي تتسم بوجود فعاليات عديدة يمكنها أن تحقق العديد من المزايا والفوائد وجني الأرباح للمؤسسات الرياضية واستغلال العلامة التجارية والشعار لتحقيق رعاية ناجحة مع منظمات الأعمال (Eagleman,2013) ،أضف إلى ذلك أن هناك جوانب اجتماعية يمكن تعزيزها عبر التسويق الرياضي كونها مطلب أساسي لدى شرائح عديدة بالمجتمع.

لذا تنطلق أهمية التسويق الرياضي من عدة اعتبارات ترجع في الأصل إلى التوجه العالمي من جانب المؤسسات الرياضية بأشكالها العديدة كي تنتقل بالفكر الإداري لديها إلى فكر منظمات الأعمال والسعي نحو توفير موارد ومصادر وإيرادات تمكنها من تحقيق أهدافها ومواجهة كلفة نشاطها الرياضي المتزايدة (Gijnsenbery ,2013) .

كما جاءت الحاجة إلى تعزيز ممارسات التسويق الرياضي والاستفادة من مزاياه العديدة رغبة من المؤسسات الرياضية لإرضاء تطلعات و احتياجات منتسبي هذه المؤسسات والمستفيدين منها فضلاً اقتناص الفرص المتاحة في بيئة الأعمال والدخول في شراكات ورعاية لاهدات وفعاليات رياضية سواء على المستوى المحلي والدولي والعالمي لجني الإيرادات ( Inoue and Kent , 2012 ) .

وتفسر لنا بعض أدبيات التسويق الرياضي على أنه مجموعة من النشاطات والممارسات التي تقوم بها الإدارة المختصة عن التسويق في المؤسسات الرياضية (، Chen, Ji, Funk ,2014) ،(Wang,et.al.,2012) ،(Wang,2011)) ،من خلال تعزيز العلامات التجارية من منظور اقتصادي يحقق إيرادات ومنافع مادية إضافة إلى تحقيق مشاركة فعالة للمؤسسة الرياضية في الأحداث والفعاليات الرياضية التي تتطلب إدارة وقدرات تسويقية ناجحة وفق احتياجات ومتطلبات الشرائح والقطاعات المستفيدة منها.

وحدد كلاً من ( Klaus and Maklan,2011 ) تفسيراً للتسويق الرياضي على أنه مجموعة



من الأنشطة والممارسات التي تقوم بها المؤسسات الرياضية تتعلق بإيصال خدمات أو منتجات تقوم بتوفيرها هذه المؤسسات ،إضافة إلى الإعلان والترويج للمعلومات المتصلة بالمنتجات والخدمات والأنشطة التي تنفذها أو التي تقوم برعايتها بالتعاون مع مؤسسات أخرى بقصد تلبية احتياجات القطاعات من العملاء والمستفيدين من ممارسات التسويق الرياضي .

بينما يرى كلا من ( Gorse, Chadwick, Burton,2010 ) أن التسويق الرياضي منهج إداري تستخدمه المؤسسات الرياضية للتوسع في نشاطاتها ومنتجاتها وخدماتها عبر الاستراتيجيات التسويقية وأهدافها، إضافة إلى التركيز على تطوير العلامات التجارية وتعزيز انتشارها في السوق الحالي والتخطيط للدخول إلى الأسواق الجديدة بواسطة الفعاليات الرياضية التي تنظمها المؤسسات.

لذا نجد أن التسويق الرياضي من الأنشطة المهمة والرئيسية للمؤسسات ويعد أساس النجاح في التخطيط للوصول إلى التوظيف المثالي للقدرات والإمكانيات التي تتوافر لدى المؤسسة الرياضية لسد الاحتياجات في الأسواق ولدى عملائها ( Parsons,2008 ) .

أما ( Lee and Ross,2012 ) فقد قاما بتفسير وتحديد معالم التسويق الرياضي من منظور التركيز على مجالات الرعاية ونجاح المؤسسات الرياضية في تسويق فعاليتها وفق أسس وأنشطة تمكنها من جذب رعاية متميزين يسهموا في توفير المزيد من الفرص التي تعزز من نجاح تنفيذها للأنشطة الرياضية وتزيد من إقبال العملاء على المشاركة فيها، وتحسين الصورة الذهنية لدى الأسواق الخارجية والعالمية .

وفسر كلا من ( Soderman and Dalles,2010 ) مفهوم التسويق الرياضي إلى جوانب وقضايا يركز عليها علم التسويق عموماً خاصة المنافسة بين المؤسسات والتي من بينها المؤسسات الرياضية ،حيث يعج هذا القطاع بالمنافسة بين مؤسساته في جوانب عديدة من أجل الارتقاء بمستوى الخدمات الرياضية وكذلك منتجاته بقصد التوسع في الأسواق الرياضية وتلبية احتياجات العملاء ، لذا فإن تفسير التسويق الرياضي وفق مدخل المنافسة يضع لنا رؤية وتصور عن المغزى من هذا المفهوم.

من ناحية أخرى يتطلب نشاط التسويق الرياضي من المؤسسات الرياضية أن تعمل على التوجه نحو دراسة وتحليل السلوك الاستهلاكي وسلوكيات المستهلكين والمستفيدين من المنتجات والخدمات



والفعاليات والأحداث الرياضية التي تتولى هذه المؤسسات القيام بها ( Kim, Trail, Ko,2012 ) وهو ما يعني بالضرورة أن توجه اهتمامات أنشطة التسويق الرياضي نحو معرفة هذه السلوكيات وأنماط الاستهلاك وما يتصل بها من نوايا الشراء والمشاركة في الفعاليات المختلفة التي تنظمها المؤسسات الرياضية .

في نفس السياق أجرى كلاً من ( Gray and Gray ,2012 ) دراسة حول التسويق الرياضي والأنشطة التي يعتمد عليها هذا النمط من التسويق حيث أوضح جانب مهم يتصل بدوره في الحفاظ على العملاء في مجال الأنشطة الرياضية ، وفهم وتفسير سلوك مستهلكي منتجات وخدمات المؤسسة خاصة تلك التي تتصل ببناء علاقات طويلة الأمد وتقوى من احتمالات الحفاظ على العملاء ، فضلاً عن تطوير مستويات الرضا والولاء لديهم تجاه المؤسسة.

ويتطلب تعزيز ممارسات نشاط التسويق الرياضي إلى وجود وحدة تنظيمية مسئولة عن كل ما يتصل بهذا النشاط خاصة أنه من الأنشطة التي تمارسها الإدارة وفق قدرات واختصاصات معينة الأمر الذي يتطلب إطار تنظيمي له اختصاصات محددة ومهام واضحة للإسهام في تفعيل الأداء التسويقي للمؤسسة الرياضية ( Mohamed,2012 ) .

هذا ومن منطلق أن التسويق الرياضي يعتمد على تطوع وظائف التسويق المختلفة ونشاطاتها المتصلة بالمنتجات والتوزيع والترويج والتسعير إضافة إلى خصوصية النشاط الرياضي الذي يركز على أمور ترفيهية واجتماعية وإنسانية عبر تفاعل مؤسسات المجتمع مع المؤسسة الرياضية من خلال الأحداث والفعاليات الرياضية ، فقد أوضح كلا من ( Oreilly and Horning , 2013 ) أن طبيعة التسويق الرياضي تعتمد على توجيه الاستثمارات نحو رعاية الأحداث والفعاليات الرياضية وتسويق المؤسسات الرياضية لحقوق ملكية الفعاليات للشركات الراعية لأجل تحقيق التوسع والانتشار لدى أكبر شريحة ممكنة من العملاء والأسواق .

ويشير كلاً من ( Pritchard and Funk,2010 ) إلى مجموعة من الأبعاد المتصلة بنشاط التسويق الرياضي تتمثل في ، تحديد توجهات وانطباعات العملاء تجاه مهنة الرياضة والقائمين على تنظيم وإدارة فعاليات وأحداث الأنشطة الرياضية ، دراسة أبعاد سلوك وانطباعات العملاء المستفيدين من نشاط المؤسسات الرياضية فيما يخص المنتجات والخدمات التي توفرها لهم هذه المؤسسات ، إدراك مؤسسات الرياضة لتلك الانطباعات الأساس ، تطوير استراتيجيات التسويق



الرياضي وما يتصل بها من تطوير المنتجات والخدمات ، توليد الرضا لدى العملاء ، أضيف إلى ذلك الإسهام في تطوير العلامات التجارية للمؤسسات الرياضية .

من جانب آخر نجد أن التسويق الرياضي ينطلق من فلسفة فكرية أساسها علم التسويق مما يعني أن المؤسسة الرياضية في ممارساتها لنشاط التسويق الرياضي ينبغي أن تقوم بتوجيه جميع مجهوداتها وأدائها من منطلق احتياجات العملاء ، متطلبات الأسواق والقطاعات التي تستفيد من جميع مخرجات المؤسسة الرياضية (Lobo, Meyer, Chester 2014) .

ومع تزايد النشاط الرياضي والمؤسسات الرياضية واتساع رقعة هذا النشاط جاءت العلاقة بين الاقتصاد والاستثمار في هذا المجال المهم والواعد ، حيث تغيرت النظرة إليه وأصبحت الرياضة تقوم على العملية الاقتصادية وبذل الجهود لاقتناص الفرص المتاحة ، إضافة إلى التطلع لتحقيق المكاسب عبر رعاية الأحداث الرياضية (Robinson and France, 2011) ، لذا تركز المؤسسات الرياضية على دعم مهنة التسويق الرياضي وتطويرها بغرض تحقيق الانتشار والترويج للفعاليات الرياضية و مصادر تمويل وإيرادات تفيد المؤسسة الرياضية في خدمة نشاطاتها المختلفة.

وتحتاج ممارسات التسويق الرياضي من مسؤولي التسويق الربط بين أنشطة التسويق والمسئولية الاجتماعية للمؤسسات الرياضية من خلال تأثير هذا النشاط على قضايا المجتمع المتصلة بالعلاقة مع عملاء المؤسسة (Pharr and Lough, 2012) خاصة أن النشاط الرياضي يعتبر نشاط اجتماعي ويوجه لتلبية احتياجات التنمية الشخصية التي تتصل باحتياجات اجتماعية.

بينما نجد أن كلاً من (Mckelvey, Sandier, Snyder, 2012) وضعوا مجموعة من الأسس والأنشطة المتصلة بالتسويق الرياضي هي التسويق الإعلامي للفعاليات الرياضية ، متابعة نسبة المشاهدة لها وتطور هذه النسبة ، التطور في استهلاك المنتجات والخدمات الرياضية التي تقدمها المؤسسات بحيث يركز النشاط التسويقي على تحسين الأداء في هذه المسائل ، بالإضافة إلى أن التسويق الرياضي من الضروري أن يركز على تسويق الترخيص الممنوح لمؤسسات الرعاية فيما يخص علاقة الرعاية مع المؤسسة الرياضية والشعارات والعلامات التجارية للمنتجات والخدمات ، استثمار المنشآت وخدمات المؤسسة الرياضية ، حقوق البث الإذاعي والتلفزيوني للأحداث الرياضية ، الإعلان والترويج عن المنتجات والخدمات الرياضية ، الإعلان عن المطبوعات والمنشورات والبرامج المتصلة بالنشاط الرياضي للمؤسسة .



وفي ضوء استناد التسويق الرياضي على توجيه اهتماماته لأنشطة رعاية الأحداث الرياضية أوضح كلاً من (Ngan, Prendergast, Tsang, 2011) أنه يتطلب من المسؤولين التعرف على نوايا الشراء لدى عملاء المؤسسة فيما يخص رعايتها للأحداث الرياضية وسلوكيات الشراء المرتبطة بتوجهاتهم المستقبلية تجاه شراء منتجات وخدمات المؤسسة الرياضية والتي يتم توفيرها عبر الشركات الراعية .

وأشار كلاً من (Larson, Jensen, Bowman, 2011) في دراستهم عن التسويق الرياضي أنه مجال اقتصادي وصناعي يترتب عليه منتجات وخدمات لتلبية احتياجات شرائح عديدة في المجتمع ، توظيف واستخدام التقنيات الحديثة ، يركز على التفاعل والتواجد في الأحداث والفعاليات التي تتضمن حضور جماهيري كبير ، سلوكيات ونوايا الشراء لدى عملاء صناعة الرياضة ، معرفة أبعاد وطبيعة المنافسة ، بناء و تطوير الخطط الاستراتيجية التسويقية وفق أهداف وطلبات واحتياجات الأسواق .

جانب مهم آخر يوضحه كلاً من (Henderson, et.al., 2010) عن دور التسويق الرياضي للاستفادة من عملاء مجال السياحة لتقديم الخدمات والمنتجات الرياضية التي تتوافق وتطلعاتهم عبر التسويق لها في الفعاليات السياحية ، وتوجيه الاستراتيجية التسويقية للنشاط الرياضي للاستفادة من تلك الفعاليات للترويج والإعلان عن الأحداث والمناسبات الرياضية.

في حين نجد أن (Donlan, 2014) قام بوضع مجموعة من العناصر ذات الصلة الوثيقة بممارسات المؤسسات الرياضية لأنشطة التسويق الرياضي من أهمها بناء وتطوير العلامة التجارية الفعالة، مواجهه المنافسة في أسواق المنتجات والخدمات الرياضية ، تحديد أبعاد الجودة المدركة من جانب العملاء ، بناء الولاء والرضا نحو المنتجات والخدمات .

ويتأثر نشاط التسويق الرياضي كغيره من الأنشطة الأخرى بمجموعة من المتغيرات سواء على المستوى المحلي أو المستوى العالمي تفرض تحديات ينبغي على المؤسسات الرياضية أن تتسجم معها (Ratten, and, Tsiotsou, 2014) ، من أهمها طبيعة ونوعية المجتمع وفئاته والثقافة الاستهلاكية السائدة تجاه المنتجات والخدمات الرياضية ، طبيعة المنتجات والخدمات الرياضية وأساليب إنتاجها ، المناخ الاقتصادي وآليات السوق ، التطور الحادث في تقنيات الأعلام والاتصالات، مستويات الجودة محلياً وعالمياً ، سلوك الشراء لدى العملاء ، طبيعة العوامل الديموجرافية ، التوجهات العالمية



في تنظيم الفعاليات والأحداث الرياضية الكبرى، طبيعة النشاط الرياضي و الخدمات والمنتجات المرتبطة به .

### التعريف المفاهيمي والإجرائي لمتغيرات البحث :

المزيج التسويقي PS؛ الرياضية (MM1) : وهو يعبر عن العناصر والأدوات التي تقدم من خلالها المؤسسات بتلبية تطلعات واحتياجات المستهلكين وإشباعها وتحقيق القيمة لديها والاتصال بما يحقق مصالح وأهداف المؤسسة وبالاستناد على عناصر المنتج - السعر - الترويج - التوزيع ، كما يعرف المزيج التسويقي الرياضي بالأنشطة التي تنفذ وتعلق بالمنتجات الرياضية وكيفية تحديد سعرها بالإضافة إلى توزيعها وتوصيلها للعملاء والترويج لها (Westerbeek and Shilbury, 1999) .

المزيج التسويقي (MM2) (الرعاية - الفعاليات - الأحداث الرياضية) : وهو ما يعبر عن تلبية المؤسسات الرياضية لاحتياجات العملاء والأسواق من خلال التركيز على عنصر الرعاية عبر الشركات المتخصصة والممولة والفعاليات والأحداث الرياضية كمكونات رئيسية لتحقيق المؤسسة لأهدافها التسويقية، كما يعرف المزيج التسويقي المتعلق بالرعاية والفعاليات والأحداث الرياضية ما تقوم به المؤسسات والشركات المهتمة بالرياضة من إجراءات تعاقدية وتمويلية تتصل بالأحداث الرياضية المهمة والتي تحصل على الرعاية لها (Lacey and Angeline, 2013) .

المزيج التسويقي (MM3) (الإعلان والإعلام - حقوق البث المرئي والسموع) : يمثل ممارسات المؤسسات الرياضية التي تعمل من خلالها للانتشار في الأسواق وجذب العملاء للأنشطة الرياضية من خلال عنصر الإعلان والإعلام الرياضي وحقوق الملكية للبث والفعاليات الرياضية، وتعرف إجرائيا بأنها الإجراءات العملية التي تتصل بتنفيذ الحملات الإعلانية والترويجية والإعلامية والحصول على حقوق البث (Gijsenberg , 2013) .

التسويق الرياضي (SM) : يعبر عن الأداة التي تستخدمها المؤسسة الرياضية من أجل مواجهة المنافسة في الأسواق والتوسع في تقديم الخدمات والمنتجات المتصلة بالنشاط الرياضي ، إضافة إلى دراسة وتحديد سلوكيات ورغبات العملاء في تلك الأسواق والعمل على تلبيةها وفي ضوء خطة تسويقية تتضمن أهداف محددة لذلك، ويعرف إجرائيا بأنه الأنشطة العملية والتنفيذية المتعلقة بخطة التسويق الرياضي لاختراق الأسواق وتوفير احتياجاته وتقديم منتجات متفوقة على المنافسين تستقطب من خلالها عملاء جدد (Mckelvey , Sandier, Snyder, 2012) .



## منهجية البحث :

يتكون مجتمع البحث من مسؤولي التسويق بالمؤسسات الرياضية بمصر و مسؤولي إدارة أنشطة الرعاية والفعاليات الرياضية التي تنظمها تلك المؤسسات أو تشارك فيها ومن لهم علاقة بالترويج لتلك الأنشطة . حيث تم توزيع (١٦٠) استبانة على ثمانية مؤسسات رياضية تم استرداد (١٢٧) استبانة بنسبة استجابة ٦, ٨٥٪ بعد حذف الاستبانات غير المكتملة .

## النموذج المقترح للبحث والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة :

اعتمد الجانب التطبيقي الإحصائي للبحث على استخدام أسلوب Structural Eq، إضافة إلى استخدام تحليل البيانات بواسطة برنامج SPSS ٧.٢٠، معامل الفا كرونباخ والتحليل العاملي لحساب معاملات لحساب الثبات والصدق، مؤشرات جودة النموذج المقترح، معاملات الارتباط والانحدار بين متغيرات النموذج المقترح لقياس العلاقة بين مكونات المزيج التسويقي والتسويق الرياضي .

## أداة البحث :

قام الباحث بالرجوع إلى دراسات كلاً من (Gary and Westerbeek and shilbury,1999)، (Orielly and Marning 2011)، (Li and Jin , 2011)، (Lacey and Angeline,2013)، (Gary , 2012)، (Mckelvey , Sandier, Snyder, 2012)، (Grady and Mckelvey , 2008)، (2013)، لغرض تطوير أداة قياس مناسبة لأهداف البحث الحالي، حيث تكونت الأداة من أربعة محاور متضمنة (٥٠) فقرة لقياس متغيرات البحث التي تتمثل في المزيج التقليدي PS؛ الرياضية (MM1)، المزيج التسويقي:- الرعاية، الفعاليات (MM2)، المزيج التسويقي:- الإعلان والإعلام، حقوق البث (MM٣)، التسويق الرياضي (SM)، وقد تم إخضاع تقييم هذه المتغيرات في ضوء مقياس الحماس والتدرج من موافق بشدة إلى غير موافق بشدة. وتم تحديد مقياس الاستجابة ودرجاته وفق الآتي:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)

## ثبات وصدق الأداة :

لاحتساب الصدق والثبات قام الباحث بأخذ عينة قدرها (٣٠) مفردة وباستخدام معالم كرونباخ الفا لقياس الثبات في أداة البحث حيث جاءت النتائج بالنسبة للمزيج التسويقي التقليدي (MM1)





(AMOS 17.0)، ونموذج القياس Measurement Model عبارة عن علاقة المتغيرات الخارجية الظاهرة Exogenous Variables Manifest مع المتغيرات الضمنية Latent Variables ويطلق عليه أحيانا النموذج التوكيدي Confirmatory Model. وفيما يلي نعرض النتائج المتحصل عليها:

جدول (٢) مؤشرات جودة التوافق الكلية لنموذج القياس

القيمة	مؤشرات جودة التوافق الكلية
٥٢,٠٢٧	مربع كاي Chi-Square
٢٢	درجات الحرية DF
٠,٠٠٠	المعنوية .SIG
٢,٣٦٥	مؤشر مربع كاي المعياري
٠,٩٧٥	مؤشر جودة التوافق (GFI) (Goodness-of-fit-index)
٠,٩٢٤	مؤشر جودة التوافق المصحح (AGFI) (Adjusted Goodness-of-fit-index)
٠,٩٨٦	مؤشر جودة التوافق المقارن (CFI) (Comparative-of-fit-index)
٠,٠٠٩	مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقريب (RMSERA)
	Root Mean Square Error of Approximation
٠,٠٦٤	مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ (RMR)
	Root Mean Square Residual

وبناء عليه نستطيع القول أن نموذج القياس (بناء على مؤشرات جودة التوافق الكلية) يفسر العلاقة بدرجة عالية ويمكن الاعتماد عليه بالدراسة، وبعد ثبوت كفاءة النموذج المقترح ننقل لتقييم معاملات النموذج لمعرفة درجة المعنوية الإحصائية لهذه المعاملات. يوضح الجدول التالي نتائج اختبار معاملات نموذج القياس المقترح، ويلاحظ أن جميع معاملات النموذج عالية المعنوية عند مستوى دلالة ١٪.

جدول (٣) معاملات المسارات ومعنويتها بنموذج القياس

بيان المسار	التقدير ×	التقدير المعياري	الخطأ المعياري	قيمة ت	المعنوية
MM1 ---> F1	١,٠٠٠	٠,٨٧٤	٠,١٦٠	١٠,٨٤٥	٠,٠٠٠



بيان المسار	التقدير ×	التقدير المعياري	الخطأ المعياري	قيمة ت	المعنوية
MM2 ---> F2	٠,٩٧٠	٠,٨٦٦	٠,٠٦٢	١٥,٦٣٩	٠,٠٠٠
MM3 ---> F3	١,٠٠٠	٠,٨٧٩	٠,١٠٤	١٠,١٦٩	٠,٠٠٠
MM1+ MM2+ ---> F4 MM3	١,٠٠٤	٠,٧٤٩	٠,٠٧٦	١٣,٢١٨	٠,٠٠٠

ومن النموذج السابق يتضح أن جميع المعاملات في النموذج المقترح إيجابية ومعنوية عند مستوى دلالة (٠,٠٠٠) مما يعني وجود علاقات تأثير من متغيرات النموذج الثابتة وهي المزيج التقليدي 4PS الرياضية (MM1)، المزيج التسويقي :-الرعاية، الفعاليات (MM2)، المزيج التسويقي: الإعلان والإعلام، حقوق البث (MM3)، المزيج التسويقي:- الإعلان والإعلام، حقوق البث (MM3)، ومجموع متغيرات المزيج التسويقي (MM1+ MM2+ MM3) على المتغير التابع التسويق الرياضي (SM).

العلاقة بين المتغيرات بالنموذج واختبار صحة الفروض

جدول (٤) معاملات ارتباط بيرسون بين متغيرات نموذج الدراسة

المتغيرات	(MM1)	(MM2)	(MM3)	MM1+ MM2+ MM3	(SM)
المزيج التقليدي 4PS الرياضية (MM1)	١				
المزيج التسويقي :-الرعاية، الفعاليات (MM2)	××٠,٣٣٦	١			
المزيج التسويقي:- الاعلان والإعلام، حقوق البث (MM3)	××٠,٤٥٤	××٠,٦٣٨	١		
MM1+ MM2+ MM3	××٠,٣٥٥	××٠,٤٥٩	××٠,٤٤٩	١	
التسويق الرياضي (SM)	××٠,٥٧٢	××٠,٦٥٤	××٠,٦٠٤	××٠,٦٩٢	١

×× معنوي عند مستوى ١٪.



يتضح لنا من الجدول أعلاه أن هناك علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١٪ بين الأبعاد الرئيسية الأربعة لنموذج دراسة العلاقة بين المزيج التسويقي والتسويق الرياضي.

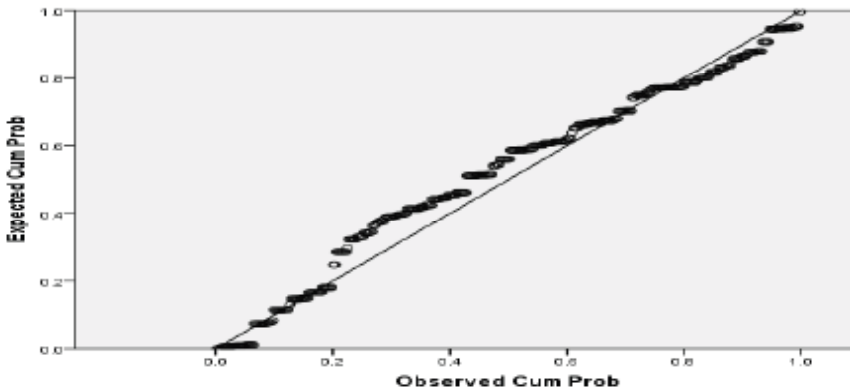
#### جدول (٥) ملخص نتائج المقاييس الأساسية لنماذج الانحدار التدريجي

معنوية اختبار	اختبار ف	الخطأ المعياري	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد	معامل الارتباط	عدد المتغيرات	نموذج المحاور
٠,٠٠٠	١٢١,١٨٣	٠,٢٤٤	٠,٧١٥	٠,٧٢١	٠,٨٤٩	٤	الرئيسية

ويلاحظ من نتائج الجدول السابق ملاءمة النموذج حيث بلغت جودة ملاءمة خط انحدار العينة ١,٧٢٪، مما يدل على مساهمة المتغيرات المستقلة المعنوية والمؤثرة في التسويق الرياضي والتي تمثل نسبة التباين المفسر، ويؤكد اختبار تحليل التباين ANOVA استحالة قبول فرض العدم القائل بعدم وجود علاقة خطية بين التسويق الرياضي وكل من المتغيرات المستقلة (الأربعة المزيج التقليدي PS؛ الرياضية (MM1)، المزيج التسويقي:- الرعاية، الفعاليات (MM2)، المزيج التسويقي:- الإعلان والإعلام، حقوق البث (MM3)، المزيج التسويقي:- الإعلان والإعلام، حقوق البث (MM3)) المكونة للنموذج ووجود معنوية عالية جداً.

كما تظهر معاملات الانحدار في الجدول أعلاه معنوية وقيم معاملات الانحدار المشكلة للنموذج والخطأ المعياري للتقدير وكذلك قيم معاملات الانحدار المعيارية وقيم الاختبارات المتعلقة بمعنوية معاملات الانحدار حيث يلاحظ معنوية كافة المعاملات وجميعها طردية مع التسويق الرياضي.

شكل (٢) الانتشار لعلاقة الانحدار لمتغيرات نموذج المزيج التسويقي والتسويق الرياضي





## اختبار النموذج المقترح لتفسير العلاقات بين متغيرات الدراسة :

تم استخدام أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية (Structural Equation Modeling (SEM بواسطة برنامج Amos (Analysis of Moment Structures) لاختبار النموذج المقترح لتفسير العلاقة بين الأبعاد الرئيسية، وهو أحد أساليب التحليل الإحصائي متعدد المتغيرات، والذي يفترض أن العلاقة بين المتغيرات تأخذ الشكل الخطي.

