

رماح للبحوث والدراسات

مجلة دولية علمية محكمة

تصدر عن مركز البحث وتطوير الموارد البشرية

رماح / الأردن

وجامعة القرآن وتاصيل العلوم / السودان

العدد (107)

تشرين الأول (أكتوبر) 2024

ISSN الورقي: 2392- 5418

ISSN الاللكتروني:2520- 7423

DOI: 10.59799/SQZH5356

معامل التأثير: 2.56 Impact Factor

الايداع القانوني 243



رماح للبحوث والدراسات

مجلة دولية علمية محكمة

تصدر عن مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح / الأردن

وجامعة القرآن وتاصيل العلوم / السودان

العدد (107)

تشرين الأول (أكتوبر) 2024

رمّاح للبحوث والدراسات مجلة دولية علمية محكمة

تصدر عن مركز البحث وتطوير الموارد البشرية - رماح / عمان - الأردن

بالتعاون مع

جامعة القرآن وتأصيل العلوم / السودان

الرئيس الشرفي للمجلة: الأستاذ الدكتور محمد عبدالله سليمان

مدير المجلة: الأستاذ الدكتور خالد راغب الخطيب

رئيس التحرير: الأستاذ الدكتور سعادة الكسواني

نائب مدير تحرير المجلة: د. ماجدة خلف السبع

هيئة تحرير المجلة

الأردن	جامعة البلقاء التطبيقية	أ.د. خليل الرفاعي (رئيس هيئة التحرير)
فلسطين	جامعة القدس المفتوحة	أ.د. يوسف أبو فارة
		أ.د. حنان سليمان محمد ملكاوي
الجزائر	جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية	أ.د. دراجي سعيد
الأردن	جامعة العلوم الإسلامية العالمية	أ.د. هناء الحنيطي
السودان	جامعة القرآن الكريم وتأصيل العلوم	أ.د. محمد الفاتح زين العابدين
		أ.د. زياد عبد الحليم عبد المنعم الذبيبة
العراق	وزارة التربية والتعليم	د. مصدق الدوري
السودان	جامعة القرآن الكريم وتأصيل العلوم	دكتور برير سعد الدين الشيخ السماني
العراق	المديرية العامة لتربية ذي قار	م.د. أسعد شاكر حميد جاسم
	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي/ الدائرة الإدارية والمالية	م.د. سنان فاضل حمد سلمان

الهيئة الاستشارية للمجلة

الأردن	جامعة الزرقاء	أ.د. نضال الرمحي (رئيس الهيئة الاستشارية)
الأردن	جامعة الاسراء	أ.د. هاشم صالح مناع
الجزائر	جامعة بليدة	أ.د. كمال رزيق
الجزائر	جامعة ورقلة	أ.د. سليمان الناصر
الجزائر	جامعة عنابة	أ.د. هوام جمعة
مصر	جامعة القاهرة	أ.د. سالي محمد فريد
مصر	جامعة عين شمس	أ.د. أشرف محمد عبد الرحمن مؤنس
لبنان	جامعة جنان	أ.د. رامز طنبور
السعودية	جامعة القصيم	أ.د. عبد الرحمن صالح الغفيلي
ليبيا	جامعة عمر المختار	أ.د. وائل جبريل
فلسطين	جامعة القدس المفتوحة	أ.د. شاهر عبيد
الأردن	مركز رماح	أ.د. عماد الصعيدي
الإمارات العربية المتحدة	جامعة الفلاح	أ.د. سمير البرغوثي
موريتانيا	جامعتي حائل / نواكشوط	أ.د. عبد الله سيدي محمد أبو
السعودية	جامعة شقراء	أ.د. نايف عبد العزيز مطاوع
		أ.د. عثمان أحمد البشير
السودان	الهيئة الاستشارية	بروفيسور محمد الفاتح زين العابدين
الكويت	الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب	الدكتورة حليلة إبراهيم محمد الفيلكاوي

السودان	جامعة القرآن الكريم وتأصيل العلوم	د. خديجة عبد الكريم خيرى
السودان	جامعة القرآن الكريم وتأصيل العلوم	د. مزمل حسن يوسف
الكويت		د. مبارك عادل الميع
السودان	جامعة القرآن الكريم وتأصيل العلوم	د. حسن الفاتح الشيخ
السودان	جامعة القرآن الكريم وتأصيل العلوم	د. محمد الطيب
السودان	جامعة القرآن الكريم وتأصيل العلوم	د. جمال محمد البشرى

شروط النشر

إن إدارة المجلة لا تتحمل أية مسؤولية عن أصالة البحوث ولا تتحمل أية مسؤولية قانونية، وأن الباحثين هم من يتحملوا المسؤولية الكاملة.

- ❖ تقديم تعهد بعدم إرسال البحث لمجلة أخرى وعدم المشاركة به في مؤتمرات علمية.
- ❖ ألا تتجاوز صفحات البحث 20 صفحة ويكون ملخص البحث بلغتين لغة البحث بالإضافة إلى اللغة الإنجليزية ان لم تكن هي لغة البحث، ويكتب عنوان البحث باللغة الإنجليزية رفقة إسم الباحث والكلمات المفتاحية.
- ❖ تقدم الأبحاث مطبوعة على ورق من حجم A4 وتكون المسافة مفردة بين الأسطر مع ترك هامش من كل الجوانب لمسافة 4.5 سم، وأن يكون الخط (Traditional Arabic) قياس 14 باللغة العربية ويكون الخط (Times New Roman) قياس 12 باللغة الإنجليزية أو الفرنسية، وفق برنامج (Microsoft Word)
- ❖ يرقم التهميش والإحالات ويعرض في أسفل الصفحة: المؤلف، عنوان الكتاب أو المقال، عنوان المجلة أو الملتقى، الناشر، الطبعة، البلد، السنة، الصفحة أو ضمن البحث مع ذكر المؤلف وسنة النشر والصفحة .
- ❖ تتمتع المجلة بكامل حقوق الملكية الفكرية للبحوث المنشورة.
- ❖ على الباحث أن يكتب ملخصين للبحث: أحدهما بلغة البحث والآخر باللغة الإنجليزية، على ألا يزيد عدد كلمات الملخص عن 150 كلمة. منهج العلمي المستخدم في حقل البحث المعرفي وإستعمال أحد الأساليب التالية في الإستشهاد في المتن والتوثيق في قائمة المراجع، أسلوب إم إل أي (MLA) أو أسلوب شيكاجو (Chicago) في العلوم الإنسانية أو أسلوب أي بي أي (APA) في العلوم الإجتماعية، وهي متوفرة على الأنترنت.
- ❖ المقالات المنشورة في هذه المجلة لا تعبر إلا عن آراء أصحابها .
- ❖ يحق لهيئة التحرير إجراء بعض التعديلات الشكلية على المادة المقدّمة متى لزم الأمر دون المساس بمحتوى الموضوع

ترسل الأبحاث على البريد الإلكتروني التالي: remah@remahtrainingjo.com

أو khalidk51@hotmail.com

إلى العنوان البريدي: شارع الجاردنز عمان الأردن

هاتف: 00962799424774 أو 00962795156512

موقع المجلة: <http://www.remahresearch.com>

موقع المجلة بقواعد البيانات العالمية:

❖ قاعدة ISI الماليزية على الموقع:

<http://isindexing.com/isi/journaldetails.php> ?

❖ قاعدة ebsco الأمريكية على الموقع: <http://www.ebsco.com>

❖ قاعدة ULRICHS الالمانية على الموقع:

<http://ulrichsweb.serialssolutions.com/title/1536488677317824429>

❖ محرك البحث العلمي جوجل سكولار google scholars على الموقع:

<http://www.google.com>

❖ قاعدة EcoLink المتواجدة على الموقع www.mandumah.com

❖ قاعدة بيانات المنهل www.almanhal.com

❖ قاعدة ASKZED على الموقع: <http://www.ASKZED.com>

❖ قاعدة معرفة على الموقع: <http://www.maarifa.com>

❖ قاعدة بوابة الكتاب العلمي: <http://www.theleambook.com>

❖ معامل التأثير العربي، قاعدة البيانات العربية الرقمية (أرسيف) 2019.

❖ قاعدة أرسيف (Arcif).

❖ قاعدة بيانات:

<https://www.citefactor.org/journal/index/25867/ramah-journal-of-economic-research#.XzPCkCgzZPY>

شهادات المجلة



ASSOCIATION OF ARAB UNIVERSITIES
Office of the
Secretary General

اتحاد الجامعات العربية
مكتب
الأمين العام

الرقم ع.د. / ٦٧٣٣
التاريخ
الموافق ٢٠٢٤ / ١١ / ٢١ م

Ref. _____
Date _____

الأستاذ الدكتور رئيس/ مدير الجامعة المحترم

تحية طيبة وبعد،

تهديكم الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية أطيب تحياتها، وانطلاقاً من دور الاتحاد في دعم التقدم العلمي العربي والنشر العلمي والابتكار التكنولوجي وزيادة الأعمال المعتمدة على الأفكار الابتكارية، يسرنا إرسال قائمة بالمجلات المعتمدة من اتحاد الجامعات العربية التي تصدر باللغة العربية ومصنفة طبقاً لمشروع معامل التأثير العربي من خلال التقرير السنوي الخامس لمعامل التأثير العربي والذي صدر في 15 أكتوبر 2019 والمبينة على الرابط <http://www.arabimpactfactor.com/pages/report.php?date=2018> :

وبهذه المناسبة يسعدنا دعوتكم للانضمام إلى المنصة التي قام بتأسيسها اتحاد الجامعات العربية للحفاظ على الإنتاج العلمي والفكري للباحثين العرب وتسهيل آلية النشر للأبحاث على المستوى الدولي لإظهار التميز الإبداعي للباحثين العرب حيث أن أحد المعايير التي يتم الأخذ بها عند حساب معامل التأثير العربي هو عدد مرات تحميل البحوث من خلال Digital Commons تمهيداً لتقديمها للحصول على تصنيف سكوبس الدولي.

بأني ذلك ضمن الخطة الاستراتيجية الجديدة التي يتبناها اتحاد الجامعات العربية والتي تهدف إلى تطوير أداء الاتحاد وتقديم خدمات عامة ونوعية لقطاع التعليم العالي في المنطقة العربية.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام...

الأمين العام
ح. ل. ح.
أ.د. عمرو عزت سلامة

مس ب ١٢١ طابق ١١١٤٧ عمان - المملكة الأردنية الهاشمية ، هاتف ٠٠٩٦٢-٦-٥٠٦٢٠٤٨ ، فاكس ٠٠٩٦٢-٦-٥٠٦٢٠٥١ برقياً : اتحاد جامعات
P.O.Box 121 Tariq 11947 Amman - Jordan, Tel. 00962-6-5062048, Fax: 00962-6-5062051 , e-mail: secgen@aarj.edu.jo
www.aarj.edu.jo



التاريخ: 2019-10-14
الرقم: L19/317 ARCIF

سعادة أ.د. رئيس تحرير مجلة رماح للبحوث والدراسات
مركز البحث و تطوير الموارد البشرية (رماح) / الأردن
تحية طيبة وبعد،،،

نتقدم إليكم بفائق التحية والتقدير، و نهنئكم أطيب تهنئات وأسمى الأمانى.

يسر معامل التأثير والاستشهادات المرجعية للمجلات العلمية العربية (أرسياف - ARCIF)، أحد مبادرات قاعدة بيانات "معرفة" للإنتاج
المحتوى العلمي، إعلامكم بأنه قد أطلق تقريره السنوي الرابع للمجلات للعام ٢٠١٩، خلال الملتقى العلمي "مؤشرات الإنتاج والبحث العلمي
العربي والعالمى في التحولات الرقمية للتعليم الجامعي العربي" بالتعاون مع الجامعة الأمريكية في بيروت بتاريخ ٣ أكتوبر ٢٠١٩.

يخضع معامل التأثير "أرسياف Arcif" لإشراف "مجلس الإشراف والتنسيق" الذي يتكون من ممثلين لعدة جهات عربية ودولية: (مكتب
اليونيسكو الإقليمي للتربية في الدول العربية ببيروت، لجنة الأمم المتحدة لغرب اسيا (الإسكوا)، مكتبة الاسكندرية، قاعدة بيانات معرفة، جمعية
المكتبات المتخصصة العالمية/ فرع الخليج). بالإضافة للجنة علمية من خبراء وأكاديميين ذوي سمعة علمية رائدة من عدة دول عربية
وبريطانيا.

ومن الجدير بالذكر بأن معامل "أرسياف Arcif" قام بالعمل على جمع ودراسة و تحليل بيانات ما يزيد عن (٤٣٠٠) عنوان مجلة عربية علمية
أو بحثية في مختلف التخصصات، والصادرة عن أكثر من (١٤٠٠) هيئة علمية أو بحثية في (٢٠) دولة عربية، (باستثناء دولة جيبوتي وجزر
القرن لعدم توفر البيانات). ونجح منها (٤٩٩) مجلة علمية فقط لتكون معتمدة ضمن المعايير العالمية لمعامل "أرسياف Arcif" في تقرير عام
٢٠١٩.

وبسرنا تهنئتم وإعلامكم بأن **مجلة رماح للبحوث والدراسات** الصادرة عن **مركز البحث و تطوير الموارد البشرية (رماح)**، قد نجحت بالحصول
على معايير اعتماد معامل "أرسياف Arcif" المتوافقة مع المعايير العالمية، والتي يبلغ عددها ٣١ معياراً، وللإطلاع على هذه المعايير يمكنكم
الدخول إلى الرابط التالي: <http://e-marefa.net/arcif/criteria>

و كان معامل "أرسياف Arcif" مجلتكم لسنة ٢٠١٩ (٢٠١٩:١٠٠٣). مع العلم أن متوسط معامل أرسياف في تخصص "العلوم الاقتصادية والمالية
وإدارة الأعمال" على المستوى العربي كان (٠٠١٣٩)، وصنفت مجلتكم في هذا التخصص ضمن الفئة (الثالثة Q3)، وهي الفئة الوسطى.

و بإمكانكم الإعلان عن هذه النتيجة سواء على موقعكم الإلكتروني، أو على مواقع التواصل الاجتماعي، و كذلك الإشارة في النسخة الورقية لمجلكم
إلى معامل "أرسياف Arcif" الخاص بمجلكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

أ.د. سامي الخزندار
رئيس مبادرة معامل التأثير
"أرسياف Arcif"



+962 6 5548228 -9
+ 962 6 55 19 10 7

info@e-marefa.net
www.e-marefa.net

Amman - Jordan
2351 Amman, 11953 Jordan



July 9, 2017

Mari Bergeron
EBSCO Information Services
10 Estes Street
Ipswich MA 01938 USA

Prof. Dr. Khalid Al-Khatib,
Research & Development of Human Resources Center
Amman, Jordan

Dear Professor Al-Khatib,

It is our pleasure to confirm that the following publications published by Research & Development of Human Resources Center have been licensed and indexed in EBSCOhost

- *REMAH Journal*.
- *Business Organizations Conference*.

EBSCO is the leading provider of databases to thousands of universities, business schools, medical institutions, schools and other libraries worldwide. Indexed content is available only through institutional subscription. Libraries in nearly every country subscribe to one or more EBSCO databases, and in more than 70 countries, all libraries subscribe. EBSCO hosts both peer reviewed and non-peer reviewed titles on our databases. The content serves educational needs of the researchers around the world as well the economic interest of the US.

You are welcome to announce your partnership with EBSCO on your website or in the front matter of your journal as soon as you like

Thank you for contributing your content to our databases.

Sincerely,


Mari Bergeron
Director of International Content Licensing Manager
EBSCO Information Services
mbergeron@ebseo.com

Headquarters: 10 Estes Street P.O. Box 682 Ipswich, MA 01938 USA
Phone: (978) 356-6500 (800) 453-2726 Fax: (978) 356-6565 E-mail: information@ebseo.com Web: www.ebsco.com





CiteFactor Home About Us Impact Factor Publishers Suggest Contact

Categories


- Articles **108369**
- Journals **20546**

News

- Journal Impact Factor Report 2018
Date: 28th Dec, 2018
- Journal Impact Factor List 2014 (Now Online !!)
Date: 02nd August, 2014
- Getting Your Journal Indexed
Date: 08th May, 2014
- 2012 Impact Factor List
Date: 28th April, 2014

Ramah Journal of Economic Research

An international scientific, refereed journal specialized in economics and administrative sciences, issued by the Center for Research and Human Resources Development: (Jordan's spears). It was established in 2005.



URL: <http://remahresearch.com/index.php/2020-03-02-13-00-36/html>

Keywords: economics and administrative sciences, Research and Human Resources Development, journal

ISSN: 2392-5418

EISSN: 2392-5418

Subject: Business and Management

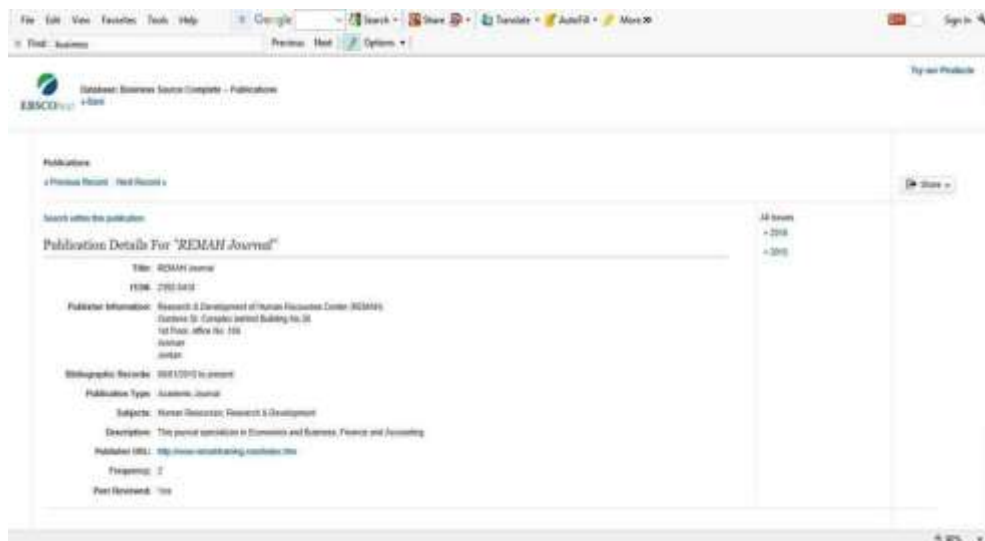
Publisher: Remah Center

Year: 2005

Country: Jordan

Research Paper indexed by Citefactor - Not Available

Views: 2



Subject	BUSINESS AND ECONOMICS
Dewey #	330
▼ Additional Title Details	
Parallel Language Title	Remah - Review for Research and Studies
Key Features	Refereed / Peer-reviewed Website URL
Other Features	Back issues available
▼ Publisher & Ordering Details	
Commercial Publisher	
Al- Lughnat al-Bidagugiyat al-Wataniyat li Maydan al-Takwin fi al-'Ulum al-Iqtisadiyat wa al-Tigariyat wa 'Ulum al-Tasyir / Research and Development of Human Recourses Center	
Address: Garden St., Khalaf Company, Bldg. no.36, 1st Fl., Office no.106, Amman, Jordan	
Website: http://www.remahtrainingjo.com/	
Corporate Author	
Al- Lughnat al-Bidagugiyat al-Wataniyat li Maydan al-Takwin fi al-'Ulum al-Iqtisadiyat wa al-Tigariyat wa 'Ulum al-Tasyir / Research and Development of Human Recourses Center	
Address: Garden St., Khalaf Company, Bldg. no.36, 1st Fl., Office no.106, Amman, Jordan	
Website: http://www.remahtrainingjo.com/	
▼ Price Data	
JOD 10.00 subscription per year (effective 2018)	



التاريخ: 2021/09/28

الرقم: ARCIF 121/289

سعادة أ.د. رئيس تحرير مجلة رماح للبحوث والدراسات المحترم
مركز البحث وتطوير الموارد البشرية (رماح)، عمان، الأردن
تحية طيبة وبعد،،،

يسر معامل التأثير والاستشهادات المرجعية للمجلات العلمية العربية (Arcif - ارسيف)، أحد مبادرات قاعدة بيانات "معرفة" للإنتاج والمحتوى العلمي، إعلامكم بأنه قد أطلق التقرير السنوي السادس للمجلات للعام 2021.

يلفح معامل التأثير "Arcif ارسيف" إشراف "مجلس الإشراف والتنسيق" الذي يتكون من ممثلين لعدة جهات عربية ودولية: (مكتب اليونيسكو الإقليمي للتربية في الدول العربية ببيروت، لجنة الأمم المتحدة لغرب اسيا (الإسكوا)، مكتبة الإسكندرية، قاعدة بيانات معرفة، جمعية المكتبات المتخصصة العالمية/ فرع الخليج). بالإضافة للجنة علمية من خبراء وأكاديميين ذوي سمعة علمية رائدة من عدة دول عربية وبريطانيا.

ومن الجدير بالذكر بأن معامل "Arcif ارسيف" قام بالعمل على فحص ودراسة بيانات ما يزيد عن (5100) عنوان مجلة عربية علمية أجنبية في مختلف التخصصات، والمصادر عن أكثر من (1400) هيئة علمية أو بحثية في (20) دولة عربية (باستثناء دولة جيبوتي وجزر القمر لعدم توفر البيانات). ونجح منها (877) مجلة علمية فقط لتكون معتمدة ضمن المعايير العالمية لمعامل "Arcif ارسيف" في تقرير عام 2021 .

وسرنا نهنئكم وإعلامكم بأن **مجلة رماح للبحوث والدراسات الصادرة عن مركز البحث وتطوير الموارد البشرية (رماح)، عمان، الأردن** قد نجحت في تحقيق معايير اعتماد معامل "Arcif ارسيف" المتوافقة مع المعايير العالمية، والتي يبلغ عددها (32) معياراً، وللاطلاع على هذه المعايير يمكنكم الدخول إلى الرابط التالي: <http://e-marefa.net/arcif/criteria>

وكان معامل "Arcif ارسيف" العام لمجلتكم لسنة 2021 (0.0962).

وقد صنفت مجلتكم في تخصص العلوم الاقتصادية والمالية وإدارة الأعمال (متداخلة التخصصات) ضمن الفئة (الثانية Q2)، وهي الفئة الوسطى المرتفعة، مع العلم أن متوسط معامل ارسيف في هذا التخصص على المستوى العربي كان (0.158).
وبإمكانكم الإعلان عن هذه النتيجة سواء على موقعكم الإلكتروني، أو على مواقع التواصل الاجتماعي، وكذلك الإشارة في النسخة الورقية لمجلتكم إلى معامل "Arcif ارسيف" الخاص بمجلتكم.

ختاماً، نرجو في حال رغبتكم الحصول على شهادة رسمية إلكترونية خاصة بنجاحكم في معامل " ارسيف "، التواصل معنا مشكورين.

ونفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

أ.د. سامي الخزندار
رئيس مبادرة معامل التأثير
" ارسيف Arcif "



+962 6 5544226 -9
+ 982 6 55 19 10 7

info@e-marefa.net
www.e-marefa.net

Amman - Jordan
2351 Amman, 11953 Jordan





GLOBAL UNION OF
JOURNALISTS
& MEDIA PERSONS

الاتحاد العالمي للصحفيين والإعلاميين

شهادة عضوية

فُنحت الشهادة لـ

رماح

التخصص: **مجلة دولية علمية محكّمة**
مقر العمل: **الأردن**

مع ما يترتب عليها من حقوق وواجبات وامتيازات مقررة للأعضاء بموجب قانون العضوية في الاتحاد العالمي للصحفيين والإعلاميين وقد أعطيت له هذه الإفادة حسب الأصول
رقم العضوية: IUJ5506

تاريخ الإصدار
16 / 10 / 2022

تاريخ الانتهاء
16 / 10 / 2024



رئاسة الاتحاد العالمي
للصحفيين والإعلاميين

GLOBAL UNION OF JOURNALISTS AND MEDIA PERSONS CIC

License number: 13973502

Registered address: 22 EDWARD ROAD, LEICESTER, UNITED KINGDOM LE2 1TF

Nature of business (SIC)

58130 - Publishing of newspapers

85422 - Post-graduate level higher education

94120 - Activities of professional membership organisations

94990 - Activities of other membership organisations not elsewhere classified

Notice: Any illegal or non-professional use of this certificate, the membership of its holder will be suspended in accordance with the terms and conditions of the GLOBAL UNION OF JOURNALISTS & MEDIA PERSONS.



www.iu.news

www.IUjournalists.org



Republic of Iraq
Ministry of Higher Education
& Scientific Research
Mustansiriyah University
College of Administration & Economics
Dep. :
No :
Date : / / 20



جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
الجامعة المستنصرية
كلية الادارة والاقتصاد
القسم : ٦٢٠٩ / ٤٠٣
العدد :
التاريخ : ٢٠٢٤ / ١١ / ١٧



الى / الأقسام العلمية كافة

م / اعتمادية مجلة

تحية طيبة ...

نود اعلامكم باعتماد المجلة العلمية (الرماح) التي تصدر عن مركز
البحث وتطوير الموارد البشرية (عمان - الاردن) ، وهي مجلة علمية
متخصصة في العلوم الاجتماعية والانسانية والادارية والسياسية ، تأسست
عام ٢٠٠٥ بالتعاون مع جامعة القران الكريم وتأصيل العلوم في السودان .
علماً ان الرمز المعياري للمجلة السورفي (ISSN:2392-5418) والالكتروني
(7423-2520) وموقعها الالكتروني (WWW.remahresearch.com) ،
لغرض نشر البحوث العلمية للتدريسيين ومطالبة الدراسات العليا .

مع التقدير ...

أ.م.د. خديجة جمعة مكي
معاون العميد للشؤون العلمية
٢٠٢٢/١١/١٧

نسخة منه الى //

- مكتب السيد العميد المحترم .. مع التقدير .
- ✓ مكتب السيد معاون العلمي المحترمة .. مع الاوليات .
- قسم الاحصاء .. مذكرتك المرقمة (٣٦١) في ٢٥ / ١٠ / ٢٠٢٢ .
- ملف الصادرة .
- بهاء ١١ / ١٧ .

STATE OF LIBYA
GOVERNMENT OF NATIONAL UNITY
MINISTRY OF HIGHER EDUCATION
& SCIENTIFIC RESEARCH
RESOLUTIONS



دولة ليبيا
حكومة الوحدة الوطنية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
القرارات

**قرار وزير التعليم العالي والبحث العلمي
رقم (339) لسنة 2022 م**

بشأن ضوابط نشر الإنتاج العلمي لفرض الترقية العلمية لأعضاء هيئة التدريس

وزير التعليم العالي والبحث العلمي:

- بعد الاطلاع على الإعلان الدستوري المؤقت وتعديلاته
- وعلى الاتفاق السياسي الليبي الموقع في 17 ديسمبر 2015 ميلادي .
- وعلى القانون رقم (12) لسنة (2010 م) مسيحي بشأن إصدار قانون علاقات العمل ولائحته التنفيذية.
- وعلى القانون رقم (18) لسنة 2010 م بشأن التعليم.
- وعلى قرار مجلس النواب رقم (1) لسنة 2021 م بشأن منح الثقة لحكومة الوحدة الوطنية
- وعلى قرار مجلس وزراء حكومة الوحدة الوطنية رقم (39) لسنة 2021 م بشأن اعتماد الهيكل التنظيمي وتحديد اختصاصات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وتنظيم جهازها الإداري.
- وعلى قرار اللجنة الشعبية العامة سابقا رقم (501) لسنة 2010 م بشأن إصدار لائحة تنظيم التعليم العالي وتعديلاته.
- وعلى كتاب السيد المستشار الأكاديمي بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي .

قـــــرر

مسادة (1)

لا يعتقد بأي إنتاج علمي مقدم لفرض الترقية العلمية لأعضاء هيئة التدريس إلا إذا كان منشوراً بإحدى الوسائل التالية :

- 1- البحوث المنشورة بالمجلات العلمية المحكمة المعتمدة من الهيئة الليبية للبحث العلمي .
- 2- المجلات العلمية المعتمدة في قاعدة بيانات سكوبس الدولية (Scopus) - ويمكن الوصول مجاناً إليها عبر الرابط التالي:
<https://www.scopus.com/sources.uri?zone=Top Nav bar&org=searchbasic>
- 3- المجلات المعتمدة في قاعدة بيانات ويب أوف ساينسز (web of science) - ويمكن الوصول إليه عبر الرابط التالي:
<https://mi.clarivate.com/search-results>
- 4- المجلات المدرجة في قاعدة بيانات معامل التأثير العربي - ويمكن الوصول إليها عبر الرابط التالي:
<https://www.arabimpactfactor.com/pages/journals.php>

مسادة (2)

يُعمل بهذا القرار من تاريخ صدوره وعلى الجهات المعنية تنفيذه .



عبدالمجيد القبيسي
وزير التعليم العالي والبحث العلمي

صدر في طرابلس
يوم 17/10/2022
بتاريخ 27/10/2022
من قـــــرر

هاتف : 00218 21 484 34 57
هاتف : 00218 21 484 32 52

www.mhesr.gov.ly

طرابلس - ليبيا



افتتاحية العدد

بحمد الله وفضله ارتفع معامل التأثير العربي لمجلة رمّاح للبحوث والدراسات/الأردن وفقاً لتقرير عام (2020) والصادر عن مشروع التأثير العربي باتحاد الجامعات العربية، حيث بلغ (1.5) مقارنة بالتقرير السابق عام (2019) والذي حظي (1.3).

و بعون الله وتوفيقه نرف خبر إئتلافنا وتعاوننا منذ صدور العدد (51) والأعداد التي تليه مع جامعة القرآن الكريم وتأسيس العلوم في السودان اعتباراً من 2021/1/1.

كما أننا نشكر الله تعالى على استمرارية العمل واستمرارية تقدم الخُطى نحو العالمية، بصدور العدد (107) حيث تم إدخال المجلة لمحرك البحث العلمي جوجل سكولار (Google Scolar)، وقاعدة بيانات المكتبة البريطانية وأولخ الألمانية وهذه خطوة تسمح لنا بالدخول إلى القواعد الأخرى بإذن الله علماً بأن المجلة موجودة على قاعدة بيانات إيبسكو الأمريكية، وحصلت المجلة بحمد الله على مُعامل التأثير العربي، وباختراق مذهل انضمت المجلة لموقع CiteFactor.

وهذا العدد (107) فيه من الأبحاث القيمة لباحثين من جامعات عربية متعددة من: الأردن، الجزائر، السعودية، العراق، قطر، الكويت، السودان، فلسطين، مصر... الخ.

كما يسرنا إعلامكم بأن مجلة رمّاح قد نجحت في تحقيق معايير اعتماد معامل "أرسييف Arcif" المتوافقة مع المعايير العالمية والتي يبلغ عددها (32) معياراً، وللإطلاع على هذه المعايير يمكنكم الدخول إلى الرابط التالي: <http://e-marefa.net/arcif/criteria> وكان معامل "أرسييف Arcif" لسنة 2021 (0.0962).

وقد صنفت المجلة في تخصص العلوم الاقتصادية والمالية وإدارة الأعمال (متداخلة التخصصات) ضمن الفئة (الثانية Q2) وهي الفئة الوسطى المرتفعة.

آملين من الله العلي القدير أن تبقى مجلة رمّاح متميزة ببحوثها وتسعى للتطور مع كل عدد.

رئيس التحرير

الاستاذ الدكتور سعادة الكسواني

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
6	هيئة تحرير المجلة
7	الهيئة الاستشارية للمجلة
9	شروط النشر
10	موقع المجلة بقواعد البيانات العالمية
11	شهادات المجلة
23	افتتاحية العدد
24	فهرس المحتويات
28	أثر إدارة الوقت على البراعة التنظيمية "دراسة ميدانية على مديري المرافق الصحية الخاصة ومساعدتهم بمنطقة الجبل الأخضر في ليبيا" أ. جواهر مصطفى عبدالسلام محاضر مساعد بقسم إدارة الأعمال - جامعة درنة أ. د. وائل محمد جبريل أستاذ إدارة الأعمال بجامعة درنة
109	أثر الممارسات السلمية على الرقابة الاستباقية في مخاطر البنوك اعداد: ايمان عبد الله القنيوي
152	القيمة التنبؤية لاختبار رسم الرجل بمهارات الإستعداد للكتابة لدى عينه من أطفال الرياض بمدينة البيضاء

	أ/ زاهيه سالم رحيل محمد / محاضر بقسم رياض الأطفال بكلية التربية جامعة عمر المختار د/ نصر عياد محمد سعيد / أستاذ مشارك بقسم الارشاد علم النفس بكلية الآداب جامعة عمر المختار
177	التسويق الفيروسي وعلاقته بقرار الشراء للمشتريين الفلسطينيين الدكتور يوسف أبوفارة جامعة القدس المفتوحة – فلسطين
242	دور القيادة التربوية في تعزيز جودة العملية التعليمية من وجهة نظر القادة التربويين في منطقة الرياض إعداد / سارة سعد القنور
294	نماذج التنبؤ كآلية حديثة في البحث العلمي واستخدامها للتنبؤ بالتضخم في الاقتصاد الليبي إعداد: د محمد عمر الشويرف / د نجاح الطاهر البيباص أستاذ مشارك/ كلية الاقتصاد جامعة المرقب
322	أثر الموارد البشرية علي الكفاءة الإنتاجية (بالتطبيق علي بنك الخرطوم) دراسة مقدمة ضمن مطلوبات الأوراق العلمية لنيل درجة الدكتوراة في ادارة لاعمال إعداد الطالب : صديق محمد الصديق محمد

359	<p>Effects of Fiscal Policy on Palestine’s International Trade in the Short and Long Term Using the ARDL Model</p> <p>Samir K. Safi^{1*}, Khalil El-Namrouty², Mohammad Othman³</p> <p>^{1*}United Arab Emirates University, UAE,</p> <p>²The Islamic University of Gaza, Palestine,</p> <p>³The Islamic University of Gaza, Palestine,</p>
378	<p>The Effect of Interactionist Dynamic Assessment on Iraqi College EFL Students’ Reading Comprehension</p> <p>Assist. Prof. Shamma Mustafa Hameed (PhD).</p> <p>Department of English, College of Arts, Al_Iraqia University</p> <p>Bahaa Mustafa Hameed (M.A)</p> <p>Ministry of Education</p>

أثر إدارة الوقت على البراعة التنظيمية
"دراسة ميدانية على مديري المرافق الصحية الخاصة ومساعدتهم بمنطقة الجبل
الأخضر في ليبيا"

Impact of Time Management on Organizational Ambidexterity
"A field Study on the Manager Private health Facilities and their Assistants
at Al-Jabal Al-Akhdar Region in Libya"

أ.د. وائل محمد جبريل

أستاذ إدارة الأعمال بجامعة درنة

أ.جواهر مصطفى عبدالسلام

محاضر مساعد بقسم إدارة الأعمال

- جامعة درنة

w.gabrel@uod.edu.ly

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الوقت على البراعة التنظيمية بالمرافق الصحية الخاصة بمنطقة الجبل الأخضر في ليبيا، ولتحقيق أهدافها، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، فقد قام الباحثان بتطوير استبانة معتمدة على بعض الدراسات السابقة، حيث تم التأكد من صدقها ومعامل ثباتها ، وقد تمثل مجتمع الدراسة في جميع المديرين ومساعدتهم بالمرافق الصحية الخاصة بمنطقة الجبل الأخضر في ليبيا، والذي بلغ قوامه (118) مديراً ، وقد أتبعت الدراسة أسلوب المسح الشامل، وبعد توزيع الاستبانة تم استرجاع (98) استمارة صالحة لتحليل الإحصائي، ولتحليل بيانات الدراسة تم استخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية؛ حيث تم التوصل إلى العديد من النتائج يمكن إيجازها فيما يلي: بينت الدراسة أن المستوى العام لإدارة الوقت جاء مرتفعاً، بينما أظهرت الدراسة أن المستوى العام للبراعة التنظيمية جاء مرتفعاً جداً، كذلك أوضحت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الوقت على البراعة التنظيمية، وأخيراً قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي يؤمل اتباعها لتعزيز إدارة الوقت وتعزّيد البراعة التنظيمية بالمرافق الصحية قيد الدراسة.

الكلمات المفتاحية: إدارة الوقت، البراعة التنظيمية، المرافق الصحية الخاصة، منطقة الجبل الأخضر، ليبيا.

Abstract

The study aims to identify the impact of time management on organizational ambidexterity at the private health facilities in Al-jabal Al-Akhdar region. The researchers here developed a questionnaire based on some previous studies, which they were sure of their validity and reliability. The study population included all a manager and their assistants at Private health facilities in Al-jabal Al-Akhdar region, They were about (118) manager and assistant. The study followed the method of the comprehensive survey, and after the distribution of the questionnaire, (98) form were retrieved as valid for statistical analysis. The statistical package for the social sciences program (SPSS) was used to analyses the questionnaire data and The study concluded the follow results: firstly, the overall Level of the time management of managers and their assistants at the private health facilities under study was high. Secondly, the Level of organizational ambidexterity was very high. Thirdly, there was statistically significant effect of time management on organizational ambidexterity. Finally, the study provided a set of recommendations to Greater attention to time management and enhancing organizational ambidexterity at the private health facilities under study.

Key words: Time Management, Organizational Ambidexterity, Private Health Facilities, Al-Jabal Al-Akhdar Region, Libya.

الاطار العام للدراسة

المقدمة:

تعد البراعة التنظيمية من المواضيع التي أحتلت مكانة بارزة في حقل الإدارة خلال العقد الماضي على اعتبار أن منظمات الاعمال الناجحة تحتاج الى أن تكون بارعة لتحقيق التوازن النسبي بين الأنشطة الاستكشافية والأنشطة الاستغلالية بشكل متزامن، إذ تساهم البراعة التنظيمية في تحسين أداء المنظمات من خلال زيادة كفاءتها ومرونتها والحفاظ على ديمومتها (أبوزيد، 2019).

يعتبر الوقت هو أحد أندر الموارد الاقتصادية الهامة والثمينة للمنظمات، ويتميز عن غيره من الموارد بأنه العنصر الذي لا يمكن استتجاره أو شرائه أو اقتراضه أو تخزينه ولا يمكن الاستغناء عنه وإبداله بغيره (الصرير، 2010)؛ كما تحظى إدارة الوقت باهتمام كبير من المفكرين وعلماء الإدارة في كل العصور والبلدان الذين يصفون الوقت بأنه المورد المهم إذا لم تتجح في إدارته فلن تتجح في أي عمل تقوم به، وعليه فإن تنظيم الوقت وإدارته هو عصب العملية الإدارية (البرادعي، 2004).

وبالتالي فهم العوامل التي تجعل المنظمات بارعة أصبح قضية هامة، ومن هنا تبرز أهمية الوقت وإدارته باعتباره وسيلة لتحقيق البراعة التنظيمية، فالمحافظة على الوقت يوفر للمنظمات مجموعة من الخصائص أهمها الفهم الشامل لبيئتها، والتركيز على الإبداع، والدقة في العمل، مما ينعكس في أدائهم ونجاح المنظمة (أبو زيد، 2019).

إن استغلال مورد الوقت الاستغلال الأمثل، خصوصاً في منظمات قطاع الأعمال والتي منها قطاع الخدمات الصحية الخاصة، يعد رافداً مهماً للاقتصاد الوطني،

فضلاً عن انتشار خدماتها، لذا يجب على هذه المنظمات الاهتمام بإدارة الوقت، لأنه أصبحت من الأسس التي تُبنى عليها الأمم المتقدمة، وهي الشغل الشاغل في الوقت الحاضر من أجل استثمارها في تنمية البراعة التنظيمية، والسعي للتطوير المستمر ومواجهة المشكلات وتحقيق الميزة التنافسية من خلال تقديم أفضل الخدمات الصحية؛ تأسيساً على ما تقدم، فإن هذه الدراسة تسعى إلى معرفة طبيعة أثر إدارة الوقت على البراعة التنظيمية بالمرافق الصحية الخاصة بمنطقة الجبل الأخضر من وجهة نظر المديرين ومساعديهم.

الدراسات السابقة:

الدراسات السابقة المتعلقة بالبراعة التنظيمية:

دراسة (Sarmiento et al., 2024): أعتمدت الدراسة على نظرية البراعة والإبداع المشترك للتسويق ومنطق الخدمة المهيمنة، لتطوير إطار بحث يحدد آثار البراعة التنظيمية والإبداع التنظيمي المشترك على الأداء التنظيمي. ويقارن كذلك تأثير البراعة التنظيمية على الإبداع التنظيمي المشترك في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم والشركات الكبيرة. حيث تم اختبار الإطار في دراسة استقصائية تم تطبيقها على 324 من كبار المديرين وكبار المسؤولين التنفيذيين. تكشف النتائج عن تأثير إيجابي للبراعة التنظيمية على الإبداع المشترك، حيث تكون النتيجة أعلى بكثير في الشركات الكبيرة منها في الشركات الصغيرة والمتوسطة. علاوة على ذلك، فإن تأثير البراعة التنظيمية على الأداء يتم من خلال الإبداع المشترك.

دراسة سليم وآخرون (2024): يهدف البحث الى دراسة أثر الرشاقة الاستراتيجية (كمتغير مستقل) على البراعة التنظيمية (كمتغير تابع) وذلك بالتطبيق على القطاع المصرفي المصري، حيث تمثل مجتمع البحث في جميع العاملين بالأفرع الرئيسية بمحافظتي القاهرة والجيزة، وقد استخدمت الدراسة قائمة استقصاء لتجميع البيانات اللازمة، وجاءت القوائم الصالحة للتحليل بواقع (282) قائمة ؛ وقد توصلت نتائج إلى أن الرشاقة الاستراتيجية تؤثر تأثيراً ايجابياً على البراعة التنظيمية في المصارف محل البحث.

دراسة عبدالعزيز (2022) : هدفت الدراسة الى التعرف على أثر البراعة التنظيمية على تحقيق الريادة لمنظمات الأعمال في شركات صناعة الاجهزة الكهربائية والالكترونية بجمهورية مصر، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ، وتمخض عن الدراسة أن هناك مستوى مرتفع من البراعة التنظيمية بالشركات قيد الدراسة ، علاوة على وجود أثر معنوي البراعة التنظيمية على تحقيق الريادة.

دراسة اسعيفان (2021): هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الوعي الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية بشركات الأدوية الأردنية، وتكونت عينة الدراسة من (271) من العاملين في المناصب الإدارية العليا والوسطى في شركات الأدوية الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها وجود مستوى متوسط من البراعة التنظيمية في الشركات محل الدراسة.

دراسة طه (2021): استهدفت هذه الدراسة تحديد مستوى تطبيق القيادة الملهمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة المعاونة والعاملين بجامعة مدينة السادات، وتحديد مستوى البراعة التنظيمية من وجهة نظرهم، كذلك تحديد مستوي التماثل التنظيمي بجامعة مدينة

السادات، وتحديد طبيعة العلاقة بين القيادة الملهمة والتماثل التنظيمي في ظل وجود البراعة التنظيمية كمتغير وسيط، ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات الأولية باستخدام عيّنتين الأولى قوامها 162 من أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات، والثانية قوامها 311 من العاملين بجامعة مدينة السادات، وقد أظهرت نتائج الدراسة الميدانية ارتفاع مستوى ممارسة قيادات جامعة مدينة السادات لنمط القيادة الملهمة من وجهة نظر العاملين وأعضاء الهيئة المعاونة بالجامعة، وارتفاع مستوى البراعة التنظيمية لجامعة مدينة السادات من وجهة نظر العاملين وأعضاء الهيئة المعاونة بالجامعة، كذلك ارتفاع مستوى التماثل التنظيمي في جامعة مدينة السادات من وجهة نظر العاملين وأعضاء الهيئة المعاونة بالجامعة، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الملهمة والتماثل التنظيمي في ظل وجود البراعة التنظيمية كمتغير وسيط .

دراسة الجنازرة (2020): هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توافر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالإدارة بالتجوال من وجهة نظر المشرفين التربويين ومساعدى المديرين، لتحقيق اهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (362) من المشرفين التربويين ومساعدى المديرين من المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان ، وأظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة توافر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة ودرجة ممارسة الادارة بالتجوال في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان، وتبين أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a < 0.05$) لدرجة استجابة المشرفين ومساعدى المديرين للبراعة التنظيمية تعزي لمتغير النوع، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة.

دراسة العودة (2020) : هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تحقيق البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمات في منطقة القصيم بالسعودية، والكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات افراد العينة حول مستوى البراعة التنظيمية ترجع لاختلاف (سنوات الخبرة- التخصص- والدورات التدريبية)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، حيث تكونت عينة الدراسة من 333 معلمة، وتوصلت النتائج بأن مستوى تحقيق البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية جاء بدرجة كبيرة، حيث جاءت بُعد الاستكشاف بالترتيب الأول وبعُد الاستغلال بالترتيب الثاني وجاءا البُعدين بدرجة كبيرة.

دراسة إبراهيم (2019): تهدف إلى تبيان تأثير البراعة التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في المصرف الأهلي العراقي، وتم اعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات من خلال استطلاع آراء عينة مكونة من (16) مدير قسم ومسؤول شعبة. وقد كشفت النتائج عن مستوى مرتفع لامتلاك القيادات في المصرف بالبراعة التنظيمية التي قادت المصرف نحو النجاح الاستراتيجي.

دراسة المصري (2019): هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، وعلاقتها بمستوى البراعة التنظيمية لديهم من وجهة نظر المعلمين، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت العينة من (459) معلماً، واعتمدت الدراسة الاستبانة في جمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة المديرين للقيادة التبادلية كانت (كبيرة) وأن مستوى البراعة التنظيمية

كان (كبيراً) ، كذلك وجدت علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة المديرين للقيادة التبادلية ومستوى البراعة التنظيمية لديهم. دراسة المحاسنة (2017): هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية في الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية، وتكوّن مجتمع الدراسة من ست شركات، بعينة عشوائية قوامها (240) ، وقد أتبعَت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أن القدرات الديناميكية تؤثر في تحقيق الرشاقة التنظيمية ، وتؤثر القدرات الديناميكية على البراعة التنظيمية، كما تؤثر البراعة التنظيمية في تحقيق الرشاقة التنظيمية في الشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية.

دراسة *Miadenua et. al* (2015): هدفت الدراسة إلى تفسير العلاقة بين البراعة التنظيمية والأداء الابتكاري ، والذي يرتبط بمزيج من المستويات العالية للاستكشاف والاستغلال، واعتمدت الدراسة على بيانات كمية من عام (2006-2015) في (12) دولة، وأشارت النتائج إلى أن الاستكشاف والاستغلال يرتبطان ايجابياً بأداء الشركة الابتكاري، وذلك بدعم فرضية الدراسة بوجود التكامل بينهما، كما أن هذا التأثير لا يزال مرتبطاً بالأداء الابتكاري الذي يعتبر من مكونات البراعة التنظيمية.

الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الوقت:

دراسة Nweke and Osakwe (2024) تناولت الدراسة إدارة الوقت والتدريس الفعال في المدارس الثانوية العامة العليا في ولاية ريفر. اعتمدت الدراسة التصميم الارتباطي. غطت هذه الدراسة المعلمين في المدارس الثانوية العامة العليا في ولاية ريفر بزحج عينة قوامها (177) معلماً اختيرت بطريقة العينة العشوائية الطبقية. تم استخدام

الاستبانة لجمع البيانات؛ وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت وفعالية التدريس. وأظهرت أنه عندما يتبنى المعلمون الاستخدام السريع للوقت في أدوارهم الوظيفية، فإن ذلك من شأنه أن يؤدي إلى فعالية التدريس.

دراسة سلطان (2024) ركزت على انعكاسات تنمية الموارد البشرية على إدارة الوقت لدى موظفي جامعة محمد خيضر بسكرة في الجزائر بحجم عينة قوامها 226 فردا اختيرت بواسطة العينة العشوائية البسيطة، كذلك الكشف عن أثر تطبيق آليات تنمية الموارد البشرية (التدريب و التكوين التعلم التنظيمي، إدارة المعرفة ورأس المال الفكري، تنمية القيادات الإدارية، إدارة الأداء) على وجود من عدمه لمضيعات الوقت المتعلقة بعمليات (التنظيم، التخطيط، الاتصال، التوجيه، الرقابة) ، وقد كشفت الدراسة وجود دور لتنمية الموارد البشرية على إدارة الوقت لدى موظفي جامعة محمد خيضر بسكرة، فضلاً عن أثر تطبيق آليات تنمية الموارد البشرية على الحد من مضيعات الوقت.

جوال وآخرون (2021): رمت الدراسة إلى تحليل أثر التمكين الهيكلي بمختلف أبعاده (المشاركة في اتخاذ القرار، التفويض، فرق العمل، التحفيز، المعلومات والاتصال) على إدارة الوقت بمديرية التجارة لولاية الجلفة بالجزائر، حيث استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية على عينة مكونة من 60 إطاراً من أصل مجتمع الدراسة المكون من 200 مفردة. خلصت الدراسة إلى وجود علاقة أثر إيجابية ومعنوية للتمكين الهيكلي بمختلف أبعاده على إدارة الوقت من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

دراسة بوراي وجميل (2021): هدفت الدراسة لمعرفة تأثير إدارة الوقت على أداء الوظيفي في المؤسسة الوطنية للمركب المنجمي جبل العنق بئر العاتر في الجزائر،

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، حيث أجريت الدراسة على عينة مكونة من 51 ادارياً، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثر ايجابي وقوي لإدارة الوقت على أداء الوظيفي في المؤسسة.

دراسة مَحُول (2020): تمحورت الدراسة في تحديد تأثير تبني آليات إدارة الوقت على مستوى أداء الموارد البشرية في شركة سيرتيل السورية، وتألّف مجتمع الدراسة من جميع الموارد البشرية في شركة سيرتيل، تم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة قوامها (348) موظفاً. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، وخلصت الدراسة إلى وجود درجة مرتفعة جداً لتبني آليات إدارة الوقت، ولا يوجد فروق في اتجاهات افراد العينة نحو تبني آليات الادارة الذاتية باختلاف المتغيرات الديموغرافية، كذلك أوضحت الدراسة وجود تأثير لتبني إدارة الوقت على أداء الموارد البشرية.

دراسة رحلي (2019): هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين إدارة الوقت والصحة النفسية لدى طلبة جامعة محمد بوضياف بولاية لمسيلة في الجزائر، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم تطبيق أدوات جمع البيانات المتمثلة في استبيان إدارة الوقت ومقياس الصحة النفسية، على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (60) طالب وطالبة، وقد أسفر عن الدراسة وجود علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت والصحة النفسية لدى طلبة الجامعة. كذلك وجود علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط للوقت والصحة النفسية لدى طلبة الجامعة. أيضاً وجود علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة إحصائية بين تنظيم الوقت والصحة النفسية لدى طلبة الجامعة، علاوة على وجود علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة إحصائية بين رقابة الوقت و الصحة النفسية لدى طلبة الجامعة.

دراسة رابح (2018): هدفت الدراسة إلى التعرف على أساليب إدارة الوقت وأثرها على الإبداع الإداري لدى مدراء ورؤساء أقسام ومعاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية في الجزائر، ولتحقيق أهداف الدراسة أستخدم المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء ونواب ورؤساء أقسام ومعاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر والبالغ عددهم (95) مدير ونائب مدير ورئيس قسم، واختار منهم عينة عشوائية عنقودية، وكشفت الدراسة وجود درجة عالية لاستخدام أساليب إدارة الوقت لدى مدراء ونوابهم ورؤساء الأقسام بالمعاهد وأقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر، كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($a < 0.05$) بين أساليب إدارة الوقت والابداع الاداري.

دراسة العمامي (2016): هدفت الدراسة إلى التعرف على إدارة الوقت وعلاقتها بالأداء الوظيفي وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري الإدارات الوسطى بالمستشفيات العامة والخاصة الواقعة في مدينة بنغازي، وبلغ عددهم (225) مديراً. وتم اخذ عينة عشوائية طبقية، حيث بلغ عددهم (245) مديراً، وتوصلت الدراسة إلى أن مديري الإدارات العليا والوسطى بالمستشفيات العامة والخاصة لديهم مستوى مرتفع في إدارة الوقت، كما جاء مستوى الأداء الوظيفي مرتفعاً، بينت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت والاداء الوظيفي.

دراسة جبريل (2013): هدفت الدراسة إلى التعرف على الكيفية التي يدير بها رؤساء الأقسام العلمية بجامعة عمر المختار والفروع التابعة لها إدارة وقتهم ، أيضاً معرفة مستوى الثقافة التنظيمية، ثم التعرف على طبيعة العلاقة التأثيرية للثقافة التنظيمية على إدارة الوقت، وكشفت الدراسة أن رؤساء الأقسام بجامعة والفروع التابعة لها يمارسون إدارة الوقت ومبادئها بمستوى متوسط، كما خلصت الدراسة إلى أن مستوى

الثقافة التنظيمية بأبعادها التسعة بجامعة عمر المختار كان متوسطاً، أيضاً أظهرت النتائج وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وإدارة الوقت.

دراسة *Zampetakis et. al* (2010): هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين سلوكيات إدارة الوقت والابداع الاداري في مؤسسة البحوث والتكنولوجيا في اليونان ، وتوصلت الدراسة إلى أن الابداع الاداري مرتبط بسلوك التخطيط اليومي والتخطيط الاستراتيجي، وبالتحكم المدرك للوقت، وأن هناك علاقة سلبية بين الابداع والعشوائية، وعدم الانتظام في العمل.

دراسة *Gouging et al* (2000): هدفت الدراسة إلى التعرف على تقييم وقت أداء البناء في قطاعات الإنشاء علي الاختلافات في كفاءة ادارة الوقت لدى المدير الصيني، طبقاً لمتغير الجنس، وأجريت هذه الدراسة على عينة مكونة من (170) مديراً، منهم (126) من الذكور (44) من الإناث، وخلصت الدراسة إلى أن الإناث أقل كفاءة في إدارة الوقت من الذكور، وأن ساعات العمل الأسبوعية للذكور أكثر من الإناث، وأنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث بالنسبة إلى العوامل التي تؤدي إلى ضياع وقت العمل الرسمي.

من خلال استعراض الدراسات السابقة- والتي أجريت في بيئات مختلفة - والمتنوعة في مواضيعها وأهدافها وأدواتها بتنوع الجوانب التي عالجتها والتي أوضحت في عمومها أن هناك اهتماماً واسعاً وامتزاجاً لأغلب البلدان التي أخذت منها هذه الدراسات في موضوع إدارة الوقت والبراعة التنظيمية ودورها في أداء الافراد والمنظمات، وتكمن الفجوة البحثية بدراسة متغيري الدراسة والعلاقة بينهما في قطاع مهم وحساس وحيوي ألا هو القطاع الصحي وبخاصة المرافق الصحية الخاصة، مما يجعل الباب مفتوحاً

لأي باحث لسد هذه الثغرة البحثية والإسهام في إثراء الجانب المعرفي والتطبيقي لموضوع الدراسة في بيئة المنظمات الصحية، ويعتقد الباحثان أيضاً أن الدراسة الحالية سوف تكون نقطة انطلاقاً نحو دراسات لاحقة تتناول جوانب أخرى مهمة، كذلك من الممكن أن تضيف هذه الدراسة للدراسات الليفية فائدة من أجل إحياء هذا القطاع الهام، و قد استفاد الباحثان من اطلاعها على الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية، كذلك تطوير أداة الدراسة، وفي التعقيب على النتائج التي كشفت عنها الدراسة الحالية، وبذلك فإن الدراسة الحالية تُعتبر مكملة في أهدافها لما عرض من أهداف، وإضافة جديدة لما سبق عرضه.

مشكلة الدراسة:

إن احتياجات الزبائن المتغيرة والمتجددة، وتزايد حده المنافسة والتغيرات والتطورات المتسارعة في بيئة الأعمال، ما دفع منظمات الأعمال نحو تحسين أدائها لغرض التنافس، وهذا ما جعل البراعة التنظيمية من المفاهيم الأساسية في عالم اليوم، حيث تمكن المنظمات من تعزيز أدائها وميزتها التنافسية، كما أشارت العديد من الدراسات على أهمية دور البراعة التنظيمية في المنظمات (أبو زيد، 2019؛ الجنازرة، 2020؛ المحاسنة، 2017). وفي ظل التقدم السريع الذي يشهده العالم والمنافسة الكبيرة والطلب المتزايد للحصول على الخدمة بأسرع وقت ممكن وبجوده عالية، هذا ادي لازدياد الطلب والاهتمام بموضوع الوقت وادارته لتحقيق التفوق في الأداء، إذ يعتبر المدير الفعال هو الأقدر على قيادة العمل وتيسيره لاكتسابه للعديد من المهارات والأساليب التي تمكنه من تقليل الوقت الضائع بهدف زيادة إنتاجيته وأدائه (مخول، 2020).

إن وقت المدير بالإضافة إلى ندرته يعتبر مورداً حاكماً للنجاح والتقدم، وقد أكد *Drucker* بأن أكثر الأوقات إنتاجاً أو أقله إنتاجاً هو وقت المدير (دركر، 1995: 97)، وتعتمد فعالية المدير على مدى قدرته على تحليل وقته ومعرفته أين وكيف يقضيه؟ ومع من؟ وفي أي موضوع؟ ؛ ولكن هذه الفعالية تتحكم بها عدة عوامل أهمها ثقافة المدير (كنعان، 1999: 421)، فبعض المدراء يميلون بطبعهم إلى إضاعة الوقت، ولذلك يكون الوقت رخيصاً لديهم يستخدمونه دون تقدير للأولويات، فالمدير الذي لا يستطيع إدارة وقته لا يستطيع إدارة شيء آخر، وحيث أن نجاح المديرين في كثير من الأحيان وبالتالي نجاح المنظمات في تحقيقها لأهدافها يعزى في بعض جوانبه إلى مهارة المديرين في إدارتهم لأوقاتهم وبالذات في مجال العمل، ذلك أن مثل هذا السلوك المتعلق بالوقت لا تقتصر فوائده على المديرين فقط وإنما يمتد ليشمل المرؤوسين كذلك باعتبارهم المتأثرين بتوجيهات وسلوك مديريهم

إن قضية البراعة التنظيمية في المقام الأول هي قضية وقت وقضية إنتاج، وأن الأمر في حاجة إلى التعامل مع الوقت على أنه مورد لا بد من استثماره لتحقيق النتائج المطلوبة (أبو شيخة، 1991). إن قدرة إنتاجية الأفراد والمنظمات وتنمية البراعة التنظيمية تعتمد إلى حد كبير على القدرة في تحقيق الكفاية في استثمار الوقت المتاح للعمل (السلمي، 2008؛ ستراك، 2003؛ *Atkins, 1990*؛ *Zampetakis et al, 2010*؛ *Nweke and Osakwe, 2024*)، وفي هذا المجال يقول كل من جورج سناك وتوماس هاوت: إن الوقت هو السلاح السري في مجال الأعمال، حيث أن المميزات الكامنة في الاستجابة الوقتية تؤدي إلى توفير كل الظروف الأساسية لخلق الميزة التنافسية في بيئة الأعمال الحالية (شاوش، 2006).

وليبيا باعتبارها إحدى الدول النامية التي تسعى للنهوض بمستوى منظماتها لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، يجب أن تُبدي اهتماماً بإدارة الوقت، وذلك من خلال إبراز أهميتها وتفعيل عملياتها ، إضافة إلى تنمية البراعة التنظيمية بها، والذي أصبح محور اهتمام المنظمات المعاصرة في سعيها المستمر للاهتمام بالأداء الفعّال، خاصةً المرافق الصحية الخاصة والتي لها دور جوهري ومميز ومهم في حياة المواطن بشكل خاص وفي تنمية وتطوير الاقتصاد الوطني بشكل عام ، لكن رغم الأهمية البالغة لهذا المرافق إلا أنه لم تحظَ بالاهتمام الكافي من قبل الباحثين على حد علم الباحثان، وهذا مما حدا بالباحثين اجراء هذه الدراسة لمعرفة أثر إدارة الوقت على البراعة التنظيمية بالمرافق الصحية الخاصة بمنطقة الجبل الأخضر، فضلاً عن ما أوصت به العديد من الدراسات بدراسة موضوعي إدارة الوقت والبراعة التنظيمية في بيئات أخرى (جبريل، 2013 ؛ جبريل ، 2015؛ جاد الرب والصبح، 2021 ؛ اسعيفان 2021 ؛ عبدالعزيز، 2022 ؛ النرش والغزاز، 2022)؛ تأسيساً علي ما تقدم تكمن مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

- ما مستوى ممارسة إدارة الوقت لدى مديري المرافق الصحية الخاصة ومساعدتهم بمنطقة الجبل الأخضر؟
- ما مستوى البراعة التنظيمية بالمرافق الصحية الخاصة من وجهة نظر المديرين ومساعدتهم بمنطقة الجبل الأخضر؟
- هل هناك أثر ذو دلالة احصائية لإدارة الوقت على البراعة التنظيمية بالمرافق الصحية الخاصة بمنطقة الجبل الأخضر من وجهة نظر المديرين ومساعدتهم؟

أهداف الدراسة:

- الوقوف على مستوى ممارسة إدارة الوقت لدى مديري المرافق الصحية الخاصة ومساعدتهم بمنطقة الجبل الأخضر.
- تبيان مستوى البراعة التنظيمية بالمرافق الصحية الخاصة من وجهة نظر المديرين ومساعدتهم بمنطقة الجبل الأخضر.
- التعرف على أثر إدارة الوقت على البراعة التنظيمية بالمرافق الصحية الخاصة بمنطقة الجبل الأخضر من وجهة نظر المديرين ومساعدتهم.
- تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي من شأنها أن ترفع من ممارسة إدارة الوقت وتُعزز البراعة التنظيمية بالمرافق الصحية قيد الدراسة.

أهمية الدراسة:

- الدراسة تلمس عنصر هام جداً من عناصر التنمية الاقتصادية والاجتماعية وهو عنصر الوقت.
- تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال تطرقها لموضوع مهم وحيوي وهو البراعة التنظيمية ويُعد ضرورة ملحة لجميع المنظمات في العصر الزاهن لتحقيق التفوق التنافسي.
- تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال إثرائها للمعرفة العلمية لهذا النوع من الدراسات في مجال العلوم الاجتماعية والانسانية، وفي مجال العلوم الادارية بصفه خاصة.
- فتح مجالات للبحث العلمي في هذا الموضوع، وذلك من خلال ما ستوفره هذه الدراسة من معلومات تساعد الباحثين والدارسين والمهتمين بموضوع الدراسة.
- ندره الدراسات التي تناولت هذا الموضوع، فلا يوجد على حد علم الباحثين دراسات في البيئة المحلية قامت بدراسة أثر إدارة الوقت على البراعة التنظيمية بالمرافق الصحية الخاصة بمنطقة الجبل الأخضر.

- قد تفيد صنّاع القرار بالمرافق الصحية الخاصة محل الدراسة بما تتكشف من نتائج.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الوقت على البراعة التنظيمية في المرافق الصحية الخاصة بمنطقة الجبل الأخضر.

وتتبنق من الفرضية الرئيسية، الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط الوقت على البراعة التنظيمية في المرافق الصحية الخاصة قيد الدراسة.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنظيم الوقت على البراعة التنظيمية في المرافق الصحية الخاصة قيد الدراسة.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرقابة الوقت على البراعة التنظيمية في المرافق الصحية الخاصة قيد الدراسة.

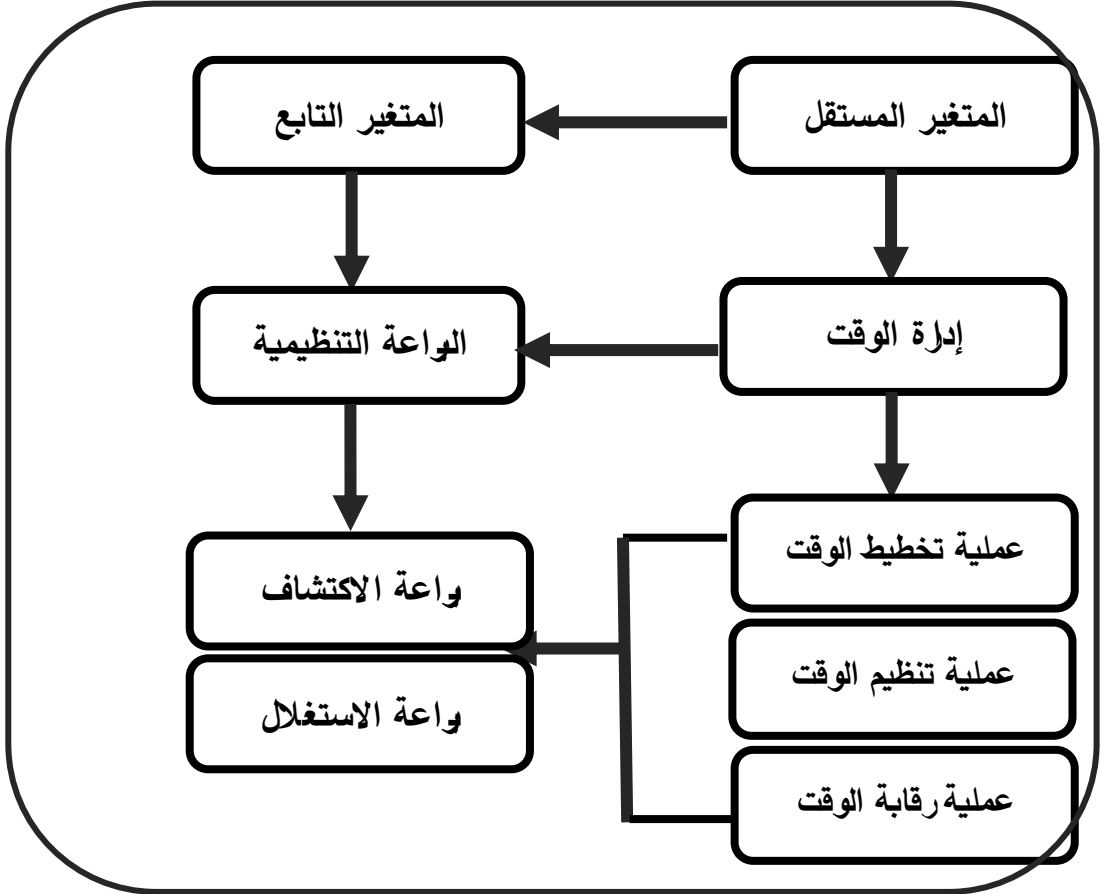
حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على معرفة أثر إدارة الوقت من خلال الأبعاد التالية: (تخطيط الوقت، تنظيم الوقت، ورقابة الوقت) على البراعة التنظيمية من خلال البعدين التاليين: (الاستكشاف، والاستغلال).

- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على المديرين ومساعديهم بالمرافق الصحية الخاصة بمنطقة الجبل الأخضر.
- الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة خلال الفترة من 11 أغسطس وحتى 9 سبتمبر 2021م.

نموذج الدراسة:

اعتماداً على بعض ما ورد في الدراسات السابقة وانسجماً مع أهداف الدراسة فإن نموذجها يتمثل في المتغير التابع، والذي يتجسد في البراعة التنظيمية من خلال البُعدين التاليين: (براعة الاستكشاف، براعة الاستغلال)، أما بالنسبة للمتغير المستقل، فتمثل في إدارة الوقت والذي ينقسم بدوره إلى العمليات التالية: (تخطيط الوقت، تنظيم الوقت، رقابة الوقت)، والشكل (1) يوضح نموذج الدراسة.



المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على الدراسات السابقة.

الشكل (1): نموذج الدراسة

التعاريف الإجرائية:

أولاً: **البراعة التنظيمية:** هي قدرة المرافق الصحية الخاصة قيد الدراسة على استثمار الأنشطة الحالية في المجالات القائمة، واستكشاف أنشطة جديدة في مجالات جديدة، بالشكل الذي يُحدث التوازن بين الأداء الاستثماري والاستكشافي، ويوفق بين موارد المرافق وظروف المنافسة (عويس، 2015)، كما تتمثل أبعاد البراعة التنظيمية في التالي:

- **البحث عن الفرص الجديدة (الاستكشاف):** قدرة المرافق الصحية على اقتناص الفرص عن طريق اعتمادها طرقاً جديدة في تقديم الخدمات، وتحسين موقفها التنافسي والقيام بأعمال تنافسية تستطيع من خلالها مواجهة المرافق المنافسة لها، ويرتبط الاستكشاف بمصطلحات مثل البحث، والتجريب، وتحمل المخاطر، والمرونة، لذلك يصنف الاستكشاف على انه السعي وراء المعرفة الجديدة والاستعداد لمواجهة التغيرات البيئية (السكرانة، 2005).
- **الاستثمار الأمثل للفرص (الاستغلال):** قدرة المرافق الصحية قيد الدراسة على تحسين انشطتها لخلق قيمة في المدى القريب والسعي لتوسيع معارفها ومهاراتها، ويشمل إعادة استخدام الإجراءات القائمة دون تعلم إضافي، واستمرارية الاستفادة بشكل تدريجي مما تمتلكه المرافق بشكل فعلي ويرتبط الاستغلال بالعديد من المصطلحات مثل الاختبار، الانتاج، الكفاءة، التطبيق، التنفيذ، التعلم المكتسب، والتحسين التدريجي والتجديد السرحاني ودرويش (2019).

ثانياً: **إدارة الوقت:** يشير Marsh (1991: 26) إلى أنها "عملية التخطيط وتنظيم والسيطرة على الوقت لتجنب الهدر في وقت العمل"؛ اجرائياً يقصد بها تحقيق الكفاءة والفعالية في استخدام الوقت من خلال عملية تخطيط الوقت وتنظيمه ورقابته لسيطرة

على أي مضيّعات قد تسلل إلى وقت مديري المرافق الصحية وتهدر وقتهم، وتتجسد أبعاد إدارة الوقت في العمليات الآتية (عجمي، 2016):

- **التخطيط للوقت:** جدولة الأعمال المطلوب تنفيذها من خلال استخدام خرائط المهام، المرونة والاستعداد لمواجهة الأحداث غير المتوقعة، وإعداد جدول زمني للأنشطة الهامة اليومية (كيلاني، 2005؛ Walfisa et al., 2006).
- **تنظيم الوقت:** توزيع ساعات اليوم على الأنشطة المراد إنجازها يومياً للتمكن من تنفيذ كل ما هو مخطط له.
- **رقابة الوقت:** هي عملية متلازمة مع عملية التخطيط والتنظيم، ومن واجب الإدارة أن تطور نظام الرقابة على الوقت، وذلك لتحديد متى وقت وكيفية الانحرافات عن الخطة المرسومة في الوقت المناسب حتى يتمكن المسؤولون من القيام باتخاذ الخطوات والإجراءات التصحيحية اللازمة للوصول إلى الأهداف بعد وضعها على المسار الصحيح، فمهما كانت الخطة جيدة، فإنها لن تتجح إذ لم يتم التعرف على النتائج والمشكلات بهدف القيام بعملية تعديل للخطة بما يتلاءم مع إعادة التحليل والمتابعة، وهذا ما أشار إليه (Mackenzie, 1995) بقوله: إن فاعلية إدارة الوقت يمكن أن تتحقق من خلال مراقبة تنفيذ الأعمال في مواعيدها، وجدولة وإدارة الاجتماعات، والتفويض والاتصال الفعّالين.

ثالثاً: المرافق الصحية الخاصة: هي تلك المنظمات التي توفر الرعاية الصحية خارج إطار المرافق الصحية الحكومية بالجبل الأخضر، والتي تتكون من المستشفيات الإيوائية، والمراكز الطبية، والعيادات، لغرض تحقيق مكاسب مادية والارتقاء بمستوى الخدمات الصحية للمستفيدين.

الإطار النظري

مفهوم البراعة التنظيمية:

أهتم الباحثون في السنوات الأخيرة اهتماماً كبيراً بموضوع البراعة التنظيمية نظراً لحاجة المنظمات إلى أن تكون بارعة لتحقيق التوازن بين أنشطة الاستثمار والاستكشاف من خلال الاستفادة من الامكانيات المتاحة لديها بما يضمن تحقيق الكفاءة في الأجل القريب، والبحث عن امكانيات وفرص جديدة حتى تكون قادرة على التكيف مع المتغيرات البيئية بما يضمن لها البقاء في الأجل البعيد (الجنازرة، 2020).

ويرى (إبراهيم، 2017: 212) "بأنّ جذور كلمة (البراعة، Ambidexterity) تمتد إلى عام 1986 وهي كلمة لاتينية الأصل، والتي تعني قدرة الفرد على استخدام كلتا اليدين في نفس الوقت، وأول من ابتكر هذا المصطلح هو (Duncan)؛ كما أوضح (Klinger, 2016: 21-23) "إنّ البراعة التنظيمية تعد سلاح يجعل المنظمة في وضع قوي مقارنة بمنافسيها من خلال ما تتسم به من قدرات ومواهب تؤهلها لتحقيق أهدافها التنظيمية"، وعرف (Tempelaar, 2010: 75) "بأن مفهوم البراعة يمكن تجسيده على مستوى عمليات الفريق عن طريق قدرة أعضاء الفريق على إيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات في ضوء الرؤيا المشتركة والثقة المتبادلة فيما بينهم وتكامل أنشطتهم".

كذلك عرفها (Patel et al, 2012: 212-213) "بأنها عملية تنفيذية مترامنة من خلال الاستكشاف والاستغلال، حيث يهدف الاستغلال إلى تعزيز المواد أو التكنولوجيا والتقنيات العالية، في حين أن الاستكشاف هو جمع المعلومات والمعارف الجديدة والمتنوعة للمنظمات المنظمة؛ في حين عرفها (عويس، 2015: 247) "بأنها قدرة المؤسسة على استثمار الأنشطة الحالية في المجالات القائمة، واستكشاف أنشطة جديدة

في مجالات جديدة للمؤسسة، بالشكل الذي يحدث التوازن بين الأداء الاستثماري والاستكشافي، بالشكل الذي يحدث التوازن بين الأداء الاستثماري والاستكشافي، ويوفّر بين أُمُور المؤسسة وظروف المنافسة".

