

رماح للبحوث والدراسات

مجلة دولية علمية محكمة

تصدر عن مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح / الأردن

وجامعة القرآن وتاصيل العلوم / السودان

العدد (54) النصف الأول من أيار



رماح

للبحوث والدراسات

مجلة دولية علمية محكمة

تصدر عن مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح / الأردن

وجامعة القرآن وعلومه / السودان

العدد 54 النصف الأول من أيار (مايو) 2021

الورقي ISSN : 2392- 5418

الالكتروني ISSN:2520- 7423

الإيداع القانوني 24352015

إهداء

هذا العدد إهداء إلى روح الشهيد
الأستاذ الدكتور محمود الوادي
ألف مرحة عليه

رماح للبحوث والدراسات مجلة دولية علمية محكمة

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

بالتعاون مع جامعة القرآن وتاصيل العلوم / السودان

الرئيس الشرفي للمجلة : بروفيسور أبكر عبد البنات ادم

مدير المجلة : الأستاذ الدكتور خالد راغب الخطيب

رئيس التحرير : الأستاذ الدكتور سعادة الكسواني

نائب مدير تحرير المجلة : د. ماجدة خلف السبوع

الهيئة الاستشارية للمجلة

الأردن	جامعة البلقاء التطبيقية	أ.د. خليل الرفاعي (رئيس اللجنة العلمية)
السودان	جامعة القرآن الكريم وتاصيل العلوم	دكتور برير سعد الدين الشيخ السماني (امين الشؤون العلمية رئيسا)
الجزائر	جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية	أ.د. دراجي سعيد
الأردن	جامعة العلوم الإسلامية العالمية	أ.د. هناء الحنيطي
السودان	جامعة القرآن الكريم وتاصيل العلوم	بروفيسور محمد الفاتح زين العابدين
الأردن	جامعة الزرقاء	أ.د. نضال الرمحي
الجزائر	جامعة بليدة	أ.د. كمال رزيق
الجزائر	جامعة ورقلة	أ.د. سليمان الناصر
السودان	جامعة القرآن الكريم وتاصيل العلوم	د. حسن الفاتح الشيخ
الجزائر	جامعة عنابة	أ.د. هوام جمعة
مصر	جامعة القاهرة	أ.د. سالي محمد فريد
السودان	جامعة القرآن الكريم وتاصيل العلوم	د. مزمل حسن يوسف
مصر	جامعة عين شمس	أ.د. أشرف محمد عبد الرحمن مؤنس
لبنان	جامعة جنان	أ.د. رامز طنبور

السودان	جامعة القرآن الكريم وتأسيس العلوم	د. محمد الطيب
السعودية	جامعة القصيم	أ.د. عبد الرحمن صالح الغفيلي
ليبيا	جامعة عمر المختار	أ.د. وائل جبريل
السودان	جامعة القرآن الكريم وتأسيس العلوم	د. خديجة عبد الكريم خيرى
فلسطين	جامعة القدس المفتوحة	أ.د. شاهر عبيد
الإمارات العربية المتحدة	جامعة الفلاح	أ.د. سمير البرغوثي
موريتانيا	جامعتي حائل / نواكشوط	أ.د. عبد الله سيدي محمد أبنو
السودان	جامعة القرآن الكريم وتأسيس العلوم	د. جمال محمد البشرى
السعودية	جامعة شقراء	أ.د. نايف عبد العزيز مطاوع

شروط النشر

- 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 الانجليزية رفقة اسم الباحث والكلمات المفتاحية.
- تقدم الأبحاث مطبوعة على ورق من حجم A4 وتكون المسافة مفردة بين الأسطر مع ترك هامش من كل الجوانب مسافة 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 التمهيش 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 واستعمال أحد الأساليب التالية في الإستههاد في المتن والتوثيق في قائمة المراجع، أسلوب إم إل أي (MLA) أو أسلوب شيكاغو (Chicago) في العلوم الإنسانية أو أسلوب أي بي أي (APA) في العلوم الاجتماعية، وهي متوافرة على الأنترنت.
- المقالات المنشورة في هذه المجلة لا تعبر إلا عن آراء أصحابها .
- يحق لهيئة التحرير إجراء بعض التعديلات الشكلية على المادة المقدمة 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: www.remahtrainingjo.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](http://www.ebsco.com)
- قاعدة ULRICHs الألمانية 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 بيانات :
<https://www.citefactor.org/journal/index/25867/ramah-journal-of-economic-research#.XzPCkCgzZPY>
- قاعدة أرسيف Arcif





Arab Impact Factor
خاص بالمجلات التي تصدر باللغة العربية



المجلد

ISSN: 2392-5418

الصفحة الرئيسية

تواصل معنا

المجلات

التأثير

القائمة

رماح للبحوث والدراسات

Research and Development of Human Resources Center (REMAH)

2392-5418

البحرين

اضغط هنا

اسم المجلة بالانجليزية

ISSN

الدولة

اصدارات المجلة

معامِل التأثير لسنة 2018

معامِل التأثير لسنة 2019

معامِل التأثير لسنة 2020

ASSOCIATION OF ARAB UNIVERSITIES

Office of the
Secretary General

اتحاد الجامعات العربية

مكتب
الأمين العام

Ref.

Date _____

الرقم ع.د. / ٦٧٣

التاريخ

الموافق ١١/١٩/٢٠٢١ م

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 وريادة الأعمال المعتمدة على الأفكار الابتكارية، يسرنا إرسال قائمة بالمجلات المعتمدة من اتحاد الجامعات العربية التي تصدر باللغة العربية ومصنفة طبقاً لمشروع معاملات 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.

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

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام...

الأمين العام

أ.د. عمرو عزت سلامة

ص.ب ١٢١ طابق ١١٩٤٧ عمان - المملكة الأردنية الهاشمية، هاتف ٠٠٩٦٢-٦-٥٠٦٢٠٤٨، فاكس ٠٠٩٦٢-٦-٥٠٦٢٠٥١، بريقياً : اتحاد جامعات
P.O.Box 121 Tariq 11947 Amman - Jordan, Tel. 00962-6-5062048, Fax: 00962-6-5062051, e-mail: secgen@aar.edu.jo
www.aaru.edu.jo



معامل التأثير والاستشهادات المرجعية العربي
قاعدة البيانات العربية الرقمية

معامل التأثير والاستشهادات المرجعية العربي
قاعدة البيانات العربية الرقمية

Arcif
Analytics

التاريخ: 2019-10-14

الرقم: L19/317 ARCIF

المحترم

سعادة أ. د. رئيس تحرير مجلة رماح للبحوث والدراسات

مركز البحث وتطوير الموارد البشرية (رماح) / الأردن

تحية طيبة وبعد،،،

نتقدم إليكم بفائق التحية والتقدير، ونهنيكم أطيب التحيات وأسمى الأمانى.

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

يخضع معامل التأثير "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 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" قام بالعمل على جمع ودراسة وتحليل 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 القمر لعدم توفر البيانات). ونجح منها (٤٩٩) مجلة علمية فقط لتكون معتمدة ضمن المعايير العالمية لمعامل "Arcif" في تقرير عام ٢٠١٩.

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

و كان معامل "Arcif" لمجلتكم لسنة ٢٠١٩ (٠.٠٠١٠٣). مع العلم أن متوسط معامل أريسيف في تخصص "العلوم الاقتصادية والمالية وإدارة الأعمال" على المستوى العربي كان (٠.١٣٩)، 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، وكذلك الإشارة في النسخة الورقية لمجلتكم إلى معامل "Arcif" الخاص بمجلتكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

أ.د. سامي الخزندار
رئيس مبادرة معامل التأثير
"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@ebSCO.com

Headquarters: 10 Estes Street P.O. Box 682 Ipswich, MA 01938 USA
Phone: (978) 356-6500 (800) 653-2726 Fax: (978) 356-6565 E-mail: information@ebSCO.com Web: www.ebsco.com





File Edit View Favorites Tools Help X Google Search Share Translate AutoFill More »

X Find: business Previous Next Options

EBSCOhost Database: Business Source Complete - Publications

Publications

« Previous Record | Next Record »

Search within this publication

Publication Details For "REMAH Journal"

Title: REMAH Journal
ISSN: 2392-5416

Publisher Information: Research & Development of Human Resources Center (REMAH)
Gardens St. Complex behind Building No.36
1st Floor, office No. 106
Amman
Jordan

Bibliographic Records: 05/01/2015 to present
Publication Type: Academic Journal
Subjects: Human Resources, Research & Development
Description: This journal specializes in Economics and Business, Finance and Accounting
Publisher URL: <http://www.remahtrainingjo.com/index.htm>
Frequency: 2
Peer Reviewed: Yes

All Issues
+ 2016
+ 2015

90%

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- Lugnat al-Bidagugiyat al-Wataniyat li Maydan al-Takwin fi al-'Ulm al-Iqtisadiyat wa al-Tigariyat wa 'Ulm 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- Lugnat al-Bidagugiyat al-Wataniyat li Maydan al-Takwin fi al-'Ulm al-Iqtisadiyat wa al-Tigariyat wa 'Ulm 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)	



Home

About Us

Impact Factor

Publishers

Suggest

Contact

Categories

Articles

168369

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: <https://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

افتتاحية العدد

بحمد الله وفضله ارتفع معامل التأثير العربي لمجلة رماح 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).

وبعون الله وتوفيقه نرفخ خبر إنتلافنا وتعاوننا منذ صدور العدد (51) والأعداد التي تليه مع جامعة القرآن الكريم وتاصيل العلوم في السودان اعتباراً من 2021/1/1. كما أننا نشكر الله تعالى على استمرارية العمل واستمرارية تقدم الخُطى نحو العالمية، بصذور العدد (54) حيث تم إدخال المجلة لمحرك البحث العلمي جوجل سكولار (Google Scoler)، وقاعدة بيانات المكتبة البريطانية وأولخ الألمانية وهذه خطوة تسمح لنا بالدخول إلى القواعد الأخرى بإذن الله علماً بأن المجلة موجودة على قاعدة بيانات إبيسكو الأمريكية، وحصلت المجلة بحمد الله على مُعامل التأثير العربي، وباخترق مذهب انضمت المجلة لموقع CiteFactor.

وهذا العدد (54) فيه من الأبحاث القيمة لباحثين من جامعات عربية متعددة من: الأردن، الجزائر، السعودية، العراق، قطر... الخ. آمليّن من الله العلي القدير أن تبقى مجلة رماح متميزة ببحوثها وتسعى للتطور مع كل عدد.

رئيس التحرير

الاستاذ الدكتور سعادة الكسواني

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
5	الهيئة الاستشارية للمجلة
7	شروط النشر
8	موقع المجلة بقواعد البيانات العالمية
17	افتتاحية العدد
19	فهرس المحتويات
25	دور التمكين الإداري في ترشيد اتخاذ القرارات الإدارية- دراسة ميدانية على المؤسسات الأهلية الفلسطينية د. يوسف حسن عثمان حسن رام الله- فلسطين
61	مدى تأثير النمط القيادي علي أداء المؤسسات المالية دراسة حالة مصرف الساحل والصحراء للاستثمار والتجارة بأنجينا د. الطيب حسن تجاني - جامعة الملك فيصل بتشاد
83	دور تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على تحقيق شفافية المعلومات المحاسبية (دراسة تطبيقية على الاتصالات السعودية STC) أمنة جبريل ابونصيب موسي أستاذ مساعد جامعة الملك خالد / المملكة العربية السعودية
119	أثر تطبيق منهج Six Sigma في الحد من مخاطر التدقيق الداخلي لتكنولوجيا المعلومات في الشركات المساهمة العامة الأردنية د. خليل سليمان أبو سليم استاذ مشارك في جامعة العلوم الإسلامية العالمية / قسم المحاسبة عامر عبد النبي داود راشد المملكة الاردنية الهاشمية
145	التعليم العالي والتعليم عن بعد بين الممارسة والتطبيق في دولة الكويت الدكتورة فانتة أبو عامر

167	الرقابة الذاتية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المديرين في محافظة جنوب الباطنة إيمان بنت محمد بن زيد المعولية المديرية العامة للتربية والتعليم لمحافظة جنوب الباطنة قسم الدراسات والبحوث التربوية، سلطنة عمان
205	مدى تطبيق مراجعة النظير في مكاتب المراجعة السودانية (دراسة ميدانية على مكاتب المراجعة السودانية) أ. الرشيد ميرغني محمد - محاسب قانوني - مكتب الرشيد للمراجعة والاستشارات الفنية د. عفراء الفاضل محمد عثمان - باحث - جامعة أم درمان الإسلامية
227	مدى فعالية النماذج التنبؤية في التنبؤ بالأزمات المالية في القطاع البنكي السعودي: دراسة تطبيقية جامعة الملك عبد العزيز جدة المملكة العربية السعودية أ. منال حسن باعباد أ. د. نجلاء إبراهيم عبد الرحمن باحثة ماجستير أستاذة المحاسبة
257	أهمية استخدام منهج التكلفة المستهدفة في ترشيد قرارات التسعير دراسة حالة مطاحن بالغيث الكبرى - سوق اهراس د. سوالم صلاح الدين جامعة سوق اهراس د. رحالية بلال جامعة سوق اهراس د. طراد خوجة هشام جامعة سوق اهراس الجزائر
281	واقع ترويج السياحة الصحراوية في الجزائر ضمن أعمال الوكالات السياحية بقسنطينة د. ريم بونوال، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر د. سليمة بوتاعة، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر
303	فاعلية برامج تدريب المعلمين في تنميتهم مهنيًا في ضوء المعايير المهنية من وجهة نظر مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية لواء المزار الجنوبي وصال محمد النوايسة المملكة الأردنية الهاشمية

329	مدى تضمين معايير الشغف العلمي في كتب علوم الأرض والفيزياء لطلاب الصف التاسع الأساسي في الأردن كرم علي الدقاسمة Minstry Of Education –Irbid–Jordan
345	أثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في جودة الخدمات المقدمة من قبل امانة عمان الكبرى مصطفى ابراهيم محمد ابو علي الأستاذ الدكتور رشاد محمد الساعد ادارة الأعمال / كلية الأعمال جامعة عمان العربية
397	“Degree of Physical Education Teachers Contribution To Achieve The Vision, Mission, Goals and Core Values of Their Schools From The Point of View of The Secondary Schools Principals In Jordan” Dr. Bassam, O, Ghanem Ghaith, S Al-Matlaq Amman Arab University / Jordan
417	University students' attitudes towards women's issues: a comparative study between the Universities of Duhok and Yuzuncu Yil(2014-2015) Assist. Prof. Dr. Muhammad Saeed H. Ahmed College of Humanity Sciences, Duhok University
447	The extent of applying the target costing method in the Jordanian industry sector Dania Alhemeadan / Jordan

دور التمكين الإداري في ترشيد اتخاذ القرارات الإدارية - دراسة ميدانية على المؤسسات الأهلية الفلسطينية

د. يوسف حسن عثمان حسن

رام الله - فلسطين

ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التمكين الإداري في ترشيد اتخاذ القرارات الإدارية للمؤسسات الأهلية الفلسطينية في الضفة الغربية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة وزعت على عينة الدراسة المكونة من (183) موظف وموظفة منتمين للمؤسسات الأهلية الفلسطينية.

وأظهرت نتائج الدراسة أن الإدارات العليا للمؤسسات الأهلية في فلسطين تدعم التمكين الإداري من خلال تحفيز العاملين لديهم، وتوفير المعلومات الملائمة، وتشجيع برامج التدريب المستمر بشكل دائم.

وأوصت الدراسة بضرورة قيام الإدارات العليا للمؤسسات الأهلية في فلسطين بتعميق تطبيق أسلوب التمكين في الإدارة لما له من دور مباشر في ترشيد اتخاذ القرارات الإدارية لها، مما يساهم في رفع مستوى كفاءة أدائها.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، القرارات الإدارية، المؤسسات الأهلية.

Abstract:

The study aimed to identify the role of administrative empowerment in rationalizing administrative decision-making for Palestinian NGOs in the West Bank, and to achieve the objectives of the study, the researcher used the descriptive analytical approach, and the questionnaire was used as a study tool and distributed to the study sample consisting of (183) employees and employees belonging to NGOs. Palestinian.

The results of the study showed that the higher management of NGOs in Palestine support administrative empowerment by motivating their employees, providing appropriate information, and permanently encouraging continuous training programs.

The study recommended the necessity for the higher administrations of civil institutions in Palestine to deepen the application of the empowerment method in management because of its direct role in rationalizing their administrative decision-making, which would contribute to raising the level of efficiency of their performance.

Key words: administrative empowerment, administrative decisions, NGOs.

مقدمة :

يمثل التمكين الإداري أحد المتطلبات الأساسية في الإدارة المعاصرة، فلم يعد كافياً أداء الأعمال في المؤسسات باختلاف أنواعها بالطرق الروتينية، وذلك لأن الاستمرار في تقديمها بهذه الطريقة يؤدي إلى تراجعها وعدم قدرتها على مجاراة التغيرات المتلاحقة، واستخدام أسلوب التمكين الإداري ينعكس على أداء العاملين في المؤسسات، ويعمل على رفع انتمائهم الوظيفي وتحفيزهم على بذل جهد أكبر وتقديم جودة أفضل في أداء مهامهم المنوطة بهم مثل اتخاذ القرار الرشيد وزيادة فاعليته، مما يساهم في رفع مستوى كفاءة أدائها.

وتعد عملية اتخاذ القرار من الواجبات الرئيسية المنوطة بالقيادات والإدارات على اختلافها، ويطلق عليها أحياناً بجوهر عمل القيادة الإدارية، وهي نقطة الانطلاق لجميع الأنشطة والتصرفات التي تتم داخل المنظمات والمؤسسات (Moodley, 2012).

وتكمن جوهرية عملية اتخاذ القرار فيما يترتب على القرار من نتائج تؤثر على المؤسسة ككل، لذلك فإن أصحاب المناصب الإدارية من الإدارة العليا والإدارة الوسطى في المؤسسات الأهلية تحتاج إلى ممارسة التمكين الإداري للرقى بعملية اتخاذ القرار وضمان جودة نتائج القرارات المتخذة نظراً لأهمية الدور الذي تلعبه المؤسسات الأهلية، حيث أن لها دور كبير في تقديم يد العون للمجتمع وفي الوقوف جنباً إلى جنب مع المؤسسات الحكومية في تقديم الخدمات، وبناء مجتمع مدني قوي، فالمؤسسات الأهلية لا تهدف إلى تحقيق ربح بل تعنى بتقديم خدمات في مجالات متنوعة مثل الصحة، والأمومة والطفولة، وحقوق الإنسان، ولشرائح المجتمع المختلفة مثل ذوي الاحتياجات الخاصة والخريجين.

مشكلة البحث :

تكمن مشكلة البحث في مدى قدرة المؤسسات الأهلية في الضفة الغربية بفلسطين من الاستفادة من أسلوب التمكين في اتخاذ القرارات الرشيدة في الوقت المناسب، وبناءً على ما سبق تكمن مشكلة البحث في الإجابة على التساؤلات التالية :

1- هل يوجد دور للتمكين الإداري في ترشيد اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية الفلسطينية؟

2- ما هي التحديات والصعوبات التي تواجه المؤسسات الفلسطينية عند تطبيق التمكين الإداري؟

أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1- التعرف على دور التمكين الإداري في ترشيد اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الفلسطينية.

2- الوقوف على التحديات والصعوبات التي تواجه المؤسسات الفلسطينية عند تطبيق التمكين الإداري.

أهمية البحث:

للبحث أهمية علمية وعملية:

أولاً- الأهمية العلمية:

تظهر أهمية البحث في كونه يبحث في دور للتمكين الإداري في ترشيد اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية الفلسطينية، حيث وجد التمكين الإداري اهتماماً كبيراً من قبل الأكاديميين والباحثين والمهتمين على حد سواء، ولقد شهد الفكر الإداري المعاصر بعض الدراسات والكتابات التي تناولت هذا المفهوم وأهميته للمؤسسات بشكل عام، وسيكون هذا البحث مساهمة علمية متواضعة يستفيد منه الباحثين والمهتمين في هذه المجال بالاستفادة من خطة البحث والاطار النظري والعملية والاستنتاجات والتوصيات للبحث.

ثانياً- الأهمية العملية:

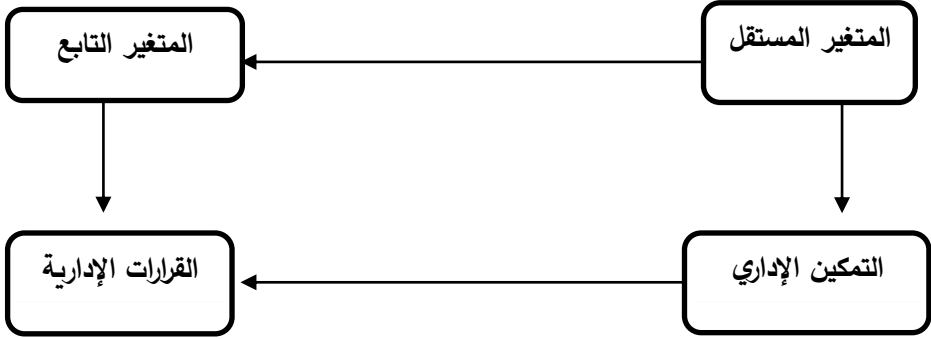
إن تحليل التمكين الإداري سيساعد إدارات المؤسسات الفلسطينية على اتخاذ القرارات الإدارية من خلال الاستفادة من استخدام التمكين الإداري، لمساعدة الوحدات الإدارية في المؤسسات الأهلية في ترشيد قرارات مجالس إدارتها، وتقديم خدمات أفضل للمستفيدين من خدماتها.

فرضيات البحث:

الفرضية الأولى: يوجد دور للتمكين الإداري في ترشيد اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية الفلسطينية.

الفرضية الثانية: توجد تحديات وصعوبات تواجه المؤسسات الأهلية الفلسطينية عند تطبيق التمكين الإداري.

متغيرات البحث:



حدود البحث:

- 1- الحدود الزمانية: تقتصر الدراسة على عام 2021.
- 2- الحدود المكانية: قطاع المؤسسات الأهلية العاملة في الضفة الغربية بفلسطين.
- 3- الحدود البشرية: العاملين في المؤسسات الأهلية في الضفة الغربية بفلسطين الذين تتحدد مسمياتهم الوظيفية بالمناصب الآتية: منصب أعلى من مدير، مدير، رئيس قسم، منسق، إداري.
- 4- الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على الكشف عن التمكين الإداري ودوره في ترشيد القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية الفلسطينية بالضفة الغربية.

الدراسات السابقة:

أولاً- الدراسات السابقة العربية:

- 1- دراسة (أبو شمالة، 2020) بعنوان: دور القيادة التشاركية في تحقيق التمكين الإداري بالجامعات الفلسطينية - دراسة حالة جامعة الأقصى بغزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التشاركية في تحقيق التمكين الإداري بالجامعات الفلسطينية "دراسة حالة جامعة الأقصى بغزة". حيث اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين، ومدراء الدوائر، ورؤساء الأقسام والشعب في جامعة الأقصى بغزة، والبالغ عددهم (242) موظفاً،

حيث تم استخدام عينة عشوائية بسيطة لتمثيل مجتمع الدراسة الحقيقي، واستخدمت الباحثة أسلوب المسح الشامل، بالاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: مستوى التمكين الإداري في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين جاء بدرجة موافقة (كبيرة)، وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات؛ من أهمها: الاستمرار في تحقيق مستوى أعلى للتمكين الإداري.

2- دراسة (أرناؤوط، 2020) بعنوان: تمكين المعلمين وظيفياً وعلاقته بدرجة الإقبال على شغل الوظائف الإدارية بالمدارس الثانوية العامة بشمال سيناء - دراسة حالة.

هدف البحث إلى التوصل إلى إجراءات مقترحة لتمكين المعلمين وظيفياً كمدخل لزيادة إقبالهم على شغل الوظائف الإدارية بالمدارس الثانوية العامة بشمال سيناء، وقد اعتمد البحث على أسلوب دراسة الحالة كأحد مداخل المنهج الوصفي، وقد توصل البحث لمجموعة من النتائج أهمها: أن درجة واقع شعور المعلمين بالتمكين الوظيفي جاءت متوسطة، وقد أوصى الباحث أن يتم تمكين المعلمين وظيفياً كمدخل لإقبالهم على شغل الوظائف الإدارية بالمدارس الثانوية العامة بشمال سيناء.

3- دراسة (الحو، 2020) بعنوان: أثر أنماط القيادة الشبكية على تمكين العاملين في المستشفيات الحكومية في قطاع غزة - فلسطين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تحقق التمكين الإداري ودرجة ممارسة أنماط القيادة الشبكية وتحديد أثر هذه الأنماط على تمكين العاملين في المستشفيات الحكومية العاملة بقطاع غزة، ومن أجل تحقيق هذه الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين ممن لا يحملون أي منصب إشرافي ويعملون في المستشفيات الحكومية وقد بلغ عددهم (2855) فرداً، وتم استخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية ذات مرحلتين، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الشبكية وتمكين العاملين في المستشفيات الحكومية في قطاع غزة، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز أبعاد تحقيق التمكين الإداري للعاملين وتفعيلها.

4- دراسة (المزين، 2020) بعنوان: أثر المرونة الاستراتيجية على اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر المرونة الاستراتيجية على اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة، ومن أجل تحقيق الهدف من الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من أصحاب المناصب الإدارية العاملين في المؤسسات الدولية في قطاع غزة والمسجلة رسمياً لدى وزارة الداخلية والبالغ عددها (87) مؤسسة، وقد تم استخدام أسلوب الحصر الشامل لجميع العاملين الذين يحتلون المناصب الإدارية والإشرافية الآتية: مدير، رئيس قسم، مساعد إداري، وقامت الباحثة بتوزيع (174) استبانة، وتم استرداد (152) استبانة.

ومن أهم نتائج الدراسة أنه توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المرونة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة ومستوى اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة، وقد أوصت الدراسة بتحسين المهارات الكامنة لدى العاملين في المؤسسات الدولية للاستفادة منها في عمليات اتخاذ القرار في هذه المؤسسات ومتابعة استخدام التقنيات الحديثة في عملية اتخاذ القرارات وتطويرها.

5- دراسة (سعد، 2020) بعنوان: التمكين " Empowerment " كمدخل لتعزيز السلوك الإبداعي للعاملين بالمكتبات الجامعية: دراسة تطبيقية في المكتبة العلمية المركزية لجامعة الإسكندرية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يلعبه التمكين بأبعاده في تعزيز السلوك الإبداعي للعاملين في المكتبة العلمية المركزية بجامعة الإسكندرية، بوصفها نموذجاً للمكتبات الجامعية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب دراسة الحالة، كما واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالمكتبة العلمية المركزية بجميع المستويات الإدارية، وعددهم (30) موظفاً مثلوا جميع أفراد العينة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: ارتفاع مستوى التمكين والسلوك الإبداعي لدى العاملين بالمكتبة مع وجود ارتباط قوي بين درجات أبعاد التمكين ودرجات أبعاد السلوك الإبداعي، وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز أبعاد التمكين وإعادة النظر في السياسة المطبقة للتمكين بالمكتبة.

6- دراسة (الرشدي، 2019) بعنوان: مستوى التفكير التأملي وعلاقته باتخاذ القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت.