## نتائج الاختبار النهائي للنموذج المقترح للعلاقة بين المزيج التسويقي والتسويق الرياضي :

اختبر النموذج النهائي المقترح ومعنوية معاملاته حتى نتأكد من جودة توافق النموذج الكلي، وأكدت النتائج أن جودة التوافق الكلية للنموذج المقترح عالية جداً، والمؤشرات بالحدود المقبولة حيث بلغ مؤشر جودة التوافق ٩٩,٦٪ والمصحح ٩٦,١٪، ومؤشر كاي ٢٢٢,١، بمعنوية ٠,٠٥٤، ومؤشر كاي المعياري ١,٧٦٦، ومؤشر الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقريب ٠,٠٣١، وأخيراً بلغت قيمة مؤشر جودة التوافق المقارن ٩٩,٩٪، وبناء عليه نستطيع القول أن النموذج الهيكلية المقترح (بناء على مؤشرات جودة التوافق الكلية) يفسر العلاقة بدرجة عالية ويمكن الاعتماد عليه وهو ما يظهره جدول (٦).

جدول (٦) مؤشرات جودة التوافق الكلية للنموذج المقترح للعلاقة بين المزيج التسويقي

### والتسويق الرياضي

القيمة	مؤشرات جودة التوافق الكلية
٦,٦٥٩	مربع كاي Chi-Square
٥	درجات الحرية DF
٠,٢٤٧	المعنوية .SIG
١,٩٥٦	مؤشر مربع كاي المعياري
٠,٩٧٨	مؤشر جودة التوافق (GFI) Goodness-of-fit-index
٠,٩٦١	مؤشر جودة التوافق المصحح (AGFI) Adjusted Goodness-of-fit-index
٠,٩٩٩	مؤشر جودة التوافق المقارن Comparative-of-fit-index
٠,٠٠٣	مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقريب (RMSERA) Root Mean Square Error of Approximation
٠,٠٣١	مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ (RMR) Root Mean Square Residual

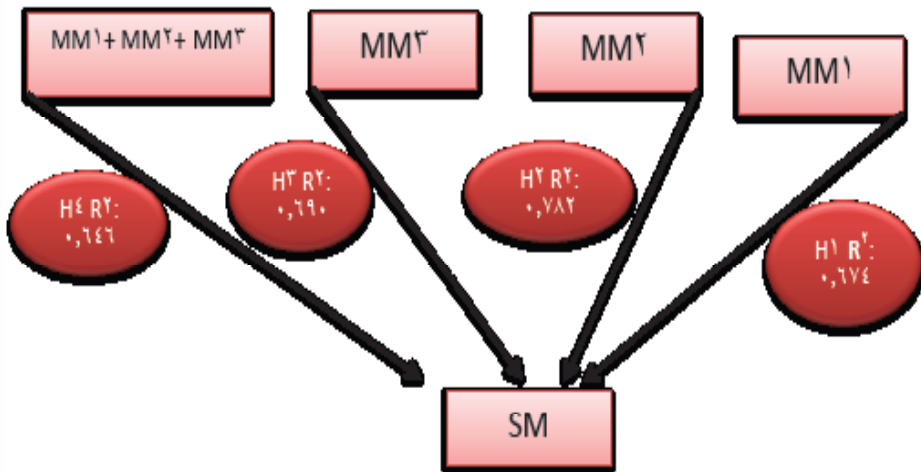


### جدول (٧) معامل التحديد للأبعاد الرئيسية بالنموذج المقترح للعلاقة بين المزيج التسويقي والتسويق الرياضي

كود البعد	تفسير كود البعد	R2
MM1	المزيج التقليدي 4PS الرياضية	٠,٦٧٤
MM2	المزيج التسويقي :- الرعاية، الفعاليات	٠,٧٨٢
MM3	المزيج التسويقي:- الاعلان والإعلام، حقوق البث	٠,٦٩٠
MM1+ MM2+ MM3	المزيج التقليدي 4PS الرياضية المزيج التسويقي :- الرعاية، الفعاليات المزيج التسويقي:- الاعلان والإعلام، حقوق البث	٠,٦٤٦

حيث يوضح الشكل التالي علاقات النموذج بعد الاختبار النهائي لجودة النموذج وعلاقات التأثير .

شكل (٣) علاقات التأثير لنموذج العلاقة بين المزيج التسويقي والتسويق الرياضي بعد الاختبار النهائي للنموذج



نستنتج من الجدول والشكل أعلاه أن هناك أثار من المتغيرات الثابتة (المزيج التقليدي 4PS الرياضية (MM1)، المزيج التسويقي :- الرعاية ، الفعاليات (MM2)، المزيج التسويقي: الإعلان



والإعلام ، حقوق البث (MM3) ، المزيج التسويقي: - الإعلان والإعلام ، حقوق البث (MM3) ، ومجموع متغيرات المزيج التسويقي (MM3+ MM2+ MM1) بالنموذج المختبر النهائي على المتغير التابع التسويق الرياضي (SM) .

وبشكل عام فى ضوء نتائج الجداول السابق الإشارة إليها من حيث جودة النموذج المقترح وعلاقات الارتباط والتأثيرات بين متغيرات النموذج نستنتج جودة وصحة النموذج المقترح فضلاً عن صحة فرضيات الدراسة من حيث تأثير كلا من متغيرات : المزيج التسويقي التقليدي (PS) ، المزيج التسويقي المعتمد على (الرعاية والأحداث والفعاليات الرياضية) ، المزيج التسويقي المعتمد على (الأعلام والميديا الرياضية ، حقوق الملكية للبث المرئي والمسموع) ، المزيج التسويقي بعناصره الثمانية (PS) ، الرعاية ، الأحداث والفعاليات الرياضية ، الإعلام والميديا الرياضية ، حقوق الملكية للبث المرئي والمسموع) في تطبيق مدخل التسويق الرياضي بالمؤسسات الرياضية وهو ما يتوافق مع دراسات كلا من (Lacey من (Gary and Gary , 2012) (Westerbeek and shilbury,1999) (Grady and and Angeline,2013) (Li and Jin , 2011) (Orielly and Marning , 2013) (Mckelvey , Sandier, Snyder, 2012) (Mckelvey , 2008).

### دلالات النتائج المستخلصة من نموذج علاقة المزيج التسويقي والتسويق الرياضي :

في ضوء النتائج التي أظهرتها الدراسة الحالية نستخلص عدد من الدلالات التي تمكن المؤسسات الرياضية من الاستفادة من تطبيق المزيج التسويقي والتسويق الرياضي نشير إليها كما يلي :

تبين من نتائج الدراسة أن المزيج التسويقي الرياضي يبنى على الأبعاد الأربعة الرئيسية Ps) من منتج وسعر وترويج وتوزيع وهو ما يتوافق مع ما أكدته دراسات كلا من (Gary and Gary,2012) ، (Mckelvey , Sandier, Snyder, 2012) ((Klaus and Maklan,2011)) مما يعنى انه يتعين على مسئولى التسويق بالمؤسسات الرياضية بناء المزيج التسويقي الرياضي في ضوء العناصر الأربعة وذلك لتعزيز ممارسات التسويق الرياضي.

وإنطلاقاً من نتائج الدراسة التي أظهرت أن المزيج التسويقي يعتمد على مكونات تتصل لأبعاد الرعاية، الفعاليات والأحداث الرياضية حيث يأتي ذلك توافقاً مع دراسات كلا من (Ea- gleman,2013) (Gijsenberg,2013) (Lee and Ross,2012) (Purwanto and Er-imurti,2011) (Grady and Mckelvey) الأمر الذى يستوجب على القائمين بإدارة وصياغة



المزيج التسويقي بالمؤسسات الرياضية ضرورة الأخذ في الاعتبار أبعاد الرعاية والفعاليات والأحداث الرياضية لتعزيز القدرات والممارسات المتصلة بالتسويق الرياضي.

وفى ضوء ما أبرزته نتائج الدراسة المتصلة بان المزيج التسويقي يبني على أبعاد : الإعلان والإعلام وحقوق البث وذلك تأكيداً مع رؤية دراسات كلاً من (Larson, Jensen, Bowman, 2011)، (Gary and Klaus and Maklan, 2011)، (Kim, Trail, 2011)، (Li and Jin, 2011)، (Oreilly and Horning, 2013)، (Gary, 2012) لذلك من الضروري أن يأخذ في الاعتبار مسؤولي التسويق بالمؤسسات الرياضية بناء المزيج التسويقي متضمناً لأبعاد الإعلان، الإعلام، حقوق البث وذلك تعزيزاً لممارسات التسويق الرياضي ونشاطاته.

كما انه وبناءً على ما أوضحتها نتائج الدراسة فيما يتعلق بان المزيج التسويقي الرياضي يعتمد على أبعاد Ps4؛ إضافة إلى الرعاية، الفعاليات، الأحداث الرياضية، وكذلك الإعلان، الإعلام، حقوق البث وهو ما يتوافق مع دراسات كلا من (Mckelvey, 2011)، (Klaus and Maklan, 2011)، (Lee and Sandier, Snyder, 2012)، (Eagleman, 2013)، (Gijsenberg, 2013)، (Grady and Mckelvey, 2008)، (Larson, Jensen, Bowman, 2011)، (Li and Jin, 2011)، (Kim, Trail, 2011)، (Gary and Oreilly and Horning, 2013)، (Gary, 2012) لذلك ينبغي على مسؤولي التسويق بالمؤسسات الرياضية ضرورة ترجمة تلك الأبعاد مجتمعة في المزيج التسويقي الرياضي والذي يمكن من خلاله تعزيز ممارسات التسويق الرياضي بتلك المؤسسات.

ومن منطلق ما أظهرته نتائج الدراسة المتصلة بان أبعاد ومكونات التسويق الرياضي والتي شملها النموذج المقترح للدراسة (والذي ثبت جودته وصلاحيته) والتي تشمل ممارسات بحوث التسويق، وجود وحدة إدارية مختصة بالتسويق، دراسة احتياجات الأسواق والعملاء، المنافسة، الفكر الاقتصادي لا دارة النشاط الرياضي، فضلاً عن إدارة العلاقات مع العملاء والتوسع في الأسواق للرياضية وهو ما يتوافق مع دراسات كلا من (So-)، (Chen, et. al, 2014)، (Gijsenberg, 2013)، (Lobo, Meyer, Chester, 2014)، (Mohamed, 2012)، (Pharr and Lough, 2012) الأمر الذي يعنى ضرورة أن يأخذ مسؤولي التسويق بالمؤسسات الرياضية الأبعاد والمكونات التي أظهرتها نتائج الدراسة الحالية في اعتباراتهم وترجمتها في ممارسات وأنشطة التسويق بمؤسساتهم.



نظراً لما أظهرته دراسات عديدة متعلقة بالآثار الإيجابية المترتبة على ممارسات التسويق الرياضي ونشاطاته (Ea-)، (Lacey and Angeline,2013)، (Oreilly and Horning,2013)، (Robinson and France,2011)، (Gijsenbery ,2013)، (gleman,2013) خاصة تلك المتصلة باقتصاديات الرياضة وتحقيق الإيرادات وضمان الموارد المالية التي تساعد في تخفيف كلفة الأنشطة الرياضية عبر الرعاية والشراكة مع قطاع الأعمال .

لذا فمن الضروري على مسؤولي التسويق بالمؤسسات الرياضية العربية الأخذ بالآليات التطبيقية والممارسات العلمية لأنشطة التسويق الرياضي خاصة تلك التي تعزز من القدرات الاقتصادية والمالية لتلك المؤسسات وتعود بالمرود الإيجابي بشكل عام على اقتصاد الدولة الأمر الذي يتبعن عليهم أيضاً (أي مسؤولي التسويق) إعادة النظر في صياغة الأنشطة والفعاليات الرياضية وتسويقها اخذاً في الاعتبار المرود المالي والاقتصادي لتلك الأنشطة.

### الأفاق المستقبلية للأبحاث :

تبين لنا من استعراض الأدبيات المختلفة في مجال المزيج التسويقي والتسويق الرياضي أن هناك توجه عالمي في هذا المجال خاصة انه بات الانتقال من كون الرياضة نشاطاً ترفيهي إلى نشاط اقتصادي قائم على تجارة وصناعة تعمل بها مؤسسات أعمال مختلفة سواء في الإعلام او الإعلان ومنتجات وخدمات الرياضة الأمر الذي يعنى ضرورة إيلاء القدر الكافي من الأدبيات العربية خاصة في ظل ندرة هذه الأدبيات إلى قضايا وموضوعات تسهم في تعزيز الفكر الاقتصادي والتجاري في مجال الرياضة وتطبيقات التسويق الرياضي وبالشكل الذي يمكن أن يسهم في تنشيط مؤسسات الأعمال والمؤسسات الرياضية العربية في هذا المجال.

اضف إلى ذلك الاستفادة من إمكانيات تلك المؤسسات في بناء صناعة الرياضة وتنشيط الفكر التسويقي وممارساته لتحقيق الاستفادة التي تعود بلا شك على تعظيم الموارد الاقتصادية والإيرادات في المؤسسات الرياضية ومؤسسات الأعمال على حد سواء ، لذا من الممكن أن تعالج الأدبيات العربية موضوع التسويق الإلكتروني الرياضي وكذا دراسة توجهات وسلوك شراء المستهلك العربي للمنتجات الرياضية ،فضلاً عن دور التسويق الرياضي في تعزيز قيمة العلامة التجارية للمؤسسات الرياضية .

هذا وفي ضوء أن الرعاية للفعاليات والأحداث الرياضية تعد عنصر مهم في التسويق الرياضي وتحقيق الإيرادات والمنافع المتبادلة بين المؤسسة الرياضية ومؤسسات الأعمال يمكن أن تعالج الأدبيات العربية موضوع أسلوب التسويق عبر الفعاليات Event Marketing ودوره في تعزيز الرعاية للأحداث الرياضية.



## المراجع:

- Apostolopoulou , A. (2011). Ten years of integrating research and practice perspectives : A Guild To sport marketing quarterly case studied . Sport Marketing Quarterly , 20 , 227 – 241 .
- Bauer , H.; Stokburger , E.;Exler, S .(2008). Brand image and fan loyalty in professional team sport : A Refined Model and Empirical Assessment. Journal of Sport Management, 22 , 205-226 .
- Bodet , G. (2009). Give me a stadium and I will Fill it an analysis of the marketing management of state Francis Paris Rugby club. International Journal of Sport Marketing Sponsorship , 10)3(, 103-120 .
- Chen , N. ; Ji , S. ;Funk C. (2014). An extended study on destintion image decay of sport tourists over time. Journal of Destination Marketing Management , 2)4(, 241-252 .
- Donlan , L.(2014). An empirical assessment of factors affecting the brand effectiveness of sponsorship. Sport Business and Management: An International Journal , 4)1(,143-160.
- Eagleman , N.(2013). Acceptance motivations and usage of social media as a marketing communications tool amongst employees of sport national governing bodies. Sport Management Review, 16 ,) 4 ( , 488-497 .
- Gijsenberg , J.(2013). Going for gold: investigating the (non) sense of increased advertising around major sports events. . International Journal of Research in Marketing , 2 (1), 116-130.
- Gorse , S.; Chadwick , S. ;Burton , N. (2010). Entrepreneur ship through sports marketing : A case analysis of Red Bull in sport. Journal Of Sponsorship 3, (4) , 348 – 357 .
- Grady , J. & Mckelvey , S. (2008). Sponsors program protection strategies for special sport Events: Are Event organizers outmaneuvering ambush marketers?. Journal of sport management, 22 , 550-586 .
- Gray, T. & Gary W. (2012). Customer retention in sports organization Marketing examining the impact of team identifications and satisfaction with



- team performance . International Journal Of Consumer Studied , 36 , 275-281 .
- Gwinner, K. and Bennett,G.(2008). The Impact of Brand Cohesiveness and Sport Identification on Brand Fit in a Sponsorship Context. Journal of Sport Management, 22, 410-426.
  - \*Hall, k. & Bennett, G.(2008). Exploring Brand positioning in a sponsorship context : A correspondence Analysis of The Dew Action sports Tour. Journal of Sport Management, 22, 734-761 .
  - \*Henderson, J.; Foo, k.; Lim ,H.s ; Yip, S. (2010). Sports events and tourism ; the Singapore formula one grand prix. International Journal Of Event and Festival Management , 4 (1) ,341-360.
  - Inoue , Y. & kent , A. (2012). investigating the role of corporate credibility in corporate social marketing : A case study of environmental initiatives by professional sport organizations. Sport Management Review , 15 (3):330-344 .
  - Jensen , J. & Hsu, A.(2011) . Relationship between investment in sponsorship and business performance. International Journal of Sports Marketing Sponsorship, 12 (4), 98-119.
  - Kim , k. & Trail, G. (2011). A conceptual framework for understanding relationship between sport consumers and sport organizations : A relationship Quality Approach . Journal of Sport Management , 25 , 57-69 .
  - Kim , K. ; Trail , G. ; Ko , K.(2012). The influence of Relationship quality on sport consumption Behaviors : An Empirical Examination of Relationship Quality Framework. Journal Of Sport Management , 25 , 576-592 .
  - Klaus , P. & Maklan , S. (2011). Bridging the gap for destination extreme sports : A model of sports tourism customer experience. Journal of Marketing Management . 27 (13 ,14) , 1341 – 1365 .
  - Lacey , C. & Angeline , G. (2013). How fit Connects Services Brand Sponsors with Consumers Passions For Sponsored Events . International Journal Of Sports Marketing and Sponsorship, 14(3), 130-149 .



- Larson V. ; Jensen , R.; Bowman , D. (2011). Developing International sports markets : professional sports selling to new segments with new promotions. *Journal of International Business Disciplines* , 6(2), 9-24 .
- Lee , S. & Ross , D. (2012). Sport sponsorship decision making in global marking An approach of Analytic Hierarchy process (A H P). *Sport, Business and Management An International Journal* , 2 (2) , 112-129.
- Li , H. & Jin , H. (2011). Research on Strategic Marketing in Leisure Sport Enterprises . *International Journal Of Marketing Studies* , 3(1), 130 – 142 .
- Lobo , A. ; Meyer , D. ; Chester , Y. (2014). Evaluating consumer response associated with sponsors of major sporting events in Australia. *Sport Business and Management : An International Journal* , 4 (1) 88-101 .
- \*Mckelvey , S. ; Sandier , D. ; Snyder , k. (2012). Sport participant attitudes toward ambush marketing : An Exploratory study of ING New York City Marathon Runners .*Sport Marketing Quarterly*, 21(1) 7-18.
- Mohamed, R. (2012). Evaluation of sports Marketing Efficiency in Arab countries . *Science Movement and Health* , xii,(1) , PP :47 – 53 .
- Mohamed, R. & Puspowarsito T. (2011). Incidence of marketing activities in medium sized manufacturing firms in Indonesia: comparing Export intenders and Non Export intenders. *International Journal of Business and Society* , 12 (1), 101-121.
- Ngan, k. ; Prendergast , P.; Tsang , L. (2011). Linking sports sponsorship with purchase intentions : Team performance stars and the moderating role of Team identification. *European Journal of Marketing* 45 (4) ,234-351.
- Oreilly , N. & Horning, L. (2013). Leveraging sponsorship: The activation ratio. *Sport Management Review*, 16(4), 424-437 .
- Parsons , L. (2008). Team sports marketing. *Journal Of Product& Brand Management* , 17 (1) , 1-24.
- Pharr, R. & Lough , L . (2012). Differentiation of social marketing and cause related marketing in U.S Professional sport. *Marketing Quarterly* , 21 (1) , 91-103 .



- Pritchard , P. & Funk , C. (2010). The Formation and effect of attitude importance in professional. Sport European Journal of Marketing , 44 (7,8), 346-349.
- Purwanto , B. and Erimurti , K. (2011). The determinates of sports team sponsors brand equity Across – Country comparison in Asia .International Journal of Market Research , 53 (6) , 811-829 .
- Rattan , V. and Tsiatsou , R.(2010). Global sports marketing : current trends and future developments in the Asia pacific. Asia pacific Journal of Marketing and Logistics 22 (1) , 8-16
- Robinson , S. & France , A. (2011). Comparing sports marketing of amateur team sport to professional team sports. New Zealand Journal of Applied Business Research , 9 (1) , 47 -61.
- Soderman , S. & Dalless, H. (2010). Sponsoring the Beijing Olympic Games : Patterns of Sponsor advertising. Asia pacific Journal of Marketing and Logistics , 22 (1) , 345-362.
- Suh , k. ; Ahn , T. ; Pedersen, M. (2011). A structural model of the relationship between sport website quality , E- Satisfaction, and E- loyal. Journal of Sport Management , V.25 , pp :458-473 .
- Wang , Hui (2011) Analysis of modern sports marketing of post – Olympic era. Journal of Human Sport Exercise , 6, (2) , 378-385 .
- Wang , H. ; Cheng , S.; Purwanto , M. ; Erimurti , k. (2012). The determinists of the sports team sponsors brand equity A cross country comparison in Asia .International Journal Of Market Research , 53 , (6) , PP: 811 – 829 .
- Westerbeek ,A. & Shilbury ,D. (1999 ). Increasing The Focus on “ place» in the Marketing mix For Facility Dependent Sport Services . Sport Management Review 2 (1), 1-23 .



## ملحق (١)

### استبانة البحث

#### السادة مسئولو التسويق

بعد التحية،،،

مقدماً أود أن أوجه لكم الشكر على مساهمتكم في إنجاز هذه الدراسة بأرائكم تجاه موضوع اثر المزيج التسويقي على تطبيق التسويق الرياضي في المؤسسات الرياضية بمصر ، حيث يمثل المزيج التسويقي عناصر المنتج والسعر والترويج والتوزيع الخاص بالنشاط الرياضي ، إضافة إلى عناصر الرعاية والفعاليات الرياضية ، الإعلام والترويج الرياضي ، حقوق بث النشاط الرياضي ، وهي في مجموعها تمثل مكونات المزيج التسويقي ومن المفترض أن تؤدي إلى تمكين المؤسسات الرياضية من تطبيق فكرة التسويق الرياضي ، والذي يعبر عن النشاط الخاص بتطبيق احتياجات العملاء ومواجهة المنافسة ووجود وحدة إدارية متخصصة بممارسة وتطبيق فكر التسويق الرياضي كما نؤكد لكم أن كل ما تضعونه من آراء في هذه الاستبانة لن يستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط .

المزيج التسويقي التقليدي MM1	موافق بشدة (٥)	موافق (٤)	محايد (٣)	غير موافق (٢)	غير موافق بشدة (١)
------------------------------	----------------	-----------	-----------	---------------	--------------------

تهتم الإدارة بتحديد المنتجات والخدمات للنشاط الرياضي . ( )

يمكن للمؤسسة أن تضع خصائص ومواصفات ومنتجات وخدمات النشاط الرياضي . ( )

تعمل المؤسسة على تحديد وتلبية احتياجات عملائها من الخدمات والمنتجات للنشاط الرياضي ( )

( )

توفر المؤسسة خدماتها ومنتجاتها وفق احتياجات العملاء . ( )

تستخدم المؤسسة أسلوب تسعير مناسب للخدمات والمنتجات للنشاط الرياضي . ( )



- ( ) يتوافق السعر المعلن للأنشطة الرياضية مع عملاء المؤسسة .
- ( ) تقدم المؤسسة لعملائها أسعار تنافسية تقل عن مثيلاتها .
- ( ) تستخدم المؤسسة وسائل متطورة في الإعلان عن المنتجات والخدمات الرياضية .
- ( ) تقوم المؤسسة بتصميم إعلانات مناسبة للنشاط الرياضي .
- ( ) تعدل المؤسسة من المحلات الترويجية والإعلانية وفق التغيرات في سوق النشاط الرياضي .
- ( ) تنوع المؤسسة من أساليب الترويج لخدمات ومنتجات النشاط الرياضي .
- ( ) تعتمد المؤسسة من أساليب متنوعة لتوزيع خدمات ومنتجات النشاط الرياضي .
- ( ) تعمل المؤسسة على التوسع في نشر خدمات ومنتجات النشاط الرياضي .
- ( ) توفر المؤسسة منافذ توزيع متطورة ، تتوافق والتغيرات السوقية .

المزيج التسويقي MM2	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
(الرياحية)	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
الرعاية الفعاليات والاحداث					

- ( ) تهتم المؤسسة بجذب شركات متخصصة لرعاية فعاليات نشاطها الرياضي .
- ( ) تبرم المؤسسة عقود ملزمة مع شركات ترعى فعاليات نشاطها الرياضي .
- ( ) تقوم المؤسسة بتنوع مصادر الرعاية لفعاليتها الرياضية .
- ( ) يسهم عنصر الرعاية في تحقيق النجاح في تنظيم الفعاليات الرياضية .
- ( ) تؤدي رعاية الفعاليات الرياضية إلى زيادة أقبال العملاء عليها .
- ( ) تستقطب المؤسسة شركات ورجال الأعمال لرعاية تمويل نشاطها الرياضي .
- ( ) يوجد لدى المؤسسة خطة واضحة بالفعاليات التي سيتم تنظيمها .
- ( ) تشارك المؤسسة في تنظيم فعاليات رياضية مع مؤسسات مشابهة .



- ( ) يوجد لدى المؤسسة إجراءات منظمة لإدارة الفعاليات الرياضية .
- ( ) يساهم تنظيم المؤسسة للفعاليات الرياضية في تحقيق مكاسب مناسبة .
- ( ) تعمل المؤسسة على جذب شريحة كبيرة من العملاء من خلال الفعاليات الرياضية .

المزيج التسويقي MM3	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
(الاعلانا للإعلام - حقوق البث)	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)

- ( ) تعمل المؤسسة وفق خطة واضحة للإعلان والترويج للنشاط الرياضي .
- ( ) تنوع المؤسسة من وسائل الإعلام المستخدمة في نشاطها الرياضي .
- ( ) تتعاقد المؤسسة مع شركات متخصص في الإعلان والترويج الرياضي .
- ( ) تعقد المؤسسة مؤتمرات صحفية للإعلان عن نشاطها الرياضي .
- ( ) توظف المؤسسة أسماء وصور الرياضيين المتميزين في الإعلان والترويج .
- ( ) تستخدم المؤسسة التلفزيون والراديو في الترويج والإعلان عن النشاط الرياضي .
- ( ) تعمل المؤسسة على تنظيم حملات إعلانية وترويجية في وسائل الإعلام المختلفة .
- ( ) تتعاقد المؤسسة مع شركات متخصصة لبيع حقوق البث للنشاط الرياضي .
- ( ) تحقق المؤسسة إيرادات مجزية من بيع حقوق البث للنشاط الرياضي .
- ( ) لدى المؤسسة خطة واضحة لتسويق حقو البث للنشاط الرياضي .
- ( ) تهتم المؤسسة ببيع حقوق بث النشاط الرياضي لمؤسسات إعلامية كبيرة .
- ( ) تحقق المؤسسة إيرادات من الإعلانات المصاحبة لحقوق بث النشاط الرياضي .

التسويق الرياضي SM	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)

- ( ) توجد إجراءات عملية تمارس من خلالها المؤسسة مهام التسويق الرياضي .
- ( ) يوجد متخصصين بالمؤسسة مسئولين عن النشاط التسويقي الرياضي .
- ( ) يساهم التسويق الرياضي في تطوير نشاط وإيرادات المؤسسة .
- ( ) يعزز التسويق الرياضي من قدرات المؤسسة في تطبيق الفكر الاقتصادي .