وانسجاماً مع ما سبق تعرف البراعة التنظيمية: بأنها قدرة المنظمات على إدارة احتياجاتها وتنفيذ استراتيجياتها بنجاح من خلال استثمار الكفاءات والموارد المتاحة لديها، واستكشاف الفرص الجديدة بما يحقق لها النجاح على المدى الطويل.

أبعاد البراعة التنظيمية:

أختلف الباحثون في تحديد مكونات أو أبعاد البراعة التنظيمية، وهذا الاختلاف قد يكون ناجم عن أسلوب تفكيرهم ودراساتهم للموضوع كلاً حسب تفكيره ومدارسه، وانسجاماً مع طبيعة الدراسة وتجسيدها للأبعاد المشتركة بين أراء الباحثين (Hughes,2018 ؛ الكرعوي، 2018 ، البغدادي الجبوري، 2015؛ السكارنة، 2005)، فإن هذه الدراسة سوف تعتمد على البعدين الأساسيين التاليين في تشخيص البراعة التنظيمية :

الاستثمار الأمثل للفرص:

حيث يرى (الكرعوي ، 2018) بأنه يمثل قدرة المنظمة على تحسين الأنشطة لخلق قيمة، وذلك في الأجل القريب حيث يصمم لتلبية حاجات الزبائن الحاليين في الأسواق الحالية، ويسعى لتوسيع المعرفة والمهارات الحالية ، وكذلك توسيع المنتجات والخدمات الحالية مع زيادة قنوات التوزيع الحالية أيضاً وهناك فرص خارج الاستراتيجية بشكل نشط على أساس الفرص قد يميل بتركيبات السوق إلى التعرف على فرص مستقبلية، لكونها تزيد الموارد الاستراتيجية للمؤسسة مع أهدافها، كما أن استثمار الفرص

يمثل جميع الفرص الموجودة في بيئة عمل المنظمة والتي تمثل احتمالات النمو والحصول على ميزة تنافسية مستدامة .

في حين أكد (Hughes,2018:7-8) على أن الاستغلال يجسد التحسين والاختيار والانتاج والكفاءات والاختيار والتنفيذ بهدف تحسين إمكانيات المنتجات الحالية مع الابتكارات المتزايدة، إذ إن التحدي الأساسي التكيفي الذي تواجهه المنظمات هو مقدار الحاجة إلى استغلال أصولها الحالية ومواردها وقدراتها لتحسين سلعها وخدماتها وعملياتها بكفاءة، مع محاولة استكشاف تقنيات جديدة لتوليد سلع وخدمات وعمليات جديدة لا تصبح المنظمة قديمة يضمن تعزيز قدراتها الحالية، وفي الوقت نفسه تكريس طاقة كافية للتقرب والبحث عن كل ما هو جديد ومميز لضمان استمراريتها في المستقبل إذ تسعى المنظمات في الوقت نفسه إلى تعزيز كل الأنشطة الاستثمارية (التدريجي، الفعال) والاستكشاف (المتقطع، المرن) والتي تولد ظروف تدعو المنظمة إلى استضافة العديد من البنى والعمليات والثقافات المتناقضة داخل حدودها ، في حين ينبغي الاستغلال لهياكل ميكانيكية وانظمة مقترنة بإحكام تشجيع السلوكيات الثابتة والمستقرة التي تتناسب مع أنظمة تقليل التغيير المرتبطة بتحسين السلع والخدمات الحالية .

ويستخلص الباحثان مما تقدم أن بُعد الاستثمار يعني استغلال الإمكانيات الحالية، وإشباع حاجات العملاء الحاليين، والأسواق الحالية، فهي تهدف إلى تحسين المنتجات والعمليات والخدمات المرجوة حالياً.

البحث أو الاستكشاف للفرص الجديدة:

أشار (البغدادى والجبوري، 2015) بأن البحث عن الفرص الجديدة يمثل قدرة المنظمة على التوجه بسرعة نحو الفرص الجديدة والاستعداد للتكيف مع الأسواق

المستقلة، وتؤدي إلى ظهور زبائن وأسواق جديدة للتنافس، والعمل على توقع حاجات مستقبلية لإحداث التغيير وتشكيل بيئة جديدة فمن الضروري على المؤسسة أن تعمل على مراقبة التوجهات وتحديد الطلبات، بالبحث عن الفرص الجديدة يتطلب معرفة جديدة تختلف عن المعرفة الحالية ومتميزة بالبحث الاختلاف والمرونة، حيث إن البيئة التي تتواجد بها المنظمة تتميز بالتغير والتنوع والتقلب، لهذا ما تلجأ المنظمات إلى بيئتها الخارجية للبحث عن الفرص المحيطة بها والتي تتضمن إنتاج منتجات جديدة أو تحسينها، إيجاد منافذ تسويقية جديدة وإيجاد زبائن جدد، كما أن المنظمات الناجحة تبحث عن الفرص في الخارج، وأن تكون السباق في ذلك بدلاً من إعطاء مجال للمنظمات المنافسة للاستفادة من أفضل الفرص، كما أن الفرص يجب أن تنتهزها المؤسسة بسرعة على الرغم من أن هذا قد يرافقه مخاطر مختلفة.

وأوضح (السكرانة، 2005) إلى أنه يمكن للمنظمات اقتناص الفرص عن طريق اعتمادها طرقاً جديدة في تقديم الخدمات، وتحسين موقعها التنافسي والقيام بأعمال تنافسية تستطيع من خلالها مواجهة المنظمات المنافسة لها، لذلك يصنف الاستكشاف على أنه السعي وراء المعرفة الجديدة والاستعداد لمواجهة التغيرات البيئية.

ويستخلص مما تقدم أن الاستكشاف يعني البحث عن إمكانيات وفرص جديدة، وعملاء جدد، ودخول أسواق جديدة، من خلال تغير جذري، يعتمد على إدخال منتجات وعمليات جديدة.

كذلك أن أوجه الاختلاف بين الاستثمار والاستكشاف يمكن ابرازها من خلال الجدول (1).

جدول (1): الفرق بين الاستثمار والاكتشاف

الاستكشاف	الاستثمار	بيان
ابتكار جذري لتلبية احتياجات العملاء والأسواق الحالية	ابتكار تدريجي لتلبية احتياجات العملاء والأسواق الجديدة.	التعريف
تصميمات جديدة للمنتجات، قنوات توزيع جديدة، أسواق جديدة	تصميمات حالية للمنتجات، قنوات توزيع حالية، أسواق حالية	النتائج
تتطلب معرفة جديدة وخروج المعرفة الحالية	بناء وتوسيع نطاق المعارف والمهارات القائمة	قاعدة المعرفة
تتمثل في البحث والمرونة والتجريب وتحمل المخاطر	تتمثل في التحسين والانتاج والكفاءة والتنفيذ	نتائج من أنشطة
نتائج في الأجل الطويل	نتائج في الأجل القصير	نتائج الأداء

المصدر: (Jansen, 2008)

إدارة الوقت:

من الحقائق المؤكدة أن الوقت يُعد أعلى ما يمتلكه الإنسان، وذلك أنه في غياب الوقت لن يكون الانسان قادراً على أداء أي عمل أو نشاط على الإطلاق، فالوقت وإن كان مورداً محدوداً جداً، فإن يمكن استثماره بشكل صحيح مما يؤدي الي زيادة قيمته، وبالتالي الانتفاع به بشكل كبير جداً (العلاق، 2009)؛ وتشير إدارة الوقت إلى ممارسة

وتخصيص الوقت لإنجاز الأعمال في الوقت المناسب، وبالتالي تعتبر عملية تفكير فيما تحتاج إلى تحقيقه، ومدى كفاية الوقت لإنجازه (Vennila، 2018). وقد تناولت الدراسة الحالية في هذا المبحث مفهوم الوقت وخصائصه وأنواعه وأهميته ومفهوم إدارة الوقت وتطورها وأهميتها وأنواعها وعملياتها، فضلاً عن أدوات استثمار الوقت، ومضيعات الوقت واخيراً أساليب وخطوات الإدارة الناجحة للوقت .

مفهوم إدارة الوقت:

يُعد الوقت من المشكلات الهامة التي تواجه الإنسان في المجتمعات الحديثة، حيث تظهر أعراض السرعة والقلق والتوتر نتيجة لانعدام القدرة على إدارة الوقت بالشكل الأمثل في كثير من الأحيان، مما يزيد من درجة الضغوط لدى العاملين، كما تسعى إدارة الوقت بالدرجة الأولى إلى تقليص الوقت الضائع قدر الإمكان واستبدال الفراغ خلاله بإنجاز الأعمال ذات أهمية، وبالتالي يساعد على زيادة إنتاجية العاملين في أي منظمة ، والمدير الناجح يولي للوقت أهمية بالغة، فيتم وضعه في الحسبان قبل البدء بإنجاز الأعمال الموكلة إليه ومهامه، وذلك نظراً لكون الوقت من أهم الموارد التي يجب إدارتها (العمامي، 2016).

إن إدارة الوقت هي الطرق والوسائل التي تُعين المرء للاستفادة القصوى من وقته في تحقيق أهدافه وخلق التوازن في حياته ما بين الوجبات والرغبات والأهداف، والوقت يمثل عامل من عوامل نجاح التخطيط، فالوقت فرصه إن لم يتم اقتناصها ضاعت وللوقت تكلفة مادية واجتماعية كبيرة لذلك فإن إدارة الوقت تعني إدارة الفرص بالشكل الذي يحقق منافع للفرد والمجتمع على حدٍ سواء (غنيم، 2010).

كما يختلف مفهوم إدارة الوقت لدى الأفراد باختلاف دوافعهم واحتياجاتهم وطبيعة وظائفهم، لذلك تعمل المنظمات على تنظيم الجهد الإنساني المطلوب والمنسق زمنياً في ضوء حاجات المنظمات وأهدافها (عجمي، 2016). إن إدارة الوقت من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي اتفق جميع الباحثين على أهميتها في بيئة الأعمال الحالية، ولكنهم اختلفوا في تعريفها؛ فقد عرفها شولر (1980:44) "هي إحدى العمليات التي تستطيع بها أن تتجز المهام والأهداف التي يمكنك من أن تكون فعالاً في عملك وخط سيرك في حياتك المهنية".

وعرفها ماكنزي (2000:5) "إنَّ إدارة مفهوم شامل ومتكامل يصلح لأي زمان ومكان، وأي عمل وأي شخص، وأي مجتمع، وأي بيئة حيث ارتبطت بشكل كبير بالعمل الإداري، ويتطلب توفر الرغبة في التطوير والتحسين المستمرين، ولا تدور حول الوقت في الفراغ المجرد وإنما تدور حول ما يمكن أن نحقق بالوقت الذي لدينا؛" في حين عرفها أحمد (2002:183) "هي قدرة الفرد على تعديل سلوكه وتغيير بعض العادات السلبية التي يمارسها في حياته، لتدبير وقته واستغلاله الاستغلال الأمثل، والتغلب على بعض ضغوط الحياة؛" بينما ملحم (2010:43) عرفها "بأنها توزيع الوقت واستغلاله في مختلف الأنشطة التي تقوم بها المنظمة، مما يجعلها قادرة على إنجاز الأعمال الموكلة لها بكفاءة وإنتاجية عالية لتعم فائدتها للمجتمع بأسره". أما الرحيمي ولمارديني (2014:236) فعرفها على أنها "تلك العملية المستمرة من التخطيط والتحليل والتقويم المستمر لكل النشاطات التي يقوم بها الفرد أثناء ساعات العمل في المنظمة التي يعمل بها في فترة زمنية معينة، بهدف تحقيق كفاءة وفاعلية في الاستفادة من الوقت المتاح وصولاً إلى الأهداف المنشودة".

تأسيساً على ما تقدم، يعرف الباحثان إدارة الوقت على أنها عبارة عن مجموعة من العمليات القائمة على التخطيط والتنظيم والرقابة التي تقوم بها المنظمات ، وذلك لتقديم أفضل الخدمات الصحية وتحقيق الأهداف المنشودة التي تسعى من أجلها.

عمليات إدارة الوقت:

عملية التخطيط للوقت:

إن التخطيط للوقت عامل أساسي في نجاح إدارة الوقت، إنه يقود إلى النتائج المتوقعة، ومن خلاله يمكن السيطرة على أكثر الموارد أهمية، إلا وهو الوقت، فالتخطيط يترافق مع الزمن في كل عملياته، حيث يتطلب إعداد الخطة الإدارية يتطلب من المخطط مراعاة التسلسل الزمني في مراحل هذه الخطة، والقيام بتوزيع الوقت توزيعاً يتناسب مع الأنشطة، وإن التسرع في عملية التخطيط تُسبب ارتكاب أخطاء، إضافة إلى تدني مستوى الأداء عموماً وارتفاع التكلفة، ويقول ماكنزي أن التخطيط الجيد يساهم في القضاء على هدر الوقت (جبريل، 2013)، ويشير كلاً من (علوان واحميد، 2009) أن تخطيط الوقت ينقسم إلى خطوتين رئيسيتين هما:

- **تسجيل الوقت:** من خلال رصد النشاطات والممارسات في فترة زمنية محددة، وكذلك الوقت الذي يستغرقه كل نشاط ، ومن ثم القيام بتحديد متوسط الوقت لكل نشاط حسب أهمية وحسب درجة إسهامه في تحقيق الهدف.
- **تحليل الوقت:** بعد تسجيل الوقت لأبد من تحليله على الأنشطة غير المنتجة والتي تسبب ضياعاً للوقت.

عملية تنظيم الوقت:

تمثل الوسيلة التي عن طريقها تُجز هذه الأهداف، فالتنظيم يُشكل حلقة الوصل بين وظيفة التخطيط ووظيفة الرقابة، فأى خلل في وظيفة التنظيم ينتج عنه هدر للوقت (الرحيمي ولمارديني، 2014)؛ يشير كلاً من (الخطيب وعادل، 2009) أن مبادئ عملية تنظيم الوقت تتمثل في:

- التفويض: يُعد التفويض من المهام الصعبة في العمل الإداري، وقد يُساء فهمه أحياناً؛ لذا، فإن التفويض ليس بالأمر الهين ويتطلب ذلك أن يقوم المفوض بتقييم العمل الذي ينوي تفويضه وتحديد الشخص الأكثر كفاءةً لتولى هذا العمل.

- تقسيم النشاط: تجميع النشاطات المتشابهة إلى مجموعات معينة لغرض توفير أكثر كفاءة في العمل.

- التحكم في مقاطعات العمل: من الضروري جداً أن يكون هناك نوع من التحكم في النشاطات وترتيبها بحيث تقل عدد ومدة المقاطعات غير الضرورية.
- الإقلال من الأعمال الروتينية.

عملية الرقابة على الوقت:

إن وضع نظام رقابي فعال يضمن تحقيق مستوى مستمر ومرضى من الأداء، وتتمثل عملية الرقابة في مقارنة ما تم تنفيذه بالمخطط الموضوعة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية عندما ينحرف الأداء الفعلي عن الأداء المخطط (جبريل، 2013)، ويرى (الخطيب، 2009) أن أهم مبادئ الرقابة على الوقت هي:

- تنفيذ الخطة اليومية والمتابعة اليومية ضروريان لإدارة الوقت، فهي الرقابة بذاتها.
- إعادة التحليل: ينبغي إعادة تحليل استخدام الوقت على الأقل مرة كل ثلاثة أشهر لتقادي العودة للعادات السيئة في إدارة الوقت، فقد وجد أن صعوبات تنفيذ الخطة

اليومية تجعل معظم المديرين يعودون لممارساتهم القديمة، ولتفادي هذا ينبغي تكرار تحليل استخدام الوقت من وقت لآخر.

ومما تقدم يمكن إيجاز العلاقة بين الوظائف الادارية وإدارة الوقت على النحو التالي (الرشيدي، 2010):

- **علاقة إدارة الوقت بالتخطيط:** إن وظيفة التخطيط تقوم على أساس تحديد الأهداف واختيار الوقت المناسب وتنفيذها حيث إن الوقت يرتبط بمراحل التخطيط من خلال تحديد جداول العمل والبرامج الزمنية من كل مرحلة من مراحل العمل.
- **علاقة إدارة الوقت بالتنظيم:** ترتبط إدارة الوقت بالتنظيم من خلال تحديد مهام واختصاصات العاملين وتقسيم الأعمال بين الأفراد وتحديث وتبسيط الإجراءات.
- **علاقة إدارة الوقت بالرقابة:** ترتبط إدارة الوقت بالرقابة من خلال الكشف عن الأخطاء وتحديد أسبابها والعمل على تصحيحها.

طريقة واجراءات الدراسة

منهج الدراسة:

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها، فقد تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، الذي يقوم بوصف المتغيرات قيد الدراسة عن طريق جمع البيانات اللازمة وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى النتائج التي تخدم أهداف الدراسة (بوروي وجميل، 2018).

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين ومساعدتهم بالمرافق الصحية الخاصة في المنطقة الممتدة من شرق مدينة بنغازي بحوالي 75 كيلومتر، أي من الحدود الإدارية الغربية لبلدية المرج غرباً وحتى الحدود الإدارية الشرقية لبلدية درنة، وهذه المنطقة تسمى بالجبل الأخضر، وتبلغ مساحتها خمسة آلاف كيلو متر مربع، وتمثل ما نسبته 03% من المساحة الكلية للبلاد (فارس، 2012).

ويبلغ قوام مجتمع الدراسة (118) مديراً ومساعداً ، والجدول (2) يوضح ذلك، نظراً لتعدد المرافق الصحية الخاصة في ليبيا، وحيث إنه من الصعوبة بمكان أن يتم تطبيق الدراسة على جميع المرافق الصحية الخاصة في ليبيا، لما يتطلبه من وقت وجهد كبير، فإن الدراسة سوف تقتصر على منطقة الجبل الأخضر، وسبب تركيز الدراسة الحالية على المرافق الصحية ، وذلك لأن تلك تحظى بدور كبير في خدمة المجتمع، فضلاً عن ما توفره من سبل الرعاية الصحية الشاملة للمواطنين، ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة، فإنه تم اتباع أسلوب المسح الشامل لضمان نتائج أقرب للواقع وأكثر قابلية للتعميم، ويوضح الجدول الآتي توصيفاً لجميع عناصر مجتمع الدراسة .

جدول (2) : مجتمع الدراسة

المدينة	مستشفى	مركز طبي	العيادات	اجمالي المرافق	مدير	مساعد
درنة	1	2	6	9	9	9
سوسة	-	1	-	1	1	1

4	4	4	3	1	-	شحات
6	6	6	3	3	-	القبة
13	15	17	4	7	6	البيضاء
15	15	15	5	7	3	المرج
118	إجمالي المديرين ومساعدتهم بالمرافق الصحية الخاصة					

المصدر: شؤون العاملين بالمرافق الصحية قيد الدراسة، بيانات غير

منشورة (2021).

أداة الدراسة:

لتحقيق الغرض من الدراسة؛ قام الباحثان بتطوير استبانة كوسيلة لجمع البيانات، معتمدة في ذلك على بعض الدراسات السابقة، وقد تناولت الاستبانة متغيري إدارة الوقت، والبراعة التنظيمية، فضلاً عن بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية، حيث تم تقسيمها إلى الآتي:

• الجزء الأول من الاستبانة يحتوي على البيانات العامة للمشاركين والمتمثلة في المتغيرات الشخصية والوظيفية، وهي: (النوع، المرفق الصحي، المسمى الوظيفي، العمر، المستوى التعليمي، مدة الخدمة).

• الجزء الثاني مقياس إدارة الوقت: تكون المقياس من ست وعشرين عبارة مستمدة من أداة القياس التي أعده جبريل (2013) مع إجراء بعض التعديلات بما يتلاءم مع طبيعة الدراسة والمقاسة على مقياس Likert والمكون من خمس درجات، وفقاً للتدرج التالي: (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً)، حيث يُعطي للمشارك (1) عندما تكون الإجابة أبداً، والدرجة (2) عندما تكون الإجابة نادراً، والدرجة (3) عندما تكون الإجابة

أحياناً، والدرجة (4) عندما تكون الإجابة غالباً، والدرجة (5) عندما تكون الإجابة دائماً.

• **الجزء الثالث مقياس البراعة التنظيمية:** تكون المقياس من بُعدين هما: الاستثمار (الاستغلال) الأمثل للفرص، حيث تكون العدد من إثني عشر عبارة، والاستكشاف الأمثل للفرص، حيث تكون أيضاً من إثني عشر عبارة، وبذلك يصبح عدد عبارات المقياس مكون من أربع وعشرين عبارة مستمدة من أداة المقياس التي أعدها الجنازرة (2020) ودراسة جاد الرب وآخرون (2021) مع إجراء بعض التعديلات عليهما بما يتلاءم مع طبيعة الدراسة، والمُقاسة على مقياس Likert والمكون من خمس درجات وفقاً للتدرج التالي: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، وعلى أن تعني عبارة موافق بشدة مرتفعاً جداً، وعبارة موافق مرتفعاً، وعبارة محايد متوسطاً، وعبارة غير موافق منخفضاً، وغير موافق بشدة منخفضاً جداً، حيث يُعطي للمشاركة (1) عندما تكون الإجابة غير موافق بشدة، فإن الدرجة تكون (2) عندما تكون الإجابة غير موافق، والدرجة (3) عندما تكون الإجابة محايد، والدرجة (4) تعني أن المشارك موافق، في حين يُعطي للمشاركة الدرجة (5) عندما تكون الإجابة بأنه موافق بشدة.

ثبات أداة جمع البيانات وصدقها:

الثبات : يُعنى بثبات أداة الدراسة، أن الأداة تعطي نفس النتائج تقريباً لو طبقت مرة أخرى على نفس المجموعة من الأفراد أي أن النتائج لا تتغير (صويص وعابدين، 2018)، وقد تم التأكد من ثبات الدراسة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا؛ حيث تكون أصغر قيمة مقبولة لمعامل الفا كرونباخ هي (0.60) (البياتي، 2005).

وقد تراوحت معاملات الثبات لمقاييس الدراسة (0.671-0.913) وتعتبر هذه القيم مرتفعة (Malhatro and Sekaran, 2010)، مما يشير إلى ثبات الاستبانة وقوة تماسكها الداخلي ويمكن الاعتماد عليها، وأن الاستبانة واضحة لدى القارئ لها، والجدول (3) يوضح ذلك .

جدول (3): معاملات ثبات مقاييس الدراسة

معامل الثبات	المقاييس	معامل الثبات	المقاييس
0.836	استثمار الفرص	0.839	تخطيط الوقت
0.880	استكشاف فرص جديدة	0.671	تنظيم الوقت
0.913	البراعة التنظيمية	0.732	رقابة الوقت
		0.877	إدارة الوقت

الصدق : لتأكد من صدق الاستبانة، تم استخدام طريقة الصدق الذاتي أو الإحصائي *Statistical Validity*، ويُقاس الصدق الذاتي بحسب الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاختبار، فقد تراوحت معاملات الصدق لمقاييس الدراسة (0.816-0.955) مما يدل على الثقة في صدق مقياس الدراسة وأنه مصمم فعلاً إلى ما يجب قياسه، والجدول (4) يوضح ذلك.

جدول (4) معاملات الصدق لمقاييس الدراسة

معامل الصدق	المقاييس	معامل الصدق	المقاييس

0.914	استثمار الفرص	0.915	تخطيط الوقت
0.938	استكشاف فرص جديدة	0.816	تنظيم الوقت
0.955	البراعة التنظيمية	0.855	رقابة الوقت
		0.936	إدارة الوقت

توزيع الاستبانة:

تكون مجتمع الدراسة من المديرين ومساعدتهم بالمرافق الصحية الخاصة بمنطقة الجبل الاخضر، حيث بلغ قوامه (118) مديراً ومساعداً، إلا أن عدد الاستثمارات المسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي بلغ (98) استمارة، بما نسبته 83% من الاستثمارات الموزعة، وهي نسبة مقبولة إحصائياً في مجال الدراسات والأبحاث العلمية (Nulty, 2008). وقام الباحثان بتوزيع الاستبانة على المشاركين خلال الفترة 11 اغسطس إلى 9 سبتمبر 2021 وبمساعدة بعض الزملاء الباحثين، واستغرقت عملية توزيع الاستثمارات وجمعها فترة أمتدت قرابة الشهر، وذلك للحصول على نسبة ردود مرتفعة، ولمنح المشاركين للإدلاء ببيانات يمكن الاعتماد عليها، وقد توزع المشاركون في الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية على النحو الآتي والموضحة بالجدول (5).

جدول (5): الخصائص الشخصية والوظيفية للمشاركين في الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
النوع	الذكور	72	73.5%

%26.5	26	إناث	
%100	98	المجموع	
%21.4	21	مستشفى	المرفق الصحي
.840%	40	مركز طبي	
%37.8	37	عيادة	
%100	98	المجموع	
%46.9	46	مدير	المسمى الوظيفي
%53.1	52	مدير مساعد	
%100	98	المجموع	
%58.2	57	أقل من 35 سنة	العمر
%20.4	20	من 35 سنة إلى أقل 40 سنة	
%7.1	7	من 40 سنة إلى أقل 45 سنة	
%6.1	6	من 45 سنة إلى أقل 50 سنة	
%8.2	8	من 50 سنة فأكثر	
%100	98	المجموع	
%4.1	4	أقل من الجامعي	المستوى التعليمي
%74.5	73	الجامعي	
%20.4	21	ما فوق الجامعي	
%100	98	المجموع	
%26.5	26	أقل من 5 سنوات	مدة الخدمة

49.0%	48	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
16.3%	16	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
8.2%	8	من 15 سنة فما فوق
100%	98	المجموع

أساليب المعالجة الإحصائية:

قام الباحثان باستخدام الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات المتحصل عليها من خلال الاستبانة، وذلك لتحقيق أهداف الدراسة؛ بعد الانتهاء من جمع البيانات تم مراجعة وترميز الاستبانات المجمعّة والصالحة للتحليل بناءً على مقياس (Likert) المُقاس بخمس درجات ولحساب طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (0.80 = 5/4)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا يصبح طول الخلايا للعبارات كما هو موضح بالجدول (6).

جدول (6): طول الخلية لمقياسي الدراسة وفقاً لمقياس Likert ودرجة الممارسة

الفئة في مقياس Likert	ترميز عبارات المقاييس	طول الخلية	درجة الممارسة
غير موافق بشدة	1	من 1 إلى أقل من 1.80	ضعيفة جداً

ضعيفة	من 1.80 إلى أقل من 2.60	2	غير موافق
متوسطة	من 2.60 إلى أقل من 3.40	3	محايد
مرتفعة	من 3.40 إلى أقل من 4.20	4	موافق
مرتفعة جداً	من 4.20 إلى 5	5	موافق بشدة

وعلى أساس ذلك الترميز تم الاستعانة بالحاسب الآلي واستخدام برنامج إحصائي من خدمة البرمجيات الواردة في (SPSS) Statistical Package for Social Sciences، وذلك وفقاً لما يلي:

- ✓ ثبات مقياس الدراسة، لتأكد من ثبات عبارات الاستبانة، ومدى تجانسها وانسجامها مع مشكلة الدراسة لغرض الاجابة على تساؤلاتها وفرضياتها، من خلال استخدام معادلة كرونباخ الفا Chronbach's Alpha.
- ✓ صدق مقياس الدراسة، وذلك للتأكد من قدرة المقياس على قياس ما وضع من أجله، أو أن المقياس يقيس الظاهرة المراد قياسها.
- ✓ الجداول التكرارية، وذلك لحصر أعداد المشاركين ونسبهم المئوية وفقاً للخصائص العامة لهم.
- ✓ مقاييس النزعة المركزية المتمثلة في المتوسطات الحسابية وذلك لتحديد تركيز الإجابات حول القيمة المتوسطة لها لجميع متغيرات الدراسة، كذلك استخدام مقاييس التشتت مثل الانحراف المعياري بغية تحديد انحرافات الإجابات عن القيمة المتوسطة لها لمتغيرات الدراسة.

- ✓ اختيار t للمجموعة الواحدة، وذلك لحساب مدى وجود فروق لآراء المبحوثين حول متغيري الدراسة.
- ✓ اختبار الالتواء لمعرفة مدى اتباع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي من عدمه، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات.
- ✓ الانحدار البسيط، لإيجاد أثر إدارة الوقت وأبعادها على البراعة التنظيمية بالمرافق الصحية الخاصة محل الدراسة.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

مستوى إدارة الوقت لدى مديري المرافق الصحية الخاصة و مساعديهم بمنطقة الجبل الأخضر:

تضمنت الاستبانة عدد ست وعشرون عبارة تتعلق بإدارة الوقت لدى مديري المرافق الصحية ومساعديهم بمنطقة الجبل الأخضر، وعند احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين عن تلك العبارات الموضحة بالجدول (7)؛ أمكن التعرف على مستوى ادارة الوقت، إذا ما عُلِمَ بأن متوسط المقياس المستخدم في الاستبانة يبلغ (3) * حيث بلغ المتوسط العام لإدارة الوقت (3.98) وانحراف معياري (0.568)، وبدرجة ممارسة مرتفعة، وبوزن نسبي (79.60%) * . وقد يعزى ذلك إلى أن مديري المرافق الصحية قيد الدراسة ومساعديهم يبذلون جهدهم للالتزام بمواعيد أعمالهم المخططة، وهذا ما أشارت إليه العبارة الثالث والعشرون ببعد

* الوسط الحسابي = $3 = 5/1+2+3+4+5$

**الوزن النسبي = الوسط الحسابي/5

رقابة الوقت والتي حظيت بممارسة مرتفعة جداً وجاءت في المرتبة الأولى من حيث الترتيب ، أيضاً قد يعزى هذا الارتفاع في مستوى إدارة الوقت إلى المديرين قيد الدراسة يهتم تنفيذ الأعمال فعلاً في نهاية كل يوم، وهذا ما أوضحته العبارة الثانية والعشرون والتي حظيت بممارسة مرتفعة جداً، علاوة على أنهم يقارنون بين ما تم التخطيط لإنجازه، وما تم تنفيذه فعلاً، وهذا ما بينته العبارة الرابعة والعشرون والتي نالت درجة مرتفعة جداً؛ كذلك قد يكون مرد هذا الارتفاع إلى أن المديرين محل الدراسة يربطون الأعمال التي ينون إنجازها حسب أهميتها وضرورتها، وهذا ما دلت عليه العبارة الثانية ببعء تخطيط الوقت وجاءت بمستوى مرتفع جداً.

كما تبين من الجدول (7) أن قيمة t المحسوبة لأبعاد إدارة الوقت أكبر من قيمة t الجدولية (1.984) ، ومستوى الدلالة أقل من (0.05)، بمعنى وجود فروق لآراء المشاركين حول أبعاد إدارة الوقت وتتراوح بدرجات مرتفعة إلى مرتفعة جداً، حيث جاءت درجة الممارسة للمتوسط الحسابي العام لبعء رقابة الوقت مرتفعاً جداً بقيمة (4.36) وانحراف معياري (0.611) وبوزن نسبي (87.20%)، ونال المرتبة الأولى، في حين جاء بُعء تخطيط الوقت بالمرتبة الثانية ، حيث حظي بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.754) وبوزن نسبي (79.20%) وبدرجة مرتفعة، بينما أحتل المرتبة الثالثة بُعء تنظيم الوقت بدرجة مرتفعة، وحظي بمتوسط حسابي (3.77) وبانحراف معياري (0.616) ووزن نسبي (75.40%). اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة والتي حظيت إدارة الوقت بتلك البيئات بدرجات مرتفعة، حيث اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة سلطان (2024)، دراسة بوراوي وجميل (2021)، ودراسة مَحُول (2020)، ودراسة رابح (2018)، ودراسة العمامي (2016)، واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة جبريل (2013)، كون أن إدارة الوقت جاءت متوسطة ولربما يعزى ذلك إلى الاختلاف في مجتمع الدراسة، كذلك

جاءت نتائج الدراسة الحالية مختلفة مع دراسة *Gouging et. al* (2000) ويعزي ذلك الاختلاف الى أهداف الدراسة وطبيعة المجتمع المدروس.

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار t-test			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد
			درجة الحرية	Sig.	قيمة t			
تخطيط الوقت	3.9663	0.75463	97	0,000	**12.677	مرتفعة	2	يوجد فروق احصائية

3	مرتفعة	75.40 %	يوجد فروق احصائية	97	0,00 0	**12.38 5	0.616 61	3.771 4	تنظيم الوقت
1	مرتفعة جدا	87.20 %	يوجد فروق احصائية	97	0,00 0	**22.17 4	0.611 20	4.369 0	رقابة الوقت
-	مرتفعة	79.60 %	يوجد فروق احصائية	97	0,00 0	17.130 **	0.568 84	3.984 3	إدارة الوقت

جدول (7): اتجاهات المشاركين حول إدارة الوقت وأبعادها لدى مديري المرافق الصحية قيد الدراسة ومساعدتهم

**دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01.

ونظراً لوجود مستوى مرتفع لإدارة الوقت لدى مديري المرافق الصحية ومساعدتهم محل الدراسة، تم إجراء تحليل أعمق لهذا المستوى من خلال تحليل عبارات مجال إدارة الوقت والموضحة بالجدول (8).

جدول (8): اتجاهات المشاركين عن عبارات إدارة الوقت لدى مديري المرافق الصحية قيد الدراسة ومساعدتهم

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة	م	المجال
---------	---------------	-------------------	---------	---------	---	--------

16	مرتفعة	1.21842	3.8571	أُخصّص وقتاً لمواجهة الأزمات والأُمور غير المتوقعة.	1	تخطيط الوقت
5	مرتفعة جداً	0.93171	4.3469	أرتب الأعمال التي أنوي إنجازها حسب أهميتها وضرورتها.	2	
10	مرتفعة	1.05543	4.1735	أضع خطة مسبقة لعملي اليومي تشمل القواعد والإجراءات اللازمة لبلوغ الأهداف.	3	
15	مرتفعة	1.18994	3.9184	أضع قائمة بالإعمال التي أريد إنجازها مسبقاً.	4	
23	مرتفعة	1.29171	3.5816	أسجل الأنشطة التي أمارسها والوقت الذي تستغرقه يومياً.	5	
21	مرتفعة	1.37915	3.6429	في نهاية كل يوم أدرس وأحلل طريقة تصرفي بالوقت.	6	
17	مرتفعة	1.12472	3.8469	أخطط لإنجاز أعمالي في نصف وقت العمل اليومي.	7	
12	مرتفعة	1.18409	4.1429	أخطط لأي عمل قبل بدئه يومياً.	8	
11	مرتفعة	1.17843	4.1531	أحدد مسؤوليات وواجبات العمل مسبقاً.	9	
14	مرتفعة	1.20137	4.0000	أضع أهدافاً مكتوبة ومحددة وأحدد مواعيد الانتهاء منها.	10	
19	مرتفعة	1.12205	3.7551	أستطيع أن أقول "لا" للذين يضيِّعون جزءاً من وقتي.	11	تنظيم الوقت
26	متوسطة	1.25516	3.3061	أتجنب تنفيذ الأعمال الروتينية.	12	
25	متوسطة	1.36181	3.3367	أفوض ما أستطيع من صلاحياتي للآخرين.	13	

22	مرتفعة	1.37365	3.6224	لا أجب على الهاتف عندما أكون مشغولاً بامر هام.	14	
24	مرتفعة	1.40106	3.5306	أخص وقتاً للمراجعين، ولا أقبل المراجعة في غير هذا الوقت.	15	
9	مرتفعة	0.90071	4.1837	أحاول جميع الأعمال المتشابهة وأنجزها في الوقت المناسب.	16	
8	مرتفعة	1.06159	4.1939	أقوم بإشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات.	17	
7	مرتفعة جداً	.97949	4.2245	أقوم بتبسيط إجراءات العمل.	18	
18	مرتفعة	1.31091	3.8163	أخص وقتاً لمقابلة وسماع شكاوى المراجعين.	19	
20	مرتفعة	1.37961	3.7449	لدى سكرتيرة أو مساعد للقيام بغربة وللد على كل أنواع المكالمات.	20	
13	مرتفعة	1.26072	4.0918	أنهي أعمالى وفقاً للخطة التي أضعها مسبقاً.	21	
2	مرتفعة جداً	.97518	4.4490	يهمني تنفيذ الأعمال فعلاً في نهاية كل يوم.	22	
1	مرتفعة جداً	.60644	4.5918	أبذل جهدي للالتزام بمواعيد عملي المخططة.	23	
3	مرتفعة جداً	.78735	4.4388	أقارن بين ما تم التخطيط لإنجازه، وما تم تنفيذه فعلاً.	24	

رقابة الوقت

6	مرتفعة جداً	.95821	4.2245	أقوم بإعادة تحليل استخدائي للوقت بين فترة وأخرى.	25
4	مرتفعة جداً	.89585	4.4184	أتمكن من إنجاز أعمالي في الوقت المناسب.	26

من خلال الجدول (8) يلاحظ ان المتوسطات الحسابية للعبارات تتراوح ما بين (4.59-3.30)، حظيت العبارة رقم (23) التي تنص على "الالتزام بمواعيد العمل المخططة" بالمرتبة الأولى بدرجة ممارسة مرتفعة جداً وبمتوسط حسابي (4.5918) وانحراف معياري (0.60644)، مما يدل على اهتمام وحرص المديرين ومساعدتهم لتخطيط الوقت، و حظيت العبارة رقم (22) التي تنص على "يهمني تنفيذ الاعمال في نهاية كل يوم" بالمرتبة الثانية وبدرجة ممارسة مرتفعة جداً وبمتوسط حسابي (4.4490) وانحراف معياري (0.97518)، مما قد ينعكس ايجابياً على العمل وجعله يسري بسلاسة ويسر والعمل بكفاءة وفاعلية، بينما حظيت العبارة رقم (24) التي تنص على "أقارن ما تم التخطيط لإنجازه وما تم تنفيذه فعلاً" بالمرتبة الثالثة، حيث كانت بدرجة ممارسة مرتفعة جداً وبمتوسط حسابي (4.4388) وانحراف معياري (0.78735).

أما العبارة رقم (26) التي تنص على "أتمكن من إنجاز اعمالي في الوقت المحدد" نالت المرتبة الرابعة، وكانت بدرجة ممارسة مرتفعة جداً وبمتوسط حسابي (4.4184) وانحراف معياري (0.89585) ، كذلك حظيت العبارة رقم (2) والتي تنص على "ترتيب الاعمال التي أنوي انجازها حسب أهميتها وضرورتها" بالمرتبة الخامسة وبدرجة ممارسة مرتفعة جداً وبمتوسط حسابي (4.3469) وانحراف معياري (0.93171)، أيضاً حظيت العبارة رقم (25) بالمرتبة السادسة والتي تنص على "أقوم بإعادة تحليل الوقت بين فترة وأخرى" ، حيث كانت بدرجة ممارسة مرتفعة جداً وبمتوسط حسابي (4.2245) وانحراف

معياري (0.95821)، في حين حظيت العبارة رقم (18) التي تنص على "تبسيط اجراءات العمل" بالمرتبة السابعة وكانت بدرجة ممارسة مرتفعة جداً وبمتوسط حسابي (4.2245) وانحراف معياري (0.97949).

أما العبارة رقم (17) حازت على المرتبة الثامنة والتي تنص على "أقوم بإشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات" بدرجة ممارسة مرتفعة وبمتوسط حسابي (4.1939) وانحراف معياري (1.06159)، أيضاً حظيت العبارة رقم (16) التي تنص على "تجميع الأعمال المتشابهة وأنجزها في وقت واحد" بالمرتبة التاسعة بدرجة ممارسة مرتفعة بمتوسط حسابي (4.1837) وانحراف معياري (0.90071)، بينما جاءت بالمرتبة العاشرة العبارة رقم (3) والتي تنص على "أضع خطة مسبقة لعملي تشمل القواعد والإجراءات" بالمرتبة العاشرة بدرجة ممارسة مرتفعة بمتوسط حسابي (4.1735) وانحراف معياري (1.05543).

في حين حازتا العبارتين الثانية عشر والثالثة عشر على مراتب متأخرة، فقد جاءت العبارة الثالث عشر بالمرتبة الخامسة والعشرون، والتي تنص على "أفوض ما أستطيع من صلاحياتي" بدرجة ممارسة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.3367) وانحراف معياري (1.36181)، وجاءت في المرتبة الأخيرة العبارة الثانية عشر، والتي تنص على "أجنب تنفيذ الأعمال الروتينية" بدرجة ممارسة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.3061) وانحراف معياري (1.25516).

مستوى البراعة التنظيمية بالمرافق الصحية الخاصة بمنطقة الجبل الأخضر:

تضمنت الاستبانة أربع وعشرون عبارة تتعلق بالبراعة التنظيمية بالمرافق الصحية الخاصة بمنطقة الجبل الأخضر، وعند احتساب المتوسطات الحسابية

والانحرافات المعيارية، لإجابات المبحوثين عن تلك العبارات الموضحة بالجدول (9) أمكن التعرف على مستوى البراعة التنظيمية، حيث جاءت البراعة التنظيمية بمتوسط حسابي (4.29) وانحراف معياري (0.482) وبدرجة ممارسة مرتفعة جداً وبوزن نسبي (85.80%)، وهذا قد يُعزى إلى أن المرافق الصحية قيد الدراسة تحرص على تحسين التكنولوجيا المستخدمة في تقديم الخدمات الصحية، وهذا ما أشارت إليه العبارة السابعة بعد استثمار الفرص والتي حظيت بممارسة مرتفعة جداً، كذلك قد يُعزى ذلك إلى أن المرافق الصحية تسعى إلى تنوع نطاق الخدمات المقدمة لعملائها الحاليين، وهذا ما دلت عليه العبارة السادسة والتي نالت ممارسة مرتفعة جداً، كذلك ربما يُعزى إلى أن المرافق الصحية محل الدراسة تهتم بتحسين وتطوير نظم الإدارة لديها بما يحقق أهدافها، وهذا ما أوضحتها العبارة الثامنة والتي حظيت بممارسة مرتفعة جداً؛ أيضاً قد يكون سبب ارتفاع مستوى البراعة التنظيمية إلى أن المرافق الصحية تبذل الجهود لاستكشاف وانتهاج أساليب ملائمة لاستقطاب مواهب من ذوي الخبرة بما يعزز البراعة لديها؛ وهذا ما بينته العبارتين الثانية والعشرون والثالثة والعشرون واللتين حظيتا بممارسة مرتفعة جداً.

كما تضمنت استمارة الاستبانة بُعدين يتعلقان بالبراعة التنظيمية، وكليهما جاءا بدرجة بممارسة مرتفعة جداً، حيث جاء بُد استثمار الفرص في المرتبة الأولى بدرجة ممارسة مرتفعة جداً وبمتوسط حسابي (4.30) وبانحراف معياري (0.479) وبوزن نسبي (86%)، في حين جاء بالمرتبة الثانية بُد استكشاف فرص جديدة بدرجة ممارسة مرتفعة جداً وبمتوسط حسابي (4.27) وبانحراف معياري (0.565)، وبوزن نسبي (85.40%). كذلك يتضح من الجدول (9) أيضاً أن قيمة t المحسوبة للبراعة التنظيمية وبُعيدها أكبر من قيمة t الجدولية والبالغة (1.984)، ومستوى الدلالة أقل من (0.05)،

مما يعني وجود فروق لآراء المبحوثين حول البراعة التنظيمية وبعديها بمستوى مرتفع جداً.

اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة عبدالعزيز (2022) والتي بينت أن مستوى البراعة مرتفعة بشركات صناعة الأجهزة الكهربائية والالكترونية في مصر، دراسة Miadenua (2015) والتي أشارت إلى أن الاستكشاف والاستغلال يرتبطاً إيجابياً بأداء الشركة الابتكاري كذلك اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة العودة (2020)، فقد جاء مستوى البراعة التنظيمية مرتفع جداً، كما اتفقت مع دراسة المصري (2019)، في حين اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة اسعيفان (2021)، والتي أوضحت أن البراعة التنظيمية لديها مستوى متوسط، وقد يرجع هذا الاختلاف إلى مجتمع الدراسة.

جدول (9) اتجاهات المبحوثين حول البراعة التنظيمية وبعديها بالمرافق الصحية قيد الدراسة

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار t-test			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد
			درجة الحرية	Sig	قيمة t			
استثمار الفرص	4.3006	0.4794 6	97	0.000	**26.853	0.4794 6	4.3006	استثمار الفرص
استكشاف فرص جديدة	4.2798	0.5654 8	97	0.000	**22.404	0.5654 8	4.2798	استكشاف فرص جديدة
البراعة التنظيمية	4.2903	0.4820 5	97	0.000	*26.497 *	0.4820 5	4.2903	البراعة التنظيمية

**دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01

كذلك يتضح من خلال الجدول (10) أن أغلب المتوسطات الحسابية لعبارات البراعة التنظيمية تتراوح ما بين (3.80-4.59) حظيت العبارة رقم (7) التي تنص على "يحرص المرفق على تحسين التكنولوجيا المستخدمة في تقديم الخدمات الصحية" بالمرتبة الأولى بدرجة ممارسة مرتفعة جداً بمتوسط حسابي (445918) وانحراف معياري (0.57143)، وقد يعزى ذلك إلى أن المديرين لديهم تحسين التكنولوجيا هو بمثابة عملية منهجية منظمة مما لها من دور في توفير الوقت والجهد، بينما حظيت العبارة رقم (6) التي تنص على "تنوع نطاق الخدمات المقدمة لعملائه الحاليين" بالمرتبة الثانية وبدرجة ممارسة مرتفعة جداً وبمتوسط حسابي (4.5510) وانحراف معياري (0.61128)، مما قد ينعكس على أداء المنظمة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية، في حين حظيت العبارة رقم (8) التي تنص على "يهتم المرفق الصحي بتحسين وتطوير نظم الإدارة" لديه بالمرتبة الثالثة بدرجة ممارسة مرتفعة جداً وبمتوسط حسابي (4.5102) وانحراف معياري (0.64608)

أما العبارة رقم (2) نالت المرتبة الرابعة والتي تنص على "يهتم المرفق بتحسين جودة الخدمات بما يلائم احتياجات المرضى" ، كانت بدرجة ممارسة مرتفعة جداً وبمتوسط حسابي (4.4490) وانحراف معياري (0.69047) ، وقد يعزى ذلك لضمان بقائها واستدامتها، كذلك العبارة رقم (23) التي تنص على "يبذل المرفق لاستكشاف مواهب العاملين وتعرف على خصائصهم" حظيت بالمرتبة الخامسة وكانت بدرجة ممارسة مرتفعة جداً وبمتوسط حسابي (4.4490) وانحراف معياري (0.71971)، أيضاً العبارة رقم (22) التي تنص على "ينتهج المرفق أساليب ملائمة تساعد على استقطاب الأفراد ذو خبرة" حازت على المرتبة السادسة، وكانت بدرجة ممارسة مرتفعة جداً بمتوسط حسابي (4.4490) وانحراف معياري (0.82640) ، ونالت

العبارة رقم (5) التي تنص على "يحرص المرفق على إدخال تعديلات مستمرة على الخدمات المقدمة" بالمرتبة السابعة وكانت بدرجة ممارسة مرتفعة جداً بمتوسط حسابي (4.3776) وانحراف معياري (0.73940).

أما العبارة رقم (19) التي تنص على "يشجع المرفق الصحي العاملين على ابتكار أفكار أصلية تتحدى الأفكار التقليدية" فحظيت بالمرتبة الثامنة ، وبدرجة ممارسة مرتفعة جداً وبمتوسط حسابي (4.3776) وانحراف معياري (0.80610) ، في حين حظيت العبارة رقم (24) التي تنص على "تشارك إدارة المرفق العاملين في تحديد توجهاتهم المستقبلية" بالمرتبة التاسعة، بدرجة ممارسة مرتفعة جداً وبمتوسط حسابي (4.3776) وانحراف معياري (0.84360)، بينما حظيت العبارة رقم (9) التي تنص على "يحرص المرفق على ضمان رضا عملائه" بالمرتبة العاشرة ، وبدرجة ممارسة مرتفعة جداً بمتوسط حسابي (4.3673) وانحراف معياري (0.84204) ، وفي المرتبة الاخيرة الرابعة والعشرون، العبارة رقم (13) والتي تنص على "يقوم المرفق الصحي بفتح أسواق جديدة" ، بدرجة ممارسة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.8061) وانحراف معياري (1.18111)، وهذا قد يعزي إلى رغبة المدراء في الاستمرار والنجاح في ظل بيئة تتصف بالتغير وحدة المنافسة .

جدول (10): إجابات المشاركين تجاه عبارات البراعة التنظيمية بالمرفق الصحية

محل الدراسة

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة	م	البعد
20	مرتفعة	0.92656	4.1327	تستثمر إدارة المرفق الصحي (مركز طبي،	1	استثمار

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط	العبرة	م	البعد
				مستشفى، عيادة) الفرص المتاحة.		
4	مرتفعة جداً	0.69047	4.4490	يهتم المرفق الصحي بتحسين جودة الخدمات المقدمة بما يلائم احتياجات العملاء (المرضى).	2	
23	مرتفعة	0.98831	3.9490	يهتم المرفق الصحي بتخفيض تكلفة الخدمات المقدمة.	3	
18	مرتفعة	0.88919	4.1837	يحرص المرفق الصحي على التوسع في الأسواق الحالية.	4	
7	مرتفعة جداً	0.73940	4.3776	يحرص المرفق الصحي على إدخال تعديلات مستمرة على الخدمات المقدمة	5	
2	مرتفعة جداً	0.61128	4.5510	يحاول المرفق الصحي تنويع نطاق الخدمات	6	

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط	العبرة	م	البعد
				المقدمة لعملائه الحاليين		
1	مرتفعة جداً	0.57143	4.5918	يحرص المرفق الصحي على تحسين التكنولوجيا المستخدمة في تقديم الخدمات الصحية	7	
3	مرتفعة جداً	0.64608	4.5102	يهتم المرفق الصحي بتحسين وتطوير نظم الإدارة لديه بما يحقق أهدافه	8	
10	مرتفعة جداً	0.84204	4.3673	يحرص المرفق الصحي على ضمان رضا عملائه.	9	
14	مرتفعة جداً	0.86155	4.2857	يقدم المرفق الصحي خبرات جديدة للعاملين.	10	
22	مرتفعة	0.91370	4.1020	يوفر المرفق الصحي مناخ تنافسي بين	11	

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة	م	البعد
				العاملين كوسيلة بهدف إنجاز الاعمال		استكشاف فرص جديدة
21	مرتفعة	0.83522	4.1031	ينمي المرفق الصحي مهارات العاملين الفردية باتباع أسلوب فرق العمل.	12	
24	مرتفعة	1.18111	3.8061	يقوم المرفق الصحي بفتح أسواق جديدة.	13	
19	مرتفعة	0.96695	4.1837	يعمل المرفق الصحي على البحث عن وسائل تكنولوجية جديدة بشكل مدروس	14	
16	مرتفعة جداً	0.83173	4.2653	يحرص المرفق الصحي على إتباع نظم إدارة مرنة للاستجابة لتغيرات البيئة الخارجية.	15	

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط	العبرة	م	البعد
13	مرتفعة جداً	0.81228	4.2857	يحرص المرفق الصحي على جذب عملاء جدد.	16	
12	مرتفعة جداً	0.82996	4.3061	يهتم المرفق الصحي بتقديم خدمات جديدة في السوق المحلي.	17	
15	مرتفعة جداً	0.80656	4.2653	تستخدم إدارة المرفق الصحي الأسلوب العلمي في وضع استراتيجياتها	18	
8	مرتفعة جداً	0.80610	4.3776	يشجع المرفق الصحي العاملين على ابتكار أفكار أصيلة تتحدى الأفكار التقليدية	19	
11	مرتفعة جداً	0.84882	4.3367	تستعد إدارة المرفق الصحي باستمرار لتلبية زيادة الطلب على الخدمات الصحية غير المتوقعة	20	

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة	م	البعد
17	مرتفعة جداً	0.77740	4.2551	يُعدّل المرفق الصحي الإجراءات والممارسات في ضوء نتائج التقييم والتقييم المؤسسي.	21	
6	مرتفعة جداً	0.82640	4.4490	ينتهج المرفق الصحي أساليب ملائمة تساعد على استقطاب الأفراد ذوي الخبرة.	22	
5	مرتفعة جداً	0.71971	4.4490	يبيّن المرفق الصحي الجهود لاستكشاف مواهب العاملين وتعرف على سماتهم وخصالهم.	23	
9	مرتفعة جداً	0.84360	4.3776	تشارك إدارة المرفق الصحي العاملين في تحديد توجهاتها المستقبلية.	24	

اختبار فرضيات الدراسة

للإجابة على فرضيات الدراسة تم استخدام تحليل الانحدار من أجل التعرف على أثر إدارة الوقت على البراعة التنظيمية، لكن قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار، قام الباحثان بإجراء بعض الاختبارات، وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لفروض تحليل الانحدار عموماً، وذلك على النحو التالي:

- استخدام اختبار الالتواء لمعرفة مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي من عدمه، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات، لأن معظم الاختبارات المعملية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، وتُقضي قاعدة القرار بقبول أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيم الالتواء فيها تقل عن الواحد الصحيح، والجدول (11) يوضح نتائج هذا الاختبار والذي يُشير إلى أن جميع البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، حيث تبين أن جميع الأبعاد قيم الالتواء فيها تقل عن الواحد الصحيح، وعليه يُمكن إجراء الاختبارات الإحصائية التي تعتمد على إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.

جدول: (11) اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيري الدراسة عن طريق الالتواء

التريقيم	الأبعاد	Skewness
1	إدارة الوقت	0.761
2	البراعة التنظيمية	0.724

- التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة باستخدام اختبار معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF)، واختبار التباين المسموح Tolerance لكل متغير من متغيرات الدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل التضخم

(VIF) للقيمة (10)، وقيمة اختبار التباين المسموح Tolerance أكبر من (5%)، والجدول (11.3) يوضح نتائج هذا الاختبار والذي يُشير إلى أن قيم معامل التضخم (VIF) لجميع المتغيرات تقل عن 10 وتتراوح بين (1.466-2.135)، وأن قيم اختبار التباين المسموح Tolerance تراوحت (0.468-0.682) ويُعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة.

جدول (12): اختبار معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح

Tolerance		
Tolerance	VIF	المتغيرات المستقلة
0.468	2.135	تخطيط الوقت
0.682	1.466	تنظيم الوقت
0.514	1.945	رقابة الوقت

اختبار فرضية الدراسة الرئيسية: لا يوجد أثر لإدارة الوقت على البراعة التنظيمية في المرافق الصحية الخاصة بمنطقة الجبل الأخضر

عند إجراء تحليل الانحدار البسيط، تشير نتائج التحليل الواردة بالجدول (13)، وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة الوقت على مجال البراعة التنظيمية بالمرافق الصحية محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط (0.526) عند مستوى دلالة معنوية (0.01)، أيضاً تبين أن قيمة F المحسوبة (36.669) وهي معنوية عند مستوى (0.01)، كما تُشير النتائج إلى أن معامل التحديد لنموذج إدارة الوقت على البراعة التنظيمية تُفسّر بنسبة (27.60%) من التباين في مستوى البراعة التنظيمية، بينما (72.40%) من قيمة التغيرات في البراعة التنظيمية تُعزى لمتغيرات أخرى، كما

تُظهر البيانات أن قيمة β لمعامل الانحدار لإدارة الوقت (0.446)، الأمر الذي يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الوقت على مجال البراعة التنظيمية بالمرافق الصحية محل الدراسة، وهذا ما دلت عليه قيمة t ، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى 1%.

عليه يتم رفض الفرضية الرئيسية والتي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الوقت على البراعة التنظيمية بالمرافق الصحية قيد الدراسة.

وجاءت نتائج الدراسة الحالية متضامنة في جوهرها مع ما أشار إليه *zampetakis* (2010)، على أهمية العلاقة بين سلوكيات إدارة الوقت والابداع الإداري والتي أوضحت أن الابداع الإداري مرتبط بسلوك التخطيط والتي خلصت أن هناك علاقة سلبية بين الابداع والعشوائية وعدم الانتظام في العمل؛ وانفقت نتيجة الدراسة الحالية ضمناً مع ما تمخض عن دراسة رابح (2018)، والتي أوضحت أن هناك دور لإدارة الوقت على الابداع الإداري، كذلك انسجمت الدراسة في مضمونها مع ما توصلت إليه دراسة العمامي (2016)، والتي بينت أن إدارة الوقت دور بالغ في الأداء التنظيمي بالمستشفيات العامة والخاصة في مدينة بنغازي بما قد ينعكس على براعتها التنظيمية، كذلك تناغمت الدراسة في مضمونها مع ما توصلت إليه دراسة جبريل (2015)، أثر إدارة الوقت على الابتكار.

جدول (13) تحليل اختبار الانحدار البسيط للوقوف على أثر إدارة الوقت على البراعة التنظيمية

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R Square	قيمة F	معاملات الانحدار المقدر β	قيمة T	الدلالة Sig	النتيجة الاحصائية
البراعة التنظيمية	إدارة الوقت	0.526**	0.276	**36.669	0.446	**6.055	0.000	رفض H0
	الثابت				2.515	8.495	0.000	

معنوية عند مستوى 0.01 . df=(1 , 96)

اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط الوقت على البراعة التنظيمية في المرافق الصحية الخاصة محل الدراسة.

عند إجراء تحليل الانحدار البسيط، تشير نتائج التحليل الواردة بالجدول (14)، وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين تخطيط الوقت على البراعة التنظيمية بالمرافق الصحية محل

الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط (0.479) عند مستوى دلالة معنوية (0.01)، أيضاً تبين أن قيمة F المحسوبة (28.66) وهي معنوية عند مستوى (0.01)، كما تُشير النتائج إلى أن معامل التحديد لنموذج تخطيط الوقت على البراعة التنظيمية تُفسّر بنسبة (23%) من التباين في مستوى البراعة التنظيمية، بينما (77%) من قيمة التغيرات في البراعة التنظيمية تُعزى لمتغيرات أخرى، كما تُظهر البيانات أن قيمة β لمعامل الانحدار لتخطيط الوقت (0.306)، الأمر الذي يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط الوقت على مجال البراعة التنظيمية بالمرافق الصحية محل الدراسة، وهذا ما دلت عليه قيمة t، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى 1%، وقد يعزى ذلك إلى أن مبدأ تسجيل الوقت والمدة التي يستغرقها كل نشاط يمارس بشكل جيد، وهذا ما دلت عليه العبارة الخامسة والتي حظيت بممارسة مرتفعة وبيّنت أن مديري المرافق الصحية قيد الدراسة يسجلون الأنشطة التي يمارسونها والوقت الذي تستغرقه يومياً، وهي الخطوة الأولى التي تركز عليها عملية تحليل الوقت، علاوة على ما دلت عليه العبارة والتي أفادت ان مديري المرافق الصحية قيد الدراسة يدرسون في نهاية كل يوم ويحللون طريقة تصرفاتهم بالوقت؛ عليه حتماً ستكون عملية تحليلهم للوقت مرتفعة، لأن التصنيف الجيد للمهام هو الأساس في القيام بالأعمال الأكثر ضرورة وأهمية للوصول إلى تحقيق الأهداف المطلوبة .

عليه يتم رفض الفرضية الفرعية الاولى والتي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة احصائية لتخطيط الوقت على البراعة التنظيمية بالمرافق الصحية قيد الدراسة. جدول (14): تحليل اختبار الانحدار البسيط للوقوف على أثر تخطيط الوقت على البراعة التنظيمية

المتغير الثاني	المتغير الاول	معامل الارتباط	معامل	F قيمة	معاملات	T قيمة	قيمة	النتيجة الإحصائية
مئة	تخط	0.479*	0.23	28.6**	0.30	5.3**	0.00	رفض H0
	يط الوقت	*	0	60	6	54	0	
مئة	الثاب ت				3.07	13.31	0.00	
					5	6	0	

معنوية عند مستوى 0.01 . df= (1, 96)

2.1.9.3 اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنظيم الوقت على البراعة التنظيمية في المرافق الصحية الخاصة محل الدراسة.

عند إجراء تحليل الانحدار البسيط، تشير نتائج التحليل الواردة بالجدول (15)، وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين تنظيم الوقت على البراعة التنظيمية بالمرافق الصحية محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط (0.418) عند مستوى دلالة معنوية (0.01)، أيضاً تبين أن قيمة F المحسوبة (20.361) وهي معنوية عند مستوى (0.01)، كما تُشير النتائج إلى أن معامل التحديد لنموذج تنظيم الوقت على البراعة التنظيمية تُفسّر بنسبة (0.157%) من التباين في مستوى البراعة التنظيمية، بينما (82.50%) من قيمة التغيرات في البراعة التنظيمية تُعزى لمتغيرات أخرى، كما تُظهر البيانات أن قيمة β لمعامل الانحدار لتنظيم الوقت (0.327)، الأمر الذي يشير إلى

وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتنظيم الوقت على مجال البراعة التنظيمية بالمرافق الصحية محل الدراسة، وهذا ما دلت عليه قيمة t ، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى 1%؛ ولعل ذلك يعزى إلى أن عملية تنظيم الوقت تُعد من أبرز عناصر النشاط الإداري للوقت وهي وظيفة تمارسها الإدارة لغرض توحيد الجهود، واستثمار الموارد المتاحة استثماراً أمثل بما يتفق مع تحقيق أهداف المنظمة، وإذا ما تمتعت المنظمة بمقدرة فائقة على تنظيم الوقت واستطاعت إحكام هذه العملية كانت أقدر على تحقيق الهدف، فبدون التنظيم الجيد للوقت لا يمكن أن نتوقع إدارة وقت جيدة تُوافق بين الموارد البشرية والمادية بأسلوب يكفل تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفعالية؛ وعليه، فإن توفير البيئة التنظيمية المناسبة للعمل، تعمل على توفير وقت المدير وجهده، وإنجاز كافات النشاطات التي يقوم بها علاوةً على رفع مستوى إنتاجيته، وتوجيه سلوكياته، وتنمية علاقاته الانسانية مع الآخرين (عبيدات، 2007 ؛ سلامة ، 1988).

عليه يتم رفض الفرضية الفرعية الاولى والتي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة احصائية لتنظيم الوقت على البراعة التنظيمية بالمرافق الصحية قيد الدراسة.

جدول (15): تحليل اختبار الانحدار البسيط للوقوف على أثر تنظيم الوقت في

البراعة التنظيمية

المتغير	المتغير	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F	معاملات	قيمة T	قيمة	النتيجة	الاحصائية
البر	تنظ	** 0.418	0.175	**20.361	0.327	**4.512	0.000	رفض H0	

	0.000	11.039	3.057		٤	
--	-------	--------	-------	--	---	--

معنوية عند مستوى، 0.01 . $df = (1, 96)$

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرقابة الوقت على البراعة التنظيمية في المرافق الصحية الخاصة قيد الدراسة.

عند إجراء تحليل الانحدار البسيط، تشير نتائج التحليل الواردة بالجدول (16)، وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين رقابة الوقت على البراعة التنظيمية بالمرافق الصحية محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط (0.430) عند مستوى دلالة معنوية (0.01)، أيضاً تبين أن قيمة F المحسوبة (21.808) وهي معنوية عند مستوى (0.05)، كما تُشير النتائج إلى أن معامل التحديد لنموذج رقابة الوقت على البراعة التنظيمية تُفسّر بنسبة (18.50%) من التباين في مستوى البراعة التنظيمية، بينما (81.50%) من قيمة التغيرات في البراعة التنظيمية تُعزى لمتغيرات أخرى، كما تُظهر البيانات أن قيمة β لمعامل الانحدار لرقابة الوقت (0.339)، الأمر الذي يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرقابة الوقت على مجال البراعة التنظيمية بالمرافق الصحية محل الدراسة، وهذا ما دلت عليه قيمة t ، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5%؛ وربما تعزى هذه النتيجة إلى المستوى المرتفع لعملية إعادة تحليل الوقت بعملية الرقابة، وهذا ما أشارت إليه العبارة الخامسة والعشرون والتي حظيت بممارسة مرتفعة جداً، وأوضحت أن مديري المرافق الصحية قيد الدراسة ومساعدتهم يقومون بإعادة تحليل استخدامهم للوقت بين فترة وأخرى، الأمر الذي قد أدى إلى السيطرة على المقاطعات من قبل المراجعين والزوار المفاجئين مما أدى إلى إنجاز الأعمال وفقاً للخطة الموضوعية، ومن هنا تظهر أهمية الرقابة والحاجة إليها من خلال الفجوة

الزمنية بين الوقت الذي يتم فيه تحديد الأهداف والخطط، والوقت الذي يتم فيه التنفيذ، خلال هذه الفترة قد تحدث ظروف غير متوقعة تسبب انحرافاً في الإنجاز عن الأداء المرغوب فيه، حيث يظهر دور الرقابة في تحديد هذه الانحرافات واتخاذ الإجراءات للقضاء عليها (عبدالله، 2006).

عليه يتم رفض الفرضية الفرعية الاولى والتي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة احصائية لرقابة الوقت على البراعة التنظيمية بالمرافق الصحية قيد الدراسة.

جدول (16) : تحليل اختبار الانحدار البسيط للوقوف على أثر رقابة الوقت في البراعة التنظيمية

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R Square	F قيمة	معاملات الانحدار المقدره β	T قيمة	قيمة الدلالة Sig	النتيجة الاحصائية
البراعة التنظيمية	رقابة الوقت	0.430 **	0.185	21.808 **	0.339	4.670 **	0.000	رفض H0
	الثابت				2.808	8.759	0.000	

معنوية عند مستوى 0.01 $df = (1, 96)$

خلاصة نتائج الدراسة

- أفصحت الدراسة أن المستوى العام للبراعة التنظيمية بالمرافق الصحية الخاصة بمنطقة الجبل الأخضر جاء مرتفعاً جداً، كما بينت الدراسة أن بُعد استثمار الفرص حظي بالترتيب الأول وبدرجة ممارسة مرتفعة جداً، في حين أحتل بُعد استكشاف فرص جديدة المرتبة الثانية والأخيرة، حيث حظي بممارسة مرتفعة جداً.
- كشفت الدراسة أن المستوى العام لمستوى إدارة الوقت لدى المديرين ومساعدتهم بالمرافق الصحية محل الدراسة جاء مرتفعاً، كما بينت الدراسة أن عملية رقابة الوقت هي أعلى مستوى من بين عمليات إدارة الوقت، حيث حظيت بممارسة مرتفعة جداً، أما بُعد تخطيط الوقت جاء في المرتبة الثانية وبدرجة ممارسة مرتفعة، بينما حظي بُعد تنظيم الوقت بالمرتبة الأخيرة وبممارسة مرتفعة.
- أظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة احصائية لإدارة الوقت على البراعة التنظيمية عند مستوى دلالة معنوية (1%)، كما كشفت الدراسة وجود أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد إدارة الوقت (تخطيط الوقت، تنظيم الوقت، ورقابة الوقت) على البراعة التنظيمية عند مستوى دلالة معنوية (1%)، كذلك بينت الدراسة أن أكثر أبعاد إدارة الوقت تأثيراً على البراعة التنظيمية هو بُعد تخطيط الوقت، حيث فسر لوحده ما نسبته (23%) من التباين في مستوى البراعة التنظيمية.

توصيات الدراسة

- المحافظة على مستوى البراعة التنظيمية بالمرافق الصحية قيد الدراسة، وذلك من خلال حرص المرافق الصحية على تحسين التكنولوجيا المستخدمة في تقديم الخدمات الصحية ، إضافة إلى تحسين وتنويع جودة الخدمات المقدمة بما يلائم احتياجات المستفيدين، علاوة على تحسين وتطوير نظم الإدارة لديها بما يحقق أهدافها، كذلك بذل المزيد من الجهود لاستكشاف مواهب العاملين بما يعزز الابتكار والابداع، أيضاً حرص المرافق الصحية على جذب عملاء جدد الأمر الذي من شأنه أن يحقق التنافسية ويدعم البراعة التنظيمية بالمرافق الصحية محل الدراسة.
- إيلاء الاهتمام أكبر بإدارة الوقت لدى مديري المرافق الصحية محل الدراسة ومساعدتهم، وذلك تقادياً لمضيعات الوقت عن طريق تجنب تنفيذ الأعمال الروتينية، كذلك تفويض الصلاحيات للآخرين، علاوة على التركيز بشكل أكبر بوضع خطة أسبوعية مكتوبة مع الأهداف، والعمل على الالتزام بها، كذلك الانتباه بشأن ترك المديرين بالمرافق قيد الدراسة جزءاً من الوقت لمواجهة الأزمات الطارئة والمقاطعات غير المتوقعة حتى لا يؤثر وقوع تلك المشكلات على الخطط التي تم وضعها.
- توظيف العلاقة التأثيرية لإدارة الوقت وبخاصة بُعد تخطيط الوقت على البراعة التنظيمية بالمرافق الصحية الخاصة قيد الدراسة، وذلك من خلال تحليل وتوزيع الوقت لدى المديرين بالمرافق قيد الدراسة مستخدمين مبدأ الأهمية، مع تسجيل نشاطاتهم في ذلك اليوم، وتحليل مهامهم ومعرفة الأوقات التي يضيع فيها الوقت، أيضاً التخطيط لأي عمل قبل بدئه يومياً يشتمل على القواعد والإجراءات اللازمة لبلوغ الأهداف.

- القياس الدوري لأبعاد إدارة الوقت وُبُعدي البراعة التنظيمية للوقوف على نقاط قوة وضعف كل جانب، والعمل عليهما بما يضمن التوجه السليم للموارد والمعارف، لتحقيق التوازن بين شقي البراعة وبالتالي تحقيق أهداف المرافق الصحية الخاصة واستدامتها.

مقترحات بدراسة مستقبلية: إنّ البراعة التنظيمية يظل قضية متعددة الأبعاد، خصوصاً وأن نتائج الدراسة تُشير إلى أن معامل التحديد لنموذج إدارة الوقت حول البراعة التنظيمية يُفسّر تقريباً بنسبة (28%) من التباين في ممارسة البراعة التنظيمية، بينما (72%) من قيمة التغيرات في مستوى ممارسة البراعة التنظيمية تُعزى لمتغيرات أخرى، عليه فإنه بالإمكان اقتراح إجراء الدراسات التالية في هذا المجال:

- إعادة الدراسة برمتها على قطاعات أخرى أو مؤسسات أخرى لإثبات صحة نتائج الدراسة أو رفضها.
- دراسة عن البراعة التنظيمية وعلاقته بإحدى المتغيرات التالية: بإدارة المعرفة أو الثقافة التنظيمية؛ التعلم التنظيمي؛ تمكين العاملين؛ الولاء التنظيمي، أو رأس المال الفكري.
- دراسة عن إدارة الوقت وعلاقتها بريادة الأعمال أو ببعض المتغيرات الشخصية والوظيفية؛ إدارة المواهب.

قائمة المراجع

أولاً- المراجع العربية:

- إبراهيم، مها صباح (2017)، البراعة التنظيمية وتأثيرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي دراسة تطبيقية في المصرف الأهلي العراقي، مجلة دراسات محاسبية ومالية، (12)، 39: 204-230.
- أبوزيد، أحمد ناصر (2019)، دور التفكير الاستراتيجي في بناء البراعة التنظيمية، المجلة الاردنية في إدارة الأعمال، (1)3: 311-329.
- أبو شيخة، نادر أحمد (1991)، إدارة الوقت، عمان، الاردن: دار مجدلاوي.
- أبو شيخة، نادر أحمد (2009). مدخل إلى: إدارة الوقت، الطبعة الأولى، عمان، دار المسيرة والنشر والتوزيع والطباعة.
- أحمد، إبراهيم احمد (2002). الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، الاسكندرية : مكتبة المعارف الحديثة .
- اسعيفان، يزن (2021)، أثر الوعي الإستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية، دراسة ميدانية على شركات الأدوية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الزرقاء، الاردن.
- الباشقالي، محمود والداؤد، ألفن (2015)، دور البراعة التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي، المجلة العربية للإدارة، العراق 3 (2): 239-345.
- البياتي، محمود مهدي(2005) ، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS : معالجة البيانات مع اختبار شروط التحليل وتفسير النتائج ، عمان : دار وائل.
- البرادعي، بسيوني محمد (2004)، مهارات إدارة الوقت، الطبعة الأولى، ايتراك

للنشر والتوزيع.