هدفت الدراسة إلى: التعرف على مستوى التفكير التأملي وعلاقته باتخاذ القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت. وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وتم تصميم استبانة كوسيلة لجمع البيانات بينما كانت العينة العشوائية البسيطة مؤلفة من (308) عضو هيئة تدريس في معاهد الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى التفكير التأملي، واتخاذ القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي. ثانياً: الدراسات الأجنبية:

1- دراسة (Tuysuz, Murat & Tuysuz, Mustafa, 2020) بعنوان: العلاقة بين مستويات التمكين المدركة للموظفين في تركيا.

The Relationship between Perceived Empowerment Levels of Employees in Turkey.

هدفت الدراسة إلى التركيز على السياق المشترك لمستويات التمكين ومعرفة العلاقة بين مستويات التمكين المدرك من طرف الموظفين، وكانت العينة غير عشوائية (مريحة) وعددها (203) فرداً، استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن مستويات التمكين المتصورة للمبحوثين عالية للغاية حيث يظهر أنه لدى المبحوثين مستوى عال من الإدراك للعوامل التي تؤدي إلى التمكين هناك علاقات إيجابية بين بعض المستويات، ولكن في مستويات أخرى لا توجد، وقد أوصت الدراسة بضرورة تحديد ودعم المسار الوظيفي للعاملين وذلك بغض النظر عن مدى فعالية التمكين.

2- دراسة (Sari & Priantinah, 2019) بعنوان: اتخاذ القرارات الإدارية مع دور نظم المعلومات الإدارية: آراء الأدبيات.

Managerial Decision Making With The Role Of Management Information Systems (MIS): What The Literature Says.

هدفت هذه الدراسة إلى: معرفة مدى أهمية دور نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات الإدارية في مؤسسات الأعمال، ومن أجل تحقيق ذلك استخدم الباحثان المنهج الوصفي.

ومن أهم نتائج الدراسة: أن نظم المعلومات الإدارية له دور كبير وهام في صنع القرارات الإدارية في المؤسسة. فهو يوفر معلومات ذات جودة دقيقة وذات صلة في الوقت المناسب تساعد المؤسسة في عمليات التخطيط والتحكم والأداء التشغيلي.

3- دراسة (Islam, Jantan & Others, 2018) بعنوان: نماط القيادة لتمكين العاملين: صناعة التجزئة الماليزية.

Leadership Styles for Employee Empowerment: Malaysian Retail Industry.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أنماط القيادة الإدارية (التبادلية، التحويلية، عدم التدخل) على تمكين العاملين في صناعة التجزئة الماليزية في محافظة سيلانجور بماليزيا، وأي من هذه الأنماط أكثر تأثيراً على التمكين، واعتمدت الدراسة المنهج الكمي الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات من عينة عشوائية تقدر ب (100) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن نمط القيادة التحويلية ونمط عدم التدخل لهما أثر إيجابي على تمكين العاملين وحلت القيادة التحويلية في المرتبة الأكثر تأثيراً من نمط عدم التدخل على التمكين، بينما ظهر وجود أثر سلبي للنمط التبادلي على تمكين العاملين في صناعة التجزئة الماليزي، وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتطوير مهارات نمطي القيادة التحويلي وعدم التدخل لدى قيادات قطاع صناعة وبيع التجزئة في ماليزيا.

4- دراسة (Lee, Mu & Others, 2018) بعنوان: دراسة العلاقة بين أنماط القيادة وتمكين العاملين والالتزام التنظيمي: أدلة من شركات تكنولوجيا المعلومات الصينية.

Examining the Structural Relationship among Leadership Styles, Employee Empowerment and Organizational Commitment: Evidence from Chinese IT Companies

هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين أنماط القيادة وتمكين العاملين والالتزام التنظيمي، ومساعدة القادة على فهم أي الأنماط أكثر ملاءمة وأهمية لهم، ولرفع مستوى إدراك العاملين للتمكين والعمل بأكثر كفاءة وفعالية، استخدمت الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات من (403) فرد من العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات في مقاطعة شنزن، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود أثر عميق لأنماط القيادة على تمكين العاملين، وأن الحوافز لها فعالية كبيرة في تشجيع العاملين وتحسين الأداء، وقد أوصت الدراسة بضرورة تنفيذ أبحاث مركزة أكثر وتستهدف المدراء وتقيس أنماط قيادية أخرى.

5- دراسة (Tirmizi et al, 2018) بعنوان: ربط التعقيد الاستراتيجي باتخاذ القرارات الإدارية في المشاريع الصغيرة والمتوسطة: التوسط للمرونة التنظيمية.

Linking strategic complexity to management decision making in SMEs Mediation of organizational flexibility.

هدفت هذه الدراسة إلى: تحديد العلاقة بين التعقيد الاستراتيجي واتخاذ القرارات الإدارية في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم، وتكون مجتمع الدراسة من أصحاب ومديري الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم، والبالغ عددهم (976) وتم تصميم استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات وتم توزيع (1200) استبانة على مدراء وأصحاب الشركات الصغيرة والمتوسطة وتم استرداد (245) استبانة.

ومن أبرز نتائج الدراسة: وجود علاقة إيجابية بين التعقيد الاستراتيجي والمرونة التنظيمية، وعملية صنع القرارات في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم.

6- دراسة (Sharma and Bhati, 2017) بعنوان: دور عوامل التنظيم والتمكين والتحفيز في تعزيز إلتزام الموظفين في صناعة السيارات الهندية.

The Role of Organizational Factors of Empowerment and Motivation in Enhancing Employees' Commitment in Indian Automotive Industry.

هدفت إلى التعرف إلى دور التمكين التنظيمي وعوامل التحفيز في تعزيز الإلتزام الموظفين في شركات صناعة السيارات، وتكونت عينة البحث من (250) موظفاً من خمس صناعات لتكنولوجيا المعلومات في الهند واستخدم الاستبيان لجمع البيانات، ومن أهم نتائج الدراسة: وجود علاقة إيجابية بين العوامل التنظيمية للتمكين والتحفيز.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في جوانب متعددة، أهمها أنها تتناول مفهوم التمكين الإداري، والتحديات والصعوبات التي تواجه تطبيق التمكين الإداري.

ولكن الدراسة تختلف عن الدراسات السابقة في جوانب متعددة أهمها الاختلاف في الأهداف، والتساؤلات البحثية، والفروض التي تم صياغتها لحل المشكلة. وكذلك عينة الدراسة، حيث طبقت على المؤسسات الأهلية الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية. وقد استفاد الباحث من اطلاعه على الدراسات السابقة في إعطاء الباحث معرفة حول موضوع الدراسة، وإثراء الإطار النظري للدراسة، وفي بناء أداة الدراسة اللازمة لجمع المعلومات، والتعرف على الأساليب الإحصائية والمقاييس المستخدمة.

الإطار النظري للدراسة:

القسم الأول- ماهية التمكين الإداري:

أولاً- مفهوم التمكين الإداري:

لقد تعددت تعريفات التمكين بتعدد الكتاب، فمنهم من نظر إليه على انه وسيلة من وسائل الإدارة، في حين نظر إليه آخرون نظرة فلسفية، وهناك أيضاً من اعتبره ممارسة ثقافية تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير الطريقة التي يؤدون عملهم، من خلال تفويض المسؤولية في اتخاذ القرارات إلى المستويات الدنيا كلما

أمكن ذلك، كما رأى كتاب آخرون أن التمكين هو عبارة عن النقل المراقب للسلطة من الإدارة إلى الموظفين في مصلحة العمل ككل على المدى الطويل (اندرأوس ومعاينة، 2008). ونستعرض الآن أهم التعريفات التي ذكرها الكتاب للتمكين، التمكين يعني إعطاء السلطان والحكم والقوة أو القوة لشخص أو مجموعة أشخاص، وذلك لتحقيق أهداف معينة يتوخى المُمكن للممكن له تحقيقها (علي وأحمد، 2013)، ويرى (الوادي، 2012) أن التمكين أحد المبادرات الفعالة التي يقوم بها القادة في المنظمة اتجاه العاملين والتي من شأنها منح مزيد من السلطات لهم في أداء أعمالهم، مع تعهد والتزام العاملين بمسؤولية الاستخدام الفعال لهذه السلطات، وبما يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل لكل من العاملين والمنظمة، بينما يرى (The World Bank, 2011) أن التمكين هو تعزيز القدرات للأفراد والجماعات لصنع خيارات، وتحويل هذه الخيارات إلى أفعال ونتائج، ومسؤولية كاملة عن نتائج أعمالهم وقراراتهم.

ثانياً- أهداف التمكين الإداري:

يهدف التمكين الإداري إلى تحقيق أهداف عديدة أهمها ما يلي:

- 1- زيادة الدافع لتقليل الأخطاء و جعل الفرد يتحمل مسؤولية أكبر للأعمال التي ينجزها.
- 2- زيادة فرصة الإبداع والابتكار.
- 3- دعم التطور المتواصل للعمليات و المنتجات والخدمات.
- 4- تحسين إرضاء الزبون حيث أن قرب العامل من الزبون يساعد على اتخاذ القرارات بسرعة.
- 5- تقليل الغياب عن العمل و دوران العمل.
- 6- زيادة الإنتاجية بزيادة انتخار العامل بنفسه و احترام الذات.
- 7- استعمال ضغط الزملاء و أساليب فرق إدارة الذات لرقابة العاملين و الإنتاجية.
- 8- تقليل العبء على الإدارة العليا و تفرغهم للتخطيط الاستراتيجي و تطوير خطط العمل.
- 9- الحصول على أفضل نتائج نهائية للأداء كتقليل الضياع وزيادة الإنتاجية وتلبية متطلبات الزبون.
- 10- القدرة على المنافسة.

ثالثاً- أبعاد التمكين الإداري:

وقد رأى الباحث أن يحدد الأبعاد التالية للتمكين (تفويض السلطة، التحفيز، الاتصال وتدقيق المعلومات، فرق العمل، والتدريب) وذلك لأنها حظيت بنسبة تفوق 50% من الاتفاق بين الكتاب والباحثين، أي عليها أكبر نسبة إجماع (بومعزة، 2017)، ولما سبق يمكن ذكر أبعاد التمكين الإداري كما يلي:

1. تفويض السلطة:

يقصد بالتفويض إسناد المهام لأشخاص ومحاسبتهم عليها من جانب الإدارة، فالتفويض هو صلاحيات تُمنح وقد تسلب مرة أخرى (الهواري، 2002). ويعرفه (البوهي، 2001) أن يمنح الرئيس أو يكلف آخرين من الرؤوسين بجزء من العمل المناط به.

2. تحفيز العاملين:

تسهم الحوافز المادية والمعنوية في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعيتهم ورضاهم وانتمائهم الوظيفي، وبصناعة خاصة عندما تشبع احتياجاتهم، وبشرط تقديمها في الوقت المناسب وربطها بنظام تقويم الأداء، لكي لا تمنح الحوافز إلا لمستحقيها، وتكون بمثابة دافع حقيقي لتطوير أداء العاملين والمنظمات كنتاج نهائي للتمكين، ولكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط التقدير والمكافأة التي يحصل عليها العاملون بأهداف المنظمة (بدير وآخرون، 2015)

3. الاتصال وتدقيق المعلومات:

ويقصد بالاتصال تدقيق المعلومات في استخدام الإدارات وموظفيها عبر وسائل اتصال حديثة، تساعد على تواصل الإدارة مع غيرها من الجهات عن طريق أجهزة الحاسب وشبكات الإنترنت، إذ أن توفر المعلومات يعزز من الالتزام الذاتي للأفراد، مما يستلزم التعامل مع وسائل عدة لنقل المعلومات ليسهل الوصول إليها في الزمان والمكان المناسبين، فلا جدوى من توافر المعلومات التي لا يمكن استخدامها عند الحاجة إليها (حسين، 2008).

4. بناء فريق العمل:

يشير Levesque بأن فريق العمل يتكون من شخصين أو أكثر معا لتحقيق هدف مشترك، ويوجد فيما بينهم تقارب نفسي ومكاني (عفانة، 2013).

5. تدريب العاملين:

لقد تناول علماء الإدارة والباحثين والكتاب مفهوم التدريب من جوانب متنوعة و زوايا مختلفة، عكست وجهة نظر كل منهم حول هذا المفهوم، ولكنها جميعها اتفقت بالنهاية على دوره في رفع كفاءة العاملين والشركة ككل، ومن هذه المفاهيم أن التدريب هو تلك العملية المنتظمة المستمرة التي تكسب الفرد معرفة أو مهارات لأداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد، فالتدريب هو نشاط إنساني مخطط له يهدف إلى إحداث تغييرات في المتدربين من ناحية المعلومات والمهارات والخبرات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك (العبيدي، 2013).

رابعاً- خصائص التمكين:

تتمثل خصائص التمكين فيما يلي (الفاضل، 2010):

1- يحقق التمكين زيادة النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية في الإدارة وحرية الأداء لمهامهم.

2- يركز التمكين على القدرات الفعلية للمديرين والموظفين في حل مشاكل العمل والأزمات. يستهدف تمكين المديرين والعاملين استغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد استغلالاً كاملاً.

3- يجعل التمكين المدراء أقل اعتماداً على الإدارة الوسطى في إدارة الأنشطة ويعطيهم السلطات الكافية في مجال عملهم.

4- المشاركة في القوة وخلق الجراءة في المبادرة وحل المشاكل وتشكيل فرق العمل، وتفعيل نظام الاتصال.

خامساً- أساليب التمكين المعاصرة:

تطرق الكتابات المعاصرة إلى عدة اتجاهات وأساليب في التمكين وقد ذكر (ملحم، 2006) أهمها كما يلي:

1- أسلوب القيادة: يقوم هذا الأسلوب على دور القائد أو المدير في تمكين الموظفين، ويشير هذا الأسلوب إلى أن المؤسسة الممكنة هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى: أن نسبة الموظفين إلى المديرين نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المؤسسات التقليدية، وتتضمن أيضاً منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات من أعلى إلى أسفل.

2- أسلوب تمكين الأفراد: ويتمحور هذا الأسلوب حول الفرد (أي: تمكين الذات)، ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بقبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار، حيث أن الموظفين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات والموارد على المستويات الضرورية.

3- أسلوب تمكين الفريق: يعتمد هذا الأسلوب على العمل الجماعي لما له من فوائد تتجاوز العمل الفردي، والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معاً.

4- أسلوب الجودة الشاملة والتمكين: حيث يعتمد مفهوم الجودة على مبدأ أساسي وهو عملية التحسين المتواصل والتدريجي في كل أبعاد المنظمة ومجالاتها من خلال انخراط الجميع ومشاركتهم الفاعلة في عملية التطوير وتحسين الجودة، وهذا بالتالي يحتاج إلى منح الموظفين نوعاً من الحرية في التصرف ونوعاً من الاستقلالية والمساهمة في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية لتحقيق التقدم للمنظمة.

5- أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين: ويقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة، ويعتمد على فكرة أنه حتى تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة فلا بد من أن تقوم على جوانب وأسس متعددة مثل التعليم والقيادة الناجحة والمراقبة الفاعلة والدعم والتشجيع المستمر والهيكلية المناسبة.

سادساً- معوقات تطبيق التمكين الإداري:

قد تواجه المؤسسات بعض المعوقات التي تحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين، ومن تلك المعوقات ما يلي (بوزيدي، 2017):

- 1- الهيكل التنظيمي الهرمي.
- 2- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.
- 3- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.
- 4- عدم الرغبة في التغيير.
- 5- خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفها والسلطة.
- 6- خوف العاملين من تحمل السلطة والمسئولية.
- 7- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والابتكار.
- 8- السرية في تبادل المعلومات.
- 9- ضعف نظام التحفيز.
- 10- تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية.
- 11- ضعف التدريب والتطوير الذاتي.
- 12- عدم الثقة الإدارية.
- 13- عدم ملائمة المكافآت.
- 14- ضيق الوقت وكثرة الأعباء الملقة على عاتق العاملين.

القسم الثاني- ماهية القرارات الإدارية؛

أولاً- مفهوم القرارات الإدارية؛

إن اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الصعبة التي تقع على عاتق متخذيها لأنه يتحمل مسؤولية نتائج هذه القرارات سواء كانت صائبة أو غير ذلك، وفي حال كانت نتائج القرارات غير مرغوب فيها فإنها من المحتمل أن تعود بالضرر على المؤسسة، وتعيق تحقيق أهدافها فيما يتعلق بمستقبل المؤسسة بأكملها، وخاصة في الأوقات الحرجة والقرارات الحساسة والمصيرية (طعمة، 2010)، وتعرف (المزين، 2020) مفهوم اتخاذ القرارات بأنه: هو القدرة على إيجاد حل ينبغي الوصول إليه لحل مشكلة اعترضته أو موقف محير، من خلال اختيار حل من بين بدائل الحل الموجودة أو المبتكرة، ويعتمد الاختيار على المعلومات التي جمعها عن المشكلة بالإضافة إلى القيم والعادات والخبرة والتعليم والمهارات

الفردية"، ويعرفه (عواد، 2013) بأنه: "عملية اختيار بديل واحد من بين مجموعة من البدائل الممكنة، لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة ويصدر عن الشخص الذي يملك السلطة والرغبة والمعلومات"، ويعرفه (Sari & Priantinah, 2019) بأنه: "العملية الذهنية المتمثلة في اختيار الخيارات المنطقية بدلا من الخيارات المتاحة، وهذا يعني التقييم والاختيار من بين العديد من البدائل المتنافسة".

ثانياً- أهمية اتخاذ القرارات الإدارية:

تعد عملية اتخاذ القرارات الإدارية محور العملية الإدارية، وقلب الإدارة النابض الذي يحقق للمؤسسة الاستمرارية في العمل (عقيلي، 2013)، حيث إنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، وهي لا تعتبر وظيفة مستقلة من وظائف الإدارة، بل الأداة الأساسية لممارسة جميع وظائف الإدارة من تخطيط، تنظيم، توجيه، ورقابة (الخفاجي، 2010)، ويمكن توضيح أهمية اتخاذ القرارات الإدارية فيما يلي:

- تتخذ الإدارة مجموعة من القرارات في مرحلة التخطيط، فعند وضع الخطط وتحديد الأهداف المطلوب الوصول إليها أو رسم السياسات، وإعداد البرامج أو تحديد الموارد اللازمة أو اختيار لتشغيلها أفضل الطرق والأساليب (الخفاجي، 2010).

- وفي مرحلة التنظيم يتم اتخاذ القرارات عند تحديد المهام والأنشطة المتعددة، كالقرارات المرتبطة بالهيكل التنظيمي، والإجراءات التنظيمية وطبيعة العلاقات بين العاملين وتقسيم العمل ومسئولية العاملين، والهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام، والأفراد الذين تحتاج لديهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال (الخفاجي، 2010).

- في مرحلة الرقابة يتم اتخاذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، والتعديلات التي سوف تجريها على الخطة، والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت (الخفاجي، 2010).

- تعتبر عملية اتخاذ القرارات مهمة لاعتماد نجاح كافة العمليات والأنشطة الإدارية عليها (فياض وآخرون، 2010).

- تجرى عملية اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها (عامر والمصري، 2016)

ويلاحظ الباحث من خلال ما سبق بأن عملية اتخاذ القرارات تنتشر في جميع المستويات الإدارية، وتوجد في كل عملية إدارية، وفي كل مرحلة من مراحل المشروع، ولا يمكن القيام بالأنشطة والأعمال، إلا من خلال اتخاذ العديد من القرارات، بشكل مترابط ومتكامل في سبيل تحقيق، وقد أصبح ما يميز المدير الناجح من غير الناجح هو كفاءته ومهارته في اتخاذ القرارات.

ثالثاً- أنواع القرارات الإدارية :

يتم اتخاذ القرارات بشكل يومي إما بصورة عفوية، أو بصورة موضوعية من أجل تيسير الأمور الحياتية، وتزداد القرارات تعقيداً كلما انتقلنا إلى المستويات العليا نظراً لتعدد القرارات وتنوعها في المجالات الإدارية، ويمكن تصنيف القرارات الإدارية إلى:

(عليان، 2010)

- 1- من حيث طريقة اتخاذها: قرارات ديمقراطية وقرارات بيروقراطية.
 - 2- من حيث مجال الاهتمام: قرارات سياسية، اجتماعية... إلخ.
 - 3- من حيث درجة المشكلة ودرجة تعقيدها: قرارات ساكنة وقرارات ديناميكية.
 - 4- من حيث العقلانية والرشد: قرارات رشيدة وقرارات غير رشيدة.
 - 5- حسب الجهة التي أصدرتها: شخصية وتنظيمية.
 - 6- حسب الوقت المتاح: قرارات الأزمات وقرارات الفرصة.
 - 7- من حيث المدى أو العمومية: قرارات فردية وقرارات تنظيمية.
 - 8- من حيث قوتها ومدى خضوعها لإعادة النظر: قرارات أولية، وقرارات قطعية.
- رابعاً- أساليب اتخاذ القرارات:

تتعدد الأساليب المستخدمة لصناعة القرارات الإدارية من خلال تحديد طبيعة المشكلة والظروف المحيطة بها وتقدير المدير، لذا يمكن القول بأنه لا يوجد أسلوب من الأساليب يعتبر أفضل من غيره يمكن تطبيقه في شتى الظروف، بل أن كل ظرف يملئ نوع الأسلوب الذي يمكن تطبيقه، وتنقسم أساليب اتخاذ القرارات الإدارية إلى أساليب كمية وأساليب كميّة كما يلي (كورتل وأبو غليظة، 2011):

1- الأساليب الكيفية: يوجد العديد من الأساليب الكيفية التي تستخدم في اتخاذ القرارات وأهمها: (الحكم الشخصي أو البديهية، الحقائق، الخبرة، الآراء)، (أبو سمرة، 2014).

2- الأساليب الكمية: اتسعت دائرة الاهتمام بعلم الإحصاء في اتخاذ القرارات، وذلك لأن معظم القرارات التي تتخذ تكون في ظل المخاطرة أو عدم التأكد أو في حالات المنافسة، أي أنها تتوقف على الاحتمالات في التنبؤ بالمستقبل المبهم وتقربه بصورة يمكن رؤيتها، فيسهل على المدير أن يقرر في ضوء ما يراه مناسباً، ومن أهم هذه الأساليب: (بحوث العمليات، نظرية الاحتمالات، نظرية المباريات، أسلوب شجرة القرارات، أسلوب دراسة الحالات، والبرمجة الخطية) (موسى، 2010).

خامساً- العوامل المؤثرة في عملية القرارات الإدارية:

مسؤولية اتخاذ القرارات في كافة مراحلها تقع على شخص واحد أو مجموعة من الأشخاص، وقد تتأثر هذه القرارات بعدة عوامل قد تؤدي إلى عدم إصدارها أو معارضتها من المنفذين، أو من المتعاملين مع المؤسسة لعدم تحقيق مصالحهم وغاياتهم، حيث هناك عدة عوامل تؤثر في اتخاذ القرارات منها ما يلي:

1- العوامل النفسية: وهي عبارة عن التكوين النفسي لمتخذ القرار ويشمل ذلك: الخلفية العلمية، الإدراك، القيم، والدوافع، والاتجاهات، والصفات، وكذلك الخبرة الشخصية، وقد يختلف متخذو القرارات في فهمهم وتفسيرهم لما يحيط بهم من معلومات وتشخيص المشكلات وتحديد البدائل المناسبة، حيث أن المديرين الذين يتمتعون بالذكاء وسهولة التعلم والمعرفة والخبرة يمكنهم اتخاذ القرارات بسرعة أكبر وأكثر نوعية من الآخرين (OMARLI, 2017).

2- العوامل الاجتماعية: وتشمل الضغوط الخارجية التي يترتب عليها فرض بعض القرارات على إدارة المؤسسة، أو التأثير المتبادل بين متخذي القرار، أو أفراد المؤسسات الاجتماعية الأخرى الرسمية منها وغير الرسمية (OMARLI, 2017).

3- العوامل الحضارية والثقافية: وتشمل القيم الدينية، والعادات الموروثة، والتقاليد الاجتماعية السائدة، والتي قد تحكم أفكار الأفراد وسلوكهم، وبالتالي قد يتأثر

متخذو القرارات بهذه العوامل حين اختيار البديل الأفضل أو وصوله لاتخاذ القرار (موسى، 2010).

- 4- عوامل البيئة: عملية اتخاذ القرار هي عملية متعددة الخطوات، كما تؤثر الظروف البيئية على جودتها، لأن المؤسسات في تفاعل مستمر مع محيطها، والعوامل البيئية تؤثر على المؤسسات إلى حد كبير، ويجب أن تستند عملية اتخاذ القرارات الإدارية إلى نموذج التفاعل بين العوامل سواء الداخلية أو الخارجية (موسى، 2010).
- تأثير البيئة الخارجية: أن المؤسسة تمثل خلية من خلايا المجتمع، فهي تتأثر بالبيئة المحيطة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، ومن أهم هذه الظروف التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار الظروف الاقتصادية: (الاثتمان المالي، سعر الفائدة، والتضخم) والسياسية والاجتماعية في الدولة والمنافسة بالإضافة إلى التطور التكنولوجي.
- تأثير البيئة الداخلية: إن حجم المؤسسة ومدى نموها وعدد العاملين فيها والمتعاملين معها والهيكل التنظيمي للمؤسسة، ورؤية المؤسسة، والاستراتيجيات، والخطط وطبيعة العلاقات الإنسانية السائدة، كل ذلك يؤثر في البيئة الداخلية للمؤسسة، وبالتالي يتأثر بذلك متخذو القرارات لذلك يجب على الإدارة توفير الجو الملائم والبيئة المناسبة لكي يتحقق نجاح القرار المتخذ.