- ( ) يهتم مسئولو المؤسسة بفكر التسويق الرياضي .
- ( ) توجد بالمؤسسة وحدة إدارية متخصصة في التسويق الرياضي .
- ( ) يوجد ضعف من مسئولو المؤسسة بإدراك مفهوم التسويق الرياضي .
- ( ) تهتم المؤسسة بإجراء بحوث ودراسات تسويقية متعلقة بالنشاط الرياضي .
- ( ) تعمل المؤسسة وفق خطة تسويقية واضحة لتسويق النشاط الرياضي .
- ( ) تدرك المؤسسة احتياجات العملاء في الاسواق المختلفة من النشاط الرياضي .
- ( ) توجه المؤسسة نشاط التسويق لتفعيل إدارة علاقاتها بالعملاء .
- ( ) تدرك المؤسسة أبعاد المنافسة في أسواق النشاط الرياضي .
- ( ) تخطط المؤسسة إلى التوسع في الاسواق لاستيعاب شرائح جديدة من عملاء النشاط الرياضي .
- × في رأيكم ما هي أهم مقومات المزيج التسويقي والتسويق الرياضي بالمؤسسات الرياضية في

مصر؟

.....

.....

.....

× ما مقترحاتكم تجاه المزيج التسويقي والتسويق الرياضي لعلاج تلك المعوقات؟

.....

.....

.....

× البيانات الديموغرافية :

أ- المؤهل العلمي : متوسط . جامعي . فوق جامعي . ب- المستوى الوظيفي : رئيس نادي . رئيس قطاع . مدير إدارة . رئيس قسم .

ج- سنوات الخبرة : ١٠ سنوات - ١١ - ١٥ سنة ، ١٦ - ٢٠ سنة ، أكثر من ٢٠ سنة .

خالص الشكر والتقدير لعاونكم البناء

الباحث



## البحوث والدراسات

نية ريادة الأعمال في الوسط الجامعي :  
دراسة عينة من طلبة جامعة ٢٠ أوت ١٩٥٥ (الجزائر)





## نية ريادة الأعمال في الوسط الجامعي : دراسة عينة من طلبة جامعة ٢٠ أوث ١٩٥٥ ( الجزائر )

أ.د مقدم عبيرات

أستاذ تعليم عالي ( جامعة عمار تليجي )  
الأغواط - الجزائر

مسيخ أيوب

طالب دكتوراه ( جامعة ٢٠ أوث ١٩٥٥ )  
سكيكدة - الجزائر

### ملخص :

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع النية الريادية (ريادة الأعمال) لدى الطلبة المقبلين على التخرج في جامعة ٢٠ أوث ١٩٥٥ بسكيكدة، وقد تكون مجتمع الدراسة المستهدف من كل الطلبة في مرحلتي (ثالثة ليسانس وثانية ماستر) من كل الكليات والبالغ عددهم (٤٣٠٠) طالباً. حيث تم اختيار عينة عشوائية طبقية والتي بلغ حجمها (٣١٥) مفردة، تم استرداد (٣١٤) استبانة منها. هذا وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى بعض الأساليب الإحصائية المتمثلة باستخدام برنامج (SPSS) والاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لمؤشرات ذات قيمة تدعم موضوع البحث. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الطالب الجامعي المقبل على التخرج في الجامعة محل الدراسة يمتلك النية للشروع في عملٍ فردي خاص. كما خلصت إلى الدور الفعال والتأثير الإيجابي لكل من موقف الطالب الجامعي من العمل الريادي، والضغط الاجتماعي، إضافة إلى متغير الفعالية الذاتية في تكوين دافعية للطلاب نحو المشاريع الريادية. كما بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية حول النية الريادية لدى الطلبة المبحوثين فيما يخص الجنس والمستوى الدراسي والتخصص، في حين وجدت فروق دالة بالنسبة لمتغير السن. هذا وتضمنت الدراسة جملة من التوصيات أهمها ضرورة تركيز الهيئات الجامعية على التكوين والتحصين الطلابي الريادي من خلال العمليات والبرامج التدريسية في مجال إنشاء المؤسسات الخاصة، وذلك بغية تشكيل نية ريادة لدى الطالب.



## مقدمة :

تحتل ظاهرة زيادة الأعمال حالياً أهمية كبيرة ومتزايدة في الوقت ذاته، سواء أكان ذلك بالنسبة للاقتصاديات الصناعية أو النامية، وذلك لما لها من تأثيرات إيجابية على الأصدّة الاقتصادية والاجتماعية وحتى البيئية، فهي تعتبر مصدراً مهماً للثروة، والإبداع، وفرص العمل والمحافظة على البيئة بشكل من الأشكال.... إلخ.

هذا وعلى اعتبار أن كلا من القطاع العام والخاص لجل الدول لا يستطيع استيعاب الأعداد الهائلة من خريجي الجامعات فيما يخص التشغيل، وجب توجه هذه الفئة المتعلمة نحو العمل الحر والميدان الريادي، كما توجب على الحكومات أن تعتمد من خلال الجامعات على تعزيز الروح والنية الريادية للطلبة في مرحلة التكوين، بهدف خلق الدافعية لديهم نحو إنشاء مؤسساتهم الخاصة. وفي هذا الصدد يعتقد العديد من الباحثين بأن غالبية الجامعات حول العالم بدأت وبشكل متزايد بالتحول من الدور التقليدي القائم على التعلم وتقديم المعرفة العلمية إلى نموذج الجامعة المعقدة الريادية التي تنهض بدورها السابق فضلا عن المشاركة الفعالة في تطوير المنظمات الخاصة في الاقتصادين المحلي والإقليمي ((Wong et al, 2007, p. 942).

إن الأفراد لا يتوجهون نحو زيادة الأعمال عن طريق الصدفة، لكنهم يفعلون ذلك عن قصد وحافز سابق كنتيجة للاختيار. (Martin et al, 2010, p. 64) إنها النية الريادية والتي تعتبر الفعل الأول في السيرورة الريادية، حيث تلخص رغبة الفرد وتوجهه نحو إنشاء مؤسسته الخاصة، والتي يمكن تفسيرها أساساً من خلال السمات الفردية للريادي المحتمل، وكذا من خلال الوسط البيئي وحتى بعض الخصائص الثقافية. وفي هذا الصدد يعتبر Ajzen بأن كل الأفعال المدروسة يمكن التنبؤ بها من خلال النية في تنفيذ السلوك المعنى. (AJZEN, 2011).

## مشكلة الدراسة :

على اعتبار النية الريادية المؤشر الرئيسي للسلوك الريادي اللاحق، إضافة إلى كونه أحد الشروط الأساسية لكي ينشئ الفرد مشروعاً ريادياً، فإن العديد من الأبحاث والدراسات الأكاديمية أبرزت أن جل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الريادية تنطلق دوماً من التوجه والنية الريادية للشروع في عمل شخصي (Davidson et al, 2003, p. 18)، من خلال محاولة تجسيد الأفكار الإبداعية للفرد في شكل مؤسسات قائمة بذاتها.



يمكن صياغة إشكالية البحث في التساؤل الجوهري التالي:

ما واقع النية الريادية في الوسط الطلابي المقبل على التخرج بجامعة ٢٠ أوث ١٩٥٥ بسكيكدة؟

ينبثق عن التساؤل الرئيسي جملة من التساؤلات الفرعية، التي نذكرها كالآتي:

- هل يمتلك الشباب الجامعي المقبل على التخرج في جامعة سكيكدة النية للبدء في مشروع ريادي، أم يفضل العمل لدى الغير، سواء كان في مؤسسة عمومية أو خاصة؟
- هل يتأثر الطالب بمحيطه الاجتماعي من العائلة والأصدقاء للتوجه نحو ريادة الأعمال؟
- هل تؤثر الجامعة عن طريق تعريف الطالب الجامعي بالحقل الريادي في تكوين روح ونية ريادية لديه؟
- هل يشعر الطالب الجامعي بامتلاكه الرغبة والقدرة على الشروع في عمل ريادي والسيطرة عليه؟
- هل تؤثر العوامل الخارجية كالمساعدات الممنوحة من طرف الدولة في مجال دعم ريادة الأعمال في تكوين توجه ريادي لهم؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول النية الريادية لدى طلبة جامعة سكيكدة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٥٪، تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية؟

### فرضيات الدراسة :

- للإجابة على إشكالية الدراسة وجملة التساؤلات الفرعية، يمكن صياغة الفرضيات التالية:
- لا يمتلك الطالب الجامعي بسكيكدة نية الشروع في عمل فردي أو مؤسسة ريادية عند التخرج، بل يفضل العمل في الوظيفة العمومي على إنجاز المبادرات الفردية؛
- لا يتأثر الطالب الجامعي بالمحيط الاجتماعي للتوجه نحو العمل الريادي؛
- لا تؤثر الجامعة في تكوين النية الريادية لدى الطلبة محل البحث؛
- لا يشعر الطلبة الجامعيون في الجامعة محل الدراسة بالرغبة والقدرة على الشروع في مشروع خاص والتحكم به؛
- لا تؤثر العوامل الخارجية المحفزة للولوج إلى عالم ريادة الأعمال المقدمة من طرف الدولة في تشكيل نية ريادية للانطلاق في عمل مقاولاتي؛



- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول النية الريادية للطلبة الجامعيين عند مستوى معنوية 5%، تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية.

### أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى ما يلي:

- معرفة التوجه الوظيفي للطلاب المقبلين على التخرج؛
- تبيان واقع وحقيقة النية الريادية لدى الطلبة وموقفهم اتجاه المشاريع الريادية؛
- معرفة مدى تأثير ودور الجامعة في تكوين نية ريادية لدى الطلبة؛
- معرفة مدى تأثير المعايير الاجتماعية (العائلة، الأصدقاء...) في توجه الطالب نحو ميدان ريادة الأعمال؛
- التحري عن دور قدرة الطالب وفعاليته الذاتية في التوجه نحو الأعمال الريادية.

### أهمية الدراسة :

يكتسي الموضوع أهمية بالغة من خلال الآتي:

- الدور الحيوي الذي تلعبه النية الريادية في توجه الطالب الجامعي نحو الأعمال الحرة، وما له من آثار اقتصادية واجتماعية على الصعيدين الاقتصاديين الكلي والجزئي؛
- الأهمية الكبيرة التي يحظى بها موضوع النية الريادية بصفة خاصة وريادة الأعمال بصفة عامة، لما تحققت هذه الأخيرة من دور فعال في التنمية؛
- توضيح الدور الكبير الذي يمكن أن تلعبه الجامعة في تكوين توجه نحو الأعمال والمبادرات الفردية؛
- تحفيز الطلبة نحو إنشاء المشاريع والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الريادية، وما له من دور كبير في تنمية الاقتصاد الوطني؛
- على اعتبار النية الريادية الشيء السابق للسلوك الفعلي للشروع في عمل ريادي، فهناك إمكانية للاستفادة من نتائج هذه الدراسة في وضع سياسات تديمية لريادة الأعمال في الجزائر بصفة خاصة والعالم العربي بشكل عام، وبشكل محدد بين الطلبة.



## الإطار النظري والدراسة الميدانية:

أولاً: الإطار النظري

### ١- النية الريادية:

قبل التطرق إلى مفهوم النية الريادية، ينبغي الإشارة إلى مفهوم النية، وكذا مفهوم العمية الريادية. حيث يعرف Ajzen النية على أنها مؤشراً للرغبة على المحاولة والجهد الدال على الاستعداد للموافقة على التصرف بطريقة معينة. (AJZEN, 1991, p.181) ولكن إذا ما وجد الأفراد أنفسهم في حالات ومواقف مشجعة على بعض السلوكيات فهذا لا يعني أن النوايا المسبقة هي المحدد الرئيسي لتصرفاتهم ولكن رغبتهم في الانخراط في السلوك هي المحدد الرئيسي. (AJZEN, 2011, p.1121)

كما تعرف ريادة الأعمال من قبل «A. Fayolle» على أنها: «حالات خاصة منشأة للشركات الاقتصادية والاجتماعية، لديها درجة مرتفعة من الأكادة، يشترك فيها أفراد ذوو سلوكيات تتصف بتقبل التغيير والمخاطر المرافقة، إضافة الأخذ بالمبادرة والتدخل الفردي». حيث أن هذه الحالات يمكن أن تتعلق بإنشاء مؤسسة؛ استرجاع نشاط أو مؤسسة؛ وكذا تنمية وإدارة بعض المشروعات المخطرة في مؤسسات؛ إضافة إلى نطاق وروح الممارسة لبعض المسؤوليات أو الوظائف في المنظمات. (Alain, F, 2003, p.17) وعرفت أيضاً على أنها سيرورة متابعة الأفراد للفرص بغض النظر عن الموارد التي المسيطرة حالياً (Bruce et al, 2012, (p.32).

أما بخصوص النية الريادية فيعتبرها كل من Gasse و Sabourin إحدى أدوات قياس الميل نحو القيام (بأعمال ريادية) بأكثر أو أقل مسبقاً واستعدادات. (Salhi, 2013, pp. 43-44)

كما تمثل النية الريادية أو النية في الشروع في أعمال ريادية ومشروعات صغيرة الخطوة الأولى في عملية ريادة الأعمال، كما تعتبر هذه النية العامل والمحدد الرئيسي السابق لأداء السلوك الريادي (Henry, 2005, p. 78). هذا وتعرف النية الريادية على أنها مجمل العوامل المحفزة التي تؤثر على الأفراد لمتابعة النتائج الريادية بغرض الانطلاق في مشروع أو مؤسسة خاصة. (Hisrich et al, 2010, p.38)

كما يعرفها Bird على أنها الحالة الذهنية التي تعمل على توجيه وإرشاد الأفراد نحو تطوير وتنفيذ مفاهيم جديدة للأعمال (Hattab, 2014, p.3). وأنها الحالة الواعية للعقل والتي توجه



الاهتمام الشخصي، الخبرة، والسلوك الفردي اتجاه السلوك الريادي المخطط. (Martin et al, 2010, p.64)

### - العوامل المؤثرة في النية الريادية :

يختار الفرد المسار الوظيفي الريادي نتيجة لنظراته الإيجابية ورغبته في العمل الريادي، وكذا النتائج المتوقعة من استغلال الفرص، إضافة إلى بعض النزعة الفردية اتجاه هذا العمل. (Dave, 2015, p.133) وفي هذا الصدد يمكن ذكر أهم العوامل المؤثرة في النية للشروع في الأعمال الريادية فيما يلي: (رمضان، ٢٠١٢، ص. ٣٦١)

الموقف من الأعمال الريادية: والتي تلعب دوراً فعالاً في تشكيل النية لدى الطالب نحو الأعمال الحرة والمبادرات الفردية. حيث أثبتت دراسة BOUDABBOUS على عينة من طلاب المدرسة العليا للتجارة في صفاقس أن المواقف السلوكية للفرد اتجاه ريادة الأعمال لها أهمية كبيرة في توجه الطالب عند التخرج نحو الميدان الريادي. (BOUDABBOUS, 2011, p.14)

تأثير الأهل والأقارب: من خلال الضغط الاجتماعي الممارس على الفرد لانتهاج سلوك معين. حيث أوضحت دراسة Kolvereid على جملة من الطلاب النرويج بأن النية الريادية ترتبط بشكل كبير مع المعايير الاجتماعية، ومن تأثير الأهل والأصدقاء. (TOUNÉS et al, p.2014)

الفعالية الذاتية: والتي تشير إلى المعتقدات الذاتية بأن الناس لديهم القدرة الخاصة لأداء مهمة معينة، فهي إذا تعكس ثقة الفرد في تفكيره حول قدرته على تحقيق سلوك معين. (Warren et al, 2013, p.67) حيث أثبتت دراسة Zaidatol Akmaliah من خلال عينة مكونة من ١٥٥٤ طالب في ماليزيا، أن إدراك الطالب لفعاليته الذاتية الريادية يؤثر بشكل كبير في اختياره وتوجهه الوظيفي الريادية. (Zaidatol et al, 2009, p.339)

مدى تعرض الطالب الجامعي لدراسة موضوعات تتعلق بريادة الأعمال: حيث بينت الدراسات أن الطلبة الدارسين لمقاييس أو مواضيع ذات صلة بإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أو المشاريع الريادية يمتلكون نيةً وتوجهاً ريادياً أحسن من غيرهم. ومن ذلك دراسة Varela and Jime- nez من خلال اختيار مجموعة من الطلاب الذين تابعوا خمسة برامج متميزة في ثلاث جامعات كولومبية، حيث أثبتت أن أعلى النتائج المستخرجة بشأن مؤشرات النية الريادية والتوجه الوظيفي الريادي كانت لدى الجامعات التي استثمرت في التدريب والدعم الريادي والتي قامت بتقديم



وتدريس برامج ريادة الأعمال للطلبة. (Alain et al, 2015, p.78) كما بينت دراسة Vasiliadis & Poullos أن التعليم الريادي يخلق نظرة إيجابية لدى الأفراد وحتى الرياديين، إضافة إلى إعطاء مساهمة على أن ريادة الأعمال يمكن أن تكون خياراً مهنيّاً بديلاً وجيداً لخريجي الجامعة. (Verni et al, 2015, p.180)

### التوجه الريادي:

يعرف على أنه الرغبة والاستعداد للعمل الشخصي المستقل والابتكار، أخذ المخاطرة، إضافة إلى القيام بأنشطة المبادرة عند مواجهة الفرص في السوق. (عوض، ٢٠١٠، ٢٠٤) ويؤكد ذلك Miller & Covin بوصفهما للتوجه الريادي على أنه: « أن تشارك في المنتجات المبتكرة، أن تقوم بالمشاريع المحفوفة بالمخاطر إلى حد ما، وأن تكون موجه نحو الاستباقية أو المبادرة. (Michael et al, 2002, p.263). هذا ويعتبر التوجه الريادي المفهوم الأهم في صنع استراتيجية المؤسسة، حيث يشير أساساً إلى أساليب اتخاذ القرار، الممارسات، العمليات، السلوكيات، التي تؤدي (تدفع) إلى الدخول إلى أسواق جديدة أو قائمة من خلال منتجات جديدة أو قائمة. (Zulkifli et al, 2013, p.265)

### أهمية التوجه الريادي في التعليم الجامعي:

أضحى التوجه الريادي في وقتنا الحالي ضرورة ملحة بالنسبة لكل الجامعات، وذلك على اعتبار أنه يمكنها من زيادة تنافسية المؤسسات من خلال تشجيع الابتكار، بما يقوي من تنافسية البلدان التي تتواجد فيها. كما أضحت الريادة الركيزة الأساسية لأدوار الجامعات المعاصرة، حيث أن الجامعة الريادية تلعب دوراً جوهرياً في التطور الاقتصادي والاجتماعي لبلدان على اختلاف أنظمتها وفلسفاتها الاقتصادية. (جلاب وآخرون، ٢٠١٦، ص: ٢٥٧).

وفي هذا الصدد يعتبر الباحث Arnaut بأن الجامعة الريادية من خلال أنشطتها الإبداعية إنما تمهد الطريق لبناء اقتصاد عالمي قائم بشكل أساسي على المعرفة. (Arnaut, 2011, p. 139). حيث أصبحت الجامعات تمثل حاضنة طبيعة لبعث روح المبادرة الفردية عند الطلبة، وذلك من خلال التحسيس الريادي وترسيخ الثقافة الريادية، الأمر الذي يساهم في تنمية عملية إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتشجيع الإبداع، بما يخلق فرص العمل والثروة، وبما يحقق تغييراً في هيكل السوق ونقل التكنولوجيا الحديثة، وهذا كله في سبيل تحقيق التنمية المستدامة. (المخلافي، ٢٠١٤، ص: ٥٥)



## الدراسات السابقة :

وفيما يأتي يمكن تصنيف أهم الدراسات التي تناولت الموضوع وذلك على النحو التالي:

- دراسة: «boudabbous, 2011»، التي درست النية الريادية للطلبة المقبلين على التخرج، والتي خلصت إلى الأهمية الكبيرة للمواقف السلوكية في تكوين النية الريادية للطلبة، حيث أشارت النتائج إلى أن التكوين الريادي للطلاب الجامعي يؤثر بشكل كبير على اختياره للمهنة المستقبلية وتوجهه نحو المبادرات الفردية والعمل الحر، حيث يمكن لهذا التكوين دمج الطالب في نماذج جديدة ومواقف جديدة من المحتمل أن تغير حتى في سلوكه. هذا وأبرزت الدراسة الأهمية والضرورة الكبيرتين للتكوين الريادي في الجامعة لما له من دور عظيم في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والأعمال الريادية وما لهذه الأخيرة من دور في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- دراسة: «رمضان، ٢٠١٢»، التي تطرقت إلى تأثير موقف الطلاب من ريادة الأعمال في نيتهم للشروع بأعمال ريادية. والتي توصلت إلى أن غالبية الطلبة محل الدراسة يفضلون العمل لحسابهم الخاص على العمل لدى الغير بغض النظر عن كونه قطاعاً عاماً أو خاصاً، وهو الأمر الذي دل على وجود نية ريادية لدى الطلاب تتأني أساساً من موقفهم اتجاه العمل الريادي، وتأثير الأهل والأقارب إضافة إلى متغير الفعالية الذاتية.
- دراسة «المخلافي، ٢٠١٤»، والتي تناولت واقع تعليم ريادة الأعمال في الجامعات الحكومية السعودية، من خلال دراسة تحليلية خلصت إلى عدم وجود أي برامج مستقلة في ميدان ريادة الأعمال على مستوى جامعات المملكة الحكومية، إضافة إلى أن ما يتم تقديمه كمقررات لريادة الأعمال ينحصر فقط في كليات وأقسام إدارة الأعمال وفي ٧ جامعات فقط.
- دراسة «Moralista and delariarte, 2014»، والتي درست العلاقة بين الفعالية الذاتية الريادية، والنية الريادية وبين الاختيار الوظيفي الريادي من خلال عينة من الطلبة (١٠٠) في المدرسة الوطنية العليا للكبار في الفلبين. وقد خلصت هذه الدراسة إلى أن الفعالية الذاتية الريادية تشكل العنصر الأساسي في تشكيل النية الريادية لدى الطلاب بما يدفعهم نحو العمل الخاص والمبادرة الحرة، كما تؤكد من خلال البحث أن الإبداع يشكل العنصر الرئيسي لتغيير الفالية الذاتية الريادية.



- دراسة: «Hattab, 2014»، حيث درست تأثير التكوين والتعليم الريادي في خلق النية الريادية لدى الطلبة الجامعيين للانطلاق في مشروع أو مؤسسة خاصة. والتي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين المتغيرين، بمعنى التعليم الريادي والنية الريادية، حيث أن برامج التكوين الريادي لا بد أن تكون مشجعة على الابتكار والإبداع وأخذ المخاطرة والرغبة في تحقيق الذات بما يخلق لدى الطالب الرغبة في التوجه نحو المبادرة الفردية من خلال إنشاء مؤسسته الخاصة.
- دراسة: «Tounés et Boukrif, 2014»، والتي درست النية الريادية والعوامل المؤثرة فيها لدى الطلبة الجامعيين في تونس، وذلك من خلال عينة مشكلة من ١٤٤ طالب ماستر. والتي خلصت إلى أن الموقف الشخصي للطلاب اتجاه العمل الريادي وكذا السيطرة الشخصية له هما العاملين المحددين للنية الريادية كما أثبتت أن المعايير الاجتماعية غير معبرة في هذا الصدد. هذا وتوصلت أيضا إلى وجود تأثير إيجابي للسيطرة السلوكية للفرد على الموقف الشخصي اتجاه إنشاء المؤسسة.
- دراسة «Fayolle and Gailly, 2015»، والتي درست آثار البرامج التكوينية في مجال ريادة الأعمال (EEPs) على مواقف ونية الطلاب اتجاه العمل الريادي والمبادرات الحرة. والتي خلصت إلى أن أهم العوامل المؤثرة في النية الريادية هي التدريب والتكوين الريادي وكذا الخبرة السابقة في هذا المجال. كما أبرزت الدراسة أن الطلبة الذين تعرضوا لبرامج تعليمية كثيرة ولفترة طويلة في الميدان الريادي تكونت لهم نية ريادية قوية وذلك على عكس أولئك الذين لم يتعرضوا لهذه البرامج أو حتى للذين تعرضوا لها لفترة قصيرة.

ثانيا: الدراسة الميدانية

### منهجية الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي الذي يفيد في فهم أبعاد وجوانب الظاهرة موضع الدراسة بدقة، لكونه من أنسب المناهج لمثل هذه الدراسة ولأنه يناسب موضوع الدراسة، حيث يصفها وصفاً دقيقاً على اعتبار أنه أحد طرق البحث التي تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للبحث والقياس كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها والتي يستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصفها ويحلها، ومن ثم يساعد على استخلاص النتائج وتقييمها واختبار الفرضيات.



## مجتمع وعينة الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من مجموع الطلبة الجامعيين المقبلين على التخرج في جميع الكليات (سنة ثالثة ليسانس، وسنة ثانية ماستر) بجامعة ٢٠ أوث ١٩٥٥ بولاية سكيكدة بالجزائر للسنة الجامعية ٢٠١٤/٢٠١٥، والبالغ عددهم (٤٣٠٠) طالب وطالبة. وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية (حيث تمثل الطبقات كليات الجامعة) من الطلبة والبالغ عددها (٣١٥) طالباً، حيث تم توزيع الاستبيانات عليهم وقد تم استرداد ٢١٤ استبانة بنسبة ٩٩,٧٪، وبعد فحص الاستبيانات لم تستبعد أي منها نظراً لتحقق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبانة، وبذلك يكون عدد الاستبيانات الخاضعة للدراسة ٢١٤ استبانة.