- البغدادي، عادل هادي الجبوري، حيدر جاسم، (2015)، أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية، دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي الاتصالات زين وآسيا سيل، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (17)، العدد (1): 17-32.
- الجنازرة، أسماء علي محمود (2020)، البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالإدارة بالتجوال، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط.
- الرحيمي، سالم ولمارديني، توفيق (2014)، أثر إدارة الوقت في التحصيل الأكاديمي للطلبة، دراسة ميدانية على طلبة أريد الأهلية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد (1): 225-255.
- الرشيدى، أحمد كامل (2010)، مشكلة الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، القاهرة: مكتبة كوميت للنشر.
- السرحاني، ليلي (2019)، دور البراعة التنظيمية في تطوير المناخ التنظيمي بالمدارس الحكومية، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الامير سطاتم، كلية التربية، السعودية.
- السكارنة، بلال (2005)، استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الاداء لشركات الاتصالات (2004-2005)، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- السلمي، فهد بن عوض الله زاحم (2008)، ممارسة ادارة الوقت وأثرها على تنمية مهارات الإبداع التنظيمي لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بتعليم العاصمة المقدسة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية

- والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- الصرايرة، خالد أحمد (2010)، **العمليات الإدارية وإدارة الوقت**، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر، التطبيقات.
 - العلاق، بشير (2009)، **أساسيات إدارة الوقت**، دار اليازوري للنشر، الأردن.
 - العمامي، نهى محمد ميلاد (2016)، **إدارة الوقت وعلاقتها بالأداء الوظيفي** دراسة ميدانية على مديري الإدارات الوسطى في المستشفيات العامة والخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بنغازي، ليبيا.
 - العودة، أنهار محمد (2020)، **البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 20: 554-578.**
 - الكرعاوي، محمد ثابت (2018)، **دور مراكز البراعة الاستراتيجية في تعزيز وبناء سمعة المؤسسات التعليم العالي، دراسة تطبيقية لعينة من أساتذة الجامعات الأهلية مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، المجلد (5)، العدد (20): 24-48.**
 - المحاسنة، لميس عارف عبد ربة (2017)، **الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية، دراسة ميدانية على الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
 - المزيني، سليمان حسين (2012)، **فاعلية إدارة الوقت لدى طلبة الجامعة الإسلامية وعلاقتها بالتحصيل الدراسي في ضوء بعض المتغيرات، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 20(1): 369-404.**
 - المصري، مروان (2019)، **درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى البراعة التنظيمية لديهم**، رسالة ماجستير

- غير منشورة، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
- المنسي، محمود عبد العزيز (2018)، رأس المال الفكري وأثره في البراعة التنظيمية، *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، 25(2): 161-210.
 - النرش، هشام ابراهيم والغزاز، أشرف ابراهيم (2022). فعالية برنامج تدريبي قائم على مهارات ادارة الوقت في تنمية الذاكرة المستقبلية لدى التلاميذ ذوي صعوبات التعلم ، *مجلة كلية التربية ، جامعة بورسعيد*، العدد (37):544-593.
 - بوراي، زينب وجميل، أحمد (2021)، إدارة الوقت وأثرها على الأداء الوظيفي في المؤسسة الوطنية للمركب المنجمي جبل العنق، *مجلة الريادة لاقتصاديات الاعمال*، (7)143:2-160.
 - جبريل، محمد جبريل (2013)، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة الوقت: دراسة ميدانية على رؤساء الأقسام العلمية بجامعة عمر المختار والفروع التابعة لها، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتصرف، جامعة صفاقس، تونس.
 - جبريل، وائل محمد (2015)، أثر إدارة الوقت على الابتكار التنظيمي: دراسة ميدانية على مديري الإدارات الوسطى بصندوق الضمان الاجتماعي بمدينة درنة (ليبيا)، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر الدولي إدارة الابتكار في الأعمال بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - جامعة الزيتونة الاردنية - عمان: 20-22 أبريل.
 - جلدة، سليم وهشام، سامي محمد (2007)، *فن إدارة الوقت والاجتماعات*، الطبعة الاولى، دار الدجلة.
 - جوال، محمد السعيد وبن بولرباح، سارة، وبن يحيى، نجاة (2021)، تحليل أثر

- التمكين الهيكلي على إدارة الوقت باستخدام المربعات الصغرى الجزئية: دراسة ميدانية بمديرية التجارة لولاية الجلفة (الجزائر)، مجلة آفاق للعلوم، (6)3: 140-125.
- حسين، هدى عبدالرحيم والعاني، آلاء عبد الموجود (2018)، التوافق بين مدخل البيانات الكبيرة والبلاغة التنظيمية، دراسة استطلاعية من المدراء في شركة سيل للاتصالات المتنقلة في العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الموصل، العراق، (24)105: 216-293.
 - حمامي، يوسف (1993)، مفاهيم أساسية في إدارة الوقت، عمان، الاردن: المركز الدولي للنظم والعلوم الإدارية.
 - دراكر، بيتر (1995)، الإدارة للمستقبل، التسعينات وما بعدها، "تعريب" صليب بطرس، القاهرة الدار الدولية للنشر والتوزيع.
 - رابح، برباخ (2018)، أساليب إدارة الوقت وأثرها على الإبداع الإداري لدى مدراء ورؤساء أقسام معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر، اطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة محمد بوضياف-المسيلة، الجزائر.
 - رشيد، صالح ومزهر، زينب (2017)، توظيف سلوكيات القيادة البارعة لتعزيز سلوك العمل الابداعي، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، 16 (4): 55-28.
 - ستراك، رياض (2003)، دراسات في الإدارة التربوية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن.
 - سلامة، سهيل (1988)، منهج متطور للنجاح، عمان، الأردن، المنظمة العربية للعلوم الإدارية.
 - سلطان، عبدالفتاح (2024). " انعكاسات تنمية الموارد البشرية على إدارة

- الوقت في المؤسسة: موظفي جامعة محمد خيضر بسكرة دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- سليم، أمينة وعبدالغني علاء الدين وحسين احمد(2024). أثر الرشاقة الاستراتيجية على البراعة التنظيمية مجلة الدراسات المالية والتجارية، (1)34، 144-181.
 - شاوش، سعيدة قاسم (2006)، اتجاهات معاصرة في مجال الأعمال لتحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة.
 - شعيب، محمد محمود والنجار، أحمد أكرم (2020)، دور البراعة التنظيمية في تعزيز الابداع الاداري في فنادق الأربع والخمس نجوم بمدينة شرم الشيخ، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، جامعة الفيوم، المجلد (14):1، 685-707.
 - شوقي، عبدالله (2006)، إدارة الوقت ومدارس القيادة الإدارية، عمان، الأردن: دار المشرق الثقافي.
 - شولر، راندول (1980)، إدارة التوتر في إدارة الوقت، ترجمة صلاح عبدالحميد الصفدي: المجلة العربية الإدارة، المجلد (4):3-49-43.
 - صبح، نوال محمد النادي (2021)، أثر البراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية على البنوك التجارية، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ، المجلد السابع، العدد (11): -255، 294.
 - صويص، محمد وعابدين، إبراهيم (2018)، دور نظم نكاء الأعمال في بناء

البراعة التنظيمية بالتطبيق على البنوك العاملة في فلسطين، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة القدس المفتوحة غزة، المجلد (27): 1: 201-176.

- طه، منى حسنين السيد (2021)، دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الملهمة والتماثل التنظيمي "دراسة تطبيقية"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، (10): 1: 109-150.
- عبدالباقي، صلاح محمد (1999)، قضايا إدارية معاصرة، الإسكندرية، الدار الجامعية.
- عبدالعزيز، أحمد عزمي زكي (2022). اثر البراعة التنظيمية على تحقيق الريادة لمنظمات الاعمال : دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات صناعة الاجهزة الكهربائية والالكترونية ، مجلة العلمية للدراسات والبحوث والمالية والتجارية، (3) 1 : 815-874.
- عبدالله ، شوقي (2006)، إدارة الوقت ومدارس الفكر الإداري ، عمّان : دار اسامة للنشر والتوزيع.
- عبيدات ، سهيل (2007) ، إدارة الوقت وعملية اتخاذ القرارات والاتصال للقيادة الفاعلة .عالم الكتب الحديثة .اريد : الأردن.
- عجمي، سمية (2016)، دور إدارة الوقت في تحسين الفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم البواقي، الجزائر.
- علوان، قاسم نايف (2009)، إدارة الوقت : مفاهيم، عمليات، تطبيقات ، دار جليس للنشر، مصر.
- علوان، قاسم نايف واحميد، نجوى رمضان (2009)، إدارة الوقت : مفاهيم، عمليات، تطبيقات، عمان، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

- عليان، ربحي مصطفى (2005)، إدارة الوقت: النظرة التطبيقية ، الطبعة الأولى، دار الحرية للنشر والتوزيع.
- عويس، محمود (2015)، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء البراعة التنظيمية وأثرها على الأداء التنظيمي، مجلة الإدارة العامة، (2) 55: 239-276.
- فارس، علي محمود (2012)، المتطلبات الاقتصادية لإدارة المياه العذبة في منطقة الجبل الأخضر، المؤتمر الدولي لموارد المياه بالجبل الأخضر، 5_7 حزيران (يونيو) كلية الموارد الطبيعية وعلوم البيئة بجامعة عمر المختار، البيضاء، ليبيا.
- فتيحة، رحلي (2019)، إدارة الوقت وعلاقتها بالصحة النفسية لدى طلبة الجامعة، دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف "المسيلة"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم النفس، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة المسيلة، الجزائر.
- كنعان، نواف (1999)، اتخاذ القرارات الإدارية، عمان: دار الثقافة، الخامسة.
- كيلاني، هشام (2005)، إدارة وقت العمل، القاهرة: المؤسسة العربية للعلوم والثقافة.
- ماكنزي، إليك (1991)، مصيدة الوقت، مكتبة جرير، المركز الرئيسي، الطبعة الثالثة، المملكة العربية السعودية.
- مخول، جورج أنطوان (2020)، تأثير تبني آليات إدارة الوقت على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الافتراضية، سوريا.
- ملح، محمود إبراهيم (2010)، دراسة تحليلية للعلاقة بين إدارة الوقت واداء العاملين، بالتطبيق على المؤسسات العامة والخاصة، رسالة ماجستير غير

- منشورة، كلية التجارة، فلسطين.
- ملحم، محمود ابراهيم (2010)، دراسة تحليلية للعلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين، بالتطبيق على المؤسسات العامة والخاصة بمحافظة قلقيلة، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال كلية التجارة، جامعة القاهرة، فلسطين.
- يحيى، إبراهيم (2001)، **التحديات الإدارية وإعداد قيادات المستقبل**، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة.
- يمينة، زوقار وأمنية، صفوان (2015)، إدارة الوقت ودورها في تحسين مستوى أداء العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، جامعة الجليلي بو نعامة، خميس مليانة.

ثانياً- المراجع الأجنبية:

- Atkins, Truman Turange (1990), "The Relationship Among Uses of Time Management Techniques and Sources of Stress in High School Principals", Ed. D., University of Georgia, PhD thesis, Dissertations Publishing.
- Bhandari, Krishna (2017), **Internationalization and organizational Ambidexterity, for sustainable performance**, university of Vaasan yliopisto, Faculty of Business Studies, Marketing, Finland.
- Drucker, Peter(2007), **The Effective executive**, London : Routledge.
- GOUGING, Y and Yonzin, Z.I(2000) . Gender differences of China is managers in time management, **woman in management review**, (15) 1:33-43.
- Hughes, Mathew, (2018). organizational Ambidexterity and firm performance: Burning Research , Questions for marketing scholars, **journal of marketing management**,(34)1: 178-229.
- Jansen, J.,George, G.,van, D.,Bosch f.,&,H (2008), senior Team Attributes and organizational Ambidexterity: The moderating Role Transform , **journal of management studies**, (45)5,982-1007.
- O'Reily C.A,& Tushman M,(2013). Organizational Ambidexterity past, present and future. **The Academy management perspectives** ,(27) 4:

- 224-338.
- Klinger,nico(2016).organizational Ambidexterity and Absorptive capacity, **otago management Graduate Review**,vol,14,pp:21-30.
- Mackenzie, Alec, (1995). *Time Management*, 1ST ed., The Dartnell Corporation.
- Malhatro Naresh and David Birks (2007). *Marketing Research*, 3rd Edition, Person Education Limited.
- Marsh , Winston(1991) Time Management ,CPA Journal ,Vol (60), Jan.
- Mladenka Popadić, Matej Černe, Ines Milohnić (2015) .organizational Ambidexterity, Exploitation and firms Innovation performance , *Organizacija journal* , (48) 2:112-119.
- Nulty, D., (2008). "The adequacy of response rates to online and paper surveys: what can be done?" **Assessment & evaluation in higher education**,(33)3: 301-314.
- Nweke, E. O., & Osakwe, M.-A. (2024). Time Management and Effective Teaching in Senior Public Secondary Schools in River State. *African Journal of Humanities and Contemporary Education Research*, 15(1), 203-224. <https://doi.org/10.62154/78dc6a88>.
- Sarmiento, M., Simões, C., & Lages, L. F. (2024). From organizational ambidexterity to organizational performance: The mediating role of value co-creation. *Industrial Marketing Management*, 118, 175-188.
- Popadic, mladenka;matej cerne &Ines milohnic.(2015). Organizational Ambidexterity, Exploration, Exploitation and firms innovation performance ,**Organizacija journal**, No,25:212-219.
- PateL, P.C., Terjesen, s.,& Li,D.(2012).Enhancing effects of management flexibility through operational absorpction capacity and operational Ambidexterity, *Journal of operations management*, 30(3), 201-220.
- Tempelaar, Michiel Pieter (2010), Organizing for Ambidexterity: Studies on the pursuit of exploration and exploitation through differentiation, integration, contextual and individual attributes, Ph. D. Dissertation, Erasmus university Rotterdam.
- Vennila, A. (2018),time management is Life management: A review article. *International Journal of trends in scientific research and development (IJTSRD)*, 2(2),PP: 748-752.
- Walfisz, Martin & zackariasson, peter & Wilson, Timothy, 2006. Real-

Time strategy: Evolutionary game development, *Business Horizons*, 49
(6):478-498.

Zampetakis, Leonidas; Bouranta Nancy; moustakis, Vassilis. (2010).The •
Relationship between Individual creativity and Time management.
science direct Journal,(5)1:32-32.

أثر الممارسات السليمة على الرقابة الاستباقية في مخاطر البنوك

اعداد: ايمان عبد الله القنيوي

الاطار النظري:

الممارسات السليمة على الرقابة الاستباقية

تمهيدي:

البنوك اليوم مجبرة على التعامل مع العديد والتحديات الداخلية والخارجية. أكثر صرامة الأنظمة، ومتطلبات الامتثال، و المنافسة القاسية لم تضع سوى المزيد الضغط على البنوك التي تتركهم مع مساحة أقل جدا للربح. هذا يبرز في المقدمة ارتفاع مستوى عدم اليقين، مما يزيد من تعرض البنك للمخاطر. تحتاج البنوك إلى إعادة النظر في مناهجهم ووجهات نظرهم قادرة على إدارة المخاطر التي لا مفر منها في منطقة خاضعة للرقابة والأسلوب الفعال وكذلك الإسراع قرارات تجارية أفضل. لتحقيق ذلك، يجب أن تركز البنوك على أن تكون استباقية مع القدرة على النظر في مخاطر المستقبل القريب ، وليس مجرد رد فعل. مخاطر يمكن أن تساعد الإدارة إذا تم تنفيذها بشكل فعال دفع الميزة التنافسية وكذلك ضمان والاستدامة والنمو. لهذا ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: المخاطر التشغيلية

المبحث الثاني: الرقابة الاستباقية

المبحث الأول: المخاطر التشغيلية

تُعرّف المخاطر بأنها أي شيء يمكن أن يخلق عواقب في طريق تحقيق أهداف معينة. يمكن أن يكون ذلك إما بسبب عوامل داخلية أو عوامل خارجية، اعتمادًا على نوع الخطر الموجود داخل حالة معينة. التعرض لهذا الخطر يمكن أن يجعل الموقف أكثر خطورة. طريقة أفضل للتعامل مع مثل هذه الحالة ؛ هو اتخاذ تدابير استباقية معينة لتحديد أي نوع من المخاطر التي يمكن أن تؤدي إلى نتائج غير مرغوب فيها. بعبارة بسيطة، يمكن القول إن إدارة المخاطر مقدمًا أفضل بكثير من انتظار حدوثها. إدارة المخاطر هي مقياس يستخدم لتحديد وتحليل ثم الاستجابة لمخاطر معينة. إنها عملية مستمرة بطبيعتها وأداة مفيدة في عملية صنع القرار. وفقًا لمجلس تمويل التعليم العالي في إنجلترا ، لا تُستخدم إدارة المخاطر فقط لضمان تقليل احتمالية حدوث أحداث سيئة ولكنها تغطي أيضًا زيادة احتمالية حدوث أشياء جيدة. ينص نموذج يسمى «نظرية الاحتمال» على أن الشخص أكثر عرضة للمخاطرة من التعرض لخسارة مؤكدة.

المطلب الأول: ماهية المخاطر المصرفية:

يُعتبر موضوع المخاطر المصرفية من أهم الموضوعات التي تشغل بال المصرفيين، وتستحوذ على جل اهتمامهم على المستوى العالمي، خصوصًا منذ السنوات القليلة الماضية، وفي أعقاب الازمات المالية والمصرفية التي عصفت في العالم، حيث اتضح أن أهم أسباب تلك الازمات المالية المصرفية هي تزايد المخاطر المصرفية التي تواجه المصارف من ناحية، وعدم ادارتها بصورة جيدة من ناحية أخرى،

إضافة الى تزايد سرعة خطى العولمة المادية وزيادة انفتاح الأسواق المالية والمصرفية على المستوى العالمي.

سنناول تعريف الخطر، وتعريف المخاطر، وتعرف المخاطر التشغيلية، في فرع أول، سوف نتطرق إدارة المخاطر في القطاع المصرفي، وعملية إدارة المخاطر، أنواع إدارة المخاطر في القطاع المصرفي و أفضل الممارسات لإدارة المخاطر المصرفية في فرع ثاني على النحو التالي:

الفرع الأول- تعريف الخطر، وتعريف المخاطر، وتعريف المخاطر التشغيلية.

1- تعريف الخطر

تعددت تعاريف الخطر وتنوعت بتعدد الآراء والأفكار ولم يظهر أي اتفاق على تعريف واحد ومحدد يمكن استخدامه في شتى المجالات، كما تداخل هذا المفهوم مع عدة مصطلحات.

يمكن تعريف الخطر لغويا مع سرد التعريف الاصطلاحي له في جملة من التعريفات كما يلي:

التعريف اللغوي للخطر: الخطر هو الإشراف على الهلاك وخوف التلف، يقال: هذا أمر خطر، أي متردد بين أن يوجد وأن لا يوجد، خطر يخطر ويخطر. (علي بن مختار، 1998)

التعريف الاصطلاحي: للخطر يمكن تعريف الخطر اصطلاحا على أنه: مزيج مركب من احتمال تحقق الحادث ونتائجه، حيث تتضمن جميع المهام إمكانية تحقق

أحداث ونتائج قد تؤدي إلى تحقق فرص إيجابية أو تهديدات للنجاح. (بلعوز بن علي، 2008).

2- تعريف المخاطر

وتعرّف المخاطر على نطاق واسع بأنها حالات عدم يقين قد تؤدي إلى اختلافات سلبية في الربحية أو إلى خسائر. ساعدت اللوائح المصرفية، التي تفرض رسوماً رأسمالية على جميع المخاطر، بشكل كبير في عملية نمذجة المخاطر لأنها فرضت تحدياً كمياً للعديد من المخاطر الرئيسية للبنك. وتعريف المخاطر بمثابة نقطة انطلاق لكل من المعالجات التنظيمية والاقتصادية للمخاطر.

كما عرفت لجنة بازل للرقابة المصرفية للمخاطر : بانها مخاطر حدوث خسائر فشل أو عدم ملائمة أنظمة الضبط للرقابة الداخلية، ويقصد بها أيضا هي المخاطر الناجمة عن ضعف وتراخي في أجهزة الرقابة الداخلية، أو ضعف الأنظمة والتعليمات وأداء العاملين وحدث ظروف خارجية أخرى، وحتى الكوارث الطبيعية، كل هذه العوامل والأسباب تؤدي بالنتيجة الى وقوع الخسائر الغير متوقعة.

في حين عرفها كراسنة بانها احتمالية تعرض البنك الى خسائر غير متوقعة وغير مخطط لها، نتيجة خلل او تذبذب في الايراد الناجم عن استثمار المصرف، مما يعكس وجه نظر المدققين الداخليين وحتى الإدارة العليا في المصرف عن قلقهم اتجاه الآثار والنتائج السلبية التي تحدث في المستقبل، وبالتالي تؤثر على تحقيق اهداف البنك وتنفيذ استراتيجيته بنجاح (كراسنة، 2006)

3- تعريف المخاطر التشغيلية :

وتعرف المخاطر التشغيلية على أنها خطر الانحراف بين الربح المرتبط بإنتاج خدمة وتوقعات التخطيط الإدارية ومخطر التشغيل هو الفجوة المسجلة سواء إيجابية أو سلبية، نسبة إلى الأرباح المتوقعة" Pyle, D.H. (1999)

عرف "Kanchu" المخاطر التشغيلية على أنها مخاطر لا تعتمد على كيفية تمويل الأعمال التجارية، بل كيفية تشغيل أعمالها و المخاطر التشغيلية هو الخط الرابط بين النشاط الذي تمارسه المؤسسة، والتغير في نتيجة العمل".

أما بالنسبة للتعريف الصادر عن لجنة بازل للرقابة المصرفية ضمن اتفاق بازل 2 فقد عرفها على أنها "مخاطر تحمل خسائر تنتج عن عدم نجاعة أو فشل العمليات الداخلية، والعنصر البشري، والأنظمة والأحداث الخارجية".

ويشمل هذا التعريف المخاطر القانونية ولكنه يستثنى المخاطر الإستراتيجية ومخاطر السمعة والمخاطر التنظيمية، ولا يعتبر الاحتفاظ برأسمال لمواجهة الخسائر الناشئة عن المخاطر التشغيلية خيارا في إطار بازل 2 بل هو جزء جوهري فيه". (Marco micocci, 2012)

كما تم تعريفها بأنها "هي المخاطر الناجمة عن ضعف في الرقابة الداخلية أو ضعف في الأشخاص و الأنظمة أو حدوث ظروف خارجية و هي مخاطر الخسارة الناتجة عن احتمالية عدم كفاية أنظمة المعلومات فشل تقني مخالفة أنظمة الرقابة الاختلاس كوارث طبيعية جميعها تؤدي إلى خسائر غير متوقعة". (إبراهيم الكراسنة، 2006)

الفرع الثاني - إدارة المخاطر في القطاع المصرفي

إدارة المخاطر المصرفية هي عملية يقوم بها البنك لتحديد وتقييم واتخاذ الخطوات اللازمة للتخفيف من احتمال حدوث أمر سيئ نتيجة لقراراته التشغيلية أو الاستثمارية. وهذا مهم بشكل خاص في مجال الخدمات المصرفية، حيث تتحمل البنوك مسؤولية إنشاء وإدارة الأموال للأخريين.

عادة، تقوم فرق المخاطر بفصل عمليات الاحتيال والامتثال، مما يؤدي إلى تشكيل فرق منفصلة لإدارة مخاطر الاحتيال، المسؤولة عن إدارة المخاطر المرتبطة بعمليات الاحتيال، وإدارة مخاطر الامتثال، المسؤولة عن إدارة المخاطر المرتبطة بعمليات الامتثال. (بو عبدلي واخرون، 2015)

أولاً- أهمية إدارة المخاطر في العمل المصرفي

إن البنوك تشكل حجر الزاوية في الأنظمة المالية الوطنية والعالمية. وعلى هذا فإن البنوك، رغم السماح لها بتحمل قدر معين من المخاطر، تتعرض عادة لمخاطر أقل كثيراً من غيرها من الصناعات. ويرجع هذا إلى أن فشلها يؤدي إلى إبطاء أو وقف عملية إنشاء النقود وتبادلها، وهو ما يخلف تأثيرات بعيدة المدى على بقية الاقتصاد.

ومن بين الأسباب المحددة لأهمية إدارة المخاطر في القطاع المصرفي أنها تساعد البنوك على (صلاح السيسي، 2011):

- تجنب إهدار أو خسارة الأموال التي يحتاجونها للبقاء في العمل دون داعٍ
- تجنب الاضطرابات في عملياتهم
- الحفاظ على ثقة المستثمرين والعملاء لمواصلة التعامل معهم

- الالتزام بالقوانين واللوائح لتجنب دفع غرامات عدم الامتثال

ثانياً- عملية إدارة المخاطر: كيف تعمل في القطاع المصرفي

تتضمن عملية إدارة المخاطر في القطاع المصرفي عادة ستة مكونات Kanchu, T., (2013):

✓ التعريف: تحديد طبيعة المخاطر المالية، بما في ذلك مصدرها ولماذا تشكل تهديداً للبنك.

✓ التقييم والتحليل: تقييم مدى احتمالية أن يشكل الخطر تهديداً للبنك ومدى خطورة هذا التهديد. يساعد هذا البنك على تحديد أولويات المخاطر التي تستحق أكبر قدر من الاهتمام.

✓ التخفيف: تصميم وتنفيذ سياسات وعمليات البنك التي تحد من فرصة تحول المخاطر إلى تهديدات، والتي تقلل من الأضرار التي قد تسببها التهديدات.

✓ المراقبة: جمع البيانات حول منع التهديدات والاستجابة للحوادث لتحديد مدى نجاح استراتيجية إدارة المخاطر في البنك. ويتضمن هذا أيضاً البحث في اتجاهات المخاطر الناشئة لتحديد ما إذا كان إطار إدارة المخاطر في البنك يحتاج (أو سيحتاج) إلى التحديث.

✓ التعاون: إقامة علاقات بين مخاطر المؤسسة واستراتيجيات التخفيف عبر مختلف مجالات عمليات البنك لإنشاء نظام استجابة للتهديدات أكثر مركزية وتنسيقاً.

✓ إعداد التقارير: توثيق ومراجعة المعلومات المتعلقة بجهود إدارة المخاطر التي يبذلها البنك لقياس مدى فعاليتها. كما يستخدم هذا أيضًا لتتبع كيفية تغير ملف المخاطر الإجمالي للبنك بمرور الوقت.

وتحتاج هذه المكونات إلى التنفيذ معًا - وتكرارها بانتظام - من أجل منح البنوك أكبر قدر ممكن من الحماية ضد المخاطر.

ثالثاً- أنواع إدارة المخاطر في القطاع المصرفي

وتصنف المخاطر المصرفية إلى مخاطر ائتمانية ومخاطر سوقية ومخاطر تشغيلية (لجنة بازل المعنية بالإشراف المصرفي). ومع ذلك، حدد (سانتوميرو، 1997) ستة أنواع من المخاطر المنهجية أو مخاطر السوق، والمخاطر التشغيلية، والمخاطر القانونية. كما وضع (كروهي وغالاي ومارك، 2006) تصنيفات أخرى للمخاطر المصرفية لتشمل مخاطر السوق، ومخاطر الائتمان، ومخاطر السيولة، والمخاطر التشغيلية، والمخاطر القانونية، والمخاطر التجارية، والمخاطر الاستراتيجية، ومخاطر السمعة. وبالتالي، فإن التركيز الرئيسي للباحثين هو تأثير ممارسات إدارة المخاطر في البنوك النيجيرية التي تتميز بالسيولة والائتمان ومخاطر رأس المال على أدائها المالي.

وهذا يتماشى مع (سانتوميرو، 1997) الذي يؤكد أن الصناعة المصرفية تنتظر منذ وقت طويل إلى مشكلة إدارة المخاطر باعتبارها ضرورة السيطرة على أربعة من المخاطر المذكورة أعلاه والتي تشكل معظم، إن لم يكن كل، مخاطر تعرضها للمخاطر من حيث الائتمان وأسعار الفائدة والعملات الأجنبية ومخاطر السيولة. بينما تعترف البنوك بالمخاطر المقابلة والقانونية، فإنها تعتبرها أقل أهمية لعملائها، وعندما تكون مخاطر الطرف المقابل كبيرة، يتم تقييمها باستخدام إجراءات مخاطر الائتمان القياسية، وغالبًا داخل قسم الائتمان نفسه، سوف نستكشف كل منها بالتفصيل أدناه.

1. مخاطر الائتمان

تنشأ مخاطر الائتمان عندما يتعرض المقرض لخسارة من المقرض أو الطرف المقابل أو الملمزم الذي لا يفي بالتزامه بالدين كما تعاقد (Luy, 2010). وفقًا (لكولكيت، 2007)، قد تكون هذه الخسارة ناتجة عن تدهور جودة ائتمان الطرف المقابل، مما يؤدي بالتالي إلى خسارة في قيمة الدين، أو وفقًا لـ Crouhy، وآخرون، (2006)، يتخلف المقرض عن السداد عندما يكون عن طيب خاطر للوفاء بالالتزامات.

إن إخفاقات الائتمان في البنوك ليست جديدة أو نادرة الحدوث، فهي تؤثر على وضع السيولة وكذلك التدفقات النقدية والأرباح. وبالتالي، يؤكد (Greuning and

Bratanovic et al. 2009) أنه يمثل أكبر تهديد لأي أداء مصرفي والسبب الرئيسي لفشل البنوك.

وفقاً لـ (Owojori et al 2011) ، أظهرت الإحصاءات المتاحة من البنوك المصفاة بوضوح أن عدم القدرة على تحصيل القروض والسلف المقدمة للعملاء والدائنين أو الشركات ذات الصلة بالمديرين أو المديرين كان مساهماً رئيسياً في محنة البنوك المصفاة في نيجيريا. عندما حدث ذلك، تم إلغاء عدد من التراخيص المصرفية من قبل البنك المركزي النيجيري. كما تشير تقارير مؤسسة التأمين على الودائع في نيجيريا لسنوات مختلفة، كان لدى العديد من البنوك نسب أداء الائتمانات التي كانت أقل من 10% من محافظ القروض.

كيفية التخفيف من مخاطر الائتمان

إن التخفيف من مخاطر الائتمان يتلخص في معرفة أمرين. الأول هو الوضع المالي الإجمالي للبنك، من حيث مقدار الخسائر التي يمكنه تحملها مع استمراره في العمل بفعالية. والثاني هو معرفة عميل معين - فهم تاريخه المالي وموقفه، فضلاً عن سلوكه المالي العام، لتقييم حجم المخاطر التي يفرضها التخلف عن سداد القرض. ومن ثم يستطيع البنك أن يصمم اتفاقية الإقراض للعميل بحيث تكون شروطها أكثر صرامة أو مرونة، تبعاً لمستوى المخاطرة.

2. مخاطر السوق

هذا هو خطر تغيير قيمة الأصول المرتبط بعامل منهجي. وبحسب سانتوميرو (1997)، يمكن التحوط من مخاطر السوق بطبيعتها ولكن لا يمكن تنويعها بالكامل. وهناك خطران سوقيان يثيران قلق القطاع المصرفي هما أسعار الفائدة والقيمة النسبية للعمّلات. تعتمد العملية المصرفية على هذه فقط لأنها تؤثر على الأداء. على سبيل المثال، تتبع معظم البنوك مخاطر أسعار الفائدة عن كثب. إنهم يقيسون ويديرون ضعف الشركة تجاه تباين أسعار الفائدة أيضًا.

كيفية التخفيف من مخاطر السوق

في بعض الحالات، يمكن التخفيف من مخاطر السوق من خلال تنويع محفظة الاستثمار الخاصة بالبنك. ومع ذلك، هناك أوقات أخرى حيث لن تنجح هذه الاستراتيجية لأن الأزمة ستؤثر على العديد من الصناعات المترابطة.

بعض التكتيكات الأخرى التي يمكن أن تتجح تشمل الاستثمار في الصناعات الأساسية (مثل المرافق أو السلع الاستهلاكية المعبأة)، أو استخدام استراتيجية استثمار طويلة الأجل، أو الاحتفاظ بمزيد من أصول البنك في شكل سائل.

3. المخاطر التشغيلية

يشير مصطلح المخاطر التشغيلية إلى المخاطر التي تنشأ نتيجة لكيفية إدارة البنك من يوم لآخر. على سبيل المثال، إذا لم يتم تدريب الموظفين بشكل جيد، فقد يرتكبون المزيد من الأخطاء التي تكلف البنك الوقت والمال لتصحيحها. أو إذا كانت البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في البنك غير كافية، فقد تتعطل أنظمتها، مما يؤدي إلى تعطيل الخدمات المقدمة للعملاء.

إن أحد مكونات المخاطر التشغيلية هو مخاطر الأمن السيبراني. وهذا يوضح مدى احتمال نجاح مجرمو الإنترنت في مهاجمة الأنظمة الرقمية للبنوك. وقد تؤدي السرقة أو تدمير الأموال الرقمية أو المعلومات الحساسة إلى إعاقة قدرة البنك على العمل بشكل فعال. كما يمكن أن يعرض العملاء وأصحاب المصلحة للخطر.

كيفية التخفيف من المخاطر التشغيلية

يمكن الحد من المخاطر التشغيلية بعدة طرق. أحدها هو توظيف الأشخاص المناسبين وتدريبهم بشكل صحيح على كل من عمليات البنك وثقافته الأخلاقية. طريقة أخرى هي تأمين مجموعة التكنولوجيا الخاصة بالبنك، بما في ذلك فحص مقدمي الخدمات من جهات خارجية بدقة، بالإضافة إلى مواكبة التهديدات والاتجاهات المتعلقة بالأمن السيبراني.

إن أتمتة العمليات باستخدام التكنولوجيا - مثل دمج العملاء - من الممكن أن تساعد في الحد من الأخطاء البشرية. كما أن تنفيذ برامج جمع الملاحظات والبيانات من الممكن أن يساعد في معالجة أي تحديثات مطلوبة مع تغير ملف المخاطر لدى البنك بمرور الوقت.

4. مخاطر السمعة

يشير مصطلح مخاطر السمعة إلى المخاطر التي قد يتعرض لها البنك نتيجة لفقدانه الثقة من جانب المستثمرين والعملاء، وبالتالي خسارة التمويل أو الأعمال (على التوالي). وهو في الأساس أحد الآثار الجانبية لأي مخاطر أخرى يتعرض لها البنك، ولكن هذا لا يعني أنه أقل خطورة. وقد ينشأ هذا الخطر بشكل مباشر عن ممارسات البنك التجارية أو سلوك الموظفين، أو بشكل غير مباشر عن ارتباط البنك بشخص أو مجموعة ذات سمعة سلبية.

على سبيل المثال، قد تنشأ مخاطر السمعة نتيجة لتلقي العميل خدمة عملاء سيئة من البنك ثم إخبار الآخرين بذلك - إما من خلال الكلام الشفهي أو على وسائل التواصل الاجتماعي. أو قد تنتشر إحدى وسائل الإعلام قصة تكشف عن فساد بين بعض موظفي الإدارة في أحد البنوك.

كيفية التخفيف من مخاطر السمعة

يبدأ الحد من مخاطر السمعة بتحديد القيم الأخلاقية الأساسية للبنك. قم بتطوير هذه القيم بالتعاون مع أصحاب المصلحة، وقم بإجراء التدريب المناسب عليها حتى يفهم الموظفون كيف يُتوقع منهم أن يتصرفوا. يجب على البنك أيضًا البحث في سمعته في المنافذ الإخبارية وعلى وسائل التواصل الاجتماعي، ومعالجة المخاوف وتحمل

المسؤولية عن الأخطاء كلما كان ذلك مناسباً. يمكن أن تساعد برامج إدارة السمعة في هذا.

ينبغي للبنك أيضاً أن يضع خطة طوارئ في حالة وقوع حادث يؤثر على السمعة. وينبغي أن تركز الخطة على التواصل السريع والشفاف، مع توضيح الضوابط المستخدمة للمساعدة في تقليل الضرر، فضلاً عن كيفية تحديد البنك لما سيفعله بشكل مختلف في المستقبل لتجنب تكرار نفس الخطأ مرة أخرى. وقد يرغب البنك في توظيف شركة علاقات عامة، أو استخدام برنامج متخصص لإدارة السمعة، للمساعدة في هذه العملية وغيرها من عمليات إدارة مخاطر السمعة.

5. مخاطر السيولة

وفقاً لسانتوميرو (1997)، يمكن وصف مخاطر السيولة بأنها مخاطر أزمة تمويل، مثل حدث غير متوقع في شكل رسوم كبيرة، أو فقدان الثقة، أو أزمة ذات نسبة وطنية مثل أزمة الوجود. وتتركز إدارة المخاطر هنا على مرافق السيولة وهيكل الحافظة. يقود الاعتراف بمخاطر السيولة البنوك إلى الاعتراف بالسيولة نفسها كأصل، وتصميم المحفظة في مواجهة مخاوف عدم السيولة كتحدٍ.

ومن المهم جداً في هذه المرحلة الحديث عن الحاجة إلى إدارة المخاطر. تؤكد النظرية الاقتصادية القياسية أنه من المفترض أن يزيد المديرين من أرباحهم المتوقعة إلى أقصى حد بغض النظر عن التباين حول قيمتها المتوقعة. بيد أن سانتوميرو (1995) أدرجت أربعة أسس منطقية متميزة لإدارة المخاطر. هذه هي المصلحة الذاتية الإدارية، وعدم خطية الهيكل الضريبي، وتكلفة الضائقة المالية، ووجود سوق رأس المال في الكمال.

كيفية التخفيف من مخاطر السيولة

تستطيع البنوك إدارة مخاطر السيولة لديها من خلال التنبؤ بتدفقاتها النقدية بشكل أكثر انتظامًا. أي مدى سرعة وصول الأصول السائلة إلى البنك مقارنة بسرعة خروجها منه. ويتلخص جزء من هذا في فهم المخاطر المحتملة المرتبطة بالطرق المختلفة التي يتم بها تمويل البنك، من الاستثمار إلى العملاء. وينبغي للبنك أيضًا أن يضع خطة تمويل طارئة لمعالجة نقص السيولة.

وبوسع البنوك أيضًا أن تجري اختبارات الإجهاد. من خلال خلق سيناريوهات افتراضية للمخاطر من شأنها أن تتسبب في خسارة السيولة، وتقدير مقدار السيولة التي قد تضيع في كل حالة. وهذا من شأنه أن يسمح للبنك بإنشاء معدلات سيولة أساسية، الأمر الذي يساعد في ضمان امتلاكه لرأس مال عامل كاف في حالة وقوع أزمة.

6. مخاطر الامتثال

تتضمن مخاطر الامتثال المصرفي المخاطر التي يتعرض لها البنك نتيجة عدم الامتثال الكامل للقوانين الحكومية السارية أو اللوائح التنظيمية للصناعة. وقد تشمل هذه المخاطر الغرامات العقابية والدعاوى المدنية والانتهاكات الجنائية وحتى العقوبات الاقتصادية.

إن مخاطر الامتثال تشمل أيضًا عنصرًا من مخاطر السمعة. فالبنوك التي تتعرض لعدم الامتثال غالبًا ما تفقد ثقة مستثمريها وعملائها، وهو ما يضر بقدرتها على جني الأموال. كما قد تتسبب في تراجع الثقة الإجمالية لدى المستهلكين والمستثمرين في القطاع المصرفي أو النظام المالي بأكمله.

كيفية التخفيف من مخاطر الامتثال

يمكن للبنك إدارة مخاطر الامتثال من خلال وجود موظفين على رأس العمل على دراية بالقوانين واللوائح المعمول بها - بالنسبة لمعظم المؤسسات، هذا هو مسؤول الامتثال لمكافحة غسل الأموال . من الضروري أيضًا تزويدهم بالأدوات المناسبة لأتمتة العمليات حيثما أمكن، وتحديد أنماط النشاط وتحليلها، والاطلاع على أي التزامات أخرى.

ومن بين هذه الالتزامات فهم الأنواع الأخرى من المخاطر التي يواجهها البنك، فضلاً عن تقييم مدى احتمالية حدوثها ومدى تأثيرها. وهذا يسمح للبنك بتحديد مجالات المخاطر المتبقية حيث قد لا يفي بمتطلبات الامتثال بالكامل، وتعزيز الضوابط هناك.

وأخيراً، ينبغي للبنك أن يجعل الامتثال جزءاً من ثقافته الشاملة. وهذا يعني تثقيف الموظفين خارج فرق الامتثال وإدارة المخاطر حول القوانين واللوائح التي يتعين على البنك الامتثال لها، ولماذا يمكنهم أن يلعبوا أدواراً مهمة في ضمان حدوث ذلك. ويمكن أن يعني ذلك أيضاً معالجة مخاطر السمعة بشكل استباقي. ويمكن للبنك أن يفعل هذا من خلال تلخيص ما يفعله (بالمعنى العملي) للبقاء ملتزماً، وكيف يحمي ذلك مصالح العملاء وغيرهم من أصحاب المصلحة.

المطلب الثاني: إجراءات إدارة المخاطر

وتعتمد إدارة الشركة المصرفية على سلسلة من الخطوات لتنفيذ نظام إدارة المخاطر. حدد سانتوميرو (1997) أربع خطوات متتالية لتنفيذ نظام إدارة المخاطر. ويمكن النظر إليها على أنها تحتوي على الأجزاء الأربعة التالية:

- المعايير والتقارير،

- حدود أو قواعد الوظيفة،
- المبادئ التوجيهية أو الاستراتيجيات الاستثمارية،
- عقود الحوافز والتعويضات.

وبوجه عام، وُضعت هذه الأدوات لقياس التعرض، وتحديد إجراءات إدارة حالات التعرض هذه، والحد من الوظائف الفردية إلى مستويات مقبولة، وتشجيع صانعي القرار على إدارة المخاطر بطريقة تتسق مع أهداف الشركة وغاياتها. لمعرفة كيف يحقق كل جزء من هذه الأجزاء الأربعة من تقنيات إدارة المخاطر الأساسية هذه الغايات، نوضح كل جزء من العملية أدناه.

1) المعايير والتقارير

وينطوي أول تقنيات إدارة المخاطر هذه على نشاطين مفاهيميين مختلفين، أي وضع المعايير والإبلاغ المالي. تم إدراجها معاً لأنها شرط لا غنى عنه لأي نظام خطر. ومعايير الاكتتاب وتصنيفات المخاطر ومعايير الاستعراض كلها أدوات تقليدية لإدارة المخاطر ومراقبتها. ومن الضروري إجراء تقييم وتقدير متسقين لمختلف أنواع التعرض لفهم المخاطر في الحافظة، ومدى ضرورة التخفيف من هذه المخاطر أو استيعابها. وتوحيد التقارير المالية هو العنصر التالي. من الواضح أن عمليات التدقيق الخارجية والتقارير التنظيمية وتقييمات وكالات التصنيف ضرورية للمستثمرين لقياس جودة الأصول ومخاطر مستوى الشركة.

لطالما تم توحيد هذه التقارير، للأفضل أو للأسوأ. ومع ذلك، فإن الحاجة هنا تتجاوز التقارير العامة والبيانات المراجعة إلى الحاجة إلى معلومات إدارية عن نوعية الأصول ووضعيتها المخاطر. تحتاج هذه التقارير الداخلية إلى توحيد قياسي مماثل وفترات إبلاغ

أكثر تواتراً، مع استبدال التقارير اليومية أو الأسبوعية بالتواتر الفصلي لمبادئ المحاسبة المقبولة عموماً.

(2) حدود الموقف والقواعد

وثمة أسلوب ثانٍ للمراقبة الداخلية للإدارة النشطة هو استخدام حدود الوظائف و/أو المعايير الدنيا للمشاركة. وفيما يتعلق بالأخيرة، يقتصر مجال المخاطرة على الموجودات أو الأطراف المقابلة التي تتجاوز بعض معايير الجودة المحددة مسبقاً. بعد ذلك، حتى بالنسبة لتلك الاستثمارات المؤهلة، يتم فرض حدود لتغطية التعرض للأطراف المقابلة والائتمانات والإجمال. الفشل الذريع الأخير في Barings هو مثال على هذه النقطة.

تركيزات الموقع بالنسبة لمختلف أنواع المخاطر. وفي حين أن وضع هذه الحدود وإدارتها مكلف، فإن فرضها يحد من المخاطر التي يمكن أن يتحملها أي فرد، وبالتالي المنظمة ككل. بشكل عام، سيكون لكل شخص يمكنه ارتكاب رأس مال حد محدد جيداً. ينطبق هذا على التجار والمقرضين ومديري المحافظ. تظهر التقارير الموجزة الحدود وكذلك التعرض الحالي على أساس دوري. وفي المنظمات الكبيرة التي تحتفظ بألاف الوظائف، من الصعب تقديم تقارير دقيقة وفي الوقت المناسب، ولكنها أكثر أهمية.

(3) المبادئ التوجيهية والاستراتيجيات المتعلقة بالاستثمار

والمبادئ التوجيهية للاستثمار والوظائف الموصى بها في المستقبل القريب هي الطريقة الثالثة المستخدمة عادة. وهنا تحدد الاستراتيجيات من حيث التركيزات

والالتزامات في مناطق معينة من السوق، ومدى عدم التطابق أو التعرض المرغوب في الأصول والخصوم، والحاجة إلى التحوط من المخاطر المنتظمة من نوع معين. تؤدي الحدود الموصوفة أعلاه إلى تجنب المخاطر السلبية و/أو تنويعها، لأن المديرين يعملون بشكل عام في حدود الوظائف والقواعد المقررة.

علاوة على ذلك، تقدم المبادئ التوجيهية مشورة ثابتة بشأن المستوى المناسب للإدارة النشطة، نظرًا لحالة السوق واستعداد الإدارة العليا لاستيعاب المخاطر التي تنطوي عليها الحافظة الإجمالية. وتؤدي هذه المبادئ التوجيهية إلى التحوط على مستوى الشركات ومطابقة الأصول والخصوم. بالإضافة إلى ذلك، فإن التوريق وحتى نشاط المشتقات هي تقنيات متنامية بسرعة لإدارة المواقع مفتوحة للمشاركين الذين يتطلعون إلى تقليل تعرضهم لتتماشى مع المبادئ التوجيهية للإدارة.

4) مخططات الحوافز

وبقدر ما يمكن للإدارة أن تبرم عقودًا متوافقة مع الحوافز مع المديرين التنفيذيين وأن تقدم تعويضات تتعلق بالمخاطر التي يتحملها هؤلاء الأفراد، فإن الحاجة إلى ضوابط مفصلة ومكلفة تقل عندئذ. بيد أن عقود الحوافز هذه تتطلب تقييمًا دقيقًا للموقف ونظامًا سليمة للرقابة الداخلية. مثل هذه الأدوات التي تشمل نشر المواقع، وتحليل المخاطر، وتوزيع التكاليف، ووضع ((Jensen and Meckling (1976)، و (Santomero، 1984).

المطلب الثالث: إدارة المخاطر والأداء المصرفي

يتمثل أحد الأهداف الرئيسية لإدارة البنوك في زيادة عائد المساهمين الذي يجسد أداء البنك. غالبًا ما يأتي الهدف على حساب زيادة المخاطر. يواجه البنك مخاطر

مختلفة مثل مخاطر الفائدة، ومخاطر السوق، ومخاطر الائتمان، ومخاطر عدم التوازن، والمخاطر التكنولوجية والتشغيلية، ومخاطر الصرف الأجنبي، والمخاطر القطرية، ومخاطر السيولة، ومخاطر الإعسار (Tandelilin et al, 2007). يأتي دافع البنك لإدارة المخاطر من تلك المخاطر التي يمكن أن تؤدي إلى ضعف أداء البنك.

ولقضايا إدارة المخاطر في القطاع المصرفي تأثير أكبر ليس فقط على المصرف بل أيضا على النمو الاقتصادي (Tandelilin et al, 2007). يخلص تاي (2004) إلى أن بعض الأدلة التجريبية تشير إلى أن صدمات العائد السابقة الناجمة عن القطاع المصرفي لها تأثير كبير ليس فقط على تقلبات أسعار الصرف الأجنبي وأسواق الأوراق المالية الإجمالية، ولكن أيضًا على أسعارها، مما يشير إلى أن البنك يمكن أن يكون مصدرًا رئيسيًا للعدوى أثناء الأزمة.

قد يكون للمصارف التي تنفذ إدارة المخاطر بشكل أفضل بعض المزايا:

- تتماشى مع وظيفة الطاعة تجاه القاعدة ؛
- يزيد من سمعتهم وفرصتهم لاجتذاب زبائن أوسع في بناء حافظة مواردهم المالية ؛
- يزيد من كفاءتها وربحيتها.

ويجد (سبينيويان وستراهان، 2004) دليلاً على أن البنوك التي تقدمت في إدارة المخاطر لديها توافر ائتماني أكبر، بدلاً من تقليل المخاطر في النظام المصرفي. وتؤدي زيادة توافر الائتمان إلى إتاحة الفرصة لزيادة الأصول الإنتاجية وأرباح المصارف.

المطلب الرابع: مبادئ الممارسات السليمة في إدارة المخاطر التشغيلية

المبدأ الأول : على البنك أن يكون على إحاطة تامة للملامح الأساسية لمخاطر التشغيل كونها تختلف عن غيرها من المخاطر المالية كما يجب عليه أن يجيز و يتابع بشكل دوري الإطار المستخدم في البنك الإدارة المخاطر التشغيلية.

يتوجب على البنك إيجاد بنية إدارية قادرة على تنفيذ إطار إدارة مخاطر التشغيل في البنك و تحديد الحدود الواضحة للمسؤوليات الإدارة ومحاسبتها وإيجاد أسس للضبط الداخلي.

✓ مراجعة الإطار الخاص بإدارة مخاطر التشغيل على أساس دوري من أجل ضمان إن البنك يدير مخاطر التشغيل الناتجة عن تغييرات الأسواق الخارجية وغيرها من العوامل البيئية المحيطة، وأيضاً الناتجة عن تلك المخاطر المرتبطة بالمنتجات أو الأنشطة أو الأنظمة الجديدة .

المبدأ الثاني : التأكد من أن البنك لديه تغطية ملائمة للتدقيق الداخلي من أجل التأكد من أن السياسات والإجراءات

التشغيلية يتم تطبيقها بشكل فعال و من أن نطاق ووثيرة برنامج التدقيق ملائم المخاطر المعنية ، وعلى لجنة التدقيق ان توضح المجلس بأن إطار مخاطر التشغيل يتم تطبيقه بشكل فعال على مستوى البنك ككل و الحفاظ على استقلالية لجنة التدقيق .

المبدأ الثالث : يجب أن يتم تطبيق إطار إدارة المخاطر التشغيلية بالسجام كامل على مستوى البنك ككل، وأن جميع المستويات الوظيفية تدرك مسؤولياتها فيما يتعلق بإدارة

المخاطر التشغيلية. كما يجب أن تتحمل الإدارة العليا مسؤولية تطوير السياسات والعمليات والإجراءات المتعلقة بإدارة المخاطر التشغيلية في جميع أنشطة وعمليات البنك وأنظّمته .

المبدأ الرابع: تعريف وتقييم وقياس المخاطر التشغيلية هنا يجب على البنوك أن تقوم بتحديد المخاطر التشغيلية الذاتية في كل أنواع المنتجات والأنشطة، والعمليات والأنظمة. كما يجب التأكد من أنه تم الأخذ بعين الاعتبار المخاطر التشغيلية الذاتية لكل نشاط عن طريق خطوات التقييم الملائمة وذلك قبل طرح أية منتجات وأنشطة وعمليات أو أنظمة جديدة .

المبدأ الخامس: يجب على البنوك ايجاد طريقة لضمان استمرار تقييم المستوى المقدر (Risk-profile) للمخاطر التشغيلية والاحتمالات المادية للتعرض للخسائر و يجب أن تكون هناك تقارير منظمة بشأن المعلومات ذات الصلة ترفع للإدارة العليا ومجلس الإدارة بحيث تدعم الإدارة التفاعلية المخاطر التشغيلية

المبدأ السادس: يجب أن تتوفر لدى البنوك سياسات و طرق وإجراءات للسيطرة على المخاطر التشغيلية الجوهرية و العمل على الحد منها والتخفيف من آثارها. كما يجب على البنوك أن تعمل تقييم جدى استراتيجيات بديلة لتحديد المخاطر والسيطرة عليها وأن تعدل من المستوى المقدر المخاطرها التشغيلية باستخدام الاستراتيجيات المناسبة على ضوء مدى قدرتها الكلية على تحمل المخاطر .

المبدأ السابع : يجب أن تكون لدى البنوك خطط للطوارئ ومواصلة الأعمال الضمان استمرارية قدرتها على العمل و لتقليل الخسائر حال مواجهة أي توقف عن العمل.

ويجب المراجعة الدائمة لتلك الآليات وخطط الدعم الاحتياطي والتأكد من ملاستها لعمليات البنك الحالية واستراتيجيات عمله، كما لا بد من اختيار هذه الآليات والخطط بشكل دوري للتأكد من أن البنك سوف يكون قادراً على تنفيذ الخطط بشكل مناسب في حال حصول خلل قوي في العمل.

المبدأ الثامن : مطالبة البنوك بتوفير إطار فعال لإدارة المخاطر التشغيلية حيث يجب على السلطة الرقابية أن تطلب من كافة البنوك بغض النظر عن حجمها إعداد واعتماد إطار فعال لتحديد وتقييم ورصد وضبط المخاطر التشغيلية بما يحقق التخفيف من حدة الخسائر التي قد يتعرض لها البنك بسببها، على أن يكون هذا الإطار جزءاً من منهج شامل لإدارة المخاطر بشكل عام.

المبدأ التاسع: تقييم سياسات وإجراءات البنوك الخاصة بإدارة المخاطر التشغيلية على المراقبين أن يقوموا بشكل مباشر أو غير مباشر بتنظيم تقييمات مستقلة وبصفة دورية للاستراتيجيات، والسياسات والخطوات والممارسات المطبقة المتعلقة بالمخاطر التشغيلية، كما يطلب من المراقبين التأكد من وجود آلية مناسبة للتقارير وأن تكون ذات كفاءة عالية بشكل يضمن اطلاعهم وإعلامهم بالتطورات التي تحدث في البنوك.

المبدأ العاشر : الإفصاح من قبل البنوك يجب على البنك أن يقوم بالإفصاح الكافي للجمهور حتى يتمكن المتعاملين في السوق المصرفية من القيام بتقييم المخاطر التشغيلية التي قد يتعرض لها وجودها وإدارتها، فالإفصاح الدوري والمستمر للمعلومات ذات العلاقة بالبنوك يؤدي إلى تحسين الانضباط السوفي والذي يزيد فعالية إدارة

المخاطر، ويجب أن يتناسب مستوى الإفصاح مع مستوى وحجم المخاطر ومع درجة تطور وتعقيد عمليات وأنشطة البنك. (نصر عبد الكريم، وآخرون، 2007)

المبحث الثاني : الرقابة الاستباقية

إن المنظمات اليوم مضطرة إلى التعامل مع العديد من التحديات الداخلية والخارجية. إن اللوائح الأكثر صرامة ومتطلبات الامتثال والمنافسة الشرسة لم تفعل سوى زيادة الضغوط على المنظمات مما ترك لها مساحة أقل بكثير للربح. وهذا يبرز مستوى عالٍ من عدم اليقين، مما يزيد من تعرض المنظمة للمخاطر. تحتاج المنظمات إلى إعادة النظر في مناهجها ووجهات نظرها لتكون قادرة على إدارة المخاطر التي لا يمكن تجنبها بطريقة خاضعة للرقابة وفعالة وكذلك اتخاذ قرارات تجارية أسرع وأفضل. لتحقيق إدارة فعالة للمخاطر، يجب على المنظمات التركيز على أن تكون استباقية مع القدرة على النظر في مخاطر المستقبل القريب، بدلاً من كونها مجرد رد فعل. يمكن أن يساعد هذا النهج الاستباقي لإدارة المخاطر في دفع الميزة التنافسية وكذلك ضمان الاستدامة والنمو (smith and merri, 2020).

المطلب الأول: ما هي إدارة المخاطر الاستباقية

إن إدارة المخاطر بشكل استباقي هي نهج استشرافي يهدف إلى تحديد المخاطر ومعالجتها قبل حدوثها. وهي تتضمن النظر في اتجاهات وأنماط المخاطر استناداً إلى البيانات التاريخية لتوقع المخاطر المحتملة ووضع خطط للتخفيف منها.

يعمل هذا النهج الاستباقي على تحسين قدرة المؤسسة على تجنب أو إدارة المخاطر الحالية والناشئة، كما يساعد على التكيف بسرعة مع الأحداث أو الأزمات غير

المرغوبة. كما يساعد على بناء الفهم المطلوب لقياس وإدارة المخاطر الناشئة، مما يمنح المؤسسات رؤية أفضل للمخاطر المستقبلية وكيف تؤثر على أعمالها.

أولاً- إدارة المخاطر الاستباقية مقابل الإدارة التفاعلية

إن ما يميز نهج إدارة المخاطر الاستباقي عن النهج التفاعلي هو الطريقة التي يتم بها تقييم المخاطر والإبلاغ عنها والتخفيف من حدتها. وهو يتضمن تحليلاً دقيقاً للموقف أو تقييم العمليات لتحديد المخاطر المحتملة، وتحديد محركات المخاطر لفهم السبب الجذري، وتقييم الاحتمالية والتأثير لتحديد أولويات المخاطر وإعداد خطة طوارئ وفقاً لذلك. للقيام بذلك، يحتاج مديرو المخاطر إلى تعلم كيفية تقييم قوة عنصر الابتكار في المنظمة واستخدام هذه المعلومات بشكل فعال لمكافحة المخاطر المعروفة والناشئة. كما يجب التركيز على استخدام خبرة مديري المخاطر ذوي الخبرة للانخراط في الاستخدام الاستراتيجي للمخاطر. (smith and merrit,2020)

ثانياً- الحاجة إلى إدارة المخاطر المؤسسية الاستباقية

تواجه المؤسسات في مختلف الصناعات والمناطق الجغرافية اليوم تحديات كبيرة في التعامل مع ملف المخاطر المتغير باستمرار في عالم اليوم الديناميكي المتباين. ولم يعد بوسعها الاعتماد على تدابير إدارة المخاطر التفاعلية التي تتلخص في الانتظار والمراقبة، والتي تتسبب في انخفاض قيمة المساهمين وسمعتهم الطيبة. ويشكل نهج إدارة المخاطر الاستباقي ضرورة أساسية اليوم لتحسين القدرة على التنبؤ بالمخاطر والاستعداد لها.

توجد اليوم ثروة من بيانات المخاطر تنتظر من يستغلها. فكيف يمكن للمؤسسات تحويل هذه البيانات إلى معلومات استخباراتية قابلة للتنفيذ؟ يتطلب الأمر تجميع البيانات وتصنيفها وتفسيرها. وللقيام بذلك بكفاءة، تحتاج المؤسسات إلى إنشاء تصنيفات ومنهجيات ومنصات موحدة للمخاطر عبر خطوط الدفاع.

وإذا ما ذهبنا إلى أبعد من ذلك، فإن فرق إدارة المخاطر تستطيع الاستفادة من التحليلات التنبؤية، أي استخدام تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي والنماذج الإحصائية، وما إلى ذلك، لتوقع المخاطر بفعالية. ويحمل الذكاء الاصطناعي قدراً كبيراً من الوعود فيما يتصل بتحديد اتجاهات وأنماط المخاطر للبقاء في صدارة الأحداث. وتتيح هذه التقنيات المتقدمة للمؤسسات تجميع معلومات المخاطر المنتشرة في مختلف أنحاء المؤسسة ثم تقسيمها وتقسيمها لتحديد مجالات المخاطر الحرجة.

إن النهج الاستباقي يزود مديري المخاطر بالقدرة على تحديد المخاطر الناشئة بشكل فعال، وفهم أسبابها الجذرية وتأثيرها المحتمل، وتحديد الضوابط وتنفيذها للحد من الخسائر المحتملة. كما أنه يحسن من قدرة المنظمة على التعامل مع المجهول قبل فوات الأوان.

ثالثاً-فوائد إدارة المخاطر الاستباقية

إن تنفيذ برنامج استباقي لإدارة المخاطر، بالتزامن مع عمليات مبسطة ومحددة جيداً لالتقاط المخاطر المحددة وتقييمها والتخفيف من حدتها، يعزز التحول الثقافي نحو قوة عمل وبيئة ذكية في التعامل مع المخاطر. كما يتيح للمؤسسة أن تظل على اطلاع دائم بالمخاطر الناشئة وتضمن معالجة المخاطر الحرجة في الوقت المناسب.

- يساعد هذا النهج الاستشراقي الشركات على إبراز الاستدامة التنظيمية والمزايا التنافسية؛ والشعور المعزز بأهداف الشركة وأغراضها، وإدارة المواهب، والحد بشكل كبير من التعرض والخسائر. وعندما يتم ذلك بشكل صحيح، فإنه يمكن الشركات من:
- ✓ تحديد أولويات وإدارة المخاطر والفرص في جميع أنحاء الشركة بطريقة تؤدي إلى توليد قيمة تجارية أكبر
 - ✓ تحويل المخاطر إلى ميزة استراتيجية
 - ✓ تحسين الاستعداد للمخاطر من خلال توفير رؤى قابلة للتنفيذ
 - ✓ احصل على الرؤية اللازمة للأولويات الصحيحة في الوقت المناسب لتحسين أداء الأعمال.

رابعاً- أمثلة على إدارة المخاطر الاستباقية

إن الأزمة المالية العالمية في عام 2008 تشكل مثالاً كلاسيكياً على ضرورة إدارة المخاطر بشكل استباقي بالنسبة للمؤسسات. ومن الأمثلة على ذلك فشل شركة إدارة استثمارية عملاقة، كانت ذات يوم رائدة في سوق التزامات الديون المضمونة بالرهن العقاري في أوائل العقد الأول من القرن الحادي والعشرين، في تحديد المخاطر والتخفيف منها في الوقت المناسب، مما أدى في النهاية إلى خسائر بمليارات الدولارات. وفي حين قد يبدو أن انفجار فقاعة الإسكان قبل أزمة عام 2008 كان السبب وراء ذلك، فإن الافتقار إلى إدارة المخاطر الاستباقية والضوابط الفعّالة أعاق قدرة الشركة على تحديد تعرضها المفرط لأنشطة الإقراض دون المستوى المطلوب. (smith and merriit,2020)

إن النهج الاستباقي يمكّن مديري المخاطر من معرفة ما إذا كان هناك ارتفاع في عمليات حجز الممتلكات في منطقة معينة، وتحديد أين تكمن حالات التخلف عن السداد المحتملة التالية، وما إلى ذلك. وتساعدهم هذه الرؤى على اتخاذ الخطوات اللازمة لمعالجة المشكلة قبل أن تتفاقم إلى مشكلة أكبر.

خامساً- تنفيذ إدارة المخاطر الاستباقية

إن إدارة المخاطر الاستباقية ليست عملية أو مبادرة، بل هي نظام يجب على المنظمة أن تمارسه وتجعله جزءاً لا يتجزأ من استراتيجية العمل الشاملة. ولا يمكن تعريفها في يوم واحد ولا يمكن تنفيذها بمعزل عن غيرها. إنها عملية مستمرة حتى تصبح جزءاً لا يتجزأ من ثقافة المخاطر في المنظمة.

إن تطوير وتنفيذ برنامج وقائي لتحديد المخاطر وإدارتها يساعد الشركات على الحد من التعرض لها وتوفير التكاليف وتعزيز القيمة لأصحاب المصلحة. ومع ذلك، هناك تحديات يجب إدارتها قبل رؤية نتائج مثل هذا النهج، على سبيل المثال، الافتقار إلى الفهم الواضح لمجموعة المخاطر والعواقب، والافتقار إلى الأدوات والتقنيات ذات الصلة، وتوافر البيانات في صوامع، والموارد المحدودة، وغياب الخبرة في القمة.

يتطلب تقديم إدارة فعّالة واستباقية للمخاطر أن يكون لدى المؤسسة مزيد من الوضوح بشأن نطاق المخاطر التي تواجه الأعمال وفهم التهديدات والفرص المحتملة بما يتماشى مع استراتيجية الأعمال الشاملة من أجل التخطيط لإجراءات التخفيف المناسبة. كما أن ضمان التواصل المناسب بين جميع أصحاب المصلحة عبر الوظائف والاستفادة من فوائد التكنولوجيا هي عناصر حاسمة لخلق قيمة تجارية أكبر.

المطلب الثاني: نظام الرقابة الاستباقية (الوقائي) لقطاعات الاعمال المصرفية الأكثر حساسية

القطاع الأول: قطاع التجزئة (خدمات الامتياز)

القطاع الثاني: قطاع المصرفي الخاص

القطاع الثالث: قطاع إدارة الثروات

الرقابة الاستباقية في اوراق البنوك: هو برنامج تطوير اداري يتكون من خمس عناصر تنظيمية مطورة تشكل في مجملها نظام " رقابي وقائي استباقي "

يهدف الى التحول من الإدارة الى الإدارة الاستباقية في اوراق البنوك واجهاض الجرائم المروعة

يهدف الى احكام الرقابة على الادارات المصرفية الأكثر حساسية من حيث (حجم الودائع/ العملاء/العمليات)

داعم رئيسي لقنوات الرقابة الإدارية (التدقيق / الالتزام والامتثال/ إدارة المخاطر)

ارقام			
عدد موظفي الفروع حول السعودية	عدد فروع البنوك السعودية	عدد موظفي القطاع المصرفي في السعودية	بنوك السعودية بعد الدمج
36k	1950	65k	10

جدول رقم (2-1) دراسة ميدانية على الرقابة المصرفية السعودية

نتيجة لتحول احداثيات بوصلة التجزئة المصرفية الى أتمتة عملياتها، من المتوقع تحويل 100% من عمليات الفروع الى خدمات الكترونية.

- يمثل موظفي الفروع قرابة 60% من اجمالي عدد موظفي البنوك العشرة

جدول رقم (2-2) يوضح الحقائق

المتبقي من الفروع وموظفي الفروع	استراتيجية تخفيض التكاليف وإعادة هيكلة قطاع التجزئة المصرفية	عملاء شريحة mass
<p>20% تعادل 7800 موظف</p> <p>20% تعادل 390 فرع</p> <p>وبهذا سيتم مضاعفة عدد الفروع مع تقليص احجامها ليصل الإجمالي (780) فرع حديث ومعاصر تقريبا يغطي اكبر مساحة جغرافية حول المملكة</p>	<p>الاستغناء عن قرابة 80% من موظفي الفروع؛ ما يعادل 31,200 موظف وتحويلهم بعد استقطاب الاجدر إلى:</p> <ul style="list-style-type: none"> • مراكز بيع مباشرة؛ • تحصيل؛ • Call center؛ • تصفيات. 	<p>1. عملاء الرواتب</p> <p>2. عملاء الودائع الصغيرة</p> <p>سوف يتم مباشرة خدماتهم اليكترونياً دون الحاجة لزيادة الفروع</p>

جدول رقم (2-3) يوضح هيكله فروع التجزئة المصرفية

موظفين خدمات الامتياز	موظف خدمات خاصة	موظفين إدارة الثروات	موظف خدمات شركات ومؤسسات	موظف استقبال	مدير عمليات	صراف	الوظيفة
2	2	2	1	1	1	1	عدد الموظفين

عدد الأقسام بداخل كل فرع (10 أقسام)

متوسط عدد موظفي فروع التجزئة المصرفية (للفرع الواحد) 10 موظفين لكل فرع
كما هو موضح بالجدول رقم (2-4)

جدول رقم (2-5) يوضح الرؤية العامة للتجزئة المصرفية لرؤية 2030

	8000 إجمالي عدد موظفي الفروع	800 إجمالي عدد الفروع	10 إجمالي عدد البنوك السعودية
500K SR متوسط الودائع على متوسط عملاء النخبة (يعادل 306 كليون عميل نخبة)	225 Million SR متوسط الودائع على عدد الموظفين (يعادل 60 مليون دولار)	1.8 Trillion عملاء النخبة (80% من إجمالي الودائع)	2.3 Trillion SR إجمالي ودايع البنوك السعودية

دراسة المخاطر

بناءً على الأرقام الذي تم ذكرهن أعلاه

225,000,000 SR حجم المخاطرة لكل موظف يمتلك حساب 450 عميل نخبة
(يعادل = 60 مليون دولار امريكي) يؤدي إلى:

- نطاق مغريات الضمانر جداً كبير
- مخاطر فقد السمعة والمصداقية جداً عالية

- مخاطر الامن القومي وتمويل الإرهاب
- مخاطر جرائم غسل الأموال
- مخاطر تجارة المخدرات وترويجها
- مخاطر جرائم الفساد

مثال توضيحي للمخاطر (دراسة مبنية على بنك الراجحي)

يمكننا من خلال هذا الدراسة التعرف على عدد الموظفين النخبة والودائع والعملاء النخبة وكذلك معرفة عدد فروع مصرف الراجحي، كما هو موضح بالجدول رقم (2-6):

جدول رقم (2-6) يوضح عدد الموظفين النخبة والودائع والعملاء النخبة وكذلك معرفة عدد فروع مصرف الراجحي

20% موظفين نخبة مقابل	516 فرع	206 عدد فروع (لسنة 2030 م)	452 مليار ريال من ودايع النخبة بنسبة (80%)
80 % ودايع من قبل	و 15,000 موظف	7,200 عدد موظفين شريحة MASS (خارج الفروع)	904 الاف من عدد عملاء النخبة
20% عملاء نخبة	9,000 موظف فرع	1,800 العدد المتبقي من موظفي الفروع (لسنة 2030 م)	و 434 عميل نخبة على نطاق اشراف كل موظف

<p>220 مليون ريال متوسط ودائع عميل النخبة وهذا (يعادل اكثر من 58 مليون دولار امريكي)</p>	<p>متوسط عدد الموظفين لكل فرع بلغ 10 (2060 عدد تقريبي لموظفي النخبة لسنة 2030م)</p>	<p>وكان اجمالي ودائع العملاء 565 Billion SR</p>	
---	--	---	--

من هنا تكمن أهمية رقابة الاستباقية، ولكن كيف؟

أهمية الرقابة الاستباقية

أولاً: الجدارات السلوكية

ويعتمد البرنامج على تصميم وبناء نموذج جدارات سلوكية حديثة وغير مسبقة تختلف عن الجدارات التقليدية التالية:

✓ الجدارات الأساسية

✓ الجدارات الوظيفية

✓ الجدارات الفنية

تم تصميم تسعة قيم أخلاقية رئيسية وفقاً لحوكمة الأمم المتحدة للتنمية في إطار الجدارات السلوكية القابلة للقياس تشكل في مجملها أدلة لمدرجات النزاهة المصرفية الأخلاقية كما هو موضح في الشكل رقم (2-1).

يمكن تطويره ليرقى ويمثل اول مؤشر لمدركات النزاهة IPI ليوازي مؤشر مدركات الفساد العالمي CPI في تحسين أداء مكافحة الفساد.

الجدارات السلوكية التسع (وفقا لخصائص حوكمة الأمم المتحدة للتنمية)

لكل من الجدارات التسع تعريف خاص وواضح ومحدد وبالتالي هناك تعريف موحد لكافة الموظفين حول سلوك والجدارة المطلوبة.

– مستويات الكفاءة:

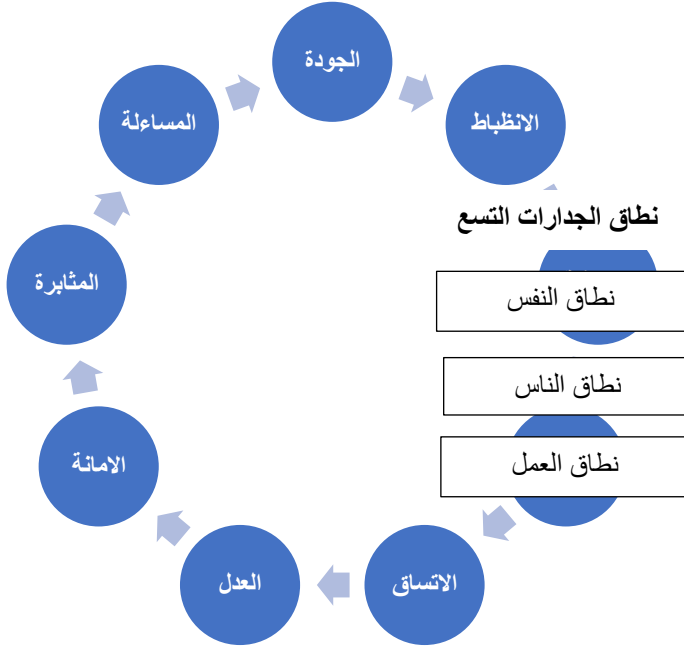
1. مبتدئ؛

2. متوسط؛

3. متقدم؛

4. خبير؛

الشكل رقم (1-2) نطاق الجدارات التسع



المصدر: من اعداد الباحثين

الاية تقييم الجدارات التسع (التقييم القائم على الجدارة ؛ CBA: COMPETENCY BASED ASSESSMENT) على النحو التالي :

- ✓ يساهم بفاعلية في تحديد سمات الشخصية المهنية اللازمة للأداء العالي في وظيفة قيادة حساسية
- ✓ يعتمد على قياس السمات السلوكية من خلال تقنيات كالاختبارات والمقابلات الشخصية والملاحظات.

✓ يعتمد على تقنيات (الصدق التنبؤي) وهو قدرة الاختبار وفعاليتة في التنبؤ
بنتيجة معينة في المستقبل.

ثانياً: معيار القياس النفسي التنظيمي

صمم البرنامج ليشمل على معيار القياس النفسي التنظيمي ويهدف الى:

- ✓ يهدف لتنمية راس المال البشري الفكري الذي يعول عليه في تحقيق الرؤية المستقبلية للبنك وتقلد المناصب القيادية الحساسة.
- ✓ يهدف الى التعرف على السلوك البشري والتنبؤ بالميل استباقياً.
- ✓ تحقق الاستقرار التنظيمي في بيئات الاعمال الأكثر حساسية وخطورة.
- ✓ زيادة وافق المسئول مع طبيعة العمل المحاطة بمغريات الضمائر.
- ✓ تنمية الهندسية البشرية بما يتوافق مع طبيعة الأقسام الأكثر خطورة وحساسة.
- ✓ دعم الرقابة الذاتية ومقويات الرضا الوظيفي بالتنزه عن مغريات الوظيفة.
- ✓ خلق بيئة عمل اكثر مسؤولية ومهابة.

ثالثاً: منهج التمكين السلوكي

يعد التمكين النفسي من بين المصطلحات الحديثة المستخدمة في مجال السلوك التنظيمي إذ تهدف المنظمة من خلال التمكين النفسي إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال رفع الأداء وزيادة فعاليتها، فالتمكين النفسي لم يعد مجرد حاجة بالنسبة للمنظمة بل أضحي مطلباً أساسياً في أي منظمة خاصة وأنه مجال خصب للتطوير والتحسين في مختلف أنشطة المنظمة لذا تسعى المنظمة جاهدة لتفعيل التمكين النفسي وتحقيقه

للأفرادها من أجل ضمان فعالية المنظمة وتحقيق أهدافها الأساسية. ولقد برز هذا الإهتمام بالتمكين النفسي لعدة إعتبارات تتعلق بالدرجة الأولى للأهمية التي يكتسبها بالنسبة للأفراد والمنظمة، وكذا بالنظر للنتائج الإيجابية المحتمل تحقيقها على مستوى سلوكيات الأفراد داخل المنظمة، خاصة وأن تفعيل مدخل التمكين النفسي كإستراتيجية ضمن أنشطة المنظمة يسهم في تعزيز العديد من السلوكيات الإيجابية في المنظمة.