سادساً- الصعوبات التي تعترض عملية اتخاذ القرارات:

مهما اختلفت القرارات فإنها لا ترضي الجميع بشكل كامل، ولكنه يمثل على الأقل أحسن الحلول ضمن الظروف والمؤثرات الراهنة، ومن هذه الصعوبات: عدم إدراك المشكلة وتحديدًا بشكل جيد، عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن تحقيقها باتخاذ القرارات، والبيئة التي تعمل فيها المؤسسة، الأبعاد الشخصية لدى متخذ القرار، ونقص المعلومات أو عدم دقتها والخوف من اتخاذ القرارات (طعمة، 2010)، ومن الصعوبات التي تواجه عملية اتخاذ القرارات ما يلي:

- 1- العوائق الداخلية: وقد تحد من اختيار الحل المناسب وتتمثل في كل من: العوائق المالية، العوائق البشرية، والعوائق الفنية، وكل هذه العوائق قد تحتم على إدارة المؤسسة صرف النظر عن حل يعتبر الأفضل بسبب نقص الأموال أو عدم قدرة

- الموظفين الفنية أو ضرورة الاستعانة بأدوات متقدمة وجديدة، ومن بعض العوائق الداخلية ما يلي (hunger et al, 2018)؛
- تحيز الثقة المفرطة: تحدث عندما يميل متخذي القرار إلى الاعتقاد بأنهم يعرفون أكثر مما يعرفونه أو يحملون وجهات نظر إيجابية غير واقعية لأنفسهم وأدائهم.
 - تحيز الإشباع الفوري: يصف متخذو القرار الذين يميلون إلى الرغبة في الحصول على مكافآت فورية وتجنب التكاليف المباشرة.
 - التحيز الانتقائي: عندما يقوم متخذو القرار بتنظيم الأحداث وتفسيرها بشكل انتقائي بناء على تصوراتهم المتحيزة.
 - تحيز التأكيد: يصف متخذو القرار الذين يسعون للحصول على معلومات تؤكد خياراتهم السابقة ويحسمون المعلومات التي تتعارض مع الأحكام السابقة.
 - تحيز وضع الإطار: يحدث عندما يختار أو يبرز متخذ القرار جوانب معينة من الموقف مع استثناء الجوانب الأخرى.
 - تحيز الإتاحة أو التوافر: عندما يميل متخذو القرار إلى تذكر الأحداث الأكثر حداثة وحيوية في ذاكرتهم.
 - تحيز التمثيل: عندما يقوم متخذو القرار بتقييم احتمال وقوع حدث بناء على مدى تشابهه مع الأحداث الأخرى.
 - العشوائية: لأن معظم متخذي القرار يجدون صعوبة في التعامل مع الصدفة على الرغم من أن الأحداث العشوائية تحدث للجميع، ولا يوجد ما يمكن القيام به للتنبؤ.
 - خطأ التكلفة الغارقة: عندما ينسى متخذو القرار أن الخيارات الحالية غير قادرة على تصحيح الماضي.
 - التحيز القائم على المصلحة الذاتية: يصف متخذي القرار الذين يسارعون إلى نسب الفضل لأنفسهم عند النجاح.
 - انحراف الماضي: هو ميل متخذو القرار إلى الاعتقاد زوراً بأنهم كانوا يتوقعون بدقة نتائج حدث ما بمجرد أن تصبح هذه النتيجة معروفة.
- 2- العوائق الخارجية: وهي تتمثل بالدولة، الرأي العام، المنافسين، والمستهلكين، حيث أن المؤسسة هي جزء من المجتمع، وبالتالي فإن قراراتها تؤثر بصورة مباشرة أو غير

مباشرة على المجتمع، وبذلك تعارض بعض وحدات المجتمع اتخاذ أي قرارات تعود عليه بالضرر (عواد، 2013).

سابعاً - علاقة التمكين الإداري بفاعلية القرارات الإدارية :

الافتراض الرئيس في فكرة التمكين أن سلطة اتخاذ القرار يجب أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية لكي يمكن تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشاكلهم واحتياجاتهم لأنهم على احتكاك مباشر معهم، ويتضح أن فكرة التمكين تتطلب التحلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على التوجه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور، وهذا بدوره يتطلب تغييراً جذرياً في أدوار العمل ومن ثم العلاقة بين المدير والمرؤوسين، أما بالنسبة لدور المرؤوسين فيتطلب التحول من اتباع التعليمات والقواعد إلى المشاركة في اتخاذ القرارات ومن هنا تتضح أهمية العلاقة بين التمكين الإداري من جهة وما بين فعالية اتخاذ القرار (الطراونة، 2006)، ويبرز هنا دور الإدارة العليا في التركيز على عملية اتخاذ القرارات للسيطرة على مجالات العمل كافة، إذ أن المدير الناجح يعمل على تمكين المرؤوسين ليشركوا في اتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة.

لذلك تعد عملية اتخاذ القرار هي محور العملية الإدارية، حيث أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف، أو إعداد البرامج، أو اختيار أفضل الطرق والبدائل والأساليب لتنفيذها، كما أن اتخاذ القرار من شأنه إنجاح العمل أو تدميره (عالم، 2012)، وعملية اتخاذ القرار هي لب وجوهر وظيفة القائد الإداري، فيما يعد (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة)، الوظائف الأساسية للإدارة، فنجد أنها تتصل بوضوح مباشر باتخاذ القرارات (العلاق، 2008).

ويشير (دودين، 2012) أن المفتاح الرئيس في نجاح منظمات الأعمال هو عمليات اتخاذ القرار الإداري، وذلك لأن المنظمة الإدارية الناجحة تعني النجاح في عمليات اتخاذ القرار، وتحقيق الكفاءة والمهارة، حيث أن التوقيت المناسب لاتخاذ القرار من عدمه أو تأجيله كل ذلك يقود إلى القرار الناجح.

وعليه نجد انه كلما تعززت عملية التمكين فإنها تصل إلى نجاح تطبيق القرارات وتنفيذها بفعالية، كون عملية اتخاذ القرار هي لب العملية الإدارية، وصب العمل الإداري، فضلاً عن أنها أداة فعالة لتحقيق أهداف المؤسسة داخلياً وخارجياً، وينظر إليها على أنها وظيفة أساسية ورئيسية يمارسها الإداري في أي موقع كان وفي أي وقت من الأوقات، حيث يعتمد نجاح المؤسسات الحديثة في تحقيق أهدافها بدرجة كبيرة على كفاءة أداء وفعالية الموارد البشرية العاملة بها.

منهجية البحث:

لتحقيق أهداف الدراسة، والإجابة على التساؤلات البحثية تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لكونه المنهج المناسب لدراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية، وتم الاعتماد في جمع البيانات على المصادر الثانوية والمصادر الأولية كالتالي:

- المصادر الثانوية: تتكون من الدراسات والبحوث والرسائل العلمية والمراجع المختلفة التي تحدثت وتناولت أدبيات الموضوع.

- المصادر الأولية: وتتكون من استبانة أعدت خصيصاً لهذا الغرض، للحصول على المعلومات المطلوبة.

مجتمع البحث:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المؤسسات الأهلية في الضفة الغربية بفلسطين الذين تتحدد مسمياتهم الوظيفية بالمناصب الآتية: منصب أعلى من مدير، مدير، رئيس قسم، منسق، إداري.

وقد تم اختيار المؤسسات الأهلية التي يعمل بها (25) عاملاً فأكثر، على اعتبار أنها من المؤسسات الحيوية، والتي يتوفر فيها برامج ومشاريع فعالة وتتوفر فيها مستويات إدارية مختلفة، وهي الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والإدارة الدنيا، ويوجد بها المسميات الوظيفية المحددة في الاستبانة، وقد بلغ عددها (183) مؤسسة أهلية.

عينة البحث:

هم جميع أفراد مجتمع البحث، من العاملين في المؤسسات الأهلية بالضفة الغربية الذين تتحدد مسمياتهم الوظيفية بمناصب معينة مثل: منصب أعلى من مدير، مدير، رئيس قسم، منسق، إداري، والتي يعمل فيها (25) عاملاً فأكثر والبالغ عددهم (183)

مؤسسة، حيث تم توزيع الاستبانات على جميع أفراد مجتمع البحث، وتم استرداد (171) استبانة، مثلت عينة الدراسة.

أداة البحث:

لقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث اشتملت على مجموعة من الأسئلة التي تم الحصول عليها من الدراسات السابقة، وقسمت الاستبانة إلى قسمين كما يلي:

القسم الأول: ويتضمن معلومات عامة عن المستجيبين مثل (المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة).

القسم الثاني: ويتضمن معلومات خاصة بموضوع الدراسة ويتكون من (14) فقرة، موزعة على محورين هما:

المحور الأول: دور التمكين الإداري في ترشيد اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية الفلسطينية ويتكون من (6) فقرات.

المحور الثاني: التحديات والصعوبات التي تواجه المؤسسات الأهلية الفلسطينية عند تطبيق التمكين الإداري ويتكون من (8) فقرات. وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي.

صدق الاستبانة:

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها تقيس ما أعدت لقياسه، كما يقصد بالصدق "شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، حيث قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين هما:

الصدق الظاهري: حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين، تألفت من عدد من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة والمتخصصين في الإدارة والإحصاء، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، حيث خرجت الاستبانة في صورتها النهائية.

الصدق البنائي:

تم حساب الصدق البنائي لفقرات الاستبانة على عينة البحث البالغ (183) مفردة، وذلك بحساب معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية للاستبانة، ويبين الجدول رقم (1) أن جميع معاملات الارتباط في جميع محاور الاستبانة عند مستوى دلالة 0.05 حيث أن القيمة الاحتمالية أقل من 0.05

جدول رقم (1) معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية للاستبانة

م.ر	المحور	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	يوجد دور للتمكين الإداري في ترشيد اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية الفلسطينية.	0.843	0.000
2	يوجد تحديات وصعوبات تواجه المؤسسات الأهلية الفلسطينية عند تطبيق التمكين الإداري.	0.743	0.000

ثبات الاستبانة:

يعنى ثبات الاستبانة التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على الأشخاص أنفسهم في وقت آخر، وقد تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات وصدق الاستبانة، حيث يوضح الجدول رقم (2) معاملات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة.

جدول رقم (2) معاملات ألفا كرونباخ ألفا لقياس ثبات الاستبانة

م.ر	المحور	عدد الفقرات	معامل (كرونباخ ألفا) (الثبات)	معامل الصدق
1	يوجد دور للتمكين الإداري في ترشيد اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية الفلسطينية.	6	0.870	0.975
2	يوجد تحديات وصعوبات تواجه المؤسسات الأهلية الفلسطينية عند تطبيق التمكين الإداري.	8	0.839	0.920
جميع المحاور قائمة معاً			0.936	0.951

- يبين الجدول رقم (2) أن معاملات ألفا كرونباخ قد تراوحت بين 0.839 - 0.870، وهي معاملات ثبات مرتفعة، بينما معاملات الصدق قد تراوحت بين 0.920 - 0.975، مما يشير إلى تمتع الاستبانة بالثبات والصدق.

تحليل النتائج واختبار الفرضيات:

اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولجوروف - سمرنوف):

استخدم الباحث اختبار كولجوروف - سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؟ وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات، لأن معظم الاختبارات العملية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، ويوضح الجدول رقم (3) أن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية، وكذلك مستوى الدلالة أكبر من 0.05 ($\text{sig} > 0.05$) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

جدول رقم (3) اختبار التوزيع الطبيعي (Sample Kolmogorov – smirnov)

المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة T	القيمة الاحتمالية
الأول	يوجد دور للتمكين الإداري في ترشيد اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية الفلسطينية.	6	1.088	0.187
الثالث	يوجد تحديات وصعوبات تواجه المؤسسات الأهلية الفلسطينية عند تطبيق التمكين الإداري.	8	1.000	0.270

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم استخدام الإحصاءات الوصفية مثل النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي، ومعامل ارتباط بيرسون (Spear man Correlation Coefficient)، وألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وكولجوروف - سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov) Test.

اختبار فرضيات البحث:

اختبار الفرضية الأولى: يوجد دور للتمكين الإداري في ترشيد اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية الفلسطينية.

لاختبار هذه الفرضية الأولى تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة لكافة فقرات المحور الأول والدرجة الكلية لفقراته.

يتضح من الجدول رقم (4) أن الفقرة رقم (5) "يساعد الاتصال وتدقيق المعلومات في توفير البيانات المناسبة لمتخذي القرارات الإدارية" قد حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.96) والوزن النسبي (79.28%)، وقيمة (T) تساوي (16.755)، في حين أن الفقرة رقم (1) "يقوم الرؤساء في المؤسسة بالمناقشة والاستماع لآراء المرؤوسين قبل اتخاذ القرار" قد حصلت على أدنى متوسط حسابي بلغ (3.77) والوزن النسبي (75.56%)، وقيمة (T) تساوي (11.891).

وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي لجميع فقرات الفرضية الأولى يساوي (3.86) والوزن النسبي يساوي (77.62%) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%)، وقيمة (T) تساوي (14.180)، مما يدل على أنه يوجد دور للتمكين الإداري في ترشيد اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية الفلسطينية عند مستوى دلالة 0.05.

ووفقاً للجدول رقم (4) نجد أن قيمة (T) الجدولية أقل من (T) المحسوبة، مما يعني رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البحثية التي تنص على أنه "يوجد دور للتمكين الإداري في ترشيد اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية الفلسطينية".

وتبين نتيجة هذه الفرضية إلى أن المؤسسات الأهلية الفلسطينية تدرك أهمية تطبيق التمكين الإداري، مما يتيح لهذه المؤسسات زيادة كفاءتها، وترشيد اتخاذ قراراتها الإدارية بشكل كبير، وتحقيق رضا المستفيدين على الخدمات المؤداة لهم.

جدول رقم (4) دور التمكين الإداري في ترشيد القرارات الإدارية

م.ر	فقرات المحور الأول	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة (T)	قيمة (Sig.)	الرتبة
1	يقوم الرؤساء في المؤسسة بالمناقشة والاستماع لآراء المرؤوسين قبل اتخاذ القرار.	3.77	0.846	75.56	11.891	*0.000	6
2	تسعى المؤسسة لتجديد المعارف للعاملين وفقاً	3.86	0.780	77.36	14.378	*0.000	5

						للتطورات التكنولوجية، مما يوفر المعلومات لمتخذي القرار.	
3	يساهم التحفيز للعاملين في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة.	3.87	0.785	77.48	14.3 87	*0.000	4
4	يوفر منح الثقة للعاملين المناخ الملائم لاتخاذ القرارات الإدارية.	3.89	0.819	77.96	14.17 7	*0.000	3
5	يساعد الاتصال وتدفق المعلومات في توفير البيانات المناسبة لمتخذي القرارات الإدارية.	3.96	0.744	79.28	16.75 5	*0.000	1
6	يساهم تفويض السلطات في اتخاذ القرار الفعال.	3.90	0.866	78.08	13.49 4	*0.000	2
	جميع فقرات المحور الأول معاً	3.86	0.807	77.62	14.18 0	*0.000	-

اختبار الفرضية الثانية: يوجد تحديات وصعوبات تواجه المؤسسات الأهلية الفلسطينية عند تطبيق التمكين الإداري.

لاختبار الفرضية الثانية تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة لكافة فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية لفقراته.

يتضح من الجدول (5) أن الفقرة رقم (5) "عدم الرغبة في التغيير من قبل الكثير من العاملين في المؤسسة" قد حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.05) والوزن النسبي (81.06%)، وقيمة (T) تساوي (17.502)، في حين أن الفقرة رقم (4) "أنظمة وإجراءات المؤسسة لا تشجع على المبادأة والابتكار" قد حصلت على أقل متوسط حسابي بلغ (3.84) والوزن النسبي (76.88%)، وقيمة (T) تساوي (12.944).

وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي لجميع فقرات الفرضية الثانية يساوي (3.92) والوزن النسبي يساوي (78.47) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%)، وقيمة (T) تساوي (14.566)، مما يدل على أنه يوجد تحديات وصعوبات تواجه المؤسسات الأهلية الفلسطينية عند تطبيق التمكين الإداري عند مستوى دلالة 0.05.

حيث نجد أن قيمة (T) الجدولية أقل من (T) المحسوبة، فإنه يمكن رفض الصفرية، وقبول الفرضية البحثية التي تنص على أنه "يوجد تحديات وصعوبات تواجه المؤسسات الأهلية الفلسطينية عند تطبيق التمكين الإداري".

ويعزى ذلك إلى أن المؤسسات الأهلية الفلسطينية لا تهتم باستخدام أساليب إدارية حديثة لتطبيق أسلوب التمكين الإداري، مما يحد من تطبيق ذلك الأسلوب.

الجدول رقم (5) الصعوبات التي تواجه المؤسسات الأهلية الفلسطينية عند تطبيق التمكين الإداري

م.ر	فقرات المحور الثاني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة (T)	قيمة (Sig.)	الترتبة
1	ضيق وقت العاملين في المؤسسة.	3.89	0.882	77.96	13.153	*0.000	6
2	خوف العاملين من تحمل السلطة والمسئولية.	3.96	0.744	79.28	16.755	*0.000	2
3	خوف الإدارة العليا للمؤسسة من فقدان السلطة.	3.90	0.866	78.08	13.494	*0.000	4
4	أنظمة واجراءات المؤسسة لا تشجع على المبادأة والابتكار.	3.84	0.843	76.88	12.944	*0.000	8
5	عدم الرغبة في التغيير من قبل الكثير من العاملين في المؤسسة.	4.05	0.778	81.06	17.502	*0.000	1
6	تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية للكثير من العاملين في المؤسسة.	3.89	0.905	77.84	12.736	*0.000	7
7	كثرة الأعباء الملقاة على عاتق العاملين في المؤسسة.	3.92	0.799	78.44	14.914	*0.000	3
8	صعوبة التدريب والتطوير الذاتي للعاملين بالمؤسسة..	3.91	0.783	78.20	15.031	*0.000	5
-	جميع فقرات المحور الثالث معاً	3.92	0.825	78.47	14.566	÷0.000	-

مستوي الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

النتائج والتوصيات:

أولاً- النتائج:

- يمكن استخلاص بعض النتائج من خلال نتائج الدراسة الميدانية للبحث، وفيما يلي أهمها:
- يوجد علاقة إيجابية بين التمكين الإداري بكل أبعاده وبين ترشيد اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية الفلسطينية.
- يطبق التمكين الإداري في المؤسسات الأهلية الفلسطينية بدرجة كافية لتطوير العاملين ورفع قدراتهم.
- يتم اتخاذ قرارات ذات فاعلية في المؤسسات الأهلية الفلسطينية.
- يعمل التمكين الإداري على وصول أفكار العاملين لمتخذي القرار، مما يساهم في تعزيز جودة القرار المتخذ.
- ترشيد اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية الفلسطينية، يساهم في رفع مستوى كفاءة أدائها.
- يشعر الممكن داخل المؤسسة الأهلية بأن العمل الذي يقوم به يستحق جهده، ويوجد لديه الشعور بتحقيق الهدف.
- يستطيع العامل الممكن في المؤسسة الأهلية، أن يشارك في اتخاذ القرار، ويشعر بالمسؤولية اتجاه القرارات التي يتم اتخاذها.
- العاملون بالمؤسسات الأهلية يعملون بروح الفريق ويتعاونوا لإنجاز المهام الموكلة لهم، ولتحقيق أهداف المؤسسة.
- تقوم المؤسسات الأهلية بتقديم الحوافز للعاملين، ولكن بدرجة متوسطة.
- يعمل التمكين الإداري على إطلاق قدرات العاملين بالمؤسسة، وتحفيز ظهور إبداعاتهم، مما يساهم في الارتقاء بأداء العمل داخل المؤسسة.
- الاتصال وتدفق المعلومات يتوفر بشكل يعزز من فاعلية اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية.
- يعمل التمكين الإداري على تحقيق الرضا الوظيفي وتحقيق الانتماء لدى العاملين بالمؤسسة الأهلية، واحترامهم لرؤسائهم.
- درجة التفويض الممنوحة للعاملين في المؤسسات الأهلية كافية لزيادة فاعلية اتخاذ القرار بدون معيقات.
- عدم الرغبة في التغيير من قبل الكثير من العاملين، تعتبر من أهم الصعوبات التي تواجه تطبيق التمكين الإداري في المؤسسات الأهلية الفلسطينية.

ثانياً- التوصيات:

- يوصي الباحث بتعميق تطبيق التمكين الإداري في المؤسسات الأهلية الفلسطينية، ونشر ثقافة التمكين ومفهوم التمكين الإداري، وتوفير بيئة عمل تسهم في تحسين مستوى التمكين الإداري، من خلال:
- منح العاملين في المؤسسات الأهلية المزيد من الحرية والمرونة المناسبة للتصرف في أداء المهام، والتوسع في تفويض الصلاحيات للعاملين بها.
 - إتاحة المزيد من الفرص للعاملين في المشاركة في القرار دون قيود، وإشراكهم في رسم السياسات وصنع القرارات.
 - أن يقوم الرؤساء في المؤسسات الأهلية بتشجيع المرؤوسين على تحمل مسؤوليات أكبر، والعمل على زيادة ثقتهم في أنفسهم، وكذلك زيادة مستوى الثقة بينهم وبين المرؤوسين.
 - أن توفر الإدارة العليا للمؤسسة الأهلية للمرؤوسين المزيد من الفرص لاتخاذ القرارات باستقلالية.
 - تعزيز وتطوير نظام الحوافز المادية والمعنوية للعاملين، بما يتناسب مع الجهود التي تبذل في العمل، لما لذلك من أثر إيجابي في تعميق تمكين العاملين، وزيادة دافعيتهم للعمل.
 - الأخذ بعين الاعتبار معيار الكفاءة في نظام الترقيات الوظيفية في المؤسسات الأهلية الفلسطينية.
 - استخدام وسائل الاتصال الفاعلة والمتطورة، وتعزيز استثمار التكنولوجيا الحديثة لتحقيق الاتصال الفعال بين الأقسام والإدارات المختلفة للمؤسسات الأهلية الفلسطينية.
 - توفير قنوات اتصال فعالة بين المستويات الإدارية المختلفة للمؤسسات الأهلية، للحصول على المعلومات اللازمة في الوقت المناسب لاتخاذ القرار وعمل اللازم.
 - أن يتفهم جميع العاملون في المؤسسة الأهلية أدوارهم في العمل بشكل أكثر عمقاً.
 - أن تقوم الإدارة العليا للمؤسسات الأهلية الفلسطينية بتشجيع العاملين بها على العمل بروح الفريق.
 - أن تتبنى المؤسسات الأهلية خطط تدريب للعاملين بها، مدروسة بشكل جيد، وأن تكون خطط التدريب تلائم طبيعة عمل المتدربين.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

1. أبو سمرة، أسماء. (2014). "فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بقيادة التغيير لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
2. أبو شمالة، سها. (2020). "دور القيادة التشاركية في تحقيق التمكين الإداري بالجامعات الفلسطينية (دراسة حالة جامعة الأقصى بغزة)"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى. غزة، فلسطين.
3. أرنأوط، أحمد إبراهيم سلمي. (2020). "تمكين المعلمين وظيفياً وعلاقته بدرجة الإقبال على شغل الوظائف الإدارية بالمدارس الثانوية العامة بشمال سيناء - دراسة حالة"، مجلة الإدارة التربوية، العدد (25)، يناير 2020، القاهرة، مصر.
4. اندراوس، رامي، ومعايعة، عادل. (2008). "الإدارة بالثقة والتمكين: مدخل لتطوير المؤسسات"، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، أربد، الأردن.
5. بدير، عزمي، وفارس، محمد جودت، وعفانه، حسن مروان. (2015). "التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل". مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة الأزهر، المجلد 23، العدد الأول، يناير، 2015.
6. بوزيدي، شمس الدين. (2017). "دور التدوير الوظيفي في تمكين العاملين: دراسة ميدانية ببلدية المعاريف بالمسيلة"، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
7. بومعزة، عائشة. (2017). "أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة civenco بتقريت". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.

8. البوهي، فاروق شوقي. (2001). " الإدارة التعليمية والمدرسية". دار قباء، القاهرة، مصر. حسين، عبد الرسول. (2008). "استراتيجية التمكين وأثرها على فاعلية فريق العمل"، دراسة تحليلية في جامعة القادسية، العدد(3)، ص: 50-64، العراق.
9. حسين، عبد الرسول. (2008). "استراتيجية التمكين وأثرها على فاعلية فريق العمل"، دراسة تحليلية في جامعة القادسية، العدد(3)، ص: 50-64، العراق.
10. الحلو، منال عمر درويش. (2020). "أثر أنماط القيادة الشبكية على تمكين العاملين في المستشفيات الحكومية في قطاع غزة - فلسطين"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
11. الخضاجي، نعمة. (2010). "الإدارة الاستراتيجية المداخل والمفاهيم والعمليات"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط 2، عمان، الأردن.
12. دودين، أحمد. (2010). "إدارة التغيير والتطوير التنظيمي"، دار اليازوري، عمان، الأردن.
13. الرشدي، نواف. (2019). "مستوي التفكير التأملي وعلاقته باتخاذ القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة ال البيت، الأردن.
14. سعد، أمنية خير توفيق. (2020). "التمكين كمدخل لتعزيز السلوك الإبداعي للعاملين بالمكتبات الجامعية: دراسة تطبيقية في المكتبة العلمية المركزية لجامعة الإسكندرية"، المجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات، كلية الآداب، قسم المكتبات والوثائق وتقنية المعلومات، جامعة القاهرة، مصر، 2(3)، 171-222.
15. الطراونة، حسين. (2006). "العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
16. طعمة، حسين. (2010). "نظرية اتخاذ القرارات: أسلوب كمي تحليلي"، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن.

17. عالم، خالد. (2012). "درجة ممارسة القيادات التربوية في الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنين بالعاصمة المقدسة لعملية اتخاذ القرار"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
18. عامر، طارق، المصري، إيهاب. (2016). "صناعة واتخاذ القرار"، مؤسسة طبية للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر.
19. العبيدي، جواهر عبد الهادي محمد. (2013). "أثر التوجه الإبداعي واستراتيجية التدريب على أداء العاملين"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
20. عفانة، حسن. (2013). "التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
21. عقيلي، عمر. (2013). الإدارة المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.
22. العلاق، بشير. (2008). "الإدارة الحديثة : نظريات ومفاهيم"، مكتبة اليازوري، عمان، الأردن.
23. عليان، ربحي. (2010). العمليات الإدارية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.
24. علي، عالية جواد، وأحمد، سيف الدين عماد، (2013). "أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 36، بغداد، العراق.
25. عواد، فتحي. (2013). إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.
26. الفاضل، محمد. (2010). " تجديدات في الإدارة التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة"، دار ومكتبة الحامدة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
27. فياض، محمود، قداد، عيسى، عليان، ربحي. (2010م). "مبادئ الإدارة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.

28. كورتل، فريد، أبو غليظة، إلهام. (2011). "الاتصال واتخاذ القرار"، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن.
29. المزين، رنا عثمان. (2020). "أثر المرونة الاستراتيجية على اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة"، سالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
30. ملحم، يحيى سليم. (2006). "التمكين كمفهوم إداري معاصر"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
31. موسى، شهرزاد. (2010). "القدرة على اتخاذ القرار وعلاقتها بمركز الضبط"، دار صفاء للنشر، عمان، الأردن.
32. الهواري، سيد. (2002). "الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن 21"، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر.
33. الوادي، محمد حسين. (2012). "التمكين الإداري في العصر الحديث"، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن.

ثانياً – المراجع الأجنبية:

1. Hunger, J. D., L Wheelen, T., E Bamford, C., & N Hoffman, A. (2018). Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability.
2. Islam, M. A., Jantan, A. H., Rahman, M. A., Hamid, A. B. A., Mahmud, F. B., & Hoque, A. (2018). Leadership Styles for Employee Empowerment: Malaysian Retail Industry. Journal of Management Research, 10(4), 27-40.
3. Lee, Mu & others, (2018). Examining the Structural Relationship among Leadership Styles, Employee Empowerment and Organizational Commitment: Evidence from Chinese IT Companies. Journal of Digital Convergence 16(8), 181-192.
4. Moodley, R. (2012). Decision Making as an Activity of School Leadership: A Case Study, **Master Thesis**, School of Education and Development, University of Kwazulu, Natal.

5. Omarli, S. (2017). Which factors have an impact on managerial decision-making process? An integrated framework. *Essays in Economics and Business Studies*, 83-93.
6. Sari, E. N., & Priantinah, D. (2019). Managerial Decision Making With The Role Of Management Information Systems (MIS): What The Literature Says. *Petra International Journal of Business Studies*, 2(1), 53-58.
7. Sharma, Manisha and Bhati, Monika.(2017). The Role of Organizational Factors of Empowerment and Motivation in Enhancing Employees' Commitment in Indian Automotive Industry, *Universal Journal of Industrial and Business Management* 5(3): 29-37.
8. The World Bank. (2011). Empowerment – Overview. Retrieved from <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTOPOVER/EXTEMPowerment/0,,contentMDK:20270099.00.html/>
9. Tirmizi, S. R. H., Yasir, M., & Shah, S. (2018). Linking strategic complexity to management decision making in SMEs: Mediation of organizational flexibility.