وفيما يلي نحاول تقديم وصفا للخصائص الشخصية لعينة الدراسة وفقا لما يأتي:

الجدول رقم (١): توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية

البيان	الجنس		التخصص							سنة الدراسة	السن
	ذكر	أنثى	علوم	تكنولوجيا	اقتصاد وإدارة	أدب ولغات	حقوق وسياسة	علم اجتماع	علم إنساني		
التكرار	١٢٥	١٨٩	٥٢	٥٩	٥٧	٣٠	٤٧	٦٩	٢٣٨	٧٦	٢٧٩
%	٣٩,٨	٦٠,٢	١٦,٦	١٨,٨	١٨,١	٩,٥	١٥,٠	٢٢,٠	٧٥,٨	٢٤,٢	٨٨,٩

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

## أداة الدراسة :

قام الباحثان بتصميم استبانة كأداة لجمع البيانات الأولية والتي تم استخدامها كأداة للدراسة وبغرض كتابتها تم الاستعانة بجملة من المراجع على شاكلة «Sami boudabbous, 2011» و«Azzedine Tounés et Moussa Boukrif, 2014» ودراسة «ريم رمضان، ٢٠١٢». حيث روعي في تصميمها الدقة وإتباع الأصول والقواعد اللازمة لصياغة أسئلتها، وقد تم تقسيمها إلى قسمين تضمن الأول الخصائص العامة لمجتمع الدراسة ويتكون من ٤ فقرات (الجنس، السن، التخصص الجامعي، وسنة الدراسة)، أما القسم الثاني فقد ضم جملة من العوامل المفسرة



والمؤثرة على النية الريادية للطالب الجامعي والمكونة من ٢٣ فقرة تمحورت في خمس محاور، تمثل الأول في موقف الطالب الجامعي المقبل على التخرج من العمل الريادي (رغبة الطالب في العمل لحاسبه الخاص أو الغير، ورغبته في الحصول على أجر غير محدود كدافع للتوجه الريادي)، ليأتي محور تأثير الأهل والأقارب أو ما يعرف بالضغط الاجتماعي (مدى امتلاك أحد الوالدين لعمل ريادي، نظرة الوالدين لميدان ريادة الأعمال، كون أحد الأصدقاء ريادياً، مخالطة الطالب للرياديين ورجال الأعمال الناجحين)، فمحور مدى تعرف الطالب على ريادة الأعمال من خلال المؤسسة الجامعية (التخصص الجامعي، التوجيهات المقدمة من قبل الأكاديميين، دراسة مقاييس تتعلق بإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الندوات والمؤتمرات المتعلقة بريادة الأعمال، إجراء تربص في إحدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة)، إضافة إلى محور الفعالية الذاتية للطالب الجامعي في المرتبة الرابعة (القدرة على العمل والسيطرة على مشروع ريادي، الرغبة في تحقيق الذات والاستقلالية، الرغبة في الإبداع، القدرة على تحمل المخاطرة المرافقة لميدان ريادة الأعمال، الرغبة في قيادة الآخرين)، وأخيراً محور العوامل الخارجية المؤثرة (دعم وتحفيزات الدولة في ميدان ريادة الأعمال، زيادة فرص الأعمال الناجحة). وقد تم تقسيم درجات المقياس حسب مقياس ليكرت الخماسي إلى ٥ درجات (الدرجة ٠١ تقابل غير موافق بشدة، والدرجة ٠٢ تقابل غير موافق، الدرجة ٠٣ تقابل محايد، أما الدرجة ٠٤ فتقابل موافق، والدرجة ٠٥ تقابل موافق بشدة).

### فحص صدق وثبات الأداة:

#### أولا صدق المحكمين:

قبل توزيع الاستبانة على العينة، تم تحكيم الاستبانة من قبل مجموعة من الأساتذة المحكمين ذوي الاختصاص وذلك للتحقق من انتماء عناصر الاستبانة وبنودها للموضوع قيد البحث، وقد تمت الاستجابة لآراء السادة المحكمين وتم إجراء ما يلزم من تعديلات في ضوء مقترحاتهم بعد تسجيلها في نموذج تم إعداده، وبذلك خرج الاستبيان في صورته الأولية ليتم تطبيقه على العينة محل الدراسة.

#### ثانياً: استخراج صدق البناء من خلال الارتباط بين المتوسط الكلي للأداة والمحاور

تم استخدام طريقة معامل بيرسون للارتباط بغية التحقق من صدق البناء بين متوسطات المحاور والمتوسط الكلي للأداة، وذلك كما يوضحه الجدول التالي:



### الجدول رقم (٢): معاملات ارتباط بيرسون للمحاور والأداة ككل

الأداة ككل	البيان	المحور (١)	المحور (٢)	المحور (٣)	المحور (٤)	المحور (٥)	الأداة ككل
معامل بيرسون	٠,٤٥٧	٠,٧٦٩	٠,٧٩٦	٠,٧٠٤	٠,٦٢٨	١	الأداة ككل
مستوى الدلالة	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه بأن قيمة معاملات الارتباط لبيرسون جيدة بالنسبة للمحاور والأداة ككل، كما أن معاملات الارتباط معنوية عند مستوى دلالة ٥٪، حيث بلغت المعنوية  $p \leq 0.05$ .

ثالثاً ثبات بنود الاستبانة:

تم استخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ بغية التحقق من ثبات الاستبانة، وذلك كما يوضحه الجدول التالي:

### الجدول رقم (٣): معامل ثبات المحاور والدراسة ككل (ألفا كرونباخ)

البيان	معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)
المحور الأول	٠,٦٣٣
المحور الثاني	٠,٦٧٨
المحور الثالث	٠,٦٠٥
المحور الرابع	٠,٦٤١
المحور الخامس	٠,٦٩٢
الدراسة ككل	٠,٧٧٤

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

تم حساب معامل ألفا كرونباخ كمعامل للثبات الكلي وارتباط الفقرات ككل وكذا كمعامل لكل محور، حيث أن معامل الثبات لكل المحاور تجاوز ٠,٦، كما أن المعامل الكلي قد بلغ (٠,٧٧٤) مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وهذا ما يطمئن الباحثان من تطبيقها على جميع أفراد عينة الدراسة.



## تحليل فقرات الدراسة واختبار الفرضيات:

يتضمن هذا الجزء تحليلاً مفصلاً لفقرات الاستبانة والتي بلغ عددها (٢٣) فقرة، حيث قام الباحثان باستخدام النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في التحليل، وقد تم تقسيم درجات المقياس حسب مقياس ليكرت الخماسي إلى ٥ درجات، ومن ثم يتم حساب المتوسط الحسابي (المتوسط المرجح). حيث نعمل على حساب المتوسطات (المرجحة) للعبارات ٢٣ ولإجمالي المحاور الخمس، وبلاستعانة بجدول ليكرت الخماسي، نحصل على الاتجاهات للمحاور الخمس.

لا يمتلك الطالب الجامعي بسكيدة نية الشروع في عملٍ فرديٍ أو مؤسسةً رياديةً عند التخرج، بل يفضل العمل في الوظيفة العمومي على إنجاز المبادرات الفردية.

تقوم الفرضية على مقارنة الوسط الحسابي للإجابات عن مدى امتلاك الطالب في جامعة سكيكدة للنية في الشروع في مؤسسة أو عمل ريادي مع الوسط الحسابي للأداة (٣)، حيث استُخدم لذلك اختبار (ت) في حالة عينة واحدة أو ما يعرف (One sample t- test).

الجدول رقم (٤): اختبار (ت) في حالة عينة واحدة

قيمة الاختبار (Test Value) $t = 3$					البيان
عدد المشاهدات	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	درجة الحرية df	
٣١٤	٤,٠٤٨٨	٧٣٢٤٥,٠	٢٥,٣٧٤	٣١٣	موقف الطالب الجامعي من العمل الريادي

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات العينة فيما يخص مدى امتلاك الطالب في جامعة (٢٠ أوث ١٩٥٥) بسكيكدة للنية في الشروع في مؤسسة أو عمل ريادي بلغ ٤,٠٤٨٨، وانحراف معياري قدره ٧٣٢٤٥,٠، وأن قيمة (ت) المحسوبة (٢٥,٣٧٤) ذات دلالة إحصائية بمستوى  $p \leq 0.05$  بين المتوسطين الفعلي والنظري وبذلك يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة القائلة بأنه توجد نية لدى طلاب الجامعة محل الدراسة للبدء بعملهم الخاص، وإنشاء مشروعٍ صغيرٍ بعد التخرج.



. لا يتأثر الطالب الجامعي بالمحيط الاجتماعي للتوجه نحو العمل الريادي

حيث تقوم الفرضية على مقارنة الوسط الحسابي للإجابات عن مدى تأثير الطالب في جامعة سكيكدة بالمحيط الاجتماعي (الضغط الاجتماعي) للتوجه نحو ميدان الأعمال الريادية مع الوسط الحسابي للأداة (٢)، وقد استُخدم لذلك اختبار (ت) في حالة عينة واحدة أو ما يعرف (One sample t- test).

الجدول رقم (٥): اختبار (ت) في حالة عينة واحدة

قيمة الاختبار (Test Value) = ٣						البيان
عدد المشاهدات	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	
٣١٤	٣,٩٩٣١	٦١٨٣٥,٠	٢٨,٤٥٩	٣١٣	,٠٠٠	تأثير الأهل والأقارب والأصدقاء (الضغط الاجتماعي)

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات العينة فيما يخص عن مدى تأثير الطالب في جامعة سكيكدة بالمحيط الاجتماعي (الضغط الاجتماعي) للتوجه نحو ميدان الأعمال الريادية بلغ ٣,٩٩٣١ وانحراف معياري قدره ٦١٨٣٥,٠، وأن قيمة (ت) المحسوبة (٢٨,٤٥٩) ذات دلالة إحصائية بمستوى  $p \geq 0,05$  بين المتوسطين الفعلي والنظري وبذلك يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن طلاب الجامعة محل الدراسة يتأثرون بالمحيط الاجتماعي للتوجه نحو العمل الريادي.

. لا تؤثر الجامعة في تكوين النية الريادية لدى الطلبة محل البحث

تقوم الفرضية على مقارنة الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة حول مدى تأثير الجامعة (٢٠) أوث (١٩٥٥) في تكوين النية الريادية لدى الطلبة محل البحث مع الوسط الحسابي للأداة (٢)، وقد استُخدم لذلك اختبار (ت) في حالة عينة واحدة أو ما يعرف (One sample t- test).



## الجدول رقم (٦): اختبار (ت) في حالة عينة واحدة

قيمة الاختبار (Test Value) $t = 3$						البيان
مستوى الدلالة	درجة الحرية df	قيمة t المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط	عدد المشاهدات	
،٠٠٠	٣١٣	٢٥،١٠٤	،٦٦٠١٥	٣،٩٣٥٢	٣١٤	مدى تعرف الطالب على ريادة الأعمال من خلال الجامعة

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات العينة فيما يخص مدى تأثير الجامعة (٢٠ أوث ١٩٥٥) في تكوين النية الريادية لدى الطلبة محل البحث بلغ ٣،٩٣٥٢ وبانحراف معياري قدره، ٦٦٠١٥٠، وأن قيمة (ت) المحسوبة (٢٥،١٠٤) ذات دلالة إحصائية بمستوى  $p \leq 0.05$  بين المتوسطين الفعلي والنظري وبذلك يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن الجامعة تؤثر في تكوين النية الريادية لدى الطلبة محل البحث.

لا يشعر الطلبة الجامعيون في الجامعة محل الدراسة بالرغبة والقدرة على الشروع في مشروع خاص (ريادي) والتحكم به (الفعالية الذاتية)

تقوم الفرضية على مقارنة الوسط الحسابي للإجابات عن مدى شعور الطالب في جامعة بالرغبة والقدرة على الشروع في نشاط خاص و التحكم به (الفعالية الذاتية) مع الوسط الحسابي للأداة (٢)، وقد استُخدم لذلك اختبار (ت) في حالة عينة واحدة أو ما يعرف (One sample t- test)

## الجدول رقم (٧): اختبار (ت) في حالة عينة واحدة

قيمة الاختبار (Test Value) $t = 3$						البيان
مستوى الدلالة	درجة الحرية df	قيمة t المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط	عدد المشاهدات	
،٠٠٠	٣١٣	٢٥،٢٢٠	٦٥٣٨٣،	٣،٩٣٠٦	٣١٤	الفعالية الذاتية للطالب الجامعي

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS



حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات العينة فيما يخص عن مدى شعور الطالب بالرغبة والقدرة على الشروع في نشاط خاص والتحكم به (الفعالية الذاتية) بلغ ٢,٩٣٠٦، وبانحراف معياري قدره ٠,٠٥، وأن قيمة (ت) المحسوبة (٢٥,٢٢٠) ذات دلالة إحصائية بمستوى  $p \geq 0,05$  بين المتوسطين الفعلي والنظري وبذلك يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن الطلبة الجامعيين في الجامعة محل الدراسة يشعرون بالرغبة والقدرة على الشروع في مشروع ريادي والتحكم به (الفعالية الذاتية).

لا تؤثر العوامل الخارجية المحفزة للولوج إلى عالم ريادة الأعمال المقدمة من طرف الدولة في

تشكيل نية ريادية للانطلاق في عمل ريادي

الجدول رقم (٨): اختبار (ت) في حالة عينة واحدة

قيمة الاختبار (Test Value) $t = 3$						البيان
مستوى الدلالة	درجة الحرية df	قيمة t المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط	عدد المشاهدات	
٠,٠٠٠	٢١٣	٢٦,٢١٢	٧٢٣٣٩,٠	٤,٠٧٠١	٢١٤	عوامل خارجية أخرى

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات العينة فيما يخص عن مدى تأثير العوامل الخارجية المحفزة للولوج إلى عالم ريادة الأعمال المقدمة من طرف الدولة في تشكيل نية ريادية لدى الطالب محل الدراسة للانطلاق في عمل ريادي بلغ ٤,٠٧٠١، وبانحراف معياري قدره ٧,٢٣٣٩,٠، وأن قيمة (ت) المحسوبة (٢٦,٢١٢) ذات دلالة إحصائية بمستوى  $p \leq 0,05$  بين المتوسطين الفعلي والنظري وبذلك يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن العوامل الخارجية المحفزة للولوج إلى عالم ريادة الأعمال المقدمة من طرف الدولة تؤثر في تشكيل نية ريادية للانطلاق في عمل ريادي.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول النية الريادية للطلبة الجامعيين عند مستوى معنوية

٥٪، تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية.



لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختباري مان-ويتني وكروسكال-واليس على اعتبار أن التوزيع غير طبيعي، وهو الأمر الذي تأكد من خلال اختبار كولجروف-سمرنوف الذي أوضح بأن قيمة مستوى الدلالة لكل قسم من نتائج الاختبار (المحاور) أقل من ٠,٠٥ ( $\text{Sig.} < 0.05$ )، الأمر الذي يدل على أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، والذي يمكن توضيحه أكثر في الجدول الموالي:

الجدول رقم (٩): اختبار التوزيع الطبيعي (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test)

المحور	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة
الأول	٠,١٦٠	.....
الثاني	٠,١٠٣	.....
الثالث	٠,١٢٨	.....
الرابع	٠,١٠٩	.....
الخامس	٠,١٨٤	.....
جميع الفقرات	٠,٠٨٣	.....

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

حيث استخدمنا اختبار مان-ويتني بالنسبة لمتغيرات الجنس، والتخصص، ومستوى الدراسة، أما بالنسبة لمتغير السن فقد استخدمنا اختبار كروسكال-واليس. وهنا ترفض الفرضية إذا كان مستوى الدلالة أقل أو يساوي ٠,٠٥.

الجدول رقم (١٠): اختبار مان-ويتني لتحديد معنوية الفروق في متغير النية الريادية للطلبة التي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (جنس، السن، التخصص الجامعي، مستوى الدراسة)

المتغير	العدد	متوسط الرتب	قيمة U	مستوى الدلالة
الجنس	١٢٥	١٥٠,٩٢	١٠٩٨٩,٥٠٠	٠,٢٩٦
	١٨٩	١٦١,٨٥		
التخصص الجامعي	١١٠	١٤٨,٠٣	١٠١٧٨,٠٠٠	٠,١٧٤
	٢٠٤	١٦٢,٦١		



المتغير	العدد	متوسط الرتب	قيمة U	مستوى الدلالة
مستوى الدراسة	ليسانس	٢٢٨	٨٢٩٢,٠٠٠	٠,٢٧٥
	ماستر	٧٦		

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (١٠) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (عند مستوى  $\alpha \geq 0,05$ ) في متغير نية ريادة الأعمال لدى الطلبة الجامعيين تعزى لمتغيرات الجنس، والتخصص، وكذا مستوى الدراسة. ولذلك يتم قبول هذه الفرضية بالنسبة لمتغيرات الجنس، والتخصص، ومستوى الدراسة. الجدول رقم (١١): اختبار كروسكال-واليس لتحديد معنوية الفروق في متغير النية الريادية لدى الطلبة الجامعيين تعزى إلى متغير السن

المتغير	الفئات	العدد	متوسط الرتب	قيمة $2\chi$	درجات الحرية	مستوى الدلالة
العمر	أقل من ٢٥ سنة	٢٧٩	١٦٠,٦٩	٤,٥٢٨	٣	٠,٢٠٩
	٢٦-٣٠ سنة	٢٨	١٣٠,٥٤			
	٣١-٣٥ سنة	٠٥	١٦٤,٠٠			
	أكثر من ٣٥ سنة	٠٢	٧٤,٠٠			

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

حيث يتضح من الجدول رقم (١١) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$ ) في متغير النية الريادية لدى الطلبة الجامعيين تعزى إلى متغير السن. وبذلك يتم قبول هذه الفرضية بالنسبة لمتغير العمر.

### نتائج الدراسة:

في ضوء ما سبق يمكن أن نلخص نتائج الدراسة حول واقع النية الريادية لدى الطلبة الجامعيين المقبلين على التخرج في جامعة ٢٠ أوث ١٩٥٥ بسكيكدة، والتي سبق تحليلها في النقاط التالية:



يمكن للتكوين الريادي المتابع من قبل الطالب أن يؤثر في واقعه الاجتماعي وفي اختيار المهنة المستقبلية، لما يوفره للطالب من معرفة وفهم كبيرين بهذا الميدان الوظيفي، ودوره الفعال في ترقية كبريات اقتصاديات العالم. وقد أظهرت الدراسة في هذا الصدد بأن الجامعة تؤثر في تكوين النية الريادية لدى الطلبة محل البحث، والذي يتضح أساساً من خلال الوسط الحسابي الذي بلغ ٢,٩٣٥٢ (الموافقة الشديدة). و بالتالي فقد وافقت هذه النتيجة نتائج دراسة كل من (W. Hattab, 2014) و (Fayolle, Gailly, 2015)، و (BOUDABBOUS, 2011) التي تشير إلى الدور الفعال التي تلعبه البرامج التكوينية الجامعية في تشكيل نية ريادة الأعمال وفي تعزيز الروح الريادية لدى الطالب بما يدفعه للتوجه نحو ميدان المبادرات الحرة و الأعمال الريادية.

أظهرت الدراسة أن الطلبة الجامعيين في جامعة ٢٠ أوث ١٩٩٥ بسكيكدة يمتلكون نية الشروع في عمل فردي خاص و التوجه نحو الميدان الريادي، و الذي أكدّه اتجاه إجابات الطلبة «موافق بشدة»، حيث كان المتوسط ٤,٠٤٨٨. و هي النتيجة توافقت مع نتائج دراسة (ريم رمضان، ٢٠١٢)، التي خلصت إلى أن نسبة الطلاب الذين يفضلون العمل لحسابهم الخاص أكبر من الذين يفضلون العمل لدى غيرهم.

أظهرت الدراسة التأثير الإيجابي و الطردي لمتغير الضغط الاجتماعي بالنسبة للطلبة محل البحث في دفعهم نحو التفكير في إنشاء مؤسسات خاصة بهم، و المؤكد أساساً من خلال إجابات أفراد العينة التي اتجهت نحو الموافقة بشدة بمتوسط قدره ٣,٩٩٣١، و الذي يمكن تفسيره على أن تواجد الرياديين في أفراد العائلة أو حتى النظرة الإيجابية لديهم اتجاه الميدان الريادي تدفعهم لمحاولة توجيه أبنائهم نحو هذه الأعمال لمعرفتهم الفعلية بتأثيراتها الإيجابية، و خصوصاً في هذا الوقت التي تولي فيه الحكومة الجزائرية الاهتمام الكبير لعملية إنشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، من خلال إنشائها للوكالات المساندة و المرافقة للمشاريع الريادية و المؤسسات الصغيرة (....., FGAR<sup>(4)\*\*\*\*</sup>, ANGEM<sup>(3)\*\*\*</sup>, CNAC<sup>(2)\*\*</sup>, ANSEJ<sup>(1)\*</sup>) و عليه فإن هذه الأخيرة تتوافق مع دراسة (ريم رمضان، ٢٠١٢) والتي خلصت إلى التأثير الكبير للأهل و الأقارب في تكوين النية الريادية للطالب الجامعي، والتي تعارضت مع دراسة (Tounés, ٢٠١٤) التي بينت أن المعايير الاجتماعية غير معبرة في هذا الخصوص.

1- \* : Agence nationale de soutien à l'emploi des jeunes

2- \*\* : Caisse nationale d'assurance chômage

3- \*\*\* : Agence nationale de gestion du micro-crédit

4- \*\*\*\* : Fonds de garantie des crédits aux petites et moyennes entreprises



أظهرت الدراسة الدور الفعال الذي تلعبه الفعالية الذاتية للطالب في تكوين نية ريادية لديه، والذي أثبتته اتجاه الطلبة بالموافقة بشدة بمتوسط حسابي ٢،٩٣٠٦، حيث أن تواجد الرغبة في تحقيق الذات والاستقلالية لدى الطالب، وكذا قدرة الطالب على التحكم في مشروعه، إضافة إلى معرفة الطلاب بحقيقة التوظيف في القطاع العام والخاص، وهذا كله في ظل الامتيازات والمساعدات الممنوحة في هذا المجال من قبل الدول يدفعه للانطلاق في مشروعه الخاص. حيث هذه النتيجة تتوافق بشكل أساسي مع دراسة (٢٠١٤) Rome. والتي خلصت إلى أن متغير الفعالية الذاتية الريادية تشكل العنصر الأساسي في تشكيل النية الريادية لدى الطلبة بما يدفعهم نحو العمل الخاص و المبادرة الحر.

أظهرت الدراسة أن الدعم الممنوح من طرف الدولة فيما يخص إنشاء المؤسسات، وزيادة فرص الأعمال الناجحة، تمثل قوة دفع كبيرة للتوجه الريادي عند طلبة جامعة ٢٠ أوث ١٩٥٥ المقبلين على التخرج، إضافة إلى أن البيئة الخارجية للعمل الريادي محفزة على تكوين نية ريادية للطالب الجامعي، وهو الأمر الذي يتأكد من خلال الموافقة الشديدة في إجابات الباحثين، حيث قدر الوسط الحسابي ٤،٠٧٠١.

بينت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول النية الريادية لدى الطلبة الباحثين تعزى لمتغيرات (الجنس، التخصص الجامعي، المستوى التعليمي)، ويمكن إرجاع ذلك إلى عدة أسباب تتعلق بكل متغير، فعدم وجود فروق فيما يخص الجنس يمكن تفسيره أساساً بانتشار مفهوم ريادة الأعمال النسوية وتوسعها وكذا تزايد أعداد ممارسيها، وبالتالي فإن عملية إنشاء المؤسسات أصبحت تمارس من طرف الجنسين. كما أن عدم وجود فروق ذات دلالة فيما يخص التخصص الجامعي يمكن أن نفسره بإمكانية إنشاء مؤسسات صغيرة أو متوسطة في جل ميادين الدراسة. إضافة إلى عدم تواجد الفروق الدالة إحصائياً بخصوص متغير المستوى التعليمي وذلك لتواجد مرحلة التخرج بالنسبة للمستويين (ليسانس وماستر)، وبالتالي فإن طلبة المستويين مقبلين على التخرج. في حين وجدت فروق دالة إحصائياً حول النية الريادية لدى الطلبة الباحثين بالنسبة لمتغير السن، والتي تركزت بين الفئتين (أقل من ٢٥ سنة) و (٢٠-٢٦ سنة)، والتي يمكن تفسيرها بعدم وعي وفهم قدرة ومسؤولية الفئة الأولى لصغر سنها نسبياً على إنشاء مؤسسات خاصة أو الولوج إلى ميدان الأعمال بالمقارنة مع الفئة الثانية.



## التوصيات:

- بإمكاننا في هذا الصدد تقديم بعض التوصيات التي قد تساعد الحكومات وأصحاب القرار في تكوين وتعزيز النية والروح الريادية لدى الطلبة في المحيط الجامعي. والتي نذكرها فيما يلي:
- ينبغي إعادة النظر فيما يخص الدار الريادية (entrepreneurship house) المنشأة في الجامعات بتفعيل نشاطها من خلال تقديم ندوات وعقد مؤتمرات وأنشطة علمية تعمل على تعريف الطالب بالميدان الريادي وبعملية إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وبمدى التسهيلات والامتيازات الممنوحة من قبل الدولة في هذا المجال، وذلك بغية تعزيز النية الريادية لدى الطلبة؛
  - العمل على تقديم برامج توجيهية متعلقة بموضوع ريادة الأعمال وعملية إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المستوى الجزئي (الأسرة) والكلبي (المجتمع)، وذلك بغية تشجيع أفراد الأسرة (الطلبة) وتشكيل نظرة إيجابية اتجاه العمل الريادي والذي سينعكس إيجاباً على موقف الطلبة وعلى نيتهم المستقبلية الوظيفية وتوجههم نحو الشروع في مشاريع ريادية؛
  - يجب على أصحاب القرار في الجامعات (كلية الاقتصاد والتسيير بشكل خاص) أن يعملوا على إدخال تخصصات في مجال ريادة الأعمال والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك من أجل تشكيل النية الريادية والدافع للطالب الجامعي اتجاه إنشاء المؤسسات الخاصة والمشاريع الريادية، إضافة إلى ضرورة التركيز على استعمال طرق وأساليب ومنهجيات المحاكاة للواقع التطبيقي وذلك فيما يتعلق بتوفير حاضنات الأعمال (Business Incubator)، لما تقدمه هذه الأخيرة من خدمات وموارد تدعيمية لأصحاب النيات والتوجهات الريادية من خلال أخذ الأفراد مع أفكارهم وإرسالهم خارجاً مع مشروع ناجح قادر على النمو والاستمرارية.



## المراجع:

- إحسان دهب جلاب، وآخرون. (٢٠١٦)، قراءات في الفكر الريادي، الأردن، الدار المنهجية للنشر والتوزيع.
- ريم، رمضان. (٢٠١٢)، تأثير موقف الطلاب من ريادة الأعمال في نيتهم للشروع في أعمال ريادية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، ٢٨ (٠٢)، ٣٦١-٣٨٥.
- مجدي عوض، مبارك. (٢٠١٠)، الريادة في الأعمال، الأردن: عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع.
- المخالفي، عبد الملك. (٢٠١٤)، واقع التعليم لريادة الأعمال في الجامعات الحكومية السعودية، المؤتمر الأول لكليات إدارة الأعمال بجامعات دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، المملكة العربية السعودية.
- AJZEN.I, "The theory of planned behavior,(1991)," journal of Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50(2), 179-211.
- AJZEN .I, "The theory of planned behavior: Reactions and reflections", (September 2011)," journal of Psychology & Health, 26 (9), 1113-1127.
- Alain, F, (2003), Le Métier de créateur d'entreprise, Paris : éditions d'organisation.
- Alain, F. and Benoit, G., (2015), the Impact of Entrepreneurship Education on Entrepreneurial Attitudes and Intention: Hysteresis and Persistence, Journal of Small Business Management, 53(1), 75-93.
- Arnaut, D., (2013), Towards an Entrepreneurial University, IJEMS, 3(1), 135-152.
- BOUDABBOUS, S., (2006), L'intention entrepreneuriale des jeunes diplômés, revue Libanaise de Gestion et d'Economie, 4(6), 1-20.
- Bruce, B. and Duane, I. (2012), Entrepreneurship: Successfully launching new ventures, (Global edition 4th ) England : Pearson education Limited.
- Dave, V., (2015), An Effectuation Measure of Entrepreneurial Intent, journal of Procedia - Social and Behavioral Science, 169, 131-142.