Al Bahri, A. A. S. K. (2022)

ويعرف التمكين السلوكي فلسفة وطريقة تفكير ويعكس القيادة الديمقراطية ويدفع القرارات إلى الإدارات الدنيا . والتمكين النفسي ليس خيارا واهيا وإنما هدف مؤسسي إستراتيجي يسعى لتعزيز قدرات العاملين وإطلاق الطاقات الكامنة لديهم وتحريرهم من القيود البيروقراطية . (Lee & Kho, 2001)

وأیضا هو أسلوب إداري لكنه شعور نفسي بالمقام الأول بمعنى أن هذا الشعور والدوافع لا تعطى للعاملين وإنما هي أشياء ذاتية متأصلة بداخلهم وكل ما تستطيع الإدارة العليا عمله هو توفير المناخ والبيئة المساندة لرعايته وتعزيزه. Carless 2004:407

أهمية التمكين النفسي:

ازدادت أهمية التمكين النفسي مع تطور أعمال المنظمات في ظل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، ويكتسب التمكين النفسي أهمية من خلال شعور الأفراد العاملين بامتلاكهم مساحة واسعة من الحرية وإبداء الرأي بدلا من انتظار الأوامر التي تصدر عن الإدارات العليا : لذلك فالأشخاص الذين يمتلكون التمكين النفسي يشعرون بأهمية العمل الجماعي والقدرة على حل المشكلات التي قد تواجههم.

كما أن التمكين النفسي يمنح العاملين حافزا معنويا من خلال توفير الاحتياجات لهم وزيادة ثقتهم بأنفسهم وتحفزهم للمشاركة في اتخاذ القرارات المتصلة بطبيعة العمل من خلال اعطاء المجال للإبداع والتميز وخلق فرصة للعمل الجماعي، كما أن من المحتمل أن يكون الأفراد العاملون أكثر إنتاجية ودافعية إذا شعرو بإمكان تقديم مساهمات قيمة للمنظمة من خلال تقديم افكار جديدة أو طرائق افضل لأداء العمل، والمشاركة باتخاذ القرارات. (Patah et al., 2009)

إن أهمية التمكين النفسي تبرز من خلال الدعم الذي يظهر في كفاءة الأفراد العاملين ودافعيتهم وهذا بدوره يؤدي إلى اكتمال المهام الموكلة اليهم، لذلك فإن عملية التمكين تسعى إلى تنمية الأفراد العاملين الذين لديهم القدرة على قيادة أنفسهم من خلال الاستقلالية في التفكير. (Anderson & Sandmann. 2009)

وتوصلت العديد من الدراسات ومنها دراسة (ابا زيد، ٢٠١٠) إلى وجود أثر ايجابي للتمكين النفسي في سلوك المواطنة التنظيمية وان تعزيز ودعم سلوكيات الأفراد العاملين تكون من خلال غرس قيم التمكين وسلوك المواطنة التنظيمية، أما (Light,2004) يوضح أن التمكين النفسي مهم جدا للأفراد العاملين لأنه سيكون لديهم شعور إيجابي ورضا وظيفي . ويرى كل من (Gondal & Khan .2008) وجود علاقة إيجابية بين تمكين الفرق وأداء الفرق الممكنة إلى حد كبير، التي ستكون فرق فاعلة ، ومن جانبه أشار (Aziz.2008) أن هناك علاقة بين التمكين النفسي والعمل الشعوري، فالتمكين يمثل طريقة من الأساليب الإدارية تهدف إلى مساعدة الأفراد العاملين في التغلب على

الصراعات والانحراف الشعوري، كما أن الانسجام الشعوري يمكن أن يحدث متى تبنت الإدارة المدخل النفسي للتمكين.

ويرى (Martin and Bush 2006) أن زيادة إدراك الأفراد العاملين للتمكين النفسي يمكن أن تؤدي إلى تقوية مبادرات الأفراد العاملين وتحسينها ويزيد من مرونتهم وإبداعهم وإطلاق قدراتهم الكامنة.

ومن جانبه يشير الباحث إلى أن التمكين النفسي قد يسهم في تحسين مستوى أداء العاملين وقدراتهم كما يمكن أن يكون عاملاً حاسماً لتنمية الموارد البشرية إذ إن هذه المنظمات هي منظمات علمية وخدمية ، ولها تأثير كبير جدا في المجتمع.

ويرى عدد من الباحثين أن المنظمات التي تكون عالية الأداء تعمل على الاستغلال التام للمبادرات الافراد العاملين ومواهبهم ومهاراتهم وبطريقة مباشرة من خلال الاستخدام الأمثل بشكل قوي ومدرك لأسلوب التمكين النفسي للعاملين (Bae et al. 2010)

رابعاً: إدارة النزاهة

استحداث إدارة منفصلة للنزاهة : انشاء إدارة حساسة للقيم تركز على عوامل التخفيف الشامل للمخاطر استباقيا مما سيساعد صناع القرار من استشعار وتتبع الكوارث واجهاضها قبل ان تلد مصائب لا يحمد عقباها.

هيكل إدارة النزاهة على النحو التالي:

- ✓ مدير وحدة النزاهة CIO يرأسها
- ✓ موظف بمرجعية قانونية
- ✓ موظف تقييم الأداء السلوكي تابع للموارد البشرية
- ✓ موظف التدريب والتأهيل السلوكي
- ✓ رجال الصفارة (مجموعة رصد السلوكيات)

القيمة التنبؤية لاختبار رسم الرجل بمهارات الإستعداد للكتابة لدى عينه من أطفال الرياض بمدينة البيضاء

أ / زاهيه سالم رحيل محمد / محاضر بقسم رياض الأطفال بكلية
التربية جامعة عمر المختار

د/ نصر عياد محمد سعيد / أستاذ مشارك بقسم الارشاد علم النفس
بكلية الآداب جامعة عمر المختار

ملخص

الغرض الأساسي من البحث الحالي هو دراسة العلاقة الارتباطية بين الأداء على اختبار رسم الرجل ومهارات الاستعداد للكتابة باستخدام المنهج الارتباطي. حيث استهدفت الدراسة الحالية التحقق من طبيعة وحجم الارتباطات بين الأداء على اختبار "جودانف- هاريس" لرسم الرجل من ناحية ومهارات الاستعداد للكتابة كما يقيسها اختبار مهارات ما قبل الكتابة من ناحية أخرى باستخدام عينة عشوائية من أطفال الرياض بلغ حجمها (50) طفل وطفلة من مؤسسات رياض الأطفال بمدينة البيضاء الليبية وذلك للتحقق من الفرضين الآتيين:

- توجد علاقة طردية دالة احصائياً بين درجات الأطفال على اختبار رسم الرجل ودرجاتهم على مهارات الاستعداد للكتابة.
- توجد علاقة خطية تنبؤية دالة تشير لإمكانية تنبؤ الأداء على اختبار رسم الرجل بالأداء على اختبار مهارات الاستعداد للكتابة.

واسفرت نتائج تحليل الارتباط عن وجود علاقة طردية دالة بلغت (0.97) بين درجات الأطفال على اختبار رسم الرجل ودرجاتهم على اختبار مهارات الاستعداد للكتابة، مما يشير لعلاقة قوية بين المتغيرين وأن مهارة الرسم ترتبط بمهارة الاستعداد للكتابة. وللتحقق من الفرض الثاني تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة درجة تنبؤ الأداء على اختبار رسم الرجل كمتغير مستقل بمهارات الاستعداد للكتابة كمتغير تابع، حيث اسفرت نتائج تحليل الانحدار عن وجود علاقة تنبؤية دالة احصائياً، متمثلة في معامل تحديد بلغ (0.81) مما يشير إلى أن التباين في درجات متغير الاستعداد للكتابة مسؤول عنه 81% من التباين في درجات متغير مهارة الرسم. تبرز عدة

تطبيقات تربوية للقائمين على العملية التعليمية في المراحل المبكرة تساهم بدورها في رسم الخطط والانشطة والمناهج الدراسية في مرحلة رياض الأطفال.

الكلمات المفتاحية: رسم الرجل, الاستعداد للكتابة, رياض الأطفال

Abstract

The main purpose of the current research is to study the correlation between performance on a man's drawing test and aptitude skills of writing . The correlative approach method was used to verify the nature and size of relationship between performance of the “Godanff - Harris” test for drawing a man and aptitude skills of writing as measured by the test of pre-writing skills by using a random sample of (50) children from kindergarten institutions in Al-Bayda city in Libya in order to verify the following hypotheses :

- There is a statistically significant relationship between children's scores on the man's drawing test and their scores on aptitude skills of writing.
- There is a linear predictive relationship with a function indicating the predictability of performance on the man 's drawing test with performance on aptitude skills of writing.

The results of the correlation analysis revealed that there was a positive correlation that reached (0.97) between the scores of sample on the man’s drawing test and their scores on the test of aptitude skills of writing which indicates a strong relationship between the two variables, and that means skill of drawing is related to the aptitude skills of writing.. for verifying the second hypothesis, simple linear regression analysis was

performed to find out the degree of performance prediction on the test of drawing the man as an independent variable to aptitude skill of writing as a dependent variable. The results of the regression analysis revealed a statistically significant predictive relationship, represented by a coefficient of determination that is (0.81), which indicates that 81% of variation in the degrees of the aptitude of writing variable is referred to From the variance in the degrees of the skill of drawing variable. Several educational applications emerge for those in charge of the educational process in the early stages, which in turn contribute to drawing plans, activities and curricula in the kindergarten stage

Keywords: drawing a man, preparing to write, kindergarten

مقدمة

نظرًا لما لموضوع الإختبارات النفسية ولاسيما إختبارات الذكاء من أهميه كبيره في معرفة كمية ومقدار النمو العقلي لدى الأفراد، وكذلك في إيجاد الوسائل الكفيلة بتنمية الذكاء. وعملية قياس الذكاء ماهي إلا عملية تحويل المعطيات المختلفة للنمو العقلي والذكاء إلى أرقام وكميات. وكثيرًا ما تسمى إختبارات الذكاء بإختبارات الاستعداد المدرسي، وذلك لأن صدقها يتجدد عادة في ضوء محكات التحصيل الأكاديمي ؛ وتبدو معرفة طبيعة العلاقة بين الذكاء والتحصيل ذات أهمية عملية بالنسبة للمعلم ، حيث تمكنه هذه المعرفة من التنبؤ النسبي ببعض الأنماط السلوكية لدى طلابه ، الأمر الذي يجعله أكثر كفاءة وفعالية في أداء دوره معهم . وتشير معظم الأدبيات و الدراسات السابقة إلى وجود ارتباط إيجابي شبه ثابت تبلغ قيمته حوالي (0.50) بين الذكاء والتحصيل (عبد الكافي , 2001) ؛ وذلك لأن بعض محتويات وبنود إختبارات الذكاء تشابه إلى حد كبير بعض محتويات ومهام إختبارات التحصيل وبخاصة عندما تتعلق هذه المحتويات ببعض أنماط المهارات والقدرات التي يعززها التعلم المدرسي بمستوياته المختلفة كالقدرة الاستدلالية ، والقدرة اللفظية ، و القدرة على التآزر الحسي الحركي.

ويعتبر إختبار رسم الرجل لـ(جودانف – هاريس) من إختبارات الذكاء الأدائية التي يمكن أن تطبق بشكل فردي أو جماعي على الأطفال ، وذا قيمة تشخيصية كبيرة ، وسهل التطبيق ؛ ولايحتاج إلى أدوات كثيرة - (فهو يحتاج فقط إلى ورقة وقلم) – كما لا يحتاج جهد كبير و وقت طويل و نفقات باهضة لإختيار مواده و تطبيقه و تصحيحه و تدريب الأشخاص الذين يقومون بالتطبيق و تفسير نتائجه . كما و تعد رسوم الأطفال احد فروع الدراسات النفسية في علم النفس إذ يهتم المختصون بدراسة سلوك الأطفال

بالاعتماد على قدرتهم للتعبير عن أنفسهم باستخدام الرسم، وترى الدراسات النفسية أن تطور مهارات الأطفال في الرسم تتزامن مع تطور مهاراته الشخصية الأخرى كمهارة الكتابة والتي ترتبط بمقدرته على التحكم بالقلم واستخدام الألوان في جعل رسوماته أكثر وضوحًا (القريطي , 2020) .

تعد الكتابة في حياة الانسان عملا غير عادي بل هي ابتكار حقق له كثيرا من انسانيته، فهي وسيله من أهم وسائل الاتصال التي عن طريقها يستطيع الفرد أن يسجل ما يود تسجيله من الوقائع والحوادث ونقله للآخرين ؛ وترتبط عملية الكتابة باكتمال النضج العصبي لأنامل الطفل وعضلاته الدقيقة من أجل التحكم في الإمساك بالقلم، وهذا النضج العصبي يختلف من طفل إلي آخر. وهكذا فإن عملية الكتابة تحتاج للقدرة على رسم الأشكال، وتتطلب تدريبيًا حركيًا لتعمق مفهوم الشكل، وتحكم في الاعصاب، والتناسق البصري واليدوي، والدقة في حركة كل من الذراع والأصابع. وليس المقصود بالرسم هنا مجرد المحاكاة، بل ذلك الذي يجد به الطفل ذاته وربما يكون ما يرسمه لا يمت بصله لما يقوله في مفهوم الشخص الراشد، ولكنه يعني للطفل كل أحاسيسه و انفعالاته (الدليمي ، 2011) .

ومن دواعي إجراء هذه الدراسة هو التعرف على حجم و نوع العلاقة بين رسوم الأطفال و مهارات الاستعداد للكتابة؛ والتعرف على المدى الذي يمكن أن تتنبأ به مهارة الرسم بمهارة الاستعداد للكتابة.

مشكلة البحث

استناداً على الخبرة المهنية والبحثية للقائمين على البحث الحالي في مجال التعلم والتعليم المبكر، تنطلق الدراسة من افتراض أساس وهو أن مهارة الرسم والتدريب عليها، وما تتضمنه المهارة من تحكم عضلي من قبل الطفل، وتآزر بصري حركي ترتبط بالتهيئة لطفل الروضة لإتقان مهارات الكتابة. كون التدريب على الرسم وممارسته في مرحلة رياض الأطفال يفترض أن يهييء الطفل لمرحلة الكتابة لاحقاً، مما قد يشير إلى أن الرسم يعد مرحلة مهمة من مراحل الاستعداد للكتابة. ووفقاً لهذا الافتراض تتحدد مشكلة البحث في الإجابة على السؤال العام الآتي:

- ما هي طبيعة الارتباطات والتنبؤات بين الرسم والاستعداد للكتابة؟

فروض البحث

في سياق متابعة الافتراض الأساسي للدراسة والتحقق من حيثياته للإجابة على السؤال العام للبحث يسعى الباحثان لاختبار فرضين أساسيين خلال البحث الحالي وهما:

- توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين أداء الأطفال على اختبار رسم الرجل و أدائهم على اختبار مهارات الاستعداد للكتابة.
- توجد علاقة خطية تنبؤية دالة إحصائياً تشير لإمكانية تنبؤ الأداء على اختبار رسم الرجل بالأداء على اختبار مهارات الاستعداد للكتابة.

أهمية البحث

يعد البحث الحالي إضافة مهمة للبحوث المحلية في المجال التربوي بمرحلة رياض الأطفال كونه الأول من نوعه – على حد علم الباحثين – في الاهتمام بدراسة العلاقة التنبؤية بين الرسم عند الأطفال ومهارات الاستعداد للكتابة. كما يستمد البحث أهميته من أهمية تناول مرحلة رياض الأطفال التي تعتبر الأساس الذي يعتمد عليه في مراحل التعليم اللاحقة. وعلى صعيد الأهمية التطبيقية للبحث من المتوقع أن يكون لهذا البحث العديد من التطبيقات التربوية في مجال تعليم أساسيات الكتابة في المراحل المبكرة. وجود علاقة تنبؤية بين الرسم والاستعداد للكتابة يقود القائمين على العملية التعليمية في مرحلة رياض الأطفال ومراحل التعليم المبكرة للاهتمام بمهارات الرسم عند الأطفال لما لها من أثر على مهارات الاستعداد للكتابة لديهم ، الأمر الذي قد يعيد رسم الخطط و المناهج والنشاطات في هذا المجال، وهو ما سيحاول هذا البحث الميداني الكشف عنه و التوصل إليه.

مصطلحات البحث

اختبار جودانف لرسم الرجل :

هو اختبار أدائي غير لفظي لقياس الذكاء من خلال رسم الرجل أعدته الباحثة فلورانس جودانف سنة 1926 انطلاقاً من خلفيتها النظرية التي اعتمدت فيها على التحليل الكيفي لرسومات الأطفال ، باعتبار أن الطفل يرسم ما يعرفه لا ما يراه ، وفيه يطلب من الطفل أن يرسم رجل بكامل جسمه في أحسن صورة

، و يتكون من 51 بند لتقييم رسمه و يصلح من الفئة العمرية 4 سنوات حتى الفئة العمرية 15 سنة (أبوسعد, 2009) .

مهارات الاستعداد للكتابة:

يعرفها برنارد (1994) بأنها: وسيله من وسائل الاتصال التي عن طريقها يستطيع الطفل ان يسجل ما يود تسجيله من الوقائع والحوادث ونقلها للأخرين . (برغوت، 2002).

أطفال الرياض:

هم أطفال المرحلة التمهيديّة في الروضة الذين يتراوح عمرهم ما بين (5 - 6) سنوات .

الخلفية النظرية للبحث

الرسوم التي يقوم بها الأطفال، وبخاصة قبل معرفتهم بالقراءة والكتابة وقبل تعلمهم الكلام أو أي أسلوب آخر من أساليب التعبير تقدم للمحلل النفسي سجلاً لتاريخ حياة الطفل يمكنه بدراسته تشخيص المرض النفسي الذي ينتاب الطفل، وعلى ذلك يعرف أسبابه ويقترح العلاج المناسب له (بسيوني, 1998). كما ينبغي استخدام الرسم كوسيله لقياس الذكاء على التسليم بأن ارتقاء الطفل ونموه في الرسم يرتبط ارتباطاً وثيقاً بنموه العقلي , فالرسم بالنسبة للطفل لغة غير لفظية يعبر بها عن مفاهيمه العقلية عن الأشياء , مستخدماً الخطوط والمساحات والأشكال , ويترجم عن طريقها صور هذه الأشياء بخصائصها , و مميزاتا كما استقرت في ذهنه (لقريطي، 1995) .

النظرية العقلية في تفسير رسومات الأطفال :

توجد العديد من الأسس والأطر النظرية لتفسير رسومات الأطفال و تطورها إلا أن أقربها لموضوع البحث الحالي هو النظرية العقلية , وقد ذهب أصحاب هذه النظرية إلى أن رسوم الأطفال تستمد من مصدر غير بصري , أي من مفاهيم مجردة غير حسيه , فهي بمثابة رموز تعبر عما أنطبع في أذهانهم من مفاهيم (القريطي ع.، 2020) . بمعنى آخر يذهب أصحاب هذه النظرية إلى أن الأطفال يرسمون ما يعرفونه. وكلما أزدادت ألفة الطفل بالمفهوم أو الشيء كان الرسم أكثر إتقاناً وتفصيلاً. وقد ناقش بياجيه نشوء وتطور رسوم الأطفال في ضوء تطور مفهوم المساحة وضمن المراحل الأتية:

- مرحلة الشخبة: (الرسم بلا دقة أو نظام) بين الثانية والرابعة من العمر، يجرب الطفل بعلامات على الورقة، وعندما يدرك أن هذه العلامات يمكن أن تمثل أشياء حقيقية، يبدأ بإعطائها معنى. وتوضح البحوث الحديثة أنه حتى شخبة صغار الأطفال التي تبدو عشوائية يمكن أن تكون تمثيلاً لأشياء يمكن إدراكها.

- مرحلة ما قبل التخطيط : وتكون بين سن الرابعة إلى السابعة تقريباً، يفعل الطفل فيها ما يميله عليه عقله. ومن هنا تكون بداية الصورة، لكن الناتج الفعلي لا يكتسب دقة

-مرحلة التخطيطية: وفيها تصبح تمثيلات الطفل أكثر واقعية ودقة. ويرتبط فن الأطفال كذلك بمفهوم بياجيه عن دوام الشيء ، أي إدراك وجود الأشياء دائماً حتى لو كانت خارج نطاق الرؤية. وبعبارة أخرى، يمكن للطفل أن

يخلق صورة عقلية للشيء، وهذا أمر ضروري لتمثّل الشيء عند رسمه.
(Sites, 2021).

ومن أهم خصائص رسوم الاطفال مايلي:

التفانيّة:

هي من إحدى الخصائص المميزة لرسوم الأطفال، فلا تعتمد على قوانين ثابتة، أو على إتقان لفن الرسم، بل تعتمد على المنطق، والفكر الخاص بالطفل، وتوضح طبيعة الحياة، أو العالم الذي يعيشه الطفل، فيعتمد عادةً على الخيال في رسم بعض الأحداث، أو الأشياء الموجودة في مخيلته، ويرى أنها قادرة على توضيح الأفكار التي يريد أن يُعبّر عنها.

الشفافية:

هي من الخصائص التي تميّز بها رسوم الأطفال، فيعتمد الطفل على التعبير المباشر عن ما يشعر به، بغض النظر عن الصورة التي يراها في مخيلته، وقد يلجأ للخاط بين الواقع، والخيال من أجل إنتاج رسوم جديدة.

التكرار:

هو من الخصائص المهمة في رسوم الأطفال؛ إذ يلجأ أغلب الأطفال إلى تكرار رسوم كانوا قد رسموها في السابق، وذلك لشعورهم بأن الرسالة التي أرادوا أن يوصلوها من الرسوم السابقة لم تصل بشكل صحيح، أو بسبب ارتباطهم المباشر بمضمون الرسم، فيعتمدون على تكراره من أجل تأكيد مدى أهميته عندهم، مثل: تكرار رسم الوالدين، وأفراد العائلة، والمنزل(عبد الغني، 2007).

استخدام اللون في فراغ الطفل:

بما يحتاج له الطفل، وإدخال الألوان التي تحقق له الأمان وتدفعه ليطور مهاراته وقدراته (محمد، مشرف، وآخرون، 2009).

وبعد عرض ومراجعة الخصائص العامة للرسم متغير أساس في البحث الحالي، وجب عرض ومناقشة التنظير حول المتغير الثاني للبحث وهو مهارات الكتابة.

مهارات الاستعداد للكتابة:

عند التطرق لمهارات الاستعداد للكتابة لا بد من ذكر رافدين أساسيين تستند عليهما مهارات الكتابة والمتمثلة في مسك القلم واكتمال النضج:

الرافد الأول: مسك القلم:

تمثل اللغة المكتوبة مهارات تواصلية أساسية يبدأ الفرد في تعلمها منذ سن مبكرة، ويتلقى تعليمًا رئيسيًا ومباشر بشأنها في المدرسة، والتمتع بمهارات الكتابة ضروري للتعلم المدرسي بوجه عام.

الرافد الثاني: اكتمال النضج العقلي :

ترتبط عملية الكتابة باكتمال النضج العصبي لأنامل الطفل وعضلاته الدقيقة، من أجل التحكم في مسكه القلم، وهذا النضج العصبي يختلف من طفل إلى آخر.

المهارات أساسية للاستعداد الكتابة عند الأطفال:

وتعتبر هذه المهارات الأربعة مهارات يدرّب الطفل عليها في مرحلة ما قبل المدرسة، والتي تكون ما بين سن (3-5) سنوات، وذلك حتى تسهل عليه فيما بعد عملية الكتابة، وتكون هذه المهارات كالتالي:

1- مهارات الإدراك البصري:

وتعتبر مهارة الإدراك البصري من اولى المراحل التي يمر بها الطفل حيث تساعده في تعليم بدايات القراءة والكتابة، وذلك حيث يبدأ الطفل بإدراك الأشياء من حوله، ويجب في هذه المرحلة أن ننميها بشكل سليم، وذلك من خلال الأنشطة التالية:

- إدراك التشابه والاختلاف بين الأشياء والصور والكلمات.
- إدراك الأطوال والأحجام والمسافات.
- إدراك العلاقات المكانية والاتجاهات.

2- مهارات التذكر البصري:

وتأتي مرحلة التذكر البصري، حيث يتذكر الطفل ما شاهده في عملية القراءة، حيث يبدأ الطفل بتذكر الصور والأشكال وتقدم له بعض الأنشطة لتنمي هذه المرحلة من خلال:

- ترتيب الأشياء التي سبق النظر إليها ترتيباً معين.
- ترتيب مجموعة من الصور بتسلسل معين سبق التعرف عليه مثل ترتيب مراحل الموضوع.
- إكمال الحروف الناقصة من الكلمات المألوفة لديه.

3- مهارات التناسق البصري الحركي:

وهي المرحلة الثالثة التي يمر بها الطفل، حيث يبدأ الطفل بتنسيق حركه يديه مع بصره في كتابة الحروف، ويتم تنميتها من خلال عدة أنشطة:

- الرسم على النقاط سواءً كانت رسومات أو حروف.
- تكوين بعض الأشكال بتسلسل معين.
- السير إلى هدف مكاني محدد من خلال متاهة، وذلك من خلال التحرك البصري للمكان المرغوب الوصول إليه.

4- مهارات تشكيل رموز الكتابة:

وتُعد هذه المرحلة هي مرحلة الوصول للطفل إلى قمة الاستعداد في تعليم القراءة وكتابة الحروف، وتتضمن ما يلي:

- التعرف على أشكال الحروف الناقصة ورسمها.
- تلوين فراغ الكلمات.
- وضع الحروف في أماكنها المفرغة.
- مراعاة الكتابة على السطور المحددة (برغوت و أخرون، 2002 ، Marnelle. Martelli , Praphamontripong , Zocolotti , Abadzi , 2012)

طرق تنمية استعداد الكتابة عند الأطفال:

- طريقة الرسم:

وتعتمد طريقة الرسم في الكتابة على استخدام التدريبات والممارسة في رسم الحروف على الرمل، ويكون ذلك من خلال تحديد أشكال الحروف عن طريق الرسم بالأصابع أو الطباشير أو القلم.

- طريقة استخدام الخطوط:

وهي طريقة تمهيدية مثل رسم خطوط متقطعة على شكل الحروف، ويقوم الطفل بالرسم من فوقها، وتعد هذه الطريقة شائعة في الاستخدام في كتابة الحروف، سواء حروف عربية أو انجليزية (حسن ، 2016) .

العوامل المهيئة للكتابة عند الأطفال:

1. التأكيد من أن الطفل وصل لمستوى من النضج العصبي والحركي قبل أن يبدأ في الكتابة.
2. أن يراعوا الفروق الفردية بين الأطفال، فليس كل طفل مثل الآخر، فقد يبدأ طفل في الكتابة مبكراً عن الطفل الآخر، و ذلك يرجع لاختلاف النمو بينهم وإلى فروقهم الفردية، فيجب ألا يضغط على الأطفال في تعلم الكتابة.
3. أن يصل الطفل إلى النضج الحركي من خلال سيطرته على توازنه الجسدي قبل البدء في تعلم الكتابة. المحاولات الأولى للطفل في الكتابة يجب ألا تعيقها من خلال مطالبته في كتابة الحروف متناسقة، أو أن يترك مسافات متساوية بين الكلمات أو الكتابة فوق السطر. من الأمور الهامة أن يرى الطفل شخص أكبر منه يكتب كثيراً، حتى يكون له مثل القدوة حتى يحفز ذلك على الكتابة. إذا كان الطفل يستخدم اليد اليسرى في القراءة أو الكتابة لا ينصح بمحاولة العمل على تغيير اليد المفضلة، فالأطفال الذين تعودوا على استخدام اليد اليسرى يغلب

عليهم عكس الحروف والإعداد، مثل تعود الطفل على كتابة رقم 2 باليد اليسرى، فإنه قد يكتب العدد معكوس باليد اليمنى فيصبح الرقم 6.

4. فإذا كان الطفل يستخدم كلتا يديه فيفضل تعويده على استخدام اليد اليمنى (قداح ، 2013: السعدني، 2014).

الدراسات السابقة :

في هذا الجزء سيتم عرض عددا من الدراسات السابقة المتعلقة بالبحث الحالي وإن كانت هناك ندره على المستوى المحلي ، حيث لم تتمكن الباحثة من الحصول على أي دراسة أجريت في ليبيا ذات علاقه بموضوع البحث الحالي ، وسنكتفي بعرض الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث ، ونعرضها تبعا لتاريخ نشرها من الأقدم إلى الأحدث.

- دراسة يفمان وكورين (1996):

هدفت الدراسة إلى تحسين مهارات الكتابة عند أطفال ما قبل المدرسة، وتكونت عينة الدراسة من (37) طفلاً وطفلة من أطفال ما قبل المدرسة، وتكونت أدوات الدراسة من: ملاحظة الأطفال خلال الكتابة، قوائم الأنشطة، الحقائق والتسجيلات القصصية، الاختبارات التشخيصية. وكان من أهم نتائج الدراسة نمو قدرات الاستعداد للكتابة لدى أطفال المجموعة التجريبية في القياس البعدي، وتحسن مستوى الاهتمام تجاه توجيهات الموجهين خلال عمليات الكتابة، وزيادة أنشطة الكتابة خلال اللعب.

4- دراسة لطيف (1999):

هدفت الدراسة التعرف على الخصائص الفنية لرسوم الأطفال وأثرها في الرسم الحرافي، وتكونت عينة الدراسة من (96) لوحة فنية تمّ اختيارها بطريقة عشوائية، وتكونت أدوات الدراسة من استخدام الباحث أسلوب تحليل المحتوى بعد بناء أداة خاصة بتحليل الرسوم، تألفت من (6) مجالات رئيسية، وتضمنت (17) مجالاً ثانوياً، احتوى على (40) صنفاً واستخدم الباحث وحدات (الشكل، اللون، الخط) كوحدات للتحليل. وكان من أهم النتائج، ان توصل الباحث بعد التحليل إلى ظهور (5) خواص من أصل (6) خواص رئيسية، وهي (التحريف، التكرار، عدم استخدام المتطور، النفعية، الشفافية).

5- دراسة مار وآخرون (2001):

هدفت الدراسة إلى إدراك العلاقة بين الإدراك المعرفي لمواضع ومفاهيم مؤقتة، مثل فوق أو التالي ومهمة الرسم الحركي للشكل، ونسخ الحرف الهجائي في نمو طفل ما قبل المدرسة، وتكونت عينة الدراسة من (30) طفلاً وطفلة، وتكونت أدوات الدراسة من اختبار النمو الحركي - البصري، واختبار المفاهيم الأساسية، ومقياس الاستعداد القرائي. وأظهرت النتائج تحسن الأداء وأهمية ربط المهارات البصرية الحركية (الحس حركية) بمهارات الكتابة.

- دراسة ماكي - هانا وآخرون (2001):

هدفت الدراسة إلى تنمية مهارة الكتابة التنبؤية مع التعرف على مهارة كتابة الكلمة (W.R) ومهارات الاستعداد للكتابة لدى أطفال ما قبل المدرسة،

وشملت عينة الدراسة (154) طفلاً وطفلة من أطفال ما قبل المدرسة، وكان من أهم أدوات الدراسة: مقاييس ما قبل المدرسة لتعلم الأصوات والمهارات الحركية البصرية. وكان من أهم نتائج الدراسة:

1. أن ميكانيكا الكتابة والتركيب المترابط للكلمة منطقياً يمكن أن يتنبأ بالأداء على نفس المهارة في وقت مبكر من الزمن.

2. أن مقاييس تعلم الأصوات والمهارات الحركية البصرية تتنبأ بميكانيكية الكتابة (W.R).

7- دراسة وو (Wu, 2009):

أجريت الدراسة على (4) بنات و(6) أولاد من أطفال الروضة الصينيين، وتراوحت أعمارهم من (4-5) سنوات، للتعرف على خطوط الكتاب "الشخبة" كمتنبئ للكتابة، والقدرة على التعبير في وصف الرسوم، وتبين أن هذه الشخبة لها علاقة بالرموز التي استخدموها في رسومهم.

8- دراسة شيخة أحمد الجنيد (2010):

هدفت الدراسة الي التعرف على اهم مهارات الاستعداد للكتابة (خطوط ما قبل الكتابة) لدى أطفال الروضة بمملكة البحرين ، وكذلك دلالة الفروق بين الجنسين في مهارات الاستعداد للكتابة ومهارات الرسم ومستويات التعبير اللغوي في وصف الرسم كذلك دلالة العلاقة الارتباطية بين رسوم الأطفال وخطوط ما قبل الكتابة . وقد أجريت الدراسة على (30) طفلاً (15 ذكراً، 15 أنثى) تم اختيارهم من روضة الهادي بمملكة البحرين .وقد تم

الأستعانة فى هذى الدراسة بثلاث أدوات هى قائمة مهارات الاستعداد للكتابة ،أداة قياس مرحلة الرسم ومقياس مستويات التعبير اللغوي فى وصف الرسم. و اسفرت النتائج الي ان مهارات الكتابة لدى أفراد العينة الكلية كانت عند المستوى المتوقع، وأن مهارات الكتابة لدى الذكور و الأناث كانت عند المستوى المتوقع كما اسفرت وجود علاقة ارتباطية طردية دالة احصائيا بين مهارات الرسم ومهارات الاستعداد للكتابة ومستويات التعبير اللغوي فى وصف الرسم.

ولقد اجتمعت الدراسات أعلاه على دراسة مهارات الاستعداد للكتابة لدى عينه من أطفال الرياض و علاقتها ببعض المتغيرات كالرسم , وفي هذا تشابه مع البحث الحالي .

الإجراءات المنهجية للبحث

المنهج

لمتابعة الإفتراض الأساسي للبحث والتحقق من فرضيه يعتبر المنهج الوصفي الارتباطي هو المنهج المناسب للوصول إلى تحديد طبيعة وحجم العلاقة الارتباطية بين متغير الرسم ومتغير مهارات الاستعداد للكتابة.

عينة البحث

تكونت عينة البحث من الأطفال المنتسبين لرياض الأطفال بمدينة البيضاء لعام (2021) بلغ حجمها (50) بواقع 20 طفل و30 طفلة تم اختيارهم عشوائياً من (روضة التلال الذهبية ، روضة الامتياز، روضة الزهور، روضة النصر، روضة البينة، روضة رويح الأنصاري، روضة الزاوية، وروضة أحباب الله).

أدوات جمع البيانات

أولاً : اختبار رسم الرجل لجودنف- هاريس:

وفيه يطلب من الطفل أن يرسم رجل، ثم يتم تحليل الرسم وفق قائمه تتضمن (50) عنصراً، يعطى الطفل درجة على كل عنصر فيها ؛ للإيضاح أكثر. ملحق (1).

ثانياً: اختبار مهارات ما قبل الكتابة:

هو جزء من اختبارات (مهارات الاستعداد للدراسة / إعداد : رانيا فريد وديع ، 2010)، حيث تم استخدام الجزء الخاص بمهارات الاستعداد للكتابة. ملحق (2).

عرض نتائج التحليل الاحصائي

تم استخدام (ألفا كرونباخ) وكان معامل الثبات لاختبار رسم الرجل عالي (0.73)، وثبات اختبار مهارات ما قبل الكتابة (0.39).

صدق أدوات جمع البيانات

تم استخدام الصدق المحكي، حيث تم عرض الاختبارين على مجموعه من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة عمر المختار، وأقر جميعهم أن الاختبارين صادقين في قياس متغيرات الدراسة.

الفرض الأول: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء الأطفال على اختبار رسم الرجل و أدائهم على اختبار مهارات الاستعداد للكتابة.

بعد معالجة البيانات إحصائياً و تحليلها تم التوصل إلى النتائج التالية، كما هي في الجدول التالي .

جدول يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ومعامل الارتباط ومستوى الدلالة للعينه (ذكور و إناث)

القيمة الاحتمالية	حجم العينة	معامل الارتباط	الانحراف المعياري	المتوسط	المتغير
0.00	50	0.97	5.96	19.8	رسم الرجل
			6.09	35.4	مهارات الاستعداد للكتابة

من الجدول السابق نلاحظ أن معامل الارتباط ذا حجم كبير (0.97) مما يدل على علاقة طردية موجبة, بمعنى كلما زادت درجة الطفل في اختبار رسم الرجل زادت درجته أيضا في اختبار مهارات الاستعداد للكتابة , وهي داله عند (0.01).

وهذه النتيجة تتسق مع ما توصلت له بعض الدراسات السابقة كدراسة (WU, 2009) وكذلك دراسة (يفمان وكوين , 1996) التي أثبتت نتائجها أن خطوط و رسومات الأطفال وشخبطهم لها ارتباط كبير بمهارات الكتابة عند الأطفال وهذا ما توصلت له أيضا دراسة (شيخه الجنيد , 2011).

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن المهارات المطلوبة من الطفل في الرسم تتفق مع المهارات المطلوبة منه في الكتابة، وذلك كمهارة مسك القلم التي تتطلب من الطفل التحكم في العضلات الصغرى لليد والأصابع بالإضافة إلى التآزر الحسي البصري.

الفرض الثاني: توجد علاقة خطية تنبؤية داله تشير بإمكانية تنبؤ أداء اختبار رسم الرجل بالأداء على اختبار مهارات الاستعداد للكتابة.

للتحقق من المدى الذي يتنبأ به متغير رسم الرجل بمهارات الاستعداد للكتابة , تم تطبيق معامل الانحدار الخطي البسيط باستخدام درجات الأطفال في اختبار رسم الرجل كمتغير مستقل و درجاتهم في الاستعداد للكتابة كمتغير تابع , من وجود علاقته تنبؤية داله عند مستوى (0.01) بقيمه احتماليه قدرها (0.00) وهذا يشير إلى أنه توجد قيمه تنبؤية عالية لاختبار رسم الرجل بمهارات الاستعداد للكتابة . مما يؤكد ذلك أيضا على مستوى التحليل الإحصائي أن معامل التحديد (R^2) بلغت (0.81) وهذا يشير إلى أن التباين في مهارات الاستعداد للكتابة مسؤول عنه ما نسبته 81% من التباين في درجات اختبار رسم الرجل .

وفي ضوء نتائج البحث الحالي تبرز بعض التوصيات على النحو الآتي :

-الحث على إجراء المزيد من الدراسات التربوية وعلى عينات أكبر، لتعاضد هذه الدراسات نتيجة البحث الحالي , وكذلك الحث إجراء دراسات على تنمية مهارات اللغوية بشكل عام إلى جانب مهارتي الاستعداد للقراءة والكتابة .

- حث المؤسسات التعليمية للتعليم المبكر و التعليم الأساسي على الاهتمام بتخصيص أوقات لتدريب الأطفال على مهارات الرسم، وأعداد برامج تعليمية، وترفيهية؛ مما يعود بالنفع على الأطفال في تحسين مهارات الكتابة لديهم .

-إعطاء أهميه أكبر لمادة الرسم في جميع المراحل التعليمية وليس في مرحلة رياض الأطفال فقط .

قائمة المراجع:-

- أبو سعد ، أحمد عبد اللطيف . (2009). دليل المقاييس و الأختبارات النفسية و التربويه . الأردن : ديبنتو للطباعة و النشر و التوزيع .
- بر غوث ، رحاب صالح محمد برغ (2002). برنامج أنشطه مقترح لتنمية مهارات الأستعداد للقراءه و الكتابه للأطفال ذوي صعوبات التعلم. القاهره: رسالة دكتوراه جامعة عين شمس .
- بسبوني ، محمود (1998) . سيكولوجية رسوم الأطفال ، دار المعارف ، مصر .
- الجنيد ، شيخه أحمد . (2011) . درسه تحليليه لرسومات أطفال الروضه بمملكة البحرين وعلاقتها بالنمو اللغوي ومهارات الأستعداد للكتابه ، مجلة العلوم التربويه والنفسيه ، كلية التربيه ، جامعة البحرين ، مجلد 12، ع 4 .
- حسن ، سهام ، (2016) . تحليل رسومات الأطفال ، مكتبة الأنجلو المصريه ، القاهره .
- الدليمي ، عامر فائق خضير . (2011): دلالات العنف في رسوم التلاميذ ، المديرية العامه لتربية بابل .
- السعدني ، عماد السعدني. (18 يوليو، 2014). موسوعة المتاهات لتعليم الأطفال مهارات الأستعداد للكتابه. القاهره، شركة عماد السعدني للتربيه الخاصه، مصر.
- عبد الكافي ، أسماعيل عبد الفتاح ع. (2001). أختبارات الذكاء و الشخصيه. الأскندريه: مركز الأسكندريه للكتاب.
- قداح , أمل محمد قداح (2013) . تهيئة الطفل للكتابه
- القريطي عبد المطلب أمين ، (2020). مدخل إلى سيكولوجية رسوم الأطفال، موقع أبداع للتربيه الخاصه و التأهيل النفسي.
- القريطي ، عبد المطلب امين . (1995). مدخل إلى سيكولوجية رسوم الأطفال. القاهره: دار المعارف بمصر .
- القريطي عبدالمطلب أمين . (بلا تاريخ). مدخل إلى سيكولوجية رسوم الأطفال ، الكويت .
- وديع ، رانيا فريد (2010) . أختبار ما قيل الكتابه ، أستمارة تقييم الإستعداد المدرسي ، جامعة عين شمس

- 23) gffsrgbklsdfghjj3456 - Google Sites. - نظريات في رسوم الاطفال - أغسطس, 2021).
تم الاسترداد من <https://sites.google.com/site/gffsrgbklsdfghjj3456/3>
gffsrgbklsdfghjj3456 - Google Sites. -
- Marinelli ,C V , Martelli , M. Praphamontripong , p. ,
Zoccolotti , P. & Abadzi , H..(2012) Visual and linguistic Factors
in literacy acguisition :Instructional Implicationsn For Beginning
Readers in Low - Income Countries .Aliterature rev iew prepared
for the Global Partnership for Education c/o World
Bank.

التسويق الفيروسي وعلاقته بقرار الشراء للمشتريين الفلسطينيين

Viral Marketing and Its Relationship to the Purchase Decision of the Palestinian Buyers

الدكتور يوسف أبوفارة

جامعة القدس المفتوحة - فلسطين

Dr. Yusuf Abufara

Al-Quds Open University- Palestine

ملخص:

هدف هذا البحث الى التعرف على مستوى تعرض المشتريين الفلسطينيين لحمالات التسويق الفيروسي عبر شبكات التواصل الاجتماعي، وعبر الأفراد المؤثرين وعبر البريد الإلكتروني، وعلاقة ذلك باتخاذ قرار الشراء. وتكمن أهمية البحث في تسليطه الضوء على موضوع تسويقي مهم للمنظمات العاملة في الأسواق الفلسطينية خصوصا تلك المنظمات ذات الإمكانيات المحدودة.

وقد تم استخدام المنهج الوصفي لاستكشاف العلاقة بين التسويق الفيروسي واتخاذ قرار الشراء. وتم استخدام الاستبانة الإلكترونية كأداة لهذا البحث، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للإجابة على فقرات الاستبانة، وتكونت الاستبانة من (46) فقرة. وتم استهداف عينة عشوائية من مجتمع البحث، وتكونت العينة من (384) فردا من مستخدمي شبكات التواصل الاجتماعي، وتم استرداد 370 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. وتوصل البحث الى أن حملات التسويق الفيروسي عبر الشبكات الاجتماعية تحظى بمستوى تقدير متوسط، وتحظى حملات التسويق الفيروسي من خلال الأشخاص المؤثرين بمستوى تقدير مرتفع، وتحظى حملات التسويق الفيروسي عبر البريد الإلكتروني بمستوى تقدير مرتفع. وأظهرت نتائج البحث وجود علاقة طردية مرتفعة بين تعرض المشتريين الفلسطينيين لحمالات التسويق الفيروسي عبر شبكات التواصل الاجتماعي، وقرار الشراء، وبلغت قيمة معامل سبيرمان (0.76). وأظهرت النتائج وجود علاقة طردية مرتفعة بين تعرض المشتريين الفلسطينيين لحمالات التسويق الفيروسي عبر الأشخاص المؤثرين، وقرار الشراء، وبلغت قيمة معامل سبيرمان (0.71). وأظهرت

النتائج وجود علاقة طردية مرتفعة بين تعرض المشترين الفلسطينيين لحملات التسويق الفيروسي عبر البريد الإلكتروني، وقرار الشراء، وقد بلغت قيمة معامل سبيرمان (0.73).

كلمات دالة: التسويق الفيروسي، المشتري الفلسطيني، شبكات التواصل الاجتماعي، الأفراد المؤثرين، البريد الإلكتروني.

Abstract:

This research aims to identify the exposure level of Palestinian buyers to viral marketing campaigns through social media, influencers and emails. The research also aimed to identify the relationship between the mentioned variables and the purchase decision. The importance of the research lies in its addressing an important marketing topic for organizations operating in the Palestinian markets, especially those organizations with limited capabilities. The descriptive approach was used to explore the relationship between viral marketing and the purchase decision. The questionnaire was used as a tool for this research, and the five-point Likert scale was used to answer the questionnaire paragraphs. The questionnaire consisted of (46) paragraphs. A random sample of the research community was targeted. The sample consisted of (384) individuals who use social media networks. 370 valid questionnaires were retrieved for statistical analysis. The research found that viral marketing campaigns through social networks (directed to Palestinian customers) have a medium rating level. Viral marketing campaigns through

influencers have a high rating level. The research found that viral marketing campaigns through the e-mails have a high rating level. The results of the research found a high positive relationship between exposure level of Palestinian buyers to viral marketing campaigns (through social media) and the purchase decision (Spearman's coefficient value is 0.76). The results found a high positive relationship between the exposure of Palestinian buyers to viral marketing campaigns (through the influencers) and the purchase decision (Spearman's coefficient value is 0.71). The results found a high positive relationship between the exposure of Palestinian buyers to viral marketing campaigns (through emails) and the purchase decision (Spearman's coefficient value is 0.73).

Keywords: Viral marketing, Palestinian buyer, social media, influencers, emails.

مقدمة:

إن استخدام مصطلح التسويق الفيروسي قد بدأ بالرواج والانتشار منذ تسعينيات القرن العشرين، لكن المنظمات التي كانت تستخدمه في بدايات انتشاره كانت محدودة، وبسبب محدودية انتشاره، فقد كانت الأدبيات التي تتناوله محدودة أيضاً، ثم بدأت تتزايد تدريجياً بعد ذلك، وكانت الأدبيات الأولى تركز فقط على المفاهيم الأساسية لهذا الأسلوب الجديد وعلى قصص النجاح المرتبطة به.

إن كثيرا من المشكلات الترويجية قد تم حلها مع بدء تطبيقات الإنترنت في الترويج للمنتجات (سلع وخدمات...)، وقد نجحت الإنترنت في بناء اقتصاد جديد هو الاقتصاد الرقمي Digital Economy، وصارت المنظمات العامة والخاصة تستخدم الإنترنت بصورة مكثفة في تطبيقات الترويج لمنتجاتها المختلفة. وتوفر الإنترنت للزبائن خيارات واسعة جداً من السلع والخدمات، وهذه الخيارات أكثر بكثير جداً من الخيارات المتاحة في التعاملات التقليدية، إذ أن تجار التجزئة عبر الإنترنت Online Retailers يملكون إمكانيات تكنولوجية تجعلهم يوفرّون تشكيلات واسعة وكبيرة جداً من السلع والخدمات مع إمكانية تصفح خصائص هذه السلع والخدمات في مدة زمنية قصيرة قياساً بالوقت الذي تتطلبه التعاملات التقليدية، وهذا الواقع الجديد ساعد في انبثاق أسلوب ترويجي جديد هو التسويق الفيروسي (Lekhanya, 2014؛ محمود وخلف، 2017).

ومن المعروف أن التعاملات الإلكترونية عبر الإنترنت كانت في بداياتها تشبه التعاملات التقليدية، خصوصاً أن شركات الإنترنت كانت تركز بدرجة كبيرة على عدد الزبائن الذين تتمكن من جذبهم واكتسابهم كأحد مقاييسها الرئيسية للنجاح، حيث طرأت

بعد ذلك تغيرات جوهرية في طبيعة شركات الإنترنت وأسواق الإنترنت، ففي التعاملات الافتراضية تم تجاوز الأساليب التقليدية للتعامل والتبادل وصارت التعاملات الإلكترونية تعتمد بصورة كبيرة على العلاقة التفاعلية مع الزبائن، ومن الأساليب الفاعلة والواعدة التي صارت تركز عليها المنظمات هو أسلوب إشراك الزبائن في الترويج لهذه المنظمات وزيادة مستويات التعامل معها عبر مواقعها الإلكترونية، أي ان هذه المنظمات صارت تستفيد من زبائنها كجزء من طاقمها.

ويشير بيرجر وشوارتز (Berger, & Schwartz, 2011) الى أن إشراك المنظمات (التي تتعامل عبر الانترنت) للزبائن كجزء من طاقم عملها لا يعدّ بدعة او ابتكارا من هذه المنظمات، إذ أن المنظمات التقليدية سبق أن استفادت من الزبائن في الترويج لمنتجاتها عن طريق الترويج بأسلوب الكلمة المنطوقة (او ما يطلق عليه التسويق الشفوي) Word-of- Mouth.

ويؤكد زعلان (2015) على أن المنظمات (التي تتعامل عبر الانترنت) قد تفوقت على منظمات الأعمال التقليدية في استخداماتها لهذا الأسلوب (أسلوب الكلمة المنطوقة) من خلال صياغته وبنائه في برنامج ترويجي متكامل يدعى التسويق الفيروسي، وهذا البرنامج يعدّ أحد الأنشطة الترويجية المهمة للمنظمات (التي تتعامل عبر الانترنت)، ويجري بموجبه استخدام شبكات الاتصالات بين الزبائن في ترويج وتوزيع منتجات هذه المنظمات. وقد ساهمت مواقع الإنترنت (الخاصة بالمنظمات) في إيجاد حلول إبداعية ومبتكرة لترويج السلع والخدمات.

ومع تزايد مقاومة الزبائن للأشكال التقليدية للإعلان (مثل الاعلان من خلال الصحف والمجلات والتلفاز) فإن الدوائر والجهات التسويقية في المنظمات صارت تبحث بصورة

جديّة عن أشكال أخرى للإعلان وصار لديها توجهات جديدة جعلتها تتحول نحو تغيير استراتيجياتها الاعلانية وإجراء تحولات جوهرية في هذه الاستراتيجيات، وأحد الاستراتيجيات الاعلانية الجديدة التي صارت تهتم بها الإدارات التسويقية هي استراتيجية التسويق الفيروسي *Viral Marketing Strategy*.

ويؤكد زعلان (2012) وأنييس وأمجد (2014) على ضرورة التخطيط الجيد والمنهجي لعملية التسويق الفيروسي، وضرورة وضع روابط فاعلة ضمن المراسلات الترويجية بحيث توصل هذه الروابط الى موقع المنظمة او الصفحات ذات العلاقة بمنتجاتها (من سلع وخدمات)، وضرورة توضيح وابرار مزاياها وخصائصها المتقدمة وغير ذلك...، وينبغي أن تتضمن المراسلات الترويجية أفكارا أو نصائح ذات قيمة عالية وذات صلة بالمنتج موضع الاهتمام والترويج، بحيث يؤدي ذلك الى تحفيز وتشجيع الزبائن على اتخاذ القرار باعادة نشر هذه المراسلات بما تتضمنه من بيانات ومعلومات عن منتجات المنظمة. كما ينبغي الاهتمام بمكافأة الزبائن على جهودهم في إعادة نشر وتمير المراسلات الترويجية التي تعزز فاعلية التسويق الفيروسي، علما أن هناك أشكالا مختلفة ومتنوعة للمكافآت التي يمكن استخدامها.

وتجدر الإشارة إلى أن بعض سمات ومظاهر التسويق الفيروسي لا تقتصر على منظمات الأعمال الإلكترونية العاملة عبر الإنترنت فقط، بل يمكن استخدامها في أنشطة وبرامج التسويق التقليدي أيضاً، فهناك منظمات (غير منظمات الإنترنت) تستخدم الإنترنت كأداة للاتصالات والترويج، وتحتّ الزبائن على إرسال بعض البيانات والمعلومات الخاصة عبر البريد الإلكتروني، وتوجّههم إلى بعض الارتباطات *Links*

والى بعض الخدمات الشخصية (مثل خدمات بطاقات التهنئة) من خلال الصفحة الرئيسية للمنظمة على الإنترنت، والهدف من استخدام هذه الاستراتيجية هو جعل الزبائن يتحدثون عن المنظمة ويتبادلون الأخبار بخصوصها وبخصوص منتجاتها في الشبكات الاجتماعية، وهذه الاستراتيجية تقود إلى جذب زبائن جدد لم يسبق لهم أن تعاملوا مع المنظمة، غير أن أغلب هذه الأنشطة (التي تمارسها منظمات غير منظمات الإنترنت) لا يجري تنفيذها بصورة تكاملية في إطار استراتيجية شاملة للتسويق الفيروسي، وينقصها آليات المراقبة على مستوى جودتها.

المبحث الأول: الإطار العام للبحث:

أولاً: مشكلة البحث:

قد يصل إلى أحد الزبائن رسالة ترويجية عبر إحدى شبكات التواصل الاجتماعي (مثل فيسبوك أو واتساب...) من إحدى الزبائن أو من إحدى الشركات، وهذا الزبون في الأغلب يعيد إرسال هذه الرسالة إلى عدد من أصدقائه وأقاربه على نفس شبكة التواصل الاجتماعي وربما أيضا إلى شبكات تواصل اجتماعي أخرى، كما أن أغلب الأصدقاء والأقارب قد يعيدون إرسال نفس الرسالة الترويجية إلى أعداد أكبر فأكثر من أصدقائهم

وأقاربهم، ويؤدي تكرار هذه العملية لمرات ومرات الى وصول هذه الرسالة الى أعداد كبيرة من الزبائن على شبكات التواصل (ربما يصل العدد الى الملايين...)، وهذه الأنشطة يطلق عليها "التسويق الفيروسي".

ويشير القرشي، والكيلاني (2015) الى تزايد انتشار التسويق الفيروسي كمجموعة من الأنشطة الفاعلة التي تستخدم الإنترنت كوسيط لتقديم الأفكار والمعلومات والتوضيحات عن منتجات المنظمة، وتعمل على تجنيد الزبائن من أجل نشر الرسائل الترويجية بين أعداد كبيرة من مستخدمي الانترنت. وأكدت ثابت (2017) على الدور الفاعل للتسويق الفيروسي كأنشطة تسويقية قليلة التكاليف تعتمد على الانترنت كقناة ترويجية لنشر الرسائل الترويجية، وهذه الرسائل قد تكون في صورة نصوص مكتوبة أو على هيئة صور أو فيديوهات أو روابط الكترونية تتضمن البيانات والمعلومات حول منتجات المنظمة بصورة ابداعية غير تقليدية تشجع الزبائن الذين يتلقون هذه الرسائل الترويجية على تمريرها للمستخدمين الآخرين عبر الانترنت دون تدخل من المنظمات المروّجة للمنتجات. ويحاول هذا البحث استكشاف واقع التسويق الفيروسي في البيئة الفلسطينية وعلاقته بسلوك المشتري الفلسطيني.

ثانيا: أسئلة البحث:

يحاول هذا البحث الإجابة على الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما مستوى تعرض المشتريين الفلسطينيين لحمات التسويق الفيروسي؟

وينبثق عن هذا السؤال مجموعة أسئلة فرعية هي:

- ما مستوى تعرض المشتريين الفلسطينيين لحمات التسويق الفيروسي عبر شبكات التواصل الاجتماعي؟
- ما مستوى تعرض المشتريين الفلسطينيين لحمات التسويق الفيروسي من خلال الأفراد المؤثرين عبر الإنترنت؟
- ما مستوى تعرض المشتريين الفلسطينيين لحمات التسويق الفيروسي عبر البريد الإلكتروني؟

السؤال الثاني: ما واقع اتخاذ المشتريين الفلسطينيين لقرار الشراء في ظل التعرض لحمات التسويق الفيروسي؟

السؤال الثالث: ما العلاقة بين تعرض المشتريين الفلسطينيين لحمات التسويق الفيروسي واتخاذهم لقرار الشراء؟

ثالثا: أهمية البحث:

تتبع أهمية هذا البحث من أهمية الموضوع الذي يتناوله، وهو علاقة ممارسات وحملات التسويق الفيروسي باتخاذ قرار الشراء، ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يأتي:

- التسويق الفيروسي يحقق كثيرا من المزايا للبائعين والمشتريين من خلال استخدام المداخل الترويجية الفاعلة.
- التسويق الفيروسي يحقق فاعلية ترويجية عالية من خلال تعريف المستهلكين بمنتجات المنظمات ومزاياها، ويساعد في توفير البيانات من المصادر التي يثق بها المستهلكون، ويساعد في تعزيز المصادقية لديهم بمنتجات المنظمة.
- التسويقي يساعد المستهلكين في اجراء الفلتره التراكمية للتوصيات المتعلقة بالكثير من المنتجات.
- التسويقي يساعد المستهلكين في التبادل المتواصل والفاعل للتوصيات المتعلقة بالمنتجات.
- التسويق الفيروسي يساعد المنظمات في الوصول إلى المستهلكين بتكاليف منخفضة جدا، ويساعد في إحداث تأثيرات جوهرية في هؤلاء المستهلكين من خلال الأنشطة الترويجية التي تصلهم من الأصدقاء.

رابعاً: أهداف البحث:

يهدف هذا البحث الى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف على مستوى تعرض المشتريين الفلسطينيين لحمالات التسويق الفيروسي عبر شبكات التواصل الاجتماعي.
- التعرف على مستوى تعرض المشتريين الفلسطينيين لحمالات التسويق الفيروسي من خلال الأفراد المؤثرين عبر الانترنت.

- التعرف على مستوى تعرض المشترين الفلسطينيين لحمّلات التسويق الفيروسي عبر البريد الإلكتروني.
- التعرف على واقع اتخاذ المشترين الفلسطينيين لقرار الشراء في ظلّ التعرض لحمّلات التسويق الفيروسي.
- التعرف على العلاقة بين تعرض المشترين الفلسطينيين لحمّلات التسويق الفيروسي واتخاذهم لقرار الشراء.

خامسا: فرضيات البحث:

تم في هذا البحث وضع فرضية رئيسة هي:

لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين حمّلات التسويق الفيروسي وقرار الشراء للمشرّين الفلسطينيين.

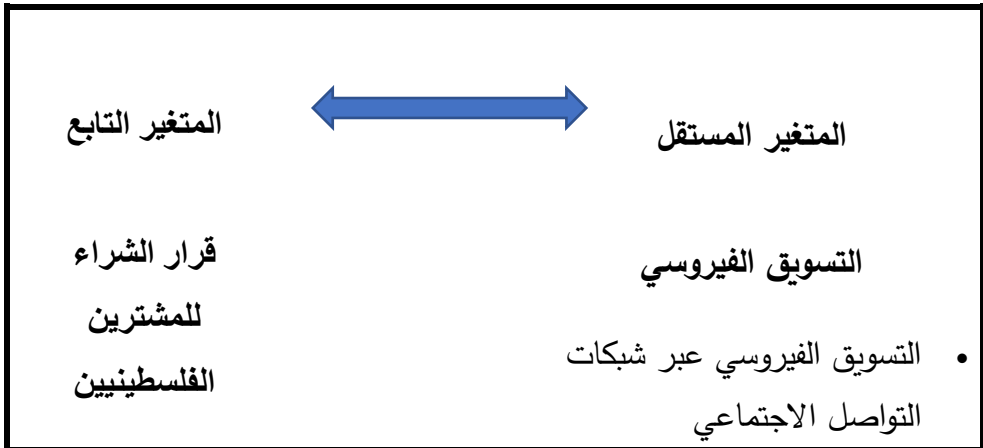
وقد انبثق عن هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية، وهي:

1) الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين تعرض المشترين الفلسطينيين لحمّلات التسويق الفيروسي عبر شبكات التواصل الاجتماعي، وقرار الشراء للمشرّين الفلسطينيين.

- (2) الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين تعرض المشتريين الفلسطينيين لحمات التسويق الفيروسي من خلال الأفراد المؤثرين عبر الانترنت ، وقرار الشراء للمشتريين الفلسطينيين.
- (3) الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين تعرض المشتريين الفلسطينيين لحمات التسويق الفيروسي عبر البريد الإلكتروني، وقرار الشراء لدى المشتريين الفلسطينيين.

سادسا: نموذج البحث:

يعبّر نموذج البحث عن متغيراته المختلفة التي تعبّر عن العلاقة بين المتغير المستقل (وهو التسويق الفيروسي بمتغيراته الفرعية) والمتغير التابع (وهو قرار الشراء). ويوضح الشكل الآتي هذا النموذج:



- التسويق الفيروسي من خلال الأفراد المؤثرين
- التسويق الفيروسي عبر البريد الإلكتروني

شكل (1): نموذج ومتغيرات البحث

سابعا: حدود البحث:

- **الحدود الموضوعية:** التسويق الفيروسي وقرار الشراء لدى المشتريين الفلسطينيين، ويتم تناول ثلاثة عناصر أساسية للتسويق الفيروسي، وهي: شبكات التواصل الاجتماعي، الأفراد المؤثرون عبر الانترنت، والبريد الإلكتروني.
- **الحدود البشرية:** اقتصر هذا البحث على المشتريين الفلسطينيين الذين يستخدمون شبكات التواصل الاجتماعي الآتية: فيسبوك، واتساب، انستغرام، سناب شات، تويتر، لينكد إن، وتيك توك.
- **الحدود الزمنية:** تم إجراء هذا البحث خلال العام 2024.
- **الحدود المكانية:** تم تطبيق هذا البحث في فلسطين.

المبحث الثاني: الأدب النظري للبحث:

أولاً: مفهوم التسويق الفيروسي:

يعدّ التسويق الفيروسي شكلاً ترويجياً فاعلاً يساعد على الاستثمار الترويجي الفاعل لمواقع الانترنت والبريد الالكتروني وشبكات التواصل الاجتماعي والاعتماد للترويج للمنتجات (سلع أو خدمات...)، والفكرة الأساسية من وراء ذلك هي الوصول عدد كبير جداً من الأفراد والمجموعات المتنوعة على مواقع الانترنت والبريد الالكتروني وشبكات التواصل الاجتماعي بما يحقق سلسلة ممتدة وتفاعلية وكبيرة جداً من الانتشار الترويجي، والتي تحقق عملية التبني لهذه المنتجات (Martin & Jendoubi, 2019).

إذن، يمكن القول أن فكرة التسويق الفيروسي هي أن يجري استخدام واستثمار وإشراك مواقع الانترنت والبريد الالكتروني وشبكات التواصل الاجتماعي المختلفة لتشجيع وتحفيز الزبائن على المشاركة السريعة والفاعلة لأصدقائهم وأقاربهم فيما يصلهم من بيانات ومعلومات عن المنتجات (السلع أو الخدمات المحددة) التي تهتم الأطراف ذات العلاقة بترويجها.

وضمن عملية التسويق الفيروسي فإن عملية التبادل بين المنظمة والزبائن تأخذ شكلاً غير مباشر، ويقوم المستخدمون (مستخدمو مواقع الانترنت والبريد الالكتروني وشبكات التواصل الاجتماعي) بممارسة دور الوطاء، ويتم بداية تركيز عمليات الاتصال والتفاعل مع المتبنين والمشتريين الأوائل للمنتجات وهم ذوو أعداد محدودة.

إن التسويق الفيروسي هو مفهوم يرتبط بالاتصالات الفاعلة عبر الإنترنت، ويعتمد على الزبائن للقيام بنقل البيانات والمعلومات المتعلقة بالمنتجات من خلال وسائط الاتصال الإلكترونية المختلفة إلى زبائن آخرين (حاليين أو محتملين) ضمن منزلتهم وضمن طبقتهم الاجتماعية، والعمل على تنشيط وتشجيع عمليات التواصل والاتصال بين هؤلاء الزبائن من أجل تعظيم بيع هذه المنتجات (يوسف، 2009؛ محمود وعلي، 2017).

وتعمل المنظمة بموجب التسويق الفيروسي على تجنيد الزبائن ليكونوا جزءاً من وكلاء البيع لمنتجات هذه المنظمة، وليعملوا على نشر الكلمة المؤثرة عن هذه المنتجات، مع مراعاة أن بعض التأثيرات قد تكون غير إيجابية، وهو ما تسعى الكوادر الترويجية في المنظمة إلى تجنبه أو تقليله إلى حدوده الدنيا (العكايلة، 2015).

ويشير (أنيس، واسماعيل، 2014) إلى أن التسويق الفيروسي هو تقنية تحفيزية تهدف إلى تحقيق الانتشار الواسع جداً للرسالة الترويجية عبر الإنترنت بصورة أكثر فاعلية من الترويج التقليدي.

ووفقاً لما يرى أبوفارة (2008) فإن التسويق الفيروسي هو أسلوب ترويجي مبتكر يؤدي إلى تمكين المنظمة من نقل البيانات والمعلومات المتعلقة بمنتجاتها إلى أشخاص محددين، وهؤلاء يقومون بدورهم بتمرير هذه البيانات والمعلومات إلى من يتواصلون معهم من أقرانهم واصدقائهم ومتابعيهم بأسلوب سريع وفاعل يشبه الانتشار السريع للفيروسات.

ويؤكد غلام زاده وجاكوبسون (Ghalamazadeh & Jakobson, 2011) بأن التسويق الفيروسي هو عملية توجيه رسائل ترويجية عبر الإنترنت مع التركيز على بناء قاعدة ضخمة من الزبائن بنفقات قليلة ومتواضعة نسبياً، ويتم ذلك من خلال تقديم منفعة مرضية وفورية لهؤلاء الزبائن تدفعهم وتحثهم على نشر ما يصلهم من رسائل ترويجية من خلال تجنيد زبائن جدد لنشر هذه الرسائل الترويجية.

وتجدر الإشارة إلى أن طبيعة عمل التسويق الفيروسي يؤدي إلى انتشاره بأسلوب أسّي Exponential مما يؤدي إلى الانتشار الواسع والسريع جداً للمنتجات وللبينات والمعلومات المتعلقة بالمنتجات (السلع والخدمات...) والتي تنتشر من خلال تناقلها عبر المراسلات الإلكترونية المختلفة ذات الأعداد الضخمة جداً، وهذه المراسلات الإلكترونية تتجدد باستمرار مما يؤدي إلى نشر بيانات ومعلومات المنتجات إلى المزيد من المراسلات الإلكترونية بأسلوب أسّي يشبه في طبيعته انتشار الفيروسات.

ثانياً: أهمية التسويق الفيروسي:

للتسويق الفيروسي أهمية بالغة، ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يأتي:

- إن مشتريات الزبائن عبر الإنترنت الناجمة عن توصيات الآخرين عبر التسويق الفيروسي ليست بعيدة كثيراً عن قاعدة 20/80، وعند تطبيق هذه القاعدة في مجال المبيعات فهي تعني أن نسبة 20% من أفضل المنتجات تحقق نسبة 80% من المبيعات الكلية. أما فيما يتعلق بانعكاسات هذه القاعدة في مجال التسويق الفيروسي

فإنه قد تبين أن 20% من المنتجات الواقعة تحت تأثير حملات التسويق الفيروسي تحقق حوالي 50% من المبيعات الكلية (Yang & Zhou, 2011)

- أظهرت الخبرات ان استخدام أساليب الاعلان التقليدية في الترويج للمنتجات المغمورة (غير المشهورة) هو استخدام غير عملي، وتبين أنه يمكن تحقيق مزايا أفضل لكل من البائعين والمشتريين من خلال استخدام مداخل تسويقية أكثر تحديداً، وقد اتضح أن استخدام التسويق الفيروسي يحقق فاعلية عالية في هذا المجال لأنه ينجح في توفير مجالات التعليم والتعلم والمعرفة اللازمة والكافية عن المنتجات الجديدة (Nguyen, Thai, & Dinh, 2017؛ أبو ناصر والطلاع، 2019).

- إن التسويق الفيروسي يقدم مساعدات استشارية كبيرة للزبائن، وهذا الشكل التسويقي يؤدي إلى فترة متراكمة للمقترحات والتوصيات المتعلقة بالمنتجات (سلع/ خدمات)، ويجري تبادل هذه المقترحات والتوصيات بين الزبائن على أساس القاعدة التي تقول: إن الزبون الذي يشتري المنتج A يكون مرشحاً لشراء المنتج B. (Berger & Milkman, 2012).

- إن التسويق الفيروسي لم يقتصر على استراتيجيات ترويجية فقط، بل تعدى ذلك الى استراتيجيات توزيعية، وكذلك إلى استراتيجيات تمويلية، وهذا الأمر يتم تحقيقه عبر تمويل الزبائن المشاركين في التسويق الفيروسي بعدد من الأسهم Stocks في مقابل مشاركتهم في أنشطة التسويق الفيروسي التي تدعم وتحقق أهداف المنظمة. (Nguyen, Thai, & Dinh, 2017؛ Jashari, & Rustemi, 2017؛ عائشة، 2018).

- فهم طبيعة التسويق الفيروسي مهمة جدا للفاعلية الترويجية، فقد لوحظ أن هناك حاجة واضحة وملحة لتحقيق معرفة أفضل عن الإطار الذي يمارس فيه التسويق الفيروسي بنجاح، وتحقيق معرفة متعمقة عن طبيعة وعن خصائص المنتجات (السلع والخدمات) التي يمكن أن يحقق معها التسويق الفيروسي نتائج فاعلة، إذ أن هذه المعرفة مهمة جدا للفاعلية الترويجية، فالاستخدام غير المناسب للتسويق الفيروسي سوف يؤدي إلى انعدام انتاجية هذا النشاط Counterproductive، وقد يؤدي ذلك إلى إيجاد وتعزيز اتجاهات سلبية نحو هذه المنتجات (ثابت، 2017؛ Fox, & Stephen, 2019).
- التسويق الفيروسي يعدّ من أكثر أشكال الاتصالات التسويقية فاعلية، فهو يعظم المنافع الترويجية التي تتحقق من أنفاق الشركات لمليارات الدولارات سنويا على الإعلان عبر وسائل التواصل الاجتماعي، ومن خلال الاستفادة من الإمكانيات الفيروسية في ملايين المشاركات اليومية (Shares) على موقع Facebook وموقع Google Buzz وملايين التغريدات اليومية على موقع Twitter (ابوفارة، 2008؛ أنيس وإسماعيل، 2014).
- التسويق الفيروسي يساعد المنظمة في الوصول إلى الزبائن المستهدفين بأقل تكلفة قياسا بتكاليف الأنشطة الترويجية التقليدية، ويساعد في توفير البيانات والمعلومات من المصادر التي يثق بها الزبائن، وفي تعزيز المصادقية لديهم بمنتجات المنظمة، وإحداث تأثيرات جوهرية في هؤلاء الزبائن من خلال الأنشطة الترويجية التي تصلهم من خلال الأقارب والأصدقاء (صادق، 2016؛ أنيس وإسماعيل، 2014).

ثالثاً: عوامل جوهرية لنجاح التسويق الفيروسي:

إن نجاح المنظمة في تحقيق الاستخدام الفاعل والتوجيه السليم للتسويق الفيروسي يمكن أن يتحقق من خلال مجموعة من العناصر والعوامل التي تعزز نجاح استراتيجيات التسويق الفيروسي، وأهم هذه العناصر والعوامل ما يأتي (صادق، 2016؛ ثابت، 2017؛ Gavin & Stephen, 2019):

- **وجود عناصر داعمة للتسويق الفيروسي:** إن تأثيرات التسويق الفيروسي تتزايد في ظل وجود عناصر داعمة له مثل سعر المنتج وصنف المنتج وغيرها.
- **توقيت استخدام التسويق الفيروسي:** إن لتوقيت استخدام التسويق الفيروسي دوراً كبيراً في فاعليته، إذ إن استخدام هذا الأسلوب التسويقي يكون فاعلاً سمثلاً- خلال الأوقات التي يكون فيها أعضاء مجتمعات شبكات النصائح في حالة تسوّق عبر الإنترنت أو في أثناء تصفحهم للبريد الإلكتروني.
- **فاعلية المجموعة الأولى التي تتبنى المنتج:** ينبغي العمل على أن تكون المجموعة الأولى التي تتبنى المنتج مجموعة فاعلة وقادرة على تحقيق النشر الواسع والسريع لبيانات ومعلومات هذا المنتج وللمنتج نفسه، وإن تكون هذه المجموعة معنية ومهتمة بدرجة كبيرة بنشر بيانات ومعلومات المنتج والمنتج نفسه إلى الآخرين لأنه سيتحقق لها مزايا ومنافع من هذا الانتشار الواسع والسريع.

- توفير قيمة حقيقية جديدة للزبون: إن منتج المنظمة (أو مجموع منتجاتها) يجب أن يتضمن قيمة حقيقية جديدة للزبون، وأن تكون منافسة هذا المنتج معدومة أو قليلة (على الأقل في المرحلة الأولى من طرحه إلى السوق).
- التكاليف المنخفضة: تجدر الإشارة إلى أن المنتجات التي تلاقي رواجاً كبيراً من خلال استخدام التسويق الفيروسي هي منتجات في العادة تكون ذات تكاليف قليلة (تكون تقريباً بدون تكاليف ثابتة Fixed Costs)، وتكون هذه المنتجات هي منتجات رقمية Digital Products، ولا يتم توزيعها باعتماد قنوات توزيع غير قناة الإنترنت، وتكون تكلفة التوزيع لهذه المنتجات هي تكلفة مجانية تقريباً.

رابعاً: عناصر وأدوات التسويق الفيروسي:

تشير أدبيات التسويق الإلكتروني إلى وجود مجموعة من العناصر والأدوات التي يتم استخدامها لتنفيذ وتحقيق التسويق الفيروسي، وأهم هذه العناصر والأدوات ما يأتي: (أبوفارة، 2008؛ صادق، 2016؛ Ghalamazadeh, & Jakobson, 2011):

1- التسويق الفيروسي عبر شبكات التواصل الاجتماعي.

2- التسويق الفيروسي من خلال الأفراد المؤثرين.

3- التسويق الفيروسي عبر البريد الإلكتروني.