مدى تأثير النمط القيادي على أداء المؤسسات المالية دراسة حالة مصرف الساحل والصحراء للاستثمار والتجارة بأنجمينا د. الطيب حسن تجاني - جامعة الملك فيصل بتشاد

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على تأثير النمط القيادي على أداء المؤسسات المالية في جمهورية تشاد، مع التركيز على مصرف الساحل والصحراء للاستثمار والتجارة بأنجمينا، من خلال دراسة الأسلوب القيادي المتبع في المصرف.

وقد استخدم الباحث منهج الوصفي التحليلي لدراسة هذه المشكلة مع استخدام أداة الاستبيان في استطلاع رأي العينة التي تم اختيارها عشوائياً من مؤسسة الدراسة، مستخدماً برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية في تحليل البيانات المتحصلة من العينة المبحوثة، بغية التوصل إلى نتائج دقيقة.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: مؤسسة الدراسة توفر العوامل المساعدة على اكتساب العاملين للمهارات الفنية اللازمة باختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية مما يساعد في تحسين الأداء، وأن إدارة المصرف تتيح الفرصة للعاملين للاضطلاع على التجارب الناجحة. كما أن هناك تكامل للخصائص المطلوبة في القائد الإداري الناجح أدت إلى رفع كفاءة الأداء في المؤسسة.

من خلال ما توصلت إليه الدراسة من نتائج أوصى الباحث بضرورة دعم إدارة المؤسسة بمزيد من الكوادر المؤهلة في مجال التنظيم والتدريب، مع توفير الميزانيات الكافية لإدارة التطوير الإداري للقيام بمهامها خاصة فيما يتعلق بمجال الدورات التدريبية، وأن تعمل الإدارة العليا على مساعدة إدارة التطوير الإداري للقيام بدورها ومهامها التطويرية تجاه فريق العمل بالمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: النمط القيادي - المؤسسات المالية - الساحل والصحراء - نظريات القيادة - الأداء.

The extent to which the leadership style affects the performance of financial institutions

Case study of the Sahel and Sahara Bank for Investment and Trade in N'Djamena

Dr. Atteib Hassan Tidjani - King Faisal University, Chad

Abstract

The study aimed to shed light on the influence of the leadership style on the performance of financial institutions in the Republic of Chad, with a focus on the Sahel and Sahara Bank for Investment and Trade in N'Djamena, by studying the leadership style followed in the bank.

The researcher used the descriptive and analytical approach to study this problem with the use of the questionnaire tool in polling the sample that was randomly cal Package for Social Sciences selected from the study institution, using the Statisti program to analyze the data obtained from the researched sample, in order to reach .accurate results

The study found results, the most important of which are: The study institution provides the factors that help employees to acquire the necessary technical skills according to their different personal and functional characteristics, which helps in improving performance, and that the bank's management provides an opportunity for workers to undertake successful experiences. There is also an integration of the characteristics required in a successful managerial leader that led to raising the efficiency of performance in the organization.

Through the findings of the study, the researcher recommended the necessity to agement of the institution with more qualified cadres in the field of support the man organization and training, with the provision of adequate budgets for the administration of administrative development to carry out its tasks, especially with ning courses, and for the senior management to help the regard to the field of trai administration of administrative development to fulfill its role And its .developmental tasks towards the institution's work team

Key words: leadership style - financial institutions - Sahel and Sahara - leadership theories - performance.

المحور الأول: أساسيات البحث

مقدمة :

تعتبر القيادة الإدارية وظيفة موقضية وإن ظهورها لا يتم جزئياً على الأقل استجابة لظروف ومتطلبات موقضية وأن المقوم الأساسي في هذا الصدد هو تحديد تلك الشروط أو الخصائص القيادية التي إذا توفرت في القائد تجعل التابعين له يقتدون به ويفعلون على تنفيذ قراراته وأوامره وتوجيهاته بكفاءة وفاعلية. والقيادة الإدارية هي الوظيفة التي تقوم بالعملية المرتبطة بإرشاد وتوجيه العاملين تجاه تحقيق الأهداف.

وهناك بعض الباحثين في المجال الإداري ممن يرون أن هناك صفات متعددة تظهر في القائد وهي الذكاء وسعة الأفق والقوة الشخصية والمسئولية الإيجابية والمبادأة والابتكار والصبر والإخلاص والأمانة والعدالة والإيمان بالهدف والواقعية والمهارات الإنسانية الاجتماعية وعمق الخبرة والتجربة في المجال الإداري والقدرة على اتخاذ القرارات والقدرة على التخطيط وتوزيع العمل توزيعاً عادلاً والشخص عليه أن يكون قائداً في نفسه وإدارته وضعه ، ففي الحياة تحتاج إلى القائد الجيد الذي يعرف يتعامل مع بعض الأشخاص والقادة هم أولئك الذين يمكنكم تأثير وبث روح التنافس في الآخرين بطريقة سهلة وبدون أي صعوبة ولديهم روح وخصائص القيادة أن تأتي تلقائياً لهم ، والقيادة قد تكون مكتسبة ولكن الصحيح في القادة أن يتعاملوا مع الحوادث بالطريقة الإيجابية.

مشكلة البحث

باعتبار أن الشركات تمثل ركيزة أساسية في دعم الاقتصاد الوطني والذي يعد الأساس الذي تقوم عليه أي دولة ، فإن ذلك يتطلب الكثير من الجهود لحل المشكلات والتغلب على الأزمات ، وبالتالي تتمحور مشكلة هذا البحث في مدى تأثير النمط القيادي في أداء المؤسسات المالية . ويتفرغ من هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة التالية :-

- 1- هل النمط القيادي يؤثر في أداء المؤسسات المالية إيجابياً؟
- 2- ما مدى ارتباط أداء المؤسسات المالية بالنمط القيادي؟
- 3- هل القيادة الحالية للمؤسسات المالية تدرك مهامها جيداً؟

فرضيات البحث

تم صياغة الفرضيات علي النحو التالي :

- 1- هناك توافر للخصائص المطلوبة في القائد الإداري لدي المؤسسات المالية .
- 2- صفات القائد الإداري تؤثر على المؤسسات المالية التي يديرونها
- 3- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وتطوير المؤسسات المالية .

أهداف البحث

يسعي هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل فيما يلي :

- 1- دراسة الخصائص والمتطلبات التي يجب مراعاتها في القيادة الإدارية
- 2- معرفة مدى استخدام القيادة الإدارية معلومات المؤسسات في عملية اتخاذ

القرارات الإدارية

- 3- إبراز الدور الذي تلعبه المعلومات القيادية في المؤسسات التجارية

أهمية البحث

تتمثل أهمية هذا البحث في أن موضوعه بات محل اهتمام جميع الشركات العامة والخاصة علي السواء ، وبما أن عملية القيادة لاتتم بالصورة المنشودة بدون توافر قاعدة من المعلومات بشل عام ومن الإدارة بشكل خاص باحتياجات متخذي القرار.

منهج البحث

من أجل تحقيق أهداف الدراسة النظرية يتم معالجة الموضوع باعتماد المنهج الوصفي التحليلي لكونه من أنسب المناهج في دراسة هذه الظاهرة.

المحور الثاني: الاطار النظري للبحث

أولا: مفهوم القيادة الإدارية

القيادة تعني بمعناها العام: عملية التأثير في نشاطات الأفراد وسلوكهم لتحقيق أهداف معينة- وقد تكون عملية التأثير هذه منصبة على النشاط الإداري كما قد تكون منصبة على غيره.. ومن هنا أن مفهوم القيادة في جوهره أوسع من مفهوم الإدارة وأن السلوك القيادي أوسع وأشمل من السلوك الإداري لأن القائد يلهم الرؤوسين لبذل كلما في وسعهم لإنجاز العمل على الوجه الأكمل، أما الإداري فإنه يتقيد باللوائح والنظم المكتوبة

لأداء الأعمال الروتينية الموكلة إليه ولا يستطيع أن يجبر العمال بأن يعملوا أكثر من طاقتهم وجهدهم الذي يروونه مناسباً لهم رغم المكافآت والحوافز المادية والمالية.¹ والقيادة تعني: عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني² كما تعرف القيادة في المنظمات الإدارية بأنها التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل معاً في جهود مشتركة لتحقيق أهداف التنظيم الإداري.³

أهمية القيادة الإدارية

نلخص أهمية القيادة الإدارية في أنه إذا كان التنظيم بعناصره وقواعده لازماً لحسن تكوين الجهاز الإداري فإن القيادة الإدارية هي روح الإدارة. فحياة المنظمة لا تنبعث من الهيكل الذي تقوم عليه بل تتوقف أولاً قبل كل شيء على خصائص قيادتها الإدارية. أن التنظيم السليم ولا شك يجعل مهمة القيادة الإدارية سهلة ومسيرة ولكنه لا يغني عنها بحال من الأحوال. ويضربون لذلك مثلاً له ابلغ الدلالة. فقد يقام الجيش على خير نظام وقد يزود بأحسن الأسلحة والمعدات ولكن ذلك وحده لا يبلغه ما يشاء من ظفر، إنما يتحقق النصر حينما تتوفر القيادة البارعة، وكذلك الحال في الإدارة المدنية، فإن حسن القيادة يتوقف على مدى كفاية الجهاز الإداري.

وإذا كانت القيادة الإدارية الصالحة لازمة في مجتمع المنظمات التي تؤدي عملاً جماعياً مشتركاً، سواء كانت مشروعاً خاصاً كشركة من الشركات أو إدارة عامة كوزارة من الوزارات أو مصلحة من المصالح فإنها الزم ما تكون في المنظمات الكبيرة، وهي الطابع المميز للوزارة والمصالح في الدول الحديثة.⁴

إن أهمية القيادة نابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية فيجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية تعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها.⁵

1- عمه الطرقات، القيادة الإدارية وتدريب مراكز اتخاذ القرار، الرباط منشورات دار الأمان المغرب، ص53

2- بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط 2، 2004، 18

3- نواف كنعان القيادة الإدارية، عمان مكتبة الثافة للنشر والتوزيع، ط1، 2002، ص 97

4- سليمان محمد المطاوي - مبادئ علم الإدارة العامة، ط 1، مرجع سبق ذكره، ص 60

5- زكي محمود هاشم، أساسيات الإدارة، منشورات ذات السلاسل الكويت، 2001، ص 54

والمنظمة التي تفتقر إلى القيادة السليمة لا يتوفر لها نصيب من النجاح، وأن القيادة تعتبر حجر الزاوية في حياة المجتمعات والمنظمات ونجاحها واستمراريتها، فالقادة هم الذين يخططون ويضعون الأهداف والسياسات، وهم الذين يتابعون ويراقبون ويتخذون القرارات الصحيحة البناءة، ثم هم الذين يوجهون ويصدرون تعليمات وتوجيهات وإرشادات يؤثر على سلوك واتجاهات الأفراد واستدعاء طاقتهم إذا حدثت الاستجابة والارتباط والإقدام والثقة المتبادلة.¹

والقائد: هو الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجيهات الأفراد من حوله لإنجاز أهداف محددة.²

ويمكن القول أن القائد الناجح هو الذي يخلق في دائرته العادات والتقاليد التي تتفق مع العاملين وأهداف المشروع الذي يعمل فيه، حيث أن الجانب السلوكي في علاقة الرئيس بمرؤوسيه وبزملائه هو جوهر عمل القيادة ويتمثل في التأثير الذي يمارسه فرد ما على سلوك أفراد آخرين ودفعهم للعمل باتجاه معين؛ لأنه لا يمكن معاملة الأفراد كآلات، وحتى يستطيع الشخص القيام بعملية التأثير يجب أن يتمتع بقوة أو سلطة معينة تميزه عن غيره من الأفراد.³

أهداف القيادة الإدارية

تتمثل القيادة الإدارية في الأساس على عملية التأثير التي يمارسها المدير على مرؤوسيه من خلال عدة وسائل وهي:

أ- قوة التأثير القائمة على الإثابة: حيث تعتبر المكافأة عاملاً هاماً في حفز المرؤوسين على العمل بنشاط. فيستطيع المدير عن طريق منح موظفيه مكافأة تقديراً لأدائهم الجيد أن يشبع حاجاتهم المادية ويؤثر في ميولهم واتجاهاتهم بالشكل الذي يساعده على تحقيق الهدف الوظيفي في التنظيم الذي يقوده.

ب- قوة التأثير القائمة على الإكراه: وهذه الوسيلة تقوم على استخدام المدير لسلطته لدفع مرؤوسيه إلى العمل عن طريق استشارة الخوف والتهديد وتوقيع الجزاء.

1 زكي محمود هاشم، أساسيات الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 55

2- مدحت محمد أبو نصر، قادة المستقبل، (قيادة التميز الجديد) ط1 القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2004م، ص21

3- كامل المغربي وآخرون أساسيات في الإدارة، ط1، در الفكر للنشر والتوزيع، 1995، ص165

وهذه الوسيلة تثير لدى الرؤوسين استجابة تختلف عن الاستجابة الناتجة عن الكفرة.¹

ج- قوة التأثير القائمة على أسس مرجعية : وهذه الوسيلة تعني أن يتخذ المدير من تفهمه لخلفيات رؤوسيه وثقافتهم وشخصياتهم وتفهمه لوجه نظرهم موجعاً أو مدخلاً للتأثير فيهم سواء ادرك المدير أن جماعة الموظفين في التنظيم تتكون من أفراد يختلفون في مشاعرهم واتجاهاتهم وتقاليدهم الاجتماعية ودوافعهم ومشكلاتهم ، بإمكانه أن يكيف سلوكه في التعامل معهم بالطريقة التي تتضمن توحيد وجودهم وتوجيهها نحو تحقيق الهدف

د- قوة التأثير القائمة على خبرة المدير: فتزداد خبرة المدير على التأثير في رؤوسيه كل ما كانت شخصيته تتسم بالمرونة وكان على دراية كبيرة بالنواحي الخاصة بالنشاط الذي يعمل فيه.

هـ- قوة التأثير القائمة على الشرعية والرشد: وذلك بأن يحاول المدير في إطار من المشروعية تغيير اتجاهات رؤوسيه وميولهم وتقاليدهم من خلال ترشيده لسلوكهم يضاف لذلك توجيه الرؤوسين وتوحيد جهودهم وتحقيق الهدف الوظيفي، فالهدف أساسي في عملية التوجيه التي يقوم بها المدير القائد نحو رؤوسيه من خلال تأثيره فيهم وتوحيده لجهودهم هو تحقيق الهدف المنشود للتنظيم. إلا أن أهداف التنظيم تتداخل مع مجموعات أخرى من الأهداف. وهذا التداخل يجعل تحقيق أي منها يساعد على تحقيق الأخرى، فمثلاً تحقيق الموظفين للأهداف التي ينشدونها تساعد بدورها على تحقيق أهداف التنظيم، وأهداف القائد الإداري والأهداف الشخصية لكل موظف.²

ثانياً: نظريات القيادة الإدارية

تعرضت القيادة الإدارية لكثير من الدراسات والتحليل عبر العصور المتلاحقة نتج عنها وجهات نظر متعددة تبلورت إلي عدد من النظريات، من أشهرها نظريات: السمات، والوقت، والتفاعل الاجتماعي وغيرها.

1- شفيق رضوان: السلوكية الإدارية ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات ونشر والتوزيع ، 1994 ، ص20

2- نواف كنعان ، القيادة الإدارية مرشح سبق ذكره ، ص 104-105

1- نظرية السمات (النظرية الموروثة)

تتركز هذه النظرية على السمات التي يتمتع بها الفرد داخل مجموعته، التي تجعل منه قائداً عليها، فالسمات الشخصية هي التي تصنع القيادة، ويرى أصحاب هذه النظرية أن الله سبحانه وتعالى قد منح قلة من الأشخاص بعض الخصائص والسمات والمميزات التي لا يتمتع بها غيرهم، وهذه السمات التي تؤهلهم لقيادة المجموعة والتأثير في سلوك أفرادها.¹

وأن السلوك القيادي ما هو إلا نتيجة لمجموعة من السمات والخصائص التي توجد في الأفراد منذ ولادتهم مثل الأمانة والولاء والطموح والعداوة والابتكار ومن ثم قيل بأن هناك أشخاصاً يولدون ليكونوا قادة، ولو أن هناك نظريات حديثة تقول بأن مثل هذه الصفات يمكن اكتسابها - جانب الوراثة - عن طريق العلم والتجربة أيضاً وأيضاً يتميز برشاقة المنظر، والخلق الرفيع، والسمعة الطيبة، والتمسك بالقيم الروحية والإنسانية، والمعايير الاجتماعية، مع اتصافه بالثبات والنضج، وقوة الإرادة والثقة في النفس والقدرة على ضبطها.³ أن أول ما استقطب اهتمام العلماء والكتاب المعنيين بالقيادة هو السعي للتعرف واكتشاف الخصائص والسمات الشخصية التي تميز القائد عن غيره وقد اعتقد هؤلاء بأن هناك خصائص أو سمات معينة إذا توافرت في الفرد أصبح قائداً فعلاً. وعندما البحث عن ماهية تلك السمات فإن الآراء تختلف، ووجهات النظر تتعدد. إلا أنه يمكن إجمالها في السمات التالية:

- 1- الذكاء وسرعة البديهة وطلاقة اللسان
- 2- الثقة في النفس والإيمان بالقيم
- 3- المهارة وحسن الأداء والقدرة على التكيف
- 4- الحزم والسرعة في اختيار البدائل المناسبة
- 5- القدرة على الإقناع والتأثير
- 6- الاستعداد الطبيعي لتحمل المسؤولية
- 7- القدرة على التعليم، والقدرة على التنسيق، وتحقيق الترابط داخل التنظيم

1- إبراهيم أبو الحسن عبد الموجود، التطوير الإداري في منظمات الرعاية الاجتماعية، إسكندرية مكتب الجامع الحديث، ص: 282.

- 8- المهارة في إقامة اتصالات وعلاقات جديدة داخل التنظيم وخارجه
 - 9- الحكم الصائب على الأمور والقدرة على تميز الجوانب المهمة للمشكلة
 - 10- الأمانة والاستقامة والإحساس بواجباته الأخلاقية
 - 11- النضج العاطفي والعقلي
 - 12- وجود الدافع الذاتي الذي يحفزه للعمل وتحقيق الإنجازات المطلوبة
 - 13- المهارة الإدارية التي تتطلب القدرة على التصور والمبادأة والتخطيط والتنظيم والتقدير وحسن اختيار الرؤوسين وتدريبهم والفصل في منازعاتهم
 - 14- حب العمل والإلمام بجوانبه ونشاطاته.¹
 - 15- القدرة على فهم المواقف
 - 16- الاعتماد على النفس والقدرة على تحمل المسؤولية والمشاركة الاجتماعية
- يضاف لذلك سمات أخرى كصقل المقاييس والأخلاقيات الشخصية والنشاط العالي والإنجاز وامتلاك الشجاعة والعمل بدافع الإبداع والعمل بإتقان والتزام مع تحديد الأهداف وامتلاك الحنكة ومساعدة الآخرين على النمو.²
- ويتبين من العرض السابق أنه من الصعب توافر كل هذه السمات بشكل متكامل في شخص معين، وإن كان من المحتمل أن يتوافر بعضها في شخص واحد.
- 2- نظرية القيادة المكتسبة ونظرية الموقف
- تقوم هذه النظرية على أساس أن القائد الماهر يكشف صفات القيادة الناجحة نتيجة عمله في الجماعات، ونتيجة ممارسته أعمال قيادة أفرادها وإذا كانت نظرية الوراثة تجذب الأنظار لاهتمامهم الأساسي بالشخصية البشرية فإن علماء الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي هم يعترفون بوجود الشخصية البشرية يركزون اهتمامهم على أثر الجماعات في تكوين شخصية القائد وتؤكد هذه النظرية أهمية القيادة في إنجاح المشروع كما تنادي بوجود توفر مهارات معينة في إفادة تلك المهارات اللازمة لحل المشكلات وعلاج مختلف المواقف التي يمر بها في عمله.

1- سعود محمد النمر وآخرون، الإدارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص 373

2- سعود محمد النمر وآخرون الإدارة العامة، مرجع سبق ذكره، ص 373-374

إن نوعية القيادة تختلف باختلاف الظروف والمواقف التي يواجهونها، فالقيادة لا ترتبط بسمات شخصية يملكها القائد بل هناك سمات وخصائص نسبية ترتبط بموقف أو ظروف قيادي معين. فتأثير القائد على الجماعة يرتبط بموقف معين يؤثر فيه ويتأثر به ويتفاعل فيه مع الجماعة.¹

فنجاح القائد في منظمة ما أو في مجتمع من المجتمعات ليس دليلاً على نجاحه في كل المنظمات وفي كل المجتمعات، فاختلاف المنظمات والمجتمعات من حيث اتجاهات وفلسفة حياتها ومشكلاتها يؤدي في النهاية إلى اختلاف خصائص القيادة فيما بينها.

إن السمات والمهارات المطلوب توافرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقف الذي يعمل فيه، وعلى الموقع القيادي الذي يشغله، ف رئيس مصلحة حكومية يحتاج إلى مهارات وقدرات تختلف عن تلك التي يحتاج إليها القائد العسكري في الميدان، وهذا يحتاج إلى مهارات وقدرات تختلف عن تلك التي يحتاج إليها قائد آخر في مكان آخر، بل إن في التنظيم الواحد يؤدي الاختلاف في المستويات الإدارية إلى اختلاف سمات القيادة المطلوبة في كل مستوى، فالقائد الإداري في قمة الهيكل التنظيمي يحتاج إلى مهارات وقدرات تختلف عن تلك التي يحتاجها مدير إدارة أو رئيس قسم، فنظرية الموقف إذن تربط بين سمات وصفات القائد والموقف الإداري الذي يعمل من خلاله، فهي لا تنكر ما تحتاجه القيادة من سمات وخصائص، ولكن تربطهما بالظروف الذي يعيشه القائد وبالموقف الإداري الذي يتعرض له، على أساس أن عوامل الموقف والمتغيرات المرتبطة به هي التي تحدد السمات التي تبرز القائد وتعمل على تحقيق فاعلة القائد.

وأن أساس تحديد خصائص القيادة لا يرتبط بسمات وخصائص شخصية عامة، بل يرتبط بسمات وخصائص نسبية ترتبط بموقف قيادي معين، ولذلك متطلبات القيادة تختلف حسب المجتمعات، والتنظيمات الإدارية داخل المجتمع الواحد، والمستويات الوظيفية في التنظيم الواحد والمراحل التي يمر بها التنظيم، والمنصب القيادي المطلوب شغله، فاختلاف المجتمعات يؤدي إلى اختلاف النظرة إلى متطلبات القيادة.²

1- إبراهيم أبو الحسن عبد الموجود ، التطوير الإداري في منظمات الرعاية الاجتماعية، مرجع سبق ذكره ،ص283

2- إبراهيم أبو الحسن عبد الموجود ، التطوير الإداري في منظمات الرعاية الاجتماعية مرجع سبق ذكره ،ص284

3- النظرية التفاعلية

تركز النظرية التفاعلية على الجمع بين النظريتين السابقتين، نظرية السمات ونظرية الموقف. فالقيادة الناجحة في هذه النظرية لا تعتمد على السمات التي يتمتع بها القائد في موقف معين، ولكن تعتمد على قدرة القائد في التفاعل مع أفراد الجماعة، فالسمات التي يملكها القائد في موقف معين كالذكاء وسرعة البديهة والحزم والمهارة الإدارية والفنية التي اكتسبها لا تكفي لظهور القائد بل لابد من اقتناع الجماعة بهذه السمات والقدرات فهي ضرورية من وجهة نظرهم لتحقيق الأهداف وبلوغ الغايات.

هناك تفاعل بين المتغيرات التي نادت بها النظريات السابقة فالقيادة عملية تفاعل مع جميع الظروف والعناصر المحيطة من بشرية واجتماعية ومادية ووظيفية، كما أن القيادة تعمل مع الأفراد، ومن خلالهم وليس من خلال السيطرة عليهم والتحكم فيهم، فتعطي هذه النظرية أهمية كبيرة لإدراك القائد لنفسه وللآخرين وإدراك الآخرين له.

4- النظرية السلوكية

لقد كان من الاستنتاجات التي توصلت إليها دراسات هو ثورن هي وجود علاقة بين أسلوب الإشراف والإنتاجية نظراً لإخفاق نظريات السمات في تقديم تفسير واضح مقبول للفعالية القيادية، نحو اهتمام الكتاب والباحثين في السلوك القيادي بدلاً من السمات، ويفترض مؤيدو هذه النظريات أن أنشطة القائد وأفعاله وتصرفاته أثناء العمل، والتي تشكل أسلوباً أو نمطاً عاماً لقيادته، هي التي تحدد فعاليته، وهذا التحول يعتبر هاماً لأنه ينطوي على الاعتقاد بأن السلوك والأسلوب يمكن تعليمه وتعديله، وهذا يسعى الباحثون والكتاب إلى تحديد أنماط السلوك (أساليب القيادة) التي مكنت القائد من التأثير بفاعليته على الآخرين.

توصلت بعض الدراسات إلى أن أساليب القيادة التي مارسها المديرون استناداً إلى بعدين رئيسيين فيما يتعلق بأعمال وأنشطة القائد، هما:

- 1- الاهتمام بالعمل: ويركز على تحقيق الأهداف وتوصيف الأعمال وتوزيعها بين الأفراد وإنجاز الأعمال في المواعيد المحددة.
- 2- الاهتمام بالناس: ويتضمن إنشاء علاقات جديدة بين العاملين، والشعور بالمودّة نحو العاملين، والاهتمام بمشكلاتهم وأمورهم الشخصية.

وفي ضوء المعطيات المعاصرة، برز بعد ثالث في سلوك القائد بالإضافة إلي البعدين الآخرين، وهو السلوك الموجه للتطوير، ويتصف هذا الأسلوب بالتجربة والاختبار، وطرح حلول جديدة للمشكلات والسعي نحو طرق جديدة لإنجاز الأعمال، وتشجيع التغيير، وأن مقدرة القادة على التكيف والتطوير في التغيير أهم من أي وقت مضى.

ثالثاً: طرق تطوير وتحسين المؤسسات

يستخدم التطوير الإداري مجموعة مختلف من الأساليب والطرق والوسائل لإحداث تطوير وتحسين المؤسسة ويرجع السبب في الاختلاف في طرق والوسائل إلي الاستراتيجية التي تتبناها المؤسسة فيما يخص التطوير لأن كل مؤسسة تختلف عن مؤسسات أخرى وتختلف عن البيئة التي تعمل فيها وطبيعة النشاط الذي تؤديه، والأساليب شائعة الاستخدام في العديد من المؤسسات هي:

1- أسلوب بناء الفريق

2- أسلوب الإدارة بالأهداف

3- أسلوب شبكة التنمية

4- أسلوب معالجة الصراع

5- أسلوب تدريب الحساسية¹

المحور الثالث: الدراسة التطبيقية

أولاً: نشأة المصرف

مصرف الساحل والصحراء للاستثمار والتجارة مؤسسة مالية إقليمية تابعة لتجمع دول الساحل والصحراء (س. ص) حيث تأسس المصرف بموجب الاتفاقية الموقعة عام 1999م بليبيا ، وذلك إسنادا إلى المادة (الرابعة) من معاهدة تأسيس تجمع دول الساحل والصحراء، بتاريخ 1998/4/4م في طرابلس ليقوم باستقطاب الموارد المالية العامة والخاصة وتوظيفها للمساهمة في تمويل برامج التنمية لدول تجمع الساحل والصحراء وهي ليبيا، تشاد، السودان، مالي، السنغال، التوغو، بينين، غامبيا، بوركينا فاسو، جزر

1- نفس المرجع، ص 36

القمر، جيبوتي، مصر، غانا، غينيا بيساو، تونس، نيجيريا، سيراليون، المغرب، ساحل العاج، إفريقيا الوسطى، النيجر، غينيا كوناكري، ليبيريا، موريتانيا، سيراليون، ساو تومي وبريسيب، الصومال، كينيا¹.