- Davidson, and Honig, (2003), the Role of Social and Human Capital among Nascent Entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 18(3), 301-331.
- Hala W. Hattab, (2014), Impact of Entrepreneurship Education on Entrepreneurial Intentions of University Students in Egypt, the *Journal of Entrepreneurship*, 23(1), 1-18.
- Henry, P, (JUNI 2005), "Defining and constructing the teaching model of entrepreneur education based on entrepreneurial intention model", *Jurnal Teknik Industri*, 7(1), 76-82.
- José, L., and Warren, W., (julio-septiembre 2013), an examination of the relationship between manager self-efficacy and entrepreneurial intentions and performance in mexican small businesses, *Contaduría y Administración* 3, (58), 65-87.
- Martin, O. and Rainer K. Silbereisen, (2010), Entrepreneurial intention as developmental outcome, *Journal of Vocational Behavior* 77, 63-72.
- Michael, F., Anouk, B. and Rogier, H., (October 2002), Psychological success factors of small scale businesses in Namibia: the roles of strategy process, entrepreneurial orientation and environment, *Journal of developmental entrepreneurship*, 7(3), 259-282.
- Robert D. Hisrich et al, (2010), *Entrepreneurship*, (eighth edition), New York: Mc Graw- Hill companies.
- Salhi, B., et Younes, B., (2013), La formation de l'intention entrepreneuriale des étudiants suivant des programmes en entrepreneuriat «, *La Revue Gestion et Organisation*, 5(1), 40-61.
- TOUNÉS, A., et al, (, 29, 30 et 31 Octobre 2014), L'intention entrepreneuriale des étudiants tunisiens, 12 ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Association Internationale de Recherche en Entrepreneuriat et PME, Agadir, Maroc.
- Verni Y. Ismail et al, (2015), The Portrait of Entrepreneurial Competence on Student Entrepreneurs, *journal of Procedia - Social and Behavioral Sciences* (169), 178-188.



- Wong, P.K., Ho, Y.P., Singh, A. (2007), Towards an “Entrepreneurial University” Model to Support Knowledge-Based Economic Development: The Case of the National University of Singapore, *World Development*, 35(6), 941-958.
- Zaidatol, A, and Lope,P., (2009), Entrepreneurship as a Career Choice: An Analysis of Entrepreneurial Self-Efficacy and Intention of University Students, *European journal of social sciences*, 9(2), 338-349.
- Zulkifli, M. and Rosli, M., (May 2013), Entrepreneurial Orientation and Business Success of Malay Entrepreneurs: Religiosity as Moderator, *International Journal of Humanities and Social Science*, 3 (10), 264-275.



## ملخصات الرسائل العلمية

أثر الابتكار الإداري والابتكار التكنولوجي على الفاعلية التنظيمية من  
وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة السلطان قابوس





# أثر الابتكار الإداري والابتكار التكنولوجي على الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة السلطان قابوس (ملخص رسالة ماجستير)

جابر بن سعود بن علي الحراصي

جامعة السلطان قابوس - سلطنة عُمان

## المقدمة :

التنافس بين المنظمات لا غنى عنه اليوم وهو تنافس ليس مقصوراً على قطاع الاعمال الخاصة بل إن القطاع العام الحكومي له مشاركاته واسهاماته في هذا التنافس نتيجة لهيمنة العولة والتقدم التكنولوجي الذي أصبح سمة لهذا العصر الذي نعيش فيه، ولأن الحكومات تقدم خدمات لشرائح كبيرة من الأشخاص ولا بد لخدماتها تلك أن تكون خدمات ابتكارية. والابتكار مهما اختلفت دلالاته وأبعاده أصبح هو الذي يقود المنظمات للمنافسة سواء في القطاع العام الحكومي أو القطاع الخاص وهو في هذا لا يأتي كظفرة أو بصورة فجائية وإنما يأتي مستنداً على أرث كبير للمنظمات في إدارة المعرفة والخبرة والتطوير وإدارة المواهب.

ويُعرف الابتكار من الجانب النظري بأنه المنتجات والخدمات والعمليات الجديدة التي تتبع بصورة كافية عن المنتجات والخدمات والعمليات التي سبقتها، بمعنى أنه حسب أذواق العملاء تقدم المنتجات التي تحمل تجديداً كلياً في شكل وجوهر هذا المنتج، كما أن الحكومات حين تقدم خدماتها تسعى لتجديد تلك الخدمات منطلقة هنا حسب وجهة نظر الباحث من قاعدتين هامتين هما الأفكار الجديدة والحاجة لوجود ابتكار لهذه الخدمة أو المشكلة التي حدثت عند تقديم الخدمة بالطريقة التقليدية والمشكلة بدورها تمنح الفرصة لتكون هذه الخدمة مبتكرة، وبالتالي يكون هناك تطوير كلي للعمليات والمنتجات والخدمات، كما أن الابتكار في المنظمات المختلفة يظهر في التعديلات ذات الدلالة التي يتم إدخالها بشكل كلي على المنتجات والخدمات والعمليات في بعض الأحيان هناك نوع جديد من المنتجات أو الخدمات أو العمليات، بمعنى أن الابتكار يشمل التعديل الذي يتم في منتج معين، فنحن نمتلك أجهزة الهواتف الذكية ونستخدمها وشركات تصنيع هذه الهواتف تقوم بعدة تعديلات على



هذه الهواتف بهدف تحسين خدمات معينة فيها، وبزيادة هذه التعديلات نلاحظ أن هذا المنتج أصبح منتج جديد لا يشبه المنتج القديم في شكله ولا في الخدمات التي يتيحها لمستخدميه، ولنا أن نقيس بهذا منتجات كثيرة كالمركبات والمعدات وأجهزة الحاسب الآلي وهذا ينسحب أيضاً على الخدمات وطرق التصنيع والمواد الداخلة في عملية التصنيع (Mckinley, Latham, and Braun, 2014).

وهناك اعترافاً يتزايد يومياً بأهمية الابتكار للمنظمات لتكون أكثر ديناميكية وهو يمثل عملية التجديد الأساسية في أي منظمة (رفاعي، ٢٠١٢)، كما أن الابتكار في البيئة التعليمية الجامعية مهم جداً باعتبار أن هذه البيئة تعدّ مجالاً خصباً للابتكار ولأنها تغذي المجتمع العام بالمخرجات المختلفة كالموارد البشرية والتي يتم تعليمها وصقل مواهبها لتلتحق بأسواق العمل المختلفة، وتجدر الإشارة إلى أن التطوير في الثقافة الابتكارية الفاعلة ليس في إيجاد بدائل للأنشطة التنظيمية التي تمارسها المنظمات بشكل روتيني ولكن في تأسيس أنشطة تحفز الابتكار المناسب لتحقيق التكامل بين الأنشطة الأساسية في المنظمة (Swann, 1993)، ولعل سبب اختيار الباحث لموضوع الابتكار موضوعاً لرسالة الماجستير يكمن في أهمية الابتكار كمطلب أساسي وحيوي ولا بد من وجوده في المنظمات إدارياً وتكنولوجياً لأنه سوف يسهم في بقاء هذه المنظمات وفي تقدمها وفي الفاعلية التنظيمية لها وهو ما جذب الباحث للبحث في الابتكار الإداري والابتكار التكنولوجي وتأثيرهما على الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة السلطان قابوس.

### مشكلة الدراسة :

ان القطاع الحكومي لا بد أن يواكب القطاع الخاص في الابتكار، والجامعات وهي الحاضنة للمواهب والخبرات والتي تغذي سوق العمل بهذه المواهب والخبرات لأبد أن تكون سبابة في مجال الابتكار وأن تصبح بيئة خصبة لتعزيز وتعليم ثقافة الابتكار وللمعرفة التي تسهم في هذا الابتكار، وتكمن مشكلة الدراسة من وجهة نظر الباحث في أنه لا توجد دراسات علمية سابقة قامت بقياس مدى تطبيق أو أثر الابتكار الإداري والابتكار التكنولوجي على الفاعلية التنظيمية في جامعة السلطان قابوس، كما تكمن المشكلة في أنه وبالرغم من وجود دائرة للابتكار وريادة الأعمال وسعي هذه الدائرة بكل طاقتها لاحتضان المواهب في مجال الابتكارات المختلفة من خلال توجيههم وإقامة الورش والمحاضرات في هذا الجانب إلا أن هناك حاجة ضرورية لتقييم أثر الابتكار في الجامعة في جانبه الإداري والتكنولوجي فالجانب الإداري على سبيل المثال ( الممارسات الإدارية ) لا يسلط عليه الضوء عند الحديث عن الابتكار، بمعنى أن أي مبتكر لابد وأن توجهه معوقات ولا بد من تحديد المعوقات الإدارية التي تعترض طرق تشجيع الابتكار.



## أسئلة الدراسة :

السؤال الرئيسي الأول: ما أثر الابتكار على الفاعلية التنظيمية في جامعة السلطان قابوس ويشتق منه الأسئلة الفرعية الآتية:

- هل يؤثر الابتكار الإداري على الفاعلية التنظيمية في جامعة السلطان قابوس؟
- هل يؤثر الابتكار التكنولوجي على الفاعلية التنظيمية في جامعة السلطان قابوس؟
- السؤال الرئيسي الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة احصائية لأثر الابتكار على الفاعلية التنظيمية في جامعة السلطان قابوس تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، الرتبة الوظيفية، والخبرة)؟ ويشتق منه الأسئلة الفرعية الآتية:
- هل هناك فروق ذات دلالة احصائية لأثر الابتكار على الفاعلية التنظيمية في جامعة السلطان قابوس تعزى لمتغير الجنس؟
- هل هناك فروق ذات دلالة احصائية لأثر الابتكار على الفاعلية التنظيمية في جامعة السلطان قابوس تعزى لمتغير العمر؟
- هل هناك فروق ذات دلالة احصائية لأثر الابتكار على الفاعلية التنظيمية في جامعة السلطان قابوس تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية؟
- هل هناك فروق ذات دلالة احصائية لأثر الابتكار على الفاعلية التنظيمية في جامعة السلطان قابوس تعزى لمتغير الخبرة؟

## أهمية الدراسة وأهدافها :

جاء اختيار الباحث لموضوع الابتكار الإداري والتكنولوجي وتأثيرهما على الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة السلطان قابوس على اعتبار أن الجامعات تلعب دوراً مهماً وفاعلاً في تعلم نظريات الابتكار أولاً ومن ثم ممارسة الابتكار ومن بعد ذلك تسويق هذا الابتكار للمجتمع ككل من خلال رعايته والاهتمام به، وواقع المنظمات المدنية في سلطنة عمان يواجه نوعاً من الركود الإداري في بعض الممارسات الإدارية، هذه الممارسات تشكل حجر عثرة أمام الرغبات والطموحات في جعل الحكومة الالكترونية واقعاً، كما أن الحكومة تسعى لتتوسع مصادر الدخل والتقليل من الاعتماد على النفط وفتح مجالات أخرى تسهم في الناتج الإجمالي المحلي،



وبالتالي سيكون الابتكار حلاً منطقياً لتناغمه مع الحكومة الالكترونية على اعتبار أن هذه الحكومة تستخدم أساليب جديدة في الإدارة والهيكل والخدمات والعمليات، كما أن الابتكار في ذات الوقت ينسجم مع مطلب الحكومة في تنويع مصادر الدخل إذ أنه يخلق الفرص المختلفة ويوسع دائرة النظر لمجالات وقطاعات قد لا تثير اهتمام الكثيرين. وليس أفضل من الجامعة لتكون بيئة خصبة للبحث حول دور الابتكار الإداري والتكنولوجي على الفاعلية التنظيمية ولأن الجامعة أيضاً بها دائرة كاملة للابتكار وريادة الأعمال وهذه الدائرة تقوم كحاضنة وموجهة للابتكار وللمواهب في هذا الجانب، وبالتالي من وجهة نظر الباحث أن هذه الدراسة سوف تكون تأسيساً ومنطلقاً لدراسات أخرى تتناول موضوع الابتكار من جوانب أخرى مختلفة، كما أن هذه الدراسة تكمن أهميتها في كونها دراسة علمية أدواتها هي أدوات البحث العلمي وهي تبحث في ظاهرة موجودة وهي الابتكار لتجيب عن أسئلة الدراسة الأساسية حول مدى تأثير الابتكار الإداري والابتكار التكنولوجي على الفاعلية التنظيمية.

بعد الرجوع والاستفادة من الدراسات السابقة تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تسعى الدراسة في الجانب النظري منها إلى الحديث عن الابتكار ومتغيرات الدراسة.
- التعرف إلى مدى أثر الابتكار ببعديه (الإداري والتكنولوجي) على الفاعلية التنظيمية للمنظمة.
- التعرف إلى مدى تأثير العوامل الديموغرافية (الجنس، العمر، الرتبة الوظيفية، والخبرة) في فاعلية العاملين في جامعة السلطان قابوس.
- تقديم التوصيات العملية استناداً على نتائج هذه الدراسة لمتخذي القرار والتي من شأنها رفع مستوى تطبيق الابتكار.

### حدود الدراسة :

تقتصر هذه الدراسة على الحدود التالية:

- الحد البشري: ستقتصر هذه الدراسة على الموظفين الإداريين في جامعة السلطان قابوس.
- الحد المكاني: ستقتصر هذه الدراسة على جامعة السلطان قابوس ضمن عينة الدراسة.
- الحد الزمني: سيتم جمع البيانات المتعلقة بهذه الدراسة خلال الفصل الصيفي من العام الدراسي ٢٠١٤-٢٠١٥.



## منهجية الدراسة :

تم استخدام المنهج الوصفي الكمي التحليلي من خلال الارتكاز على المصادر الثانوية متمثلة في الدراسات المنشورة في مجلات علمية محكمة والرسائل الجامعية والكتب العربية والأجنبية ومواقع الانترنت وذلك بهدف إعداد الإطار النظري، ومن ثم جمع المعلومات بشكل ميداني من خلال إعداد وتطوير استبانة متخصصة تم توزيعها على عينة الدراسة بهدف الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

## التعريفات الإجرائية :

بعد اطلاع الباحث على المقالات المنشورة في المجلات العربية والأجنبية المحكمة والكتب، إضافة إلى المصادر المتاحة على المواقع الإلكترونية، قام الباحث باختيار ما يتناسب من التعريفات المذكورة مع موضوع الدراسة من حيث الطبيعة الإجرائية وهي كالآتي:

- الابتكار: هو التوصل إلى ما هو جديد من خلال التطبيق العملي للأفكار الجديدة، بمعنى أن الابتكار لا يتوقف عند حدود الفكرة فقط بل يتعدى هذه الحدود للتطبيق وذلك لأنه لو توقف عند حدود الفكرة فإن هذا يسمى اختراعاً ولو توقف عند تعديل الفكرة فإن هذا يُسمى ابداعاً (ليلى وايمان: ٢٠١٢)، والابتكار يساعد المنظمات على النمو ويقاس هذا النمو من حيث الأرباح كما أنه يحدث في المعرفة والخبرة الإنسانية وفي الكفاءة والجودة، وهو عملية صنع التغيير للأشياء لتظهر بصورة جديدة (Sullivan, 2008).
- الابتكار الإداري: هذا المفهوم لا يقف فقط عند التغيير في المنظمات أو جلب المنافع المحتملة ولكنه أيضاً يسعى لإعادة تعريف وتأثير الأفكار الجديدة وهنا يظهر اهتمام الباحثين المباشر بالإدارة باعتبارها أرضاً خصبة للابتكار. ويُعرف الابتكار الإداري بأنه توليد وتنفيذ للممارسات والعمليات والهياكل والتقنيات الجديدة والمقصودة للإدارة لمزيد من الأهداف التنظيمية (Volberda, Bosch, and Heij, 2013).
- الابتكار التكنولوجي: هو عملية قائمة على العلم والتكنولوجيا والنظام، هذه العملية تشتمل على العديد من العوامل التي تؤثر وتتأثر بالقدرات الداخلية للمنظمة والشبكات وقدرات التعلم التكنولوجي وتتأثر بالعوامل البيئية، وتبدأ بتعبئة جميع الموارد الحالية لزيادة قدرات الابتكار وتنتهي مع إدخال المنتج الجديد أو الأفضل وعملية الانتاج (Letangule, Letting, 2012).



الفاعلية التنظيمية: وهي أمر بالغ الأهمية لنجاح أي اقتصاد، ورُبطت الفاعلية التنظيمية مع تعظيم الأرباح أو الإنتاجية العالية أو فاعلية الخدمات والسلع والروح المعنوية للموظفين، وتُدرِك الفاعلية التنظيمية في المنظمات التي حققت أقصى الأداء من حيث تحقيق زيادة واستدامة نتائج الأداء ووجود استراتيجيات لإشراك الموظفين ولخلق هذه الفاعلية التنظيمية فإن الإدارات العليا للمنظمات تحتاج للتركيز على المؤامة وإشراك الأفراد وإبداع نظم إدارة الموظفين والهياكل والقدرات والثقافة التنظيمية (Khan, Khan, Ahmed, and Ali, 2012).

### أداة الدراسة:

تم تطوير استبانة كأداة لجمع المعلومات بعد الأخذ بالشروط العلمية اللازمة لتصميمها ومراجعة الدراسات السابقة، كما تم ترجمة الاستبانة للغة العربية ليسهل على من لا يجيد اللغة الإنجليزية الإجابة عليها (انظر الملحق رقم ٢، ١). حيث اعتمدت الدراسة على متغيرات الدراسة كما تضمنت الاستبانة رسالة مخاطبة لأفراد العينة تهدف إلى حثهم على تقديم إجابات موضوعية، وقد شملت الاستبانة على جزأين رئيسيين:

- الجزء الأول: الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة من خلال (٤) متغيرات وهي (الجنس، العمر، الرتبة الوظيفية، والخبرة).
- الجزء الثاني: واشتمل على متغيرين مستقلين: الابتكار الإداري (الفقرات ١-٦)، والابتكار التكنولوجي (الفقرات ٧-١٥)، أما المتغير التابع فهو الفاعلية التنظيمية (الفقرات ١٦-٢٩).

هذا وقد صنفت جميع إجابات فقرات الاستبانة للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (Likert) وهو أسلوب يستخدم لقياس السلوكيات والتفضيلات في الاستبيانات وبخاصة في مجال دراسة سلوك المستهلك (Likert، ١٩٣٢). ويعتمد المقياس على ردود تدل على درجة الموافقة أو الاعتراض على صيغة ما بناء على الأجوبة (المقاييس) تبدأ من (لا أوافق بشدة - درجة واحدة، لا موافق - درجتان، محايد - ٣ درجات، وافق - ٤ درجات، واوافق بشدة - ٥ درجات).



## النتائج والتوصيات :

### نتائج الدراسة :

تناولت هذه الدراسة أثر الابتكار الإداري والابتكار التكنولوجي على الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة السلطان قابوس، وبناء على نتائج هذه الدراسة، فإن هذه الدراسة توصلت إلى الاستنتاجات التالية:

أظهر معامل الارتباط لهذه الدراسة أن هناك ارتباط طردي موجب ما بين الابتكار ببعديه الإداري والتكنولوجي) والفاعلية التنظيمية وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Damanpour, Walk-er, and Avellaneda, 2009) وهي بعنوان: (التأثيرات المركبة من أنواع الابتكار والأداء التنظيمي: دراسة طويلة من المنظمات الخدمية ) حيث ان هذه الدراسة ركزت على النتائج في التكيف مع ثلاثة أبعاد للابتكار وهي الخدمة والعملية التكنولوجية والعملية الادارية، وهذا يدعم أن الأقسام الإدارية في جامعة السلطان قابوس تقوم عادة بتغيير السياسات المتعلقة بتعويضات الموظفين نحو الأفضل وتطر دائما بإعادة هيكلة البنية التحتية لأنظمة الاتصالات المختلفة داخل القسم ومع الاقسام الاخرى. إضافة الى سعي الأقسام الإدارية الى إنتاج وابتكار خدمات جديدة، وأنها تسعى دائما إلى استخدام التكنولوجيا الجديدة اللازمة لتنفيذ مهامها المختلفة والذي بدوره يساعد الجامعة في تحسين قدرتها على تنسيق جهود التطوير بين الوحدات المختلفة وتحسين قدرتها على تكيف أهدافها لتناسب وأهداف سوق العمل وينعكس ذلك على تحسين الفاعلية التنظيمية بشكل عام.

أظهرت النتائج أن الابتكار الإداري له تأثير ذو دلالة احصائية على الفاعلية التنظيمية. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Schienstock, Rantanen, and Tyni, 2009) وهي بعنوان: (الابتكارات التنظيمية والممارسات الجديدة للإدارة: نشرها وتأثيرها على أداء الشركات- نتائج من مسح الشركات الفنلندية) حيث تحدثت الدراسة أنه في السنوات الأخيرة أجريت الكثير من الأبحاث للتعلم عن وجود ونشر وفاعلية الابتكارات التنظيمية والمعرفة الجديدة لممارسات الإدارة واستندت تلك الأبحاث على افتراض اضطرار المنظمات للشروع في برامج إعادة الهيكلة التنظيمية أو حتى لتقديم نماذج تنظيمية جديدة بسبب زيادة التنافس في الابتكار العالمي، وخلصت الدراسة في أهم نتائجها بأن الابتكارات التنظيمية وممارسات الإدارة تمثل أفضل الممارسات فيما يتعلق بمعايير الأداء، وكثيراً ما تقدم الابتكارات التنظيمية والممارسات الجديدة للإدارة في حُزم من



عناصر تنظيمية جديدة، ويرجع هذا إلى حقيقة أن ادخال الابتكارات التنظيمية والممارسات الجديدة للإدارة لها أثر إيجابي على الأداء وبخاصة في تحسين الابتكار في المنظمة وقدرات التعلم عن طريق دعم إعادة الهيكلة التنظيمية ويمكن النظر إليه باعتباره هدفاً مشروعاً لسياسة الابتكار، وهذا يوضح أن الابتكار الإداري في جامعة السلطان قابوس يساهم في تحسين قدرتها على تقليل تكرار المعلومات والمعارف المتعلقة بالجوانب الإدارية وتحسين قدرتها على الاستجابة لأي معلومات جديدة في سوق العمل مما يساهم في تحسين قدرتها على تكييف أهدافها لتناسب وأهداف سوق العمل.

أظهرت النتائج أن الابتكار التكنولوجي له تأثير ذو دلالة احصائية على الفاعلية التنظيمية. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Volberda, Bosch, and Heijz, 2013) وهي بعنوان: الابتكار الإداري: الإدارة كأرض خصبة للابتكار، حيث تتحدث هذه الدراسة بأن هناك أهمية لا يمكن انكارها للابتكار التكنولوجي وكانت بارزة في الأدبيات الأكاديمية، وساهم الابتكار التكنولوجي على مر السنين - بين أمور أخرى - في تطوير المزيد من المنتجات المتقدمة والمكونات وتكنولوجيا الإنتاج وأنواع أخرى من الابتكارات، وهذه الدراسة في إحدى نتائجها تتحدث بان التكيف في الهيكل التنظيمي يمهد لاعتماد التكنولوجيا، كما أن دراسة أخرى (Hollen, Bosch, and Volberda, 2013) وهي بعنوان: دور الابتكار الإداري في تمكين عملية الابتكار التكنولوجي: المنظور بين المنظمات، حيث أشارت هذه الدراسة إلى أن عملية الابتكار التكنولوجي ذات أهمية محورية في تحسين إنتاجية الموارد والأداء في بيئة المنظمات، وتشير الدراسة في نتائجها أن عملية الابتكار التكنولوجي تشمل العناصر الجديدة التي أدخلت حيز التنفيذ للخدمات التي تقدمها المنظمة لعملائها، كما أن تمكين عملية الابتكار التكنولوجي تتطلب من المنظمات النظر في أداء مرحلة تطوير الابتكار لتقوم المنظمات بتوصيل خدماتها خارج حدودها، و النتيجة التي توصل إليها الباحث في بحثه هذا تدعم أن الابتكار التكنولوجي في جامعة السلطان قابوس يحسن قدرة العاملين بها على ابتكار خدمات جديدة وتسويق الابتكارات الجديدة وقدرتها على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة.

أظهرت النتائج أن تأثير الابتكار التكنولوجي على الفاعلية التنظيمية أعلى من الابتكار الإداري، فبالرغم من أن الأقسام الإدارية في جامعة السلطان قابوس تطبق الأنظمة الإدارية الجديدة وتسعى دائماً إلى تغيير سياساتها المتعلقة بتعويضات الموظفين نحو الأفضل وتهتم بإجراء التغييرات الضرورية على مهام ووظائف الموظفين بانتظام، إلا أن إنتاج وتقديم وابتكار خدمات جديدة واستخدام أحدث التقنيات التكنولوجية في هذه الأقسام والقيام بتبنيها بشكل سريع لتنفيذ خدمات مختلفة لتطوير



خدمات جديدة تساهم بشكل أكبر في تحسين رضى العاملين بها وتوفير فرص استثمارية بشكل أكبر وزيادة قدرتها على اكتشاف فرص عمل جديدة وتسويق ابتكارات جديدة في السوق وزيادة قدرتها على تنظيم وتنسيق عملياتها الداخلية والتي بدورها تحسن من الفاعلية التنظيمية لدى الجامعة.

أظهرت النتائج الإحصائية أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $P \geq 0,05$ ) في تبني الابتكار على الفاعلية التنظيمية في جامعة السلطان قابوس تعزى إلى كل من متغير الجنس ومتغير الخبرة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ( Matic, and Mitrovic )، ٢٠١٥ وNesic، L. بعنوان: تأثير العوامل الديموغرافية والتنظيمية على مشاركة المعرفة بين الموظفين في المنظمة، حيث أشارت إحدى نتائج هذه الدراسة أن الخصائص العامة الديموغرافية والتنظيمية مثل الجنس والمستوى التعليمي والتقدم الوظيفي لهم أثر كبير على مشاركة المعرفة، في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $P \geq 0,05$ ) في تبني الابتكار على الفاعلية التنظيمية في جامعة السلطان قابوس تعزى إلى متغير العمر ومتغير الرتبة الوظيفية. وهذه النتائج تدعم أن كل من خبرة الأفراد العاملين الذكور والإناث وأصحاب الخبرة العالية في جامعة السلطان قابوس يساهموا في تحسين الفاعلية التنظيمية.

### توصيات الدراسة :

بناءً على نتائج الدراسة التي تناولت أثر الابتكار الإداري والابتكار التكنولوجي على الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة السلطان قابوس، وحيث أن هذه التوصيات تم استنتاجها وجاءت متوافقة مع نتائج الدراسة التي توصلت لها من خلال إطارها النظري والتحليلي، فإن الباحث يوصي بما يلي:

- التركيز على تسويق الابتكار داخل الجامعة ومن ثم خارجها وهذا لن يتأتى إلا بفهم وتأسيس بنية معرفية للابتكار، ويوصي الباحث في دراسته هذه بتأسيس مركز للابتكار يهتم بتحويل الخدمات الثلاث التي تقدمها الجامعة (التعليم والتدريب - البحث العلمي - خدمة المجتمع) لتكون خدمات ابتكارية.
- تركيز الدراسات المستقبلية على أبعاد أخرى للابتكار، مثل: الجودة ونظم التحفيزات وعلاقتها مع الفاعلية التنظيمية، لتحسين كفاءة النتائج.
- ضرورة تركيز الأقسام الإدارية في جامعة السلطان قابوس على الاهتمام بتجديد قواعد العمل بانتظام.