وفيما يأتي توضيح لهذه العناصر والأدوات:

1- التسويق الفيروسي عبر شبكات التواصل الاجتماعي:

شبكات التواصل الاجتماعي هي مجموعة من الشبكات الإلكترونية المنتشرة عالمياً من خلال الإنترنت، تتيح للمستخدم إنشاء موقع خاص به مع ضمان إمكانية ربطه بمواقع أخرى وبأعضاء آخرين لديهم اهتمامات وميول متشابهة ومقاربة (نصراوي وسعادة، 2017). وكذلك هي خدمة إلكترونية تسمح للمستخدمين بإنشاء وتنظيم ملفات شخصية، وتسمح لهم بالتواصل مع الآخرين والحديث معاً محادثات فورية، وإرسال الرسائل النصية والصوتية ونشر وتبادل الصور والفيديوهات ومشاركة الملفات والتعبير عن الآراء بلغات متعددة، والاهتمام بتوسيع وتفعيل العلاقات المهنية أو علاقات الصداقة (الدبيسي والطاهات، 2013؛ العضيلة؛ 2015). وهناك شبكات تواصل اجتماعي كثيرة ومتعددة، ومن أهم شبكات التواصل الاجتماعي التي تهتم الشركات باستخدامها في أنشطة التسويق الفيروسي: فيسبوك (Facebook) ويوتيوب (YouTube) وتويتر (Twitter) وانستغرام (Instagram) وواتساب (WhatsApp) وتيك توك (TikTok) ولينكد إن (LinkedIn) وسناب شات (Snap chat)، وغيرها.

إن شبكات التواصل الاجتماعي تلعب دوراً كبيراً ولها تأثيرات جوهرية في تبني وتقبل المنتجات، وتتزايد درجة هذه التأثيرات الناتجة عن المقترحات والتوصيات المتعلقة بالمنتجات والتي يجري تناقلها من فرد إلى فرد Person-to-Person عبر هذه

الشبكات (Dinh, Nguyen, & Thai, 2012؛ العجال، وجمال، 2015؛ صبيحة، 2016).

وتلعب شبكات التواصل الاجتماعي دورا مهما في تنفيذ حملات التسويق الفيروسي ونجاحها، وهذا الأمر ينبع من الطبيعة المستجدة لهذه الشبكات، وأهميتها المتزايدة في حياة الأفراد، والتي يمكن توضيحها من خلال ما يأتي (ابوفارة، 2008؛ الدبيسي والطاهات، 2013؛ Seidman, 2013):

- توفير وسائل للتواصل السهل بين الأفراد للتفاهم والتعاون، والحصول على بيانات ومعلومات مفيدة في مناحي الحياة المختلفة، ومعرفة الأخبار المستجدة.
- امكانية التداول السريع للبيانات والمعلومات التسويقية الخاصة والمعلومات الخاصة بالأحداث السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتعليمية وغيرها، حيث ان شبكات التواصل الاجتماعي من أحدث منتجات تكنولوجيا الاتصالات والاتصالات وأكثرها شعبية والتي باتت تستخدم من المؤسسات على نطاق واسع لترويج منتجاتها المختلفة من سلع وخدمات.
- تحقيق الفاعلية العالية للتسويق الفيروسي من خلال شبكات التواصل الاجتماعي، وسبب ذلك أن أغلب أو جميع الزبائن يستخدمون هذه الشبكات، ويمكن كسب ثقة الزبائن من خلال هذه الشبكات، وهذه الشبكات في نمو متزايد.

وتعدّ الكلمة المنطوقة أداة ترويجية ذات فاعلية كبيرة تستفيد منها المنظمات، ولم تقتصر

الفائدة على المنظمات التقليدية فقط، بل أصبحت تستخدم على نطاق واسع جدا عبر

شبكات التواصل الاجتماعي، حيث أدى الانتشار الواسع لتكنولوجيا الإنترنت في أوساط

الزبائن وفي الأوساط التجارية إلى فتح ميادين جديدة لاستخدام الكلمة المنطوقة في اتصالات الإنترنت، وهذه الكلمة صار يطلق عليها (عند استخدامها في اتصالات الإنترنت) كلمة فأرة الحاسوب Word-of-Mouse أو كلمة المودم Word-of-Modem أو الكلمة المنطوقة الالكترونية e-Word of Mouth ، وتتم تطبيقات هذه الكلمة من خلال الملفات الصوتية والملفات الفيديوية التي يتم نشرها وتبادلها على هذه الشبكات، وكذلك من خلال النص المكتوب في الاتصال، وأحيانا تتم الاستفادة من هذه الأداة باستخدام البث المباشر على بعض الشبكات (مثل شبكة فيسبوك)، وتتم الاستفادة بصورة كبيرة جدا من الكلمة المنطوقة الالكترونية في ترويج منتجات المنظمات (Shen, and Sengupta, 2018 ؛Xia, and Bechwati, 2008).

إن، تستخدم المنظمات أسلوب الكلمة المنطوقة الالكترونية كاستراتيجية ناجحة على شبكات التواصل الاجتماعي، وتقوم بدعمها وتعزيزها وتشجيع الزبائن بأساليب متعددة على ممارستها وإنجاحها، وهذه الأداة تحقق اتصالا غير رسمي، وقد يتضمن هذا الاتصال جوانب إيجابية وأخرى سلبية، وهذا الاتصال يقع بين الأفراد (الزبائن) ويتحدثون ضمنه عن خصائص البائعين وما يقدمونه من منتجات (سلع أو خدمات....). وهنا يجب الاهتمام بمعالجة ومواجهة ما قد تتضمنه الكلمة المنطوقة (الترويج الشفوي) من

أقوال سلبية عن المنظمة او عن منتجاتها، علما ان كلمة فأرة الحاسوب السلبية e- Negative WOM تكون ذات انتشار أسرع بكثير من انتشار كلمة فأرة الحاسوب الإيجابية e-Positive WOM ، وهذا الأمر يثير القلق والخوف لدى طواقم التسويق في بعض المنظمات، خاصة عندما تكون هذه الطواقم غير متأكدة من قدرة المنتج (سلعة أو خدمة) على تحقيق الإشباع الكافي لحاجات ورغبات الزبائن، ففي مثل هذه الحالات تنتشر كلمة فأرة الحاسوب السلبية بسرعة كبيرة بين الزبائن وتؤدي إلى انعكاسات سلبية من خلال تناقل وتواتر الروايات عن عدم قدرة المنتج على إشباع حاجات الزبائن. وقد أكد كل من ديلاروكاس وتشانغ (Delarocas and Zhang, 2008) وأبوفارة (2008) وبيرجر وشوارتز (Berger & Schwartz, 2011) على أن الكلمة المنطوقة الالكترونية (كلمة فأرة الحاسوب) على شبكات الواصل الاجتماعي تعزز عمليات الشراء على مستوى الشراء الاستهلاكي وعلى مستوى الشراء الصناعي، مثلا على مستوى الشراء الاستهلاكي تؤدي الكلمة المنطوقة الالكترونية إلى تبادل الخبرات بين الأفراد (الزبائن) من خلال الاتصالات الشخصية عبر شبكات التواصل الاجتماعي، وهذه الخبرات مهمة جداً إذ أنها تعبّر عن تجارب الآخرين للمنتج، وبذلك يمكن القول أن هذه الكلمة الالكترونية المنطوقة تشكل مدخلات معلوماتية مهمة لصناعة

قرارات الشراء وتقليل عدم المخاطرة، كما أن المزايا الأساسية للكلمة المنطوقة الالكترونية تكمن في موثوقيتها Credibility وفي قدرتها على توفير تغذية عكسية مستمرة عن المنتجات، وهذا يقود إلى درجة عالية من المرونة وتبادل الامتيازات المتعلقة بالمعلومات المتعلقة بهذه المنتجات.

إن الكلمة المنطوقة الالكترونية على شبكات الواصل الاجتماعي تحقق ترويجاً فاعلاً للمنتجات بين أعداد كبيرة جداً من الزبائن، ويتم الترويج لمنتجات ربما يسمع بها الزبائن للمرة الأولى، وتكون هذه الآثار الترويجية فاعلة إلى وقت الشراء الأول للمنتج، وبعدها قد تتضاءل هذه الآثار وقد تتزايد وتصبح أكثر فاعلية بعد عملية الشراء الأول، وهذا يعتمد على خصائص المنتج بعد تجربته من الزبائن.

وقد زاد استخدام الكلمة المنطوقة الالكترونية (كلمة فأرة الحاسوب WOM) ضمن شبكات الواصل الاجتماعي بصورة متزايدة، وقد ساهمت مواقع آراء المستهلكين Consumer Opinion Sites في هذا التعزيز من خلال منصات النقاشات والحوار حول السلع والخدمات، وقد باتت المنظمات قادرة على أن تستخدم بصورة فاعلة تفاعلات وعلاقات الزبائن عبر الإنترنت، كما أن منظمات كثيرة صارت تهتم بتأسيس مجموعات الكترونية مفتوحة او مغلقة من أجل مناقشة مشكلات المنتجات والحلول المقترحة، وقد

أصبحت هذه المجموعات قادرة على إلقاء الضوء على المنتجات بصورة تساعد الزبائن في اتخاذ قراراتهم الشرائية وتعزيز روابط العلاقات بما يدعم فاعلية النصائح المتبادلة بين أعضاء هذه المجموعات بخصوص المنتجات التي تقع ضمن نطاق اهتماماتهم حالياً وفي المستقبل. وقد أصبحت هذه المجموعات منصات إلكترونية متاحة بصورة واسعة وكبيرة لاستخدام أسلوب كلمة فأرة الحاسوب WOM (أبوفارة، 2008؛ Shen, and Sengupta, 2018).

وتجدر الإشارة هنا الى أن شبكات التواصل الاجتماعي صارت مصادر انطلاق لإجراء حوارات ونقاشات غير محدودة وغير مقيدة بين أعداد غير محدودة من الزبائن (الأعداد الحالية والمحتملة)، وهذا الأمر لا يكون دائماً إيجابياً لمنظمات الأعمال، فهناك مثلاً حوارات ونقاشات تنعكس بصورة سلبية على بعض المنتجات وبعض المنظمات. من جانب آخر، هناك مواقع على الإنترنت (بعضها يعمل من خلال شبكات التواصل الاجتماعي) يطلق عليها مواقع البغض والكراهية Hate Sites، وهذه المواقع تعمل على إثارة موضوعات تركز فيها على الإساءة إلى بعض الشركات أو بعض المنتجات، وتضع عناوين عريضة تتضمن عبارات وإشارات سلبية، وتعمل على استقطاب المجموعات ذات الاهتمامات الحاقدة.

2- التسويق الفيروسي من خلال الأفراد المؤثرين:

لا يزال هناك حاجة كبيرة وملحة لإجراء تحليلات متعمقة للتسويق الفيروسي من أجل تسليط الضوء على هذا الموضوع، وصياغة أنماط نظامية للتسويق الفيروسي بصورة تؤدي إلى المشاركة المعرفية وتحقيق عمليات الإقناع Persuasion الفاعلة من خلال مجموعات الأفراد المؤثرين، ومن خلال الاستجابات الإيجابية المتحققة لدى المستجيبين ضمن شبكات التواصل الاجتماعي.

ويتأثر الأفراد بما يقوم به الأصدقاء والأقارب من تصرفات شرائية، وبما يصدر عنهم من آراء حول المنتجات، وتكون هذه الآراء بمثابة نصائح وتوصيات ومقترحات يعتمدونها ويتأثرون بها (زعلان، 2015؛ صادق، 2016).

إن انتشار الأنماط الجديدة للاتصال في ظل ثورة الإنترنت قد جعل الأفراد يتصلون بأقاربهم وأصدقائهم المنتشرين في أرجاء العالم من خلال الإنترنت، وهذا النمط الجديد من الاتصال أدى إلى تعزيز دور أنشطة التسويق الفيروسي بين الأصدقاء والأقارب.

إن النجاح في إشراك الزبائن وخاصة الأفراد المؤثرين للعمل ضمن أنشطة وحملات التسويق الفيروسي (كمروجين للمنتجات التي يتبنونها) هي فكرة مثيرة للاهتمام، وهي تعود على المنظمات بالمزايا الكبيرة والمنافع الكثيرة، وهذه المزايا والمنافع لا تشمل

منظمات الأعمال الإلكترونية فقط، بل إن الواقع يثبت أن إشراك الزبائن في العملية الترويجية قد ثبتت جدارته ونجاحه في المنظمات التقليدية أيضا (يوسف، 2009؛ Schulze, Scholer, & Skiera, 2014).

إذن يمكن القول أن هناك دورا بارزا للأصدقاء والأقارب في أنشطة التسويق الفيروسي (كأشخاص مؤثرين)، حيث أن عملية الفلترة والتصفية للتوصيات والمقترحات التي يجري تداولها بسرعة عالية جداً بين الزبائن تساعد في تعرف الزبائن على منتجات جديدة واكتشاف منتجات لم يكونوا قد سمعوا بها سابقاً، كما أن هذه التصفية والفلترة تساعدهم في الحصول على تقييمات أكثر دقة لقائمة المنتجات الطويلة جداً المعروضة في المواقع الإلكترونية العاملة عبر الانترنت.

ولكن هنا لا بد من الإشارة إلى أن الكثير من الزبائن يميلون إلى القبول بالمقترحات والتوصيات التي تردهم من الأصدقاء والأقارب عبر شبكات التواصل الاجتماعي (بأسلوب كلمة كلمة فارة الحاسوب WOM كأحد أدوات التسويق الفيروسي) أكثر من تلك التي تصلهم من أفراد لا يعرفونهم سوى من خلال شبكات التواصل الاجتماعي عبر الانترنت، إذ أن هذه طبيعة بشرية في الأفراد، إذ أنهم يهتمون بصورة أكبر

بالتصرفات الشرائية للأصدقاء والأقارب أكثر من اهتمامهم وتأثرهم بالتصرفات الصادرة عن الآخرين (Shukla, 2010؛ Phelps, et. al., 2004).

ومع الانتشار الواسع لشبكات التواصل الاجتماعي فقد أصبحت تنتشر عليها مجموعات للتوصيات والنصائح Recommendations Groups ، وهذه المجموعات تعزز من امكانات التسويق الفيروسي (بما تملكه هذه الشبكات من خصائص)، وتلعب هذه المجموعات أدوارا مهمة في أنماط الشراء الخاصة بأعضاء هذه المجموعات، على سبيل المثال فإن الجزء الأكبر من مشتريات أعضاء هذه المجموعات يتغير ويزداد كلما تلقى هؤلاء الأعضاء المزيد من النصائح المتعلقة بالمنتج (سلعة أو خدمة) عبر هذه المجموعات المنتشرة عبر شبكات التواصل الاجتماعي. وهناك مجموعة من الخصائص التي يتمتع بها الأفراد المؤثرين أهمها (الدببسي، والطاهات، 2013؛ الزعبي، والبطاينة، 2013؛ Shen, and Sengupta, 2018):

- المصداقية العالية التي يتمتع بها الأفراد المؤثرين، وهم أشخاص محايدون فيما يقدمونه من نصائح حول المنتجات.
- الاهتمام بتقديم النصح للأصدقاء والأقارب والمعارف لتخفيض درجة المخاطرة الكامنة عند شرائهم للمنتجات الجديدة.

- تزويد الأصدقاء والأقارب والمعارف ببيانات ومعلومات صحيحة ودقيقة حول مزايا وعيوب المنتجات الجديدة لتعزيز قناعتهم بها، بينما تهتم طواقم التسويق بتقديم البيانات والمعلومات الإيجابية فقط عن منتجاتهم.
- استخدام أساليب مبسطة في إيصال البيانات والمعلومات المختلفة حول المنتجات، وهذا يعطي فكرة واضحة ومتكاملة عنها.
- التمتع بمنزلة خاصة في نفوس الأصدقاء والأقارب والمعارف، لذلك عندما يظهر أحدهم من خلال مواقع التواصل الاجتماعي وهو يستخدم أو يتحدث عن تجربة شخصية له مع سلعة أو خدمة معينة فسوف يحظى الأمر باهتمام كبير وإقبال على شراء هذه السلعة أو الخدمة.

3- التسويق الفيروسي عبر البريد الإلكتروني:

ساعدت بيئة الأعمال الإلكترونية كثيرا في نمو التسويق الفيروسي، وقد عززت ممارسات منظمات الأعمال الإلكترونية هذا النمط التسويقي الجديد. ومن أمثلة ذلك ما يؤكدّه جورفيتسون (Jurvetson, 2000) بخصوص شركة "Hotmail" التي أنفقت مبالغ مالية ضخمة في حملات التسويق التقليدي لخدماتها الإلكترونية، وفي حملات تحفيز الأفراد على استخدام الإنترنت وإجراء المراسلات الإلكترونية باستخدام خدماتها، وكان هذا الأمر من البدايات القوية للتسويق الفيروسي باستخدام البريد الإلكتروني.

وقد بدأت تطبيقات التسويق الفيروسي بصورة بسيطة بالاعتماد على البريد الإلكتروني، وقد حققت تكنولوجيا البريد الإلكتروني قفزة كبيرة لهذا الشكل الجديد من الأنشطة التسويقية، وقد تمكّن المسوّقون ونجحوا في استخدام البريد الإلكتروني لأنشطة التسويق

الفيروسي وترويج منتجاتهم لأعداد كبيرة جدا من الزبائن في أرجاء العالم، وقد أحدث البريد الإلكتروني تحولا ملموساً ونقلة نوعية في تطبيقات أنشطة التسويق الفيروسي. إن البريد الإلكتروني من أحدث وسائل الاتصال، ويشكل تقاطعا إلكترونيا بين الرسائل والمكالمات الهاتفية ورسائل الفاكس أو نموذج إلكتروني عنها، وهو أداة مهمة يُمكن أن تستخدم في عملية الترويج للمنظمة ومنتجاتها لممارسة الأعمال عبر الإنترنت (أبوفارة، 2004).

وبعدّ البريد الإلكتروني أحد الأدوات الفيروسية التي تستخدمها الشركات التسويقية، فعندما تقوم الشركة بإرسال رسالة إلى البريد الإلكتروني الخاص بزبائننا من أجل التعريف والترويج لعروض المنتجات الخاصة بها، ومن ثم قيام هؤلاء الزبائن بإعادة توجيه الرسالة إلى الآخرين في جهات الاتصال الخاصة بهم، فإن هذا الأمر سيؤدي إلى انتشار الرسالة بشكل سريع جدا يشبه انتشار العدوى الفيروسية، وبدون أن تتحمل الشركة أية تكاليف (Phelps, et. al., 2004؛ الزعبي، والبطاينة، 2013).

وقد اكدت أدبيات التسويق أن موقع Hotmail هو نموذج واضح للتطبيقات الأولى للتسويق الفيروسي، حيث كانت أي رسالة ترسل لأي شخص عبر البريد الإلكتروني يرفق أسفلها عبارة تقول "الآن يمكنك الحصول على بريد إلكتروني مجاني خاص بك"،

وبذلك يتضح أن موقع Hotmail قد كان أول من طبّق التسويق الفيروسي، وقد كان لهذه التجربة الإبداعية المبكرة أثر كبير على التسويق الفيروسي كتجربة ترويجية ناجحة (Shukla,2010).

إن فاعلية التسويق الفيروسي تزداد في ظل اعتماد مواقع البريد الإلكتروني (خاصة المجانية)، إذ يتم تعظيم الأنشطة الترويجية للمنتجات، وجذب انتباه الزبائن وتوفير البيانات والمعلومات المجانية لهم عن المنتجات، كما أن المسوقين الفيروسيين قد لا يربحون اليوم أو غدا لكنهم يولدون موجة كبيرة وسريعة من الاهتمام تجاه منتجاتهم ويتوقعون أنهم سيربحون قريبا ولبقية حياتهم من خلال الصبر والاستمرار. من جانب آخر، هناك استخدامات وتطبيقات تجارية متعددة للبريد الإلكتروني، فهو يستخدم في كسب زبائن جدد، وبيع المنتجات، وأداة فعالة في الاتصال، والحصول على الطلبات المتعلقة بالمنتجات، والإعلان عن المنتجات الجديدة، وعن أسعار المنتجات، والتعرف من خلاله على ردود واستفسارات وآراء الزبائن حول المنتجات، وغير ذلك (البابا، 2011؛ Fox, & Stephen, 2019).

المبحث الثالث: الإطار المنهجي للبحث:

أولاً: المنهج العلمي للبحث:

تم استخدام المنهج الوصفي في هذا البحث لاستكشاف العلاقة بين أنشطة التسويق الفيروسي، من جهة، وسلوك المشتري الفلسطيني، من جهة أخرى. وقد تم استخدام المنهج الوصفي نظراً لملاءمته لطبيعة هذا البحث.

ثانياً: مجتمع البحث:

يتكون مجتمع هذا البحث من المشتريين الفلسطينيين الذين يستخدمون شبكات التواصل الاجتماعي، وقد تم تقدير أعداد الفلسطينيين الذين يستخدمون هذه الشبكات حسب دراسة قامت بها شركة (i poke) الفلسطينية المختصة في دراسة شبكات التواصل الاجتماعي والمنشورة على موقع الاقتصادي (<https://www.aliqtisadi.ps>) كما يأتي:

- حوالي 4.247 مليون فلسطيني يستخدمون الانترنت.
- حوالي 3.950 مليون يستخدمون فيسبوك.
- حوالي 3.100 مليون يستخدمون واتساب.
- حوالي 2.650 مليون يستخدمون انستغرام.
- حوالي 1.550 مليون يستخدمون سناب شات.
- حوالي 1.100 مليون يستخدمون تويتر.
- حوالي 955 الف يستخدمون لينكد إن.

- حوالي 750 ألف يستخدمون تيك توك.

ثالثا: عينة البحث:

تم استهداف عينة عشوائية من مجتمع البحث، وتكوّنت هذه العينة من 384 فردا من مستخدمي شبكات التواصل الاجتماعي، وتم استرداد 370 استبانة مكتملة وصالحة للتحليل الإحصائي.

رابعا: أداة البحث:

تم استخدام الاستبانة الإلكترونية كأداة لهذا البحث، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للإجابة على فقرات الاستبانة، وقد تكونت من (46) فقرة موزعة على المحاور الآتية:

- بيانات المبحوثين.
- التسويق الفيروسي من خلال شبكات التواصل الاجتماعي.
- التسويق الفيروسي عبر الأفراد المؤثرين عبر الانترنت.
- التسويق الفيروسي عبر البريد الإلكتروني.
- قرار الشراء.

خامسا: صدق أداة البحث

تمت مراجعة أداة البحث وتحكيمها حسب الأصول العلمية، وتمت مراعاة الملاحظات المعطاة عليها وتعديل بعض عباراتها لتكون أكثر وضوحاً من حيث الصياغة والانتماء للمحاور التي اندرجت ضمنها، وأظهرت نتائج فحص صدق أداة البحث أن هذه الأداة حققت درجة صدق عالية، وكانت جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً (مستوى الدلالة أقل من 0.05)، والجدول (1) يوضح ذلك.

جدول (1): معاملات ارتباط بيرسون لفحص صدق أداة البحث

مستوى الدلالة الإحصائية	معامل ارتباط بيرسون	المحور
0.000	0.85	مستوى تعرض المشتريين الفلسطينيين لحمات التسويق الفيروسي عبر شبكات التواصل الاجتماعي
0.000	0.81	مستوى تعرض المشتريين الفلسطينيين لحمات التسويق الفيروسي من خلال الأشخاص المؤثرين
0.000	0.83	مستوى تعرض المشتريين الفلسطينيين لحمات التسويق الفيروسي عبر شبكات التواصل الاجتماعي من خلال البريد الإلكتروني
0.000	0.78	قرار الشراء في ظل التعرض لحمات التسويق الفيروسي

سادساً: ثبات أداة البحث

تم فحص مستوى ثبات أداة البحث للمحاور المختلفة لهذه الأداة باستخدام معاملات ثبات كرونباخ ألفا، وقد كانت النتائج على النحو الآتي :

جدول (2): معاملات ثبات كرونباخ ألفا لمحاور الدراسة

معامل ثبات كرونباخ ألفا	عدد الفقرات	المحور
0.92	14	مستوى تعرض المشتريين الفلسطينيين لحمات التسويق الفيروسي عبر شبكات التواصل الاجتماعي

0.91	10	مستوى تعرض المشترين الفلسطينيين لحمات التسويق الفيروسي من خلال الأشخاص المؤثرين
0.93	12	مستوى تعرض المشترين الفلسطينيين لحمات التسويق الفيروسي عبر شبكات التواصل الاجتماعي من خلال البريد الإلكتروني
0.96	10	قرار الشراء في ظل التعرض لحمات التسويق الفيروسي

كما يتضح من الجدول (2) فقد تراوحت قيم معاملات الثبات لمحاوَر البحث بين (0.91-0.96)، وهذا يدل على أن أداة البحث قادرة على إعادة إنتاج البيانات والنتائج الحالية بنسب تتراوح بين (0.91-0.96) فيما لو تم إعادة القياس واستخدامها مرة أخرى بنفس الظروف، وبالتالي تعدّ هذه الأداة مناسبة لتحقيق أهداف هذا البحث.

المبحث الرابع: نتائج البحث:

أولاً: نتائج السؤال الأول: : ما مستوى تعرض المشترين الفلسطينيين لحمات التسويق الفيروسي؟ وينبثق عن هذا السؤال ثلاثة أسئلة فرعية، ويوضح الجدول (3) النتيجة العامة لمستوى تعرض المشترين الفلسطينيين لحمات التسويق الفيروسي، وهو مستوى متوسط حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي حوالي (3.4) بشدة استجابة بلغت حوالي (68%)، كما يوضح الجدول (3) النتيجة النتائج العامة للأسئلة الفرعية الثلاثة.

جدول (3): إجابات المبحوثين حول مستوى تعرض المشترين الفلسطينيين لحمات التسويق الفيروسي

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الاستجابة
مستوى تعرض المشترين الفلسطينيين لحمات التسويق الفيروسي عبر شبكات التواصل الاجتماعي	3.35	0.98	67%
مستوى تعرض المشترين الفلسطينيين لحمات التسويق الفيروسي من خلال الأشخاص المؤثرين عبر الانترنت	3.42	1.00	68.4%
مستوى تعرض المشترين الفلسطينيين لحمات التسويق الفيروسي عبر البريد الإلكتروني	3.47	0.95	69.4%
القيمة الكلية	3.4	0.97	68%

- السؤال الفرعي الأول: ما مستوى تعرض المشترين الفلسطينيين لحمات التسويق الفيروسي عبر شبكات التواصل الاجتماعي؟
يتضح من إجابات المشترين الفلسطينيين حسب الجدول رقم (4) المتعلقة بمستوى تعرض هؤلاء المشترين لحمات التسويق الفيروسي عبر شبكات التواصل الاجتماعي أن قيمة الوسط الحسابي العام لإجابات هؤلاء المشترين قد بلغت (3.35) بدرجة تقدير متوسطة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري العام (0.98).

جدول (4): إجابات المبحوثين حول حمات التسويق الفيروسي عبر شبكات التواصل الاجتماعي

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الاستجابة %
1	أتلقي حملات ترويجية لبعض المنتجات عبر مواقع التواصل الاجتماعي.	4.35	0.84	87%
2	أتلقي عروضاً تحفيزية من بعض الشركات للمشاركة في الترويج لمنتجاتها.	3.51	0.96	70%
3	أشعر باهتمام الشركات ببناء علاقات طيبة مع الزبائن من خلال شبكات التواصل الاجتماعي.	3.41	0.96	68.2%
4	أعبر عن رأيي في المنتجات عبر شبكات التواصل الاجتماعي.	3.29	0.99	65.8%
5	أتفاعل مع المنتجات المعروضة على شبكات التواصل الاجتماعي (من خلال التعليقات والاعجاب...).	3.11	1.04	62.2%
6	أشجع الآخرين على التعبير عن آرائهم في المنتجات عبر شبكات التواصل الاجتماعي.	3.14	1.04	62.8%
7	أهتم بنشر المنشورات الترويجية للمنتجات التي أقرأها على شبكات التواصل الاجتماعي.	3.00	1.06	60%

8	أهتم بنشر الفيديوهات الترويجية التي أشاهدها على شبكات التواصل الاجتماعي.	3.75	0.93	75%
9	أستدل من عدد الإعجابات لمنشور ترويجي لمنتج ما كدلالة ايجابية حول المنتج	2.93	1.07	58.6%
10	أستدل من تعليقات الآخرين (على شبكات التواصل الاجتماعي) على حملة ترويجية لمنتج ما كدلالة ايجابية حول المنتج	3.40	0.96	68%
11	ألفت انتباه اصدقائي للحملات الترويجية على شبكات التواصل الاجتماعي	3.64	0.92	72.8%
12	أدعو أصدقائي للإعجاب بصفحات معينة على شبكات التواصل الاجتماعي تعرض منتجات أعجبت بها	3.16	1.05	63.2%
13	أهتم بنشر الآراء الإيجابية المتعلقة بالمنتجات على شبكات التواصل الاجتماعي	3.15	1.00	63%
14	أشارك الآراء السلبية المتعلقة بالمنتجات على شبكات التواصل الاجتماعي	2.99	1.06	59.8%

	0.98	3.35	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام
--	------	------	--

ومن أهم النتائج المتعلقة بإجابة هذا السؤال أن 87% من المشتريين الفلسطينيين أكدوا أنهم يتلقون حملات ترويجية لبعض المنتجات من خلال مواقع التواصل الاجتماعي، وأن 75% أفادوا أنهم يهتمون بنشر الفيديوهات الترويجية التي أشاهدها على شبكات التواصل الاجتماعي، وأن 72.8% من المبحوثين أوضحوا أنهم يلفتون انتباه اصدقائهم للحملات الترويجية على شبكات التواصل الاجتماعي، كما أن 70% من هؤلاء المبحوثين أشاروا أنهم يتلقون عروضاً تحفيزية من بعض الشركات للمشاركة في الترويج لمنتجاتها.

وقد تراوحت قيم الأوساط الحسابية للمؤشرات المتعلقة بهذا السؤال بين (2.93-4.35) ومعظمها قيم متوسطة، وهذا يعني أن معظم هذه المؤشرات (المتعلقة بتعرض المشتريين الفلسطينيين لحملات التسويق الفيروسي عبر شبكات التواصل الاجتماعي) تحظى بمستوى متوسط من الاهتمام.

- السؤال الفرعي الثاني: ما مستوى تعرض المشتريين الفلسطينيين لحملات التسويق الفيروسي من خلال الأشخاص المؤثرين عبر الانترنت؟

تشير إجابات المشتريين الفلسطينيين حسب الجدول رقم (5) المتعلقة بمستوى تعرض المشتريين الفلسطينيين لحمات التسويق الفيروسي من خلال الأشخاص المؤثرين أن قيمة الوسط الحسابي العام لإجابات لهؤلاء المشتريين قد بلغت (3.42) بدرجة تقدير مرتفعة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري العام (1.00).

جدول (5): إجابات المبحوثين حول حملات التسويق الفيروسي عبر الأفراد المؤثرين

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الاستجابة %
1	تجذبي الحملات الترويجية الالكترونية التي يقدمها المشاهير والنجوم عبر الانترنت	3.46	0.99	69.2%
2	أميل الى شراء المنتجات التي يروجها المشاهير والنجوم عبر الانترنت	3.28	1.03	65.6%
3	أهتم بإعادة نشر الحملات الترويجية الالكترونية التي يقدمها المشاهير والنجوم	3.07	1.15	61.4%
4	مشاركة المشاهير في الحملات الترويجية الالكترونية لمنتج ما يشجعني على شراء هذا المنتج	3.24	1.07	64.8%

5	أثق بمصادقية الحملات الترويجية الالكترونية للمنتجات التي تصلني من خلال الأقراب	3.36	1.02	67.2%
6	أثق بمصادقية الحملات الترويجية الالكترونية للمنتجات التي تصلني من خلال الأصدقاء	3.50	1.00	70%
7	تتأثر تفضيلاتي الاستهلاكية لمنتج ما بآراء الأشخاص الذين أثق بتجربتهم الاستهلاكية	3.55	1.01	71%
8	أهتم بسماع آراء الخبراء عبر بعض مواقع الانترنت قبل شرائي لبعض المنتجات	3.66	1.01	73.2%
9	اهتم بتعليقات أصحاب التجارب على مواقع الانترنت حول المنتجات التي تهمني	4.10	0.89	82%
10	أهتم بإعادة نشر الرسائل الترويجية عبر شبكات التواصل الاجتماعي لمنتجات تستخدمها شخصيات مؤثرة	2.98	1.04	59.6%
	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام	3.42	1.00	

ومن أهم النتائج المتعلقة بإجابة هذا السؤال أن 92% من المشتريين الفلسطينيين ينجذبون الى تعليقات أصحاب التجارب على مواقع الانترنت حول المنتجات التي تهتمهم، وأن 73.2% من هؤلاء المشتريين يهتمون بسماع آراء الخبراء عبر مواقع الانترنت قبل

شرائهم لبعض المنتجات، وأن 71% من هؤلاء المشترين أشاروا أن تفضيلاتهم الاستهلاكية لمنتج ما تتأثر بأراء الأشخاص الذين يثقون بتجربتهم الاستهلاكية، وأن 70% من المشترين الفلسطينيين لديهم ثقة بمصداقية الحملات الترويجية الالكترونية للمنتجات التي تصلهم من خلال الأصدقاء، وأن 69.2% من هؤلاء المشترين تجذبهم الحملات الترويجية الالكترونية التي يقدمها المشاهير والنجوم. وقد تراوحت قيم الأوساط الحسابية للمؤشرات المتعلقة بهذا السؤال بين (2.93-4.10)، وهي قيم تتراوح ما بين المتوسط والمرتفع، وهذا يعني أن هذه المؤشرات (المتعلقة بمستوى تعرض المشترين الفلسطينيين لحملات التسويق الفيروسي عبر الأشخاص المؤثرين) تحظى بمستوى اهتمام يتراوح ما بين الاهتمام المتوسط والاهتمام المرتفع.

• السؤال الفرعي الثالث: ما مستوى تعرض المشترين الفلسطينيين لحملات

التسويق الفيروسي عبر البريد الإلكتروني؟

تؤكد إجابات المشترين الفلسطينيين حسب الجدول رقم (6) المتعلقة بمستوى تعرض المشترين الفلسطينيين لحملات التسويق الفيروسي عبر البريد الإلكتروني أن قيمة الوسط الحسابي العام لإجابات هؤلاء المشترين قد بلغت (3.47) بدرجة تقدير مرتفعة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري العام (0.95).

جدول (6): إجابات المبحوثين حول حملات التسويق الفيروسي عبر البريد الإلكتروني

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الاستجابة %
1	أثق بالمعلومات المتعلقة بترويج المنتجات التي تصلني عبر رسائل البريد الإلكتروني	3.43	0.93	68.6%
2	أثق بالرسائل الترويجية المرسلة لي من معارفي (من الأهل والأصدقاء) عبر بريدي الإلكتروني	4.5	0.68	90%
3	أرى أن للبريد الإلكتروني دورا بارزا في نشر الحملات الترويجية للمنتجات	4.6	0.57	92%
4	يتزايد اهتمامي برسائل البريد الإلكتروني التي ترؤج لمنتجات (سلع/ خدمات) تقع ضمن اهتماماتي	3.18	1.20	63.6%
5	أهتم بفتح الرسائل الترويجية الواردة لي عبر بريدي الإلكتروني	4.22	0.92	84.4%
6	أطلع على محتوى الرسائل الترويجية الواردة لي عبر بريدي الإلكتروني	4.3	0.82	86%
7	أعيد ارسال الرسائل الترويجية الواردة عبر بريدي الإلكتروني الى معارفي (من الأهل والأصدقاء والزملاء...)	3.89	0.98	77.8%
8	أعيد ارسال الرسائل الترويجية الواردة عبر بريدي الإلكتروني إلى جميع جهات الاتصال الخاصة بي	3.55	1.10	71%
9	أتشجع على إعادة توجيه الرسائل الترويجية الواردة عبر بريدي الإلكتروني عندما يرتبط ذلك بالحصول على مكافآت	2.40	1.06	48%
10	سبق لي الحصول مكافأة/ مكافآت مقابل مشاركتي في إعادة ترويج بعض المنتجات عبر بريدي الإلكتروني	2.07	1.03	41.4%
11	أهتم بإعادة نشر العروض الترويجية التي تصلني عبر بريدي الإلكتروني	2.70	1.15	54%
12	يتيح لي البريد الإلكتروني الفرصة للتعبير عن ملاحظاتي عن المنتجات	2.83	0.97	56.6%

المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام	3.47	0.95	69.4%
--	------	------	-------

ومن أهم النتائج المتعلقة بإجابة هذا السؤال أن 92% من المشتريين الفلسطينيين يعتقدون أن للبريد الإلكتروني دوراً بارزاً في نشر الحملات الترويجية للمنتجات، وأن 90% من المشتريين الفلسطينيين يتقنون بالرسائل الترويجية التي تصلهم من معارفهم (من الأهل والأصدقاء) عبر البريد الإلكتروني، وأن 86% من المشتريين الفلسطينيين يطلعون على محتوى الرسائل الترويجية الواردة إليهم عبر بريدهم الإلكتروني، وأن 84.4% من هؤلاء المشتريين يهتمون بالرسائل الترويجية الواردة إليهم عبر بريدهم الإلكتروني، وأن 77.8% من هؤلاء المشتريين يعيدون إرسال الرسائل الترويجية الواردة إليهم عبر بريدهم الإلكتروني إلى معارفهم (من الأهل والأصدقاء والزملاء...)، وأن 71% من هؤلاء المشتريين يعيدون إرسال الرسائل الترويجية الواردة إليهم عبر بريدهم الإلكتروني إلى جميع جهات الاتصال الخاصة بهم.

وقد تراوحت قيم الأوساط الحسابية للمؤشرات المتعلقة بهذا السؤال بين (2.07 - 4.6) وهي قيم ذات تقييمات تتراوح ما بين التقييم المنخفض إلى التقييم المتوسط إلى التقييم المرتفع، وهذا يعني أن هذه المؤشرات (المتعلقة بمستوى تعرض المشتريين الفلسطينيين

لحملات التسويق الفيروسي عبر البريد الإلكتروني) تحظى بمستوى اهتمام يتراوح ما بين الاهتمام المنخفض الى الاهتمام المتوسط الى الاهتمام المرتفع.

رابعاً: نتائج السؤال الرابع: ما واقع اتخاذ المشتريين الفلسطينيين لقرار الشراء في ظل التعرض لحملات التسويق الفيروسي؟

أشارت إجابات المشتريين الفلسطينيين حسب الجدول رقم (7) المتعلقة باتخاذ قرار الشراء (في ظل التعرض لحملات التسويق الفيروسي عبر شبكات التواصل الاجتماعي و/أو عبر الأشخاص المؤثرين و/أو عبر البريد الإلكتروني) أن قيمة الوسط الحسابي العام لإجابات هؤلاء المشتريين قد بلغت (3.6) بدرجة تقدير مرتفعة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري العام (0.87).

ومن أهم النتائج المتعلقة بإجابة هذا السؤال أن 86.4% من المشتريين الفلسطينيين أكدوا أن هذه الحملات تساعدهم في إجراء مقارنات سعرية بين المنتجات المتاحة، وأن 82% من المشتريين الفلسطينيين أشاروا الى أن هذه الحملات الترويجية عبر الانترنت تساعدهم في الوصول الى أفضل الأسعار، وأن 80% من هؤلاء المشتريين يشاركون ما يحدث معهم من تجارب إيجابية في التسوق الإلكتروني مع الآخرين، وأن 79.6%

من هؤلاء المشترين يستفيدون من حملات التسويق الفيروسي في التعرف على المنتجات المتاحة، وأن 75.6% من المشترين الفلسطينيين يشاركون ما يحدث معهم من تجارب سلبية في التسوق الإلكتروني مع الآخرين، كما أن 72% من هؤلاء المشترين أكدوا أن الحملات الترويجية عبر الانترنت تمكنهم من المقارنة بين المنتجات المختلفة. وقد تراوحت قيم الأوساط الحسابية للمؤشرات المتعلقة بهذا السؤال بين (2.14 - 4.32) وهي قيم ذات تقييمات تتراوح ما بين التقييم المنخفض الى التقييم المتوسط الى التقييم المرتفع، وهذا يعني أن الفقرات المتعلقة باتخاذ قرار الشراء تبرز مستويات الاهتمام باتخاذ قرار الشراء، وهي مستويات اهتمام مرتفع في أغلبها.

جدول (7): إجابات المبحوثين حول اتخاذ قرار الشراء

شدة الاستجابة %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	
79.6%	0.91	3.98	تعرفني حملات التسويق الفيروسي على المنتجات المتاحة	1
68.4%	0.94	3.42	توفر لي حملات التسويق الفيروسي البيانات اللازمة للتعرف على خصائص المنتجات المتاحة	2
72%	0.91	3.6	الحملات الترويجية عبر الانترنت تمكنني من المقارنة بين المنتجات المختلفة	3

4	تساعدني الحملات الترويجية عبر الانترنت في إجراء مقارنة سعرية بين المنتجات المتاحة	4.32	0.88	%86.4
5	تساعدني الحملات الترويجية عبر الانترنت في الوصول الى أفضل المنتجات المتاحة من حيث الجودة المطلوبة	3.35	0.95	%67
6	تساعدني الحملات الترويجية عبر الانترنت في الوصول الى أفضل الأسعار	4.1	0.81	%82
7	تشجعتني حملات التسويق الفيروسي الى اتخاذ القرار المناسب بخصوص شراء المنتجات	3.36	0.86	%67.2
8	تقتعني الحملات الترويجية عبر الانترنت بتشجيع الأقراب/ الأصدقاء لشراء المنتجات ذات العلاقة	2.14	0.89	%42.8
9	أشارك تجربرتي الإيجابية في التسوق الإلكتروني (إن حدثت) مع الآخرين	4.00	0.76	%80
10	أشارك تجربرتي السلبية في التسوق الإلكتروني (إن حدثت) مع الآخرين	3.78	0.80	%75.6
	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام	3.6	0.87	%72

المبحث الخامس: فحص فرضيات البحث:

تم فحص الفرضية الرئيسية من خلال الفرضيات الفرعية الثلاث، ويوضح الجدول رقم

(8) ملخص نتائج فحص هذه الفرضيات الفرعية الثلاث:

جدول (8): نتائج فحص الفرضيات الفرعية الثلاث

المتغير التابع: قرار الشراء		المتغيرات المستقلة
مستوى الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط سبيرمان	
0.000	0.76	تعرض المشتريين الفلسطينيين لحمالات التسويق الفيروسي عبر شبكات التواصل الاجتماعي
0.000	0.71	تعرض المشتريين الفلسطينيين لحمالات التسويق الفيروسي عبر الأشخاص المؤثرين
0.000	0.73	تعرض المشتريين الفلسطينيين لحمالات التسويق الفيروسي عبر البريد الإلكتروني

وفيما يأتي عرض لنتائج فحص كل فرضية من الفرضيات الفرعية:

أولاً: نتائج فحص الفرضية الفرعية الأولى: الفرضية الأولى: تنص هذه الفرضية على عدم وجود علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين تعرض المشتريين الفلسطينيين لحمالات التسويق الفيروسي عبر شبكات التواصل الاجتماعي، وقرار الشراء. ولفحص هذه الفرضية تم استخدام اختبار معامل الارتباط سبيرمان بين

المتغيرين المذكورين في الفرضية (التسويق الفيروسي عبر شبكات التواصل الاجتماعي وقرار الشراء)، ويوضح الجدول (9) نتائج هذا الفحص الإحصائي.

جدول (9): نتائج فحص الفرضية الأولى

المتغير التابع: قرار الشراء			المتغير المستقل
مستوى الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط سبيرمان	العدد	
0.000	0.76	370	تعرض المشترين الفلسطينيين لحملات التسويق الفيروسي عبر شبكات التواصل الاجتماعي

* دالة عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$)

كشفت نتائج الفحص في الجدول (9) أن قيمة معامل سبيرمان دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$)، ولذلك، يتم رفض الفرضية الصفرية المذكورة، ويتم قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين تعرض المشترين الفلسطينيين لحملات التسويق الفيروسي عبر شبكات التواصل الاجتماعي، وقرار الشراء. وقد بلغت قيمة معامل سبيرمان (0.76)، وهذه القيمة تعبر عن علاقة طردية مرتفعة، ويستنتج من ذلك أن زيادة تعرض

المشترين الفلسطينيين لحملات التسويق الفيروسي عبر شبكات التواصل الاجتماعي يؤدي إلى زيادة التوجه نحو شراء المنتجات المرتبطة بحملات التسويق الفيروسي المذكورة.

توافقت هذه النتيجة مع نتائج أكثر من دراسة كشفت وجود علاقة طردية ايجابية بين تعرض المشترين الفلسطينيين لحملات التسويق الفيروسي عبر شبكات التواصل الاجتماعي، والتوجه نحو شراء المنتجات المرتبطة بحملات التسويق الفيروسي المذكورة، ومن هذه الدراسات: دراسة (العكايلة، 2014)، ودراسة (العضايلة، 2015)، ودراسة (القرشي والكيلاني، 2015)، ودراسة (النسور وآخرين، 2016)، ودراسة (عبد الكريم، 2017)، ودراسة (ياسين، 2018)، ودراسة (البله وآخرين، 2019).

ثانياً: نتائج فحص الفرضية الفرعية الثانية: تنص هذه الفرضية على عدم وجود علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين تعرض المشترين الفلسطينيين لحملات التسويق الفيروسي عبر الأشخاص المؤثرين، وقرار الشراء. وفحص هذه الفرضية تم استخدام اختبار معامل الارتباط سبيرمان بين المتغيرين المذكورين في

الفرضية (التسويق الفيروسي عبر الأشخاص المؤثرين وقرار الشراء)، ويوضح الجدول (10) نتائج هذا الفحص الإحصائي.

جدول (10): نتائج فحص الفرضية الثانية

المتغير التابع: قرار الشراء			المتغير المستقل
مستوى الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط سبيرمان	العدد	
0.000	0.71	370	تعرض المشتريين الفلسطينيين لحمات التسويق الفيروسي عبر الأشخاص المؤثرين

* دالة عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$)

أوضحت نتائج الفحص في الجدول (10) أن قيمة معامل سبيرمان دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$)، ولذلك، يتم رفض الفرضية الصفرية المذكورة، ويتم قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين تعرض المشتريين الفلسطينيين لحمات التسويق الفيروسي عبر الأشخاص المؤثرين، وقرار الشراء. وقد بلغت قيمة معامل سبيرمان (0.71)، وهذه القيمة تعبر عن علاقة طردية مرتفعة، ويستنتج من ذلك أن زيادة تعرض المشتريين الفلسطينيين لحمات التسويق الفيروسي عبر الأشخاص المؤثرين يؤدي إلى زيادة

التوجه نحو شراء المنتجات المرتبطة بحملات التسويق الفيروسي المذكورة. وتتفق نتيجة فحص هذه الفرضية مع نتائج دراسات سابقة توصلت الى وجود علاقة طردية دالة احصائيا بين تعرض المشتريين الفلسطينيين لحملات التسويق الفيروسي عبر الأشخاص المؤثرين (قادة الرأي)، وقرار الشراء، ومن هذه الدراسات: دراسة (العضايلة، 2015)، ودراسة (ثابت، 2017)، ودراسة (الياسين، 2017)، ودراسة (أبوناصر وآخرين، 2019).

ثالثا: نتائج فحص الفرضية الفرعية الثالثة: تنص هذه الفرضية على عدم وجود علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين تعرض المشتريين الفلسطينيين لحملات التسويق الفيروسي عبر البريد الإلكتروني، وقرار الشراء. ولفحص هذه الفرضية تم استخدام اختبار معامل الارتباط سبيرمان بين المتغيرين المذكورين في الفرضية (التسويق الفيروسي عبر البريد الإلكتروني وقرار الشراء)، ويوضح الجدول (11) نتائج هذا الفحص الإحصائي لهذه الفرضية:

جدول (11): نتائج فحص الفرضية الثالثة

المتغير التابع: قرار الشراء			المتغير المستقل
مستوى الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط سبيرمان	العدد	

0.000	0.73	370	تعرض المشتريين الفلسطينيين لحملات التسويق الفيروسي عبر البريد الإلكتروني
-------	------	-----	--

* دالة عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$)

وتشير نتائج الفحص في الجدول (11) الى أن قيمة معامل سبيرمان دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$)، ولذلك، يتم رفض الفرضية الصفرية المذكورة، ويتم قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين تعرض المشتريين الفلسطينيين لحملات التسويق الفيروسي عبر البريد الإلكتروني، وقرار الشراء. وقد بلغت قيمة معامل سبيرمان (0.73)، وهذه القيمة تعبر عن علاقة طردية مرتفعة، ويستنتج من ذلك أن زيادة تعرض المشتريين الفلسطينيين لحملات التسويق الفيروسي عبر البريد الإلكتروني يؤدي إلى زيادة التوجه نحو شراء المنتجات المرتبطة بحملات التسويق الفيروسي المذكورة. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة ونتيجة (ثابت، 2017) ونتائج دراسة (البله وآخرون، 2019) اللتين توصلتا الى وجود علاقة إيجابية بين البريد الإلكتروني والسلوك الشرائي للمستهلك.

المبحث السادس: خلاصة النتائج والتوصيات:

أولاً: خلاصة نتائج البحث:

توصل البحث الى مجموعة من النتائج، وفيما يأتي خلاصة هذه النتائج:

- التسويق الفيروسي هو مفهوم يرتبط بصورة أساسية بالاتصال السريع والمتشعب بالزبائن عبر الوسائط الالكترونية المتعددة، ويعتمد على الزبائن كطرف رئيس يساهم في ترويج المنتجات باستخدام هذه الوسائط الإلكترونية الى زبائن آخرين محتملين ضمن منزلتهم وطبقتهم الاجتماعية، والقيام بتنشيط وتشجيع عمليات التواصل بين هؤلاء الزبائن للترويج المكثف للمنتجات بين الزبائن. ويعتمد عمل التسويق الفيروسي على أسلوب التناظر الوظيفي الذي يؤدي إلى تحقيق انتشار واسع جدا للبيانات والمعلومات المتعلقة بالمنتجات وتناقلها المتكرر عبر المراسلات الإلكترونية المتنوعة إلى المزيد من الزبائن، وبذلك ينجح التسويق الفيروسي في توصيل الحملات الترويجية الى عدد كبير جدا من هؤلاء الزبائن.
- يركز التسويق الفيروسي على تعظيم حجم وصول الزبائن إلى المواقع الإلكترونية للمنظمات، ويركز على زيادة عدد الزبائن الذين يشاهدون المنتجات على مواقع هذه المنظمات، كما يركز على تعظيم إيرادات هذه المنتجات، وليس على تحقيق الأرباح فقط، إذ أن تحقيق الأرباح يتحقق بصورة غير مباشرة من خلال وسائل وأساليب متعددة أخرى يتيحها التسويق الفيروسي.
- هناك مجموعة من المخاطر والمحددات المتعلقة بالتسويق الفيروسي، أهمها المخاطر والمحددات المتعلقة بحجم الوصول Reach، واحتمالية استقطاب أفراد ليسوا من ضمن الفئات المستهدفة، واحتمالية تعرض البيانات المتعلقة بالمنظمات والمنتجات للفلتره والتغيير بصورة غير مقبولة، واحتمالية انتشار أحاديث سلبية ومتحيزة حول المنظمات ومنتجاتها، واحتمالية عدم إفصاح الزبائن للمنظمات عن البيانات الصحيحة.

- يتعرض المشترون الفلسطينيون لحمّلات التسويق الفيروسي عبر شبكات التواصل الاجتماعي بدرجة متوسطة، وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي لإجابات هؤلاء المشترين (3.35).
- يتعرض المشترون الفلسطينيون لحمّلات التسويق الفيروسي عبر الأشخاص المؤثرين بدرجة مرتفعة نسبيا، وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي لإجابات هؤلاء المشترين (3.42).
- يتعرض المشترون الفلسطينيون لحمّلات التسويق الفيروسي عبر البريد الإلكتروني بدرجة مرتفعة نسبيا، وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي لإجابات المشترين (3.47).
- كشفت الدراسة وجود علاقة طردية ايجابية بين تعرض المشترين الفلسطينيين لحمّلات التسويق الفيروسي (عبر شبكات التواصل الاجتماعي، وعبر الأشخاص المؤثرين، وعبر البريد الإلكتروني) والقرارات الشرائية لهؤلاء المشترين.

ثانيا: التوصيات:

- 1- يوصي الباحث المنظمات بزيادة فاعلية حمّلات التسويق الفيروسي عبر شبكات التواصل الاجتماعي الموجهة للمشترين الفلسطينيين، ويمكن زيادة هذه الفاعلية من خلال ممارسات متعددة منها:
 - تشجيع هؤلاء المشترين على التعبير عن آرائهم في المنتجات عبر شبكات التواصل الاجتماعي.
 - تشجيع المشترين على التفاعل مع المنتجات المعروضة على شبكات التواصل الاجتماعي من خلال التعليقات والاعجابات والمشاركات.

- حتّ المشترين لتشجيع أصدقائهم للتعبير عن آرائهم في المنتجات عبر شبكات التواصل الاجتماعي.
- تشجيع المشترين على نشر المنشورات الترويجية للمنتجات التي تصلهم عبر شبكات التواصل الاجتماعي.
- تشجيع المشترين على نشر الآراء الإيجابية المتعلقة بالمنتجات على شبكات التواصل الاجتماعي

2- تعزيزا لفاعلية ونجاح حملات التسويق الفيروسي الموجهة للمشترين الفلسطينيين من خلال الأشخاص المؤثرين عبر الانترنت، يوصي الباحث المنظمات بزيادة هذه الفاعلية وهذا النجاح من خلال ممارسات متعددة منها:

- لفت انتباه المشترين الى المنتجات التي يروجها المشاهير والنجوم عبر الانترنت.
- حتّ المشترين لإعادة نشر الحملات الترويجية الالكترونية التي يتم تقديمها من خلال المشاهير والنجوم.
- تشجيع المشترين على نشر حملات التسويق الفيروسي وايصالها الى أقاربهم وأصدقائهم لما لذلك من أثر في تعزيز المصادقية بهذه الحملات لدى هؤلاء الأقارب والأصدقاء.
- تعزيز حملات التسويق الفيروسي بآراء الخبراء عبر بعض مواقع الانترنت نظرا للدور الايجابي لهذه الآراء في قرارات الشراء للمنتجات.

3- يوصي الباحث المنظمات بالعمل المتواصل على زيادة فاعلية حملات التسويق الفيروسي الموجهة للمشتريين عبر البريد الإلكتروني، علما أنه يمكن تحقيق ذلك من خلال ممارسات متعددة منها:

- التركيز في الرسائل الترويجية عبر رسائل البريد الإلكتروني على المنتجات (سلع/ خدمات) التي تقع ضمن اهتمامات هؤلاء المشتريين الفلسطينيين.
- منح المشتريين مكافآت وحوافز تشجعهم على إعادة توجيه الرسائل الترويجية الواردة إليهم عبر بريدهم الإلكتروني، خاصة تلك الرسائل التي تتضمن عروضاً ترويجية مغرية.
- تشجيع المشتريين على إعادة إرسال الرسائل الترويجية الواردة إليهم عبر البريد الإلكتروني إلى معارفهم (من أهل وأصدقاء وزملاء...) وإلى جميع جهات الاتصال الموجودة في قوائم بريدهم الإلكتروني.
- تشجيع المشتريين وإتاحة الفرصة الكافية أمامهم للتعبير عن آرائهم وإبداء ملاحظاتهم حول المنتجات التي يتم الترويج لها من خلال حملات التسويق الفيروسي.

4- حتّ وتشجيع المشتريين على مشاركة تجاربهم الإيجابية في التسوق الإلكتروني مع الآخرين (من الأهل والأصدقاء والزملاء والمتابعين وغيرهم)، ويمكن مشاركة هذه التجربة عبر البريد الإلكتروني وعبر شبكات التواصل الاجتماعي وغيرها من الوسائل المتاحة.

المصادر والمراجع:

- أبو ناصر، سامي؛ والطلاع سليمان (2019)، أثر التسويق الفيروسي على كفاءة الخدمات التسويقية في شركة الاتصالات الفلسطينية الخلوية (جوال)، مجلة جامعة الأزهر، 20(عدد خاص B)، ص 445-446.
- أبوفاة، يوسف (2008)، التسويق الفيروسي المفهوم والاستراتيجيات والمخاطر، مؤتمر قضايا اقتصادية وإدارية معاصرة، الجزء الثاني، جامعة الزرقاء الخاصة، الزرقاء، الأردن.
- أنيس، غانم؛ وإسماعيل، أمجد (2014)، التسويق الفيروسي نشأته، مفهومه، مراحل حملته، قياسه، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 20(76)، ص 145-175.
- أنيس، غانم؛ وإسماعيل، أمجد (2014)، التسويق الفيروسي: نشأته، مفهومه، مراحل حملته، قياسه، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 21(84)، ص 145-175.
- أنيس، غانم؛ وإسماعيل، أمجد (2014)، التسويق الفيروسي: نشأته، مفهومه، مراحل حملته، قياسه، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 84، ص 145-175.
- ثابت، طارق (2013)، قادة الرأي والفكر ودورهم في التأثير والتغيير والتعريف بقيم الرسالة المحمدية من خلال وسائل الإعلام الجديدة (شبكة الإنترنت أنموذجا)، مجلة العميد، 2(2)، ص 203-225.
- ثابت، هدى (2017)، التسويق الفيروسي وأثره على اتخاذ قرار الشراء لدى المستهلكين من مستخدمي مواقع التواصل الاجتماعي لشريحة الطلبة في الجامعة الإسلامية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الحكيم، ليث؛ الطائي، يوسف؛ وزوين، عمار (2014)، استراتيجية التسويق الفيروسي ودورها في ادراك الزبون للقيمة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الاساتذة الجامعيين، المؤتمر العلمي الثالث لكلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.

- الديبسي، عبد الكريم؛ والطاهات، زهير (2013)، دور شبكات التواصل الاجتماعي في تشكيل الرأي العام لدى طلبة الجامعات الأردنية، مجلة دراسات، 40(1).
- الزعبي، محمد؛ والبطاينة، محمد (2013)، تأثير الجماعات المرجعية على قرار شراء السيارات: دراسة ميدانية عن المستهلك الأردني في مدينة إربد، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 21 (1)، ص 293-321.
- زعلان، عبد الفتاح (2012)، دور التسويق الفيروسي في العلامة التجارية لمنتجات الأجهزة الخلووية: دراسة استطلاعية لعينة من طلبة جامعة كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الادارية، 8(34)، ص 166-193.
- زعلان، عبد الفتاح (2015)، توظيف شبكات التواصل الاجتماعي وتبني التسويق الفيروسي لتعزيز قيمة الزبون، أطروحة دكتوراة غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، كربلاء، العراق.
- صادق، درمان (2016)، التسويق الفيروسي: مدخل استراتيجي في التسويق المعاصر، عمان، الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- صبيحة، حفظ الله (2016)، دور مواقع التواصل الاجتماعي في ترويج المنتجات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تبسة، تبسة، الجزائر.
- الطائي، هبة؛ والطائي، نبأ (2018)، تأثير التسويق الفيروسي في التجارة الإلكترونية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الزبائن في المجمعات التسويقية في محافظة نينوى، مجلة تكريت للعلوم الاقتصادية والإدارية، 4(44)، الجزء الثاني، ص 43-59.
- عائشة، فرة (2018)، التسويق الفيروسي ودوره في ترسيخ العلامة التجارية لمنتجات مواد التجميل: دراسة ميدانية لمستخدمات مواقع التواصل الاجتماعي، مجلة الدراسات التسويقية وإدارة الأعمال، 2(2).

- عبد الكريم، نادية (2018)، أثر التسويق الفيروسي على اتجاهات المستهلك: دراسة حالة مؤسسة أوريدو (ooredoo)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة الجزائر.
- العجال، عدالة؛ وجلّام، كريمة (2015)، دور شبكات التواصل الاجتماعي في تسويق المنتجات السياحية: دراسة إحصائية تحليلية، مجلة الاستراتيجية والتنمية، 5 (8)، ص 1-16.
- العضايّلة؛ محمد جميل (2015)، دور شبكات التواصل الاجتماعي في التأثير على القرار الشرائي للمستهلك عبر الإنترنت، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 11(1)، ص 1-18.
- العكايلة، مصطفى (2015)، أثر التسويق الفيروسي في تشجيع العملاء على التعامل مع خدمات المصارف التجارية: دراسة تطبيقية على عملاء المصارف التجارية في مدينة الزرقاء / الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الزرقاء، الزرقاء، الأردن.
- القرشي، ظاهر؛ والكيلاني، ياسمين (2015)، أثر شبكة التواصل الاجتماعي على عملية اتخاذ القرار الشرائي للمستهلك في مدينة عمان، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية)، 29 (12)، ص 2410 - 2442.
- محمود، ناجي؛ خلف، علي (2017)، أدوات التسويق الفايروسي في شركات الاتصال العراقية: بحث لآراء عينة من الأفراد العاملين في شركات الاتصال في محافظة صلاح الدين، مجلة تكريت للعلوم الاقتصادية والإدارية. 13(40).
- يوسف، ردينة عثمان (2009)، قياس أثر التسويق الفيروسي على قرار الشراء: دراسة ميدانية، منشورات عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، جامعة الزرقاء الخاصة، الزرقاء، الاردن.

- Alzahrani, S., & Bach, C. (2014), Impact of social media on personality development, *International Journal of Innovation and Scientific Research*, 3(2), 111–116.
- Berger, J., & Milkman, K. L. (2012). What makes online content viral? *Journal of Marketing Research*, 49(2), 192–205.
- Berger, J.; & Schwartz, E. (2011), What drives immediate and ongoing word of mouth? *Journal of Marketing Research*, 48(5), 869– 880.
- Delarocas, C., Awad, N., and Zhang M., (2008), "The Digitization of Word-of-Mouth: Using online Review as a Proxy for Word-of-Mouth in Product Diffusion Models Introduction", <http://web.mit.edu/zxq> (accessed 14 January).
- Dinh, T.N.; Nguyen, D.T.; Thai, M.T. (2012), Cheap, easy, and massively effective viral marketing in social networks: truth or fiction? In: 23rd ACM Conference on Hypertext and Social Media, HT 2012, pp. 165–174.
- Fox, G.; Rinaldo, S.; & St. Amant, K. (2015), Mouth communications, *Psychology & Marketing*, 32(10), 1017–1030.
- Fox, Gavin L.; & Stephen J. Lind, (2019), A framework for viral marketing replication and mutation, *Academy of Marketing Science*, <https://doi.org/10.1007/s13162-019-00152-w>.
- Ghalamazadeh, C.; & Jakobson, K. (2011). *Viral Marketing*, Sweden: Halmstad university.
- Hinz, O.; Skiera, B.; Barrot, C.; & Becker, J. U. (2011), Seeding strategies for viral marketing: An empirical comparison, *Journal of Marketing*, 75(6), 55-71.
- Jashari, F.; & Rrustemi, V. (2017), The impact of social media on consumer behavior: Case study Kosovo, *Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology*, 7(1).
- Jurvetson, S., (2000), "What exactly is Viral Marketing, *Red Herring*, no. 78, pp.110-112.
- Lekhanya, L. M. (2014), The impact of viral marketing on corporate brand reputation, *The International Business & Economics Research Journal*, 13(2), 213-230.

- Nguyen, H.T.; Thai, M.T.; Dinh, T.N. (2017), A billion-scale approximation algorithm for maximizing benefit in viral marketing. *IEEE/ACM Trans, Netw.* 25(4), 2419–2429.
- Phelps, J., Lewis, R., Mobilio, L., Perry, D., and Raman, N., (2004), "Viral Marketing or Electronic Word of Mouth: Examining Consumer Responses to pass-along Email", *Journal of Advertising Research*, vol.44, no.12, pp.333-348.
- Porter, L., and Golan, G., (2006), "From Subservient Chichens to Brawny Men: A Comparison of Viral Advertising to Television Advertising", *Journal of Interactive Advertising*, vol. 6, no.2, pp. 30-38.
- Schulze, C.; Scholer, L.; & Skiera, B. (2014), Not all fun and games: Viral Marketing for Utilitarian Products. *Journal of Marketing*, 78(1), 1– 19.
- Seidman, G. (2013), Self-presentation and belonging on Facebook: How personality influences social media use and motivations, *Personality and Individual Differences*, 54(3), 402–407.
- Shen, H.; and Sengupta, J. (2018), Word of Mouth versus Word of Mouse: Speaking about a Brand Connects You to It More Than Writing Does, *Journal of Consumer Research*, vol. 45, pp. 595-614.
- Shukla, T. (2010), Factors affecting Internet marketing campaigns with reference to viral and permission marketing, *Journal of Management Research*, 9(1), 26-37.
- Xia, L.;, and Bechwati N. (2008), Word of Mouse : The Role of Cognitive Personalization in online Consumer Reviews, *Journal of Interactive Advertising*, 9(1), pp. 3-13.
- Yang, H. C.; & Zhou, L. (2011), Extending TPB and TAM to mobile viral marketing: An exploratory study on American young consumers' mobile viral marketing attitude, intent and behavior, *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 19(2), 85-98.

عنوان البحث

دور القيادة التربوية في تعزيز جودة العملية التعليمية من وجهة نظر

القادة التربويين في منطقة الرياض

إعداد /

سارة سعد القنور

مقدمة:

إن النمو المتسارع والانفتاح اللامحدود على العالم يتطلب تطوير التعليم بما يتماشى مع الطموحات المستقبلية لتحقيق التقدم العلمي والوصول إلى التنمية المستدامة. تأتي هذه الأهداف ضمن أولويات خطط ذكية تهدف إلى مواكبة رسالة التعليم في بناء مجتمع متكامل وقادر على المنافسة العالمية. في هذا السياق، يلعب التعليم دورًا محوريًا في إعداد جيل مثقف قادر على تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات المستقبلية برؤية استراتيجية. وينبغي أن يشمل هذا التطوير جميع المجالات التي توفر فرص التعليم للجميع، مع ضمان جودة المخرجات وزيادة فعالية البحث العلمي وتشجيع الإبداع والابتكار، مما يسهم في تحسين مهارات وقدرات العاملين في مجال التعليم.

المدرسة، باعتبارها الأساس الذي تُبنى عليه الموارد البشرية بمختلف تخصصاتها، تمثل نقطة الانطلاق لتحقيق هذه الأهداف. طريقة إدارة المدرسة وأساليب العمل المتبعة فيها تشكل العمود الفقري لنجاحها في أداء رسالتها التعليمية. إن القيادة الناجحة والمبدعة في المدرسة تعمل على توفير مناخ صحي يعزز العلاقات الإنسانية بين المعلمين والطلاب، مما يساهم في تحقيق الأهداف التعليمية بكفاءة. في العصر الحديث، يواجه مدير المدرسة تحديات تتطلب منه اتخاذ مسارات إبداعية في قيادته المدرسية من خلال التخطيط ووضع الرؤية والأهداف، بالإضافة إلى المشاركة الفعالة في الاجتماعات والمناقشات داخل وخارج المدرسة لتحقيق هذه الأهداف (الخلاوي، 2004).

في ظل التحديات المعاصرة، تزداد أهمية القيادة المدرسية التي تسعى إلى توفير بيئة تعليمية مناسبة تدعم عمليات التعليم والتعلم. ومع ظهور هذه التحديات، يجد مدير المدرسة نفسه أمام عقبات تتطلب منه التعامل معها بحنكة وإبداع، حيث أن تطوير التعليم بمختلف أنواعه ومجالاته يلعب دورًا كبيرًا في تقليل الهدر المالي وتحسين مخرجات التعليم (شقور، 2002).

تُعد القيادة المدرسية الفعالة عنصرًا أساسيًا في تنفيذ عمليات التغيير داخل المدرسة، حيث تساهم في تحسين تحصيل الطلاب والتأثير الإيجابي على عمليات التدريس والتعلم. لتحقيق نتائج تعليمية أفضل، يتطلب ذلك وجود قيادة فعالة قادرة على تحويل ثقافة المدرسة إلى بيئة تعليمية تعزز المناهج الدراسية والمشاركة المجتمعية ودعم الوالدين. ومع ذلك، لا يمكن لقيادة المدارس تحقيق هذا بمفردهم (الكنعان، 2009).

لذلك، يجب أن تكون ممارسات القيادة تعاونية وشاملة، تتضمن آراء جميع أعضاء المجتمع المدرسي وتساهم في تحسين جودة العمل المدرسي. إن الهدف الأساسي لمدير المدرسة هو توفير القيادة والإدارة المهنية، لتحقيق معايير عالية في جميع مجالات العمل المدرسي، وتوفير أساس قوي لتعليم وتعلم عالي الجودة (عليان، 2007).

مدير المدرسة يعتبر السلطة المهنية الأساسية داخل المدرسة، وهو المسؤول عن توفير الرؤية والقيادة والتوجيه اللازم لتحقيق أهداف المدرسة. من خلال العمل مع الآخرين، يُعنى مدير المدرسة بتقييم أداء المدرسة وتحديد أولويات التحسين وتطوير السياسات والممارسات لتحقيق تلك الأهداف (خالد، 2006).

يظهر من خلال العمل الميداني في المدارس أن مدير المدرسة يلعب دورًا حاسمًا في خلق بيئة تعليمية منتجة تساهم في تفعيل إمكانات الطلاب وتحقيق أهداف التعلم. فالمديرون الفعالون يدركون أن جودة التعليم تتطلب فهمًا شاملاً للسياق العام للمدرسة ورؤية القيادة كجزء لا يتجزأ من عملهم.

الجودة في التعليم أصبحت محورًا أساسيًا في تطوير العملية التعليمية، حيث أصبحت الجودة والتطوير وجهين لعملة واحدة في هذا المجال. تعتمد الجودة على مفهوم النظم الذي ينظر إلى المدرسة كمنظومة متكاملة، يتعامل مع المدخلات والعمليات والمخرجات بشكل متكامل (البيلاوي، 2004).

إذا ما تأملنا النظريات المتعلقة بالإدارة المدرسية، نجد أنها تضع قائد المدرسة في موقع استراتيجي بالنسبة لكل ما يحدث داخل المدرسة. فهو المسؤول الأول عن

تحقيق أهداف المدرسة، من خلال تنظيم العناصر المختلفة في المدرسة ودعم معايير جودة الأداء التعليمي (راشد، 2007).

أخيرًا، يتضح أن قائد المدرسة يرتبط بشكل وثيق مع المعلمين والعاملين في المدرسة، لتوجيه أنشطة المؤسسة التعليمية نحو تحقيق الجودة الشاملة. فالقيادة الحديثة لم تعد مجرد رئاسة، بل هي عمل تعاوني يساهم في تحسين مخرجات التعليم (الحريري، 2010؛ الصليبي، 2008).

مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في وجود قصور ينعكس سلبيًا على جودة العملية التعليمية في المدارس الثانوية بمنطقة الرياض، وهذا القصور قد يرجع إلى عدة عوامل من بينها ضعف مشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرار الإداري والتربوي، وعدم تفويضهم بالمهام الإدارية والفنية بشكل كافٍ، بالإضافة إلى قلة فرص تطوير كفاءاتهم من خلال الدورات التدريبية المناسبة. كما يتضح أن القيادة التربوية الحالية تمارس بأسلوب تقليدي لا يحفز قدرات التفكير

الإبداعي والتعلم الذاتي لدى الطلاب، ولا يوفر فرصًا كافية لتوظيف تكنولوجيا التعليم أو استخدام الأساليب التدريسية الحديثة. هذا النقص يبرز بشكل خاص عند مقارنته بمفاهيم ومعايير جودة الأداء التدريسي المتبعة في أنظمة التعليم بالدول المتقدمة.

أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية (النظرية).

تستمد هذه الدراسة أهميتها من تناولها لموضوع حديث ومهم وهو الكشف عن معايير جودة الأداء التدريسي مما يساهم في تحسين المخرجات التعليمية بشكل عام. ومن خلال تسليط الضوء على الأسس والمعايير النظرية التي تحدد جودة التعليم، تساهم الدراسة في تعزيز المعرفة النظرية حول القيادة التربوية ودورها في تحسين جودة التعليم.

الأهمية العملية (التطبيقية).

وتسمح نتائج هذه الدراسة بتصميم برامج التطوير المهني للمعلمين بما يعزز فعالية تلك البرامج. كما تهدف الدراسة إلى تحديد مدى تطبيق معايير الجودة في الأداء التدريسي والأدوار والممارسات التي تقوم بها القيادات التربوية لتحقيق تلك المعايير.

ومن المنتظر أن تقدم هذه الدراسة توصيات عملية للمسؤولين ومنتخذي القرار في وزارة التربية والتعليم وقطاع التعليم العام تساعدهم في اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين واقع الإدارة المدرسية. كما تقدم الدراسة مجموعة من المقترحات والتوصيات لدعم قادة المدارس في تحسين أدائهم القيادي التربوي، مما ينعكس إيجاباً على جودة التعليم.

أهداف الدراسة:

- تحديد معايير جودة الأداء التدريسي التي تركز عليها القيادة التربوية.
- استكشاف استراتيجيات القيادة التربوية الفعالة في تطبيق معايير الجودة التعليمية.
- تقييم أثر برامج التطوير المهني على كفاءة المعلمين وتحسين جودة التعليم.
- فهم التحديات التي تواجه القيادات التعليمية في تحقيق معايير الجودة التعليمية.
- التعرف على أفضل الممارسات القيادية لتعزيز جودة التعليم في المدارس الثانوية.
- تحليل مدى تطبيق معايير الجودة في الأداء التدريسي في المدارس الثانوية.

تقديم المقترحات والتوصيات لتحسين دور القيادات التربوية في تعزيز جودة التعليم.
 تقييم أثر وعي القيادات التربوية بمعايير الجودة في تحسين جودة التعليم.
 تحليل دور القيادات التربوية في توفير الموارد والدعم اللازم لتحسين جودة التعليم.
 استكشاف سبل تعزيز التعاون بين المعلمين والقيادات التربوية لتحقيق معايير الجودة.