تم تأسيس مصرف الساحل والصحراء فرع تشاد يوم 2002/9/3م تحت اسم المصرف الإفريقي للتنمية والتجارة ومن ثم تغير هذا الاسم في 2003/10/20م باسم مصرف الساحل والصحراء من أجل التجارة والاستثمار.

أهداف مصرف الساحل والصحراء:

1. تسهيل عملية التبادل التجاري بين دول الأعضاء مع الدول الأخرى
2. سهولة نقل العملات عن طريق التحويل السريع بين دول الأعضاء والعالم الخارجي
3. فتح فرص للعاملين
4. محاربة الفقر في الدول الإفريقية
5. مساعدة الشركات على استمرارية العمل في حالة الشركة في أزمة مالية (وتمددهم بالقروض)
6. استثمار الأموال المجمدة وتوجيهه للتجارة على الاستثمار عن طريق الغرفة التجارية²

ثانياً: إجراءات البحث الميدانية

في هذا الفصل يتناول الباحث الخطوات والإجراءات التي عبرها تم جمع المعلومات والبيانات التي أجابت على فروض وأسئلة البحث، وتتمثل هذه الخطوات والإجراءات في مجتمع البحث وعينته وأدواته المتمثلة في الاستبانة .
مجتمع البحث:

هو مجموعة من الناس أو الوثائق محددة تحديداً واضحاً ويهتم الباحث بدراستها وتعميم نتائج البحث عليها، وفي ضوء ذلك، فإن المجتمع الأصلي يتحدد بطبيعة البحث وأغراضه.³ فمجتمع دراسة الباحث يتكون العاملين بمصرف الساحل والصحراء.

1- موقع المصرف ، تاريخ الدخول 2019 /11/13 الساعة 11 43 صباحا www. Bistic.com

2- مقابلة مع السيد/ موسى عيسى منسق العمليات بمكتب مدير الموارد البشرية بالمصرف الساعة 2019/25/11م

3- حسام محمد مازن، أصول مناهج البحث في التربية وعلم النفس، القاهرة، 2012م ، ص37.

عينة البحث:

ويقصد بالعينة أنها جزء من كل أو بعبارة أخرى شيء من أشياء كثيرة فالعينة لا ترقى لمجتمع البحث لأنها جزء منه. 1 واختار الباحث نسبة 30% من العدد الكلي للعاملين بالمصرف.

أداة البحث:

اعتمد الباحث على الاستبانة لجمع البيانات من عينة البحث .

وصف الاستبانة:

اختار الباحث الاستبيان المغلق الذي يتم فيه اختيار الإجابة المناسبة من بين الخيارات المعطاة وهي كما يلي :

- خطاب موجه لإحکمي الاستبانة لإبداء رأيهم فيها بشأن فقرات الاستبانة.
- خطاب تقويمي موجه لعينة البحث يوضح لهم هدف الاستبيان.
- يتكون من ستة أجزاء تبدأ بالإشارة للإجابة علي جميع الأسئلة وضع علام (√) أمام الخيارات التي يراها مناسبة ثم الاسم اختياري، ثم النوع، ثم المؤهل العلمي، ثم الفئة العمرية، والوظيفة التي يشغلها العامل، كما شمل عدد سنوات الخبرة. كما يمثل القسم الثاني فرضيات الاستبيان البالغ عددها ثلاثة فرضيات.
- الفرضية الأولى: تتكامل الخصائص المطلوبة في القائد الإداري لدى المؤسسات المالية.
- الفرضية الثانية: صفات القائد الإداري تؤثر على المؤسسات المالية التي يديرونها.
- الفرضية الثالثة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وتطوير المؤسسات المالية.

قام الباحث بتوزيع الاستبيان لعدد من العاملين بالمصرف (مؤسسة الدراسة) ولقد تعاون جميع العاملين بالمصرف مع هذا الاستبيان، إلا هناك بعض الصعوبات التي واجهتها الباحث وهي عدم إلمام العاملين باللغة العربية لذا اضطر الباحث أن يترجم الاستبيان باللغة العربية.

1- سناء محمد سليمان، مناهج البحث العلمي في التربية وعلم النفس، القاهرة، 2009م ، ص81.

معامل الثبات والصدق الذاتي:

قامت الباحثة بتطبيق معادلة ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات المقياس على بيانات العينة المخصصة، أما الصدق الذاتي يعتبر الجذر التربيعي لمعاملات الثبات، فيبين هذا الإجراء النتائج المعروضة بالجدول التالي:

جدول رقم (1) يوضح معامل الثبات والصدق الذاتي

معامل الثبات	معامل الصدق الذاتي
0.70	0.82

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن معامل الثبات والصدق الذاتي أكبر من (0,50)، الأمر الذي يؤكد ثبات وصدق الدرجة الكلية، مما يدل على أن جميع الأسئلة تتسم بدرجة ثبات وصدق مناسبة.

ثالثاً: وصف عينة البحث :

توزيع أفراد العينة حسب النوع:

جدول رقم (2) توزيع أفراد العينة حسب النوع

النوع	العدد	النسبة المئوية
ذكر	17	60.7%
أنثى	11	39.3%
المجموع	28	100%

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية

بالرجوع إلى الجدول أعلاه، يلاحظ بأن معظم المستطلعين من أفراد العينة كانوا ينتمون لفئة الذكور حيث بلغ عددهم 17 بنسبة مئوية بلغت 60.7% من العينة الكلية، بينما بلغ عدد الإناث 11 فرداً بنسبة مئوية بلغت 39.3% من العينة الكلية. وهذا يدل على قلة الإناث عن العمل في المصرف.

الفئة العمرية

جدول رقم (3) توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

عدد الدورات التدريبية	العدد	النسبة المئوية
من 20-25	-	-
30-25	10	35.7%
أكثر من 30	18	64.3
المجموع	28	100%

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية

بالرجوع إلى الجدول أعلاه، يلاحظ بأن معظم المستطلعين من أفراد العينة كانوا ينتمون لفئة العمر من (25-30 سنة) حيث بلغ عددهم 10 بنسبة مئوية بلغت 35.7% من العينة الكلية، بينما بلغ عدد الذين أعمارهم أكثر من 30 سنة بنسبة مئوية بلغت 18% من العينة الكلية.

توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

جدول رقم (4) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
أقل من ثانوي	-	-
ثانوي	-	-
دبلوم وسيط	2	7.1%
ليسانس	12	42.9
ماجستير	14	50%
أخرى	-	-
المجموع	28	100

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية

من الجدول أعلاه، يتبين بأن المستطلعين من أفراد العينة من فئة (الماجستير) المؤهلين علمياً قد بلغ عددهم 14 فرد بنسبة مئوية تبلغ 50.7%، بينما بلغ عدد الذين ينتمون لفئة (الليسانس) 12 فرد بنسبة مئوية تصل 42.9%، كذلك بلغ عدد الذين لهم تأهيل متوسط (دبلوم وسيط) 2 فرد بنسبة مئوية 7.1%، مؤشر إيجابي يدل على معرفة هاتين الفئتين التامة بمعرفة الأعمال المصرفية.

عدد سنوات الخبرة في التدريس:

جدول رقم (5) توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	العدد	النسبة المئوية
موظف	6	21.6%
متقاعد	10	35.7%
متدرب	1	3.5%
مدير فرع	4	14.4%
مدير قسم	5	17.8%
أخرى	2	7%
المجموع	28	100%

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية

عدد سنوات العمل

جدول رقم (6) توزيع أفراد العينة سنوات العمل

سنوات العمل	العدد	النسبة المئوية
أقل من سنة	2	7%
من 1-3 سنوات	3	10.9%
من 3-5 سنوات	10	35.7%
أكثر من 5 سنوات	13	46.4%
المجموع	28	100%

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية

يلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلب أفراد عينة البحث تتراوح خبراتهم من (أكثر من 5 سنوات) بتكرار بلغ 13 ونسبة 46.4%، ويليه من (3-5 سنوات) بتكرار بلغ 10 ونسبة 35.7%، ويليه من (1-3 سنوات) بتكرار بلغ 3 ونسبة 10.9%، ويليه (أقل من سنة) بتكرار بلغ 2 ونسبة 7%.

رابعاً: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

لاختبار الفروض استخدم الباحث التوزيع التكراري والنسب المئوية، كما استخدم المتوسط المرجح لإجابات أفراد العينة لمعرفة اتجاه آراء المستجيبين، واختبار حسن التطابق (χ^2) للتعرف على الفروق بين استجابات أفراد العينة حول مستوى موافقتهم عند مؤشر ما دالة أو غير دالة.

4- جدول رقم (7): الفرضية الأولى: هناك توافر للخصائص المطلوبة في القائد الإداري لدى المؤسسات المالية.

م	العبارة	أوافق		لا أوافق		إلى حد ما		الوسط الحسابي	انحراف المعياري	مربع كاي χ^2	القيمة الاحتمالية
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة				
01	يعمل القادة في المؤسسات التجارية نحو التغيير بشكل عام	25	89 %	1	4 %	2	7 %	3.55	0,98	41.53	0.00
02	يعمل القادة في المؤسسات التجارية على ابتكار طرق جديدة	16	59 %	8	29 %	3	14 %	3.03	0,82	33.6	0.00
03	يشجع القادة في المؤسسات التجارية على تحمل المسؤولية	21	75 %	4	14 %	3	11 %	3.24	0,80	35.33	0.00
04	ينجز القائد في المؤسسات التجارية مهامهم بمشاركة العاملين	20	71 %	6	21 %	2	8 %	3.24	0,90	34.6	0.00
05	يدعم القادة في ممارسة كل فرد لصلاحياته المخول له	14	50 %	9	32 %	5	18 %	3.96	0,87	19.11	0.00

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS

توصل الباحث من خلال نتائج جدول (7) إلى انه تتكامل الخصائص المطلوبة في القائد الإداري لدى المؤسسة التجارية ، وذلك من خلال الوصول إلى نتائج جيدة جداً افرزها نتائج الفرضية الخاصة لذلك حيث جاءت بوسط حسابية قدره (3.00) بمستوى جيد وبانحراف معياري بلغ (0.85) مما يدل على تركيز الإدارة العليا على تكامل الخصائص المطلوبة في القائد الإداري الناجح في إدارة المؤسسة التجارية ، مما ينعكس ذلك في أداء العاملين بالمؤسسة ويؤدي إلى رفع كفاءتهم في الأداء في المؤسسة التجارية من

جدول رقم (8) : الفرضية الثانية: صفات القائد الإداري تؤثر على المؤسسات المالية التي يديرونها

م	العبارة	أوافق		لا أوافق		إلى حد ما		الوسط الحسابي	انحراف المعياري	مربع كاي χ^2	القيمة الاحتمالية
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة				
01	يقوم القادة بالتعاون مع جميع بغض النظر عن الجهود التي يبذلونها	21	75 %	5	17.8 %	2	7.2 %	3.27	0.86	33.47	0.00
02	يملك القادة الإداريين في المؤسسات الخاصة قدرة مواجهة المخاطر	24	85.7 %	1	3.6 %	3	10.7 %	3.33	0.98	42.03	0.00
03	يملك القادة في المؤسسات الخاصة القدرة على الإقناع	17	60.7 %	4	14.3 %	7	25 %	3.05	0.78	18.11	0.00
04	يعمل القادة الإداريين في المؤسسات الخاصة على استشارة التفكير لحل المشكلات.	13	46.4 %	7	25 %	8	28.6 %	4.00	0.64	17.98	0.00
05	يلتزم القائد في المؤسسات الخاصة بالقيم المثلّية	12	42.8 %	7	25 %	9	32.2 %	3.75	0.602	15.05	0.00
06	يعطي القائد الوقت للاستماع لأفكارنا في المؤسسة	17	60.7 %	4	14.3 %	7	25 %	3.00	0.63	19.00	0.00

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS

أظهرت النتائج في الجدول (8) إن صفات القائد الإداري تؤثر على أداء المؤسسة التي يديرها، وقد جاءت بمستوى جيد وبوسط الحسابي قدره (3.03) وبانحراف معياري بلغ في المتوسط (0.75) كما أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي لكل عبارة من عبارات الجدول أقل من مستوى معنوية (0.05) وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة

إحصائية بين استجابات العينة تعدي لصالح موافقة أفراد العينة على أن هنالك علاقة بين صفات القائد الإداري وأداء العاملين في المؤسسات التجارية الخاصة التي يديرونها. جدول رقم (9) الفرضية الثالثة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وتطوير المؤسسات المالية

م	العبارة	أوافق		لا أوافق		إلى حد ما		الوسط الحسابي	انحراف المعياري	مربع كاي	القيمة الاحتمالية
		العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %				
01	يشترك القادة في المؤسسات الخاصة في المناسبات الشخصية والاجتماعية	17	62.9 %	1	3.7 %	9	33.3 %	3.88	1.004	26.74	0.00
02	امتلاك القادة للمهارات القيادية في مؤسساتهم .	18	64.3 %	4	14.2 %	6	21.5 %	3.06	0.899	32.05	0.00
03	إدارة المؤسسات الخاصة تتيح للقادة إتباع نمط معين مع العاملين	17	60.7 %	4	14.3 %	7	25 %	3.00	0.925	28.02	0.00
04	لا يوجد معايير محددة في إدارة المؤسسات الخاصة	7	25 %	17	60.7 %	4	14.3 %	3.88	0.605	19.08	0.00
05	يملك القادة المهارات القيادية	12	44.8 %	5	17.8 %	11	39.4 %	3.73	0.72	20.05	0.00
06	يغطي القادة في المؤسسات الخاصة بالنقطة	19	67.8 %	2	7.2 %	7	25 %	3.06	0.96	29.05	0.00
07	أفوال القادة في المؤسسات الخاصة تنسجم مع أفعالهم	12	44.8 %	4	10.4 %	12	44.8 %	3.69	0.70	19.88	0.00

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS

أظهرت النتائج في الجدول (9) فيما يختص بالعلاقة بين القيادة الإدارية وتطوير المؤسسة ، وقد جاءت نتائج التحليل بوسط حسابي (3.05) وبمستوى جيد وانحراف معياري بلغ (0.83) وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العينة تعدي لصالح موافقة أفراد العينة على أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وتطوير الأداء في المؤسسة موضوع الدراسة.

الختامة :

تجدر الإشارة إلى المرتكز في هذا كله على الاهتمام بالمعرفة وتطويرها وتوليدها والعمل على توظيفها ونشرها وجعلها متاحة لجميع العاملين، والاعتماد عليها في رسم السياسات وصنع القرارات واستشراف المستقبل وتحدياته، وأن تكون الأساس والقاعدة لجميع أعمال الإدارة وخططها وأنشطتها، خاصة في ظل تحديات عالمنا المعاصر المتسارعة والتي تحتتم بالمؤسسات والشركات في تسريع عجلة التطوير والتنظيم وعدم توقفها لتمتلك القدرة على المنافسة وأخذ المساحة المناسبة لها في سوق العمل .

أولاً: النتائج :

- ومن خلال السرد السابق والدراسات الميدانية توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :
1. توفر مؤسسة الدراسة العوامل المساعدة على اكتساب العاملين للمهارات الفنية اللازمة باختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية (العمر - المؤهل العلمي - المرتبة - الوظيفة - الخبرة العملية).
 2. تتيح الإدارة الفرصة للعاملين للاضطلاع على التجارب الناجحة.
 3. تكامل الخصائص المطلوبة في القائد الإداري الناجح أدت إلى رفع كفاءة الأداء في المؤسسة.
 4. هناك علاقة بين نجاح المؤسسة وصفات القائد الإداري.
 5. وجود علاقة بين القيادة الإدارية وتطوير المؤسسة.

ثانياً : التوصيات :

- من خلال ما توصلت إليه الدراسة من نتائج يوصي الباحث بالآتي:
1. دعم إدارة المؤسسة بمزيد من الكوادر المؤهلة في مجال التنظيم والتدريب.
 2. تغيير الميزانيات الكافية لإدارة التطوير الإداري للقيام بمهامها خاصة فيما يتعلق بمجال الدورات التدريبية.
 3. أن تعمل الإدارة العليا على مساعدة إدارة التطوير الإداري للقيام بدورها ومهامها التطويرية تجاه فريق العمل بالمؤسسة.
 4. أن تعمل القيادة على تطوير الإدارة على القيام بدورها.

قائمة المراجع

1. عمه الطرفات، القيادة الإدارية وتدريب مراكز إتخاذ القرار، الرباط منشورات دار الأمان المغرب، ص53
2. بلال خلف السكارنة ، القيادة الإدارية الفعالة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، ط 2، 2004 ، 18
3. نواف كنعان القيادة الإدارية ، عمان مكتبة الشافعية للنشر والتوزيع ، ط1، 2002 ، ص 97
4. سليمان محمد المطاوي - مبادئ علم الإدارة العامة ، ط 1 ، مرجع سبق ذكره، ص 60
5. زكي محمود هاشم ، أساسيات الإدارة ، منشورات ذات السلاسل الكويت، 2001 ص 54
6. زكي محمود هاشم ، أساسيات الإدارة ، مرجع سبق ذكره ، ص 55
7. مدحت محمد أبو نصر، قادة المستقبل ، (قيادة التميز الجديد) ط1 القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، 2004م ، ص21
8. كامل المغربي وآخرون أساسيات في الإدارة ، ط1، در الفكر للنشر والتوزيع، 1995، ص 165
9. شفيق رضوان: السلوكية الإدارية ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات ونشر والتوزيع ، 1994، ص20
10. نواف كنعان ، القيادة الإدارية مرجع سبق ذكره ، ص 104-105
11. إبراهيم أبو الحسن عبد الموجود ، التطوير الإداري في منظمات الرعاية الاجتماعية ، إسكندرية مكتب الجامع الحديث، ص: 282
12. سعود محمد النمر وآخرون ، الإدارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة ، مرجع سبق ذكره ، ص373
13. سعود محمد النمر وآخرون الإدارة العامة ، مرجع سبق ذكره ، ص 373-374
14. إبراهيم أبو الحسن عبد الموجود ، التطوير الإداري في منظمات الرعاية الاجتماعية، مرجع سبق ذكره ، ص283
15. إبراهيم أبو الحسن عبد الموجود ، التطوير الإداري في منظمات الرعاية الاجتماعية ، مرجع سبق ذكره ، ص284
16. نفس المرجع ، ص 36

17. موقع المصرف ، تاريخ الدخول 11/13/ 2019 الساعة 11 43 صباحا .www.Bisic.com
18. مقابلة مع السيد/ موسى عيسى منسق العمليات بمكتب مدير الموارد البشرية بالمصرف الساعة 11/25/2019م
19. حسام محمد مازن، أصول مناهج البحث في التربية وعلم النفس، القاهرة، 2012م ، ص37.
20. سناء محمد سليمان، مناهج البحث العلمي في التربية وعلم النفس، القاهرة، 2009م ، ص81.

دور تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على تحقيق شفافية المعلومات المحاسبية

(دراسة تطبيقية على الاتصالات السعودية STC)

أمنة جبريل ابونصيب موسي

أستاذ مساعد جامعة الملك خالد

المملكة العربية السعودية

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في تحقيق شفافية المعلومات المحاسبية في شركات الاتصالات السعودية STC. تم بناء نموذج الدراسة وتطوير الفرضيات والمقاييس اعتماداً على أدبيات الدراسات السابقة. اعتمدت الدراسة المنهج الاستكشافي (الوصفي التحليلي)، استخدمت الدراسة عينة غير احتمالية (ميسرة) تم جمع البيانات عن طريق الاستبيان، حيث تم تحليل عدد 81 استبانة، وللتأكد من درجة الاعتمادية في البيانات تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ، واستخدم أسلوب تحليل المسار ونموذجه المعادلة البنائية لاختبار فرضيات الدراسة، وذلك أن طريق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها وجود علاقة إيجابية بين العدالة وأبعاد شفافية المعلومات المحاسبية، عدم وجود علاقة بين الشفافية وأبعاد شفافية المعلومات المحاسبية، وأن الاستقلالية تؤثر بشكل جزئي على جودة شفافية المعلومات المحاسبية. أوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في تطبيق أبعاد الحوكمة وتعزيز هذا النهج لئلا من أثر فعال في تحقيق الإفصاح والشفافية، كما أوصت الدراسة بضرورة الأخذ في الاعتبار الموضوعية والحياد والشفافية عند الإفصاح عن المعلومات المحاسبية في الشركات المبحوثة.

الكلمات المفتاحية: مبادئ حوكمة الشركات، الشفافية، العدالة، الاستقلالية، شفافية المعلومات المحاسبية.

ABSTRACT

This study aimed to investigate the role of principles corporate governance in achieving the transparency of accounting information at STC communications companies in the Kingdom of Saudi Arabia. The model was build and development of hypotheses and measurements based on the literature review of the previous studies the study used the method of comprehensive inventory to collect data through the questionnaire. 81 questionnaires were analyzed. For the analysis of data and hypotheses testing, a descriptive statistical method was used (frequencies, percentages, deviations,) and analytical statistical methods (Exploratory Factor Analysis, Confirmatory Factor Analysis, Pearson correlation and path analysis) through the statistical package for social sciences (SPSS) program. The results found that here is a positive relationship between fairness and the dimensions of the transparency of accounting information, there is no relationship between transparency and the dimensions of the transparency of accounting information, and that independence partly affects the quality of the transparency of accounting information. The study recommended that the necessity of continuing to apply the dimensions of governance and strengthening this approach because it has an effective impact in achieving disclosure and transparency. The study also recommended the need to take into account the objectivity, impartiality and transparency when disclosing the accounting information in the researched companies.

Keywords: principles of corporate governance, transparency, fairness, independence, transparency of accounting information.

المقدمة

برزت مسألة الحكم الراشد أو ما يعرف بالحوكمة في السنوات الأخيرة الماضية باعتبارها حجر الأساس للتنمية الاقتصادية وقد حازت هذه المسألة علي قدر كبير من الاهتمام والعناية من المؤسسات الاقتصادية سواء على المستوى الإقليمي أو الدولي، ونظر السلسلة الأزمات المالية التي يشهدها العالم خاصة في الدول المتقدمة. إن العديد من المؤسسات والشركات والبنوك والجامعات اليوم تجد نفسها عاجزة عن التطوير والتنمية ويعود السبب إلى الهدر في الموارد البشرية والمادية وضعف الأداء وعدم تطبيق الممارسات الإدارية العلمية الصحيحة نتيجة التخبط في المسؤوليات والتضارب في الصلاحيات لمختلف الإدارات إضافة لضعف جودة الخدمات وبالتالي عدم رضا جميع الأطراف من طالبي الخدمة من جهة وضعف القدرة على التنمية بمختلف مستوياتها الاجتماعية والاقتصادية والإدارية من جهة أخرى. حوكمة المؤسسات هي الطريقة التي تدار بها المؤسسات وتراقب من قبل جميع الإطراق ذات العلاقة بالمؤسسة وبالتالي تضمن كفاءة المؤسسة في استغلالها لمواردها ودراساتها للمخاطر وتعتبر مؤشر لتحقيق المؤسسة لأهدافها وأهداف الإطراق ذات العلاقة بها.

مشكلة الدراسة :

الحوكمة هي من الأساليب التنظيمية الحديثة في الإدارة والتي تتضمن تطور واستمرارية الشركات والمؤسسات سواء كانت قطاع عام أو خاص بسبب التقدم العلمي والتكنولوجي أصبحت المؤسسات كثيرة وغير قابلة للسيطرة عليها وبالتالي هناك بعض القرارات التي تؤدي إلى نوع من الغموض في أداء أعمالها للعاملين وهذا نتيجة لعدم وضوح الحوكمة في المؤسسات بشكل عام بناء على ما تقدم فإن مشكلة الدراسة تتبلور في السؤال الرئيسي التالي :

ما دور تطبيق الحوكمة على تحقيق شفافية نظم المعلومات المحاسبية في شركات

الاتصالات السعودية STC ؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية :

1- ما دور تطبيق مبادئ الحوكمة بأبعادها (الشفافية ، والعدالة ، والاستقلالية) في شركات

الاتصالات السعودية STC ؟

2- ما دور شفافية نظم المعلومات الحاسوبية بأبعادها (الملائمة، و الوثوقية ، الحياد) في شركات الاتصالات السعودية STC؟

3- ما دور الحوكمة بأبعادها (الشفافية والعدالة والاستقلالية) تحقيق شفافية نظم المعلومات الحاسوبية ؟

4- ما اثر الخصائص الديمغرافية في اثر الحوكمة بأبعادها مجتمعة في تحقيق شفافية نظم المعلومات الحاسوبية مجتمعة في شركة الاتصالات السعودية STC؟
أهداف الدراسة :

1- التعرف على الجوانب الايجابية ومزايا حوكمة الشركات وكيفية الاستفادة منها من اجل تحسين جودة شركات الاتصالات السعودية STC

2- التعرف علي ماهية ومفهوم حوكمة الشركات وخصائصها و محداداتها والعلاقة بينها وبين الشفافية في تحسين أداء شركة الاتصالات السعودية STC.

3- التعرف علي عناصر ومبادئ الحوكمة في شركات الاتصالات السعودية STC.

4- تقديم الاقتراحات والتوصيات في هذا المجال.
أهمية الدراسة :

تمكن أهمية الدراسة في أهمية متغيراتها، ومن مدي استفادة منظمات الأعمال بشكل عام وشركات الاتصالات السعودية على نحو خاص من فوائد هذه الدراسة ومدي مساهمتها في تطوير الواقع الحالي شركات الاتصالات وبناء على ذلك تتحدد أهمية الدراسة ضمن المحاور التالية :

الأهمية العلمية :

تنبع هذه الأهمية من خلال أهمية متغيرات الدراسة الحوكمة ونظم المعلومات الحاسوبية والتي حظيت باهتمام الباحثين والمختصين وذلك لما لها من اثر ايجابي وفعال في تميز أداء شركات الاتصالات على اختلاف أنواعها.

الأهمية العملية :

سوف تستفيد من هذه الدراسة شركات الاتصالات السعودية STC وكذلك العامة في اعتماد نتائجها لوضع توجهاتها المستقبلية كما يستفيد منها جميع أصحاب المصالح المرتبطين بها. علاوة فإن هذه الدراسة سوف تساهم بالتعرف إلى مستوى ممارسة

الاتصالات السعودية STC للحوكمة ودورها في تحقيق شفافية المعلومات الحاسوبية من أجل الوصول إلى أفضل أداء تنافسي لها.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق حوكمة بإبعادها مجتمعة (الشفافية والعدالة والاستقلالية) على نظم المعلومات الحاسوبية بإبعادها مجتمعة (الملائمة، والموثوقية، الحياد) في الاتصالات السعودية وينبثق من الفرضية الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

H_{011} لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \leq \alpha)$ لتطبيق حوكمة بإبعادها مجتمعة (الشفافية والعدالة والاستقلالية) على الملائمة في الاتصالات السعودية STC.