- زيادة الاهتمام بإجراءات العمل والتقنيات والتكنولوجيا المختلفة في كافة الأقسام والدوائر من أجل مواكبة التغيرات التكنولوجية والذي بدوره ينعكس على الفاعلية التنظيمية.
- زيادة الاهتمام بكل من عمر الموظفين ورتبهم الوظيفية، بمعنى ألا يظل الموظف طوال فترة سنوات عمله في ذات المستوى الوظيفي فبعض الموظفين وصل لسن التقاعد وهو موظف بدون أن يحصل على مسمى وظيفي أرفع (رئيس قسم - نائب مدير - مدير)، وهذا الاهتمام ينبغي أن يكون في مختلف الدوائر والأقسام من خلال تلبية المتطلبات الوظيفية وملء الشواغر الوظيفية بما يتناسب مع المؤهلات العلمية وبالأخص في ظل وجود هياكل تنظيمية جديدة ووجود العديد من المواقع الشاغرة في تلك الهياكل لم يتم شغلها وذلك لتحسين الفاعلية التنظيمية.
- طرح موضوع الابتكار كمساق (متطلب جامعة) يدرس في جميع الكليات لما لذلك من أثر إيجابي في فهم الابتكار.

### الدراسات المستقبلية المقترحة:

- بناء على ما سبق ذكره فإن الباحث يوصي بعدد من الدراسات المستقبلية، كالتالي:
- وحيث أن قيمة R2 في الدراسة الحالية بلغت ١, ٢٢ ٪، أوصي بدراسة أبعاد أخرى للابتكار في تأثيرها على الفاعلية التنظيمية.
- إجراء الدراسات التي تتناول معوقات تنفيذ الابتكار في البيئات الجامعية.
- إجراء دراسات أخرى مشابهة لهذه الدراسة يتم اجرؤها على الجهات الحكومية لمعرفة مدى تطبيق الابتكار في تلك المنظمات والأثر على جودة الخدمات المقدمة.
- إجراء دراسة عن مدى توافق المنظمات الحكومية مع نوعين الابتكار الذين ذكرهما الباحث في دراسته هذه في الجانب النظري وهما الابتكار الجذري والابتكار التدريجي وأثر كل نوع.
- يرى الباحث ضرورة إجراء دراسة عن دور الإدارة في المنظمات في إيجاد الظروف وخلق بيئة الابتكار وما مدى التحفيز التي تقدمه تلك الإدارات وهل في ممارساتها ما يشير لوجود ابتكار.
- إجراء المزيد من الدراسات النوعية لمعرفة كيفية تطبيق الابتكار بأنواعه المختلفة على المؤسسات الحكومية وكذلك الخاصة، كمثل: أثر إدارة المعرفة وإدارة المواهب على الابتكار التنظيمي.



قراءات من المكتبة

تطوير المنظمات؛

تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة





## تطوير المنظمات :

### تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة

تأليف: ويندل فرنش، سيسل بيل جونير

جامعة واشنطن - الولايات المتحدة الأمريكية

عرض:

د. عجلان بن محمد الشهري

أستاذ التعليم والتقنية المشارك

معهد الإدارة العامة - السعودية

د. الجوهرة بنت سليمان الفوزان

محاضرة بكلية إدارة الأعمال

جامعة الملك سعود - السعودية

#### مقدمة :

يستعرض هذا الكتاب تطوير المنظمات: تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة، من منطلق أهمية المنظمات من حيث نشأتها ومكوناتها وطبيعة أعمالها والممارسات والقيم داخلها، وكذلك ماهية وأهمية تطوير المنظمات وآليات وقيم وتقنيات التغيير (التدخلات) ومستقبل تطوير تلك المنظمات. ولما تتسم به المنظمات اليوم من تنوع وتطور مستمرين، لذا ينبغي النظر إلى تطوير تلك المنظمات وإجراء التدخلات المناسبة للمحافظة على استدامه تلك المنظمات وتطويرها لتواكب كافة الاحتياجات ولتؤدي دورها كبنى تنظيمية واجتماعية مؤثرة ومتأثرة بما يحيط بها، وتواكب كافة الاحتياجات لمختلف الأنشطة والممارسات، مما يتطلب من المعنيين بها مسؤولية التطوير والتحديث والتدخل وفق احتياجات تلك المنظمات والمجتمع ومختلف الاتجاهات الحديثة..

وحيث أن منظمات العصر الحاضر والأفراد بها تتسمان بالعديد من السمات والخصائص تركز في مضمونها على المعرفة والمهارة وأهمية التنظيم، وفي ظل التحولات والاتجاهات العالمية الحديثة، الاجتماعية والاقتصادية والتقنية والسياسية، مما يتطلب تدخلات سريعة وعاجلة لتؤدي تلك المنظمات وظائفها بشكل أفضل، في ظل الألفية الجديدة وما تحمله من تحديات وتهديدات تتعلق بالكفاءة والربحية والاستدامة والفاعلية، والبيئة المضطربة وازدياد المنافسة، وخاصة في البلدان العربية، فالوطن العربي في أمس الحاجة إلى أن يواكب تلك المتغيرات والتحولات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية من خلال تطوير تلك المنظمات التي يمكن بدورها في تقديم خدمات فاعلة وفق اهتمام واضح بإنسان تلك المنظمات والعمليات الاجتماعية داخل تلك المنظمات.



## خلفية عن موضوع الكتاب:

تواجه المنظمات تحدياً كبيراً في تحقيق الاستدامة والمنافسة والكفاءة والفاعلية ومواكبة كافة التحولات وخاصة في هذه الألفية الثالثة، حيث أصبحت المعرفة والتقنية ركيزتان أساسيتان للاهتمام بالإنسان والمنظمات على حد سواء، الأمر الذي يتطلب الاهتمام بتلك المنظمات والإنسان بها من خلال تبني استراتيجيات وتقنيات تساهم في أداء تلك المنظمات لأنشطتها ووظائفها بكفاءة وفاعلية.

مما يتطلب تطوير المنظمات والأفراد داخل تلك المنظمات تخطيطاً وتنظيماً واستشراقاً من خلال استخدام النظرية والممارسة بالتغيير المخطط لمواكبة مختلف التحديات والتهديدات والتحولات في البنى والمكونات البشرية والمادية وأدوات ووسائل التطوير والتحديث.

من هذا المنطلق، يتأتى أهمية تطوير المنظمات بالتركيز على تزويد الأفراد بالمعارف والمهارات والقدرات التي تساعدهم على حل المشكلات في تلك المنظمات وبالتالي استثمار كافة الفرص المتاحة والحد من التحديات والتهديدات بما يساهم في فعالية وكفاءة المنظمة واستدامة أنشطتها وأعمالها في كافة المنظمات خاصة العربية منها، وحيث أن تأثير التحولات والمتغيرات العالمية يتسم بتسارع ملحوظ، مما يتطلب سرعة التطوير والتحديث ومعرفة مدى استجابة تلك المنظمات للاتجاهات التطويرية، وذلك بتشخيص واقعها الحالي، وتحديد أوجه القصور ومن ثم تطويره من خلال إجراء التدخلات السلوكية الجديدة والفاعلية والمهمة لتطوير تلك المنظمات.

ولتحقيق ذلك التغيير - التدخل السلوكي - تضمن هذا الكتاب مختلف المناهج المتغيرة في الإدارة ونظرية تطوير المنظمات، أساس فهم إطار التحول العالمي (العولمة)، لتطوير تلك المنظمات واستدامتها لمواكبة كافة احتياجات المجتمع وبما يستوعب مختلف التحولات الحديثة.

## مبررات اختيار الكتاب:

تم اختيار هذا الكتاب لتركيزه على أهم المناهج المتغيرة في الإدارة وتعزيزه لنظرية تطوير المنظمات، وعرضه ورصده للعديد من التدخلات السلوكية الجديدة والمهمة في تطوير المنظمات، ومناقشته العديد من الأفكار والموضوعات على أساس إطار العولمة المتغيرة والمنافسة المحتدة والتعاون، وإدارة الجودة الكلية، والتي بدورها تعتبر ركائز أساسية للتكيف مع تلك التحولات العالمية، فالمحتوى الفكري للكتاب يعرض ويناقش تطوير المنظمات ويستشرف مستقبلها وما يجب أن تكون عليه في ظل التوجهات الحديثة في الإدارة، حيث يوضح ماهية تطوير المنظمات، وكيف يمكن تحقيق ذلك التطوير



والقيم التي ينبغي أن يركز عليها، وما هي التدخلات التي ينبغي توظيفها لتحقيق ذلك التطوير، وما هو المستقبل المنظور لمختلف المنظمات في ظل أوجه التغيير والتطوير، والتي تمثل رؤى رصينة يمكن من خلالها تطوير المنظمات، ومما عزز اختيار هذا الكتاب تضمينه للعديد من الأسس النظرية والممارسات والأساليب والقيم، والتي أضفت على الكتاب أهمية يمكن الاستفادة منها في مختلف المنظمات وخاصة منها في الوطن العربي.

كما أن القيم المعرفية والممارسات العملية التي أضافها الكتاب كانت مبرراً لتقديمه وعرضه للقارئ الكريم، حيث يتجاوز هذا الكتاب الأطروحات الفكرية التي سبقته بتركيزه على أهم التحديات والتهديدات المتنوعة والتحوليات المؤثرة على المنظمات وكيفية الاستعداد لها والاستفادة منها وتوظيفها من أجل الوصول إلى منظمات مستدامة ومواكبة لمختلف تلك التحولات والتغيرات المتسارعة.

### التعريف بالكتاب:

هذا الكتاب «تطوير المنظمات: تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة»، من تأليف كل من ويندل فرنش وسيسل بيل جونير من جامعة واشنطن بالولايات المتحدة الأمريكية، وقد ظهرت الطبعة الأولى منه في العام ١٩٧٣م، ونقحت في الأعوام ١٩٧٨م، ١٩٨٤م، ١٩٩٠م، كما ترجم الكتاب إلى اللغات الألمانية، والأسبانية، والفرنلندية، والعربية عدا طبعة إنجليزية عالمية، ونشرت الطبعة العربية الأولى من معهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية من ترجمة د. وحيد بن أحمد الهندي، في العام ١٤٢١هـ/٢٠٠٠م، والطبعة الثانية في العام ١٤٢٧هـ/٢٠١٥م. ويعد هذا الكتاب أحد أهم المراجع العلمية والرصينة في مجال تطوير المنظمات، لاحتوائه بشكل موجز ومتكامل الأسس النظرية والعملية والتطبيقات والبحوث المتعلقة بتطوير المنظمات. ويرمي هذا الكتاب إلى أن تكون المنظمات في مختلف البلدان بما تتضمنه من بنى تنظيمية ومكونات بشرية في بشكل أفضل وأن تؤدي مهامها وأنشطتها بكفاءة وفعالية.

ولعل هذا الكتاب بمحتواه الفكري والتطبيقي بما تضمنه من أساسيات في الإدارة والمناهج المتغيرة في الإدارة ونظرية تطوير المنظمات وتضمينه للعديد من التدخلات السلوكية الجديدة والمهمة، يساهم بفاعلية في التعريف بتلك المنظمات والتدخلات السلوكية وكيفية إحداثها وفق تقنياتها وآلياتها المتعددة وفق التحديات والتهديدات المحيطة بالمنظمة وما ينبغي أن تكون عليه تلك المنظمات في المستقبل وخاصة في الوطن العربي، وبالتالي التأكيد على حاجة تلك المنظمات للتطوير ومواكبة مختلف المستجدات الحديثة، وإبراز أهمية تطوير المنظمات لتكون مختلف المنظمات في



البلدان العربية في مصاف الدول المتقدمة، بما ينعكس ذلك على أوجه التنمية المختلفة وتحقيق رؤى التحول الاقتصادية والاجتماعية وبالتالي المساهمة في حل العديد من المشكلات التي تعاني منها البلدان العربية خاصة في مجال تطوير المنظمات وما تتضمنه كوادير بشرية متنوعة.

### أهمية الكتاب:

تبرز أهمية هذا الكتاب من أهمية الدور الذي تلعبه المنظمات في المجتمع، وكذلك الدور الذي يلعبه الأفراد في تلك المنظمات، لذا فإن تطوير تلك المنظمات وتحسينها يعتبر عملاً مميّزاً لخدمة المجتمع واهتماماً فاعلاً بأولئك الأفراد في تلك المنظمات، كما تبرز أهمية هذا الكتاب من خلال رصد حقل وتاريخ تطوير المنظمات، وإبراز نظرية وإدارة تطوير المنظمات والقيم والافتراضات والاعتقادات التي تبنى عليها تطوير المنظمات، إضافة إلى احتوائه لكافة التوجهات الحديثة المؤثرة في المنظمات والأفراد العاملين بها، للحد من التحديات والتهديدات التي تؤثر على العاملين وعلى المنظمات على حد سواء. كما تبرز أهمية هذا الكتاب دون غيره في مجال تطوير المنظمات في إبراز التدخلات للتغيير والتطوير في المنظمات سواء على مستوى الفريق أو الطرف الثالث أو التدخلات الشمولية أو التدخلات الهيكلية، وهذا بدوره أعطى الكتاب أهمية قصوى في النظرة الشمولية لتلك التدخلات من أجل تحسين وتطوير المنظمات.

وحيث أن الواقع المعاصر وتوقعات المستقبل تؤكد أن المنظمات ستواجه العديد من التحديات والتحديات، مما يتطلب الاستمرار في تحسين وتطوير المنظمات وهو ما أضاف للكتاب أهمية أخرى من خلال التركيز على أهم القضايا والمسائل والاهتمامات الأساسية إضافة إلى تطرقه لعملية البحث والتطوير ومستقبل المنظمات. وبما تضمنه الكتاب من أمثلة عديدة في التغيير المخطط، ورصداً لتاريخ تطوير المنظمات واستعراضاً لتدخلات عديدة فقد أضاف للكتاب أهمية أخرى في شمولية البنى والطرح والاتساق لكافة الموضوعات المتنوعة ذات العلاقة بتطوير المنظمات، ويعد هذا الكتاب من المراجع القليلة التي رصدت وبحثت وناقشت تطوير وتحسين المنظمات ومدى أهمية الأخذ في الاعتبار كافة العوامل والمتغيرات المحيطة بتلك المنظمات والعاملين بها.

### الفئات التي يستهدفها الكتاب:

يستهدف هذا الكتاب القادة الإداريين وممارسي تطوير المنظمات بمختلف مسمياتهم التنظيمية والعملية في مختلف البيئات التنظيمية، والمعنيين بالتخطيط والتنظيم والرقابة على العاملين



والمنظمات على حد سواء. كما يستهدف الكتاب قادة ومسؤولي الجهات الإشرافية على المنظمات وشؤون العاملين في مختلف البيئات من وزارات ودواوين ومكاتب عمل وخدمة مدنية، وكذلك الجهات والمؤسسات الأكاديمية ومؤسسات التعليم العالي والهيئات والمراكز البحثية والعلمية والمؤسسات التعليمية والتدريبية المعنية بت تنمية معارف ومهارات وقدرات العاملين، وذلك لمساعدتهم في فهم المنظمات وآليات وتقنيات تطوير وتحسين تلك المنظمات، بما على تطوير العاملين وتطوير المنظمات في المستقبل. كما يستهدف الكتاب الباحثين والممارسين والدارسين والطلاب في برامج التعليم العالي المختلفة والبرامج الجامعية المختلفة، وذلك بتعريفهم بأنماط المنظمات وأساليب التدخلات السلوكية لتطوير وتحسين تلك المنظمات وما ينبغي أن تكون عليها في المستقبل بما يساعدهم على الإسهام في تطوير وتحسين تلك المنظمات.

### العرض الوصفي لمحتويات الكتاب:

يقع الكتاب في (٥٥١) صفحة، تم تبويبه في استهلال وأربعة أبواب رئيسية تضمنت ثمانية عشر فصلاً. اتسمت هذه الأبواب والفصول بالترتيب المنطقي والسلاسة والإيجاز في الوصف للقارئ، واختتم كل فصل بملاحظة ختامية أو ملخص للفصل، كما اختتم الكتاب برصد بيلوغرافي بهوامش فصول الكتاب والأدبيات العلمية التي استند عليها المؤلفين في كتابة موضوعات كل فصل. تسلسلت أبواب وفصول الكتاب على النحو التالي: حمل الباب الأول عنوان مدخل إلى تطوير المنظمات، وتضمن الفصول من الأول إلى الرابع، أما الباب الثاني فقد حمل عنوان نظرية وإدارة تطوير المنظمات، وتضمن الفصول من الخامس إلى السابع، أما الباب الثالث فقد حمل عنوان تدخلات تطوير المنظمات، وتضمن الفصول من الثامن إلى الثالث عشر، أما الباب الرابع والأخير فقد حمل عنوان الاهتمامات والقضايا الأساسية، وتضمن الفصول من الرابع عشر إلى الثامن عشر، وفيما يلي عرض وصفي لما تم تناوله ومناقشته في استهلال وأبواب وفصول الكتاب.

ففي استهلال الكتاب أكد المؤلفين على أن تطوير المنظمات هو علم السلوك التطبيقي، والذي يعنى بتطوير المنظمات وأهم مكوناتها من الأفراد، وذلك من خلال توظيف الأسس النظرية والممارسات العملية الفاعلة من خلال ممارسة أوجه التغيير المخطط له، وأكد المؤلفين على أن ذلك التوجه يأتي من منطلق ما تواجهه منظمات اليوم من تحديات وتهديدات متنوعة، والتي تتعلق في مضمونها بما يعيق كفاءة وفاعلية المنظمة وكفاءة وفاعلية الأفراد بها، إضافة إلى زيادة حدة المنافسة، وما تواجهه من تحدي على المستوى الداخلي والذي يتعلق ببنائها التنظيمي وأهمية استقراره بما يساعدها على



التكيف مع تلك التحديات وتحقيق استدامتها، مما يتطلب تبني استراتيجيات وتقنيات تغيير فاعلة تساعد كلا الأفراد والمنظمات على حد سواء للتعامل والتعاون والتكيف والبقاء، وفق تدخلات سلوكية مقننة، عن طريق زيادة الفاعلية للأفراد والفرق والجانب الإنساني ومختلف العمليات الاجتماعية في المنظمة.

أما الباب الأول والذي حمل عنوان «مدخل إلى تطوير المنظمات»، فقد تضمن الفصول من الأول إلى الرابع، ففي الفصل الأول استعرض المؤلفين حقل تطوير المنظمات، حيث أوضح أن تطوير المنظمات إستراتيجية لتحسين المنظمة، ظهرت في أواخر الخمسينات من القرن العشرين، وبين المؤلفان أن حقل تطوير المنظمات يختص بالناس والمنظمات، وأن تطوير المنظمات عملية ذات منظور كلي تركز على ثقافة المنظمة وعملياتها وهيكلها، فتطوير المنظمات سلسلة أحداث تتبلور وتتكشف، وليست مجرد إجراءات ميكانيكية واضحة المعالم والخطوات، حيث أن المنظمات تختلف من حيث مشاكلها وإمكانياتها وفرصها، واختتم المؤلفان الفصل بعرض سبعة أمثلة لبرامج تطوير منظمات حقيقية نابعة من خبرة المؤلفان وتجارب الآخرين، باستخدام التدريب العملي والفرق المتعددة الأشكال وتسهيلات المستشارين والتدخلات في ثقافة وعمليات المنظمة.

كما استعرض المؤلفين في الفصل الثاني تعريفات تطوير المنظمات، مؤكداً أن هناك اختلاف بين العلماء حول تعريف تطوير المنظمات، واستعرض بعض التعريفات، وطرح تعريف شمولي بأن تطوير المنظمات «جهد طويل المدى يُدار ويدعم من قبل الإدارة العليا لتطوير الرؤية المستقبلية للمنظمة، والتمكين والتعلم وعمليات حل المشاكل من خلال العمليات الجماعية المستمرة لإدارة ثقافة المنظمة، مع التركيز بصفة خاصة على ثقافة فرق العمل وتشكيلات الفرق باستخدام دور المستشار التسهيلي ونظريات وتقنيات علم السلوك بما في ذلك البحث العلمي»، وقدما شرحاً مفصلاً لهذا التعريف، وبين المؤلفان الخصائص الرئيسية لتطوير المنظمات التي تختلف عن الأسلوب التقليدي للاستشارة، واختتم المؤلفان الفصل بملاحظة ختامية بينا فيها أن تعريفات تطوير المنظمات توضح المميزات الأساسية لحقل تطوير المنظمات.

وفي الفصل الثالث استعرض المؤلفان تاريخ تطوير المنظمات، حيث بين المؤلفان أن هناك مساهمات جلية من عدد من علماء السلوك والممارسين ساهمت في تطوير أنشطة المنظمات، والتي مرت عبر جيلين، الأول لتطوير المنظمات، يشبه الشجرة الاستوائية ذات الأربع أفرع ويهتم هذا الجيل بالتغيير الإجرائي ويهدف إلى التطوير في مظاهر المنظمة مع بقاء طبيعتها الأصلية،



وينقسم إلى أربعة أساليب (الأول التدريب العملي، والثاني هو البحث المسحي والتغذية العكسية والثالث هو البحث العملي، والرابع هو منهج تافستوك التقنو- اجتماعي، والتحليل الاجتماعي السريري) وقدم المؤلفان شرحاً لهذه الأساليب، وبين أهمية فهم السياق المتغير وكيف نشأ تطوير المنظمات وفهم البيئة التي تظهر بها أنشطته، وأوضح أن السياق الذي نشأ به تطوير المنظمات تغير بشكل سريع في الثمانينات والتسعينات من القرن العشرين الميلادي، حيث زاد معدل الاكتشافات التقنية ودمج الشركات وعملية الشراء بالدين وإفلاس الشركات، وعالمية الشركات، والتحول إلى القطاع الخاص في الأعمال والصناعة، وكل هذا وغيره يضغط باتجاه تطوير المنظمات، وكذلك يضغط على مهارة وقدرة قادة ومهنيي تطوير المنظمات، مما أدى إلى ظهور الجيل الثاني لتطوير المنظمات، الذي يركز على الدرجة الثانية للتغيير وهي التحول التنظيمي، وهو تغيير متعدد الأبعاد والمستويات، ويفرض متطلبات أكثر على الإدارة العليا من حيث الاهتمام بعدة جوانب منها (ثقافة وتعلم المنظمة، والاهتمام الشديد بفرق العمل، إدارة الجودة الكلية، والاهتمام بالرؤية المستقبلية)، وقدم المؤلفان شرحاً لهذه الجوانب، ثم بين المؤلفان مدى التطبيقات لها، في عدد من الدول خاصة الولايات المتحدة.

أما في الفصل الرابع فقد تطرق المؤلفان إلى القيم والافتراضات والاعتقادات في تطوير المنظمات، حيث بين المؤلفان أن تطوير المنظمات يركز على مجموعة من القيم والافتراضات والاعتقادات، حيث ساهم علماء السلوك في تطوير تلك القيم والافتراضات، مؤكداً على أنها تتبع من القيم الإنسانية، وتميل نحو الإنسانية والتفاهل والديمقراطية، وما يميز هذه القيم أنها ليست جامدة بل متغيرة عبر الزمن، لذا فإن فهم واستيعاب تلك القيم يساعد بشكل مباشر على تطوير المنظمات، وهذا يتطلب تغيير في التشخيص في رؤية المشاكل بدلا من التركيز على صاحب المشكلة أي رؤيتها على أنها تعاملية وجزء لا يتجزأ من النظام، وبين المؤلفان أن هناك افتراض رئيسي في تطوير المنظمات يقوم على أن الاحتياجات والطموح للإنسان هما أسباب الجهد المنظم في المجتمع، بحيث من الممكن إيجاد منظمات إنسانية تطويرية تمكينية في جانب، وتكون ذات أداء عالي من حيث الكم والجودة من جانب آخر، ثم استعرض المؤلفان نتائج بحث مسحي للقيم لممارسي تطوير المنظمات، حيث أكدت النتائج مدى ملازمة تلك القيم لتطوير المنظمات، واختتم المؤلفان الفصل بخاتمة أكد فيها أن حقل تطوير المنظمات يركز على قيم وافتراضات عن الناس والمنظمات تساعد على توضيح ما هو تطوير المنظمات.



أما الباب الثاني فقد حمل عنوان نظرية وإدارة تطوير المنظمات، وتضمن الفصول من الخامس إلى السابع، ففي الفصل الخامس، ناقش المؤلفان أساسيات تطوير المنظمات، حيث بين المؤلفان الأسس التي يقوم عليها تطوير المنظمات وهي النظرية والممارسة، والفن والعلم، هذه الأسس تشكل القواعد المعرفية في تطوير المنظمات، وتتصف هذه القواعد بالتوسع والتطور المستمر، وقد وضع المؤلفان الأسس الأكثر أهمية وهي نماذج ونظريات التغيير المخطط، نظرية النظم، المشاركة والتمكين، الفرق والعمل الجماعي، هياكل التعلم المتوازية، إستراتيجية التغيير المعيارية التعليمية، علم السلوك التطبيقي، البحث العملي، حيث قدم المؤلفان شرحاً تفصيلياً لهذه الأسس، ودورها في تفعيل تطوير المنظمات مستعرضين أفكار واجتهادات عدة علماء ومفكرين في هذا المجال وما توصلوا إليه من نظريات، واختتم المؤلفان هذا الفصل بملاحظات بينا فيها أن تلك الأسس هي بمثابة العمود الفقري النظري والممارس في حقل تطوير المنظمات.

وفي الفصل السادس تطرق المؤلفان إلى إدارة عمليات تطوير المنظمات، وما يقوم به قادة المنظمات وأعضائها والممارسون لعملية التطوير أثناء تنفيذ وإدارة برامج تطوير المنظمات، وبين أن هناك ثلاث مكونات أساسية لبرامج تطوير المنظمات وهي (التشخيص، التنفيذ، إدارة البرامج)، وقدم شرحاً لهذه المكونات، وبين المؤلفان أن التدخلات هي تصرفات متخذة لتحقيق النتائج المرغوبة، ولها أربع شروط هي (أن تكون هناك مشكلة، وأن هناك فرص غير مدركة، وأن بعض أجزاء المنظمة متعارض، وأن هناك تغيير في الرؤية التي تقود المنظمة) وأن عملية تطوير المنظمات، تتكون من سبع مراحل تمثل خارطة طريق وضعها "ورنر بيرك" وهي (مرحلة الشروع، مرحلة التعاقد، ومرحلة التشخيص، مرحلة التغذية العكسية، مرحلة تخطيط التغيير، مرحلة التدخل، مرحلة التقييم). وقد طرح المؤلفان نموذج « كمنجر وورلي» لإدارة التغيير، الذي يتكون من خمسة أنشطة لتحقيق إدارة فعالة للتغيير وهي (تحفيز التغيير وترغيب العاملين، إيجاد رؤية تمثل الأهداف والمخرجات، تطوير الدعم السياسي من وكيل التغيير، إدارة التحول إلى الوضع المستقبلي، مساندة التوسع بتهيئة الموارد وبناء المهارات والكفاءات اللازمة). كما بين المؤلفان أن إيجاد هياكل تعلم متوازية وسيلة لإدخال إدارة التغيير في المنظمات البيروقراطية الكبيرة، وأكد المؤلفان أن المهمة الأصعب هي إدارة عملية التغيير، واختتم المؤلفان الفصل بملاحظات أهمها أن التشخيص والتدخل وإدارة البرامج مكونات مهمة لكل برنامج تطوري للمنظمات.