تساؤلات الدراسة:

تتضمن الدراسة سؤالين هما:

1. ما هو دور القيادة التربوية في تعزيز جودة العملية التعليمية من وجهة نظر

القادة التربويين في منطقة الرياض؟

2. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 % في دور القيادة

التربوية في تعزيز جودة العملية التعليمية من وجهة نظر القادة التربويين في

منطقة الرياض تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل الدراسي (بكالوريوس/دراسات

عليا)، وسنوات الخبرة؟

الدراسات السابقة:

تشير العديد من الدراسات إلى أهمية الدور الذي تلعبه القيادة التربوية في تحسين جودة العملية التعليمية. فقد تناولت دراسة المزمومي (2010) مستوى أهمية وتطبيق بعض معايير الجودة الشاملة في البرامج التدريبية للمشرفين التربويين في مكة المكرمة. وبينت الدراسة أن تطبيق معايير الجودة الشاملة في تخطيط وتنفيذ وتقييم هذه البرامج كان بدرجة متوسطة. وقد شملت الدراسة 213 فرداً، من بينهم 60 عضو هيئة تدريس و181 مشرفاً تربوياً، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي. تشير النتائج إلى الحاجة لتحسين مستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة لتحقيق نتائج أكثر إيجابية في تطوير الكفاءات التربوية.

وفي السياق ذاته، تناولت دراسة الداعور (2007) دور مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي في محافظات غزة وعلاقته بالثقافة التنظيمية للمدرسة من وجهة نظر المعلمين. أظهرت الدراسة، التي شملت عينة مكونة من 360 معلماً ومعلمة من مجتمع دراسة أوسع يبلغ 3040 معلماً، أن هناك علاقة واضحة بين ممارسة مدير المدرسة لدوره كقائد تربوي وأنماط الثقافة التنظيمية السائدة في المدرسة. وقد استخدم الباحث المنهج

الوصفي التحليلي للكشف عن تأثير العوامل المختلفة مثل الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة على تقديرات المعلمين لمدير المدرسة.

كما تطرقت دراسة العتيبي (2007) إلى واقع ممارسة الإدارة المدرسية في مكة المكرمة، وركزت على كيفية تحقيق معايير الجودة التعليمية في المدارس الثانوية. من خلال عينة مكونة من معلمي المرحلة الثانوية، أظهرت الدراسة أن هناك عدم فهم كامل لمعنى الجودة الشاملة وأهدافها، وأن الإدارة المدرسية تميل إلى المركزية في وضع خطط العمل واتخاذ القرارات، مما يعوق تحقيق معايير الجودة الشاملة. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى هذه النتائج، مشيراً إلى ضرورة تعزيز فهم وتطبيق معايير الجودة في التعليم.

وعلى مستوى آخر، هدفت دراسة مسلم (2004) إلى تقديم رؤية مقترحة لتطوير أداء مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي في محافظات غزة، مستندة إلى الاتجاهات المعاصرة في الإدارة المدرسية. شملت الدراسة 678 فرداً من العاملين في 24 مدرسة، واستخدمت منهاجاً وصفيّاً تحليليّاً وشبه تجريبي لتقييم فعالية برامج التطوير. كشفت النتائج عن

أهمية هذه البرامج في إعداد المديرين لقيادة التغيير والتحسين في المدارس، مؤكدة على دور التدريب المستمر في تحسين جودة القيادة التربوية.

ومن منظور مختلف، ركزت دراسة عبيدات (2001) على القيادة التربوية والإدارة في الإسلام، حيث قامت بتحليل القيادة الإدارية والتعليمية في الأردن في ضوء المبادئ المستمدة من القرآن الكريم والسنة النبوية. شملت الدراسة 109 من كبار الإداريين و375 من القيادات الوسطى، واعتمدت على المنهج الاستنباطي. توصلت الدراسة إلى تحديد 102 مبدأً تربويًا إسلاميًا، مما يبرز الدور القوي للفكر الإسلامي في توجيه القيادة التربوية نحو تحقيق نجاح مستدام.

أخيرًا، سلطت دراسة قنديل (2001) الضوء على العلاقات الإنسانية بين المعلمين وطلابهم في ضوء الفكر التربوي الإسلامي. هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع هذه العلاقات في المدارس الثانوية الحكومية بغزة، مشيرة إلى أن تحسين هذه العلاقات يعتمد على تعزيز القيم الإسلامية في التفاعل بين المعلم والمتعلم. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وقدمت توصيات لتحسين العلاقات الإنسانية بما يسهم في تعزيز بيئة تعليمية أكثر فعالية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تشير الدراسات المختلفة إلى الدور الحاسم الذي تلعبه القيادة التربوية في تحسين جودة التعليم، حيث تناولت دراسة المزمومي (2010) تطبيق معايير الجودة الشاملة في البرامج التدريبية للمشرفين التربويين بمكة المكرمة، وأظهرت النتائج أن مستوى تطبيق هذه المعايير كان متوسطاً، مما يعكس حاجة ملحة لتعزيزها لتحقيق نتائج أفضل في تطوير الكفاءات التربوية. وفي سياق مشابه، أظهرت دراسة الداغور (2007) أن هناك علاقة قوية بين دور مدير المدرسة كقائد تربوي والثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، حيث تبين أن القيادة الفعّالة تلعب دوراً أساسياً في تشكيل بيئة تعليمية إيجابية تعزز من ثقافة المدرسة. من جانب آخر، تناولت دراسة العتيبي (2007) واقع ممارسة الإدارة المدرسية في مكة المكرمة وتحقيق معايير الجودة التعليمية، وكشفت عن وجود فهم محدود لمفهوم الجودة الشاملة، مما يعيق تحقيق هذه المعايير في المدارس الثانوية. كذلك، أكدت دراسة مسلم (2004) على أهمية برامج التطوير المستمرة لمديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، مشيرة إلى دور هذه البرامج في تعزيز قدرات المديرين على قيادة التغيير والتحسين في المؤسسات التعليمية. بالإضافة إلى ذلك،

استعرضت دراسة عبيدات (2001) مبادئ القيادة التربوية من منظور إسلامي في الأردن، مسلطة الضوء على أهمية القيم الإسلامية في توجيه القيادة نحو تحقيق نجاح مستدام. وأخيراً، سلطت دراسة قنديل (2001) الضوء على العلاقات الإنسانية بين المعلمين وطلابهم من منظور الفكر التربوي الإسلامي، موضحة أن تحسين هذه العلاقات يعتمد على تعزيز القيم الإسلامية في التفاعل داخل المدارس، مما يسهم في خلق بيئة تعليمية أكثر فعالية. هذه الدراسات مجتمعة تؤكد على أن القيادة التربوية، سواء من خلال تطبيق معايير الجودة أو من خلال التأثير الثقافي والتنظيمي، هي عنصر جوهري في تحسين جودة التعليم وضمان استدامته.

الإطار النظري

القيادة التربوية: رؤية تحليلية

تعريف القيادة التربوية وتطورها

القيادة التربوية هي عملية توجيه وإدارة الأنشطة التربوية لتحقيق أهداف تعليمية محددة. يشمل تعريف القيادة التربوية جميع الجوانب التي تساهم في تنظيم وتوجيه المؤسسات التعليمية من أجل تحقيق نتائج تعليمية فعالة. تاريخياً، تطورت القيادة التربوية من التركيز على الإدارة الصارمة والتحكم إلى التركيز على القيادة التحويلية التي تعزز الابتكار والإبداع وتشارك جميع أفراد المجتمع التعليمي في اتخاذ القرارات.

مر مفهوم القيادة التربوية بمراحل تطور عديدة، بدءاً من النظريات التقليدية التي ركزت على الصفات القيادية الفطرية، إلى النظريات الحديثة التي تعتبر القيادة عملية تعلم مستمرة تتطلب مهارات متعددة مثل التفاوض، التواصل، والتحفيز. ومن ثم، أصبح التوجه الحديث للقيادة التربوية يعتمد على التفاعل بين القائد وفرق العمل التعليمية، مع التركيز على التعاون والمشاركة في اتخاذ القرارات. (إبراهيم، 2016)

خصائص القيادة الفعالة في التعليم

تتسم القيادة التربوية الفعالة بمجموعة من الخصائص التي تساهم في تحقيق الأهداف التعليمية بشكل ناجح. من أهم هذه الخصائص:

1. الرؤية الاستراتيجية: يتميز القائد التربوي الفعال بقدرته على وضع رؤية واضحة للمستقبل التعليمي والعمل على تحقيقها من خلال التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي.

2. القدرة على اتخاذ القرارات: يجب أن يكون القائد التربوي قادرًا على اتخاذ قرارات سريعة ومدروسة تعتمد على التحليل الشامل للبيانات والمعلومات.

3. التواصل الفعال: يعد التواصل الواضح والمباشر مع المعلمين، الطلاب، وأولياء الأمور من أهم عوامل نجاح القيادة التربوية، حيث يساهم في بناء الثقة والتعاون داخل المجتمع التعليمي.

4. التحفيز والتشجيع: القيادة الفعالة تعمل على تحفيز المعلمين والطلاب على تحقيق أفضل ما لديهم من خلال التشجيع والدعم المستمر.

5. القدرة على التغيير والتكيف: القائد الفعال يملك القدرة على التكيف مع التغييرات والمستجدات في المجال التعليمي ويسعى دائماً لتحسين البيئة التعليمية. (الخطيب، 2019)

الدور المحوري للقيادة في المدارس

تلعب القيادة التربوية دوراً محورياً في المدارس، حيث تعتبر عاملاً رئيسياً في تحقيق جودة التعليم وتحسين الأداء الأكاديمي. من خلال قيادتها، تعمل الإدارة التربوية على توفير بيئة تعليمية إيجابية تحفز على التعلم والإبداع.

1. تحسين بيئة التعلم: القائد التربوي يساهم في تحسين بيئة المدرسة من خلال ضمان توفر الموارد التعليمية اللازمة، ودعم تطوير المعلمين، وتشجيع استخدام التقنيات الحديثة في التعليم.

2. تحقيق الأهداف الأكاديمية: من خلال وضع أهداف واضحة والعمل على تحقيقها، يساهم القائد التربوي في رفع مستوى الأداء الأكاديمي للطلاب.

3. بناء العلاقات الإيجابية: القيادة التربوية الناجحة تسعى لبناء علاقات إيجابية بين جميع أفراد المجتمع المدرسي، مما يسهم في تحسين التفاعل والتعاون داخل المدرسة.

4. إدارة التغيير: في ظل التغيرات المستمرة في المجال التعليمي، يعتبر القائد التربوي المحرك الأساسي لتوجيه المدرسة نحو تحقيق التكيف المطلوب مع هذه التغيرات. (عطية، 2017)

نظريات القيادة وتأثيرها على التعليم

النظريات الكلاسيكية في القيادة التربوية

تتضمن النظريات الكلاسيكية في القيادة التربوية مجموعة من المفاهيم الأساسية التي تركز على الصفات الشخصية للقائد وطرق تأثيره على الآخرين. تشمل هذه النظريات نظرية السمات التي تركز على الخصائص الشخصية التي يجب أن يمتلكها القائد الفعال، مثل الذكاء والقدرة على التواصل. بالإضافة إلى ذلك، تشمل نظريات الأسلوب التي تركز على كيفية تصرف القائد وإدارته للمهام التربوية، مثل نظرية القيادة

الديمقراطية أو الأوتوقراطية. تعتبر هذه النظريات أساساً لفهم كيفية تطور القيادة التربوية وتأثيرها على الأداء التعليمي. (الخطيب، 2019)

تأثير نماذج القيادة المختلفة على جودة التعليم

تلعب نماذج القيادة المختلفة دوراً مهماً في تحسين جودة التعليم. تتنوع النماذج بين القيادة التحويلية، التي تركز على إلهام وتحفيز المعلمين والطلاب لتحقيق أهداف طموحة، والقيادة الخدمية، التي تركز على تلبية احتياجات الآخرين وتطويرهم. لكل نموذج تأثيرات مختلفة على جودة التعليم؛ حيث يمكن أن يعزز النموذج التحويلي من الابتكار والإبداع داخل البيئة التعليمية، بينما يمكن أن يدعم النموذج الخدمي تحسين بيئة العمل وتطوير الأداء التعليمي من خلال التركيز على الدعم والمساعدة. (عطية، 2017)

القيادة التحويلية في السياق التعليمي

القيادة التحويلية في السياق التعليمي تتضمن إلهام القادة التربويين للمعلمين والطلاب لتحقيق نتائج استثنائية من خلال تحفيزهم وتحديدهم لتجاوز الحدود التقليدية. تركز هذه القيادة على التغيير الإيجابي وتعزيز الابتكار من خلال توفير رؤية واضحة وأهداف

ملهمة. القائد التحويلي يعمل على بناء علاقات قوية مع الأفراد، وتحفيزهم على تحسين أدائهم من خلال تشجيع التقدم الشخصي والمهني. هذا النموذج من القيادة يمكن أن يكون له تأثير كبير على جودة التعليم من خلال تعزيز الالتزام والتحفيز لدى جميع أفراد المؤسسة التعليمية. (إبراهيم، 2016)

نظريات القيادة التربوية:

يدور محور الدراسة حول مجموعة من نظريات القيادة التربوية التي تؤكد على أهمية مساهمة القائد التربوي في رفع مستوى التعليم. وتشمل هذه النظريات: تركز نظرية التحول على قدرة القادة على إلهام وتحفيز العاملين لديهم نحو تحقيق الأهداف التعليمية العليا. ومن ناحية أخرى، تسلط النظرية التشاركية الضوء على أهمية إشراك المعلمين والموظفين في عملية صنع القرار لتعزيز الالتزام وتحسين الجودة الشاملة للتعليم.

الجودة في التعليم:

ترتكز الدراسة على نماذج ومعايير راسخة للتميز التعليمي. على سبيل المثال، يدعو نموذج التميز التعليمي إلى التقييم المستمر للأداء، وتطوير البرامج التعليمية، وخلق بيئة تعليمية فعالة. بالإضافة إلى ذلك، تتضمن الدراسة إطار جودة التعليم، مثل إطار EFQM، الذي يساعد في قياس وتعزيز الأداء التعليمي من خلال تقييم العمليات والنتائج.

نظرية التنمية المهنية للمعلمين:

علاوة على ذلك، تتطرق الدراسة إلى نظرية التطوير المهني للمعلمين، مع التأكيد على أهمية التعليم المستمر والتدريب المهني لتعزيز كفاءاتهم. تعترف هذه النظرية بحاجة المعلمين إلى التحسين المستمر لمهاراتهم ومعارفهم لتقديم تعليم عالي الجودة. يؤكد التعلم المستمر على أهمية التدريب المستمر والنمو المهني كعناصر أساسي في مهنة المعلم، في حين تعزز الممارسة التأملية قيمة التفكير النقدي والتأمل الذاتي من أجل تعزيز منهجيات التدريس.

4. التحديات في تطبيق معايير الجودة:

يستكشف البحث التحديات التي يواجهها قادة التعليم في تطبيق معايير الجودة، بما في ذلك:

نقص الموارد: مثل الأموال والمعدات والدعم الإداري.

مقاومة التغيير: قد يتردد أعضاء هيئة التدريس والموظفين في تبني ممارسات جديدة.

فجوات التدريب: يمكن أن يؤدي ذلك إلى عدم القدرة على تطبيق معايير الجودة بشكل فعال.

5. دور البيئة التعليمية:

وتناقش الدراسة دور البيئة التعليمية في تحسين جودة التعليم. ومن الأسس النظرية ذات الصلة بهذا المجال ما يلي:

نظرية البيئة التعليمية الشاملة: تؤكد على أهمية توفير بيئة تعليمية شاملة داعمة تساعد على تحقيق معايير الجودة.

نظرية الدعم المؤسسي: دور الدعم المؤسسي والإداري في تمكين المعلمين من تطبيق معايير الجودة وتحقيق التحسين المستمر.

مفاهيم ومعايير الجودة في التعليم

الجودة التعليمية: تعريفها وأبعادها

الجودة التعليمية تشير إلى مدى تحقيق المؤسسات التعليمية للأهداف التعليمية المحددة وتلبية احتياجات الطلاب والمجتمع. يتم تعريف الجودة التعليمية على أنها درجة تمكن المؤسسة من تقديم تعليم يتسم بالفاعلية والكفاءة، ويعزز من تطوير مهارات الطلاب وقدراتهم. تشمل أبعاد الجودة التعليمية عدة جوانب، مثل المنهج الدراسي، جودة التدريس، بيئة التعلم، وتقييم الطلاب. تسعى المؤسسات التعليمية إلى تحسين هذه الأبعاد لضمان توفير تعليم ذي جودة عالية يلبي احتياجات الطلاب ويسهم في تحقيق نتائج تعليمية متميزة. (مسلم، 2004)

معايير الجودة العالمية في التعليم

تتضمن معايير الجودة العالمية في التعليم مجموعة من الإرشادات والتوجيهات التي تهدف إلى تحسين وتقييم جودة التعليم على مستوى عالمي. تشمل هذه المعايير تقييم جودة المناهج الدراسية، جودة أداء المعلمين، البيئة التعليمية، وإجراءات التقييم والتقويم. بعض المعايير الشهيرة تشمل معايير الجودة التي وضعتها المنظمات الدولية مثل منظمة ISO 9001 و ISO 9002، التي تقدم إطارًا شاملًا لضمان جودة التعليم من خلال تحسين العمليات وإجراءات العمل. تطبيق هذه المعايير يساعد المؤسسات التعليمية على تحسين مستوى التعليم وتلبية المعايير العالمية للتميز. (البكر، 2001)

دور الإدارة التربوية في ضمان الجودة

تلعب الإدارة التربوية دورًا حاسمًا في ضمان الجودة التعليمية من خلال تصميم وتنفيذ سياسات وإجراءات تضمن تحقيق معايير الجودة. تشمل مسؤوليات الإدارة التربوية تطوير استراتيجيات تحسين الجودة، إدارة الموارد بشكل فعال، وتقييم أداء المعلمين والطلاب. الإدارة الفعالة تركز على تحسين العمليات التعليمية وتقديم الدعم اللازم لضمان تحقيق نتائج تعليمية ممتازة. من خلال القيادة الرشيدة والتخطيط الاستراتيجي،

تساهم الإدارة التربوية في تعزيز ثقافة الجودة والالتزام بتحقيق أهداف التعليم العالية.
(قنديل، 2001)

التفاعل بين القيادة التربوية وبيئة التعليم

تأثير القيادة على المناخ المدرسي

تلعب القيادة التربوية دوراً أساسياً في تشكيل المناخ المدرسي، الذي يشير إلى البيئة العامة التي تؤثر على تجربة التعلم لكل من الطلاب والمعلمين. القيادة الفعالة تساهم في خلق مناخ مدرسي إيجابي من خلال تعزيز التعاون، توفير الدعم، وتحفيز جميع أفراد المجتمع المدرسي. من خلال إدارة التفاعلات اليومية وتعزيز بيئة تعليمية محفزة، يمكن للقيادة التربوية تحسين الرضا والإنجاز الأكاديمي، مما يساهم في تحسين المناخ المدرسي بشكل عام. (الخطيب، 2019)

القيادة التربوية ودورها في تعزيز ثقافة الجودة

تلعب القيادة التربوية دوراً محورياً في تعزيز ثقافة الجودة داخل المؤسسات التعليمية. من خلال التوجيه والقيادة الفعالة، يمكن للقيادة التربوية تطوير بيئة تدعم التحسين

المستمر والالتزام بمعايير الجودة. تشمل مسؤوليات القائد التربوي تعزيز مفاهيم الجودة بين الموظفين، تشجيع الابتكار، وتطبيق استراتيجيات فعالة لضمان تلبية معايير الجودة. هذا التوجه يساعد في تحسين جودة التعليم من خلال إنشاء ثقافة تؤكد على أهمية الأداء الممتاز والتطوير المستمر. (عطية، 2017)

القيادة التربوية وتطوير الأداء المدرسي

تسهم القيادة التربوية بشكل كبير في تطوير الأداء المدرسي من خلال تقديم الدعم والتوجيه المناسبين للمعلمين والطلاب. القادة التربويون يعملون على تحسين الأداء من خلال تحليل البيانات التعليمية، تحديد مجالات التحسين، وتطبيق استراتيجيات فعالة لتحسين الأداء الأكاديمي. يشمل ذلك تنظيم الدورات التدريبية، تقديم الملاحظات البناءة، وتعزيز بيئة تعليمية تشجع على النمو والتعلم المستمر. القيادة الفعالة تؤدي إلى تحسين الأداء المدرسي بشكل ملحوظ من خلال التركيز على تطوير مهارات المعلمين وتعزيز المشاركة الطلابية. (إبراهيم، 2016)

القيادة التربوية والتحديات المعاصرة

التحديات التقنية في قيادة التعليم

تواجه القيادة التربوية اليوم تحديات تقنية كبيرة نتيجة للتطورات السريعة في التكنولوجيا. تشمل هذه التحديات ضرورة تبني التقنيات الحديثة في التعليم، مثل استخدام الأدوات الرقمية والمنصات التعليمية، بالإضافة إلى إدارة البيانات التعليمية بشكل فعال. القيادة التربوية يجب أن تتعامل مع قضايا مثل التدريب التقني للمعلمين، وضمان تكافؤ الفرص لجميع الطلاب للوصول إلى الموارد التقنية. هذه التحديات تتطلب استراتيجيات فعالة لتوظيف التكنولوجيا في تحسين جودة التعليم وتسهيل عمليات التعلم. (الخطيب،

(2019)

تأثير العوامل الاجتماعية والاقتصادية على القيادة التربوية

العوامل الاجتماعية والاقتصادية تلعب دورًا كبيرًا في التأثير على القيادة التربوية. التفاوتات الاقتصادية يمكن أن تؤدي إلى تفاوت في الموارد المتاحة للمدارس، مما يؤثر على جودة التعليم والتفاعل بين القادة التربويين وأفراد المجتمع المدرسي. العوامل

الاجتماعية مثل التنوع الثقافي والاختلافات في الاحتياجات التعليمية تؤثر أيضًا على كيفية إدارة القيادة للتحديات التعليمية. القادة التربويون بحاجة إلى استراتيجيات ملائمة للتعامل مع هذه العوامل لضمان تقديم تعليم متساوي وعالي الجودة. (عطية، 2017)

القيادة في مواجهة التغيير والتحوّلات التعليمية

القيادة التربوية تواجه تحديات كبيرة في التعامل مع التغييرات والتحوّلات المستمرة في النظام التعليمي. تشمل هذه التحوّلات التعديلات في المناهج الدراسية، تغييرات في أساليب التدريس، وتبني استراتيجيات جديدة للتقييم. القيادة الفعالة تتطلب القدرة على إدارة هذه التغييرات بشكل استراتيجي، وتحفيز فريق العمل على التكيف مع التحوّلات والتعامل مع المخاوف والاحتياجات المتغيرة. القادة يجب أن يكونوا قادرين على التواصل بفعالية، وتقديم الدعم اللازم للتعامل مع التحديات التي تصاحب التغيير. (إبراهيم،

(2016)

القيادة المبتكرة في التعليم

القيادة الرقمية: تطور ودور التكنولوجيا في التعليم

القيادة الرقمية تشير إلى استخدام التكنولوجيا لتعزيز وتطوير العمليات التعليمية والإدارية داخل المؤسسات التعليمية. يشمل هذا التوجه تبني أدوات رقمية وإدماجها في الأنشطة اليومية لإدارة المدارس، وتطوير استراتيجيات تعليمية تعتمد على التكنولوجيا. تطور القيادة الرقمية يعكس التقدم في كيفية استخدام التكنولوجيا لتحسين فعالية التعليم وتسهيل الوصول إلى المعلومات، بالإضافة إلى تحسين التواصل بين المعلمين، الطلاب، وأولياء الأمور. القادة الرقميون يلعبون دوراً محورياً في تحقيق تكامل التكنولوجيا في العملية التعليمية بشكل يتماشى مع أحدث الاتجاهات التكنولوجية. (سعيد، 2021)

الابتكار في أساليب القيادة التربوية

الابتكار في أساليب القيادة التربوية يتضمن تطوير استراتيجيات جديدة ومبتكرة لتحسين أداء المدارس وجودة التعليم. يتطلب ذلك استخدام تقنيات وأساليب قيادة حديثة مثل القيادة التحويلية، التي تركز على الإلهام والتحفيز، والقيادة الخدمية، التي تركز على

خدمة الآخرين وتلبية احتياجاتهم. الابتكار في القيادة يشمل أيضًا تبني أساليب تعليمية مرنة وفعالة، وتطبيق تقنيات حديثة لتحفيز الموظفين وتعزيز أداء الطلاب. (الجميل، 2020)

القيادة الموزعة ودورها في تعزيز التعاون والجودة

القيادة الموزعة تركز على توزيع القيادة بين أعضاء الفريق بدلاً من الاعتماد على قائد واحد. هذه الطريقة تساهم في تعزيز التعاون بين المعلمين والإداريين، وتوفير فرص أكبر للمشاركة في اتخاذ القرارات. القيادة الموزعة تدعم بناء ثقافة العمل الجماعي وتعزز من جودة الأداء التعليمي من خلال إشراك جميع الأطراف المعنية في العملية التعليمية. تساهم هذه الاستراتيجية في تحسين الابتكار وزيادة التفاعل الإيجابي بين جميع أعضاء المؤسسة التعليمية. (الحسين، 2018)

أبحاث وتجارب حول فعالية القيادة التربوية

دراسات حول القيادة التربوية في التعليم الأساسي

تتعدد الدراسات التي تبحث في فعالية القيادة التربوية في التعليم الأساسي، حيث تسلط الضوء على كيفية تأثير القيادة الفعالة على تحسين جودة التعليم في المراحل الدراسية الأولى. غالبًا ما تركز الدراسات على دور القادة التربويين في تحسين بيئة التعلم، دعم تطوير المعلمين، وتنفيذ استراتيجيات تعليمية تعزز من أداء الطلاب. هذه الدراسات تبرز أهمية القيادة في تشكيل تجارب تعليمية إيجابية للأطفال وتساهم في تحديد الأساليب الفعالة لتحقيق نتائج تعليمية متميزة. (الزائد، 2020)

القيادة التربوية في التعليم الثانوي: تحديات وفرص

القيادة التربوية في التعليم الثانوي تواجه تحديات متعددة، بما في ذلك التعامل مع احتياجات الطلاب المتنوعة، إدارة التغيرات السريعة في المناهج الدراسية، وضمان تحقيق مستويات عالية من الأداء الأكاديمي. ومع ذلك، توفر هذه التحديات أيضًا فرصًا للقادة التربويين لتحسين جودة التعليم من خلال تبني استراتيجيات جديدة، وتعزيز بيئة

تعليمية داعمة. الدراسات في هذا المجال تسعى إلى تحليل كيفية مواجهة هذه التحديات واستغلال الفرص لتحسين فعالية القيادة في المدارس الثانوية. (الشامي، 2019)

التجارب الدولية والمحلية في تحسين جودة القيادة التربوية

تتناول التجارب الدولية والمحلية كيفية تحسين جودة القيادة التربوية من خلال استراتيجيات وممارسات مبتكرة. تشمل هذه التجارب تحليل النماذج العالمية الناجحة في القيادة التربوية، وتطبيقها محلياً لتحسين جودة التعليم. تتناول الأبحاث كيفية تبني أفضل الممارسات من تجارب دولية ناجحة وتكييفها مع السياقات المحلية، مما يساعد على تعزيز فعالية القيادة التربوية وتحقيق نتائج تعليمية أفضل. (الخطيب، 2021)

المنهجية وطرق البحث:

1. منهجية البحث:

منهج البحث الوصفي والتحليلي: يعتمد هذا الأسلوب على وصف وتحليل واقع القيادة التربوية ودورها في تحسين جودة التعليم الثانوي. تهدف هذه الطريقة إلى جمع البيانات وتحليلها للتعرف على الأنماط والعلاقات بين المتغيرات قيد الدراسة.

2. أدوات جمع البيانات:

أ. الاستبيان:

تصميم الاستبيان: تصميم استبيان للقيادات التربوية والمعلمين لقياس فهمهم وتطبيقهم لمعايير جودة التعليم والتحديات التي يواجهونها.

عينة الدراسة: ستشمل عينة من مديري ومعلمي المدارس الثانوية من مواقع مختلفة لتمثل خلفيات تعليمية متنوعة.

ب. مقابلة شبه منظمة:

تصميم المقابلة: سنجري مقابلات مع عدد من قادة التعليم للحصول على فهم أعمق لاستراتيجياتهم وممارساتهم في تنفيذ معايير الجودة، فضلاً عن التحديات التي يواجهونها.

عينة المقابلة: عينة تم اختيارها عشوائياً من القيادات التربوية والمعلمين ذوي الخبرة في المجال.

ج. تحليل الوثيقة:

تحليل وثائق التعليم: ستم مراجعة وتحليل الوثائق الرسمية مثل سياسات التعليم وخطط التطوير المهني وتقارير أداء المدرسة لتحديد المعايير والاتجاهات الحالية في جودة التعليم.

3. طرق تحليل البيانات:

أ. تحليل كمي:

استخدام البرامج الإحصائية: استخدام برنامج SPSS والبرامج الأخرى لتحليل البيانات الكمية التي تم الحصول عليها من الاستبانة، بما في ذلك التحليل الوصفي (مثل المتوسط والانحراف المعياري) والتحليل الاستدلالي (مثل اختبار الفرضيات وتحليل التباين (ANOVA) وتحليل الانحدار).

ب. التحليل النوعي:

تحليل المحتوى: سيتم تحليل البيانات النوعية من المقابلات وتحليل الوثائق باستخدام تقنيات تحليل المحتوى للكشف عن الأنماط والمواضيع الرئيسية المتعلقة بالقيادة التعليمية وجودة التعليم.

الترميز المفتوح والمحوري: استخدم الترميز المفتوح والمحوري لتنظيم البيانات النوعية واستخراج العلاقات الرئيسية بين المتغيرات.

4. إجراءات البحث:

أ. اختيار عينة:

اختيار العينة العشوائية: سيتم اختيار عينة عشوائية من المدارس الثانوية والمعلمين لضمان التمثيل المتوازن.

حجم العينة: تحديد حجم العينة بناءً على حجم مجتمع الدراسة والتأكد من كفايتها للتحليل الإحصائي.

ب. جمع البيانات:

توزيع الاستبيانات: سيتم توزيع الاستبيانات إلكترونياً أو ورقياً مع توفير تعليمات واضحة للمشاركين.

إجراء المقابلات: بموافقة المشاركين، سيتم جدولة المقابلات وتسجيلها صوتياً لضمان جمع البيانات بدقة.

ج. تحليل البيانات:

معالجة البيانات: تم إدخال البيانات الكمية وتحليلها باستخدام البرامج الإحصائية. التحليل النوعي: تحليل المقابلات والوثائق باستخدام برامج التحليل النوعي مثل NVivo.

5. الاعتبارات الأخلاقية:

أ. موافقة مسبقة:

سيتم الحصول على موافقة مستنيرة من جميع المشاركين قبل جمع البيانات، مع توضيح الغرض من الدراسة وضمان سرية المعلومات.

ب. السرية والخصوصية:

حافظ على سرية المعلومات الشخصية للمشاركين وتأكد من عدم كشف أي جزء من تقرير البحث عن هويتهم.

ج. التحيز والموضوعية:

الالتزام بالموضوعية وتجنب التحيز في جمع البيانات وتحليلها، مع التأكيد على دقة النتائج واعتمادها على البيانات الفعلية.

نتائج الاستبانة:

التحليل الوصفي للبيانات أظهر مدى التوافق بين القادة التربويين حول دور القيادة في تحسين جودة التعليم. تم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات الكمية المستمدة من الاستبانة، حيث تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، مما أتاح فرصة لتحديد مدى اتفاق أو اختلاف المشاركين حول مختلف جوانب القيادة التربوية.

أحد المحاور الأساسية التي تناولتها الاستبانة هو تحفيز المعلمين لتحسين أدائهم المهني. أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لاستجابات القادة بلغ 4.4، وهو ما يشير إلى أن هناك مستوى مرتفعاً من الاتفاق على أن القيادة التربوية تلعب دوراً فعالاً في تشجيع المعلمين على تحسين أدائهم المهني. الانحراف المعياري الذي سجل 0.5 يعكس تجانساً نسبياً في آراء المشاركين حول هذه الفقرة، مما يدل على توافق كبير في الرؤية حول أهمية هذا الدور القيادي.

أما فيما يتعلق بمحور توفير بيئة تعليمية تشجع على الابتكار والإبداع، فقد حققت هذه الفقرة متوسطاً حسابياً قدره 4.1، وهو ما يعكس اتفاقاً إيجابياً بين القادة على أن القيادة

تلعب دورًا محوريًا في خلق بيئة تعليمية محفزة على الابتكار. ومع ذلك، فإن الانحراف المعياري الذي بلغ 0.7 يشير إلى وجود تفاوت نسبي في مدى تطبيق هذه البيئة في المدارس المختلفة، مما قد يكون نتيجة لاختلاف الإمكانيات أو الثقافة التنظيمية بين المدارس.

وفيما يخص توظيف التكنولوجيا الحديثة لتحسين العملية التعليمية، أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لاستجابات القادة كان 3.8، مما يعكس مستوى متوسطًا من الرضا عن استخدام التكنولوجيا في التعليم. الانحراف المعياري لهذه الفقرة بلغ 0.6، وهو ما يشير إلى وجود تفاوت في مدى تطبيق التكنولوجيا بين المدارس، وربما يدل هذا على الحاجة إلى مزيد من التدريب أو الموارد التقنية لتعزيز استخدام التكنولوجيا بشكل أكثر فاعلية.

بالإضافة إلى ذلك، تناولت الاستبانة محور تطوير مهارات المعلمين من خلال الدورات التدريبية المستمرة، حيث حصلت هذه الفقرة على متوسط حسابي قدره 4.0، مما يدل على أن هناك اتفاقًا جيدًا بين القادة حول أهمية هذه الدورات في تحسين الأداء التعليمي.

سجل الانحراف المعياري لهذه الفقرة 0.6، مما يشير إلى تجانس معتدل في آراء القادة، ويعكس تقديرهم لأهمية الاستثمار في التطوير المهني المستمر للمعلمين.

وأخيرًا، بالنسبة لمحور تحقيق معايير الجودة في التعليم، أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة بلغ 4.3، مما يعكس اتفاقًا قويًا بين القادة على أن القيادة التربوية تسهم بفعالية في تحقيق معايير الجودة في التعليم. الانحراف المعياري الذي بلغ 0.5 يعكس تجانسًا واضحًا في آراء المشاركين حول هذا الموضوع، مما يشير إلى إدراك واسع لأهمية تطبيق معايير الجودة في تحسين مخرجات التعليم.

الاستنتاجات المستخلصة من هذا التحليل توضح أن هناك وعيًا كبيرًا بين القادة التربويين بدور القيادة المحوري في تحسين جودة التعليم، سواء كان ذلك من خلال تحفيز المعلمين، أو توفير بيئة تعليمية ملائمة، أو تطوير المهارات المهنية، أو تحقيق معايير الجودة. ومع ذلك، فإن التفاوت الملحوظ في تطبيق التكنولوجيا يشير إلى ضرورة الاهتمام بهذا الجانب لتحسينه بشكل أكبر وضمان تحقيق الاستفادة القصوى من الأدوات التقنية المتاحة في العملية التعليمية.

الجدول 1: تحليل المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات القادة التربويين حول دور القيادة في تحسين جودة التعليم.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور
0.5	4.4	تحفيز المعلمين لتحسين الأداء المهني
0.7	4.1	توفير بيئة تعليمية تشجع على الابتكار والإبداع
0.6	3.8	توظيف التكنولوجيا الحديثة لتحسين العملية التعليمية
0.6	4.0	تطوير مهارات المعلمين من خلال الدورات التدريبية
0.5	4.3	تحقيق معايير الجودة في التعليم

مناقشة النتائج في الجدول السابق:

- تحفيز المعلمين لتحسين الأداء المهني: متوسط مرتفع (4.4) يشير إلى اتفاق واسع النطاق حول هذا الدور القيادي، مع تجانس في الآراء (0.5).

- توفير بيئة تعليمية تشجع على الابتكار: متوسط 4.1 يعكس إيجابية في هذا الجانب، لكن الانحراف المعياري (0.7) يشير إلى تفاوت أكبر بين المدارس.
- توظيف التكنولوجيا في التعليم: مستوى الرضا متوسط (3.8)، مع وجود تفاوت ملحوظ في التطبيق (0.6). تطوير مهارات المعلمين بالدورات التدريبية: اتفاق جيد (4.0) مع تجانس معتدل في الآراء (0.6).
- تحقيق معايير الجودة في التعليم: اتفاق قوي (4.3) مع تجانس واضح في الآراء (0.5).

مصطلحات الدراسة:

القيادة التربوية :

يمكن تعريف القيادة التربوية بأنها: مجموعة من العمليات القيادية التنفيذية والفنية التي تتم من خلال العمل الجماعي التعاوني الذي يسعى باستمرار إلى توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي المناسب الذي يحفز الدافعية ويغرس الرغبة في العمل الفردي والجماعي النشط والمنظم من أجل التغلب على الصعوبات وتطويع المشكلات القائمة وتحقيق أهداف تربوية محددة. للمجتمع، للمؤسسات التعليمية (مقابلة، 2011، ص117).

التعريف الإجراءي: القيادة التربوية هي عملية تنسيق وتوجيه جهود الفريق التعليمي لتحقيق الأهداف التعليمية. تشمل توفير بيئة تدعم التعاون والتحفيز، وتزويد الموارد اللازمة للتغلب على التحديات وتحقيق النجاح في العملية التعليمية.

-معايير الجودة:

وعرفها شحاتة والنجار (2003م، ص258) بأنها تمثل قواعد أو شروط مرجعية نموذجية نحكم أو نقيس بها سلوكيات الأفراد أو الجماعات، وأفعالهم وأنماط تفكيرهم وإجراءاتهم.

التعريف الإجراءي : عبارات تصف المعرفة والمهارات التي يجب على المتعلم اكتسابها من الجوانب المعرفية والمهارية والوجدانية نتيجة لدراسة محتوى كل مجال.

عملية التعليم:

عرف العمارة، ٢٠٠٦ م ، ص (١٢٣) الأداء التدريسي بأنه درجة قيام عضو هيئة التدريس بتنفيذ المهام التعليمية - التعليمية المناطة به وما يبذله من ممارسات وأنشطة وسلوكيات تتعلق بمهامه المختلفة تعبيراً سلوكياً. العمارة، ٢٠٠٦م، ص (١٠٣). وعرفه

الفراء ٢٠٠٤م، ص (١١٩) بأنه وسيلة التعبير عن امتلاك المدارس للمهارات التدريسية تعبيراً سلوكياً.

التعريف الاجرائي: عملية التعليم تشمل الأنشطة التي ينفذها المعلم لتحقيق الأهداف التعليمية. تتضمن تقديم المحتوى، تحفيز الطلاب، وتقييم أدائهم لضمان تعلم فعال ونجاح الطلاب.

حدود الدراسة :

1. الحدود البشرية: تشمل قادة المدارس ومديري الإدارات في المدارس الحكومية في منطقة الرياض.
2. الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على المدارس الحكومية في منطقة الرياض، والتي يبلغ عددها 50 مدرسة.
3. الحدود الموضوعية: تركز الدراسة على دور القيادة التربوية في تحسين جودة التعليم، وذلك من خلال تحليل تأثير القيادات التربوية في رفع مستوى الأداء التعليمي في المدارس.
4. الحدود الزمنية: تمتد الدراسة لتغطي العام الدراسي (2024 - 2025).

التوصيات

تطوير مهارات القيادة التربوية

تعزيز التعاون بين المدارس

إدخال تقنيات حديثة في الإدارة التعليمية

توفير دعم إضافي للمعلمين

تحسين بيئة العمل المدرسي

تقييم دوري لفعالية القيادة

المقترحات

تطوير خطة استراتيجية لتحسين القيادة التربوية

إنشاء نظام مكافآت وتحفيز للقيادات التربوية

إدماج أولياء الأمور في العملية التعليمية

تشجيع البحث والابتكار في مجال القيادة التربوية

تقييم تأثير التغيرات في القيادة التربوية

المراجع:

المراجع العربية

إبراهيم، م. (2012). نظريات القيادة وتأثيرها على التعليم. دار الكتاب الجامعي.

أبو عبده عيسى (2011) درجة تطبيق معايير إدارة الجودة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية فلسطين.

أبو عبده، فاطمة بنت عيسى (٢٠١١) درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها رسالة ماجستير)، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا نابلس فلسطين.

ابو علام، رجاء محمود (2009) قياس وتقييم التحصيل الدراسي . الكويت دار القلم اتحاد الجامعات العربية (٢٠١٧) دليل الجودة لمؤسسات التعليم العالي العربية

عمان

احلام الباز حسن الفرحاتي السيد محمود (٢٠٠٧) المنتج التعليمي المعايير وتحقيق الجودة الاسكندرية، دار الجامعة الجديدة الإدارية، مصر.

آل سليمان، زيد بن ناصر الحبيب عبد الرحمن بن محمد (٢٠١٧). متطلبات تطوير أداء

شاهين عبد الحميد حسن (٢٠١١). استراتيجيات التدريس المتقدمة واستراتيجيات التعلم وأنماط التعلم، كلية التربية، جامعة الأسكندرية، دمنهور. شحاته، حسن (٢٠٠٨) استراتيجيات التعليم والتعلم الحديثة وصناعة العقل العربي.

شحاته، م.، والنجار، م. (2003). معايير الجودة في التعليم. دار الفكر العربي.

شحاته، حسن؛ النجار، زينب (2003) معجم المصطلحات التربوية والنفسية، القاهرة: الدار المصرية اللبنانية. الشريف، طلال (2004). الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة (رسالة ماجستير غير منشورة جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية. طعيمة، رشدي (2006). الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد الأسس والتطبيقات عمان: دار المسرة للنشر والتوزيع والطباعة.

صالح ناصر (2004). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التطبيق ومقترحات التطوير عمان دار الشروق.

الطيب، أحمد؛ والبشتي، جمعة (2003). القيادة الإبداعية وإدارة التغيير والتطوير، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العربي السنوي الخامس للإدارة والإبداع والتجديد 27-29 تشرين الثاني، المؤسسة العربية للتنمية

العامودي، محمد زكي (2013). مستوى كفاءة الأداء الوظيفي وعلاقته بالأنماط القيادية السائدة لدى القيادات الإدارية رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الأقصى، فلسطين.

علي الفاضل، محمد (2006) الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية عمان دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع.

العمامرة، أ. (2006). عملية التعليم وأداء المعلمين. دار المسيرة.

الفراء، م. (2004). الأداء التدريسي وأثره على التعليم. دار الجيل.

القاهرة، الدار المصرية اللبنانية. الشعيلان، نورة خميس (2007) مدى توافر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدارس بالمملكة العربية السعودية . (رسالة ماجستير غير منشورة الثانوية للبنات الجامعة الخليجية)، مملكة البحرين.

القيادات المدرسية في ضوء معايير جودة القيادة المدرسية لهيئة تقويم التعليم بالمملكة العربية السعودية مجلة التربية الإسلامية للعلوم التربوية والإنسانية ع ٣٥ كاظم، أمينة محمد (٢٠٠٥) تقويم أداء المتعلم مخرجات التعلم. تونس، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم.

كامل، كمال إمام (2005). معايير الاعتماد الأكاديمي لبرامج التعلم عن بعد معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي في التعليم المفتوح، مؤتمر المعلوماتية والقدرة التنافسية للتعليم المفتوح رؤى عربية تنموية، القاهرة المخلافي.

الكنعان، نواف سالم القيادة الادارية ط ١ ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. اللخاوي محمد فتحي (2008) دور مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة في تنمية الإبداع الجماعي لدى معلمهم و سبل تطويره (رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية ، الجامعة الإسلامية ، غزة)

الليمون، نواف عطية (٢٠١٤) واقع التخطيط الاستراتيجي في مج مدارس التعليم العام في منطقة أبوظبي التعليمية، مجلة جامعة دمشق ٣٠ ، ع ٢ . المدري، أمير محمد (٢٠١٢) ثلاثين دورة ودورة لتكون قائدا ناجحا ، مكتبة خالد بن الوليد للطباعة والنشر والتوزيع، صنعاء اليمن.

مقابلة، س. (2011). القيادة التربوية: دورها وأهميتها في المدارس. دار الفكر العربي. وزارة التربية والتعليم (2017) إطار التحسين المدرسي ومؤشرات الجودة في دولت الكويت السعي نحو التميز. وزارة التربية والتعليم (٢٠١٨) دليل المدرسي لتطوير الأداء المدرسي سلطنة عمان مسقط

ياسين محمد (٢٠١٥) توصيات المؤتمر الاقليمي للدول العربية حول " التربية ما بعد ٢٠١٥ شرم الشيخ استرجع بتاريخ

<https://www.masrawy.com/News/News 2024>

[Egypt/details/2015/1/4](https://www.masrawy.com/News/News 2024)

محمد سرحان خالد (2007). القيادة الفاعلة وإدارة التغيير، الكويت مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع. جامعة عين شمس، مركز التعليم المفتوح (ص 185-175)

مفلح، غازي (1998). الكفايات التعليمية التي يحتاج معلمو المرحلة الابتدائية إلى إعادة التدريب عليها في دورات اللغة العربية التعزيزية المكّمة رسالة ماجستير غير منشورة جامعة نايف للعلوم الأمنية المملكة العربية السعودية.

ناصر، حسن محمود (2010). الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين (رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الإسلامية غزة).

المراجع الأجنبية:

Borko H. et. Al. Borko h. et al. (2006). Teachers Developing Ideas and Practices about Mathematics Performance assessment: Success stumbling Blocks and Implications for Professional Development University of Colorado Boulder USA Science Direct.

Detret J. & Others (2001). Quality Management In USA High School Evidence From The Field School Leadership 12 (10) 158-178.

.3Leib, S. (2012). Education Professional Standards Board, "EPSB", New Teacher Standards for Preparation and Certification". Kentucky Performance Standards, July.

Marlette Stephen George (2004). Characteristics of Superintendents Who are Effective Instructional Leaders. PHD Dissertation University of South California. U.S.A.

نماذج التنبؤ كألية حديثة في البحث العلمي واستخدامها للتنبؤ بالتضخم في الاقتصاد الليبي

د نجاح الطاهر البيباص

أستاذ مشارك/ كلية الاقتصاد جامعة المرقب

najbebas@elmergib.edu.ly

د محمد عمر الشويرف

أستاذ مشارك/ كلية الاقتصاد جامعة المرقب

Mshwerf@elmergib.edu.ly

المستخلص

يهدف البحث الى التعرف على واقع التضخم في ليبيا من خلال دراسة القيم الواقعية المعبرة عنه من واقع الاحصائيات الصادرة عن مصرف ليبيا المركزي وبيان التطور الحاصل في معدل التضخم خلال فترة الدراسة، كذلك يهدف الى وضع نموذج للتنبؤ بالتضخم في الاقتصاد الليبي باستخدام نماذج التمهيد الاسي (نموذج التمهيد الاسي المضاعف- ونموذج هولت)، ودلت نتائج المفاضلة على ان نموذج هولت هو النموذج الافضل والملائم لتمثيل سلسلة التضخم في الاقتصاد الليبي ، وتم التنبؤ بمعدلات التضخم في ليبيا حتى سنة 2027 حيث بلغ التضخم خلال هذه السنة الى 3.4%.

الكلمات المفتاحية: التضخم، التمهيد الاسي المضاعف، نماذج هولت، التنبؤ

Abstract

The objective of the research is to identify the reality of inflation in Libya by studying the realistic values expressed by the statistics issued by the Central Bank of Libya and the development of the rate of inflation during the period of study. It also aims to develop a model for inflation forecasting in the Libyan economy, (The exponential multiplication model and the Holt model) and used a set of statistical criteria to select the best of these models, and showed the results of the differentiation that the Holt model is the best and appropriate model to represent the series of inflation in the Libyan economy, and was predicted inflation rates in Libya until 2027 district This year, inflation reached 3.4%.

أولاً: المقدمة:

إن معدلات التضخم تلعب دوراً كبيراً في الاقتصاد القومي سلباً وإيجاباً، حيث تؤدي زيادة معدلات التضخم الى انخفاض قيمة العملة الوطنية، وبالتالي يتقلص حجم الدخل القومي، الأمر الذي ينعكس سلباً على معدلات النمو الاقتصادي.

ويعد علم الاحصاء عصب عملية التخطيط، وذلك لاعتماده على القراءات الاحصائية السليمة، وحيث أن بناء خطط سليمة تستند على قاعدة من الدراسات والبحوث التي تستكشف الحاضر مستلهمة تجارب الماضي من أجل رسم صورة المستقبل اقتضت الحاجة لتوظيف البيانات والمعلومات الاحصائية في اعداد هذه الدراسات والبحوث في اطار ما يسمى بتحليل الواقع، واستخدامها ايضا في ارساء اهداف الدولة والتعرف على رؤيتها ورسالتها المستقبلية وذلك من خلال استخدام طرق وأساليب علم الاحصاء حيث باستطاعة هذه الطرق والأساليب مساعدة المخطط في لمس ملامح ومعالَم الأهداف التي يمكن أن تصل اليها الدولة.

إن التحليل العلمي للسلاسل الزمنية للمتغيرات الاقتصادية يتم عبر عدة نماذج منها تقليدي وآخر حديث، إلا ان النماذج الحديثة هي الأكثر شيوعاً من الأخرى، ومن النماذج الحديثة لتحليل السلاسل الزمنية والتنبؤ نماذج التمهيد الآسي مما لها القدرة العالية على التنبؤ بسلوك الظاهرة في المستقبل.

ومن هنا جاءت فكرة هذه الورقة بتحليل ودراسة سلوك ذلك المتغير (التضخم) في الاقتصاد الليبي و التنبؤ المستقبلي بقيمته، حيث من خلال التنبؤ بمعدلات التضخم يمكن الاعتماد عليه في عملية التخطيط الاقتصادي السليم حتى يتم الارتقاء بالاقتصاد

الوطني نحو التقدم، ومواجهة المشاكل التضخمية التي يمر بها الاقتصاد الليبي في الوقت الحالي.

ثانياً: المشكلة البحثية:

إن النظام الاقتصادي أصبح يعتمد اعتماداً كبيراً على البيانات الرقمية ذات السلاسل الزمنية، وذلك عن طريق رصد المتغيرات الاقتصادية وتحليلها تحليلاً علمياً، عليه تكمن المشكلة البحثية في السؤال التالي:

إلى أي مدى يمكن الاعتماد على نماذج التمهيد الآسي في تحليل السلسلة الزمنية لمتغير التضخم في ليبيا خلال الفترة 1980-2018 والتنبؤ بقيمته حتى سنة 2027؟

ثالثاً: فرضية البحث:

انطلاقاً من مشكلة البحث وهي الوصول إلى أنسب وأفضل النماذج الإحصائية الحديثة، لاستخدامها في التنبؤ بمعدلات التضخم في ليبيا، فإن هذا البحث يقوم على الفرضية التالية:

- قدرة نموذج التمهيد الآسي **Smoothing Models** على التحليل والتنبؤ بالسلسلة الزمنية للمتغيرات الاقتصادية (التضخم).

رابعاً: أهمية البحث:

هناك علاقة وثيقة بين كلاً من التخطيط الاقتصادي السليم، والتنبؤ المستقبلي الجيد لمختلف أوجه النشاط الاقتصادي، ونظراً لأهمية التنبؤ الإحصائي في رسم السياسة الاقتصادية السليمة، فإن أهمية هذا البحث تنحصر في محاولة التوصل إلى

أنسب وأفضل هذه النماذج الإحصائية الحديثة لاستخدامها في التنبؤ بحجم التضخم في الاقتصاد الليبي.

خامساً: أهداف البحث:

يهدف هذا البحث الى مجموعة من الأهداف أهمها ما يلي:

1- التعرف على معدلات التضخم، وتطورها في الاقتصاد الليبي، وبيان آثارها الاقتصادية المختلفة.

2- التنبؤ بحجم التضخم في الاقتصاد الليبي للفترة القادمة، والاعتماد عليه كقاعدة أساسية في عملية التخطيط حتى سنة 2027.

سادساً: حدود البحث:

1- الحدود المكانية: يسعى هذا البحث إلى دراسة معدلات التضخم في الاقتصاد الليبي.
2- الحدود الزمانية: شملت الفترة الزمنية معدلات التضخم خلال الفترة 1980-2018، والتنبؤ بهذه المعدلات في ليبيا من سنة 2019م إلى سنة 2027م.

سابعاً: منهج الدراسة وطرق جمع البيانات:

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي من خلال سرد المعلومات الخاصة بمتغيرات البحث، كما يستخدم المنهج التحليلي المتمثل في تطبيق أساليب التنبؤ الإحصائي المختلفة للتنبؤ بمعدلات التضخم في ليبيا، وتشمل هذه الأساليب أنواعاً مختلفة من النماذج الإحصائية منها:-

النماذج المحددة (نماذج التمهيد الآسي المضاعف، نموذج هولت).

وتعتبر عملية تجميع البيانات جزء هام وضروري في البحوث الخاصة بدراسات التنبؤ، إذ تعتمد جودة النماذج التي تستخدم في التنبؤ إلى حد كبير على دقة البيانات، ومدى تمثيلها للواقع الفعلي، وسوف يعتمد هذا البحث على بيانات السلسلة الزمنية المنشورة لتقارير مصرف ليبيا المركزي، وسيتم استخدام برنامج **Eviews.8** للحصول على نتائج التنبؤ.

ثامناً: الدراسات السابقة:

حظيت نماذج السلاسل الزمنية، وكذلك موضوع التضخم باهتمام واسع من قبل الباحثين، سواء على المستوى التطبيقي أو النظري، ونظراً لتوفر العديد من الدراسات التي تناولت هذه المواضيع سنكتفي في البحث بذكر بعضها:

1- (هادية حسن إبراهيم، 2006) تطبيق نماذج ARIMA على بيانات التضخم في السودان (1970-2005).

تناول البحث دراسة وتحليل بيانات التضخم في السودان من 1970-2005 بهدف معرفة الاتجاه العام للتضخم في السودان، واكتشاف التغيرات التي تطرأ على السلسلة محل الدراسة، ومن ثم التوصل إلى نموذج يمكن من خلاله التنبؤ بالتضخم في المستقبل، كذلك اثبت البحث الفرضية التي مفادها وجود علاقة طويلة الأجل بين التضخم في السنة الحالية والتضخم في السنة السابقة لذا كانت السلسلة غير مستقرة.

2- (الصويحي، 2009) "دراسة تأثير عرض النقود وسعر الصرف على التضخم في الاقتصاد الليبي 1990-2008" وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ- الرقم القياسي لأسعار المستهلك يوثر في سعر الصرف.

- ب- إن عرض النقود يوتر أيضاً في سعر صرف الدينار الليبي.
- ج- إن الرقم القياسي لا يوتر في عرض النقود مما أرجعه إلى هيمنة القطاع العام لفترة طويلة عن النشاط الاقتصادي.

3- (نجاح الطاهر البيباص، 2014) "دراسة اقتصادية للتنبؤ بإنتاج النفط في ليبيا خلال الفترة (1971-2012)". هدفت هذه الدراسة الى اختيار أفضل وأحدث النماذج الإحصائية للتنبؤ بإنتاج النفط، ومن هذا المنطلق فإن هذه الدراسة تعنى بمحاولة تجربة استخدام نماذج مختلفة لهذا الغرض، فقد استخدمت هذه الدراسة نوعين من نماذج تحليل السلاسل الزمنية وهما نماذج بوكس - جنكينز، ونماذج التمهيد الآسي، وتوصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها بعد عمل المقارنة الإحصائية بين نموذج بوكس - جنكينز (النموذج $ARMA(1,0)$)، ونماذج التمهيد الآسي، وفق المعايير الإحصائية المستخدمة تبين أن نموذج التمهيد الآسي (نموذج هولت) هو النموذج الأفضل في تمثيل حركة إنتاج النفط الليبي ويمكن الاعتماد عليه عند إجراء التنبؤات.

4- (عمر احمد صغير، 2015) "استخدام منهجية بوكس - جنكينز للتنبؤ بمعدلات التضخم في السودان دراسة قياسية خلال الفترة (1978 - 2011)"، وهدف هذه الدراسة الى اختبار مدى فاعلية تطبيق نماذج بوكس - جنكينز في تحليل السلاسل الزمنية بحجم التضخم في السودان، وتوصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها يعتبر نموذج الانحدار الذاتي والمتوسط المتحرك $ARMA(2,1)$ وهو النموذج الملائم لتمثيل

دالة التضخم في السودان، كذلك وصلت الدراسة الى أن القيم المقدرة التي تم التنبؤ بها باستخدام منهجية بوكس- جينكنز تقترب الى حد ما من القيم الفعلية.

5- (زيدان، 2017) "التضخم في الاقتصاد الليبي الأسباب والآثار"، ويهدف هذا البحث بشكل رئيسي إلى دراسة ظاهرة التضخم في الاقتصاد الليبي، وتسلط الضوء عن أهم أسبابه، والآثار الاقتصادية والاجتماعية التي نتجت عنه، وتوصل هذا البحث الى مجموعة من النتائج أهمها:

أ- لعل من أهم الآثار الاقتصادية للتضخم في ليبيا، هو أزمة الدينار الليبي وانخفاض قوته الشرائية الذي وصل إلى مستويات متدنية لم يصل لها منذ 21 عاما، حيث بلغ سعر الدولار الأمريكي 2 دينار ليبي.

ب- تسبب التضخم في تنامي ظاهرة الفساد الإداري في ليبيا والتي تعاني منها على مر العقود الماضية .

ت- ظهور نشاطات غير مشروعة في الاقتصاد الليبي هي أحد مخرجات التضخم وغلاء المعيشة.

أولا: تطور التضخم في الاقتصاد الليبي خلال الفترة 1980-2018:

سجلت معدلات التضخم في ليبيا تغيرات كبيرة، وحققت جميع سنوات البحث معدلات تغير موجبة تعكس استمرار تزايد الرقم القياسي للأسعار سنوياً وذلك باستثناء السنوات 2000-2004 التي حققت معدلات تغير سالبة.

شهدت هذه الفترة (1981-1988) تراجعاً في صرف الدولار الأمريكي ، وهبوطاً حاداً في أسعار النفط العالمية ، حيث وصل سعر برميل النفط عام 1986 إلى ما دون عشرة دولار للبرميل مما أدى إلى تراجع الإيرادات النفطية ، الأمر الذي حدى بالدولة إلى العمل على ضبط الإنفاق العام وإتباع سياسات تقشفية ، وهذا يعني أن تأثير العوامل السلبية على الاقتصاد الليبي كانت من القوة بحيث طغت على تأثير العوامل الإيجابية ، الأمر الذي ترتب عليه دخول الاقتصاد في مرحلة من الركود الاقتصادي تمثلت أبرز ملامحها في انخفاض معدلات النمو الاقتصادي ، وارتفاع معدلات التضخم ، حيث بلغ التضخم الى نحو 12.5% سنة 1984، أدت كل هذه العوامل إلى زعزعة الثقة بالاقتصاد الليبي وبالتالي إلى مزيد من عدم التوازن المالي المحلي والخارجي ، وإلى تعمق الاختلالات الهيكلية في مختلف القطاعات الاقتصادية، إذ ترتب على هذه العوامل مجتمعة ظهور السوق السوداء ، وسوق الصرف الموازية وتدهور وضع ميزان المدفوعات حيث حقق عجز بلغ 137729 مليون دينار عام 1981، وارتفاع نسبة عجز الموازنة العامة إلى الناتج الإجمالي بأسعار السوق الجارية إلى نحو 136%.

وتميزت الفترة (1991-1997) بارتفاع معدلات التضخم، وذلك بسبب انكماش إيرادات النفط بسبب تدهور أسعاره وراجع الطلب عليه في الأسواق العالمية، كذلك فرض الحظر الجوي، ومجموعة القيود السياسية واقتصادية على ليبيا، مما ترك هذان السببان أثرهما الواضح على الاقتصاد الليبي (مهني، 2016)، ومن خلال بيانات الجدول رقم (1) نلاحظ تزايد معدل التضخم السنوي مقاساً بالرقم القياسي لأسعار

المستهلك من 11.9% سنة 1991 الى 13.2% سنة 1997 (المركزي ا.، 1997) تم سجل تباطأ في العامين 1998، 1999 (5%، 1.5%) على التوالي.

وسجلت معدلات التضخم انخفاضاً بدأ من عام 2000 الى عام 2003 ليسجل (-2.9%، -9.2%، -9.6%، -2.0%) على التوالي (السنوي، 2003)، كما نلاحظ بأن التضخم بدأ في الارتفاع من عام 2004 ليسجل 1.0% ثم استمر في الارتفاع حيث ارتفعت معدلات التضخم خلال الفترة 2005-2007 لتسجل ارتفاع من 3% سنة 2005 الى 6.2% سنة 2007، وذلك بسبب الاستقرار السياسي والاقتصادي للدولة الليبية وكذلك الاستقرار العالمي واستقرار أسعار النفط، أما خلال عام 2008 فقد سجلت معدلات التضخم ارتفاع ملحوظ وصل الى 10.4%، حيث تأثر الاقتصاد الليبي بما عانت منه جميع الدول في الأزمة العالمية وقد كان سبب هذا الارتفاع يعزى إلى عوامل خارجية أو ما يسمى بالتضخم المستورد (شنيش، 2013) ، نتيجة لارتفاع أسعار وكميات الواردات السلعية ، تزامناً مع ارتفاع أسعار النفط العالمية التي أدت إلى زيادة قيمة الدخول النقدية متسببة في زيادة عرض النقود وذلك بسبب زيادة الإنفاق العام، وزيادة منح الائتمان على الرغم من الاستقرار الاقتصادي والسياسي التي كانت تشهده الدولة الليبية في تلك الفترة، اما خلال سنة 2009، 2010 فقد تراجعت معدلات التضخم واستقرت بشكل نسبي حيث بلغت 2.4% خلال السنتين ويرجع السبب الى مجموعة من الأسباب أهمها مساهمة مصرف ليبيا المركزي في انخفاض معدل الضخم من خلال سياسته المتعلقة بإصدار شهادات الإيداع التي تم من خلالها امتصاص اكبر قدر من السيولة من القطاع المصرفي، كذلك انخفاض أسعار

السلع الأولية وتكلفة الإنتاج في الأسواق العالمية، وارتفاع سعر الصرف الليبي مقابل اليورو خلال سنة 2010 (المركزي ا.، 2010).

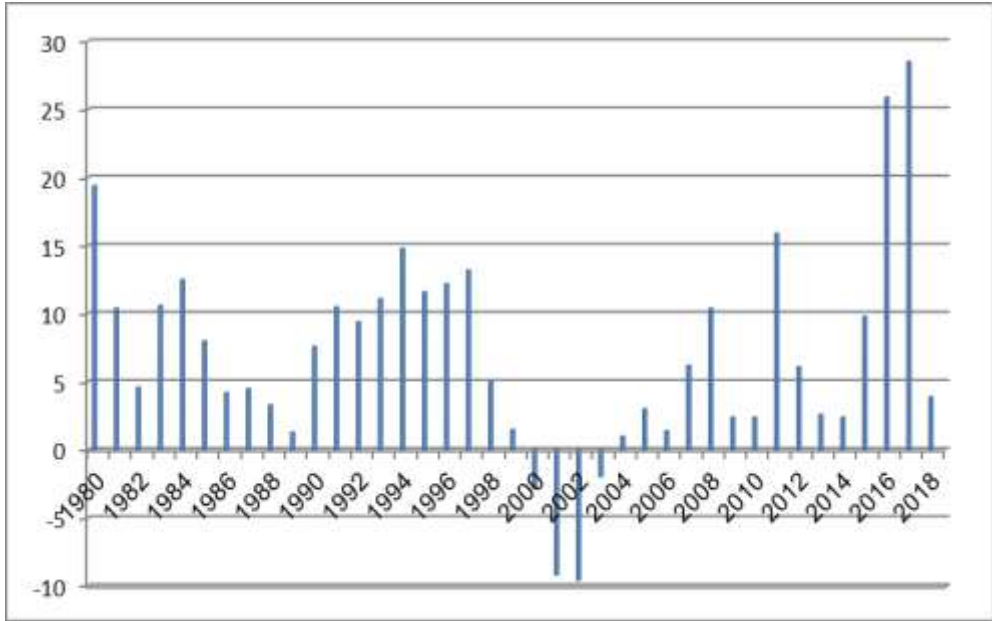
وفي عام 2011 سجل التضخم ارتفاع ملحوظ حيث وصلت معدلات التضخم في هذه السنة إلى 15.9% ويرجع السبب في هذا الارتفاع الى الظروف السياسية والعسكرية التي مرت بها الدولة وتوقف انسياب السلع بين البلدان الليبية وغياب الأمن والرقابة على المحلات التجارية، ومن ثم سرعان ما استقرت معدلات التضخم خلال الفترة 2012، 2013، 2014، حيث انخفضت على التوالي 6.1%، 2.6%، 2.4% (المركزي ا.، 2014)، يرجع سبب هذا الانخفاض الى الاستقرار النسبي الذي حدث للاقتصاد الليبي، وارتفاع أسعار النفط، وزيادة حجم الصادرات، مع ثبات أسعار المواد الاستهلاكية التي يتم استيرادها من الخارج والتي تمثل بند الواردات، ثم رجعت معدلات التضخم في الارتفاع خلال سنة 2015، 2016، 2017 وذلك بسبب توقف تصدير النفط وانخفاض الإيرادات النفطية، حيث وصلت معدلات التضخم إلى مستويات قياسية في نهاية عام 2016 بنسبة 25.9%، وفي 2017 وصل الى 28.5% هذا الارتفاع الكبير في مستويات الأسعار الذي صاحبه عجز في الميزانية العامة وخلل في ميزان المدفوعات. ولقد شهدت سنة 2018 انخفاضا حاداً في معدلات التضخم حيث وصل التضخم الى 9.3% خلال سنة 2018 وسبب هذا الانخفاض انخفاض بعض اسعار السلع بسبب توفر الدولار من المصرف المركزي بسعر 3.9 دينار للدولار، وذلك وفقاً لبرنامج الاصلاح الاقتصادي الذي بداءة الدولة الليبية في تنقيده لمعالجة التشوهات التي يعاني منها الاقتصاد الليبي.

جدول رقم (1): معدلات التضخم في الاقتصاد الليبي خلال الفترة 1980-2018

السنة	التضخم %	السنة	التضخم %	السنة	التضخم %
1980	19.4	1993	11.1	2006	1.4
1981	10.4	1994	14.8	2007	6.2
1982	4.6	1995	11.6	2008	10.4
1983	10.6	1996	12.2	2009	2.4
1984	12.5	1997	13.2	2010	2.4
1985	8.0	1998	5.0	2011	15.9
1986	4.2	1999	1.5	2012	6.1
1987	4.5	2000	2.9-	2013	2.6
1988	3.3	2001	9.2-	2014	2.4
1989	1.3	2002	9.6-	2015	9.8
1990	7.6	2003	2.0-	2016	25.9
1991	10.5	2004	1.0	2017	28.5
1992	9.4	2005	3.0	2018	9.3

المصدر: النشرة الاقتصادية لمصرف ليبيا المركزي أعداد مختلفة.

شكل رقم (1): معدلات التضخم في الاقتصاد الليبي خلال الفترة 1980-2018



المصدر: من أعداد الباحثان بالاعتماد على بيانات الجدول رقم (1)

ثانياً: الآثار الاقتصادية للتضخم في الاقتصاد الليبي:

1- أزمة الدينار الليبي : عند النظر إلي الآثار الاقتصادية التي خلفها التضخم في الاقتصاد الليبي، فنجد أن- أهمها هي تدهور قيمة الدينار الليبي " سعر الصرف " أمام العملات الأخرى وخاصة الدولار وانخفاض قوته الشرائية، حيث تذبذب سعر الدينار الليبي صعودا وهبوطا في السوق الموازية الليبية مع شح العملة الأجنبية داخل المصرف المركزي، حيث هبط الدينار الليبي إلى أدنى مستوياته منذ 60 عاما، هذا الارتفاع الكبير في أسعار العملات الصعبة اثر تباعا علي أسعار

السلع والمواد التي يحتاجها المواطن بشكل يومي، من مواد غذائية وأدوية وملابس وغيرها (الجديد، 2014).

2- **اختلال ميزان المدفوعات الليبي:** اثر التضخم الاقتصادي علي ميزان المدفوعات في ليبيا، حيث أن الاختلال الواضح في ميزان المدفوعات والعجز في السنوات الأخيرة كان من الأسباب الرئيسية لها هي ارتفاع معدلات التضخم وتشير الأرقام إلى أن ميزان المدفوعات في ليبيا خلال الفترة 2013/2014/2015 حقق عجز بقيمة 8.6، 27.4، 16.3 مليار دينار علي التوالي (المركزي م.، 2016) هذا العجز الكبير في ميزان المدفوعات سوف يؤثر سلبا علي الميزانية العامة في ليبيا، لأن الدولة الليبية أصبحت تغطي في قيمة هذا العجز في الميزانية العامة عن طريق الاحتياطي النقدي لدى المصرف المركزي، و الدين العام.

3- **انخفاض الاحتياطيات الدولية للمصرف المركزي :** بدأ الاحتياطي الدولي لدى المصرف المركزي في التراجع مع ظهور ظاهرة التضخم وزيادة العجز في الميزانية العامة، حيث صرفت الدولة الليبية قرابة 56.9 مليار دينار من احتياطي النقد الأجنبي في أقل من عامين، إذ أن إجمالي الاحتياطي الدولي كان يبلغ 148.8 مليار دينار عام 2012 وانخفض علي مدار الأربع سنوات الأخيرة حتى وصل إلي 95.1 في عام 2016 وتحتاج ليبيا إلى العملة الصعبة لسداد فاتورة الواردات السنوية التي تبلغ 30 مليار دولار (جاب الله، 2015).

4- ظهور السوق الموازية : وجود السوق الموازية يتطلب وجود سوق أخرى يطلق عليها السوق السوداء وهي " تلك السوق التي تتداول فيها بيع وشراء العملات الأجنبية اللازمة لتمويل السوق الموازية"، فلا يمكن وجود سوق موازية بدون سوق سوداء للعملات الأجنبية (الفيثوري، 1998)، وبسبب تدهور الأوضاع الاقتصادية وانخفاض قيمة العملة الصعبة في المصرف المركزي نظراً لانخفاض الاحتياطيات الدولية من النقد الأجنبي، ظهرت ما يعرف بالسوق السوداء أو السوق الموازية وهي ما زادت من حدة الأزمة خاصة في ظل استغلال التجار للموقف وعرض الأسعار للعملات بأسعار مرتفعة للغاية مقارنة بأسعار المصرف المركزي، وبالتالي فإن الموردون سوف يطّرون إلى الشراء من هذه الأسواق لان المصرف المركزي لم تعد لديه القدرة لتوفير العملة الصعبة لهم وهذا ما سبب في ازدهار السوق السوداء في الاقتصاد الليبي وازدادت الأوضاع سوءاً (الجديد، السوق السوداء تسحوذ على النقد الاجنبي في ليبيا، 2015)

ثالثاً: الجانب التطبيقي:

تطبيق نماذج التنبؤ (نماذج التمهيد الآسي):

تعتبر طريقة التمهيد الآسي Exponential Smoothing من الطرق المفيدة في التنبؤ عندما يكون المطلوب التنبؤ بسلاسل زمنية طويلة تتميز بالاستقرار النسبي ، وتتميز هذه الطريقة بأنها تعطي وزناً نوعياً أكبر للقيم الأخيرة في السلسلة، وهذا لا يعني إهمال القيم الأخرى، لكن الأهمية النسبية للقيم تتناقص كلما تم الرجوع إلى الوراء، وتتميز أيضاً بسهولة العمليات الحسابية، ويعرف التمهيد الآسي بأنه مجموعة من الطرائق التجريبية التي تعتمد على تمديد أو إطالة منحنى السلسلة الزمنية (البيباص م.، 2016)، وسوف يتم استخدام نماذج التمهيد الآسي المفرد والمضاعف وهولت، وسوف تتم المفاضلة فيما بينها ويتم اختيار النموذج الأفضل الذي يعطي أقل متوسط مربع الخطأ. وفي الجانب الآخر نجد أن متغير التضخم وهو المتغير الوحيد في هذا البحث، والتميز بصفة عدم السكون من حين لآخر، ونظراً لأن نماذج التمهيد الآسي تتعامل مع البيانات الساكنة والغير الساكنة سيتم تحليل هذا المتغير باستخدام نماذج التمهيد الآسي، وذلك لغرض الوصول الى نتائج من شأنها توضيح سلوك المتغير في الماضي والحاضر من أجل التنبؤ بسلوكه في المستقبل مما يساعد متخذي القرار في رسم خطط مستقبلية سليمة.

أولاً: التمهيد الآسي المضاعف Double Exponential Smoothing

النموذج المقدر:

تم حساب قيمة معامل التمهيد (α) والتي تساوي (0.27) وكذلك تم حساب قيمة متوسط مربع الخطأ MSE يساوي (7.113121) وتم تقدير المعادلة بالصورة التالية:-

$$Y_t = 3.228550 + 0.589280Y_{t-1}$$

$$T = (2.178)$$

$$(3.828)$$

$$F = 14.655$$

$$R^2 = 0.28$$

$$W.D = 1.2045$$

والجدول رقم (2) يوضح معدلات التضخم المتوقعة في ليبيا من سنة 2019م إلى سنة 2027م باستخدام طريقة التمهيد الآسي المضاعف.