الفرضية الفرعية الثانية:

H_{012} لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \leq \alpha)$ لتطبيق حوكمة بإبعادها مجتمعة (الشفافية والعدالة والاستقلالية) على الموثوقية في الاتصالات السعودية STC.

الفرضية الثالثة:

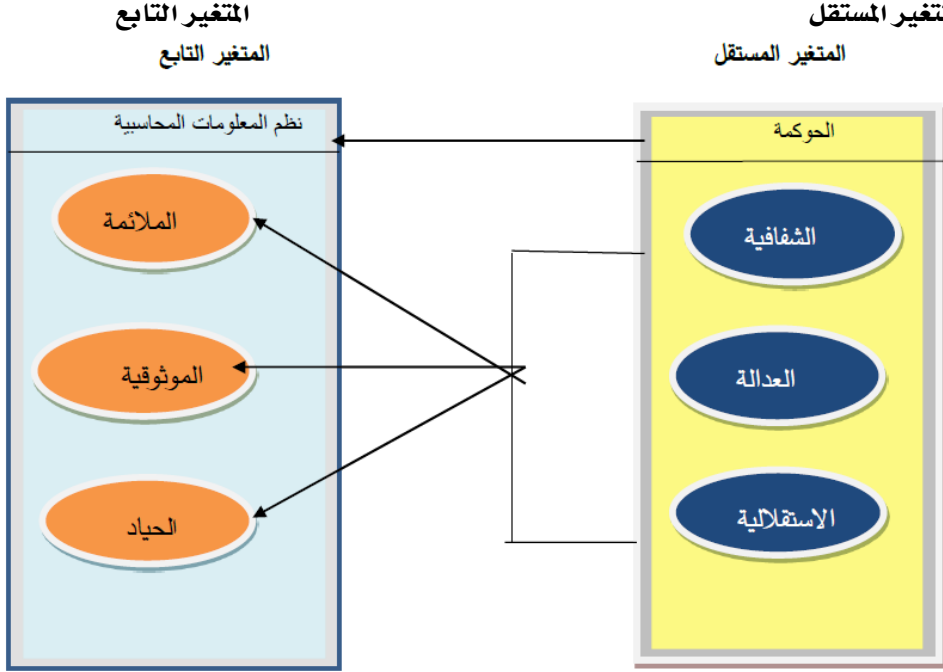
H_{013} لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \leq \alpha)$ لتطبيق حوكمة بإبعادها مجتمعة (الشفافية والعدالة والاستقلالية) على الحياد في الاتصالات السعودية STC.

الفرضية الرئيسية الثانية:

H_{02} لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \leq \alpha)$ لدور الحوكمة على نظم المعلومات الحاسوبية في الاتصالات السعودية STC تعزي الخصائص الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي سنوات الخبرة).

نموذج الدراسة :

بناء على مراجعة الدراسات السابقة قامت الباحثة بتصميم نموذج الدراسة التالي :



الشكل رقم (1-1) نموذج الدراسة

تم اختيار إبعاد المتغير المستقل استنادا إلى دراسات: (وائل السنوسي، 2016)

يوضح الشكل (1-1) نموذج الدراسة والذي يتضمن المتغير المستقل وهو الحوكمة بإبعادها (الشفافية، العدالة، الاستقلالية) وأثرها على المتغير التابع هو نظم المعلومات المحاسبية بإبعادها (الملائمة، الموثوقية، الجودة) وأثر الخصائص الديموغرافية المتمثلة بالجنس والعمر والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة للأفراد المستجيبين.

منهجية الدراسة :

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على تجميع المعلومات المتعلقة بالعناصر الرئيسية للدراسة وتحليلها وتفسيرها بهدف بناء الإطار النظري لها وذلك اعتماد على أدوات الحوكمة ومن خلال الإطار النظري تم تصميم الاستبانة.

مصادر جمع البيانات:

- 1- مصادر أولية لمجموعة من المحبوسين عن طريق الاستبيان.
- 2- مصادر ثانوية الكتب - الدوريات - المنشرات - المراجع - المجلات العلمية - الانترنت - اخري

حدود الدراسة:

- الحدود 2021.

- الحدود المكانية الاتصالات السعودية STC.

مصطلحات البحث:

• الحوكمة Governance

تعرف مؤسسة التمويل الدولية FC الحوكمة " بأنها هي نظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في اعمالها". كما تعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بأنها مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين "(يوسف 2007). وتعرف الباحثة الحوكمة بأنها مجموعة من الأنظمة والقواعد التي تساهم في تحسين مستوى الأداء وتوفير الرقابة الفاعلة.

• الشفافية Transparency

الشفافية بمفهومها العام البسيط هي ظاهرة تثير الي تقاسم المعلومات والتعرف بطريقة مكشوفة فهي تتيح لمن لهم مصلحة في شأن ما أن يجمعوا معلومات عن هذا الشأن (الربيعي 2005)

وتعرف الباحثة الشفافية هي قيمة المصادقية ولوضوح والصالح المؤسسي

ثانياً: الدراسات السابقة

هناك عدة دراسات سابقة تناولت موضوع الدراسة نذكر منها

- 1-دراسة (أروي حسن باعباد 2020) بعنوان "دور حوكمة الشركات في تحسين جودة المعلومات المحاسبية"

هدفت الدراسة بشكل رئيسي الي معرفة مدي دور حوكمة الشركات في تحسين جودة المعلومات المحاسبية في الشركة السعودية للكهرباء من خلال العلاقة بين توافر

نظام حوكمة الشركات وتحسين أداء الشركة السعودية للكهرباء والتعرف على العلاقة بين حوكمة الشركات والملائمة في تحسين الأداء الشركة السعودية للكهرباء والتعرف على العلاقة بين حوكمة الشركات والافصاح الأمثل في تحسين أداء الشركة السعودية للكهرباء وتعرف على العلاقة بين حوكمة الشركات والتوقيت المناسب في تحسين أداء الشركة السعودية للكهرباء. كان من أهم نتائج الدراسة لقد لاقى تطبيق حوكمة الشركات اهتمام كبير ومتزايد على مستوى كثير من الدول سواء المتقدمة أو النامية لما يحققه تطبيق الحكومة من مزايا مختلفة تحد من الكثير من المشاكل التي تواجهها هذه الشركات وبصفة خاصة المشاكل المالية وأهمها فقد الثقة في المعلومات المحاسبية. وكان من أهم توصيات الدراسة تعتبر الشركات المساهمة بلائحة حوكمة الشركات لما في ذلك من مصلحة الشركات ومساهمتها وكافة الأطراف الأخرى المستفيدة من القوائم المالية ومحاولة الاستفادة من المزايا المتعددة التي تحققها حوكمة الشركات والتوسع في تطبيقها في الوحدات الاقتصادية المختلفة في المملكة العربية السعودية.

2- دراسة (صلاح حسن الحسن 2020) بعنوان "دور قانون حوكمة الشركات وأثارها علي تحسين قطاع الشركات" هدفت الدراسة الي تطوير ممارسات قانون حوكمة الشركات في مملكة البحرين من خلال تطبيق المبادئ التوجيهية العملية ومراجعة متطلبات الحفاظ على الاستقلالية الفعلية المتصورة للمدراء الخارجيين، زيادة الوعي بفكرة اليات حوكمة الشركات ودورها في تطوير اقتصاد وسوق البحرين، زيادة أهمية وجود الخبرة المالية في لجان التدقيق ووجود أعضاء مستقلين وتواصل الزامي مع مدققين خارجيين. وكان من نتائج الدراسة أن مدققي الذين لديهم الجودة اعلي يوفرن قدرة على تقييد الأرباح الانتهازية مقارنة المدقق جودة اقل مما يؤدي الي تحسين جودة التقارير المالية يمكن أن تعزي هذه النتيجة الي اختلافات البيئة التنظيمية والثقافات الوطنية. من توصيات الدراسة أن تدرس الدراسات المستقبلية كيف ان استخدام المقاييس الفعلية الجودة التدقيق يؤثر على إدارة الأرباح وحوكمة الشركات ويمكن أن يكون مختلفا مقارنة بإدراك مقاييس الفعلية الجودة قديم توسع البحث في موضوع الدراسة يشمل الدول العربية الأخرى في مجلس التعاون الخليجي مثل المملكة العربية السعودية، والامارات العربية والكويت وقطر التي لها خصائص مماثلة لمملكة البحرين.

3-دراسة (مجدي وائل الكبيجي 2019) بعنوان " دور الحوكمة الشركات في ضبط ممارسات إدارة الأرباح في الشركات الصناعية المساهمة العامة"

هدفت الدراسة الي التعرف على مكانة قيام الشركات الصناعية المساهمة العامة الفلسطينية بإدارة الأرباح والتعرف على العلاقة بين استقلالية مجلس الأداة وبين ممارسات إدارة الأرباح في الشركات الصناعية العامة الفلسطينية. وكان نتائج الدراسة أن الشركات الصناعية المساهمة العامة الفلسطينية المدرجة في بورصة فلسطين قد قامت بممارسة إدارة الأرباح خلال مختلف سنوات الدراسة 2012-2015 برغم من وجود بعض لتباين خلال تلك السنوات والذي يظهر جليا في عامي 2014-2015 ووجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين كل من حجم مجلس الإدارة وازدواجية المديرين التنفيذيين. ومن توصيات الدراسة ضرورة المحافظة على استقلالية أعضاء مجلس الإدارة باعتبارها أحد ابعاد الحوكمة وأن تكون غالبية تركيبته من أعضاء خارج الشركة لكي تزداد فاعلية عملية الاشراف على اعداد القوائم المالية وضرورة المحافظة على استقلالية لجان التدقيق وكفاءة وخبرة أعضائها من الخارج باعتبارها أحد ابعاد الحوكمة.

4-دراسة (شذي عبد الحسين جبر 2019) بعنوان " دور حوكمة الشركات في حماية حقوق المستثمرين"

هدفت الدراسة الي تزويد المستثمرين في سوق العراق للأوراق المالية بمعلومات واضحة عن مستوى تطبيق حوكمة الشركات في سوق تسليط الضوء على جانب معرفي وكأديمي حيوي ومهم في سوق الأوراق المالية الا هو تلك القضايا المتعلقة بالحوكمة وحماية حقوق المساهمين. وكانت من نتائج الدراسة إن الشركات تقوم بحماية مساهمي الأقلية من إساءة الاستغلال التي تتم لصالح المساهمين أصحاب النسب الحاكمة والتي يتم القيام بها سواء بشكل مباشر أو غير مباشر وإن أي تغيرات تحدث داخل الشركة تؤثر سلبا في حقوق التصويت خاضعة الموافقة المساهمين يتم عن طريق مرشحين إن عملية ادلاء لأصوت داخل الشركة يتم عن طريق مرشحين لهذا الغرض بطريقة يتم الاتفاق عليها مع المستفيدين. ومن توصيات الدراسة ينبغي سوق العراق للأوراق المالية اعداد إجراءات وادلة واضحة ومضمونة تضمن حق المساهم تسجيل وتحويل ونقل ملكية الأسهم، ينبغي

على الشركات المساهمة في سوق العراق للأوراق المالية تمكين المساهمين في الحصول على المعلومات الخاصة بالشركة في الوقت المناسب وبشكل منتظم المشاركة التصويت في الجمعية العامة للمساهمين وانتخاب عزل أعضاء مجلس الإدارة والحق في المشاركة في القرارات وكذلك الحصول على المعلومات الناتجة عن القرارات وكذلك الحصول على المعلومات الناتجة عن القرارات التي تخص تعديل النظام الداخلي .

5-دراسة (سهام موفق، نصر رحال 2019) بعنوان "تقييم مدي جاهزية البنوك الجزائرية لتبني مبادئ الحوكمة"

هدفت الدراسة على تسليط الضوء على مفاهيم حوكمة الشركات وكذا أهميتها وأهدافها معالجة مفهوم الحوكمة المصرفية وابرار أهميتها بالنسبة للمؤسسة المالية. وكان من نتائج الدراسة أن هناك ضعف الذي بنك الخليج الجزائر وكالة بسكرة لتبني مبدأ الإفصاح اذ حقق هذا المبدأ متوسط حسابي 1457 بانحراف معياري تبلغ قيمته 8520 كما أظهرت نتائج التحليل الاحصائي الإجابات مفردات الدراسة ضعف مستوي الثقة بين بنك الخليج الجزائر وكالة بسكرة ومختلف عملائه ذا حقق هذا المبدأ متوسط حسابي بلغ 1.571 بانحراف معياري 0.777.

من توصيات الدراسة مسارعة البنوك الجزائرية بشكل عام والبنوك الخاصة الي اعتماد مبادئ حوكمة لتحقيق الفاعلية في الأداء كمبدأ للإفصاح والشفافية وضرورة الاعتماد علي نظم رقابة تمتاز بالكفاءة والفاعلية مما يساعد على تحقيق الشفافية.

6-دراسة (فارس سعود القاضي علاء جبر المطارنة، محمد فوزي أبو الهيجا،مي فارس

القاضي 2018) بعنوان " دور نظم المعلومات المحاسبية في تحقيق الحاكمية المؤسسية هدفت الدراسة الي التعرف علي دور النظام المحاسبي المالي في تحقيق الحاكمية المؤسسية والتعرف علي دور النظام المحاسبي الإداري وتكاليفي في تحقيق المؤسسية. وكان من اهم نتائج الدراسة أن هناك دور لنظم المعلومات المحاسبية في تطبيق شروط ومتطلبات الحوكمة المؤسسية من وجهة نظر أصحاب المصالح المعنيين في الشركات أن للنظام المحاسبي المالي المتبع في الشركات دورا هاما لأنه يوفر بيانات مالية للتقارير المالية الخارجية الحاكمية التي تخدم المساهمين والأطراف ذات العلاقة في اتخاذ القرار. وكان من توصيات

الدراسة ضرورة تطوير وتحديث الأنظمة المحاسبية المالية في الشركات المساهمة العامة نظرا لأهميتها القصوى في تدعيم الحوكمة المؤسسية فيها وضرورة تطوير الأنظمة المحاسبية الإدارية والتكاملية في شركات المساهمة العامة نظر لأهميتها القصوى في تدعيم الحوكمة المؤسسية فيها.

7-دراسة (هبة، عوض، عثمان، 2017) بعنوان "دور حوكمة الشركات علي الأداء المالي في ظل نظم المعلومات المحاسبية"

هدفت الدراسة الي تحديد مفهوم حوكمة الشركات وأهدافها ومبادئها والعمل على تطبيق مبادئ حوكمة الشركات وتوضيح الالية التي قامت عليها ومعرفة أثر تطبيق حوكمة الشركات على "المتعدد لقياس تأثير العناصر الخاصة بحوكمة الشركات علي جودة الأرباح واشتملت عينة الدراسة على الشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية للفترة من 2008 وحتى 2013 حيث تم مسح التقارير المالية السنوية للوصول الي المعلومات المطلوبة للدراسة. من نتائج الدراسة أنها توصلت الي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استقلالية مجلس الإدارة الشركة وبين جودة الأرباح بالإضافة الي وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين نشاط لجنة التدقيق الداخلي وجودة الأرباح.

ومن توصيات الدراسة العمل بكل الطرق لتحقيق استقلالية مجلس الإدارة وزيادة عدد أعضائه وذلك من خلال الاشراف على تطبيق قواعد حوكمة الشركات وعقد الندوات التوعوية مجالس إدارة الشركات بأهمية استقلاليته عن الوظائف التنفيذية واهمية الدور الذي يلعبونه في كشف عمليات التلاعب التي تقوم بها الإدارة.

8-دراسة (المناصير 2013) بعنوان "أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات علي أداء شركات المساهمة العامة الأردنية"

هدفت الدراسة إلي بيان أثر تطبيق قواعد الحوكمة على أداء المساهمة العامة الأردنية (العائد على الأصول العائد على حقوق الملكية العائد للسهم الإيضاحات المالية) ويتكون مجتمع الدراسة من شركات المساهمة العامة العاملة في قطاع الخدمات والمدرجة في بورصة عمان متمثلا في 153 شركة وتم استلام 396 استبانة موزعة على شركات المدرجة كما تم استخدام برنامج SPSS التحليل الاستبانة. ومن نتائج الدراسة أن ما نسبته

85% من الشركات كما أن مجموعة قواعد الحوكمة المتعلقة بالإفصاح والشفافية قد احتلت المرتبة الأولى من حيث التطبيق ثم قاعدة حقوق المساهمين. ومن توصيات الدراسة العمل على الاهتمام بتطبيق قواعد الحوكمة المتعلقة بحقوق المساهمين لمالها من أثر على العائد على الأصول والعائد للسهم الواحد الالتزام بقواعد حوكمة الشركات المتعلقة بلجنة الترشيحات والمكافآت لضمان تلبية احتياجات الشركة والمجلس واعتماد أساس التمييز في الأداء لمنح المكافأة.

الدراسات الأجنبية

1-دراسة (Voon, 2015) بعنوان " Corporate Governance and Financial Crisis

هدفت الدراسة الي بيان أهمية حوكمة الشركات في الازمات المالية وتحديد إذا ما كانت حوكمة الشركات تعد كمؤشر أساسي للالزامات المالية حوكمة الشركات الي جانب العوامل الأساسية الأخرى؟ وهل حوكمة الشركات الضعيفة تجعل الدول أكثر عرضة للخطر اثناء الازمات المالية وهل يختلف إثر حوكمة الشركات في البلدان النامية والمتقدمة منذ عام على مستوى الازمة المالية ولماذا كما اشتملت عينة الدراسة على 14 دولة متقدمة ونامية منذ عام 1996 وحتى عام 2014 وقد تم جمع البيانات من خلال الإحصائية المالية الدولية ونظام البيانات لكل دولة. ومن نتائج الدراسة أن احتمال وقوع الازمة المالية ينخفض بشكل كبير عندما يتم تحسين مؤشرات حوكمة الشركات وجود فارق زمني في حدوث الازمات المالية له دور إيجابي ومهم الازمات المالية في الدول الاسيوية والدول ضمن عينة الدراسة يتسبب في متغيرات منها الازمات المالية العالمية. ومن توصيات الدراسة ضرورة إعادة وضع أنظمة لحوكمة الشركات تكون من خلالها دراسة التحليل المالي بهدف الشركات وضع جديد لحماية الشركات من التعثر المالي.

2-دراسة (Miglani,et.al.2015) بعنوان " Voluntary Corporate Governance Structure and Financial distress Evidence from Australia"

هيكل حوكمة الشركات التطوعي والتعثر المالي دليل من استراليا. هدفت الدراسة الي دراسة اختبار العلاقة بين التبني الطوعي لآليات الحوكمة ودورها في التحقيق من أثر التعثر المالي للشركات وقد كانت عينة الدراسة (171) شركة متعثرة

و(106) شركة لا تعاني من التعثر المالي من الشركات الأسترالية المسجلة لمدة خمس سنوات من عام 1999 حتى عام 2003 وقد تم الحصول على البيانات المحاسبية من القوائم المالية للشركات عينة الدراسة ومن ثم تحديد المتغيرات التابعة والمستقلة واستخدمت الدراسة نموذج الانحدار لاختيار العلاقة بين اليات الحوكمة واحتمالية تعرض الشركة للتعثر المالي. ومن نتائج الدراسة وجود دليل يدعم الفرضية بأن التبنّي الااليات محددة من اليات الحوكمة مفيد للشركات في تقليل مخاطر حدوث التعثر المالي ومن اليات الحوكمة المحددة المشار اليها وجود مستوي اعلي من حملة الأسهم بعدد كبير (Block holders) ملكية المدراء وجود لجنة التدقيق المستقلة مرتبطة بتحقيق احتمالية حدوث الازمات المالية. وقد توصلت الدراسة الي دليل علي وجود علاقة سببية بين الحوكمة والتعثر المالي حيث إن التبنّي الطوعي الااليات الحوكمة يؤدي الي مستويات اقل من التعثر المالي وليس العكس حيث ان إدراك وجود التعثر المالي تؤدي الي اصلاح هيكل حوكمة الشركات. ومن توصيات الدراسة أن يقوم المستثمرين الاطلاع على قواعد الحوكمة في الشركات التي يرغبون في الاستثمار فيها لتقييم المخاطر وفرص الاستثمار المتاحة لهم وكذلك تعتبر نتائج الدراسة مهمة لوضع السياسات في مجلس حوكمة الشركات (A S X) عند وضعهم الأفضل هيكل الحوكمة الشركات.

ثالثا الإطار النظري:

مفهوم حوكمة الشركات:

حيث تعرف الحوكمة بأنها النظام الذي يتم من خلاله توجيه وإدارة المؤسسات ويحدد من خلاله الحقوق والمسؤوليات بين مختلف الأطراف وذلك من أجل إقامة التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والجماعية والفردية (محمد 2011 : 82) تعد حوكمة الشركات إحدى الأمور البحثية المهمة التي تهدف الي الحفاظ على النظام المالي والإداري وضمان استقرارها والحفاظ على رؤوس الأموال والممتلكات وعدم تعرضها للازمات والانهيار سواء كان الشركة كبيرة أم مؤسسة صغيرة وقد زاد الاهتمام في الاونة الأخيرة على دراسة هذا الدور الذي ساهمت فيه حوكمة من وقاية الشركات من التعثر والافلاس، ونظر لأهمية الحوكمة ودورها فقد قدمت كل دولة مؤتمرا لأهميتها كما ناقشت مدي الاستفادة منها على العديد من القطاعات بالإضافة لما أسهمت به مؤسسات

للتوعية وعمل الأدلة والنشرات لنشر هذا النوع من الثقافة مما ادي الي التفكير بتطبيقها علي كل المؤسسات بجميع قطاعاتها (الحكومية ، المؤسسات غير حكومية ، شركات المساهمة العامة، أسواق المال ، المصانع ، الشركات التجارية والعائلية ، المصارف، الجامعات). حتى امتد هذا العلم ليشمل كل المؤسسات بلا استثناء ولازالت الدراسات تتعدد وتتنوع حول دور قواعد ومبادئ الحوكمة ونجاح تطبيقها. وظهرت الحاجة الي الحوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية خاصة في اعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها عدد من الدول شرق اسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينيات منى القرن العشرين كذلك ما شهده الاقتصاد الأمريكي مؤخرا من انهيارات مالية ومحاسبية (علاونة وعبد الكريم، 2015:471).

أهمية حوكمة:

تكمن أهمية حوكمة الشركات بانها لا تعد حوكمة الشركات هدفا في حد ذاتها ولكنها أداة ووسيلة لتحقيق اهداف يسعى اليها جميع الأطراف الذين يعملون على تطبيق قواعدها وهناك العديد من الجوانب التي أشار اليها (بلقاسم:2016 186) و(بله، 2012 :55، 56) ومنها

a- الاقتصاد تساهم حوكمة الشركات في رفع مستوى كفاية الاقتصاد ورفع مستوى أداء الشركات تزيد من قدرة الشركة الوطنية علي المنافسة علي العالم وفتح الأسواق الجديدة.

b- الشركات أن تطبيق الحوكمة يساعد الشركات علي حماية أصول الشركة وحقوق المساهمين ويساعد علي خلق بيئة عمل سليمة ويعمل علي تحسين أداء الشركات وقيمة أسهمها والقيمة الاقتصادية لها.

c- المستثمرون وحملة الأسهم تهدف حوكمة الشركات الي حماية الاستثمار من التعرض للخسارة بسبب سوء استخدام السلطة في غير مصلحة المستثمرين و جذب الاستثمارات الخارجية وتشجيع علي الاستثمار بالمشاريع الوطنية .

d- الشفافية والعدالة ومحاربة الفساد تسعى حوكمة الشركات الي تحقيق مخاطر الفساد المالي والإداري التي تواجهها الشركات والدول وتحسين الممارسة المحاسبية والمالية والإدارية في الشركات وتطوير .

e- أصحاب المصالح الآخرين تسعى حوكمة الشركات الي حماية أصول الشركة وحماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح وتعزيز ائتهم في مراقبة الأداء وبناء علاقة وثيقة وقوية بين إدارة الشركة وبين الموردين والدائنين وغيرهم.

تري الباحثة بأن أهمية حوكمة الشركات تكمن في تعزيز مستوى الثقة والاطمئنان لدي المساهمين على استثماراتهم وكذلك تهدف الي تكامل العلاقة بين إدارة الشركة وملاكها وجميع الأطراف من أصحاب المصالح ومن ثم تحقيق مبدأ العدالة والشفافية.

مزايا حوكمة الشركات

تهدف قواعد الحوكمة وضوابطها الي تحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق مساءلة إدارة الشركة وبالتالي تحقيق الحماية للمساهمين مع مراعاة مصالح العمل والعمال والحد من استقلال السلطة في غير المصلحة العامة بناء يؤدي الي تنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه وتنمية المدخرات وتعظيم الربحية وإتاحة فرص عمل جديدة لتحقيق عدد من الأهداف وهي كالتالي:

- 1-محاربة الفساد بكل صوره سواء كان فساد إداريا أو ماليا أو محاسبيا.
- 2- تدعيم عنصر الشفافية والعدالة في جميع المعاملات الشركة وإجراءات المحاسبة والمراجعة المالية .
- 3-تحسين إدارة الشركة وتطويرها ومساعدة المديرين ومجلس الإدارة علي بناء استراتيجية سليمة تؤدي الي رفع كفاءة الأداء.
- 4- الحوكمة تساعد علي استقرار ومصادقية القطاعات المالية علي المستوى المحلي والدولي (الشمري 2013 ، 17).
- 5-إيجاد ضوابط وقواعد وهيكل إدارية تمنح حق مساءلة إدارة الشركة امام الجمعية العامة وتضمن حقوق المساهمين في الشركة.

6- فرض الرقابة الجيدة والفاعلية علي أداء الوحدات الاقتصادية لتطوير والتحسين القدرة التنافسية للوحدات الاقتصادية .

7- الممارسة السليمة للحوكمة تجذب الاستثمارات المحلية والأجنبية و الحد من هروب رؤوس الأموال (حداد ، 2008: 10) .

8- خفض كلفة راس المال للشركات وضمان استمراريته في أداء اعمالها حيث تساعد الحوكمة علي الحد من هروب راس المال و مكافحة الفساد المالي والإداري اللذان يقفان عثرة في طريق التنمية الاقتصادية (أبو عمشة 2013، 329) ومن اهداف الحوكمة أيضا إمكانية مشاركة المساهمين والدائنين والمقروضين في القيام بدور المراقبين لأداء الشركة مما يعمل على تدعيم واستقرار نشاط الشركة والمساعدة في تحقيق التنمية والاستقرار الاقتصادي (المشعل 2010: 610). تتفق الباحثة مع هذه المزايا في تحقيق الشفافية والمصادقية والعدالة وحماية حقوق المساهمين في الشركة وهذا يتم من خلال إيجاد قواعد وأنظمة رقابية كما تؤدي الي زيادة الثقة في الاقتصاد الوطني وزيادة قدرة سوق العمل ورفع معدل الاستثمار وتشجيع الاستثمار الأجنبي.

خصائص حوكمة الشركات: تمثل الخصائص التالية السمات التي يجب أن تتوفر في حوكمة الشركات وتساعد على تكامل الجوانب الفكرية الخاصة بها، كما تساعد على تحقيق أهدافها ومزاياها المتعددة وهي كما أشار إليها (قرواني، 2015: 40) و(بلقاسم، 2016: 183) و(معروف 2009: 41).