وفي الفصل السابع استعرض المؤلفان جهود البحث العلمي وتطوير المنظمات، بين المؤلفان أن البحث العلمي بحث عن التصرف، ويمكن النظر له من منظورين عملية، ومدخل لحل المشكلة،



فالبحث العلمي كعملية هو أحداث متتالية، وتصرفات، وقد تطرق المؤلفان إلى إسهامات العلماء والممارسين في هذا المجال مثل «جون ديوي» كما وضع المؤلفان التطور التاريخي للبحث العلمي وأنواعه، وإسهامات العلماء والمفكرين والممارسين، مثل «كولير» و«بافلز» و«ارجيرس» وغيرهم من الممارسين في هذا الجانب، وطرح المؤلفان أمثلة للبحث العلمي بالمنظمات، مؤكدين ان البحث العملي يشكل جزء كبير من تطوير المنظمات، واختتم المؤلفان الفصل بملاحظات أكدوا فيها أن علم السلوك التطبيقي لتطوير المنظمات مجال واسع لمشاريع البحث العلمي، حيث أن حل مشاكل الواقع الفعلي تعطي فرصة للباحثين والممارسين للنجاح إذا تم تناول المشاكل من نموذج البحث العلمي.

أما في الفصل الثامن فخصص لاستعراض تدخلات تطوير المنظمات، حيث بين المؤلفان في هذا الفصل أن طرق الممارسة لتطوير المنظمات قد تطورت عبر الزمن، فتدخلات تطوير المنظمات هي مجموعة من أنشطة مرتبة، حيث تشترك وحدات تنظيمية مختارة في مهمة أو مهام متعاقبة أهدافها متصلة بطريق مباشر أو غير مباشر بالتحسين التنظيمي، وتلك التدخلات تشكل القوة الدافعة للتنفيذ في تطوير المنظمات، ويعتبر الممارسين من المحترفين في نظرية وتطبيق تطوير المنظمات، فالقادة والممارسون عندما يخططون لتنفيذ تطوير المنظمات، يأخذون عدة عوامل في الحسبان منها ( أن لكل برنامج خطة عامة أو إستراتيجية للتدخل، وان بعض الإرشادات للتدخلات مصدرها الممارسة والخبرة، الأدلة والقواعد القرارية)، وأكد المؤلفان أن من النتائج الرئيسية للتدخلات زيادة التفاعل والاتصال بين الأطراف، وزيادة التغذية العكسية وبالتالي زيادة إمكانية المسائلة، ثم عرض المؤلفان تصنف لتدخلات تطوير المنظمات وفق أهداف التدخلات وأغراضها، وقد بين المؤلفان أن الأنواع الرئيسية لتدخلات التطوير التنظيمي كثيرة أهمها (تشخيصية، بناء الفريق، التغذية العكسية المسحية، التعليم والتدريب، التقنو، الهيكلية، تخطيط الحياة والمسار المهني وغيرها)، ثم اختتم المؤلفان الفصل بخاتمة أكدوا فيها على أهمية تعلم القادة والممارسين كل نطاق التدخلات لتطوير المنظمات حتى تكون جهود التغيير ذات معنى وبالوقت الملائم وناجحة.

الفصل التاسع لتدخلات الفريق، ففي هذا الفصل قدم المؤلفان أوصافاً وأهدافاً وآلية للوسائل الفنية المختلفة لممارسي تطوير المنظمات بما يساعد على تحسين أداء فرق العمل، وبيننا أنه من الأهمية توضيح الفرق بين مصطلحي المجموعة والفريق على الرغم من استخدامهما للمصطلحين كمرادفين في الكتاب، كما بين المؤلفان خصائص الفريق الفعال منها (وضوح الغرض، اللارسمية، المشاركة، الاتصالات المفتوحة، وضوح الأدوار ومهام العمل، العلاقات الخارجية، التقييم الذاتي)،



وأكد المؤلفان أن فرق ومجموعات العمل تعتبر بمثابة الوحدات الأساسية للمنظمات وأدوات رئيسية لتحسين الأداء، وذكر المؤلفان مجموعة من التدخلات التي طورت لمساعدة الفريق لكي يكون أكثر فعالية ومن أهم تلك التدخلات ( تدخلات بناء الفريق العريضة، وتدخلات استشارات العمليات، ومدخل الجشتالت لبناء الفريق)، كما بين المؤلفان أن هناك العديد من الأساليب المستخدمة في بناء الفريق، واختتم المؤلفان الفصل بملاحظات ختامية، أكد خلالها أن المجموعة الصغيرة هي نقطة الدخول في معظم استراتيجيات تطوير المنظمات.

وخصص الفصل العاشر لتدخلات الطرف الثالث للإصلاح بين المجموعات، حيث بين المؤلفان في هذا الفصل أنه عندما يكون هناك توتر أو نزاع أو منافسة بين المجموعات يقل التفاعل والاتصال بينها وتتوف التغذية العكسية، ويدرك الكثيرين وجود النزاعات داخل المنظمة، وأشكال السلوكيات للمجموعات المتنازعة في المنظمة، ولكن القليل منهم يدرك طرق معالجة وتخفيف النزاع لتفادي نتائجها، واستعرض المؤلفان عدة تدخلات للإصلاح بين المجموعات منها (تدخلات تشكيل الفريق بين المجموعات، وتدخلات الطرف الثالث الإصلاحية، تدخلات مرآة المنظمة، التشاركية)، أن هذه التدخلات فعالة لتحسين العلاقات بين المجموعات وبين الأفراد بما يؤدي إلى الحد من النزاعات، وبالتالي تحسن العلاقات بينهم، ولكن يتطلب أن يتحلى الطرف الثالث الإصلاحي بمهارة عالية يفهم حركية النزاع، وقد طرح المؤلفان أشكال لخطوات إدارة النزاع بين شخصين أو مجموعتين أو بين منظمين، واختتم المؤلفان الفصل بملاحظات ختامية بينا فيها الأسباب التي تجعل التدخلات الإصلاحية فعالة، إضافة إلى أن المهارات متطلب أساسي لنجاح التنفيذ.

أما الفصل الحادي عشر فاستعرض التدخلات الشمولية، ناقش المؤلفان في هذا الفصل تدخلات تطوير المنظمات الشمولية وما تتطلبه هذه التدخلات من تعاون مشترك بين المنظمة كعميل والمستشارين في التشخيص والتدخل، ولا بد أن تكون ملائمة للواقع وتجارب العميل وان يكون هناك تعاون من أعضاء النظام لإنجاح تلك التدخلات، واستعرض المؤلفان أشكال التدخلات الشمولية متعددة منها (إدخال النظام بأكمله في الغرفة، مؤتمرات البحوث المستقبلية، لقاء بكهارد للمواجهة «اجتماع المواجهة»، أنشطة الإدارة الإستراتيجية والتغذية العكسية المسحية، وشبكة تطوير المنظمات، وتحليل «شايين» الثقافى، والتطوير عبر المنظمات)، وقد اختتم المؤلفان الفصل بملاحظات ختامية أكد فيها على أن التدخلات الشمولية لا تزال ممارسة في تطوير المنظمات المعاصرة، وأنها تحتاج



إلى تعاوناً بين المنظمة كعميل والمستشارون في التشخيص والتدخل ولكي تنجح يجب أن يكون هناك تلاؤم بين الواقع وتجارب العميل.

في حين خصص الفصل الثاني عشر للتدخلات الهيكلية، ناقش المؤلفان في هذا الفصل التدخلات الهيكلية (التقنو هيكلية) التي هي عبارة عن مجموعة من التدخلات التي تهدف إلى تحسين فاعلية المنظمة من خلال التغيير في المهمة والهيكل والتقنية وعملية الأهداف في المنظمة، واستعرض المؤلفان التدخلات الهيكلية ومنها (النظم التقنو- اجتماعية، والفرق المدارة ذاتياً، وإعادة تصميم العمل، والإدارة بالأهداف والتقسيم، وحلقات الجودة، وإدارة الجودة الكلية، الهندرة) وغيرها، وقدموا توضيحاً لتلك التدخلات الهيكلية، مؤكداً أنها جزء من جهود تغيير الأنظمة على نطاق واسع، واختتم المؤلفان الفصل بملخص لخصائص تدخلات هيكلية منتقاة.

أما الفصل الثالث عشر فاستعرض تجارب التدريب، حيث أكد المؤلفان في هذا الفصل على أن التدخلات الموجهة نحو الأفراد ذات فائدة في التطور الناجح لجهود تطوير المنظمات، وهناك أنواع متعددة من التدخلات في مجال تدريب وتطوير مهارات العاملين وقد استعرض المؤلفان تجارب متعددة في هذا المجال مثل (مجموعات التدريب، النمذجة السلوكية، التخطيط لمسار المهنة والحياة)، ووضحاً هذه التجارب، وقد اختتم المؤلفان الفصل بخلاصة لأنواع التجارب التدريبية المرتبطة بتطوير المنظمات.

أما الباب الرابع والأخير، فقد حمل عنوان الاهتمامات والقضايا الأساسية، وتضمن الفصول من الرابع عشر إلى الثامن عشر، ففي الفصل الرابع عشر: بعنوان قضايا عن علاقات المستشار والعميل، بين المؤلفان أن هناك العديد من القضايا المتداخلة لعلاقة المستشار مع العميل في أنشطة تطوير المنظمات، وتحتاج هذه القضايا إلى إدارة بشكل صحيح، لأن إهمال هذه القضايا يؤدي إلى نتائج سلبية، ومن هذه القضايا (الدخول والتعاقد، تعريف نظام العميل، الثقة، طبيعة خبرة العميل، عمق التدخل، البحث العلمي، المعايير الأخلاقية في تطوير المنظمات، مدلولات تطوير المنظمات)، وأكد المؤلفان أن جزء كبير من التفاعل بين العميل والمستشار متعلق ضمناً بتطوير علاقة الثقة بين الطرفين، ويجب المحافظة على السرية لكي تستمر الثقة، كما أكد المؤلفان على أنه كلما معرفة وخبرة مستشار تطوير المنظمات في الإدارة والتنظيم واسعة كلما كان أكثر فاعلية، لكن هناك فرق بين أن يكون وسيطاً معلماً وان يكون صاحب مشورة، كما بين المؤلفان أن لجهود تطوير المنظمات مدلولات أساسية للرئيس التنفيذي والمديرين في الإدارة العليا في المنظمة ينبغي التشارك فيها، كما أكدوا على



أن تدخلات تطوير المنظمات هي في الأساس جهد مقصود من جانب الإدارة العليا من خلال مجموعة من البنود تصف مدلولات للإدارة العليا، لا بد أن تكون واضحة للمستشارين في تطوير المنظمات، وقد اختتم المؤلفان الفصل بملخص بينا فيها أن هناك عدد من المواضيع التي لها صلة بالعلاقة بين العميل والمستشار تحتاج إلى مواجهتها وإدارتها في الجهد الناجح لتطوير المنظمات، وبين المؤلفان أنه لا توجد صفات سهلة لعلاج المعضلات المتعلقة بهذه القضايا ولكنهم طرحوا بعض الأفكار عن إدارة هذه المواضيع.

وفي الفصل الخامس عشر تطرق المؤلفين إلى تشعب النظام، حيث أوضح المؤلفان في بداية هذا الفصل أن بعض التشعبات في النظام التنظيمي أصعب من أن تحصر، ومنها (قيادة الموارد البشرية، مقاومة التغيير، نمط وأسلوب القيادة، التدريب وتطوير مهارة الاستشارة، المكافآت، التغذية العكسية، التوظيف وتطوير المسار الوظيفي، تسريح العمالة و الأزمات الأخرى، العدالة التنظيمية، وغيرها) وقد قدم المؤلفان شرحاً توضيحياً لتلك التشعبات، وقد اختتم المؤلفان الفصل بملاحظات ختامية أكد فيها أنه سوف يكون لجهود تطوير المنظمات الناجح المستدام تشعب خلال النظام مستعرضاً أهم النقاط التي تناولها في الفصل.

وخصص المؤلفان الفصل السادس عشر لموضوع القوة والسياسة وتطوير المنظمات، حيث بين المؤلفان أن المقصود بالسياسة توزيع النفوذ بين الأطراف وتوازن القوى داخل المنظمة، وليس أمور الحكم في الدول، حيث أن القوة والسياسة من الحقائق المؤثرة في حياة المنظمات والحياة الاجتماعية، وهما قابلتان للسيطرة الإيجابية، وكما أشار « وانر بيرك » أن تطوير المنظمات يتجه للتغيير، ولا بد من ممارسة القوة لكي يحدث التغيير، وقد تطرق المؤلفان إلى عدة نقاط ذات علاقة بالموضوع مثل ( تعريف القوة واستكشافها، نظريات عن مصادر القوة الاجتماعية، تعريف السياسة التنظيمية واستكشافها، وعرض إطار عام لتحليل القوة والسياسة )، ثم اختتم المؤلفان الفصل بملاحظات ختامية استعرضها فيها أهم النقاط التي تم طرحها في الفصل، كما بينا أن الملاحظات والقواعد التي تم استعراضها بالفصل جاءت كنصائح للممارسين في هذا المجال لتفادي مزالق ومخاطر استخدام القوة في الواقع التطبيقي.

أما الفصل السابع عشر فتطرق إلى البحث في تطوير المنظمات، بين المؤلفان في هذا الفصل وصف لبعض المشاكل المتأصلة المرتبطة بالبحث في تطوير المنظمات مثل ( عدم وجود تعريف دقيق ومحدد، مشاكل الصدق الداخلي والخارجي، قلة النظرية، مشاكل تتعلق بقياس تغير الاتجاهات،



مشاكل مع الضبط العلمي)، عملية تطوير المنظمات تستخدم أساليب متعددة لإحداث التحسينات في الأفراد والمجموعات والمنظمة ككل، وأكد المؤلفان انه إذا أردنا معرفة هل يحقق تطوير المنظمات الأهداف المحددة له فلا بد من البحث الميداني المتأني والمنظم، ثم استعرض المؤلفان مشاكل البحث في تطوير المنظمات، ثم اختتم المؤلفان بملاحظات ختامية أكد فيها أن استعراض المشاكل والتطورات الايجابية، ونتائج البحوث في تطوير المنظمات، وبالرغم من هذه المشاكل إلا أن البحث في تطوير المنظمات حقق نجاحات متتالية ساهمت في تطوير المنظمات، كما أثبت التحليل التجميعي المقارن أنه أداة فعالة لفهم تأثير تدخلات تطوير المنظمات.

أما الفصل الثامن عشر والأخير من الكتاب فناقش المستقبل وتطوير المنظمات، من منطلق انه لا أحد يعلم المستقبل، لكن الممارسات الحالية تساعد على رسم صورة المستقبل، وقد أوضح المؤلفان أن هناك مجال واسع في المستقبل لتطوير المنظمات بواسطة التدخلات الملائمة على الرغم من وجود التحديات الكثيرة، منها التغيرات في البيئة التي قد تمثل تحديات تتطلب العديد من التدخلات حتى تستطيع المنظمات أن تواكب المستقبل، ومن هذه التحديات (البيئة المتغيرة، نقاط القوة الأساسية لتطوير المنظمات، مستقبل تطوير المنظمات)، واختتم المؤلفان هذا الفصل بملاحظات ختامية بينا فيها أن هناك فرص كبيرة لحركة تطوير المنظمات في المستقبل، على الرغم من أن هناك الكثير من التحديات، فموضوع تطوير المنظمات يتمثل في إبراز دور الأفراد الذين يساعدون بعضهم لإطلاق المجال للقدرات الإنسانية كي تقوم بدورها البناء.

### العرض لأهم أفكار وموضوعات الكتاب:

ناقش هذا الكتاب العديد من الأفكار والموضوعات المتميزة حول تطوير المنظمات، ونبه إلى أهم التحديات والتهديدات التي تواجهها والتي ينبغي الاستعداد لها وبالتالي تطويرها وتحسينها. ويمكن إيجاز ما تميز به هذا الكتاب عند تقديم هذه الأفكار والموضوعات فيما يلي:

يقدم مراجعة شاملة لتطوير المنظمات من حيث النشأة والطبيعة والخصائص والنظرية والممارسة والقيم المختلفة في تطوير المنظمات.

التطرق للمناهج المتغيرة في الإدارة ونظرية تطوير المنظمات.

يستعرض فلسفة وأهداف تطوير المنظمات وتنوعها تبعاً لمراحل وحقب تطور تطوير المنظمات.

يعرض العديد من الأمثلة في التغيير المخطط في حقل تطوير المنظمات.



يقدم العديد من التدخلات السلوكية لتطوير المنظمات سواء على مستوى الفريق أو الطرق الثالث أو التدخلات الشمولية أو التدخلات الهيكلية.

يثير ويعالج الكثير من القضايا الأساسية ذات العلاقة بتطوير المنظمات على مستوى المنظمات والمستشارين والعملاء والقوى في المنظمات.

يربط بين النظرية والتطبيق وعرضه للأمثلة الواقعية، بما يساعد القادة والمستشارين الداخليين والخارجيين على الاستفادة مما يطرحه المؤلفان كمنهج للتطوير الحقيقي الفعال للمنظمات.

يثير أهم التحديات التي تواجه المنظمات والتي ينبغي أخذها في الاعتبار عند تطوير المنظمات.

يقدم عدد من تجارب التدريب ونمذجة السلوك وتخطيط مسار المهنة والحياة للعاملين والمنظمات.

يعزز الكتاب الاهتمام بمختلف المنظمات، وضرورة مواكبتها لأحدث التوجهات الحديثة في إدارة أنشطتها وبنائها التنظيمية لتطوير وتحسين تلك المنظمات.

يقدم الكتاب رؤى مستقبلية لكيفية تطوير وتحديث المنظمات.

يعزز الكتاب أهمية مجتمع المعرفة وكيفية بناؤه، ويحدد أهم الجهات العامة التي يمكن أن تساهم في بناء ذلك المجتمع لمواكبة تحديات الألفية الجديدة.

يتسم الكتاب بسلسلة العرض، وحسن التنظيم للمحتويات، حيث استهل الكتاب بموضوعات عن حقل تطوير المنظمات فتعريفات وتاريخ تطوير المنظمات فنظرية وإدارة تطوير المنظمات ثم التدخلات فإثارة القضايا الأساسية في تطوي المنظمات وصولاً إلى البحث في تطوير المنظمات والمستقبل وتطوير المنظمات.

تضمن الكتاب على العديد من الإضافات المعرفية، حول تطوير المنظمات،، بما ساعد على فهم ذلك الحقل، وبما يمكن من الاستفادة من تلك الرؤى لتطوير مختلف المنظمات في المستقبل.

ورغم ما تميز به الكتاب من موضوعات، وتركيزه على تطوير المنظمات وتحسينها والتحديات والتهديدات التي تواجهها، إلا أنه يمكن رصد بعض الملاحظات النقدية على الكتاب والتي لا تخل بجهد المؤلفين المميز في إعداد الكتاب، وهي عدم تطرقه لتجارب وخصوصية البلدان النامية والمنظمات بها، وعدم تضمينه للأمثلة واضحة عن تلك المنظمات في تلك البلدان.



## خاتمة:

تناول هذا العرض كتاب « تطوير المنظمات: تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة»، والذي ضمن المؤلفين أبوابه وفصوله موضوعات ذات ثراء فكري في حقل تطوير المنظمات، والتي بدورها تساهم في تراكم الجهود للإهتمام بمستقبل المنظمات في مختلف البيئات. فمن خلال الرؤى والطروحات وأوجه التطوير وأساليب التحسين والتصورات التي تضمنها الكتاب وصولاً إلى الاهتمام بمستقبل وتطوير المنظمات. فتعد تلك جهود مميزة تأتي في طريق طويل وشاق نحو الاهتمام بأهم محركات التنمية الشاملة، وإثارته لأهم التحديات والتهديدات المحيطة بمختلف المنظمات وأهمية مواكبتها بما يساهم بدوره في تطوير تلك المنظمات والرفع من كفاءتها وفعاليتها. وقد خلص العرض التقريري للكتاب، بتميز وثناء محتوياته لاسيما وأنه يتناول تطوير المنظمات المعاصرة، وقد تميز الكتاب بسلاسة الطرح، والجهد المميز في إعداد وتنظيم محتوياته.





## وثائق وتقارير

تقرير عن مؤتمر الحوار العربي الأوروبي حول  
الإدارة العامة (يورومينا)  
مسقط، ٢٤ - ٢٧ أكتوبر ٢٠١٦م





## تقرير عن مؤتمر الحوار العربي الأوروبي حول الإدارة العامة (يورومينا)

مسقط، ٢٤ - ٢٧ أكتوبر ٢٠١٦م

### إعداد:

عضت بنت عبد الله الحارثية  
خبيرة بمعهد الإدارة العامة - مسقط  
رئيسة اللجنة التنظيمية للمؤتمر

### مقدمة:

استضافت سلطنة عمان ممثلة بمعهد الإدارة العامة (IPA) وبالشراكة مع كل من معهد الإدارة العامة (BIPA) في مملكة البحرين وجامعة إكس مرسيليا (AMU) بفرنسا، خلال الفترة من ٢٤ - ٢٧ أكتوبر ٢٠١٦م مؤتمر الحوار العربي الأوروبي حول الإدارة العامة (يورومينا) في دورته الثامنة. ويأتي هذا المؤتمر استمراراً للحوار اليورو متوسطي حول الإدارة العامة الذي عقد خلال الفترة من ٢٠٠٨م إلى ٢٠١٤م وذلك بعد أن قامت كل من المجموعة الأوروبية للإدارة العامة (EGPA) وشبكة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا لبحوث الإدارة العامة (MENAPAR) بتبني مواصلة هذا الحوار من خلال شراكة استراتيجية لتنظيمه كل سنتين بنظام التناوب بين دول المنطقة العربية والأوروبية. وهو المؤتمر المشترك الأول بين المجموعة الأوروبية للإدارة العامة وجامعة إكس مرسيليا وشبكة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا لبحوث الإدارة العامة بمملكة البحرين.

### أهداف المؤتمر:

هدف المؤتمر إلى تبادل الخبرات بين الجهات الحكومية في الدول الأوروبية ونظيراتها في الدول العربية وتعزيز قدرات الباحثين الشباب الذين يمثلون النخبة المتميزة من المديرين في القطاع العام والأكاديميين في المنطقة العربية وإتاحة الفرصة أمامهم لتعزيز خبراتهم في مجال شبكات العلاقات المهنية في المنطقة إلى جانب تطوير المقترحات وآليات التعاون في مشاريع تحسين ممارسات الإدارة العامة في المنطقة العربية وبين المنطقة الأوروبية ومنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، كما هدف إلى عرض أفضل التجارب والممارسات الإدارية الناجحة في منطقة (اليورومينا) ومناقشة آليات نقلها وتبادلها وتبنيها بين الدول.



## محاوَر المُوْتَمَر:

تناول مؤتمر الحوار العربي الأوروبي حول الإدارة العامة موضوعاً رئيساً حول «تحديث إدارة الموارد البشرية وأداء المؤسسات العامة»، حيث أصبح منذ أواخر القرن العشرين، القطاع العام في جميع أنحاء العالم موضع جدل ونقاش من حيث الربحية والأداء (النتائج بدلاً عن الوسائل) من جهة، ومن حيث تلبية توقعات احتياجات المتعاملين من جهة أخرى. ومن الواضح أن تلك التحديات دفعت بالعلوم الإدارية إلى الاهتمام وتسييل الضوء على قضايا القيادة والتقييم والرقابة والحوكمة، وكذلك الشراكات بين المؤسسات والبناء المشترك بينها. كما جعلت كل من المجتمع المدني والاقتصاد العالمي يكرس جهودهم للبحث والنقاش في مجال الموارد البشرية في المنظمات، وتم خلال فعاليات المؤتمر البحث في الجوانب الأساسية لإدارة الموارد البشرية في القطاع العام لرسم كيفية ترسيخ عملية تحديثها في المنطقة العربية والدور الذي يمكن لسياسات منطقة اليورومينا أن تلعبه لتطوير الموارد البشرية»، إلى جانب عدد من المحاور الفرعية.

**المحور الأول:** القضايا التدريبية: تناول هذا المحور أهمية تدريب موظفي القطاع العام لأجل زيادة الأداء الحكومي، فهو الأساس لبناء سياسات الموارد البشرية، ويعتبر التدريب الأساسي والتدريب المستمر على مدى المسار الوظيفي من أهم أدوات التحديث في القطاع العام. ومن شأن التدريب أن يسمح لمستويات الإدارة العليا في قطاع الخدمة المدنية التكيف مع مشاكل الأداء ودمج عدة مفاهيم مثل القيادة والحوكمة والتقييم والرقابة.

**المحور الثاني:** الرؤية الاستراتيجية للموارد البشرية ما هو التوظيف وما هي الوظيفة وما هو المسار الوظيفي: وبحث هذا المحور في المساهمات التي تهم الجانب الاستراتيجي للموارد البشرية بشكل عام وركز على القضايا المتعلقة بالتوظيف وبالمهنة والوظائف الحكومية وإدارة الوظائف والمهارات بشكل خاص، كيف ومن نوظف؟ أي نوع من الوظائف والمهنة يمكن اقتراحها؟.

**المحور الثالث:** الموارد البشرية وأدوات إدارة الفريق: وقد غطى هذا المحور قضايا أدوات إدارة الموارد البشرية وخاصة تلك التي تؤثر على السلوكيات وتحفز العمل وتشجع العمل الجماعي وللتغلب على الإطار القانوني الذي يحكم الوظيفة في القطاع العام فإنه من الضروري تشجيع الابتكار من خلال تعزيز التطور والتنمية الشخصية وذلك من خلال الإثراء الوظيفي وممارسة التقييم والإدارة المهنية للتدريب.

**المحور الرابع:** أداء المؤسسات الحكومية (نحو نموذج جديد لإدارة الموارد البشرية): يوضح الاهتمام بموضوع الأداء عن طريق المقارنة بمبدأ الخدمة العامة وبالتالي المتعلق بالموارد البشرية.



هذا المفهوم يعد مرجعاً واضحاً للتوجه الجديد للإدارة العامة، فهذا المفهوم ينعكس بسهولة على مجالات الرقابة الإدارية والمالية والذي يولد إجراءات رقابة أكثر صرامة وتركز على النتائج أكثر من التركيز على الوسائل. وهو ما يساهم في معالجة مفهوم الأداء في إطار العمل الحكومي الناجح. وقد شكلت محاور المؤتمر نقاطاً أساسية تلتقي مع التوجهات العامة في سلطنة عمان بهدف تحسين أداء المؤسسات العامة وتنمية وتطوير مواردها البشرية، كما يشكل فرصة مثالية لتبادل الخبرات والمعارف والاطلاع على الممارسات المعتمدة في الإدارات العامة في الدول الأوروبية والعربية على حد سواء.

### ورشة عمل أفضل الممارسات الاثني ٢٤ أكتوبر ٢٠١٦م:

تضمن حوار اليورومينا فعالية قبل انطلاق المؤتمر لعرض أفضل الممارسات في الإدارة العامة العربية، وهي امتداد لورش العمل التي أقيمت في تونس خلال العام المنصرم ٢٠١٥م. وكانت الورش مفتوحة للباحثين وطلاب الدكتوراه من مختلف الدول من أجل اطلاعهم على واقع وحقائق الممارسة العملية للإدارة العامة وأيضاً أتيحت الفرصة للمشاركين لمناقشة قضايا في مجال الإدارة العامة بين المنطقة العربية والأوروبية، في حين ساهمت ورش العمل متخذي القرار في القطاع العام في تحديد اتجاهات البحوث المستقبلية للإدارة العامة. إن ورشة عمل أفضل الممارسات تنوعت في مشاركات التجارب من مختلف الدول، وهي سلطنة عمان، مملكة البحرين، تونس، المغرب، فلسطين، ألمانيا وفرنسا، وشملت العديد من المجالات وهي: الإدارة العامة العربية، التدريب والسياسات والبرامج والخدمات العامة والتوظيف وإدارة الموارد البشرية. ومن بين الممارسات الناجحة التي تم عرضها من سلطنة عمان ثلاثة ممارسات وهي: تجربة تقييم العائد التدريبي بوزارة التربية والتعليم، تجربة نظام التوظيف المركزي بقطاع الخدمة المدنية وتطبيق أفضل الممارسات في إدارة الموارد البشرية بشركة الكهرباء القابضة (نماء).