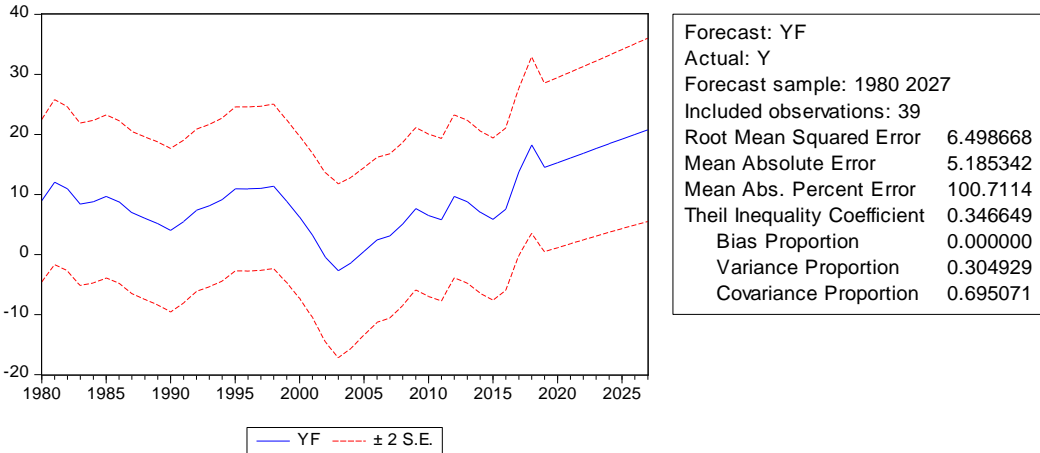
جدول رقم (2): معدلات التضخم المتوقعة في ليبيا من سنة 2019م إلى سنة 2027م باستخدام طريقة التمهيد الآسي المضاعف

السنة	معدل التضخم %
2019	14.5
2020	15.2
2021	16.1
2022	16.8
2023	17.6
2024	18.4
2025	19.2
2026	19.9
2027	20.7

المعايير المستخدمة	
6.498668	متوسط مربع الخطأ MSE
5.185342	متوسط الخطأ المطلق MAE
100.7114	متوسط نسبة الخطأ المطلق MAPE
0.346649	U

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بناءً على التحليل ببرنامج Eviews8.

شكل رقم (2): التنبؤ باستخدام نموذج التمهيد الآسي المضاعف



ثانياً: طريقة هولت:

إن طريقة هولت تعطي عملية التنبؤ مرونة أكبر وذلك لأنه يمهد النزعة بواسطة معلمة مختلفة عن تلك التي يتم استعمالها مع السلسلة الرئيسية، وبالتالي فإن التنبؤ بواسطة طريقة هولت يتم إيجاده بواسطة استعمال ثابتين تمهيد (تتراوح قيمة كل منها بين الصفر والواحد). وكذلك نعتمد على نموذج هولت لأنها تتعامل مع البيانات التي توجد بها اتجاهية، وكذلك تتعامل مع البيانات الساكنة والغير ساكنة.

النموذج المقدر:

وتم حساب قيمة معامل التمهيد (α) والتي تساوي (1) وكذلك تم حساب قيمة متوسط مربع الخطأ MSE يساوي (6.371625)، وتم تقدير المعادلة على الصورة التالية:

$$Y_t = 2.943508 + 0.648672Y_{t-1}$$

$$T \quad (2.436)$$

$$(5.514)$$

$$F = 30.414$$

$$R^2 = 0.45$$

$$W.D = 1.5195$$

والجدول رقم (3) يوضح معدلات التضخم المتوقعة في ليبيا من سنة 2019م إلى سنة 2027م باستخدام طريقة هولت

جدول رقم (3): معدلات التضخم المتوقعة في ليبيا من سنة 2019م إلى سنة

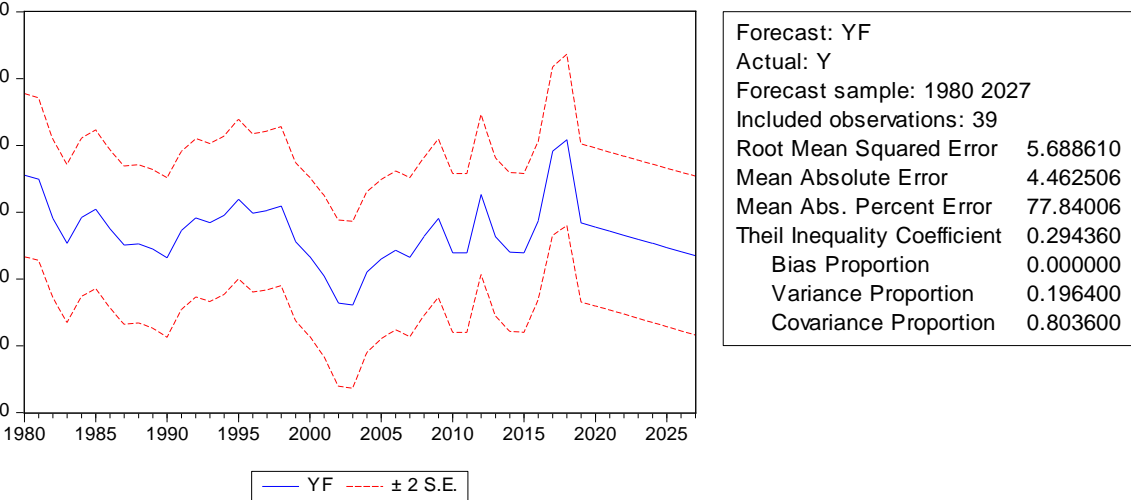
2026م

باستخدام طريقة هولت

السنة	معدل التضخم %
2019	8.5
2020	7.7
2021	7.1
2022	6.5
2023	5.9
2024	5.3
2025	4.6
2026	4.1
2027	3.4
المعايير المستخدمة	
متوسط مربع الخطأ MSE	5.688610
متوسط الخطأ المطلق MAE	4.462506
متوسط نسبة الخطأ المطلق MAPE	77.84006
U	0.294360

المصدر: من إعداد الباحثان بناءً على التحليل ببرنامج Eviews8

شكل رقم (3): التنبؤ باستخدام نموذج هولت



ثالثاً: المقارنة الإحصائية بين نماذج التمهيد الآسي

يتم في هذه المرحلة الأخيرة من مراحل البحث عمل مقارنة إحصائية بين نماذج اساليب التنبؤ المدروسة تمهيداً لاختيار أفضل هذه النماذج لكي يكون هو النموذج الذي سيعتمد عليه في عمل التنبؤات المستقبلية بمعدلات التضخم في ليبيا، وستتم عملية المقارنة واختيار النموذج الأفضل بالاعتماد على المعايير الإحصائية الآتية:

1- متوسط مربع الخطأ (MSE) Mean Square Error

2- متوسط الخطأ المطلق (MAE) Mean Absolute Error

3- متوسط نسبة الخطأ المطلق (MAPE) Mean Absolute Percentage Error

4- معامل ثيل (U) Thiel inequality coefficient

ويتم اختيار النموذج الذي يعطي أقل قيمة للمعايير السابقة، وقد تم حساب قيم هذه المعايير في الجدول رقم (2) والجدول (3).

جدول رقم (4): المقارنة الإحصائية بين نموذج التمهيد الآسي المضاعف ونموذج هولت

المعيار الإحصائي	نموذج هولت	نموذج التمهيد الآسي المضاعف
MSE	5.688610	6.498668
MAE	4.462506	5.185342
MAPE	77.84006	100.7114
U	0.294360	0.346649

الجدول من إعداد الباحثان

ومن خلال ملاحظة الجدول رقم (4) الذي يبين قيم معايير المفاضلة الإحصائية لمختلف النماذج المختارة لنماذج التنبؤ (نموذج التمهيد الآسي المضاعف - نموذج هولت) نجد أن أقل قيمة للمعايير MSE و MAE و MAPE و U، تم الحصول عليها

بواسطة نموذج هولت، وبالتالي يكون هو النموذج الأفضل للتنبؤ بمعدل التضخم في ليبيا.

النتائج والتوصيات:

أولاً: النتائج:

1- مشكلة التضخم (ارتفاع المستوى العام للأسعار) في ليبيا حالياً هو خليط من المشاكل السياسية والاقتصادية والاجتماعية، لعل من أهمها غياب الأمن وزيادة الصراعات والانقسامات السياسية، وهذا متوافق مع ما جاء في دراسة زيدان، 2017.

2- أظهرت نتائج المفاضلة بين نماذج التمهيد الآسي إن نموذج هولت هو النموذج الأفضل لتمثيل بيانات سلسلة معدلات التضخم في ليبيا حيث أعطى أقل قيمة لمتوسط مربع الخطأ MSE (6.371625)، وكذلك يتعامل مع البيانات الساكنة والغير الساكنة، وهذا متوافق مع ما جاء في دراسة البيباص، 2014.

3- أظهرت نتائج التنبؤ باستخدام نموذج هولت بأن معدلات التضخم في ليبيا باستخدام الرقم القياسي للأسعار ستتناقص مقارنة بالسنوات السابقة حيث تصل في سنة 2019 (8.5%) وفي سنة 2027 تصل الى (3.4%).

4- مقدر نماذج السلاسل الزمنية (التمهيد الآسي) على التحليل والتنبؤ بسلوك المتغيرات الأحادية، وكان ذلك واضحاً من خلال تحليله لدالة التضخم كمتغير

وحيد في هذا البحث، وهذا متوافق مع ما جاء في دراسة عمر احمد صغير، 2015 من خلال تحليله لدالة التضخم في السودان باستخدام أحد نماذج السلاسل الزمنية كمتغير وحيد. وكذلك متوافق مع ما جاء في دراسة هادية حسن ابراهيم، 2006.

ثانياً: التوصيات

- 1- نظراً للتنبؤات التي تحصل عليها البحث من خلال استخدام أساليب التنبؤ التي تتنبأ بأن معدلات التضخم في ليبيا ستخفض حيث تصل في سنة 2027 تصل الى (3.4%)، لهذا يجب على متخذي القرار أن يعتمدوا على أساليب التنبؤ عند رسم الخطط المستقبلية حتى يستطيعون تفادي المشاكل التي تقع فيها الدولة اقتصادياً، وكلما ارتفعت كفاءة العملية التنبؤية كلما ساعد أصحاب القرار من رسم خطط مستقبلية سليمة، ولاعتماد عليها في وضع السياسات النقدية الناجحة.
- 2- ضرورة تنظيم العمل الرقابي على الأسعار بالشكل الذي يتم من خلاله الحد من التضخم الجامع في أسعار السلع باختلافها.
- 3- يجب على الجهات المختصة بالشأن الاقتصادي ضرورة تصحيح الوضع الاقتصادي، وذلك بتطبيق السياسات الملائمة للحد من مشكلة التضخم بما يتناسب مع طبيعة الاقتصاد الليبي.

المراجع:

أولاً: الكتب:

1- ايمن حماقي، ابراهيم نصر اليماني، عبير فرحات. (2007). محاضرات في الاقتصاد التطبيقي. القاهرة، كلية التجارة عين شمس.

2- عطية المهدي الفيتوري. (1998). التضخم في الاقتصاد الليبي.

ثانياً: التقارير والنشرات الاقتصادية:

1- مصرف ليبيا المركزي. (1995). التقرير السنوي. طرابلس: مصرف ليبيا المركزي.

2- مصرف ليبيا المركزي. (1999). التقرير السنوي. طرابلس: مصرف ليبيا المركزي.

3- مصرف ليبيا المركزي. (2002). التقرير السنوي. طرابلس: مصرف ليبيا المركزي.

4- مصرف ليبيا المركزي. (2005). التقرير السنوي. طرابلس: مصرف ليبيا المركزي.

5- مصرف ليبيا المركزي. (2008). التقرير السنوي. طرابلس: مصرف ليبيا المركزي.

6- مصرف ليبيا المركزي. (2009). التقرير السنوي. طرابلس: مصرف ليبيا المركزي.

7- مصرف ليبيا المركزي. (2010). التقرير السنوي. طرابلس: مصرف ليبيا المركزي.

8- مصرف ليبيا المركزي. (2016). النشرة الاقتصادية. طرابلس: مصرف ليبيا المركزي.

9- معهد الدراسات المصرفية. (2012). نشرة توعية اقتصادية. الكويت. السلسلة الخامسة. العدد 3.

ثالثاً: الأبحاث المنشورة وغير المنشورة:

1- امحمد رمضان شنيش. (2013). دراسة العلاقة بين التضخم وعرض النقود وسعر الصرف. المجلة الجامعة، الصفحات 237-264.

2- انس جاب الله. الآثار الاقتصادية للانقسام السياسي في ليبيا، المنظمة الليبية للسياسة والاستراتيجيات. 2015.

3- مريم عيسى مهني، (2016). العلاقة بين الصادرات والنمو الاقتصادي". مجلة أماراباك. تصدر عن الاكاديمية الامريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، المجلد 7. العدد، الصفحات 65-85.

- 4- محمد عمر الشويرف، نجاح الطاهر الببباص. التنبؤ بالكميات المنتجة من النفط الخام في ليبيا باستخدام النماذج المحددة (نماذج التمهيد الآسي) خلال الفترة 1972-2013م. (مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية) الجامعة الأسمرية ع (5) يونيو 2015 عدد الصفحات (1-23).
- 5- مجلة العربي الجديد. القلق يرفع أسعار الدولار في ليبيا. 2014.
- 6- مجلة العربي الجديد. السوق السوداء تستحوذ على النقد الأجنبي في ليبيا. 2015.
- 7- عبد الناصر سالم زيدان. (2017). التضخم في الاقتصاد الليبي. السياسة النقدية في ليبيا ودورها في تحقيق الاستقرار الاقتصادي في ظل التطورات الحالية (صفحات 1-25). بني وليد: جامعة بني وليد.

أثر الموارد البشرية علي الكفاءة الإنتاجية

(بالتطبيق على بنك الخرطوم)

دراسة مقدمة ضمن مطلوبات الأوراق العلمية لنيل درجة الدكتوراة

في ادارة لاعمال

إعداد: صديق محمد الصديق محمد

المستخلص

تناولت الدراسة أثر الموارد البشرية علي الكفاءة الإنتاجية (بالتطبيق علي بنك الخرطوم). تمت صياغة مشكلة الدراسة في إن إدرة الموارد البشرية ووظائفها تمثل الجهة الإدارية التي يقع على عاتقها إدارة هذه الموارد كما أنها تمثل الإطار العام الشامل الذي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة سواء شملت هذه الاهداف تحسين الإنتاجية أو الربحية أو تنمية القدرة التنافسية. تمثلت اهمية الدراسة في إن استهداف تحسين الانتاجية في المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة والمؤسسة الاقتصادية الجزائرية بصفة خاصة يمكن إحداثه بتفعيل نمط إدارة الموارد البشرية وتوجيه الأداء البشري نحوى المستويات الأفضل. تتمثل فرضيات البحث في ان التحسن في الإنتاجية يتزامن مع اهتمام بالموارد البشرية من حيث بيئة العمل والحوافز، تعتبر تدريب الموارد البشرية المحدد الأساسي لإنتاجية ضمن متغيرات أو عوامل عديدة متكاملة تؤدي إلى تحقيق زيادة مطردة في الإنتاجية، إن تحسين الإنتاجية يقتضي التعامل مع وظائف وأهمية الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية في ظل وجود عوامل حرجة كالتكنولوجيا و المعلومات و الموارد المادية الأخرى. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحديد طبيعة المشكلة. كما توصلت الدراسة الي عدد من النتائج من أهمها: أثبتت نتائج الدراسة أن التحسن في الإنتاجية يتزامن مع اهتمام بالموارد البشرية من حيث بيئة العمل والحوافز. أوضحت الدراسة أن المؤسسة تعتمد علي التحفيز وتحقيق الرضا الوظيفي لرفع مستوى الأداء لدى الموظفين والإنتاجية. خرجت الدراسة بعدة التوصيات اهمها : لاهتمام بقياس الكفاءة الإنتاجية لوحدات القطاع العام ممثلاً في الإنتاجية الكلية أو الإنتاجية الجزئية (العمل، والمعدات، ورأس المال) للخدمات المختلفة المقدمة للجمهور، مع اتباع الخطوات المذكورة في البحث. الاهتمام بزيادة إنتاجية موظفي القطاع العام حيث أن تقدم المجتمع

يقوم على أساس تقديم أكبر قدر من الخدمات بأقل قدر من التكلفة نتيجة استخدام أقل قدر من عناصر الإنتاج.

Abstract

The research dealt with the impact of human resources on productive efficiency (by application to the Bank of Khartoum). The problem of the study was formulated in that human resources management and its functions represent the administrative body that is responsible for managing these resources. It also represents the comprehensive general framework that contributes to achieving the organization's goals, whether these goals include improving productivity or profitability or developing competitiveness. The importance of the study was that aiming to improve productivity in the economic institution in general and the Algerian economic institution in particular can be achieved by activating the human resources management pattern and directing human performance towards better levels. The research hypotheses are that the improvement in productivity coincides with an interest in human resources in terms of the work environment and incentives. Human resources training is considered the primary determinant of productivity among many integrated variables or factors that lead to achieving a steady increase in productivity. Improving productivity requires dealing with the functions and importance of human resources. In improving productivity in the presence of critical factors such as technology, information, and other material resources. The study relied on the descriptive analytical approach to determine the nature of the problem. The research also reached a number of results, the most important of which are: The results of the study demonstrated that improvement in productivity coincides with interest in human resources in terms of the work environment and incentives. The study showed that the organization intends to motivate and achieve job satisfaction to raise the level of employee performance and productivity. The research came out with several recommendations, the most important of which are: attention to measuring the productive efficiency of public sector units, represented by total productivity or partial productivity (labor, equipment, and capital) for the various services provided to the public, while following the steps mentioned in the research. Interest in increasing the productivity of public sector employees, as the progress of society is based

on providing the greatest amount of services at the least amount of cost as a result of using the least amount of production factors.

المقدمة:

أصبحت الدول تسعى حالياً لتحقيق التنمية والنمو الأقتصاديّين من أجل الحصول على مستويات مرغوبة من الرفاهية الإقتصادية خاصة تلك المصنفة ضمن الدول السائرة في طريق النمو ، يبدو انه إذا كانت هذه الغاية الأساسية و الملحة فكيف يكون السبيل إلى تحقيقها ؟

إن المؤسسة الإقتصادية تمثل الأداة والنواة الأساسية لإحداث التنمية والنمو في أي اقتصاد كان ، حيث أن نجاحها يؤدي إلى نجاح الاقتصاد القومي وفشلها يؤدي إلى ضعفه و فشله. ان درجة نجاح المؤسسة اليوم تقاس بمدى قدرتها على تحقيق معدلات أعلى من الإنتاجية ذلك أن هذه الأخيرة لها تأثيرات لا يمكن إهمالها سواء على الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة كتحسين الربحية وتنمية القدرة التنافسية ، أو على المستوى القومي كتحقيق الرخاء الاقتصادي والسيطرة على تضخم وتحقيق التنمية الإقتصادية. إن المؤسسة وفي سبيل تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها لابد أن تتوفر على مجموعة من الموارد وهذه الموارد تتمثل بصفة عامة في الموارد البشرية والمالية والموارد المادية المتمثلة في المباني و الآلات الى غير ذلك و التي يجب توافرها بما يتناسب ونشاط المؤسسة . ولا يجب ان نغفل موردين آخرين أضيفا في الآونة الأخيرة و هما الموارد التكنولوجية والمعلومات .تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة نظراً لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن وأعلى مورد من موارد الشركة، والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الاطلاق. إن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في

غالبية المنشآت حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين المنشأة من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية. إن الأداء السليم والوافي لمهام إدارة الموارد البشرية ينعكس بشكل إيجابي على الإنتاج، وهذه ما أثبتته العديد من الدراسات الأجنبية والعربية والتي أكدت وجود علاقة وتأثير إيجابي بين أداء إدارة الموارد البشرية والإنتاج.

مشكلة الدراسة:

ولما كانت الموارد البشرية تحتل هاته الأهمية في تحقيق أهداف المنظمات فإن الأمر يتطلب الاهتمام بشؤونها من قبل جهة إدارية متخصصة تركز فيها جميع الوظائف والأنشطة ذات العلاقة بها والتي تضمن توفر قدر عالي من التنظيم والاستثمار في هاته الموارد.

إن إدارة الموارد البشرية ووظائفها تمثل الجهة الإدارية التي يقع على عاتقها إدارة هذه الموارد كما أنها تمثل الإطار العام الشامل الذي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة سواء شملت هذه الأهداف تحسين الإنتاجية أو الربحية أو تنمية القدرة التنافسية. وتبعاً لهذه الأهمية المتزايدة للموارد البشرية والإدارة المسؤولة عنها من جهة وتحسين الإنتاجية من جهة ثانية تظهر إشكالية بحثنا في إبراز الدور الذي تلعبه هذه الإدارة في تحقيق معدلات مستدامة من الإنتاجية، وانطلاقاً من هذا قمنا ببلورة هذه الإشكاليات بصيغة التساؤل التالي: ما هو دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الكفاءة الإنتاجية

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال النظرة المتزايدة للموارد البشرية من جهة وتحسين الإنتاجية من جهة ثانية، وبصفة عامة فإن أهمية بحثنا تظهر في العناصر التالية:

1. الأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع نظراً للوضع الراهن الذي تمر به المؤسسة الإقتصادية الجزائرية و التي تستدعي الاهتمام بالموارد البشرية كمحدد أساسي لنجاح أو فشل المؤسسات ولا سيم في الأجل الطويل.
2. أهمية تحسين الإنتاجية نظراً لتأثيرها على اقتصاديات المؤسسة في تحسين الربحية وتنمية القدرة التنافسية ورفع معدلات الأجور للقوى العاملة.
3. إن استهداف تحسين الإنتاجية في المؤسسة الإقتصادية بصفة عامة والمؤسسة الإقتصادية الجزائرية بصفة خاصة يمكن إحداثه بتفعيل نمط إدارة الموارد البشرية وتوجيه الأداء البشري نحوى المستويات الأفضل.

اهداف الدراسة:

1. معرفة أثر إدارة الموارد البشرية علي الكفاءة الإنتاجية .
2. معرفة أهمية تدريب الموارد البشرية في تحقيق زيادة مطردة في الإنتاجية .
3. تسليط الضوء علي أهمية الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية في ظل وجود عوامل حرجة كالتكنولوجيا و المعلومات و الموارد المادية الأخرى.

فرضيات الدراسة:

1. ان التحسن في الإنتاجية يتزامن مع اهتمام بالموارد البشرية من حيث بيئة العمل والحوافز :

2. تعتبر تدريب الموارد البشرية المحدد الأساسي لإنتاجية ضمن متغيرات أو عوامل عديدة متكاملة تؤدي إلى تحقيق زيدة مطردة في الإنتاجية .
3. إن تحسين الإنتاجية يقتضي التعامل مع وظائف وأهمية الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية في ظل وجود عوامل حرجة كالتكنولوجيا و المعلومات و الموارد المادية الأخرى؟.

المنهج المستخدم في البحث:

للإجابة على إشكالية هذه الدراسة وإثبات أو نفي صحة الفرضيات استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة إذ يعتبران من أكثر المناهج موافقة مع هذا الموضوع في:

- **الجانب النظري** : اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يسمح لنا بفهم مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية.
- **الجانب التطبيقي** : تم الاعتماد على منهج دراسة حالة من أجل إسقاط الدراسة النظرية على واقع مؤسسة اقتصادية متخذين مؤسسة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي نموذجاً لذلك.

المبحث الاول

مفهوم إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة نظراً لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن وأعلى مورد من موارد الشركة، والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق. إن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنشآت حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين المنشأة من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية⁽¹⁾.

أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية :

إدارة الموارد البشرية تشتمل على عمليات أساسية يجب أداؤها وقواعد يجب اتباعها، والمهمة الرئيسية لمدير الموارد البشرية هي مساعدة المديرين في المنشأة وتزويدهم بما يحتاجونه من رأي ومشورة تمكنهم من إدارة مرؤوسيهم بفعالية أكثر.

ثانياً: أهمية إدارة الموارد البشرية :

يعد قسم الموارد البشرية مكوناً أساسياً لنجاح أي شركة أو مؤسسة بغض النظر عن حجمها؛ فالعامل البشري هو المقوم الأساسي لأي نشاط تجاري. هناك ستة أنشطة رئيسية يجب أن يقوم بها قسم الموارد البشرية بكفاءته عالية لإضافة قيمة ملموسة الي الشركة. هذه الأنشطة هي⁽²⁾.

- إدارة الأفراد والانتفاع من مهاراتهم على نحو فعال.

- ربط تقييم الأداء والمكافآت بالكفاءات.

(2) أبو الخير، يسرى. (2005). إدارة الموارد البشرية. بحث مقدم للدراسات العليا بكلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، جمهورية

مصر العربية، ص52

(1) أبو الخير، يسرى. المرجع السابق، ص53

- تطوير الكفاءات التي تعزز الأداء الفردي والمؤسسي.
- زيادة الابتكار والإبداع والمرونة اللازمة لتعزيز القدرة التنافسية.
- تطبيق طرق جديدة لتصميم آليات العمل، والتخطيط لبناء قاده جدد، والتطوير الوظيفي.

- تنفيذ ودمج التكنولوجيا من خلال تطوير مهارات الموظفين وتدريبهم والتواصل معهم.

الاستعانة بمصادر خارجية للقيام بوظائف الموارد البشرية:

في بعض الشركات الكبيرة، يتم الاستعانة بشكل متزايد بمصادر خارجية لأداء بعض وظائف قسم الموارد البشرية التقليدية وذلك لإتاحة الفرصة لإدارة الموارد البشرية بالشركة خلق وتنفيذ برامج مفيدة، تضيف قيمة على الأعمال وتؤثر عليها بطرق إيجابية . وتشمل الوظائف التي تتم عادةً الاستعانة بمصادر خارجية للقيام بها: إدارة المرتبات، وإدارة المزايا المقدمة للموظفين، والتوظيف، وفحص الخلفية القانونية -في بعض الدول- ، وإدارة المخاطر، وتسوية المنازعات، وفحص السلامة، وسياسات وقواعد العمل.

ثالثاً: أهداف إدارة الموارد البشرية :

أهداف إدارة الموارد البشرية تركز على تحقيق أقصى استفادة من العنصر البشري في المؤسسة، وتهدف إلى تحقيق التميز التنظيمي والنجاح الشامل. تختلف أهداف إدارة الموارد البشرية باختلاف المؤسسات والصناعات، ولكن من بين أهم الأهداف الشائعة:

1. توظيف واختيار الموظفين المناسبين
2. تطوير مهارات وقدرات الموظفين
3. تقييم وتطوير الأداء وتوجيه الموظفين نحو تحسين أدائهم وتطويره.
4. تحفيز ورفع رضا الموظفين

5. تخطيط الموارد البشرية
 6. تطوير سياسات وإجراءات الموارد البشرية
 7. تعزيز العلاقات بين الموظفين والإدارة
 8. تنمية القيادة والمهارات القيادية
 9. دعم وإدارة عمليات التغيير والتحول في المؤسسة
 10. تحقيق التوازن بين احتياجات الموظفين وأهداف المؤسسة
- أهداف إدارة الموارد البشرية تسهم في تعزيز كفاءة وكفاءة المؤسسة، وتحقيق التميز والاستدامة من خلال العنصر البشري الذي يعتبر أحد أهم أصول المؤسسة⁽¹⁾..
- رابعاً: وظائف إدارة الموارد البشرية :

إدارة الموارد البشرية هو تخصص مهم وشامل يتعامل مع جوانب إدارة وتطوير العنصر البشري في المؤسسات والمنظمات. يهدف هذا التخصص إلى ضمان تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تنظيم وتطوير القوى العاملة وتحسين الأداء العام. يشمل تخصص إدارة الموارد البشرية مجموعة متنوعة من الوظائف والمهام، تشمل مهام موظف الموارد البشرية في الشركة ما يلي⁽²⁾..:

- **توظيف واختيار الموظفين** : تشمل هذه المهمة انتقاء الموظفين المؤهلين والمناسبين لشواغر الوظائف، وإجراء مقابلات التوظيف واختبارات القدرات.
- **تطوير الموظفين** : يشمل تقديم برامج تدريب وتطوير لتحسين مهارات وأداء الموظفين وتطويرهم في مساراتهم المهنية.

(2)أماني سليمان أحمد، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الكفاءة الإنتاجية بمنظمات الأعمال، جامعة السودان للعلوم و

التكنولوجيا عمادة البحث العلمي ، مجلة العلوم و التقنية في العلوم الاقتصادية، المجلد 21، العدد 1(2020).ص68

(1)أماني سليمان أحمد، المرجع السابق،ص69

- إدارة الأداء : يشمل تقييم أداء الموظفين وتقديم ملاحظات بناءة لتحسين أدائهم وتحقيق أهدافهم المهنية.
- إدارة المكافآت والمزايا: يشمل تحديد وتقديم المكافآت والحوافز لتشجيع وتحفيز الموظفين على أداء أفضل.
- إدارة العلاقات بين العاملين: يتعامل مع العلاقات بين الموظفين والإدارة ويسعى إلى حل النزاعات والمشكلات بشكل فعال.
- تخطيط الموارد البشرية: يهتم بتحليل احتياجات المؤسسة من الموظفين وتطوير استراتيجيات لتوظيف وتطوير العناصر البشرية
- إدارة التغيير: يتعامل مع عمليات التغيير والتحول داخل المؤسسة ويسعى إلى تخطيط وتنفيذ تلك العمليات بطرق فعّالة.
- إدارة العلاقات الاجتماعية: يعنى ببناء علاقات إيجابية ومستدامة بين الموظفين والمجتمع المحيط. (1).

تخصص إدارة الموارد البشرية:

يمكن أن يكون تخصص إدارة الموارد البشرية مفيدًا لأولئك الذين يرغبون في العمل في مجال إدارة الموارد البشرية، سواء كانوا مهنيين جدد أو لديهم خبرة سابقة في المجال. يمكن أن يعملوا في مختلف الصناعات والقطاعات، بدءًا من الشركات الصغيرة وحتى المؤسسات الكبيرة والمنظمات الحكومية (2).

تطبيق مفاهيم إدارة الموارد البشرية يساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز نجاح المؤسسة من خلال تطوير العنصر البشري والحفاظ على بيئة عمل إيجابية.

(2) أمانى سليمان أحمد، المرجع السابق، ص70

(1) سامر سمية ، إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الكفاءة الإنتاجية (2020م)، ص74

الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية:

1/ التوظيف والاختيار :

تتضمن إدارة الموارد البشرية جذب وتحديد وتوظيف المرشحين الأكثر ملاءمة لشغل وظائف داخل المنظمة. ويشمل ذلك تحليل الوظائف وكتابة الأوصاف الوظيفية والإعلان عن الوظائف الشاغرة وإجراء المقابلات واختيار المرشحين⁽¹⁾..

2/ التدريب والتطوير :

تضمن إدارة الموارد البشرية حصول الموظفين على فرص التدريب والتطوير اللازمة لتعزيز مهاراتهم ومعارفهم وقدراتهم. ويشمل ذلك تنظيم برامج تدريبية وورش عمل وتوجيه جلسات تدريب لدعم نمو الموظفين وتطويرهم الوظيفي.

3/ التعويضات والمزايا :

إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن تطوير وإدارة نظام تعويض عادل وتنافسي. يتضمن ذلك تحديد الرواتب والأجور والمكافآت والحوافز والمزايا للموظفين، مع مراعاة عوامل مثل مسؤوليات الوظيفة واتجاهات السوق وأداء الموظف.

4/ إدارة الأداء :

تضع إدارة الموارد البشرية أنظمة وعمليات لتقييم وإدارة أداء الموظفين يتضمن ذلك تحديد أهداف الأداء، وإجراء تقييمات الأداء، وتقديم الملاحظات، وتنفيذ خطط تحسين الأداء إذا لزم الأمر.

5/ علاقات الموظفين :

(1)أمانى سليمان أحمد، المرجع السابق، ص70

تتعامل إدارة الموارد البشرية مع علاقات الموظفين من خلال تعزيز بيئة عمل إيجابية، ومعالجة مخاوف الموظفين وتظلماتهم، وضمان الامتثال لقوانين وأنظمة العمل، وتعزيز التواصل والتعاون الفعال بين الموظفين والإدارة.

6/ سياسات وإجراءات الموارد البشرية :

تقوم إدارة الموارد البشرية بتطوير وتنفيذ السياسات والإجراءات والمبادئ التوجيهية التي تحكم جوانب مختلفة من التوظيف، مثل سياسات الإجازة ومدونة قواعد السلوك، والإجراءات التأديبية، ومبادرات التنوع، والشمول.

7/ التخطيط الاستراتيجي :

تلعب إدارة الموارد البشرية دورًا استراتيجيًا في المنظمة من خلال موازنة استراتيجيات الموارد البشرية مع استراتيجية العمل الشاملة. يتضمن ذلك تخطيط القوى العاملة وإدارة المواهب وتخطيط التعاقب الوظيفي وتوقع احتياجات الموارد البشرية المستقبلية بناءً على الأهداف التنظيمية واتجاهات السوق. (1).

تخطيط الموارد البشرية:

تخطيط الموارد البشرية هو عملية استراتيجية تهدف إلى تلبية احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية بطريقة فعالة ومستدامة. يشمل هذا النوع من الإدارة تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية للموظفين، وتطوير استراتيجيات لجذب واختيار وتطوير الموظفين،

(2) رياض عبد القادر ، تأثير الكفاءة الأخلاقية على تطوير إدارة الموارد البشرية نحو إدارة الموارد البشرية مسؤولة اجتماعيًا ،

جلة اقتصاد المال والأعمال (2024) ، ص96

وتقديم التدريب والتطوير، وتحسين الأداء ورفع الكفاءة، والحفاظ على بيئة عمل مناسبة⁽¹⁾..

المبحث الثاني الكفاءة الإنتاجية

أولاً: تعريف الكفاءة الإنتاجية ومفهومها :

إن التقدم الاقتصادي في أي دولة يتوقف على عاملين أساسيين هما الكفاءة الإنتاجية للعمل، والكفاءة الاستثمارية لاستخدامات رأس المال ممثلاً في الآلات والمعدات والمواد الخام، وإن رفاهية المجتمع تقوم على أساس إنتاج أكبر من السلع الإنتاجية والاستهلاكية والخدمات بأقل قدر من التكلفة نتيجة استخدام أقل قدر من عناصر الإنتاج. فزيادة الإنتاجية عند إنتاج سلعة ما تعني إمكانية إنتاج نفس القدر من هذه السلعة بموارد أقل وبذلك يمكن إنتاج قدر أكبر من سلع أخرى. ولذلك فحينما نتساءل عن كفاءة عنصر من عناصر الإنتاج فإننا نعني معرفة حجم الإنتاج الذي نحصل عليه في ظل متغيرات العملية الإنتاجية باستخدام وحدة من ذلك العنصر. وعلى هذا الأساس يمكننا دراسة تعاريف الإنتاجية وتجميعها في ثلاثة مجموعات كما ذكر⁽²⁾..

1/ الإنتاجية كنسبة بين المخرجات والمدخلات:

يقول الاقتصادي الفرنسي Albert Aftalion أن الإنتاجية هي النسبة بين الإنتاج الإجمالي المحقق في وقت محدد وعوامل الإنتاج المستخدمة. ويقول Solomon Fabricant أن الإنتاجية هي إنتاج رجل/ساعة مع الأخذ في الاعتبار عنصر الجودة. ويقول John Kendrick أن الإنتاجية هي نسبة الإنتاج الحقيقية إلى كمية المدخلات المادية الحقيقية.

(2) رياض عبد القادر ، المرجع السابق، 97

(1) عيسوى، عبد الحمن. (1990). الكفاءة الإنتاجية. دار النهضة، القاهرة، جمهورية مصر العربية. ص 38

2/ الإنتاجية كدرجة من درجات الكفاءة:

يقول Bell أن الإنتاجية هي مقياس لدرجة الكفاءة التي على أساسها تتحول المواد إلى سلع. ويقول Solomon Fabricant أن الإنتاجية هي مقياس لكفاءة تحويل الموارد إلى السلع والخدمات التي يحتاجها الإنسان. ويلاحظ هنا أن الإنتاجية مسألة نسبية تعبر عما أنتج فعلاً منسوبةً إلى مقياس نظري لما يجب أن يكون قد أنتج.

3/ الإنتاجية ككفاءة استخدام الموارد:

تعرف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية كما ذكر عيسوي (1990) بباريس الإنتاجية بأنها "مدى استخدم الموارد طبقاً لمقاييس معينة. كما يعرف Bently الإنتاجية بأنها تحسن مستمر في كفاءة التنظيم الناتج عن الاستعمال الكفاء للموارد والعمالة والآلات المتاحة". ويمكن تعريف الإنتاجية بأنها إمكانية إنتاج قدر من السلع أو الخدمات بذات الجودة أو أفضل بوحدات أقل من عوامل الإنتاج في فترة زمنية محدودة. أي العلاقة بين كمية السلع والخدمات التي ينتجها الاقتصاد وكمية⁽¹⁾.

العمل ورؤوس الأموال والموارد المادية التي تستخدم لإنتاج هذه السلع والخدمات في فترة زمنية محدودة. وعلى نطاق الدولة نجد أن الكفاءة الإنتاجية تعني تحقيق أكبر كمية إنتاج ممكنة باستغلال المقومات الاقتصادية أفضل استخدام يقضي على كافة أوجه الإسراف العملي والوقت والمال. أما على نطاق المشروع فتعني الكفاءة الإنتاجية تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاج من إمكانيات المشروع وموارده البشرية والمادية.

أن التعاريف السابقة للإنتاجية يعيها تحتاج إلى مزيد من الإيضاح للأسباب الآتية:

(1) عيسوي، عبد الحمين. المرجع السابق، ص 39

1- أن طرفي النسبة أي المدخلات والمخرجات يتضمن كلاً منهما الكثير من المعاني التي يصلح كل منها لغرض معين، فهل تعنى المخرجات بالمعنى الاقتصادي السلع المنتجة عامة سواء كانت صناعية أو زراعية.

2- أن الإنتاج والكفاءة الإنتاجية لا يكونان بالضرورة مرتبطتين ارتباطاً موجباً، فزيادة الإنتاج لا تعني بالضرورة زيادة الإنتاجية فقد يصحب ذلك نقص في الإنتاجية والعكس صحيح، فمن الممكن زيادة حجم الإنتاج بزيادة حجم المستخدمات بنسبة أكبر وفي هذه الحالة تنقص الكفاءة الإنتاجية. وبالتالي فإن الإنتاجية كنسبة تكون مضللة إذا لم توضح جيداً، فمؤشرات الإنتاجية قد تتحرك في اتجاه تصاعدي إذا تناقصت المخرجات وكذلك تناقصت المدخلات بنسبة أكبر ، فقد تظهر مؤشرات الإنتاجية اتجاهها صعودياً يفهم منه تحقيق ظاهرة اقتصادية طيبة بينما يكون العكس هو الصحيح.

3- إذا افترضنا زيادة الإنتاج الإجمالي مع ثبات عدد العمال وبالتالي ستزيد الإنتاجية، فإن ذلك لا يعنى بالضرورة زيادة إنتاجية العامل، إذ قد ترجع الزيادة في الإنتاج إلى استخدام عدد أكبر من الآلات وارتفاع نسبة استهلاكات رأس المال أو زيادة استخدام المواد الأولية.

ثانياً: أنواع الإنتاجية:

1/ الإنتاجية الكلية:

عرفت المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين الإنتاجية الكلية العلاقة بين حجم الإنتاج وبين الموارد الإنتاجية التي استخدمت في الحصول عليه وبمعنى آخر نسبة المخرجات output إلى المدخلات input ، ⁽¹⁾. فليست الإنتاجية حسب مضمون هذا التعريف سوى النسبة الحسابية بين كمية المخرجات من السلع والخدمات التي أنتجت خلال فترة زمنية معينة وكمية المدخلات التي استخدمت في تحقيق هذا القدر من الإنتاج . وفي هذه الصيغة يوضع في البسط جميع المخرجات التي تنتجها الشركة كما يوضع في المقام جميع المدخلات التي تستخدمها ، وتستخدم في الصيغة الكميات أو القيمة بالنسبة للمخرجات والمدخلات على السواء، ويتطلب الأمر تحديد وحدة قياس عامة يمكن استخدامها لقياس الأنواع المختلفة من المخرجات والمدخلات.

ويمكن زيادة الإنتاجية للمنشأة عن طريق: زيادة المخرجات مع نقص المدخلات، زيادة المخرجات مع ثبات المدخلات، زيادة المخرجات مع زيادة المدخلات ولكن بنسبة أقل، ثبات المخرجات مع نقص المدخلات، أو نقص المخرجات مع نقص المدخلات بنسبة أكبر ، هذا بفرض ثبات أو تحسن مستوى الجودة للسلعة. وتستخدم الصيغة السابقة لقياس مدى استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة استخدامًا كاملاً وصحياً مادام إنتاج المنشأة يعتمد على جميع العناصر الداخلة في نشاطها، فلذلك يجب الربط بين تغيرات الناتج والتغيرات

(1)الصادق، علي. (2012). القطاع الحكومي وانخفاض إنتاجية الموظف السعودي. جريدة الاقتصادية، 19 جمادى الأول 1433

هـ. الموافق 11 إبريل 2012 العدد 6757، ص82

التي تعترى كل هذه العناصر ، كذلك يمكن مقارنة أداء المنشأة في الحاضر بالماضي مما يسمح باكتشاف الاتجاه العام للإنتاجية.

وتوجد صعوبات كبيرة في احتساب الإنتاجية الكلية، فعناصر الإنتاج بالمعنى الواسع يتعذر قياسها، والمشكلة هنا كيف تحول عوامل الإنتاج إلى وحدات متجانسة وكيف نجمع وحدات العمل على وحدات الطاقة على وحدات رأس المال ووحدات المواد الخام علماً بأن وحدات عنصر التنظيم والإدارة غير قابلة للقياس أصلاً. ويلجأ الاقتصاديين إلى إيجاد معاملات تحويل لجميع المدخلات وقد يكون ذلك ممكناً بالنسبة للوحدات الصغيرة ذات الإنتاج المحدود إلا أننا نواجه صعوبات كثيرة ويتطلب الأمر توافر بيانات في غاية الدقة والشمول بالنسبة للوحدات الاقتصادية الكبيرة . (1).

2/ الإنتاجية الجزئية

تدور معظم الأبحاث والدراسات حول إنتاجية عناصر الإنتاج البشرية وعناصر الإنتاج المادية كل على حدة وبمعنى آخر تقوم الأبحاث على أساس دراسة الإنتاجية الجزئية كإنتاجية العمل وإنتاجية رأس المال وإنتاجية الخامات وإنتاجية الآلات حيث أن العوامل التي تؤثر على كل منها مختلفة. ويلاحظ أن الاختصار على دراسة عنصر واحد في قياس الإنتاجية قد يعطي فكرة غير صحيحة عن الإنتاجية الكلية، ويرجع ذلك إلى أن نسبة ارتفاع إنتاجية رأس المال مثلاً لا تكون مماثلة بالضرورة لنسبة ارتفاع إنتاجية عنصر العمل. وتأخذ الكفاءة الإنتاجية الجزئية شكلاً عينياً أو نقدياً أي باستخدام الكميات أو القيم وعليه تكون (2):.

(2)الصادق، علي، المرجع السابق، ص82

(1)الصادق، علي، المرجع السابق، ص83

- إنتاجية العمل = المخرجات / العمل - إنتاجية المواد = المخرجات / المواد
 - إنتاجية الآلات = المخرجات / الآلات - إنتاجية رأس المال = المخرجات / الاستثمارات
 ويمكن التعبير عن المخرجات بكمية الإنتاج، قيمة الإنتاج، القيمة المضافة وكذلك التعبير عن العمل بعدد العمال، أجورهم، ساعات العمل، الاستثمارات، رأس المال العامل، وهكذا. ولعل أهم ما يميز فكرة الإنتاجية الجزئية هو البساطة والسهولة إلا أنه يعاب على هذا المعيار أن الإنتاجية الجزئية تقيس كفاءة أحد عوامل الإنتاج وهذا ليس بالأمر الصحيح في كثير من الأحيان فقد تزيد إنتاجية عنصر العمل دون أن يكون ذلك راجعاً إلى ارتفاع الإنتاجية لهذا العنصر بل لاستخدام أنواع أحدث من الآلات تعطي إنتاجية أكثر ولذلك فينبغي عند استخدام هذا المعيار أن يؤخذ في الاعتبار التغيرات التي تحدث في بقية عوامل الإنتاج.⁽¹⁾

اهتمت معظم الدراسات الخاصة بالإنتاجية المتوسطة بدراسة إنتاجية العمل دون سواها من عناصر الانتاج الأخرى حيث أنها قد حظيت بنصيب الأسد ، حتى أنه قد اتفق على أنه حينما تذكر الإنتاجية منفردة فيكون المقصود بها إنتاجية العمل ويرجع ذلك للأسباب الآتية كما ذكر مجلس وزراء العمل والشؤون الاجتماعية بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربي:

1. أن قوى العمل هي من أهم دعائم الدولة، فالإنسان هو العنصر الأساسي في التنمية حيث أن العمل هو الذي يخلق قيمة جديدة والمصدر الرئيسي في الإنتاج، فتقدم أي مجتمع أو تخلفه إنما يرجع أساساً إلى الموارد الإنسانية فيه، ومدى قدرتها على تحقيق

(1) السلمي، على. (1991). إدارة الإنتاجية. مكتبة غريب، القاهرة، جمهورية مصر العربية.، ص 39

التمويل ويرى بعض الاقتصاديين أن تراكم رأس المال في الدول المتقدمة صناعياً لا يرجع إلى ما هو موجود من معدات رأسمالية بل يرجع إلى مدى المعرفة المتاحة لسكانها وطاقتهم.

2. إنتاجية العمل هي أهم مقياس لتقدم الدولة في أي وقت من الأوقات كما أنها من أهم الطرق إلى زيادة الدخل القومي وزيادة دخل الفرد وهي الهدف الأساسي للتنمية الاقتصادية.

3. إحصائيات العمل هي أكثر الإحصائيات توافراً ودقة ومثل ذلك إحصائية العمالة والبطالة وساعات العمل بأجر ومن غير أجر، وغير ذلك من البيانات المتعلقة بعنصر العمل. (1).

3/ الإنتاجية الحديثة:

تمثل الإنتاجية الحديثة العلاقة بين مقدار التغير في المخرجات ومقدار التغير في المدخلات، أي تغير المخرجات مع تغير المدخلات بمقدار وحدة واحدة. ولاحتسابها يتطلب الأمر بناء نماذج اقتصادية متكاملة للتوصل إلى معرفة مدى تأثير إضافة وحدة من العمل أو أي عنصر آخر على الإنتاج (2).

خامساً: الطرق العامة لقياس الإنتاجية:

قياس الإنتاجية هو فرع هام من الدراسات يتضمن خليط من علوم الاقتصاد والإحصاء والرياضيات والإدارة، ومن ثم فهو حقل خصب مستمر للدراسة والبحث، ويعتبر قياس الكفاءة الإنتاجية ذو أهمية كبيرة في تحديد أهمية وكفاءة عناصر الإنتاج واكتشاف ومعالجة

(2) الصادق، علي، مرجع سابق، ص 87

(3) السلمي، علي، المرجع السابق، ص 40

أوجه النقص فيها، ومن ثم تحسين الإدارة والتخطيط وتخفيض تكاليف الإنتاج وتحديد الحجم الأمثل لعائد العمل ومتوسط الأجر والأسعار. (1).

وتتيح مقاييس الإنتاجية التعرف على مدى التقدم المحقق على مستوى قطاعات الاقتصاد الوطني المختلفة، ومقارنة الكفاءة الإنتاجية للأنشطة الصناعية مع مثيلاتها في الدول الأخرى. ولتحقيق هذه الأغراض يجب توافر مجموعة من المؤشرات التي يختلف تطبيقها من نشاط إلى آخر ومن هدف إلى هدف حيث أن المشكلة الرئيسية ليست في إيجاد مقياس واحد يصلح لقياس الإنتاجية في جميع الحالات بل في إيجاد مجموعة من المقاييس التي تعكس المعاني والزوايا المختلفة لفكرة الإنتاجية.

إن عناصر المدخلات والمخرجات متنوعة وتختلف أساليب قياسها، فمنها ما يقبل القياس الكمي بوحدات الوزن وأخرى بوحدات الطول وثالثة بوحدات المساحة ورابعة بالحجم وغيرها بوحدات معيارية معينة، وأحياناً أخرى تحتاج إلى قياس إنتاجية مجموع عناصر المدخلات أو المخرجات بوحدات قياس عامة كالقيم والأسعار والزمن ووحدات العمل المعيارية وغيرها.

(1) السلمي، على، المرجع السابق، ص 41

المبحث الثالث

أثر الموارد البشرية علي الكفاءة الإنتاجية

إن إدارة الموارد البشرية بمجمل وظائفها لا ترتبط إرتباطاً مباشراً بالعملية الإنتاجية في المؤسسات، وهذا ما يجعل العديد من المؤسسات لا توليها إهتماماً كافياً، ولكن ما لا يعرفه هؤلاء أن لإدارة الموارد البشرية تأثير مباشر على الإنتاج في أي مؤسسة سواء أكانت انتاجية أو خدماتية.⁽¹⁾

إن الأداء السليم والوافي لمهام إدارة الموارد البشرية ينعكس بشكل إيجابي على الإنتاج، وهذه ما أثبتته العديد من الدراسات الاجنبية والعربية والتي أكدت وجود علاقة وتأثير إيجابي بين أداء إدارة الموارد البشرية والإنتاج، حيث أظهرت هذه الدراسات أنه كلما كان أداء إدارة الموارد البشرية شاملاً ومتقناً كان إنعكاسه في إرتفاع الإنتاج في المؤسسة، والعكس صحيح من خلال إنخفاض الإنتاج في المؤسسات التي يكون فيها أداء إدارة الموارد البشرية ضعيفاً أو مجتزئاً. يبقى السؤال كيف لإدارة الموارد البشرية التي لا دور لها في العملية الإنتاجية في المؤسسات أن تكون من المؤثرات الأساسية على إرتفاع أو إنخفاض الإنتاج في المؤسسات وهذا ما سوف نبينه بشكل مقتضب في هذا المبحث. إن العنصر المشترك بين إدارة الموارد البشرية والعملية الإنتاجية هو العنصر البشري، فالعنصر البشري هو محور عمل إدارة الموارد البشرية وفي نفس الوقت هو المحرك الأساسي للعملية الإنتاجية ومن هنا يبدأ الإرتباط الذي سوف نستعرضه من منطلق بعض الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية:

(1) رياض عبد القادر، تأثير الكفاءة الأخلاقية على تطوير إدارة الموارد البشرية نحو إدارة الموارد البشرية مسؤولة اجتماعياً، مجلة إقتصاد المال والأعمال (2024)، ص68

أولاً: الإختيار والتعيين :

كل وظيفة وخاصة الوظائف المتعلقة بالعملية الإنتاجية لها متطلبات خاصة يجب أن تتوفر في من يشغلها، وبما أن من وظائف إدارة الموارد البشرية تحديد هذه المتطلبات فإن التحديد السليم لهذه المتطلبات هو الخطوة الأولى في سبيل تحقيق أهداف العملية الإنتاجية المرجوة، حيث تتبع هذه الخطوة عملية إختيار الموظف المناسب التي تتوافق مواصفاته من حيث المعرفة، المهارة، الخبرة والمواصفات الذاتية مع هذه المتطلبات المحددة للوظيفة. فالإختيار السليم للموظف وفق مبدأ الشخص المناسب للمكان المناسب هو الذي يؤدي إلى الأداء المطلوب في أي وظيفة، وبما أن الأداء هو الوقود للعملية الإنتاجية فإن دور إدارة الموارد البشرية في الإختيار السليم وفق متطلبات وظيفية محددة هو المؤثر الأول على العملية الانتاجية⁽¹⁾.

(1)رياض عبد القادر ، المرجع السابق ،ص68

ثانياً: تخطيط القوى العاملة :

تخطيط القوى العاملة رغم أهميته يعتبر من أكثر وظائف إدارة الموارد البشرية المهمشة, أما مضمونه فيقضي بتحديد حاجة المؤسسة الفعلية من العنصر البشري كماً ونوعاً خلال فترة زمنية محددة, ويتم ذلك من خلال قياس الطلب والعرض على المورد البشري في المؤسسة والمواءمة بينهم من خلال سد الفجوة بإتخاذ عدة سيناريوهات معالجة, هذا في ما خص المفهوم. أما في ما يتعلق بإرتباط وظيفة تخطيط القوى العاملة بالعملية الإنتاجية في المؤسسات فسوف نبيّنه من خلال النقاط التالية:

- إن من أهداف تخطيط القوى العاملة تحديد حاجة المؤسسات من العنصر البشري في وظيفة ما كماً ونوعاً أي بمعنى آخر تسعى من خلال دراسة إستراتيجية المؤسسة إلى تحديد الكم والنوع من هذا العنصر البشري المناسب لتحقيق الأهداف المرجوة لهذه المؤسسة والتي تعتبر أي عملية إنتاجية في المؤسسة جزءاً منها, فتسعى المؤسسة الى تأمين هذا الكم والنوع من العنصر البشري المطلوب وفق الاوقات المحددة المرتبطة بالحاجة.

- من خلال تخطيط القوى العاملة يمكن لإدارة الموارد البشرية تحديد وضعية الموظفين داخل المؤسسة والتي يستفاد منها في دراسة حالات ترك أو تسرب وظيفي محتمل تكون المؤسسة مستعدة له ولا يشكل لها عنصر مفاجئ يؤثر سلباً على الحركية داخلها.

ثالثاً: التحليل الوظيفي :

من أهم الوظائف في مجال إدارة الموارد البشرية وهي تعتبر الوظيفة التأسيسية التي تشكل مدخل لباقي وظائف هذه الإدارة, حيث تستطيع المؤسسة من خلال التحليل الوظيفي تحديد العديد من العنصر البشري المناسب للوظائف في المؤسسة فلا تقع في مشكلة البطالة المقنعة التي تشكل إستنزاف على مستوى الوقت والمال للمؤسسة مما

ينعكس بالتأكيد على العجلة الإنتاجية في المؤسسة ويؤدي إلى زيادة في نفقات المؤسسة التي هي بغنى عنها، إضافة إلى عدم وقوع المؤسسة في توظيف عديد من العنصر البشري أقل مما هو مطلوب فتقع في مشكلة أخرى وهي عدم الوصول إلى الطاقة الإنتاجية المطلوبة بسبب عدم وجود العدد المناسب من الموظفين، فيأتي هنا التحليل لتحديد العدد السليم من الموظفين المطلوبين وفق الطاقة الإنتاجية المطلوبة. ومن نتائج التحليل الوظيفي وجود وصف وظيفي لكل وظيفة، يحدد فيه الصلاحيات والمسؤوليات إضافة إلى المتطلبات الوظيفية، يسهل عملية الإختيار المناسب للموظف كما ذكر سابقاً. (1).

رابعاً: التدريب والتطوير :

إن الإختيار السليم للموظفين في المؤسسات ولو كان العملية الأهم والمؤثر الأبرز على العملية الإنتاجية في المؤسسة كما أوضحنا سابقاً، إلا أنه لا يعني توقف دور إدارة الموارد البشرية عند هذا الحد بل هناك العديد من الوظائف اللاحقة لعملية التوظيف أبرزها التدريب والتطوير.

إن التطور الذي يشهده العالم في كافة المجالات أجبر المؤسسات مهما كان مجال عملها على مواكبة هذا التطور للمحافظة على وجودها ونموها، وهنا لا بد من أن يواكب الموظفون هذا التطور الحاصل في مؤسساتهم وذلك كي لا ينعكس ذلك بشكل سلبي على مستوى أدائهم والذي بشكل طبيعي يرتبط بالعملية الإنتاجية، فيأتي دور إدارة الموارد البشرية لتحديد الإحتياجات التدريبية للموظفين داخل المؤسسة من خلال حاجات

(1) رياض عبد القادر ، المرجع السابق ، ص 68

المؤسسة نفسها وحاجات الموظف العملية فلا يكون الموظف غير مواكب للتطور داخل المؤسسة، ولا يكون تدريبه عشوائي بشكل لا يخدم مصلحة المؤسسة ومصالحته أيضاً.

خامساً: تقييم الأداء :

وظيفة تقييم الأداء ولو أنها تطبق في بعض المؤسسات إلا أن الأهداف المرجوة من هذه الوظيفة تؤخذ بمنحى آخر، فالهدف المرجو من عملية تقييم الأداء بالدرجة الأولى ليس المحاسبة والعقاب وهذا ما يعطي صورة سلبية عن هذه الوظيفة ويجعلها في بعض الأحيان شجراً يربع الموظفون مما يبعد إدارة الموارد البشرية كل البعد عن أصل وجودها وهي العلاقات الإنسانية والإهتمام بالعنصر البشري⁽¹⁾.

أما الهدف الحقيقي المرجو من تقييم الأداء هو تحديد الخلل والضعف في الأداء، الذي له انعكاس على العملية الإنتاجية بشكل خاص كون الأداء هو المحرك الأساسي للعملية الإنتاجية في المؤسسات، وتحديد أسباب هذا الخلل والضعف وذلك بهدف وضع سبل علاجه لتقليص الفجوة بين الأداء المطلوب والأداء الفعلي للوصول الى الإنتاج المرجو في المؤسسات .

سادساً: تخطيط المسارات الوظيفية :

من المفاهيم والوظائف الحديثة في إدارة الموارد البشرية ومن النادر أن نجد مؤسسة تعتمد إلى تطبيق هذه الوظيفة، ويكمن أن يعود السبب إلى عدم المعرفة أو الترويج الجيد لهذا المفهوم وأهميته على المؤسسات، ولهذا سوف نستعرض بشكل مختصر مفهوم هذه الوظيفة. يعني تخطيط المسارات الوظيفية بشكل أساسي برسم خريطة التطور والترقية

(1) سامر سمية ، إدارة الموارد البشرية ونورها في تحسين الكفاءة الإنتاجية (2020م)، ص74

للموظفين في الشركة وذلك من لحظة دخولهم إليها وحتى خروجهم منها، أكان تقاعداً أو غيره.

ينطلق هذا التخطيط من تحديد الوظائف الأساسية والحساسة في المؤسسة والتي تسمى وظائف مفتاحية، ثم المعلومات الأساسية عن كل موظف والإمكانات التي يملكها وتؤهله لشغور وظائف أخرى وخاصة تلك التي هي في مستوى إداري أعلى، مروراً بتحديد الكفايات التدريبية التي يحتاجها كل موظف للنجاح في هذا المسار المخطط له، حتى يصل بنتائجه الى تحديد البدائل لهذه الوظائف المفتاحية في المؤسسة. من هنا سوف نستعرض أهمية هذه الوظيفة على الحركة الإنتاجية في المؤسسات، لعل من أكثر ما يعطل الحركة الإنتاجية هو الترك المفاجئ (بسبب ترك عمل، تقاعد، وفاة...) لموظفين معينين لوظائفهم وخاصة في الوظائف المفتاحية دون وجود بديلٍ ملمٍ بكامل مهام هذه الوظيفة وأسرارها، يجعل العجلة الإنتاجية تتوقف أو تبطئ لفترة زمنية تتراوح وفق أهمية الوظيفة التي باتت خالية فجأة، ولكن إن كان هناك بديل جاهز مدرب لإستلام هذه الوظيفة بكافة جوانبها وخباياها لن تشعر المؤسسة بأي خلل وستستمر العجلة الإنتاجية في نفس الوتيرة ويمكن أن تتطور أكثر وفق قدرات الوافد الجديد القديم إلى هذه الوظيفة⁽¹⁾.

سابعاً: التحفيز والرضا الوظيفي:

لعل هذه الوظيفة من اكثر الوظائف المعروفة بتأثيرها على أداء وإنتاج المؤسسات، وقد أثبتت آلاف الدراسات وجود هذا الترابط الوثيق بين الرضا الوظيفي وأداء الموظفين وصولاً الى الحركة الإنتاجية، ونرى العديد من المؤسسات التي تعتمد إلى التحفيز وتحقيق الرضا الوظيفي لرفع مستوى الأداء لدى الموظفين، ولكن بالنهاية نرى أن معظم هذه

(1) سامر سمية ، المرجع السابق ،ص75

المؤسسات لا تحقق الأهداف المرجوة من عملية التحفيز بل أحياناً تنعكس سلباً على الحركة الإنتاجية، والسبب يعود إلى التطبيق الخاطئ لهذه الوظيفة، فالتحفيز بحاجة إلى تحديد لحاجات ورغبات الموظفين بعدها يتم التحفيز على هذا الأساس مما يؤدي إلى الوصول إلى الرضا الوظيفي الذي ينعكس بشكل مباشر على أداء الموظفين وأداء المؤسسة بشكل عام. عليه لا يمكن أن يكون التحفيز مادياً دائماً ولا معنوياً دائماً بل هو مرتبط بحاجات الموظف، والتحفيز الخطأ المغاير لحاجات الموظف لا يؤدي إلى الرضا الوظيفي بل أحياناً يكون له أثر سبلي على أداء الموظف وأداء إنتاجية المؤسسة.

8/ الصحة والسلامة المهنية :

إن بيئة العمل السليمة التي يشعر الموظف فيها بالراحة والأمان هي من أهم المؤثرات على أدائه، وهنا يأتي دور إدارة الموارد البشرية في تأمين هذه البيئة من خلال وظيفة الصحة والسلامة المهنية والتي تقوم تحديد المخاطر المحتملة في الوظيفة وإتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة لمواجهتها.

وحين نتحدث عن بيئة العمل السليمة فيقصد بذلك كافة الأمور المتعلقة بمكان العمل، إنطلاقاً من أصغر التفاصيل كالإضاءة وصولاً إلى أدق التفاصيل وخاصة في الوظائف التي تعتبر فيها نسبة المخاطر مرتفعة. (1).

إذاً لا بد لإدارة الموارد البشرية من تأمين بيئة عمل مستقرة، سليمة، مريحة وتراعي كافة الإجراءات الوقائية في مواجهة أي مخاطر محتملة وذلك بهدف التأثير والمحافظة على الأداء المطلوب من الموظفين في تحريك العجلة الإنتاجية بما يخدم أهداف المؤسسة.

(1)أماني سليمان أحمد، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الكفاية الإنتاجية بمنظمات الأعمال، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا عمادة البحث العلمي ، مجلة العلوم و التقنية في العلوم الاقتصادية، المجلد 21، العدد 1(2020)،ص98

إن ما تم ذكره من وظائف لإدارة الموارد البشرية هي من أكثر الوظائف تأثيراً على الحركة الإنتاجية في المؤسسات، علماً أن هناك العديد من الوظائف الأخرى ولكن لم نتطرق إليها لدورها الثانوي في مجال نقاشنا رغم أنه لا يمكن إنكار هذا الدور الثانوي أيضاً وأهميته.

وختاماً لقد حاولنا من خلال ما تقدم تبيان أهمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات والدور الذي تلعبه في التأثير على الحركة الإنتاجية من خلال أداء الموظفين، ولهذا السبب يجب على المؤسسات منح هذه الوظيفة أهمية أكثر والسماح لها بأخذ الدور الإستراتيجي المنوط بها من خلال منحها الصلاحيات اللازمة في غاية تحقيق أهدافها والتي سوف يكون لها دور وتأثير مباشر على تطور ونمو المؤسسة.

أثر تدريب الموارد البشرية على كفاءة الأداء :

يعتبر تدريب الموارد البشرية HR هو أحد الأسس الرئيسية التي تزيد من قدرات الأداء الجيد داخل أي مؤسسة، وتعد عملية الغرض منها زيادة الخبرات والمهارات والمعرفة لدى العاملين وإمكانية الاستعادة من قدراتهم بأقصى قدر وذلك بفضل التدريب إذ تستطيع المنظمات رفع الأداء ورفع الإنتاجية من خلال التدريب مما يساعدها في الوصول لأهدافها بجدارة واقتدار.

حجم أثر التدريب على كفاءة الأداء :

يعد التدريب أحد الآليات الأساسية لرفع الكفاءة وزيادة المهارة وتطوير الموظفين، ويستطيع الموظفين الحاصلين على تدريب جيد أن يصبحوا آلية للوصول للأهداف التنظيمية، لكن في حال عدم وجود تدريب ملائم لا يمكن استغلال القدرات الكامنة

للموظفين الاستغلال الأمثل، ويكون أثر التدريب على الموارد البشرية في رفع الأداء فيما يلي (1):

1/ تطوير المهارات

يعتبر تطوير المهارات ركناً هاماً في تدريب الموارد البشرية HR ومن ثم يحقق أثر كبير في رفع وزيادة الأداء عن طريق رفع خبرات الموظفين وأدائهم، ويساهم التدريب في تحقيق أداء متميز ودائم مما يرفع الإنتاجية ويعزز من الرضاء الوظيفي والوصول للتفوق داخل مناخ العمل التنافسي، ويمكن توضيح ذلك بشكل أوضح من خلال السطور التالي (2):

- **زيادة الفعالية:** عندما يكتسب الموظف مهارات حديثة أو تطوير مهاراته الموجودة عن طريق التدريب يكونوا لديهم القدرة على أداء أعمالهم بشكل أكثر فاعلية وهذا بدوره يؤدي إلى وضع وتحسين الأداء الفردي وأهداف المؤسسة.
- **التحسين المستمر:** للتدريب زيادة في المهارات بشكل مستمر ودائم في الموظفين الحاصلين على التدريب ويكون لديهم القدرة على تطبيق المهارات والمعارف المكتسبة على المدى الطويل مما يحقق تحسين مستواهم في الأداء.
- **تعزيز التفوق:** برفع خبرات وأداء الموظفين تستطيع المنظمة الوصول إلى مستويات كبرى من التميز والتفوق داخل سوق العمل مما يرفع مكانة المنظمة ويزيد من القدرة التنافسية.

(2) أماني سليمان أحمد، المرجع السابق، ص 98

(1) أماني سليمان أحمد، المرجع السابق، ص 99

- **تحسين الرضا:** تدريب الأتشار يرفع من رضا الموظف بسبب إحساسه بأنه مدعوم بشكل دائم لزيادة مهاراته ومستقبله المهني، وهذا ما يساعد في تحقيق الاستمرارية واستقرار العمل.

تعزير الثقة بالإدارة:

يعتبر تحقيق الثقة بالإدارة واحدة من أهم العوامل الأساسية في زيادة ورفع الأداء، وتتمثل تلك الثقة في زيادة التفاعل الإيجابي فيما بين القيادة والموظفين داخل المؤسسة، ومن ثم يعتبر تدريب الموارد البشرية له دور أساسي في زيادة تلك الثقة وذلك عن طريق إحداث تأثير على الجماعات والأفراد وذلك من خلال ما يلي⁽¹⁾:

- **تحسين الاتصال:** إذا ما يمنح الموظف فرصة للتطوير والتدريب يرفع ذلك من خبراته ومهاراته في التواصل والتفاعل مع غيره من الموظفين ومن ثم يحسن فرص التواصل مع الإدارة ويزيد الثقة بالقيادة.

- **تعزير الشفافية:** يساعد التدريب في تبادل الأهداف والمعلومات بشكل أكثر وضوحًا ودقة وهذا يعطي بيئة أكثر شفافية ويزيد الثقة بين الإدارة والموظفين.

- **تمكين القرار:** اكتساب خبرات ومهارات جديدة عن طريق التدريب تجعل الموظفين أكثر إمكانية على المشاركة في اتخاذ القرار والمساعدة على ذلك بشكل أكثر فاعلية مما يزيد الثقة في القدرات القيادية.

• **التحفيز والمكافأة:** يعد التدريب أداة لتحفيز الموظفين ورفع قدراتهم على الأداء الجيد وعند احساس الموظف بأن الإدارة تقوم بدعمه للتطوير ينتابه احساس بالارتياح ورغبته في الالتزام.

(1) أماني سليمان أحمد، المرجع السابق، ص 101

- **تقليل التوتر:** يساعد التدريب في زيادة إمكانيات الفرد في القيام بالتفاوض وحل المشكلات مما يحد من القلق والتوتر ويحسن العلاقة بين الإدارة والموظفين.
- زيادة الإنتاجية:**

تعد زيادة الإنتاجية أحد الأمور الأساسية التي تسعى إليه أي شركة تستهدف التميز والنجاح داخل سوق العمل، ويعتبر التدريب أحد الأركان الأساسية في الوصول لذلك الهدف، إذ يعتبر استثمار للموارد البشرية من أجل زيادة الأداء ورفع الإنتاجية، وذلك عن طريق تشجيع الموظفين على استخدام المعرفة التي أعطاهم إياها التدريب، كما ينبغي عمل تقييمات بشكل دائم للبرامج التدريبية وأداء الموظفين والوقوف على القيام بالبرامج بشكل جيد وفعال⁽¹⁾..

ويمكن عمل التدريب من خلال ورش عمل أو دورات تعليمية، كما يمكن للجميع الحصول على دبلومة الموارد البشرية.HR

رفع جودة العمل:

جودة العمل وزيادة القدرات والمهارات البشرية أمرًا أساسيًا لتحقيق النجاح للشركات والمؤسسات، إذ تزيد من جودة العمل وزيادة موارد الموظفين يعتبران أمرين أساسيين للوصول لأهداف المؤسسة وتحقيق الأداء الجيد، وفي هذا السياق يساهم التدريب في لعب دور هام لزيادة جودة العمل ورفع الانتاج، ولا تعد تلك العملية مجرد استثمار في الموارد البشرية بل يعد استثمار في رفع الأداء الفردي والجماعي ورفع المهارات وتطويرها.⁽²⁾

(2)أماني سليمان أحمد، المرجع السابق، ص102

(8)أماني سليمان أحمد، المرجع السابق، ص103

أولاً: النتائج:

1. أثبتت نتائج الدراسة أن التحسن في الإنتاجية يتزامن مع اهتمام بالموارد البشرية من حيث بيئة العمل والحوافز.
2. أوضحت الدراسة أن المؤسسة تعتمد علي التحفيز وتحقيق الرضا الوظيفي لرفع مستوى الأداء لدى الموظفين والإنتاجية.
3. أثبتت نتائج الدراسة أن الاهتمام باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية كأهم عنصر في منظمات الأعمال و تأثيرها علي الكفاية الإنتاجية.
4. بينت نتائج الدراسة أن الاهتمام بتخطيط الموارد البشرية يهدف تجويد الأداء وخفض تكلفة الإنتاج حتى يتسنى لها تحقيق الكفاية الإنتاجية و تعزيز الميزة التنافسية و تعظيم الربحية.
5. أثبتت نتائج الدراسة أن إدارة الموارد البشرية تلعب دور كبير في تحسين الكفاءة الإنتاجية في المنظمات والشركات بغرض المنافسة.
6. أوضحت نتائج الدراسة أن التنافس في ظل عالمية السوق أصبح يعتمد على تنمية الموارد والكفاءات البشرية باعتبارها القادرة على الإبداع والتطوير في العملية الإنتاجية.
7. بينت نتائج الدراسة أن أصبح رفع مستوى أداء منظمات الأعمال وتحسين الكفاءة الإنتاجية مرهون بتوفير جميع الإمكانيات وتعتمد علي الموارد البشرية

ثانياً: التوصيات:

- 1- الاهتمام بقياس الكفاءة الإنتاجية لوحدات القطاع العام ممثلاً في الإنتاجية الكلية أو الإنتاجية الجزئية (العمل، والمعدات، ورأس المال) للخدمات المختلفة المقدمة للجمهور، مع اتباع الخطوات المذكورة في البحث.

2- الاهتمام بزيادة إنتاجية موظفي القطاع العام حيث أن تقدم المجتمع يقوم على أساس تقديم أكبر قدر من الخدمات بأقل قدر من التكلفة نتيجة استخدام أقل قدر من عناصر الإنتاج.

3- إعطاء أهمية قصوى لدراسة إنتاجية القوى البشرية (إنتاجية العمل) بالنسبة لوحدات القطاع العام حيث أن القوى البشرية هي من أهم وأقوى دعائم الوطن، فالإنسان هو العنصر الأساسي في العمل وهو المصدر الرئيسي في تقديم الخدمات للجماهير.

4- توفير البيانات والإحصائيات الخاصة بقياس إنتاجية وحدات القطاع العام المختلفة في كافة المناطق والحرص على أن تكون دقيقة ومحدثة.

5- العمل على تحسين الإنتاجية لوحدات القطاع العام باستخدام الآليات والأساليب المختلفة مع التركيز على تقنيات الهندسة الصناعية مثل: الأساليب الإحصائية، والاقتصاد الهندسي، ودراسة وتحليل العمل، وهندسة العوامل البشرية، وإعادة هندسة العمليات، والتحليل الاقتصادي، وأساليب بحوث العمليات، وأساليب النمذجة والمحاكاة، ودراسات الجدوى للمشاريع، وأساليب التخطيط الاستراتيجي، وأساليب تقويم وإدارة المخاطر، وأساليب التنبؤ، وإدارة سلسلة الإمداد، وإدارة الجودة الشاملة، الهندسة القيمية.

ثالثاً: قائمة المصادر والمراجع:

1. أبو الخير، يسرى. (2005). إدارة الموارد البشرية. بحث مقدم للدراسات العليا بكلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
2. أبو نبعة، عبد العزيز. (2004). كيف ترفع إنتاجية موظفيك وتزيد الربحية. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

3. أماني سليمان أحمد، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الكفاية الإنتاجية بمنظمات الأعمال، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا عمادة البحث العلمي ، مجلة العلوم و التقانة في العلوم الاقتصادية، المجلد 21، العدد 1(2020).
4. [رياض عبد القادر](#) ، تأثير الكفاءة الأخلاقية على تطوير إدارة الموارد البشرية نحو إدارة الموارد البشرية مسؤولة اجتماعيًا، جلة إقتصاد المال والأعمال (2024) .
5. الزهرة، غربي. (2006). دراسة مقارنة بين مؤسسة عمومية ومؤسسة خاصة (رسالة ماجستير) قسم علوم التيسير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلفة، الجزائر.
6. سامر سمية ، إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الكفاءة الإنتاجية (2020م).
7. السلمي، علي. (1991). إدارة الإنتاجية. مكتبة غريب، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
8. الشقاوى، عبد الرحمن. (2002). نحو أداء أفضل فى القطاع الحكومى فى المملكة العربية السعودية. ندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودى حتى عام 1440 هـ. وزارة التخطيط، المملكة العربية السعودية.
9. الصادق، علي. (2012). القطاع الحكومى وانخفاض إنتاجية الموظف السعودى. جريدة الاقتصادية، 19 جمادى الأول 1433 هـ. الموافق 11 إبريل 2012 العدد 6757.
10. على، أحمد على وآخرون. (1997). المدخل للإنتاجية والروح المعنوية العالية: العلاقات الإنسانية فى ظل السوق الحرة والمنافسة. مكتبة عين شمس، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

11. عيسوى، عبد الحمن. (1990). الكفاءة الإنتاجية. دار النهضة، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
12. مجلس وزراء العمل والشؤون الاجتماعية بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، المكتب التنفيذي. (1997). الإطار العام للمفاهيم والأسس والضوابط النموذجية لزيادة معدلات إنتاجية العمل.
13. المغربي، كامل. (1995). التنظيم الصناعي والعملية الإنتاجية. دار الشروق، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
14. المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين - الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعى، (2004). دليل نظام أساليب وطرق قياس الإنتاجية وآليات تحسينها فى مصانع الغزل والنسيج فى الدول العربية.