أ. الانضباط أي اتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح.

ب. الشفافية أي تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث.

ج. الاستقلالية أي لا توجد تأثيرا وضغوط غير لازمة للعمل.

د. المسائلة أي إمكانية تقييم وتقدير اعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.

ز. المسؤولية أي وجود مسئولية امام جميع الأطراف ذي المصلحة في المؤسسة.

هـ. العدالة أي يجب احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في المؤسسة.

و. المسؤولية الاجتماعية أي النظر الي المؤسسة كمواطن جيد.

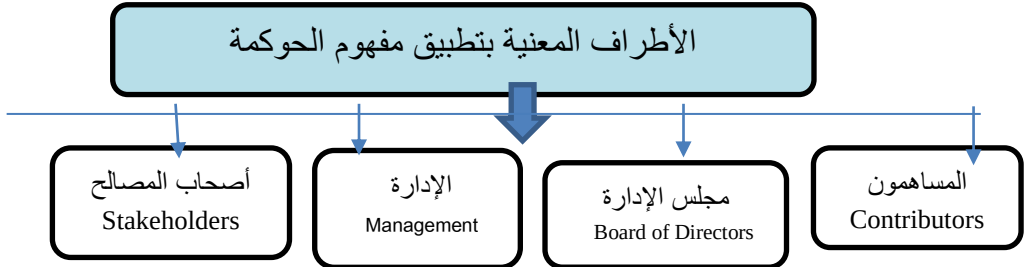
تري الباحثة على جميع إدارات الشركات والمؤسسات الالتزام بتطبيق خصائص الحوكمة كشرط أساسي للقيد في السوق المالي وأن تلتزم الحوكمة في المجتمعات بنشر ثقافة الحوكمة عن طريق وسائل الإعلام والتوصل الاجتماعي ووزارات المالية والاقتصاد والتجارة وغيرها من الوزارات للابتعاد عن الفساد المالي والإداري.

الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات:

المساهمون: يقومون بتقديم راس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة للاستثمار اتهم وأيضا تعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل وهم من لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم.

مجلس الإدارة Board of Directors: وهم من يمثلون المساهمين وأيضا الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح ومجلس الإدارة يقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة بالإضافة الي الرقابة على أدائهم كما يقوم مجلس الإدارة برسم السياسات العامة للشركة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين. الإدارة: Management وهي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للشركة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء الي مجلس الإدارة وتعتبر إدارة الشركة هي المسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها بالإضافة الي مسؤولياتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين.

أصحاب المصالح Stakeholders وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين والموردين والعملاء والعمال والموظفين ويجب ملاحظة ان هؤلاء الأطراف يكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان فالدائنون على سبيل المثال يهتمون بمقدرة الشركة على السداد في حين يهتم العمال والموظفين على مقدرة الشركة على الاستثمار.



(المصدر عبد الوهاب نصر، علي شحاتة السيد شحاتة، 2006:20، 2007).

ثانياً مفهوم المعلومات المحاسبية :

تلعب المعلومات المحاسبية دوراً مهماً في إدارة المؤسسة وإن من أهم أسباب وجود المعلومات المحاسبية وتطويرها المستمر هو توفير المعلومات المناسبة للاتخاذ القرارات سواء للإدارة المؤسسة أو الأطراف الخارجية المعنية بهذه المعلومات. المعلومات المحاسبية بمفهومها البسيط هي عبارة عن النتائج النهائي من البيانات التي تم تشغيلها وفق مراحل نظام المعلومات كما أنها تمثل لغة الإدارة الاتصال ما بين معدها والذي يجب أن يحدد هدفها بوضوح وبين مستلمها الذي ينتظر تلك المعلومات والتي يجب أن تكون فعالة وذات كفاءة ومفيدة في اتخاذ القرار (حيدر عباس، ازدهار عبد الله، وعد هادي، 2019: 130). تعد كل من البيانات والمعلومات المحاسبية مكونات أساسية لنظم المعلومات المحاسبية وغالباً ما يتم استخدامها في الحياة العملية كمصطلحات مترادفة وبقصد الدلالة على معنى واحد رغم ما بينها من اختلافات جوهريّة، لذا فإن البيانات المحاسبية هي عبارة عن المواد الخام وهي تمثل المدخلات لنظم المعلومات وهي لا تصلح لاتخاذ القرارات بكونها غير منتظمة أما المعلومات المحاسبية تمثل المنتج النهائي للنظام المعلومات المحاسبية والذي سوف يذهب للبيئة المحيطة بالبيانات التي تمت معالجتها وتشغيلها لتعبير عن أحداث ووقائع اقتصادية فعلية والتي تساعد في زيادة قدرة مستخدميها على اتخاذ القرارات المناسبة. عرف الخطيب وفؤاد المعلومات المحاسبية هي ناتج نظام المعلومات المحاسبية الذي يتم تغذيته بالبيانات من خلال تسجيلها ومعالجتها وإخراجها في شكل قوائم مالية تكون الغاية منها بمثابة المحرك للإدارة لاستخدامها في إدارة مشاريعها، كما تتوقف فعالية الإدارة على مدى توفير هذه المعلومات المحاسبية اللازمة للتخطيط والرقابة والتوجيه. لذا يمكننا إعطاء مفهوم للمعلومات المحاسبية على أنها حصيلة أو ناتج النهائي لنظام المعلومات المحاسبية والذي يتم تدعيمه بالبيانات والتقارير والكشوفات من خلال تسجيلها ومعالجات وإخراجها على شكل القوائم المالية وذلك من أجل تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة في إدارة مشاريعها واتخاذ القرارات المناسبة (حيدر عباس، ازدهار عبد الله، وعد هادي، 2019: 130).

أهمية المعلومات المحاسبية :

للمعلومات المحاسبية أهمية بالغة للعديد من الجهات المستفيدة من هذه المعلومات فالمعلومات المحاسبية الموجودة في القوائم المالية كثيرة ومتعددة لأغراض الاحتياجات كل

مستفيد حيث تحتاج كل جهة لكمية معينة من هذه المعلومات ، فاء لقرض يحتاج معلومات تختلف عن المستثمرالخ فكل من هذه الجهات لها متطلبات تريد الحصول عليها من القوائم المالية ، حيث توجد هذه البيانات في القوائم المالية وتشمل العديد من المعلومات عن النشاط التشغيلي والاستثماري والتمويلي والتسويقي للمشروع وكذلك بعض من المعلومات الاقتصادية والسياسية التي قد تؤثر علي نشاط الشركة .

الحقيقة أن حوكمة الشركات ترتبط ارتباط وثيقا بين مستوى الإفصاح في تقرير مجلس الإدارة والمعلومات المحاسبية والعوامل المؤثرة فيها أكانت اقتصادية أو سياسة والتي قد اثرت على ربحية الشركة (ال غزوي، 2010: 42). تتفق الباحثة مع كل ما سبق بأن أهمية المعلومات المحاسبية تحدد حسب الحاجة والجهة المستفيدة من المعلومات المحاسبية.

تصنيف المعلومات المحاسبية :

يختلف تصنيف المعلومات المحاسبية وتبويبها لاعتبارات عديدة ويمكن تصنيف المعلومات كما يلي:

1. من حيث دلالتها :

حسب هذا الاعتبار تنقسم المعلومات المحاسبية الي:

أ-معلومات تاريخية :

المعلومات التاريخية هي معلومات تتعلق بقياس الاحداث والعمليات التي تمت في الزمن الماضي كالقوائم المالية (الميزانية، قائمة الدخل) وتستخدم هذه التقارير في تقييم كفاءة المؤسسة في تحقيق أهدافها وبيان حقيقة المركز المالي للمؤسسة وكذلك تستخدم لأغراض ضريبية وعلى الرغم من أهميتها في تقنية الأداء فأنها لا تصلح كأدائه للرقابة على الأداء الجاري واتخاذ القرارات المستقبلية.

ب-المعلومات الحالية :

-تتعلق بالنشاط الجاري فقط.

-يتم تقديمها بصورة دورية منظمة.

يتم تقديمها بصورة فورية وفي الوقت المناسب.

-ذات طابع تحليلي بحيث يتم مقارنة الأداء الفعلي مع الخطط المرسومة.

ج- معلومات مستقبلية :

هي معلومات تقديرية يتم اعدادها لأغراض التخطيط والتنبؤ بالمستقبل ومساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات السليمة واختيار أفضل البدائل المتاحة بحيث تصبح هذه المعلومات معيار للحكم على الأداء في المستقبل وتتمثل هذه المعلومات في الموازنات التخطيطية والتكاليف المعيارية وغيرها.
(الغربي سماح، 2014، 2015:12، 13).

2- من حيث المصدرها :

إن المعلومات المحاسبية تنقسم حسب مصدرها الي ما يلي:

أ- معلومات داخلية :

هي معلومات تعبر عن احداث ووقائع تمت داخل المؤسسة ويتم الحصول عليها من الافراد والأقسام الداخلية وتتمثل هذه المعلومات في التقارير الأداء وكل ما يتعلق بالعمليات الاعتيادية للمؤسسة.

ب- معلومات خارجية :

هي معلومات يتم الحصول عليها من مصادر خارجية كالعلاء والممولين والجهات الحكومية وغيرها وتتضمن معلومات من البيئة المحيطة وظروف السوق وتحتوي على مؤشرات تنبؤيه تمكن مستخدميها من اتخاذ الاحتياطات اللازمة والتخطيط للمواجهة الاحداث قبل وقوعها وغالبا ما تكون هذه المعلومات على شكل نشرات إحصائية تفسر الجوانب الاجتماعية والاقتصادية للبيئة المحيطة.

3- من حيث درجة تكرارها :

تنقسم المعلومات المحاسبية حسب درجة تكرارها الي ما يلي:

أ- معلومات دورية :

المعلومات الدورية هي المعلومات يتم اعدادها وتقديمها لمحتاجيها على فترات دورية منظمة (سنوية شهرية).

ب- معلومات غير دورية :

تتمثل في المعلومات التي تستخدم لأغراض خاصة وتكون الحاجة إليها محددة كدراسات الجدوى الاقتصادية.

4- من حيث الحصول عليها :

يمكن تقسيمها الي ما يلي :

هي معلومات يتم الحصول عليها بشكل سريع ومباشر عند الحاجة إليها وتكون معدة ومنجزة مسبقا (لصبان جمعه، 1997 :7).

معلومات غير متوفرة عند الحاجة مما يتطلب وقت أطول في اعدادها وتجهيزها.

5- من حث ارتباطها :

وتنقسم هذه الارتباط الي :

أ-معلومات جامدة

المعلومات الجامدة هي التي تعبر عن قيمة حدث معين في اللحظة زمنية محددة.

ب-معلومات ديناميكية :

تعبر المعلومات ديناميكية إذا عبرت عن حالة التغير التي حدثت في قيمة الحدث خلال فترة زمنية (مطر وآخرون، 1996 : 127).

6- من حيث ارتباطها بالتخطيط :

وتنقسم من حيث ارتباطها بالتخطيط الي :

أ-معلومات خاصة بالتخطيط :

وهي المعلومات المالية والمحاسبية التي تساعد في الدراسة وتحليل البدائل المختلفة لمجموع الأهداف المراد تحقيقها والمفاضلة بينها لتحقيق صورة مالية كمية وصفية.

ب -معلومات خاصة بالرقابة :

وهي معلومات تتعلق بمتابعة التنفيذ الفعلي ومقارنته بالأداء المخطط للتأكد

من أن الأداء الفعلي يتم وفقا للخطة المرسومة والسياسات والمعايير الموضوعية لاكتشاف الانحرافات وتحليلها للتعرف على الأسباب التي أدت الي حدوثها وارسال التقارير حولها للمستويات الإدارية المعنية لاتخاذ القرارات التصحيحية بشأنها.

ج-معلومات خاصة باتخاذ القرار :

وهي المعلومات المتعلقة بترشيد ومساندة القرارات الإدارية من حيث تحديد البدائل المقترحة للقرار وتقييمها.

• مفهوم الشفافية :

يقصد بالشفافية مبدا خلق بيئة تجعل فيها المعلومات المتصلة بالظروف والقرارات والاعمال القائمة متاحة ومتطورة وقابلة للفهم من جانب كل المشاركين في السوق (حماد، 2006)

تعني الشفافية قيام الشركة أو الجهة المسؤولة بتوفير المعلومات والبيانات المتعلقة بنشاطها ووضعها تحت تصرف المساهمين وأصحاب الحصص والمتعاملين في السوق وإتاحة الفرصة لمن يريد الاطلاع عليها وعدم حجب المعلومات فيما عدا التي يكون بشأنها الاضرار بمصالح الشركة (حرب 2011).

كما يقصد بالشفافية خلق بيئة تكون فيها المعلومات المتعلقة بالظروف والقرارات والاعمال الحالية متاحة ومنظورة ومفهومة لكافة الأطراف سنويا (حماد، 2005).

• مفهوم الشفافية في الإفصاح

نعني بالشفافية في الإفصاح اتسام مخرجات المحاسبة من خلال التقارير المالية بأعلى مستوى جودة للمعلومات واكتمال خصائصها النوعية وألا تترك أي غموض أو ريبية لدى مستخدميها وتمكنهم من اتخاذ القرارات كأنهم يرون ما بداخل الشركة (الجبالي والفتح الله 2017).

• أهمية الشفافية في الإفصاح المحاسبي

يساعد نظام الشفافية في الإفصاح على تحقيق الاتي:

- التطبيق السليم لقواعد الشفافية في الإفصاح المحاسبي يحسن أداء السهم ويعظم الربحية ويولد الثقة لدى المستثمر وحملة الأسهم.

- الشفافية في الإفصاح تردم الضجوتين الضجوة الاولى بين الإفصاح المتاح من جهة والافصاح الكامل وتقترب كثير من الإفصاح المثالي والضجوة الثانية بين معدي القوائم والتقارير المالية من جهة وبين مستخدميها من جهة اخري تبقي فجوة واحدة هي خارج الإفصاح فيما بين المستخدمين من المعلومات المحاسبية سببها التفاوت في قدراتهم خبراتهم اطلاعهم ومؤهلاتهم في الاستفادة منها وبذلك يتمايزون فيما بينهم.

- تركز الاهتمام على القيم الأخلاقية وقواعد السلوك المهني لدى معدي ومستخدمي المعلومات المحاسبية.

-زيادة المعلومات والايضاحات يؤدي الي تحسين الإفصاح مما يؤدي الي زيادة الوعي والتثقيف بالشفافية.

• متطلبات الشفافية في الإفصاح

- تتمثل متطلبات الشفافية في الإفصاح فيما يلي (الحجاوي وال فتح الله 2017).
- خلق بيئة ملائمة يمتاز فيها العاملون بالقيم والخلق الرفيع الشفافية ترتبط بالمفهوم الثقائي والقيمي للشركة والافراد لأنها تحمل كل معايير الصدق والإخلاص والأمانة في التعامل من خلال التأكد على النظام القيمي للشركة.
- اتخاذ إجراءات وضوابط وقوانين تكون رادعة للحد من الفساد ضرورة وجود تشريعات ملزمة واللوائح وقواعد تنظم عملية الإفصاح.
- الاهتمام بالمدخل الأخلاقي للمحاسبة بدرجة اعلي أو بمقدار الاهتمام بالمعايير والقواعد والخصائص المحاسبية.
- القوائم المالية على درجة عالية من التفاصيل والأرقام والوصف فيها على درجة عالية من الدقة والمصادقية ومتوافقة مع رغبات الأطراف ذات العلاقة.
- أن تكون المعلومة دقيقة ذات صلة بالموضوع ومتاحة للمستفيدين.
- الشفافية في الإفصاح تطلب الاهتمام بالمضمون بدرجة أكبر وينبغي عرض المعاملات والاحداث وفقا لجوهرها وليس لمجرد شكلها.
- يجب أن يكون الإفصاح عادلا ودرجة عالية من الشفافية وإن يتضمن المعلومات المادية وغير مادية أن يتم الإفصاح عن السياسة المحاسبية.
- أن يكون الإفصاح عن المعلومات في الوقت المناسب إذ أن المعلومة التي يعلن عليها بصورة متأخرة عادة لا قيمة لها قد لا تحقق نفس الفائدة للمستفيد منها فيما الواضح عنها بصورة مبكرة.
- أن تكون المعلومة المعلن عنها متاحة لجميع الأطراف في نفس الوقت.
- إن تكون المعلومة المعلن عنها واضحة ومستوفية للمعني والقصد والمرفقات والمضمون أن تكون شارحة لنفسها فلا فائدة من المعلومة الغامضة.

• دور حوكمة الشركة في تحسين جودة المعلومات المحاسبية

علاقة الحوكمة بجودة المعلومات

الحوكمة في المدخل الفعال لتحقيق جودة المعلومات المحاسبية ولإبراز دقة وموضوعية التقارير المالية كانت حوكمة الشركات هي الخيار الأمثل لذلك مفيدا الإفصاح والشفافية اللذان هما من أحد ركائز الحوكمة يلزمان المحاسبين الماليين على تقديم معلومات محاسبية عن الوضع الرهن والحقيقي للشركات ، وهذا يتم بدقة متناهية وتنعكس هذه المعلومات المحاسبية الدقيقة علي قرارات متخذي القرارات في مجالس الإدارة للشركات خاصة المساهمة منها وتعتبر هذا المعلومات المحاسبية المصدر الرئيسي لقياس أداء الشركات في الأسواق المالية ومن هذه المعلومات يستطيع المتبع الحالة الأسواق المالية من معرفة حجم الاخطار بالسوق من مخاطر السوق والسيولة ومعدل الفائدة ومخاطر الاعمال الإدارية وغيرها (الشيخ، 2012: 46).

والهدف من تطبيق الحوكمة على المعلومات المحاسبية يمكن في إعادة الثقة للمتعاملين في الأسواق من المستثمرين ومجالس إدارات الشركات والمتداولين في تلك الأسواق المالية وسوق الأسهم كما أن التطبيق السليم المبادئ حوكمة الشركات كما أن التطبيق السليم المبادئ حوكمة الشركات والافصاح والشفافية هما المدخلات الرئيسيان لجودة المعلومات المحاسبية وان دراسة العائد المحاسبي ومعدل التوزيعات ومعدل النمو النسب المحاسبية يعطيان للورقة المالية قيمتها الحقيقية. ومما سبق يتضح أن حوكمة الشركات لها علاقة طردية وثيقة مع جودة المعلومات المحاسبية فكلما زادت الحوكمة زادت دقة وجودة المعلومات المحاسبية (هوام الشعوري، 2009: 2).

رابعاً: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من العاملين بشركات الاتصالات السعودية STC، وتم

توزيع الاستبانة إلكترونياً على المبحوثين وتم استرداد عدد 81.

الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل بيانات الدراسة :

اعتمدت الباحثة في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي، الاعتمادية، وتحليل الارتباط واختبار الفرضيات تم استخدام أسلوب نمذجة المعادلة البنائية (AMOS)، وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار (path analysis)، لما يتمتع به هذا الأسلوب من عدة مزايا، تتناسب مع طبيعة هذه الدراسة.

تحليل بيانات الدراسة والنتائج :

1. التحليل العاملي الاستكشافي لمتغيرات الدراسة :

تم تكوين مصفوفة الارتباط بين المتغيرات في الدراسة مع بعضها البعض والمكون من ستة محاور وعدد عباراته (18) عبارة وتم استخدام نقطة حذف بمقدار (0.50) أي بمراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن قيمة (0.50) وحيث أن قيم الاشتراكات الأولية لا تقل عن (0.50) والتشعبات لا تقل عن (0.50) وقيمة KMO لا تقل عن (0.60) للمتغيرات وقيمة الجزر الكامنة لا تقل عن الواحد الصحيح وكما تم حذف المتغيرات التي يوجد بها تقاطعات، بالنسبة للمتغير المستقل (مبادئ حوكمة الشركات) تفسر المكونات مجتمعة (43.109%) من التباين لكل للعبارات ، وللمتغير التابع (شفافية المعلومات المحاسبية) تفسر المكونات مجتمعة (49.147%) من التباين لكل العبارات وهي نسبة تزيد عن (0.60%) والتي تعتبر جيدة في البحوث الاجتماعية وفقا (Hair, J.F, 1998, at all) ، كما تم تدوير العوامل بأحد طرق التدوير المتعامد وهي promax لتحميل المتغيرات على العوامل الأكثر ارتباطا بها وحيث تكون العوامل مستقلة عن بعضها تماما ولقد أظهر التحليل مصفوفة العوامل المدارة بالشكل الموضح في الجدول رقم (1).

جدول رقم (1): التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل والمتغير التابع

المتغيرات	العبارات	1	2	3	4	5	6
الشفافية	تعكس إدارة الشركة الأنظمة والقوانين المعمول بها الجميع الموظفين في الشركة.	.601					
	تقوم إدارة الشركة بتقديم المعلومات بطريقة عادلة ووضحة للجميع المراجعين في الوقت المناسب دون تأخير.	.543					
	تتسم إجراءات العمل في الشركة بالوضوح	.502					
العدالة	تتسم إدارة الشركة بالعدالة عند تطبيقها للإجراءات الإدارية على الموظفين.	.759					
	تسعى إدارة الشركة الى مكافأة الموظفين المميزين. بطريقة عادلة	.743					
الاستقلالية	تتسم إدارة الشركة بتميز الاستقلالية في معاملاتها المختلفة	.702					
	يتم منح الموظف الحرية الكاملة لتقديم الأفكار المتنوعة والجديدة في مجال العمل	.700					
KMO							.857
Bartlett's Test of Sphericity							278.409
الجزء الكامن							4.431
نسبة التباين							43.109
الملائمة	تلتزم الشركة بتوفير المعلومات الكاملة والواضحة والصحيحة				.890		
	توفر الشركة وسيلة لتزويد المساهم بالمعلومات الملائمة				.656		
	تطبيق الشركة الأنظمة المالية والحاسبية بشكل سليم				.647		
الموثوقية	توفر الشركة نظام معلومات محاسبي فيه مبادئ الموثوقية				.642		
	تلتزم الشركة بالتأصيل العلمي لمبادئ موثوقية المعلومات الحاسبية				.640		
	تطبيق الشركة مبدأ سرية المعلومات الحاسبية				.569		
الحياد	توفر إدارة الشركة معلومات محاسبية تتسم بالحياد وعدم التحيز حيال المصالح المتعارضة.					.516	
	تسعى الشركة ألا تكون المعلومات الحاسبية متحيز المساهم معين.					.408	
	تقدم الشركة معلومات محاسبية تتصف بالموضوعية والحياد					.544	
KMO							.814
Bartlett's Test of Sphericity							262.405
الجزء الكامن							5.2674
نسبة التباين							49.147

$N=81$, $p < 0.01$ ملاحظة

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة 2021م

نموذج الدراسة المعدل:

بعد إجراء التحليل العاملي الاستكشافي لمتغيرات الدراسة يتم الاعتماد على النتائج التي يفسرها التحليل، حيث أوضحت النتائج أن مبادئ حوكمة الشركات يتكون من ثلاثة محاور وهي الشفافية، العدالة، الاستقلالية. وأن المتغير التابع شفافية المعلومات المحاسبية يتكون من ثلاثة محاور وهي الملائمة، الموثوقية، الحياد. والشكل رقم (1) التالي يوضح نموذج الدراسة المعدل أي نموذج الدراسة بعد التحليل العاملي الاستكشافي.

شكل رقم (1): نموذج الدراسة المعدل

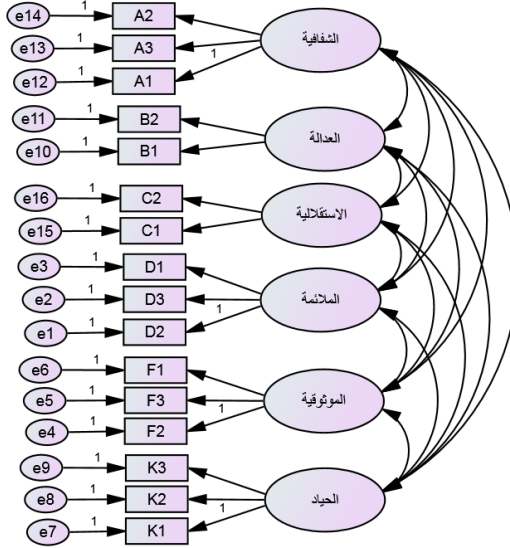


المصدر: إعداد الباحثة، 2021م

2. التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة مجتمعة:

تم بناء النموذج المعدل للدراسة والذي يتكون من ثلاثة محاور من المتغير المستقل مبادئ حوكمة الشركات والذي تقيسه 9 عبارة حسب نتائج التحليل العاملي الاستكشافي، وثلاثة محاور من المتغير التابع شفافية المعلومات المحاسبية والذي تقيسه 9 عبارة، وتم اختبار هذا النموذج بتطبيق التحليل العاملي التوكيدي على بيانات الدراسة وتم قياس بناء النموذج لتوضيح أبعاد العلاقة بين محاور النموذج وكانت مقاييس جودة المطابقة التي تم إدخالها في النموذج الأولي قد أعطت مقاييس جودة ذات صلاحية مقبولة، والشكل رقم (2) التالي يوضح التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة مجتمعة.

شكل رقم (2): التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة مجتمعة



المصدر: إعداد الباحثة من مخرجات التحليل الاحصائي 2021م
جودة المقاييس (درجة اعتمادية الاستبانة):

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرون باخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي، اذا كانت قيم معامل ألفا كرون باخ أقرب إلي 1، يعتبر الاتساق الداخلي للمتغيرات كبير، ولاتخاذ قرار بشأن قيمة ألفا كرون باخ المطلوبة يتوقف ذلك على الغرض من البحث ففي المراحل الأولى من البحوث الأساسية تشير (Nunnally, 1967)، إلى أن المصدقية من (0.50-0.60) تكفي وأن زيادة المصدقية لا أكثر من 0.80 وربما تكون إسراف، أما (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرون باخ يجب أن تكون أكثر من 0.70. والجدول رقم (2) التالي يوضح نتائج اختبار ألفا كرون باخ بعد إجراء التحليل العاملي الاستكشافي، كما يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل المتغيرات ونجد أن الانحراف المعياري لجميع المتغيرات أقرب إلى الواحد وهذا يدل على التجانس بين إجابات أفراد العينة عن جميع

عبارات المتغيرات. وكذلك يوضح الارتباطات بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والتابعة، فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعنى أن الارتباط قوياً بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من (0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة إذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30) إلى (0.70) وتعتبر العلاقة قوية إذا كان معامل الارتباط أكثر من (0.70)

جدول رقم (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية درجة الاعتمادية لأسئلة الاستبانة وتحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة.