كما تم خلال الورشة استخدام نموذج مبتكر (معرض المعرفة) الخاص ببرنامج الأمم المتحدة الإنمائي لتنظيم الفعاليات، إلى جانب إشراك الباحثين الشباب في النقاشات العامة مع ممارسي الإدارة العامة، واستعراض التقارير المقدمة حول أفضل الممارسات أمام لجنة من الخبراء للتأكد من نجاح هذه الممارسات، فضلاً عن تطوير آليات جديدة لإنشاء جوائز تحفيزية لأفضل الممارسات في الإدارة العامة. وقد تخللت الورشة إقامة العديد من الجلسات العامة و المتوازية.

جائزة شبكة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا لبحوث الإدارة العامة (مينابار) لأفضل الممارسات: وتهدف هذه الجائزة الى تأصيل البحوث الإدارية وتعزيز التبادل والتعاون بين مختلف المنظمات،



ورصد وتوثيق ونشر الممارسات وفتحها للمستفيدين لتساهم في دفع المؤسسات لمزيد من التنافسية والتقدم والتطور، وتطوير منهجية لتقديم الممارسات الجيدة وفق معايير علمية دقيقة.

### الافتتاح الرسمي:

رعى صاحب السمو السيد / أسعد بن طارق آل سعيد ممثل جلالة السلطان، الافتتاح الرسمي للمؤتمر وذلك يوم الثلاثاء الموافق ٢٥ أكتوبر ٢٠١٦م بفندق جراند ميلينيوم بالغبيرة. وحضر افتتاح فعاليات المؤتمر معالي / زايد بن راشد الزياني - وزير الصناعة والتجارة والسياحة بمملكة البحرين، ومعالي / أحمد بن زايد الزايد - رئيس ديوان الخدمة المدنية بمملكة البحرين، ومعالي / موسى أبو زيد - رئيس ديوان الموظفين العام بفسطين، ومعالي الشيخ / خالد بن عمر المرهون وزير الخدمة المدنية - رئيس مجلس إدارة معهد الإدارة العامة، وعدد من أصحاب السمو والمعالي الوزراء والمكرمين أعضاء مجلس الدولة وأصحاب السعادة أعضاء مجلس الشورى وكلاء الوزارات. وشارك في فعاليات المؤتمر ٢٦٥ مشاركاً من الخبراء والأكاديميين والممارسين والمهنيين والمتخصصين والمهتمين بعلوم الإدارة العامة من مؤسسات القطاع العام والخاص والمؤسسات العلمية من بينهم ١٧٦ مشاركاً من داخل السلطنة ، ويمثلون ١٤ دولة من الدول الأوروبية والشرق الأوسط وشمال أفريقيا، وبلغت عدد أوراق العمل التي قدمت في المؤتمر ما مجموعه ٨٤ ورقة عمل باللغات الثلاث العربية والإنجليزية والفرنسية ومحكمة علمياً.

### لغات المؤتمر:

طرح المؤتمر بثلاث لغات رئيسية وهي العربية، والإنجليزية، والفرنسية وتم توفير ترجمة فورية للغات المذكورة لكل فعاليات المؤتمر العلمية.

### جلسات اليوم الثاني، الثلاثاء ٢٥ أكتوبر ٢٠١٦م:

الجلسة العامة: تحديث ادارة الموارد البشرية وأداء المؤسسات العامة:

تركزت الجلسة العامة حول موضوع رئيسي حول تطورات منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا: الوضع الاقتصادي وتطور القطاع العام. حيث قدمها البروفيسور كارلوس كوندي، رئيس فرع منطقة الشرق الأوسط وشمال افريقيا - منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD). كما تحدث في هذه الجلسة أيضاً الأستاذ عادل حجي من ديوان الخدمة المدنية بمملكة البحرين والأستاذة خولة العبيدي من مجلس الوزراء التونسي، والأستاذ عامر الفاضل المدير التنفيذي لشركة الكفاءة لتنمية الموارد البشرية، وأدار الجلسة سعادة/ السيد سالم بن مسلم البوسعيدي وكيل وزارة الخدمة المدنية للتطوير الإداري.



وبعد الانتهاء من الجلسة العامة عقدت أربعة جلسات متوازية تركزت على المحاور الأساسية للمؤتمر:

### قضايا التدريب:

تناول هذا المحور أربعة أوراق عمل وهي: نموذج مقترح لإطار الكفايات للكوادر التدريبية في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، قدمه الأستاذ بخيت عيرون الشحري، وتناول الدكتور خميس الكليبي والدكتور صلاح لطفي، موضوع المعايير الدولية للتدريب آليات تأهيل إدارات ومؤسسات التدريب وفقاً للمواصفة الدولية ١٠٠١٥ والمواصفة ISO 29990، كما قدمت الدكتورة ميمونة الرواحية ورقة بعنوان استراتيجية مقترحة لتشغيل دور التعليم والتدريب المهني الحكومي بسلطنة عمان، واستعرض الأستاذ مختار الهاشمي موضوع استكشاف تنفيذ برنامج عمل الحكومة نحو رؤية البحرين الاقتصادية ٢٠٣٠ دراسة نظرية ٢٠١١ - ٢٠١٤.

الرؤية الاستراتيجية للموارد البشرية ما هو التوظيف وما هي الوظيفة وما هو المسار الوظيفي:

تناول هذا المحور أربع أوراق عمل. الموضوع الأول واقع إدارة الموارد البشرية في مؤسسات القطاع العام عقبات وأفاق التنمية لدولة فلسطين قدمه الأستاذ أحمد أبو بكر وسليمان عبدالله أبو عليا، بينما تطرق الأستاذ علي الخرفوش إلى موضوع اختيار الموارد البشرية وهل يؤثر سلباً وإيجاباً على الأداء المالي والإداري للمؤسسة، وتحدثت الأستاذة أمل القوتي عن موضوع إدارة الموارد البشرية في ظل التحولات الاقتصادية، أما الباحث أحمد محمد فاستعرض موضوع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لتنمية مستدامة للوظائف العامة.

### الموارد البشرية وأدوات إدارة الفريق:

واستعرض المؤتمر محور الموارد البشرية وأدوات إدارة الفريق، حيث تناول موضوع إدارة وتنمية الموارد البشرية، قدمها الأستاذ خالد صابوني من جامعة إكس مرسيليا، بينما تطرقت الأستاذة دانة البوعركي، إلى موضوع تنمية قدرات فرق العمل في مجال تنفيذ المشاريع كما قدمت الأستاذة منى الرحيبي ورقة بعنوان رسم وضعية إدارة الموارد البشرية في كليات العلوم التطبيقية في عمان حالة القوى العاملة الأكاديمية الشابة، وتطرقت الأستاذة شريفة التوبي ونجية الهاجري الى العوامل التي تؤثر على فعالية الفرق في الكليات التقنية بسلطنة عمان،



## أداء المؤسسات الحكومية : نحو نموذج جديد لإدارة الموارد البشرية :

قدمت الأستاذة مريم أبو الفتح ورقة بعنوان العوامل الكامنة وراء الموارد البشرية الناجحة للمؤسسات العامة في البحرين، كما تناول بيرفيتو بيانشي ونونزيو انجيلو موضوع تحسين أداء خدمات الرعاية المنزلية المتكاملة من خلال تطوير نظم المعلومات شبكة السياسة، كما تطرق كل من البروفيسور ماركو مينيجوزو و نتالي كولاسنتي من إيطاليا موضوع ابتكار ممارسات الموارد البشرية من خلال حالة عصف حشد (Crowd Storming)، وقدمت الأستاذة سماح علي موضوع نحو نموذج مبتكر لمشاركة ترابط الموظفين.

## أما الجلسات المتوازية المسائية فتطرقت إلى ثلاثة محاور:

### قضايا التدريب :

تناول هذا المحور أربعة أوراق عمل وهي: ورقة عن أثر التدريب على رفع كفاءة الموارد البشرية الإدارية وتطوير الأداء المؤسسي في قطاع الخدمة المدنية في فلسطين دراسة حالة وزارة التربية والتعليم وقدمها، الأستاذ مهند أبو شمة، وتناول الأستاذ يوسف البدر موضوع أثر الإرشاد على الأداء في القطاع العام في البحرين، بينما تناول الأستاذ موسى العبري، موضوع التدريب المستمر في القطاع العام ودوره في تحسين الأداء (المركز التخصصي للتدريب المهني للمعلمين نموذجاً)، كما قدم الأستاذ فيصل الخياط دراسة حالة من برنامج الموارد البشرية بمعهد الإدارة العامة بمملكة البحرين تطوير جدارات موظف الموارد البشرية ورفع أدائه في مجال الموارد البشرية.

### الموارد البشرية وأدوات إدارة الفريق :

تناول هذا المحور موضوع الحوار بين الرئيس ومرؤوسيه في الفكر الإسلامي نموذج أداة فاعلة لإدارة الموارد البشرية، قدمه الأستاذ مسلم الوهيبي، بينما تطرق الأستاذ صابر الإبراهيم إلى دراسة العلاقة بين أنماط القيادة والرضا الوظيفي حالة البحرين، وتحدث الأستاذ داوود عبد الكريم عن موضوع القيادة والإدارة في المؤسسات الإعلامية الحكومية أنماطها وأساليبها كما تطرقت الأستاذة نظيرة عنان لموضوع دور العلاقات العامة في تعزيز التواصل ما بين الموظفين والموارد البشرية.

## أداء المؤسسات الحكومية : نحو نموذج جديد لإدارة الموارد البشرية :

قدمت الأستاذة شوق أحمد ورقة بعنوان إشراقة عهد التطوير المهني في معهد الإدارة العامة، كما تناولت الأستاذة آمال الراجحي موضوع الرضا الوظيفي لدى العاملين في مكان العمل دراسة



مقارنة بين القطاعين العام والخاص في عمان، كما قدم الأستاذ سعيد الظفري ورقة حول المعلمين العمانيين الجودة الإحترافية من الحياة: الواقع والآثار.

### حلقة نقاشية عن برنامج الماجستير في الإدارة العامة :

تم خلال فعاليات المؤتمر عقد جلسة نقاشية عن برنامج الماجستير في الإدارة العامة الذي تم تنفيذه في معهد الإدارة بالبحرين بالتعاون مع جامعة إكس مرسيليا ، حيث تحدث كل من البروفيسور ماركو مينيغوزو من جامعة روما تور فيزغاتا والأستاذة فرنسواز إستيف من جامعة إكس مرسيليا ، والدكتور محمد الأمين مدير برنامج الماجستير في الإدارة العامة من معهد الإدارة العامة بمملكة البحرين، والأستاذ علي بشاره ممثل طلبة الدفعة الأولى للبرنامج.

### جلسات اليوم الثالث، الأربعاء ٢٦ أكتوبر ٢٠١٦م:

الجلسة العامة: التعاون والشبكات في الإدارة العامة لمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا:

تركزت الجلسة العامة حول محور آليات التعاون والشبكات في الإدارة العامة لمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، قدمها البروفيسور الدكتور روبرت فوشيه، رئيس حوارات يورومينا، وشاركه في العرض البروفيسور ماركو مينيغوزو من روما تور فيزغاتا بإيطاليا وجامعة الإيطاليين بسويسرا، والدكتور عامر بن عوض الرواس الرئيس التنفيذي لمجموعة شركة تصنيع تكنولوجيا النفط والغاز، والدكتور محمد أبو زينة، مؤسس شبكة ( AHEAD ) وأستاذ مشارك في جامعة إكس مرسيليا بفرنسا، والدكتور رائد بن شمس، رئيس شبكة مينا بار، ومدير عام معهد الإدارة العامة بمملكة البحرين، والدكتور سفيان الصحراوي المنسق التنفيذي ومدير البحوث لشبكة مينا بار.

وبعد انتهاء الجلسة العامة، عقدت ثلاثة جلسات متوازية احتوت على المحاور الأساسية للمؤتمر:

### قضايا التدريب:

تناول هذا المحور خمسة أوراق عمل وهي: قياس العائد على الاستثمار من برامج تنمية القيادات: هل من الممكن؟ بمملكة البحرين، قدمه إسحاق محمد أمين، وتناولت فابريس لارا، تطوير الفضائل المدنية للتعليم والتدريب الإدارة العامة بفرنسا، بينما تناولت الأستاذة أمينة قمبر، موضوع أثر التدريب على الولاء المؤسسي، أما إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق، فتطرق إليها الأستاذة موزة



الخروصية، وتناول الدكتور جابر الإسماعيل، دور القيادة الإبداعية في إحداث التغيير في منظمات الأعمال: بحث تطبيقي على القطاع المصرفي في سلطنة عمان.

### الموارد البشرية وأدوات إدارة الفريق :

واستطرد المؤتمر محور الموارد البشرية وأدوات إدارة الفريق ، حيث تناول موضوع دور المعرفة وتنمية الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنافسية، قدمها الأستاذ عيسى بن صديق، بينما تطرق الدكتور براق النعيمي إلى مقترح الإدارة العامة الجديدة أداة لرفع كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية في العمل المؤسسي الحكومي بهدف خدمة المستفيد الأخير، كنموذج عملي، وتحدث الدكتور باسل الزاقوت والدكتور علاء السبتي عن موضوع الإفصاح الإختياري لرأس المال البشري كدراسة ميدانية للشركات العمانية المدرجة في سوق مسقط للأوراق المالية.

أما الباحث علي بشارة فاستعرض موضوع «هل نقص الانتباه / فرط النشاط عامل خطر في مشاريع القطاع العام في مملكة البحرين؟ بالبحرين، وتناولت الأستاذة نفين عطا الله سلامه موضوع إدارة الفريق: الفريق الوطني لنظام الرصد الإحصائي في دولة فلسطين.

### أداء المؤسسات الحكومية : نحو نموذج جديد لإدارة الموارد البشرية :

استعرض هذا المحور دور وأداء المؤسسات الحكومية نحو نموذج جديد لإدارة الموارد البشرية، وتناولت كل من بشرى الحارثية وأزما جيهان عن تصورات الموظفين لنظام إدارة الأداء في القطاع العام في سلطنة عمان.

كما تناول المحور الفوائد والتمكين من تنفيذ التحسين المستمر في مؤسسات الخدمة الحكومية في سلطنة عمان، قدمها الأستاذ إبراهيم بن عيسى البلوشي، واستخدام المعرفة من جامعة البيانات الكبيرة: حالة من جامعة البحرين، قدمها الأستاذ علي الصوفي.

### الجلسة المفتوحة :

وتطرق المؤتمر إلى عرض جلسة مفتوحة تناولت الرضا عن الخدمات العامة في قطر: المواطن مقابل منظور غير المواطن ، عن طريق الأستاذة ندى عبدالقادر بن منصور، كما تناول آليات الحوكمة لنجاح التعاون بين القطاعين العام والخاص، قدمها راحيل شوماكر، واستعرض سامي عوض موضوع المواطن الإلكتروني كحل مقترح لمشاكل ملكية الأراضي في قطاع إدارة الأراضي في فلسطين.



وبعد انتهاء الجلسة المفتوحة عقدت ثلاثة جلسات متوازية احتوت على المحاور الأساسية للمؤتمر:

### قضايا التدريب:

وتناولت الجلسة ضمن قضايا التدريب طرق نقل التدريب الإلكتروني بالسلطنة، قدمها كل من الأستاذة حذام المزروعية، والدكتورة أس.بركودي، وقدمت الأستاذة سارة ريش، موضوع التحقيق في احتمال قوائم مرجعية لتحقيق أقصى قدر من التأثير على البرامج التدريبية لوزارة التربية والتعليم سلطنة عمان، وتطرق حمزة صلاح الدين الى موضوع أثر المجاورة في نقل الخبرات (معارف ومهارات وسلوك) مقارنة بالتدريب، بينما تطرقت الأستاذة شيخة الحضرمية الى فعالية نظام إدارة التعلم المودل «Moodle» في تنفيذ البرامج التدريبية الإلكترونية لموظفي وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر المتدربين، وتناولت الأستاذة فائزة الكويتي موضوع أثر تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية بالبحرين.

### الموارد البشرية وأدوات إدارة الفريق:

عرج المؤتمر ضمن جلساته إلى طرق جذب واستبقاء المواهب الشابة بسلطنة عمان، في ورقة عمل قدمها الدكتور عامر بن عوض الرواس، وقدمت لحيح العالي موضوع آلية تنمية الموارد البشرية لإنتاج بناء القدرات بالبحرين، أما الأستاذ سلطان المزروعى فتحدث عن دور الاتصالات الإلكترونية في تعزيز الموظفين في وزارة التربية والتعليم بالسلطنة.

### أداء المؤسسات الحكومية: نحو نموذج جديد لإدارة الموارد البشرية:

استعرض محور أداء المؤسسات الحكومية.ومن خلاله قام الأستاذ سليمان جرادات بتقديم ورقة حول الإصلاحات والتحديات التي تواجه نظام الخدمة المدنية في دولة فلسطين - دراسة مقارنة بين النظامين الفلسطيني والأردني، كما تحدثت جينفر بريمر ونفين هنري عن دور السياسة، والمعايير الاجتماعية، والتنمية المهنية في تنفيذ إصلاح الإدارة العامة: مواجهة التحدي المتمثل في الحد من العقاب البدني في المدارس المصرية بالولايات المتحدة الأمريكية، أما الأستاذة نبيلة حماد فتطرقت إلى موضوع آليات تقييم جودة الخدمات الحكومية من وجهة نظر الكادر الطبي والمراجعين في مستشفيات الضفة الغربية، أما الأستاذة عليا عبدالعزيز مراد فتحدثت عن تجربة مملكة البحرين للانتقال إلى نظام إدارة الأداء الوظيفي «أداء» في الخدمة المدنية - الخطة العملية الشاملة «الدقة والسرعة والشفافية والجودة»، وقدمت الدكتورة ميمونة الرواحية من وزارة القوى العاملة ورقة عمل عن الإدارة بالأهداف وإمكانية تطبيقها في الكلية التقنية العليا بالسلطنة .



## الجلسة المفتوحة :

وتطرق المؤتمر إلى عرض الجلسة المفتوحة الثانية حيث قدمت ورقة بعنوان استخدام مخرجات المقاييس لتعزيز قياس وتقييم أداء القطاع العام (إيطاليا) لبيرفيتو بيانشي و نونزيو انجيلولا، ومداخلة بعنوان: تحسين حوكمة الحسابات الخاصة للخزينة كمدخل لتطوير إدارة الموازنة العامة في الجزائر صندوق ضبط الموارد نموذجاً، قدمها نبيل بوفليخ، أما مايكل بويز فتحدثت عن المنظمة الدولية والتمويل: كيف تؤثر الموارد المالية والحكم الذاتي للإدارات العامة الدولية. كما تطرقت الجلسة إلى موضوع قياس النتائج في الإدارات العامة جودة نظم إدارة الأداء من قبل الجامعات الإيطالية وآثاره على مستويات الأداء المعتمدة قدمه بيرفيتو بيانشي ونونزيو انجيلولا.

## الحفل الختامي :

جرت فعاليات الحفل الختامي للمؤتمر والذي حضرها سعادة السيد سالم بن مسلم البوسعيدي وكيل وزارة الخدمة المدنية لشؤون التطوير الإداري، حيث تحدث معالي/ موسى ابوزيد - رئيس ديوان الموظفين العام بفلسطين، عن واقع الإدارة العامة المعاصر، كما تضمن الختام أيضا تقديم تقرير حول ورشة عمل الممارسات الناجحة من قبل الأستاذ محمد السباع، مدير أول البرامج الأساسية بمعهد الإدارة العامة بالبحرين، وتقرير عام حول المؤتمر من قبل الدكتورة فايان مارون، المستشار العلمي للمعهد الدولي للعلوم الإدارية، وتقرير علمي من قبل الدكتورة سيلين دي بويز، من اللجنة الدائمة لحوارات اليورومينا، وتم الإعلان عن مؤتمر مينابار القادم ٢٠١٧م في فلسطين، وتم عرض فيلم وثائقي عن فلسطين، كما تم الإعلان عن المؤتمر الدولي لمعاهد ومدارس الإدارة والمزمع عقده في عام ٢٠١٧م، وتضمن الحفل الختامي أيضا تكريم اللجان العلمية والتنظيمية للمؤتمر .

## توصيات المؤتمر :

أوصى المشاركون في ختام أعمال مؤتمر الحوار العربي الأوروبي حول الإدارة العامة «يورومينا» ، بضرورة مواءمة موظفي القطاع العام مع التحديات الاقتصادية والاجتماعية، والمواءمة مع الأشكال الجديدة للإدارة العامة والحوكمة، والتحول من الإدارة التقليدية للموارد البشرية إلى الأنماط الحديثة للموارد البشرية كإدارة الكفاءات وإدارة رأس المال البشري وإدارة الفريق. وأكد المؤتمر على أهمية تحويل موظفي القطاع العام إلى مديرين قادرين على تطوير نماذج القيادة والثقة، وتطوير نماذج الحوافز والمشاركة لغرض تعزيز أداء القطاع العام، وتعزيز دور إدارة الموارد البشرية في



عملية جودة الخدمات العامة، فضلاً عن تطوير وتنفيذ برامج تدريبية لموظفي القطاع العام للتعامل مع البرنامج الوطني للتنمية. كما أوصى بتطوير قانون السلوك لتعزيز الأخلاقيات والقيم العامة، وتدريب موظفي القطاع العام لمواجهة التحديات الدولية، بالإضافة إلى تطوير آليات التعاون الدولي من خلال الشبكات (تكليف متبادل، برامج مشتركة، برامج تدريب مشتركة).

## برقية شكر وعرفان لصاحب الجلالة السلطان قابوس بن سعيد حفظه الله ورعاه:

رفع المشاركون في نهاية أعمال المؤتمر برقية شكر وعرفان إلى المقام السامي لحضرة صاحب الجلالة السلطان قابوس بن سعيد المعظم - حفظه الله ورعاه - بمناسبة اختتام فعاليات المؤتمر أعربوا خلالها عن خالص شكرهم وتقديرهم لما لقوه من حفاوة الاستقبال وكرم الضيافة، الأمر الذي كان له بالغ الأثر في إنجاح أعمال المؤتمر، مثنين عالياً رؤية وتوجيهات جلالة السلطان المعظم - أيده الله - الدائمة التأكيد على أهمية المورد البشري باعتباره أساس التنمية الشاملة وغايتها، ومتضرعين إلى الخالق جلّت قدرته أن يديم على عُمان الاستقرار والنماء والتقدم، وعلى جلالته موفور الصحة والعافية ومديد العمر.

## توقيع اتفاقيات التعاون:

تم على هامش مؤتمر الحوار العربي الأوروبي (اليورومينا) التوقيع على مذكرة تفاهم بين معهد الإدارة العامة بسلطنة عمان ومعهد الإدارة العامة بمملكة البحرين، وقد وقع المذكرة من الجانب العماني معالي الشيخ خالد بن عمر بن سعيد المرهون، وزير الخدمة المدنية رئيس مجلس إدارة معهد الإدارة العامة ومن الجانب البحريني معالي أحمد بن زايد الزايد، رئيس ديوان الخدمة المدنية ورئيس مجلس إدارة معهد الإدارة العامة بمملكة البحرين. ويأتي توقيع هذه المذكرة انطلاقاً من العلاقات المتميزة والتعاون البناء بين السلطنة ومملكة البحرين في كافة المجالات، حيث تهدف المذكرة الى تعزيز التعاون في بناء قدرات الموظفين الحكوميين وذلك على أساس مبدأ المصالح المتبادلة والاستفادة من الخبرات في كلا البلدين، كما يأتي توقيع هذه المذكرة متمشياً مع نهج السلطنة الداعي لتوسيع مجالات التعاون مع الدول الشقيقة في المجالات التي تخدم وتهتم بتنمية الموارد البشرية وتبادل الخبرات. كما تم الاتفاق من خلال مذكرة التفاهم على تشجيع التعاون بينهما في العديد من المجالات ومنها المشاركة في بناء الخبرات والأفكار من خلال تبادل زيارات العمل، وتطوير آليات التنمية الإدارية خاصة في مجالات التدريب والتأهيل والاستشارات الإدارية والبحوث



التطبيقية والنشر وتنظيم برامج متخصصة لبناء القدرات في مجالات القيادة والإدارة العامة وتطوير الخدمات العامة وغيرها من المجالات ذات الصلة ببناء قدرات الموظفين الحكوميين.

### اليوم السياحي والثقافي:

خصص اليوم الأخير لفعاليات المؤتمر لليوم السياحي والثقافي، وقامت وزارة السياحة برعاية هذه الفعالية ، حيث قامت الوفود المشاركة في المؤتمر بزيارة لأهم المعالم السياحية في ولاية نزوى (سوق نزوى ، القلعة) كما قام المشاركون ايضاً بزيارة كهف الهوتة بولاية الحمراء بالمنطقة الداخلية.



# ALEDARI

A Quarterly Refereed Periodical Specialized in Administrative Sciences  
Published by the Institute of Public Administration in the Sultanate of Oman Since 1979

## Supervisor General

**Khalid Omar Al-Marhoon**  
Minister of Civil Service  
Chairman of the Institute Board of Directors

## Editor-IN-Chief

**Zaki Hilal Al-Busaidi**

## Managing Editor

**Ali Naseeb Al-Shihri**

## Editorial Board Members

**Dr. Amat Al-Latif Sharaf Shayban**  
**Dr. Hamoud Said Al-Asmi**  
**Dr. Khamis Zaid Al-Khulaibi**

## Coordinator

**Mossa Ali Al-Gabri**

## Advisory Board Members

**Professor Amir Khudair Al-Khubaisi**  
**Professor Asim Hussain Al-Araji**  
**Professor Wahiba Ghalib Farah**  
**Professor Ziad Youssef Al-Mousher**  
**Professor Mamdouh Abdulazeez Refai**  
**Professor Talal Ayed Al-Ahmadi**  
**Professor Mohammed Abdul Mutti Abdul Gafor**  
**Dr. Abdulhameed Said Hassan**  
**Dr. Said Mubarak Al-Maharami**  
**Dr. Said Mohammed Al-Gattoufi**  
**Dr. Mohammed Ali Al-Hazaizi**

Correspondence Addressed to the Managing Editor:

P.O. Box: 1994, Postal Code: 112, Ruwi, Muscat - Sultanate of Oman

Telephone: (00968) 24697567,24602065,24699012, 24697567

Fax: (00968) 24698672,24602066

Home Page: [www.ipa.gov.om](http://www.ipa.gov.om)

E-mail: [aledari@ipa.gov.om](mailto:aledari@ipa.gov.om)

ISSN: **2313-3244**

**Annual Subscription: O. R 20.000 For Individuals and Institutions**