Effects of Fiscal Policy on Palestine's International Trade in the Short and Long Term Using the ARDL Model

Samir K. Safi^{1*}, Khalil El-Namrouty², Mohammad Othman³

^{1*}United Arab Emirates University, UAE, ssafi@uaeu.ac.ae

²The Islamic University of Gaza, Palestine,
knamroty@iugaza.edu.ps

³The Islamic University of Gaza, Palestine,
mothman@iugaza.edu.ps

* Corresponding Author

Abstract

This study sheds light on the impact of fiscal policy on Palestine's international trade, showing that an increase in government expenditures has a positive effect on the economy. It underscores the importance of utilizing the Autoregressive Distributed Lag model to estimate fiscal policy variables' short- and long-term impact on international trade variables, offering valuable insights for policymakers.

The findings reveal a strong and significant long-term connection between government expenditures, exports, and imports. Specifically, a 1% increase in government expenditures leads to a 1.377% increase in exports and a 1.34% increase in imports. However, a noteworthy and statistically significant long-term relationship is also identified between government expenditures and economic openness, with a one percentage point increase resulting in a 0.099% decrease in economic openness.

Keywords: Economic Growth - Trade Balance - Economic Openness - Fiscal Policy.

الملخص

تسلط هذه الدراسة الضوء على تأثير السياسة المالية على التجارة الدولية في فلسطين، وتشير الدراسة أنه يوجد إيجابي للزيادة في النفقات الحكومية على الاقتصاد. وتؤكد الدراسة أهمية استخدام نموذج الانحدار الذاتي وتوزيع الإبطاء لتقدير الآثار القصيرة والطويلة الأجل لمتغيرات السياسة المالية على متغيرات التجارة الدولية، مما يقدم رؤى قيمة لصانعي السياسات.

تشير النتائج إلى وجود علاقة قوية وجوهرية على المدى الطويل بين النفقات الحكومية والصادرات والواردات. تبين أن الزيادة بنسبة 1% في النفقات الحكومية تؤدي إلى زيادة بنسبة 1.377% في الصادرات وزيادة بنسبة 1.34% في الواردات. ومع ذلك، تم أيضاً تحديد علاقة طويلة الأجل ذات دلالة إحصائية بين النفقات الحكومية والانفتاح الاقتصادي، حيث تؤدي زيادة نقطة مئوية واحدة إلى انخفاض بنسبة 0.099% في الانفتاح الاقتصادي.

الكلمات المفتاحية: النمو الاقتصادي، الميزان التجاري، الانفتاح الاقتصادي، السياسة المالية.

1. Introduction

International trade is an area where fiscal policy has been recognized for its effectiveness in stabilizing the economy and achieving trade targets. However, in the past few decades, monetary policy tools have been more frequently employed for this purpose. Nevertheless, since the recent Global Financial Crisis, there has been a resurgence of interest in the use of fiscal policy as a stabilizing tool. This has led to an examination of the international trade effects of government expenditures in several countries, including Palestine.

In particular, the design of fiscal policy, especially in developing countries like Palestine, has become a much more active focus for debate within and between international financial institutions and the countries themselves. Addressing this issue requires an examination of fiscal policy in an explicit dynamic framework, as the current fiscal stance could constrain future fiscal policy. The trade deficit and fiscal deficit have also garnered considerable research attention in development economics due to the persistent increase in these deficits across less competitive developed and developing countries.

Palestine is a small open economy facing chronic trade and fiscal imbalances (deficits) throughout the sample period. The large and increasing trade deficit is deteriorating the net investment position by increasing external and internal borrowing. Additionally, the international trade effects of fiscal policy in Palestine have not received adequate attention from analysts. Little is known about the effects of tax reforms on private consumption and investment, nor about the effects on output, employment, prices, and interest rates resulting from the expansion in government expenditure that occurred during the last few years.

Despite the challenges in evaluating these issues, this research attempts to provide evidence on the subject of Palestine, using the Autoregressive Distributed Lag model (ARDL). The Palestinian National Authority relies mainly on fiscal policy due to the absence of a Palestinian currency. In recent years, ARDL models have become one of the primary econometric tools for assessing the effects of fiscal policy shocks. While a consensus view has emerged on the empirical effects of monetary policy shocks, the empirical

literature has struggled so far to provide robust stylized facts on the effects of fiscal policy shocks.

In particular, there is no agreement on even the qualitative effects of fiscal policy shocks on those international trade variables (exports, imports, and economic openness) that would be helpful in distinguishing among competing theories. This research is one of the few evidence-based studies in recent times that examines the impact of fiscal policy, represented by government expenditures, on international trade performance in Palestine. The research aims to assess Palestinian fiscal policy over the period 1996–2022 using annual data, tracking, and analyzing the developments in its preparation process, tools used, and its effects on international trade activity. Additionally, the research will focus on its impacts on exports, imports, and economic openness.

This research is significant for both researchers and decision-makers as it provides valuable insights into the relationship between fiscal policy and trade balance. It examines the effects of government expenditures on exports, imports, and economic openness in a dynamic framework using the ARDL estimator. The results can serve as a foundation for future research and for policymakers to formulate effective international trade policies. Additionally, the research is timely in light of current government initiatives aimed at reducing unemployment, economic inactivity, and poverty, and can inform the development of national and local policies to address these issues.

The remainder of this article is organized as follows. Section 2 provides a brief overview of the existing literature. Section 3 outlines the data and methodology, including the proposed hypotheses. Section 4 discusses the results of the numerical study for the three models, and the final section concludes by summarizing the key results.

2. Literature Review

The relationship between fiscal and trade deficits has been a subject of extensive debate and investigation in economic literature, yielding varying and often contradictory findings. Anoruo and Ramchander (1998) underscore the significance of twin deficits concerning their implications for long-term economic growth and development. Contemporary economic literature presents three distinct approaches to elucidate this relationship: the twin

deficit hypothesis, the Ricardian Equivalence hypothesis, and the twin divergence phenomena.

In some countries, there is a direct positive relationship between the budget deficit and the current account deficit, with the relationship running from the budget deficit to the current account. This aligns with the Keynesian proposition hypothesis, as demonstrated by studies from Zamanzadeh and Mehrara (2011), Mdanat and Shotar (2009), and Neaime (2008). In other countries, the relationship is negative but in the same direction, meaning that an increase in the budget deficit reduces the current account deficit (i.e., an increase in the budget deficit results in an increase in the current account). This implies that an increase in the budget deficit has positive effects on the current account, as evidenced by a study on 88 non-oil countries (Abbas et al., 2011) and corroborated by El-Namrouty and Saidam (2015), Kim and Roubini (2008), Tabash, et al., 2022, Corsetti and Müller (2006), Marinheiro (2008), and Al-Qudah and Jaradat (2018).

However, some studies have shown that the relationship is unidirectional but in the opposite direction, meaning that the current account affects the budget deficit and not vice versa. This contradicts the Keynesian proposition and is evident in studies by Merza et al. (2012) and Pakistan (Rauf and Khan, 2011).

Several studies conducted in various countries or groups of countries indicate a causal relationship between the budget deficit and the current account. This implies that any change in one of these accounts will cause a change in the other, for example, studies by Maitah and der Ali (2010), Alkhatib (2000), Agrawal (2011), and Magazzino (2012). These challenges the Ricardian Equivalence hypothesis, which posits no relationship between the budget deficit and the current account, and the Keynesian proposition.

Lastly, some countries, like Egypt (Marinheiro, 2006), have affirmed the Ricardian Equivalence hypothesis, implying that there is no impact of either the budget deficit on the current account or vice versa. Karagöz (2015) confirms that government expenditures and revenues have a limited impact on international trade variables, while Ayot (2020) demonstrates a causal relationship between fiscal deficit and current account balance in most sub-Saharan African countries. The nature of this dynamic relationship appears to be contingent on the level of public debt, suggesting that fiscal rules are an

effective instrument to influence the fiscal deficit and the current account balance.

3. Methodology

The ARDL approach has emerged as a popular and robust method for analyzing the relationship between variables in both the short and long run. This approach is particularly valuable when investigating the connection between fiscal policy and international trade variables.

Previous empirical studies have employed various statistical techniques to explore the link between fiscal policy and international trade variables. These techniques encompass the cointegration test, Granger causality test, multiple linear regression, vector error correction model, and the ARDL approach. Cointegration methods, such as those proposed by Granger (1981), Engle and Granger (1987), Johansen (1988, 1991), and Johansen and Juselius (1990), are employed to analyze long-term relationships between integrated variables and to establish an Error Correction Model (ECM). Nevertheless, these methods are only applicable when the variables have the same integration degree, such as $I(0)$, $I(1)$, or $I(2)$.

In contrast, the ARDL approach, introduced by Pesaran and Pesaran (1997) and Pesaran and Shin (1995), and later refined by Pesaran, Shin, and Smith (2001), can analyze stationary time series that are integrated at either level $I(0)$ or $I(1)$, or a combination of both. This method can reveal both short-run dynamics and long-term relationships between the variables of interest. The ARDL models offer more flexibility compared to traditional cointegration methods, which are restricted to situations where the variables share the same integration degree. Additionally, ARDL models circumvent the challenges of traditional identification methods and are relatively straightforward to implement using standard econometric software packages.

In particular, the ARDL Bounds Testing of Cointegration methodology, as introduced by Pesaran et al. in 1999, is valuable for incorporating theory-based constraints into the model framework and for assessing variable responses to shocks. This methodology is commonly employed to scrutinize the impact of fiscal policy and the sources of business cycle fluctuations.

To summarize, the ARDL approach is a robust and versatile method for examining relationships between variables. Its strengths lie in its capacity to

analyze stationary time series at various integration levels, its adaptability in model specification, and its ease of implementation with standard econometric software packages. The ARDL Bounds Testing of Cointegration methodology is a preferred choice for imposing theory-based constraints and examining variable responses to shocks.

The ARDL approach has gained popularity in recent years, thanks to its simplicity and ease of implementation compared to traditional identification methods. This methodology is now readily available in standard econometric software packages.

In this study, the ARDL Bounds Testing of Cointegration was employed to investigate the connection between fiscal policy and international trade variables in Palestine from 1996 to 2022. The ARDL approach was chosen for its ability to incorporate theory-based constraints into the model and to facilitate the assessment of variable responses to shocks.

Despite its relevance for current international economic policymaking, there is limited evidence on the international trade effects of fiscal policy changes in many countries. This lack of consensus is particularly critical at a time when there is considerable disagreement regarding the international trade consequences of fiscal consolidation. Therefore, this study aims to explore the international trade impacts of fiscal policy in Palestine with the objective of identifying the most effective policy to enhance the country's international trade. Through the use of the ARDL model, this research will examine the quantitative and qualitative influence of fiscal policy on exports, imports, and economic openness. The study will address two primary questions:

1. What are the effects of taxation and government expenditure shocks on Palestine's international trade?
2. Can fiscal policy play a significant role in revitalizing Palestinian international trade and contributing to the recovery from the current crisis?

In this study, the following variables and models are used: Exports (EX), Imports (IM), and Economic Openness (EOP) are the dependent variables, while Government Expenditures (GX) is the independent variable.

First Model: Exports

$$\log (EX) = f (\log GX)$$

The ARDL equation in this model is given by

$$\Delta \log EX = \beta_0 + \sum_{i=0}^n \beta_1 \Delta \log GX_{t-i} + \delta_1 \log GX_{t-1} + \Omega \log EX_{t-1} + \mu_t, \tag{1}$$

where i is the number of lags, Δ represents the first difference operator, β_0 is the drift component, and μ_t represents the residuals. Moreover, coefficients β_1 to β_2 depict the short-run relationship, and coefficients δ_1 to δ_2 represent the long-run relationship among the variables. To examine the long-run relationship among the variables, a bound testing procedure must be employed using an F-test (Pesaran, Shin, & Smith, 2001). The null and alternate hypotheses can be represented is given by

$H_0: \delta_1 = \delta_2 = 0$ (There is no cointegration among the variables) versus $H_1: \delta_1 \neq \delta_2 \neq 0$ (There is cointegration among the variables)

After conducting the bound test in the ARDL model, the error correction mechanism is employed using the equation as given by

$$\Delta \log EX = \beta_0 + \sum_{i=0}^n \beta_1 \Delta \log GX_{t-i} + \lambda EC_{t-1} + \mu_t. \tag{2}$$

Second Model: Imports

$$\log (IM) = f (\log GX)$$

The ARDL equation in this model is given by

$$\Delta \log (IM) = \beta_0 + \sum_{i=0}^n \beta_1 \Delta \log GX_{t-i} + \delta_1 \log GX_{t-1} + \Omega \log IM_{t-1} + \mu_t. \tag{3}$$

After performing the bound test in ARDL model, error correction mechanism is employed using the equation as given by

$$\Delta \log IM = \beta_0 + \sum_{i=0}^n \beta_1 \Delta \log GX_{t-i} + \lambda EC_{t-1} + \mu_t. \tag{4}$$

Third Model: Economic Openness

$$EOP = f(\log GX)$$

The ARDL equation in this model is given by

$$\Delta EOP = \beta_0 + \sum_{i=0}^n \beta_1 \Delta \log GX_{t-i} + \delta_1 \log GX_{t-1} + \Omega \log EOP_{t-1} + \mu_t \tag{5}$$

After performing the bound test in ARDL model, error correction mechanism is employed using the equation as given by

$$\Delta EOP = \beta_0 + \sum_{i=0}^n \beta_1 \Delta \log GX_{t-i} + \lambda EC_{t-1} + \mu_t \tag{6}$$

4. Empirical Study

In this research, we utilized annual data series encompassing relevant international trade and fiscal policy variables for the period spanning from 1996 to 2022. The study compiled all pertinent data from reputable sources such as the Palestinian Central Bureau of Statistics, the Palestinian Monetary Authority, and the Ministry of Finance over the specified time frame. To ensure consistency and comparability, all data were transformed into their logarithmic form. The analysis was conducted using the robust econometric software, E-Views 13.

Table 1 displays the results of the Augmented Dickey-Fuller (ADF) test for each variable, both at the level and after taking the first difference. The ADF test is employed to ascertain whether a time series is stationary by examining the presence of a unit root.

Table 1: The results of the Augmented Dickey-Fuller (ADF) test for each variable.

Variable	Level		First Difference	
	t-value	P-value	t-value	P-value
LnEX	2.34	0.994	-3.769	6E-04
LnIM	2.163	0.99	-2.839	0.006

LnEOP	-0.311	0.564	-4.283	1E-04
LnGX	1.767	0.978	-5.367	<0.0001

The results in Table 1 indicate that all variables are non-stationary at the level, with p-values exceeding the 5% significance level. This suggests evidence in favor of the null hypothesis, signifying the presence of a unit root in the series, and hence, their non-stationarity. However, after taking the first difference, all the variables exhibit very low p-values, signifying their stationarity. Consequently, we can model and forecast these variables more accurately by utilizing their first differences rather than their levels.

4.1 ARDL Model Estimation Results and Analysis

4.1.1 First Model: Exports

Table 2 presents the results of the ARDL model estimation, where the adjusted R-squared value of 0.956 implies that approximately 95.6% of the variation in the dependent variable can be explained by the model. The F-statistic value of 184.4 has a P-value less than 0.01, indicating the overall model's statistical significance.

The Breusch Godfrey Serial Correlation LM Test and the Heteroscedasticity Test serve as diagnostic tests to detect issues related to serial correlation and heteroscedasticity within the model. The results reveal that the p-values for both tests surpass the significance level of 0.05, indicating an absence of concerns related to serial correlation or heteroscedasticity in the model. Therefore, the ARDL model is the appropriate method for estimating both short-term and long-term dynamics among the variables.

Table 2: Results of the ARDL Model Estimation for Exports.

Variable	Coefficient	T-value	P-value	VIF
LnEX(-1)	0.8701	8.7219	0.0000	5.5168
LnGX	0.5244	3.2486	0.0037	11.9626
LnGX(-1)	-0.3464	-1.8729	0.0744	16.7342
C	-0.4015	-1.1088	0.2795	NA

Adjusted R-squared = 0.956, F-Stat. = 184.4, P-value <0.00001

To examine cointegration among the variables, the Bounds Cointegration test was employed. An F-test was used to assess the significance of long-run cointegration between the variables. The F-test determines whether a long-term relationship exists among the variables in the model. The test statistic value for the F-statistic is 1.7764, which falls below the critical value of 3.02 at the 10% significance level, suggesting a lack of evidence for cointegration among the variables. This result indicates an absence of cointegration. The corresponding k value for a 5% significance level is 1, suggesting the inclusion of one lag of the dependent variable in the ARDL model to ensure correct specification. The I(0) and I(1) values suggest that at least one variable is integrated of order one, indicating the non-stationarity of the variables, which may require differencing before model estimation.

Table 3 presents the long-run estimates of a regression model with the natural logarithm of exports as the dependent variable and the natural logarithms of expenditures as the independent variables. The coefficient for LnGX is 1.3709, indicating that a 1% increase in expenditures results in a 1.37% increase in exports. This coefficient is statistically significant at the 5% level, as demonstrated by the t-statistic of 2.8680 and the P-value of 0.0089.

Overall, the model suggests that expenditures have a significant positive effect on exports in Palestine. However, it is important to interpret the model with caution, as it examines the relationship between two variables without considering the influence of other factors that may impact exports.

Table 3: The long-run estimates of a regression model for Exports.

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	P-value
LnGX	1.3709	0.4780	2.8680	0.0089
C	-3.0914	3.5340	-0.8748	0.3912

Table 4 presents the results of a short-run analysis of a regression model, with the maximum lag length automatically selected using the Akaike Information Criterion (AIC) method. According to AIC information criteria, the ARDL (1,1) equation is identified as the best fit.

Based on the results of the short-run analysis of the regression model, it can be concluded that changes in expenditures and lagged changes in both exports and expenditures do not have a significant impact on exports in the current period. The negative coefficient for $\text{LnEX}(-1)$ indicates that an increase in exports in the previous period leads to a decrease in exports in the current period. On the other hand, the positive coefficient for $\text{D}(\text{LnGX})$ suggests that an increase in expenditures in the current period leads to an increase in exports in the current period. Furthermore, the positive coefficients for $\text{LnGX}(-1)$ and $\text{D}(\text{LnGX})$ indicate that an increase in expenditures in the previous period leads to an increase in exports in the current period. This suggests that the effect of expenditures on exports is persistent over time. The coefficients in the short run for all variables are not statistically significant except for $\text{D}(\text{LnGX})$.

The variable $\text{CointEq}(-1)$ represents the error correction term $\text{ECM}(-1)$, or the speed of adjustment toward equilibrium, which captures the short-run adjustment process toward the long-run equilibrium relationship between the variables. The negative coefficient of the error correction term $\text{CointEq}(-1)$ indicates that deviations from the long-run equilibrium are corrected at a rate of approximately 12.9% per annum. This suggests that any deviations from the long-run equilibrium will be corrected over time, meaning that the system is stable in the long run.

Overall, the short-run analysis provides insights into the dynamic relationship between exports and expenditures, indicating that both current and lagged changes in these variables have no significant impact on exports. Additionally, the error correction term provides information on the speed of adjustment toward the long-run equilibrium relationship between the variables, which is important for understanding the stability of the system in the long run.

The increase in government expenditures in Palestine stimulates aggregate demand for goods and services, which encourages gross investment and aggregate output. Part of the aggregate output is exported. Hence, it is logical to find a positive long-run relationship between government expenditures and exports.

Table 4: The short-run estimates of a regression model for Export.

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	P-value
----------	-------------	------------	-------------	---------

C	-0.4015	0.3622	-1.1088	0.2795
LnEX(-1)	-0.1299	0.0998	-1.3020	0.2064
LnGX(-1)	0.1781	0.1066	1.6699	0.1091
D(LnGX)	0.5244	0.1614	3.2486	0.0037
CointEq(-1)	-0.1299	0.0539	-2.4111	0.0247

4.1.2 Second Model: Imports

The results for the import-dependent variable exhibit a similar pattern to that of the export-dependent variable. Imports are a part of domestic demand that relies on foreign goods and depends on domestic income: Higher domestic income leads to higher domestic demand for all goods, both domestic and foreign. Therefore, higher domestic income leads to higher imports. The increase in government expenditures in Palestine stimulates aggregate demand for goods and services, which encourages gross investment and aggregate output. As aggregate output increases, aggregate income also goes up. A significant portion of consumable goods is imported, and an increase in aggregate income will result in increased imports. Hence, it is logical to find a positive long-run relationship between government expenditures and imports. These results align with economic theory and with the study conducted by Konstantakopoulou (2018), which found that an increase in government expenditure leads to an increase in import demand.

4.1.3. Third Model: Economic Openness

Table 5 presents the ARDL model estimation results, where the adjusted R-squared value of 0.685 indicates that approximately 68.5% of the variation in the dependent variable can be explained by the model. The F-statistic value of 19.1155 has a P-value less than 0.00001, demonstrating the overall model's statistical significance, and the explanatory variables are capable of explaining changes in log (economic openness) throughout the period 1996–2022.

Furthermore, the results indicate that the assumptions of no serial correlation and no heteroscedasticity concerns have been met, making the ARDL model an appropriate method for estimating both short-term and long-term dynamics among the variables.

The results of the ARDL bounds test of cointegration show that the test statistic value for the F-statistic is 2.0683, which is lower than the critical

values at the 1%, 5%, 2.5%, and 10% significance levels. Therefore, at the 10% significance level, we cannot reject the null hypothesis of no cointegration. This suggests that there is no evidence of cointegration among the variables, signifying the absence of a long-run relationship among them. Consequently, there is no long-run relationship between log (economic openness) and government expenditures.

Table 5: Results of the ARDL Model Estimation for Economic Openness.

Variable	Coefficient	T-value	P-value	VIF
EOP(-1)	0.5788	3.2020	0.0041	2.6777
LnGX	0.0774	1.2027	0.2419	11.9958
LnGX(-1)	-0.1193	-1.8253	0.0816	13.1896
C	0.6395	1.8232	0.0819	NA

Adjusted R-squared = 0.685, F-Stat. = 19.1155, P-value = <0.00001

Table 6 presents the long-run estimates of a regression model where EOP is the dependent variable, and the natural logarithms of expenditures are the independent variable.

For the long-run relationship, the results indicate that government expenditures in Palestine have a negative and significant effect on economic openness in Palestine. The coefficient of -0.0995 signifies that a 1% increase in expenditures is associated with a -0.0995% decrease in EOP in the long run, while holding the other variables constant.

Table 6: The long-run estimates of a regression model for Economic Openness.

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	P-value
LnGX	-0.0995	0.0461	-2.1591	0.0420
C	1.5185	0.3582	4.2397	0.0003

Table 7 presents the results of a short-run analysis of a regression model. According to AIC information criteria, ARDL(1,1) is identified as the best equation. The result shows that the coefficient of the cointegration equation (CointEq1) is negative and significant, with a P-value of 0.0163,

which is less than 5%. Consequently, there is a long-run causality running from government expenditures $D(\text{LnGX})$ to (EOP). The estimated coefficient of the cointegration equation $\text{CointEq}(-1)$ is -0.4212 , indicating the speed of adjustment from short-run disequilibrium toward the long-run equilibrium level; particularly, 0.4212% of short-run errors will be corrected in the long run.

Table 7: The short-run estimates of a regression model for Economic Openness.

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	P-value
$D(\text{LnGX})$	0.0774	0.0560	1.3815	0.1810
$\text{CointEq}(-1)$	-0.4212	0.1619	-2.6018	0.0163

5. Conclusions

The study has shed light on the impact of fiscal policy in Palestine, specifically government expenditures on exports, imports, and economic openness. The results reveal that fiscal policy tools employed in Palestine have a positive and significant impact on Palestinian exports, aligning with most international trade theories that emphasize the influence of government expenditures on exports. Moreover, the study demonstrates that Palestinian fiscal policy effectively responds to short-term export growth shocks, returning to long-term equilibrium within a maximum period of 7.69 years.

Additionally, the results indicate that fiscal policy tools, particularly public expenditure, significantly affect Palestinian imports in the long term. This implies that government expenditures, as a fiscal tool, can effectively influence Palestinian imports by boosting aggregate demand and stimulating economic activity in Palestine. The study also finds that Palestinian fiscal policy efficiently handles short-term import growth shocks, restoring equilibrium within a maximum period of 4.16 years.

Furthermore, the study reveals a negative long-term relationship between government expenditures and economic openness. However, government expenditures contribute to increasing both imports and exports, a logical explanation for the impact of Palestinian fiscal policy on economic openness. This is attributed to the negative short-run effects of fiscal policy,

giving the Palestinian economy the resilience to absorb shocks and return to long-term equilibrium within 2.4 years.

References

- Abbas, S. M., Bouhga-Hagbe, J., Fatás, A., Mauro, P., & Velloso, R. C. (2011). Fiscal policy and the current account. *IMF Economic Review*, 59(4), 603-629.
- Agrawal, A. (2011). India in Twin Deficit Club—Implications and Issues. STCI Primary Dealer Ltd. Available online at: [http://www.stcipd.com/UserFiles/File/India% 20in% 20Twin% 20Deficit% 20Club](http://www.stcipd.com/UserFiles/File/India%20in%20Twin%20Deficit%20Club), 20(2).
- Alkhatib, M. A. (2000). The Twin Deficits Phenomenon in Petroleum Economy: Evidence from Saudi Arabia. In *Seventh Annual Conference of the Economic Research Forum: Trends and Prospects for Growth*, Amman.
- Al-Qudah, A. M., & Jaradat, M. A. (2018). Economic Growth, External Debt and Budget Deficit in Jordan: ARDL Approach. *Sciences*, 7(4), 151-165.
- Anoruo, E., & Ramchander, S. (1998). Current account and fiscal deficits: Evidence from five developing economies of Asia. *Journal of Asian Economics*, 9(3), 487-501.
- Ayot, K. O. (2020). Essays on current account dynamics and fiscal rules in sub-Saharan Africa.
- Corsetti, G., & Müller, G. J. (2006). Twin deficits: squaring theory, evidence and common sense. *Economic Policy*, 21(48), 598-638.
- El-Namrouy, K. A., & Saidam, A. M. (2015). The effects of budget deficit on current account: Case study (Palestinian territories 1996–2012). *International Journal of Economics, Finance and Management Sciences*, 3(1), 57-67.
- Karagöz, K., & Keskin, R. (2016). Impact of fiscal policy on the macroeconomic aggregates in Turkey: Evidence from BVAR model. *Procedia economics and finance*, 38, 408-420.
- Kim, S., & Roubini, N. (2008). Twin deficit or twin divergence? Fiscal policy, current account, and real exchange rate in the US. *Journal of international Economics*, 74(2), 362-383.

- Konstantakopoulou, I. (2018). The effects of government expenditure on imports in the Eurozone reconsidered: evidence from panel data. *Applied Economics*, 50(30), 3231-3239.
- Magazzino, C. (2012). Fiscal policy, consumption and current account in the European countries. *Economics Bulletin*, 32(2), 1330-1344.
- Maitah, M., & der Ali, A. (2010). Analysis of the Relationship between State Budget and Trade Balance of Libyan Economy (Period: 2000–2008). *Agris on-line Papers in Economics and Informatics*, 2(665-2016-44842), 35-49.
- Marinheiro, C. F. (2008). Ricardian equivalence, twin deficits, and the Feldstein–Horioka puzzle in Egypt. *Journal of Policy Modeling*, 30(6), 1041-1056.
- Mdanat, M. F., & Shotar, M. M. (2009). Budget Deficit and Jordan's Current Account Deficit: An Empirical Study 1977-2008. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 25(2), 1-23.
- Merza, E., Alawin, M., & Bashayreh, A. (2012). The relationship between current account and government budget balance: The case of Kuwait. *International Journal of Humanities and social science*, 2(7), 168-177.
- Neaime, S. (2008). Twin deficits in Lebanon: A time series analysis. American University of Beirut.
- Pesaran, M. H., & Shin, Y. (1995). An autoregressive distributed lag modelling approach to cointegration analysis (Vol. 9514). Cambridge, UK: Department of Applied Economics, University of Cambridge.
- Pesaran, M. H., Shin, Y., & Smith, R. J. (2001). Bounds testing approaches to the analysis of level relationships. *Journal of applied econometrics*, 16(3), 289-326.
- Pesaran, M. H., Shin, Y., & Smith, R. P. (1999). Pooled mean group estimation of dynamic heterogeneous panels. *Journal of the American statistical Association*, 94(446), 621-634.
- Rauf, A., & Khan, A. Q. (2011). An empirical study to find the relationship between Trade deficit and Budget Deficit in Pakistan. *Academic Research International*, 1(3), 36.
- Tabash, M. I., Farooq, U., Safi, S. K., Shafiq, M. N., & Drachal, K. (2022). Nexus between Macroeconomic Factors and Economic Growth in Palestine: An Autoregressive Distributed Lag Approach. *Economies*, 10(6), 145.

Zamanzadeh, A., & Mehrara, M. (2011). Testing twin deficits hypothesis in Iran. *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, 1(9), 7-11.

The Effect of Interactionist Dynamic Assessment on Iraqi College EFL Students' Reading Comprehension

Assist. Prof. Shamma Mustafa Hameed (PhD).

Department of English, College of Arts, Al_Iraqia University

shamma_hameed@aliraqia.edu.iq

Bahaa Mustafa Hameed (M.A)

Ministry of Education

bahaajanaby@gmail.com

Abstract

This research delves into assessing the reading proficiency of Iraqi EFL students using Dynamic Assessment (DA), as traditional static tests frequently fall short in accurately gauging abilities due to time limitations and a fixation on end results. By examining how assessment and teaching influence each other, the study underscores DA's capability to anticipate learners' advancement through teacher-student interaction. It sheds light on the hurdles encountered by Iraqi EFL learners and advocates for a more dynamic assessment approach conducive to continuous growth.

Key words: Assessment, Interactionist, Dynamic

1. Introduction

Text comprehension has long been a key component of language learning, and it has been studied from a range of theoretical viewpoints, including linguistic, cognitive, and sociocultural (Kern, 2000). According to Grabe (1991), reading is a necessary skill for second language learners in academic settings, and it is arguably the most significant talent to develop. Students will undoubtedly profit from this crucial skill in their studies and daily life (Dechaent, 1991).

When a student makes a mistake or asks some questions in the classroom, second/foreign language (L2) instructors must determine how to reply (Davin, 2013). The instructor can reply by giving the proper answer, dismissing the problem, or calling on the same or a different student to provide the correct answer (DeKayser, 1993; Lyester, 1998).

According to Moya and O'Malley, when standardized or traditional assessments, such as quizzes and term papers, are used to achieve a goal in education, they are neither infallible nor adequate (1994). They claim that a single score, whether it's a course grade or a percentile on a norm-referenced exam, rarely accurately reflects a student's overall progress (Fahim & Jaleli, 2013). Because the learning process and product evaluation are incompatible, as well as the mismatch between the necessary information and information received through standardized assessments.

2. Problem's Statement

Because language testing and assessment is one of the most important components of all language teaching programs (Jarrahzade & Tabatabaei, 2014), Traditional static testing is the most common way to measure the language skills of EFL learners, which separates testing from instruction. Traditional assessment findings can only disclose the learners' already-existing skills since static evaluation is product-oriented. (Jarrahzade & Tabatabaei, 2014). Furthermore, Lidz (1995) believed that conventional tests were meant to increase the learner's cognitive abilities, regardless of whether the learner received a failing grade in his or her static evaluation in class.

In Iraqi education, there is a major issue with the amount of time allotted for English lessons, which is insufficient for completing a variety of activities using heavy modern English materials. The instructor must travel about the classroom, explain, and communicate with students, but because of the enormous number of students in each classroom, the teacher may lose control, as well as the fact that each student does not learn in the same manner and must be taught according to their learning styles. In each session, the teacher cannot test the pupils. Due to their limited vocabulary and poor language learning, Iraqi language students may also have difficulties with interpretation and recollection (Hammad, et al.,2018).

As a result, the study aims to evaluate the results of EFL learners' reading skills as they go through reading courses. Although numerous researchers have attempted to use DA in L2 investigations, it is still felt that DA has not gotten the attention it deserves (Ableaeva, 2010; Aljaefreh & Lantalf, 1994;

Poehener, 2005). More research should be done within the context of DA to show the actual potential of this evaluation method.

3. Purpose of the study

In reality, varieties of evaluation styles that give meaningful information about a learner's understanding are gaining popularity (Cross, 1990). The interaction between the teacher and the students in dynamic assessment provides predictions about the students' likely future progress (Ghonsauly & Haseanzadeh, 2019).

Many writers have addressed the use of reading materials in EFL classrooms. For example, Murcia (2001, p.188) stresses that the capacity to read necessitates the reader's capacity to extract information from a text and combine it with knowledge and expectations previously held. This information exchange is a typical explanation for reading. The study's goal is to promote awareness of the key challenges that Iraqi school students experience while deducing meaning from texts. The goal of this study is to look at how effective assessments of Iraqi EFL learners' English reading may be made.

4. Significance of the Study

The manner in which assessment and teaching are connected to one another should be conceived first to gain a larger understanding of the DA and its influence on reading comprehension ability. The link between evaluation and

teaching may be the major concern in this study. This relationship may be regarded from two perspectives: linking (instruction and assessment) and integrating (instruction and assessment). The influence of testing and teaching on one another should be evaluated first. The importance of this research is that it examines the impact of teaching and assessing on one another, as well as the function of mediation in this interaction.

As a result of conventional assessment's inability to develop learners' skills, DA was created, which claims that teaching and assessment should be linked in order for learners' abilities to progress. Dynamic evaluation allows for a lot of growth. It argues that psychological tools are used to moderate mental activity. To put it another way, different types of cognition evolve as a result of interactions with others and the internalization of those interactions. As a result, both the world and individuals are affected by socially mediated activities.

5. Research Question

The researcher provided the following research questions to satisfy the study's aims.

Q1: Does interactionist DA significantly affect the reading comprehension skills of Iraqi college EFL learners?

6. Research Hypotheses

H1: Interactionist DA significantly affects the reading comprehension skills of Iraqi college EFL learners.

7. Study's Limitations:

During our procedure, we encountered various difficulties. First and foremost, because dynamic assessment is a method that combines mediation and education, it is feasible to work on this problem for a long time. As a result, the issue of time is a challenge that may drive participants to leave or discontinue the research, leaving the results unclear.

8. Literature Review

8.1 Origin and Development of DA

Vygotsky's "Sociocultural Theory of Learning" (SCT) (1978) is the cornerstone for DA, which views human cognition and learning as a collective rather than an individual endeavour. This approach to thinking about learning is based on the premise that as people absorb socio-cultural artefacts, also known as psychological tools, including signs, symbols, and texts, they learn to use their own "psychological functions of perception, memory, attention, and so on." One of the most powerful psychological abilities is literacy. (Kozoelin, 2003:16).

As a result, Vygotsky stated that it is more important to investigate the process of higher mental growth than the end product, which does not explain development (Vygotsky 1978, p. 61-62). Vygotsky devised a method known as the genetic or developmental approach to investigate such a process. In this strategy, a researcher looks into how an individual develops

through time as a consequence of goal-directed social interactions that might be used as therapies (Wertsch, 1985, p. 17-18). It signifies that an intervention, which is a social contact, aids in the development of an individual through time.

Given that Vygotskian SCT underpins DA, it's critical to clarify crucial principles before delving deeper into the topic. Zone of proximal development (ZPD), mediation, imitation, and internalisation are some of the essential principles. Each topic is explored in more detail below.

“Zone of Proximal Development (ZPD)” is defined by Vygotesky (1978) as “the distance between the actual development level as determined by independent problem solving and the level of potential development as determined through problem-solving under adult guidance or in collaboration with more capable peers” (p.86). From a Vygteskian, knowing what a student might be able to achieve in the future is more essential than knowing what they can do today. It is therefore feasible to determine both the learner's existing and potential capacities by working in their ZPD. The concept of evaluation as a process rather than a product lies at the heart of DA. We can say that the DA is a growth-oriented approach that identifies and helps learners overcome performance issues.

8.2. Dynamic assessment approaches

Interactionist dynamic assessment was defined by Poehener and Lanetolf (2005) as a general approach to DA. The technique differs depending on the type of

mediation employed. "This might range from standardized hints to dialogic involvement". In other words, these techniques are similar, but the way they are presented differs.

8.2.1 Interactionist/Clinical Dynamic Assessment

The interactionist approach, in contrast to quantitative measurement, considers a qualitative assessment of psychological processes and learners' growth dynamics. Vygotsky (as described in Pohener & Lanetolf, 2005: 240) highlighted that "we must not measure the kid; we must grasp the child," and that this can only be accomplished via interaction and participation with the learner (child). Mediation is obtained from the interaction between the examiner and the examinee in the interactionist DA. No suggestions are pre-fabricated or prepared in advance while employing this strategy. They, on the other hand, arise out of nowhere as a result of collaboration.

8.2.2 Dynamic assessment formats

Sterneberg and Grigorenko (2002) describe two DA approaches based on the mediation-assessment framework. Sandwich or cake forms are what they're called.

Sandwich Model

This DA is called a "sandwich" because mediation happens often between the pre-test and post-test portions of the test administration, much like in traditional experimental research. There are three steps to this format: "Pre-test", mediation, and "post-test" are the three steps in the process. Examinees

are first to complete pre-activities, then get training (either scheduled in advance or tailored to the requirements of test-takers based on “their performance during the original test”), and finally, take a series of post-tests.

Cake Model

Examiner assistance (or mediation) is provided item by item throughout the test administration in the layer-cake style. Throughout the learning process, the examinee's capacity for learning is evaluated, and feedback is given until the examinee finishes the task or gives up.

Individual processes may benefit from mediation since it may be utilized to assist learners in detecting flaws item by item. Cake mediation in interventionist techniques to DA might take the shape of clues ranging from more implicit to more explicit indications, such as those utilized by Poehner (2013) in a computerized DA exam to lead learners' attention to the essential area of the text where the correct response is found. Researchers in issue anticipating discovered another example of this strategy in a subsequent study, this time using vocal advice provided in advance by researchers. Hashemi (2018) looked at the effect of DA on grammar success by providing three verbal recommendations after each grammar exam.

8.3 Dynamic Assessment vs. Static Assessment

The transition from a product to a process viewpoint is the most obvious difference between conventional (static) and dynamic assessment (Cotrus &

Stanciu, 2014). The goal of DA is to identify a learner's strengths and areas for improvement via assessment. In order to achieve this, DA has to be an interactive, process-oriented approach that prioritises learning and takes examiner investment into account. Poehner (2008) claims that DA and NDA are more related to administration methods than assessment instruments. You may use any assessment instrument in a dynamic or non-dynamic manner. DA and NDA may be distinguished by three factors:

1. The perspective on talents that underpins the evaluation methods. NDA views talents to be static and fixed, whereas DA considers abilities to be developing and, as a result, flexible.
2. The reason for doing the evaluation. The goal of the NDA evaluation is essentially ontological in that it tries to examine qualities or talents in isolation. The goal of the DA evaluation is epistemological, as it aims to figure out how certain talents may be further developed and accounted for.
- 3- The assessor's function. The evaluator and assessor are the same things in the NDA. The assessor in DA serves as both an evaluator and an educator. The following section of the research will demonstrate several types of examiner investment, often known as teaching or mediation. Depending on the technique (“interventionist or interactionist”), the format (“sandwich or cake”), and the examinee context, mediation can take many various shapes (individual, paired, group)

[8.4 The Reading Process](#)

Godman (1998) defined reading as a receptive language action. He describes it as a psycholinguistic process that begins with the writer's surface representation of language and concludes with the reader's construction of meaning. The claim made by the author is that language and cognition interact significantly throughout this process. He said that "the writer encodes thought as language and the reader decodes language to thought"

(Godman, 1998:12).

8.4.1. Approaches to Teaching Reading Comprehension

Approach from the top down Goodman had proposed in (1967). The reader "comes to the text with an already established strategy, and sometimes omits parts of the text that appear to be unrelated to the reader's objective," according to this procedure (Urquhart & Weir, 42). Most philosophers and academics recommend this technique since it is closely tied to the reader's schemata of personal knowledge and experiences.

The bottom-up strategy Gough had proposed in (1972). It all starts with the stimulus, which is the text (or portions of the text). According to Nuttall (1996), under the bottom-up technique, "the reader constructs a meaning from the black markings on the page: identifying letters and words, figuring out sentence structure." (p.17) When readers are perplexed by an initial reading, they apply this method intentionally. The reader may completely rely on the context meaning with this technique, and because it is text-driven, no prior knowledge is required.

9. Methodology

9.1 Study Design

This study was conducted as an experimental study to determine the impact of Interactionist Dynamic Assessment on Iraqi College EFL Learners' Reading Comprehension. "A plan for assigning experimental units to treatment levels and the statistical analysis associated with the plan" is what an experimental design is (Kirk, 1995, P.1).

There was a pretest, a treatment, and a post-test, so The researcher used independent factors (mediated learning experience) and examined dependent variables while randomly assigning control and experimental groups with the goal of demonstrating cause-and-effect linkages (Reading comprehension ability).

9.2. Participants

Fifty college students were chosen at random from 100 population English language learners with a score of one SD above or below the mean ("based on the PET scores of the participants") and classified into 2 groups: "control and experimental". In each group, there were 25 male and female volunteers (two experimental and one control group). To ensure that the sample's level of competence was adequately uniform, the researcher only included students whose TOEFL test results were (1) "standard deviation below or above the mean", and excluded the remainder. This research comprised male and female students learning English in Iraq between the ages of 19 and 24, with a mean age of 21. All of the participants in this study were Iraqis who spoke Arabic

as their first language. All of the participants were native Arabic speakers who also spoke English as a second language. Both groups were educated for fifteen weeks at a rate of six hours (or three sessions) each week.

9.3. Instrumentation

9.3.1 PET (Preliminary English Test)

The same test, objective PET, was employed for the study's pretest and posttest. The participants' knowledge was measured before and after receiving instruction using this exam (Objective PET), which was designed by Cambridge University with the goal of testing college learners' expertise in reading comprehension.

9.3.2 TOEFL Test

The second testing tool was a TOEFL exam (“adapted from Longman Complete Course for the TOEFL Test book”, 2001), “which was used to measure the participants' skill level”. The proficiency level was utilized to determine the college level. The structure, vocabulary, and reading comprehension components of this test are all included.

3.4. Materials

Linda Lee and Erik Gundersen's College Select Readings book (2001) was utilized as the study's teaching material. The book is divided into 14 chapters. Each chapter began with a graphic and a rough outline of the chapter. The book then asked some general questions before delivering the reading

content. The reading passage is then displayed. Following the reading passage, the learner was asked a series of questions to assess their understanding.

9.5. Procedures

The major goal of this research was to see how the DA technique, interactionism, affected EFL students' reading comprehension. The researcher's initial step was to locate and gain informed permission from college-level EFL classes who would be participating in the study. The TOEFL standard test was then offered to numerous entire EFL classrooms of various English. This test's organization, vocabulary, and reading comprehension were all covered. The goal of this placement exam was to divide the participants into different levels of proficiency and choose those who would fit into the college category. As a result, the placement examinations were designed to determine the learners' skill level.

Our research's participants were separated into 2 groups: one DA group and one non-DA group ("one experimental and one control group"). To put it another way, the current study had a true experimental design when it came to the impact of DA training (interactionist DA) on reading comprehension.

Treatment: Experimental Group (Interactionist DA)

The influence of interactionist DA was explored in the second experimental group. Participants in the second DA group, like those in the first, were assessed and provided the necessary help using interactionist DA techniques. Assistance and intervention were offered in this group, especially the

“interactionist DA group, through interaction between the student and the assessor”. The success of this technique was greatly reliant on the ZPD of the students. According to this theory, "humankind is constantly mediated by social practices, activities, and cultural artefacts." "People can also be mediated while working alone." In this case, they internalize what they've learned from previous interactions with the outside world, and as a result of those interactions, a new cognitive functioning emerges, and they no longer require the external environment as a mediational tool, i.e. they can self-mediate or self-regulate." (Ahmadi Safa, Beheshti, 2018, p.39). The researcher taught the participants how to read their interactions with them during the sessions. Each session was identical to the previous ones in that the researcher assessed the material and gave the participants reading suggestions. Students, for example, write about new information or views learnt, as well as how the new knowledge ties to prior knowledge and future actions. Alternatively, students might jot down their opinions on a topic, discuss it with a partner, and present it to the class. Forces interaction and reveals other points of view and understanding.

The interactionist format, also known as the "train-within-test design," provides students with mediation in the form of hints, prompts, and instructions that are arranged from most implicit to most explicit (Shabani, 2012) or from broad to specific (Shabani, 2012). (Wang, 2010). "The interactionist dynamic assessment is informed by Vygotesky's emphasis on cooperative dialoguing" (communicates and interacts with each other). This

strategy is aided by the interaction between the mediator and the learner" (Grigorenko, 2009, p. 38).

Treatment: Control Group

“The typical method of teaching reading was used in the non-DA or control group”. The control group was taught several methods and approaches from the classic reading comprehension method. Reading instruction was given in the form of a P-P-P (present-practice-product) format. The teachers taught the lesson and provided the appropriate explanation to the students at the start of each session. The readers were then invited to apply what they had learned to the text. The teacher was available to answer any inquiries or clarify any misconceptions. To put it another way, the pupils did not get any DA intervention during the course. After the teacher's pre-test, there was no mediation. This group's members were given “specific discussion topics and were forced to discuss them in class without any” DA-“based intervention to measure and improve their reading ability”.

9.6. Data analysis

TO analyze data and draw conclusions concerning the research hypotheses and select a “proper method the distribution of the data had importance”: After the students' responses were codified, quantitative analyses were carried out on collected data. Through the use of SPSS, descriptive statistics were applied to quantify the pretest for all the groups (Interactionist and Interventionist DA Groups and control group). Then inferential analysis was carried out.

10. Results

The influence of the alternative DA technique, interactionist, on EFL learners' reading comprehension was examined in this chapter. The participants in the research were 50 male and female language learners between the ages of 21. Descriptive statistics were reported in the first portion of the study, and inferential statistics were presented using parametric tests in the second.

10.1. Descriptive Statistics:

PET scores of language learners were employed in our research study in “pre-test and post-test” modes, also after applying two DA teaching strategies. The whole number of language learners in the study was 100, with 50 homogenous participants chosen for the study. In this study, participants were separated into 2 groups: one control group, and one experimental group, every group included 25 participants. Huxel and SPSS26 were used as software. To assess the study hypotheses, descriptive statistics were utilized first, followed by independent t-tests, paired t-tests, and ANOVA.

10.1.1. Section 1

The figure below shows descriptive data of PET scores of language learners before employing DA teaching techniques by gender. Also from the figure could see the mean scores of all three groups were almost identical, showing that the chosen groups were homogeneous. The mean scores of female

students (50.42) were the most dissimilar from those of male language learners in the interventions experimental group (48.08).

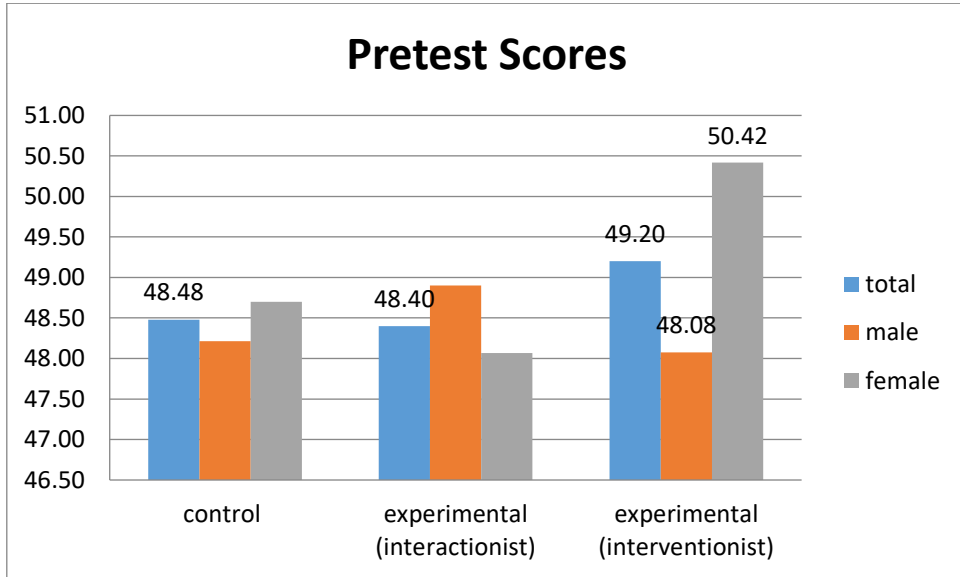


Figure 10.1: *The mean scores of Pretest*

B- The following graphs exhibit descriptive statistics of PET scores of language learners after adopting DA teaching techniques by gender. As seen in the first illustration. The interventionist experimental group's mean scores were 55.12, the interventionist experimental group's mean scores were 54.48, and the control group's mean scores were the lowest at 48.76. The graph also revealed that the scores of “male and female” language learners in each category were almost identical.

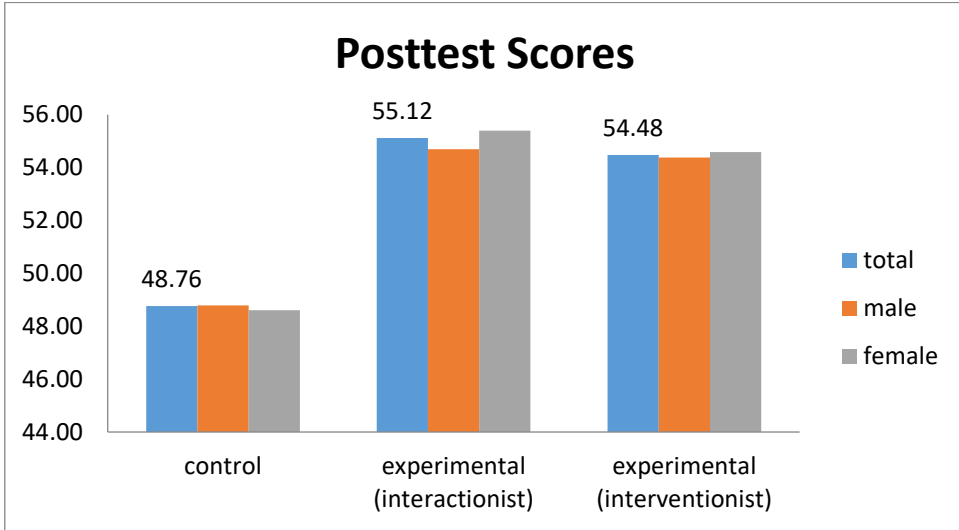


Figure 10.2: *The mean scores of the Posttest*

C- In the following diagrams, the scores of language learners in two modes of pre-test and post-test for all three groups of control, interactionist test and interventionist test were shown. The chart below shows the scores of the control group for each person. Although some students' scores increased and some decreased in the post-test, the average scores were almost the same, equal to 48.48 in the pre-test and 48.76 in the post-test.

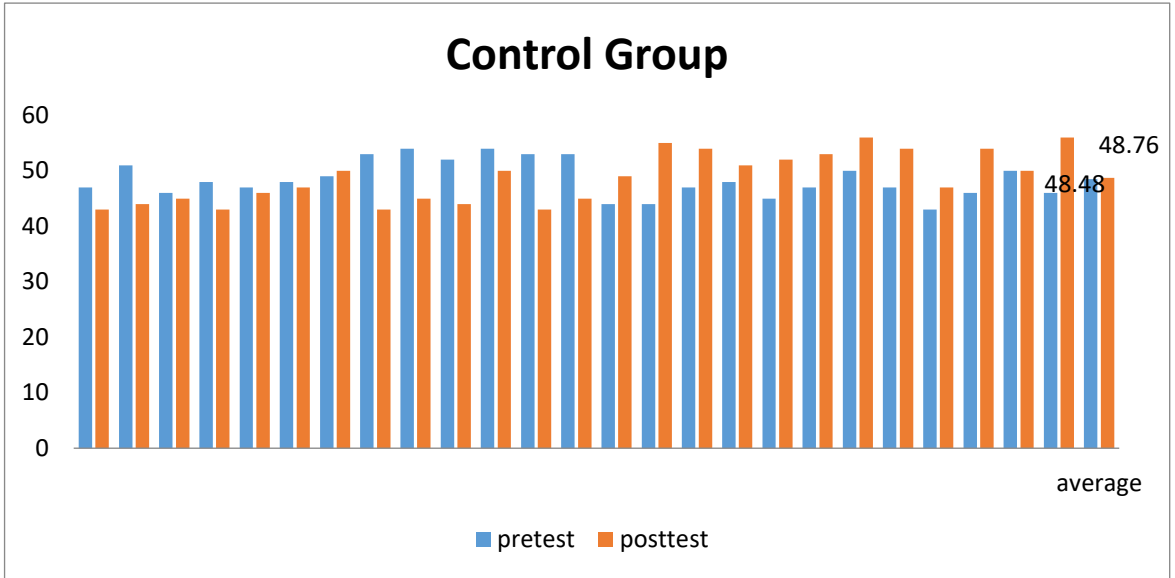


Figure 10.3: *The mean scores of the control group in the Pretest and post-test*

In the interactionist experimental group, the mean score was 48.4 in the pre-test, while after using the DA (interactionist) method, the mean score was 55.12. In addition, according to the chart, it was clear that the scores of all language learners increased after DA.

provided, followed by an examination of equality of variances and group differences:

Table 10.1

Descriptive statistics

Descriptives

pretest

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
control	25	48.4800	3.28024	.65605	47.1260	49.8340	43.00	54.00
interactionist	25	48.4000	3.78594	.75719	46.8372	49.9628	43.00	55.00
Total	75	48.6933	3.63531	.41977	47.8569	49.5297	43.00	58.00

The control group and interactionist experiment each had mean scores of 48.48, and 48.40. In addition, the control and interactionist experimental groups received the lowest score of 43.

The following two theories are offered to investigate the variances:

H0: The variances of the two groups are equal

H1: The variances of the two groups are not equal

Table 10.2

Test of Homogeneity of Variances

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
pretest	Based on Mean	.772	2	72	.466
	Based on Median	.553	2	72	.578
	Based on the Median and with adjusted df	.553	2	69.381	.578
	Based on trimmed mean	.748	2	72	.477

The table above shows the central indicator-based test for equality of variances . The value of sig., or the same probability value (p-value), was known to be larger than 0.05 in all circumstances. As a consequence, the equality of variances assumption (with accurate scatterings) was not rejected, and the ANOVA test was valid.

Table 10.3

ANOVA test

ANOVA					
pretest					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	9.707	2	4.853	.361	.698
Within Groups	968.240	72	13.448		

Total	977.947	74		
-------	---------	----	--	--

According to the findings of the ANOVA test, the p-value = 0.788 was more than 0.05, indicating that there was no difference between the two groups' mean scores , or that the groups were homogenous.

10.2. Inferential Statistics:

10.2.1. Test of normality

The most critical stage before taking any action was to identify the suitable statistical approach for research and generate acceptable test statistics and logical inferences regarding research hypotheses. Knowledge of data distribution was a major objective of this project. The valid Kolmogorov-Smirnov test was ideal for the normality test of a distribution, which was one of the most popular uses of the distribution matching Armon. The following were the statistical hypotheses for the Kolmogorov-Smirnov normalcy test:

H0: The data are normally distributed

H1: Data are not normally distributed

The result will be rejecting the statistical (H0) means that the data were not normal, and if the test's significance level is less than 0.05 (sig 0.05), H0 was rejected. The researcher might accept the null hypothesis that the data distribution was normal based on the table's results and the fact that the sig or P-value was more than 0.05.

Table 10.4

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test			
		pretest control	posttest control	pretest interactioni st	posttest interactioni st
N		25	25	25	25
Normal	Mean	48.4800	48.7600	48.4000	55.1200
Parameters ^{a,b}	Std. Deviation	3.28024	4.55778	3.78594	4.16653
Most Extreme	Absolute	.158	.155	.164	.155
Differences	Positive	.158	.155	.164	.121
	Negative	-.116	-.115	-.149	-.155
Test Statistic		.158	.155	.164	.155
Asymp. Sig. (2-tailed)		.107 ^c	.122 ^c	.080 ^c	.122 ^c

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

10.3. Hypothesis testing

The parametric t-test with paired samples (“Paired-Sample T Test”) and independent t-test were used to investigate research problems in this section. To assess experiments in which each participant was observed twice in two separate settings, a T-test with paired samples was utilized. The size of the variable was tested in two spots in these trials (“before and after”). In the “paired data design”, the null hypothesis was that there was no

difference in the mean values in the “two paired samples of the population, as opposed to the assumption that there was a difference”. The following were the t-test assumptions for paired samples:

“H0: There is no difference between the mean values of the two paired samples”

“H1: There is a difference between the mean values of the two paired samples”

When we wish to analyze the significance of the mean difference of an adjective in two random samples from two independent civilizations, we utilize the independent t-test, which is based on two independent groups. This strategy is based on the normal distribution and produces the best results when our data follows normal or near normal distribution. For the t-test of two independent samples, the null hypothesis and the opposing hypothesis were expressed as follows. If 1 was the first group's mean for the dependent variable and 2 was the second group's mean.

“H0: $\mu_1 = \mu_2$ ”

“H1: $\mu_1 \neq \mu_2$ ”

If the H0 was rejected, it indicated that the two groups' means were different; if the null hypothesis was accepted, the two groups' means would be equal.

4.3.2. “The Hypothesis Analysis”

“The study's hypothesis looked at the impact of Interactionist DA on students' reading comprehension abilities”. The following two theories were developed for this purpose:

H0: Interactionist DA has little effect on Iraqi college EFL students' reading comprehension skills.

H1: Interactionist DA has a considerable impact on Iraqi college EFL students' reading comprehension skills.

The Paired-Sample T-test was employed to evaluate the above hypothesis due to the normality of the variables.

Table 4.8

Paired Samples Statistics

Paired Samples Statistics

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	pretest interactionist	48.4000	25	3.78594	.75719
	posttest interactionist	55.1200	25	4.16653	.83331

The descriptive statistics of the interactionist experimental group's reading scores were shown in the table above, with an average score of 48.40 in the pre-test and 55.12 in the post-test. The table below shows the correlation of

scores, which demonstrated no association between the two at the test's significance level (sig = 0.241), and was outside the scope of this study.

Table 10.9

Paired Samples Correlations

Paired Samples Correlations

	N	Correlation	Sig.
Pair 1 pretest interactionist & posttest interactionist	25	-.244	.241

Table 10.10

Paired Samples Test

Paired Samples Test

Paired Differences		Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference		T	Sig. (2-df tailed)
Mean	Std. Deviation		Lower	Upper		

Pairpretest	-	6.27508	1.25502	-9.31023	-4.12977	-	24.000
1 interactionist -	6.72000					5.355	
posttest							
interactionist							

According to the table above, the test's significance level was 0.000, which was less than 0.05, and the null hypothesis was rejected, indicating that the employment of interactionist DA teaching techniques was beneficial on students' scores and average scores before and after. It might be argued that the average score after interactionist DA rose, and in other words, interactionist DA enhanced the scores of language learners (also based on the test's upper and lower limits, which were both negative).

The influence of Interactionist DA on students' reading comprehension abilities was the study's hypothesis. The use of interactionist DA teaching strategies had a beneficial influence on students' achievements, based on average scores before and after.

11. Discussion”

This research set out to determine if DA might be used to enhance EFL reading teaching. to get further understanding of the mechanisms involved in the development of L2 reading comprehension. In order to evaluate the impacts of dynamic assessment on learners' reading comprehension test performance and identify changes in learners' reading comprehension test performance, it was necessary and helpful to analyse mediations and interactions between students and instructors (researchers). The results of

this investigation were consistent with those of Estaji and Farahanynia (2019).

, who observed that as the group's anxiety decreased, so did their oral talents. Mediation, a sort of DA intervention, has been shown to be useful in spotting issue areas in students.

It was shown that while learners are unable to demonstrate their L2 knowledge through the non-dynamic autonomous stage, they were able to overcome the highlighted issue areas after receiving implicit or explicit support from the mediator. According to Jarrahzade and Tabatabaei (2014), "The capacity to read comprehension is one of the language abilities that students must master... Knowing how to analyze the reading process aids the instructor in determining where students are having difficulties and require assistance " (p. 2).

The conclusions of this study were consistent with prior excellent scholars' findings, such as Kuzlen and Grabe (2002). Previous studies have demonstrated that DA has a favourable impact on student performance. In DA, assessment and instruction occur simultaneously, with a mediator promoting growth by assisting a learner while also measuring the student's abilities (Davin, 2013; Lanetolf & Poehner, 2004).

Based on the findings, DA might be considered more than a formative evaluation. The goal, as we've seen, was to foster development. It's likely that the good effect of DA on reading comprehension was due to the fact that it was more than merely a kind of evaluation. DA was an educational

technique based on psychological and developmental ideas. It was a method that emphasized the connection between assessment and education. When DA is employed in a testing setting, it reduces stress, boosts confidence, and offers learners the sensation that someone is looking out for them when they get stuck (Mardani2019). "DA may lessen students' test-taking stress by bridging the psychological gap between assessment and education," adds Kozulin (2004).

5.4. Conclusions

“The goal of this study is to see how DA affects the reading comprehension skills of Iraqi EFL students”. The findings showed that when evaluation was combined with well-designed instructional mediation, it improved the participants' overall reading comprehension skills. When each participant's learning capacity was assessed individually, DA was shown to have a critical role in assisting individual learners in realizing their learning potential.

A pre-test score was obviously insufficient to forecast what a teacher would need to know in order to design effective lesson plans, according to one of the study's most crucial findings. Because of DA, teachers were able to look beyond what was displayed in a static score. Understanding each student's learning potential was also important because it allowed teachers to create more effective lesson plans that met the students' distinct educational needs.

As a consequence, a teacher may make modifications to match each individual's instructional needs based on the learners' reactions, comments,

and questions during the mediation process. As a consequence, it is plausible to infer that dynamic assessment was a useful strategy for supporting instructors in accomplishing the goal of integrating assessment and instruction based on the existing study.

Reference

- Abdolrezapour, P. (2017). Improving L2 reading comprehension through emotionalized dynamic assessment procedures. *J Psycholinguist Res*, 46(3), 747-770. doi:10.1007/s10936-016-9464-9
- Ableeva, R. (2010). *Dynamic assessment of listening comprehension in L2 French*. Unpublished doctoral dissertation. The Pennsylvania State University, Pennsylvania.
- Ableeva, R., & Lantolf, J. P. (2011). Mediated dialogue and the microgenesis of second language listening comprehension. *Assessment in Education: Principles, Policy & Practice*, 18(2), 133–149.
- Ajideh, P., & Nourdad, N. (2012). The effect of dynamic assessment on EFL reading comprehension in different proficiency levels. *Language Testing in Asia*, 2(4), 101- 122. doi: 10.5430/wje.v2n4p102

- Alavi, S. M., Kaivanpanah, S., & Shabani, K. (2011). Group dynamic assessment: An inventory of mediational strategies for teaching listening. *Journal of Teaching Language Skills*, 3(4), 27-58.
- Antón, M. (2009). Dynamic assessment of advanced second language learners. *Foreign Language Annals*, 42(3), 576-598.
- azari, B. (2012) Teach-to-test instruction of dynamic assessment: A critical review. *Bellaterra Journal of Teaching and Learning Language and Literature*.5 (4), 56-68.
- Cain, K. J., Oakhill, J., & Bryant, P. (2004). Children's reading comprehension ability: Concurrent prediction by working memory, verbal Ability, and component skills. *Journal of Educational Psychology*, 96(1), 31-42
- Cotrus, A., & Stanciu, C. (2014). A study on dynamic assessment techniques, as a method of obtaining a high level of learning potential, untapped by conventional assessment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 116, 2616-2619. doi:10.1016/j.sbspro.2014.01.622
- Daneshfar, S., Aliasin, S. H., & Hashemi, A. (2018). The effect of dynamic assessment on grammar achievement of Iranian third grade secondary school EFL learners. *Theory and Practice in Language Studies*, 8(3), 295. doi:10.17507/tpls.0803.04

- Davin, K. (2013). Integration of dynamic assessment and instructional conversations to promote development and improve assessment in the language classroom. *Language Teaching Research*, 17(3). Retrieved from Loyola eCommons, School of Education: Faculty Publications and Other Works, <http://dx.doi.org/10.1177/1362168813482934>
- Dechant, E. (1991). *Understanding and teaching reading: An interactive model*. New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Estaji, M., & Farahanynia, M. (2019). The Immediate and delayed effect of dynamic assessment approaches on EFL learners' oral narrative performance and anxiety. *Educational Assessment*, 24(2), 135-154. doi: 10.1080/10627197.2019.1578169
- Fani, T., & Rashtchi, M. (2015). Dynamic assessment of reading comprehension ability: Group or individualized. *Education Journal*, 4(6), 325-331.
- Farangi, M. R., & Saadi, Z. K. (2017). Dynamic assessment or schema theory: The case of listening comprehension. *Cogent Education*, 4(1). doi: 10.1080/2331186X.2017.1312078
- Ghonsooly, B., & Hassanzadeh, T. (2019). Effect of interactionist dynamic assessment on English vocabulary learning: Cultural perspectives in focus. *Issues in Educational Research*, 29(1), 70-88. <http://www.iier.org.au/iier29/ghonsooly.pdf>.
- Grab, W. (2009). *Reading in a second language*. Cambridge: CUP.

- Grigorenko, E., Sternberg, R. J., & Ehrman, M. E. (2000). A theory-based approach to the measurement of foreign language learning ability: The CANAL-FT theory and test. *The Modern Language Journal*, 84, 390-405.
- Haywood, H. C., & Lidz, C. S. (2007). *Dynamic assessment in practice: Clinical and educational applications*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Hamavandi, M., Rezai M. J. & Mazdayasna, G. (2017). Dynamic assessment of morphological awareness in the EFL content. *Cogent Education*, 4(1).doi: 10.1080/2331186X.2017.1324254
- Hammad, A. A., Dehham, S. H.,& Akbar, N. A.(2018). The Impact of Using Tablets on Developing Listening Skill & perception as a Brain Process of EFL Primary School Pupils. *Indian Journal of Public Health Research & Development*, 9(12).
- Hessamy, G., & Ghaderi, E. (2014). The role of dynamic assessment in the vocabulary learning of Iranian EFL learners. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 98, 645 -652
- Jarrahzadeh, Z., & Tabatabaei, O. (2014). Gender-based study of learners' reading ability through dynamic assessment (DA): Guthke's Lerntest approach in focus. *International Journal of Foreign Language Teaching & Research*, 2(7), pp. 47-53

- Jarrahzadeh, Z., & Tabatabaei, O. (2014). Promoting EFL learners' reading comprehension skills through dynamic assessment using Guthke's *lerntest* approach. *International Journal of Foreign Language Teaching and Research*, 2(5), 35-42.
- Joffe, V., Cain, K., & Maric, N. (2007). Comprehension problems in children with specific language impairment: Does mental imagery training help? *International Journal of Language and Communication Disorders*, 42(6), 648-664
- Kazemi, N., & Tavassoli, K. (2020). The comparative effect of dynamic vs. diagnostic assessment on EFL learners' speaking ability. *Research in English Language Pedagogy*, 8(2), 223-241. doi:10.30486/RELP.2019.1878561.1155
- Kern, R. (2000). *Literacy and language teaching*. Oxford: Oxford University Press.
- Kintsch, W., & Rawson, K. A. (2005). Comprehension. In M. J. Snowling and C. Hulme (Eds.), *The science of reading: A handbook* (pp.209-226). Malden, MA: Blackwell
- Khonamri, F., & Sana'ati, M. (2014). The impacts of dynamic assessment and CALL on critical reading: An interventionist approach. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 98, 982- 989. doi: 10.1016/j.sbspro.2014.03.5

- Kirk, R.E. (1995). *Experimental design: Procedures for the behavioral sciences (3rd edn.)*. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.
- Kozulin, A., & Garb, E. (2002). Dynamic assessment of EFL text comprehension. *School Psychology International*, 23(1), 112-127. doi:10.1177/0143034302023001733
- Lantolf, J. P., & Poehner, M. E. (2004). Dynamic assessment of L2 development: Bringing the past into the future. *Journal of Applied Linguistics*, 1 (2), 49-72.
- Leontiev, A.A. (2003). *Fundamentals of psycholinguistics*. Moskva: Smysl.
- Lidz, C.S., & Gindis, B. (2003). Dynamic assessment of the evolving cognitive functions in children with typical and atypical development. In A. Kozulin, V. Ageyev, S. Miller, & B. Gindis (Eds.). *Vygotsky's theory of education in cultural context* [pp. 99-116]. New York: Cambridge University Press.
- Mardani, M., & Tavakoli, M. (2011). Beyond reading comprehension: The effect of adding a dynamic assessment component on EFL reading comprehension. *Journal of Language Teaching and Research*, 2(3), 688-696. doi:10.4304/jltr.2.3.688-696
- Mardani, M., & Owusu, E. (2019). Dynamic assessment a versatile tool for teaching and assessing critical reading. *European Journal of Alternative Education Studies*, 4(2), 103-118.

- McGrew, K. S., & Wendling, B. J. (2010). Cattell-Horn-Carroll cognitive-achievement relations: What we have learned from the past 20 years of research. *Psychology in Schools*, 47(7), 651-675.
- Norton, L., Harrington, K., Norton, B., & Shannon, L. (2006). *Challenging traditional forms of assessment: University teachers' views on examinations*. 3rd ISSOTL Conference, Washington, 9-12 November 2006, available on http://www.writenow.ac.uk/oldsite/documents/student_authorship/ISSOTL%20presentation.pdf, retrieved in March 2015
- Paris, S. G. (2005). Reinterpreting the development of reading skills. *Reading Research Quarterly*, 40(2), 184–202.
- Pishghadam, R., Barabadi, E., & Kamrood, A. M. (2011). Assessment of L2 reading comprehension on high and low achievers. *Journal of Language Teaching and Research*, 2(6), 1353-1358. doi: 10.4304/jltr.2.6.1353-1358
- Poehner, M.E., & Compernelle, R.A. (2013). L2 development around tests: Learner response processes and dynamic assessment. *International Review of Applied Linguistics in Language Teaching*, 51(4), DOI: <https://doi.org/10.1515/iral-2013-0015> Published online: 04 Dec 2013
- Poehner, M.E. (2009). Group dynamic assessment: Mediation for the L2 Classroom. *TESOL Quarterly*, 43(3), 471–491.

- Poehner, M.E. (2008). *Dynamic assessment: A Vygotskian approach to understanding and promoting second language development*. Berlin: Springer Publishing.
- Poehner, M. E. (2007). Beyond the test: L2 dynamic assessment and the transcendence of mediated learning. *The Modern Language Journal*, 91(3), 323-340.
- Poehner, M. E. (2005). *Dynamic assessment of oral proficiency among advanced L2 learners of French*. Unpublished doctoral dissertation. The Pennsylvania State University, University Park, PA.
- Poehner, M. E., & Lantolf, J. P. (2005). Dynamic assessment in the language classroom. *Language Teaching Research*, 9(3), 233-265.
- Rea-Dickins, P. (2004). Understanding teachers as agents of assessment. *Language Testing*, 21, 249-258.
- Tzuriel, D. (2000). Dynamic assessment of young children: Educational and intervention perspectives. *Educational Psychology Review*, 12(4), 385-420.
- Shabani, K. (2012). Dynamic assessment of L2 learners' reading comprehension processes: A Vygotskian perspective. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 32, 321-328. doi:10.1016/j.sbspro.2012.01.047

- Shabani, K. (2014). Dynamic assessment of L2 listening comprehension in transcendence tasks. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 98, 1729-1737.
- Shabani, K. (2016). Implications of Vygotsky's sociocultural theory for second language (L2) assessment. *Cogent Education*, 3(1). doi:10.1080/2331186x.2016.1242459
- Smit, M. (2010). *Educational psychologists' views on the relevance of dynamic assessment for their practices*. Unpublished doctoral dissertation, The Stellenbosch University.
- Sternberg, R. J., & Grigorenko, E. L. (2002). *Dynamic testing: the nature and measurement of learning potential*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Urquhart, S., & Weir, C. (1998). *Reading in a Second Language: Process, Product and Practice*. London: Longman.
- Vafae, P. (2011). Dynamic assessment: A dialectical integration of assessment and instruction. *Teachers College, Columbia University Working Papers in TESOL & Applied Linguistics*, 11(1), P. 63-66
- Vygotsky, L. (1978). *Mind in society. The development of higher psychological processes*. Cambridge MAL: Harvard University Press.
- Vygotsky, L.S. (1987). Thinking and speech. In The collected works of L. S. Vygotsky. Vol. 1. *Problems of general psychology*. R. W. Rieber and A. S. Carton (Eds.). New York: Plenum.

Wang, P. (2015). The effect of dynamic assessment on the listening skills of lower-college EFL learners in Chinese technical college: A pilot study. *Journal of Language Teaching and Research*, 6, 1269–1279. <https://doi.org/10.17507/jltr.0606.14>

Zúñiga, G. (2001). *Constructing literacy from reading in first and second language*. Neiva, Universidad Surcolombiana: OTI Impresos.