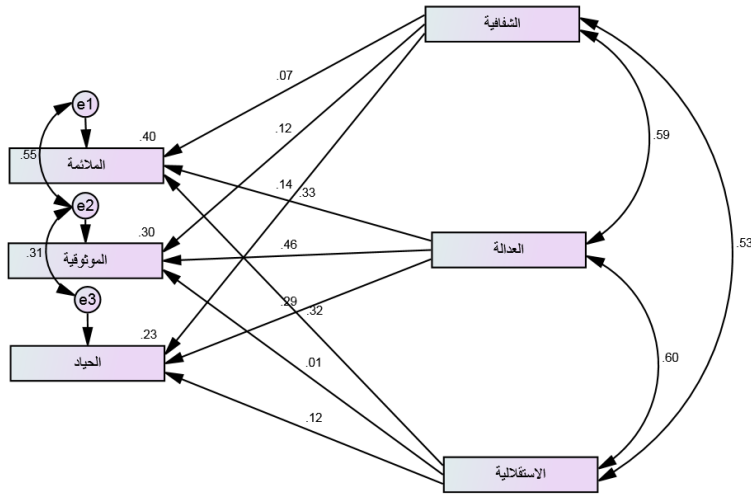
أسم المتغير	نوع المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أنفا كرنباخ	1	2	3	4	5	6
1. الشفافية	مستقل	3.0000	1.06197	.646	1					
2. العدالة	مستقل	2.8457	1.30777	.793	.591**	1				
3. الاستقلالية	مستقل	2.9753	1.26467	.744	.527**	.600**	1			
4. الملائمة	تابع	2.9012	1.17550	.748	.435**	.565**	.557**	1		
5. الموثوقية	تابع	2.4527	.92392	.625	.385**	.519**	.338**	.704**	1	
6. الحياد	معدل	2.6955	1.16690	.709	.379**	.449**	.369**	.465**	.566**	1

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة 2021م

إختبار فرضيات الدراسة:

تم الاعتماد في عملية إختبار الفرضيات على أسلوب نموذج المعادلة البنائية وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والظاهرة، وبمعني أوسع تمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمات لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات. وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار، ولما يتمتع به هذا الأسلوب من مزايا، تتناسب مع طبيعة الدراسة. العلاقة بين مبادئ حوكمة الشركات (الشفافية، العدالة، الاستقلالية) وشفافية المعلومات المحاسبية (الملائمة، الموثوقية، الحياد).

شكل رقم (3): العلاقة بين محاور مبادئ حوكمة الشركات ومحاور شفافية المعلومات المحاسبية.



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2021م

حيث أن المسار من الشفافية إلى الملائمة يساوي (078.) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (530.) والمسار من الشفافية إلى الموثوقية يساوي (103.) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (315.)، والمسار من الشفافية إلى الحياد يساوي (157.) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (257.)، حيث أن المسار من العدالة إلى الملائمة يساوي (296.) وهو إحصائياً عند مستوى معنوية (006.) والمسار من العدالة إلى الموثوقية يساوي (313.) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (❖❖❖)، والمسار من العدالة إلى الحياد يساوي (263.) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (028.)، حيث أن المسار من الاستقلالية إلى الملائمة يساوي (300.) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (004.) والمسار من الاستقلالية إلى الموثوقية يساوي (007.) وهو غير دال

إحصائياً عند مستوى معنوية (.938)، و المسار من الاستقلالية إلى الحياد يساوي (.107) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (.361). الجدول رقم (3) التالي يوضح قيم تحليل المسار لفرضيات الدراسة.

جدول رقم (3): المسار من مبادئ حوكمة الشركات الى شفافية المعلومات المحاسبية.

العلاقات	التقديرات Estimates	الخطأ المعياري S.E	القيمة الحرية CR	الدالة P	النتيجة
الشفافية	.078	.124	.628	.530	لم تدعم
الشفافية	.103	.102	1.006	.315	لم تدعم
الشفافية	.157	.139	1.134	.257	لم تدعم
العدالة	.296	.107	2.774	.006	دعمت
العدالة	.313	.088	3.561	***	دعمت
العدالة	.263	.120	2.198	.028	دعمت
الاستقلالية	.107	.118	.914	.361	لم تدعم
الاستقلالية	.007	.086	.077	.938	لم تدعم
الاستقلالية	.300	.105	2.863	.004	دعمت

المصدر إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2021م

النتائج

- أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود علاقة تأثير بين الشفافية والملائمة، حيث كانت قيمة التقديرات (.078) ومستوى معنوية (.530) وهي أكبر من قيمة مستوى المعنوية المعتمدة (0.05).
- حيث أثبتت نتائج التحليل الإحصائي في هذه الدراسة كذلك الى عدم وجود علاقة إيجابية بين الشفافية والموثوقية، حيث كانت حيث كانت قيمة التقدرات (.102) ومستوى معنوية (.315).
- كما بينت الدراسة عدم وجود علاقة بين الشفافية والحياد، وفق آراء المبحوثين، حيث كان مستوى المعنوية في هذه العلاقة يساوي (.157) وهي أصغر من قيمة مستوى المعنوية المعتمدة (.257)، وهي ذات علاقة إيجابية.

4. من نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين العدالة والملائمة حيث كان علاقة الارتباط والتأثير أقل من (0.05).
5. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابية بين العدالة والموثوقية، حيث كانت قيمة التقدرات (313) ومستوى معنوية (❖❖❖)
6. كذلك وجود علاقة إيجابية بين العدالة والحياد، حيث بلغت مستوى معنوية (028) وهي أكبر من قيمة مستوى المعنوبة المعتمدة إحصائياً في هذه الدراسة (0.05).
7. وجود علاقة إيجابية بين الاستقلالية والملائمة، حيث كان علاقة الارتباط والتأثير (300) وهي أقل من (0.05).
8. لا توجد علاقة بين الاستقلالية والموثوقية، حيث بلغت مستوى معنوية (938) وهي أكبر من قيمة مستوى المعنوبة المعتمدة إحصائياً في هذه الدراسة (0.05).
9. عدم وجود علاقة بين الاستقلالية والحياد، حيث بلغت مستوى معنوية (361) وهي أكبر من قيمة مستوى المعنوبة المعتمدة إحصائياً في هذه الدراسة (0.05).

التوصيات: توصي الدراسة بالآتي:

1. على الشركة المبحوثة الاستمرار في تطبيق ابعاد الحوكمة وتعزيز هذا النهج لئلا من أثر فعال في تحقيق الإفصاح والشفافية.
2. إن تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركة أصبح امر مهما وضروريا لئلا من أثر فعال في تحقيق مبدأ المسؤولية.
3. ضرورة البدء في تطبيق حوكمة الشركات في الشركة وتحديث وتطوير الأنظمة والقوانين لتواكب متطلباتها.
4. ضرورة سن المزيد من القوانين لتعزيز الإفصاح والشفافية لدى الشركة.
5. اصدار التشريعات المناسبة لتمكين الشركة من ممارسة الحوكمة وتطبيق مبادئها.
6. ضرورة الاخذ في الاعتبار الموضوعية والحياد والشفافية عند الإفصاح عن المعلومات المحاسبية في الشركة.
7. ضرورة اعداد الموارد البشرية المؤهلة في الشركة في مجال الحوكمة والحاكمة.

المصادر والمراجع

1. أروي حسن بإعباد (2020)، دور حوكمة الشركات في تحسين جودة المعلومات المحاسبية في الشركات السعودية للكهرباء مجلة العلوم الاقتصادية المجلد (4) العدد (1).
2. أبو العطا نزمين (2003) حوكمة الشركات سبيل التقدم مع القاء الضوء على التجربة المصرية اصدار مركز المشروعات الدولية غرفة التجارة الامريكية أ وشطن الولايات المتحدة الامريكية.
3. أبو النصر محمد محمود مدحت (2015) الحوكمة الرشيد فن إدارة المؤسسات عالية الجودة المجموعة العربية للتدريب والنشرة القاهرة.
4. العقيل محمد (2011) جودة المعلومات المحاسبية دراسية تطبيقية دراسة على الشركات السعودية المساهمة للفترة من 1991-2009 ورية الإدارة العامة (3) معهد الإدارة العامة الرياض.
5. الشمري سجاد، (2013) مشروع حوكمة الشركات لتحقيق جودة المعلومات المحاسبية وانعكاسها على سعر الأسهم دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة في بورصة فلسطين دراسة ماجستير غير منشورة الجامعة الإسلامية غزة.
6. الشيخ عبد الرزاق (2012) دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية وانعكاسها على سعر الأسهم دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة في بورصة فلسطين دراسة ماجستير غير منشورة الجامعة الإسلامية غزة.
7. حداد مناور (2008) دور حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية المؤتمر العلمي الأول حول حوكمة الشركات ودورها في الإصلاح الاقتصادي من 15-16 تشرين الأول جامعة دمشق.
8. -سهام موفق، نصر رحال، (2019) ، تقييم مدي جاهزية البنوك الجزائرية لتبني مبادئ الحوكمة حالة بنك الخليج وكالة بسكرة، مجلة رؤي اقتصادية 0088 . ISSN.

9. شذي عبد الحسين جبر، فداء عدنان، عبید (2019) دور حوكمة الشركات في حماية حقوق المستثمرين دراسة تحليلية في سوق العراق للأوراق المالية، مجلة العراقية للبحوث سوق وحماية المستهلك المجلد (11) العدد (1).
10. صلاح حسن الحسن (2020) ، دور قانون حوكمة الشركات واثاره علي تحسين قطاع الشركات في مملكة البحرين، المجلة العربية للإدارة مج⁴⁰ ع³.
11. طارق عبد العال حماد (2006) معايير التقارير المالية دليل تطبيق الدار الدولية للاستثمار مصر.
12. طلال محمود علي الحجاوي محمد ال فتح الله (2017) الشفافية في الإفصاح عن المعلومات المحاسبية دار الأيام للنشر.
13. عائشة بوكاري، مولات عقيد (2016-2017) حوكمة نظم المعلومات المحاسبية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز وحدة الإنتاج ادرار، جامعة احمد دراية ادرار الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر.
14. قروني أسامة (2015) أثر تطبيق حوكمة الشركات علي جودة المعلومات المالية والافصاح المحاسبي، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية لولايتي ورقلة وعزاوي رسالة ماجستير غير منشورة جامعة قاصدي مرباح الجزائر.
15. مجدي وائل الكبيجي (2019) دور حوكمة الشركات في ضبط ممارسة إدارة في الشركات الصناعية المساهمة العامة الفلسطينية المجلة العربية للإدارة مجلد³⁹ ع².
16. معروف حسين (2009) ، ماهية حوكمة الشركات دراسة منشورة، الاقتصادية 2 (25) العراق.
17. نعيمة محمد حرب، (2011) واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تحقيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة رسالة ماجستير غير منشورة.
18. هبة، عوض عثمان، ابوشنب (2017) دور حوكمة الشركات على الأداء المالي في ظل نظم المعلومات المحاسبية جامعة ام درمان الإسلامية معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي.

19. هوام جمعة والشعوري نوال (2011) دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية الملتقي الوطني حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة (واقع رهان وافاق) جامعة العربي مهدي الجزائر.

المراجع الأجنبية

- 1 .Nunnally, J. C. (1978). Psychometric Methods. New York: McGraw-Hill.
- 2 .Hair, J. f, Anderson, R.E, Tatham, R.L and Black, w.c. (1998) "Multivariate Data Analysis"5 thed, NJ: Prentice - Hall, Inc.
- 3 .Hair, J. F., Black, B., Babin, B., Anderson, R. E., and Tath, R. L. (2010). Multivariate data analysis. Prentice Hall. Inc. Upper Saddle River, NJ, the USA.
4. Miglani, Seema; Ahmed, Kamran; Henry, Darren; (2015). Voluntary corporate governance structure and financial distress: Evidence from Australia, Journal of Contemporary Accounting and Economics (11): 18– 30
5. Voon, Thuy, (2015). Corporate Governance and financial crisis. Wei-teh Long, Victor; Kwan, Clarence; Kambil, Ajit; (2006). The Seven Disciplines for Venturing in China. Mistsloan – Management Review. 47 (2): 85-89

أثر تطبيق منهج Six Sigma في الحدّ من مخاطر التدقيق الداخلي لتكنولوجيا المعلومات في الشركات المساهمة العامة الأردنية

د. خليل سليمان أبو سليم

استاذ مشارك في جامعة العلوم الاسلامية العالمية / قسم المحاسبة

عامر عبد النبي داود راشد

المملكة الاردنية الهاشمية

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق منهج Six Sigma في الحدّ من مخاطر التدقيق الداخلي لتكنولوجيا المعلومات في الشركات المساهمة العامة الأردنية. حيث تكون مجتمع الدراسة من الشركات المساهمة المدرجة في بورصة عمان والبالغ عددها (167) شركة حيث تم إختيار عينة من (58) شركة. وقد تكونت افراد وحدة المعاينة من أعضاء لجان التدقيق ومدراء التدقيق ومشرفي التدقيق والمدققين الداخليين في هذه الشركات، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي إضافة إلى استخدام مقاييس النزعة المركزية. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمنهج (Six Sigma) بأبعاده (التحديد، القياس، التحليل، التحسين، المراقبة) في الحدّ من مخاطر التدقيق الداخلي لتكنولوجيا المعلومات في الشركات المساهمة العامة. وعلى ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة الأهتمام بمرحلة قياس المخاطر وتوفير مقاييس تساعد المدققين لقياس المخاطر بشكل أكثر دقة كون هذه المرحلة حصلت اثناء التحليل على المرتبة الخامسة من حيث الأهمية النسبية بين مراحل منهج (Six Sigma).

الكلمات المفتاحية : مخاطر التدقيق الداخلي، مخاطر تكنولوجيا المعلومات، six sigma

The Effect Of Applying The Six Sigma Approach In Reducing The Risks Of Internal Auditing Of Information Technology In Jordanian Public Joint-Stock Companies

**Dr. Khalil Suleiman Abu Saleem
Amer Abed Alnabi Daoud Rashed**

Abstract:

This study aimed to investigate the effect of applying the Six Sigma approach in reducing the risks of information & technology internal auditing in Jordanian public joint-stock companies. Knowing that the study population consisted of the (167) shareholding companies listed on the Amman Stock Exchange, Where a sample of (58) companies were selected. It consisted of internal audit staff in these companies, and to achieve the objectives of the study, both of the descriptive and analytical method were applied in addition to Using measures of central tendency,. The study found a number of results, the most prominent of which is the existence of a statistically significant effect of the Six Sigma approach with its dimensions (identification, measurement, analysis, improvement, control) in reducing the risks of internal auditing of information technology in public joint-stock companies. According to these results. The study recommended the need to pay attention to the risk measurement phase and to provide metrics that help auditors to more accurately measure risks, since this phase was ranked fifth during the analysis in terms of the relative importance between the stages of the Six Sigma approach.

Key words: internal audit risks, IT risks, six sigma

المقدمة :

إن التطور السريع في مجال التكنولوجيا الذي يشهده العالم حالياً يفرض تحديات جديدة وناشئة على عاتق المدقق الداخلي، حيث فرضت الظروف الحالية والمنافسة القوية للشركات ضرورة مواكبة هذه التطورات في مجال التكنولوجيا من أجل زيادة الانتاجية والجودة وتقليل التكاليف، وقد شاهدنا التحول المفاجئ والسريع بعد جائحة كوفيد-19 كيف أصبحت معظم التعاملات التجارية تتم عن بعد من عمليات بيع وشراء ورافقتها أيضاً الأعمال المكتبية والإدارية، و تنفيذ المعاملات المحاسبية و عمليات التسديد من خلال طرق الدفع الإلكتروني وبالتالي أصبحت عملية التدقيق تتطلب مواكبة هذه التطورات والتغيرات وهذا ما خلق نوع من التحديات للمدقق الداخلي في كيفية الوصول الى البيانات وطرق جمع الأدلة والتخطيط لعملية التدقيق و فحص العمليات بدقة وإصدار رأي خالي من المخاطر الجوهرية .

إن مواجهة هذه التحديات يتطلب أنظمة لمراقبة جودة الأداء وتقليل المخاطر وتخفيض والانتاج المعيب ونسبة الفاقد والتالف وأن تساعد هذه الأنظمة في التغلب على المشكلات في جميع مناحي أعمال المؤسسة الإدارية والمالية والمساعدة في رسم الخطط الاستراتيجية ووضع الأهداف للوصول الى رضا العميل والتي تعتبر من أهم المتطلبات الحالية لبيئة الأعمال من أجل الحصول على الميزة التنافسية و أعلى قدر من الأرباح لضمان إستمرارية الأعمال وعدم توقفها، وبالتالي ظهر العديد من مناهج الجودة للوصول الى هذه الغاية ومن هذه المناهج (Six Sigma) كونه أحد المناهج العلمية المصمم لمراقبة الاداء والاعمال اليومية وحل المشكلات للوصول الى معايير جودة مرتفعة في الاداء واقل درجة مخاطر. وعليه تأتي هذه الدراسة لمعرفة أثر تطبيق منهج الجودة (Six Sigma) في الحد من مخاطر التدقيق الداخلي لتكنولوجيا المعلومات في الشركات المساهمة العامة الأردنية.

مشكلة الدراسة وأسئلتها :

تقوم شركات التدقيق العالمية الكبرى بالإضافة الى معهد المدققين الداخليين (IIA) سنوياً بتنظيم إستبيان وتوزيعه على العملاء والعاملين في حوكمة الشركات من أجل تحديد المخاطر المتوقعة مما يلهم فريق التدقيق عند وضع الخطط لعملية التدقيق التركيز

على هذه المخاطر، حيث قامت هذه المؤسسات بتوزيع إستبيان لتحديد المخاطر المتوقعة من قبل رواد الاعمال على مؤسساتهم في المستقبل وأظهرت نتائج الإستبيان وجود ما يقارب 20 نوع من المخاطر المتوقعة لعام 2020 وكان من أعلى المخاطر هي ما يتعلق بالتكنولوجيا حيث أبدوا مخاوفهم من تزايد حجم هذه المخاطر وعدم القدرة للسيطرة عليها (www.iaa.org.uk). وهذا ما يشكل تحدياً لدى المدققين الداخليين وخلق لهم أيضاً نوع من المخاوف والمخاطر المتعلقة بعدم القدرة على التدقيق أو عدم القدرة على إكتشاف الأخطاء أو إبداء الرأي وإصدار تقرير مخالف للحقائق الموجودة وللحد من وقوع الأخطاء والمخاطر المتوقعة تقوم المؤسسات باستخدام منهج جودة مثل (Six Sigma) ومن هنا ظهرت أهمية مشكلة الدراسة. وسيتم تحقيق غرض هذه الدراسة من خلال الإجابة عن التساؤل الآتي: ما أثر منهج (Six Sigma) بأبعاده (التحديد، القياس، التحليل، التحسين، الرقابة) في الحد من مخاطر التدقيق الداخلي لتكنولوجيا المعلومات في الشركات المساهمة العامة الأردنية؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى تحقيق مايلي :-

1. التعرف على دور منهج (six sigma) من خلال الخطوات المتمثلة في (التحديد، القياس، والتحليل، التحسين، والمراقبة)، في الحد من مخاطر التدقيق الداخلي لتكنولوجيا المعلومات في الشركات المساهمة العامة الأردنية.
2. بيان مدى إتفاق افراد مجتمع الدراسة حول قدرة منهج (six sigma) في تحسين جودة التدقيق الداخلي للحد من مخاطر تكنولوجيا المعلومات في الشركات المساهمة العامة الأردنية.
3. تقديم التوصيات التي تساعد المدققين الداخليين لزيادة جودة الأداء في مواجهة مخاطر تكنولوجيا المعلومات وتطوير إطار نظري عن متغيرات الدراسة من أجل مساعدة الباحثين في المستقبل .

أهمية الدراسة:

- الأهمية النظرية (العلمية)

1. تتمثل أهمية الدراسة في بيان أثر تطبيق هذا المنهج من اجل مساعد المدقق الداخلي في تحسين جودة التدقيق للحد من مخاطر تكنولوجيا المعلومات من خلال الحصول

على معلومات وبيانات ذات جودة عالية تساعد على إبداء رأي معقول ويتناسب مع الحقائق وخالي من المخاطر.

2. وتتمثل أهمية الدراسة من خلال مساعدة فئة كبيرة من مدققي الحسابات للتعامل ومواجهة التحديات والمخاطر الناتجة عن تقنيات تكنولوجيا المعلومات.

مصطلحات الدراسة :

ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد تعريفات مصطلحات الدراسة التالية كتعريفات إجرائياً ومفاهيمياً .

منهج (Six Sigma) : هو أحد مناهج ومقاييس الجودة و يعبر عن الحرف الثمن عشر من الحروف الاغريقية ويرمز له برمز (O) وتم استخدامه من قبل علماء الاحصاء للتعبير عن الانحراف المعياري لقياس التشتت والتباين وعدم التناسق بين الاداء الفعلي والمنشود، وهو منهج إداري يقوم على تركيز الجهود للوصول الى أقصى درجات الجودة والاتقان باقل التكاليف وفي وقت قياسي .

ويتكون نموذج (Six Sigma) من خمس عناصر وهي التحديد والقياس والتحليل والتحسين والرقابة وسيتم تعريفها كما يلي.(الشملي، 2017، 40-20)

التحديد أو التعريف Define : يتم في هذه المرحلة التعرف على المشكلة وتحديد العيوب والاختفاء وتحديد العملية المراد تحسين أدائها والتعبير عنها بالاسلوب الكمي والعمل على تطويرها، وفي هذا البحث سيتم تحديد المشكلة في المخاطر التي يتعرض لها المدقق الداخلي من جراء تطور اساليب تكنولوجيا المعلومات والحد من مخاطر هذه التكنولوجيا على رأي المدقق.

القياس Measure : ويتم من خلال مرحلة القياس التعرف على المقاييس المناسبة للكفاءة والفاعلية وجمع البيانات والحقائق والارقام التي تساهم في التعرف على المشكلة والمخاطر.

التحليل Analyze : ومن خلال خطوة التحليل يتم تحليل البيانات التي تم جمعها للتعرف على اسباب المشكلة وتفسير اسباب المشكلة والانحرافات للوصول إلى حلول جذرية لها والقضاء عليها والوصول الى الحد المقبول من المخاطر.

التحسين Improve : يتم تحديد النشاطات التي تساعد على تحسين الاداء ووضع الحلول والتوصيات التي تحد من الاختفاء والمخاطر.

الرقابة Control: ويتم من خلال هذه الخطوة مراقبة الاداء للتأكد من صحة التطبيق وأن عملية التحسين سوف تستمر وتتم عملية المراقبة خلال جميع المراحل للحصول على التغذية العكسية بهدف الحصول على المعلومات المستمر والتطوير المستمر .

مخاطر التدقيق Aidt Risk: عرفتھا (ISA) لجنة معايير التدقيق الدولية بأنها المخاطر التي قد تؤدي الى المدقق بإصدار رأي غير مناسب نتيجة الاعتماد على بيانات ومعلومات خاطئة بشكل جوهري وتتكون هذه المخاطر من المخاطر الملازمة ومخاطر الرقابة ومخاطر عدم الاكتشاف.

مخاطر تكنولوجيا المعلومات IT RISK : وتعرف بأنها الاعتداءات والاختراقات التي من الممكن ان تتعرض لها أنظمة الحاسوب سواء بطريقة مقصودة ومباشرة او غير مباشرة للتعامل مع نظام التشغيل الالكتروني وبالتالي احتمالية حدوث مخاطر.(زعطوط، 2019، 8)

الإطار النظري

منهج ستة سيجما (Six Sigma)

في ظل التطور السريع في تكنولوجيا الاعمال وفي ظل شدة المنافسة التي تشهدها المنظمات تم ايجاد طرق وأساليب متطورة لتقليل الخطأ ومن هذه الطرق منهج (Six Sigma) وهو منهج يساعد المنظمات للوصول الى أعلى درجات الجودة. ويسعى منهج (Six Sigma) الى تقليل حجم الاخطاء والعيوب الى 3.4 عيب أو خطأ لكل مليون فرصة وهذا يعني ان المنظمة تقوم بتقديم خدمات او سلع خالية من العيوب تقريباً. ويتم ذلك من خلال المراحل التي يعمل بناء عليها هذا المنهج وهي مكونه من خمس مراحل تبدأ بمرحل تحديد المشكلة، ومن ثم مرحلة القياس، ومرحلة التحليل، ومرحلة التحسين وصولاً الى مرحلة المراقبة والتحكم (كريمة، علي، 2017).

إن أحد الخطوات التي يعمل بها منهج (Six Sigma) هي ضبط وتحسين عملية الرقابة، وقد طبقت العديد من الشركات الكبيرة منهج Six Sigma وحصلت على نتائج ممتازة من خلال تخفيض التكاليف و تقليل حجم الاخطاء والانتاج المعيب بالاضافة الى زيادة في جودة الأرباح (Khan, 2005)، وسنتعرف في هذا المبحث على نشأة Six Sigma ومبدأ عمله والية التطبيق للمنهج ودوره في تحسين الاداء وصولاً الى علاقته في تحسين

أداء التدقيق الداخلي للحد من مخاطر تكنولوجيا المعلومات التي يتعرض لها المدقق الداخلي من أثر تطبيق التكنولوجيا.

نشأة ومفهوم منهج (Six Sigma)

تبنّت شركة موتورولا (Motorola) منهج Six Sigma لأول مرة في منتصف الثمانينيات، حيث حقق مهندسو Sigma نتائج كبيرة بفترة قصيرة وبفعالية عالية، وقد أدى التنفيذ الناجح لمنهج Six Sigma إلى قيام العديد من الشركات الكبيرة والمشهورة باتباع نفس النهج الذي إتبعته شركة موتورولا في تنفيذ برنامج Six Sigma. (الكبيجي، 2019)

وخلال (فترة السبعينيات) واجهت شركة موتورولا منافسة شديدة من منافسيها وخاصة من المنافسين اليابانيين، مما تسببت هذه التهديدات في قيام شركة موتورولا في ابتكار وتنفيذ المعايير القياسية من صناعة الإلكترونيات اليابانية واكتشفت أن العديد من المنتجات الكهربائية اليابانية كانت بمستوى جودة 6 درجات بينما كانت منتجات شركة موتورولا بمستوى جودة 4 درجات فقط. أدى ضعف الجودة إلى قيام شركة موتورولا بالبدء في برنامج التحسين (Six Sigma). حيث كان الهدف الأساسي هو تحقيق مستوى جودة 6 درجات خلال فترة زمنية تساوي الخمس سنوات. (أبو زيد، 2011)

مفهوم منهج (Six Sigma)

عرف (الشمل، 2017، 18) بأنه منهج فلسفي يقوم على مبدأ حازم يسعى لتركيز الجهد على المنتجات والخدمات للوصول إلى أقصى درجات الجودة والإتقان بأقل التكاليف وفي الوقت القياسي، ويعتمد على تحليل البيانات والعمليات الاحصائية للتعرف على مواطن الخلل والعيوب في الخدمات والمنتجات ومن ثم العمل على معالجتها ومحاولة تقليل نسبة الخطأ إلى نسبة الصفر تقريبا.

كما عرفها (كريمة، علي، 2017) على أنها أداة تسعى لتخفيض الانحرافات في عمليات المنظمة. من خلال التركيز على تقليل التباين والانحراف في المخرجات للوصول إلى 3.4 خطأ لكل مليون فرصة.

ويرى الباحث أن منهج (six sigma) عبارة عن منهج علمي تم تطويره لتوفير أدوات للتحسين ورفع الكفاءة في عمليات المنظمة من خلال استخدام آلية تحليل البيانات للحصول على قدرة تنافسية أفضل من خلال الزيادة في الأداء وتحسين الأرباح وجودة

المنتجات أو الخدمات و تقليل تكلفة الانتاج المعيب و تخفيض أخطاء الانتاج لنسبة أقل من 3.4 لكل مليون فرصة.

سبب تسمية (Six Sigma)

السيجما Sigma هو الحرف الثامن عشر في الأبجدية اليونانية ويرمز لها (σ)، ويعني في علم الاحصاء بالانحراف المعياري، والانحراف المعياري طريقة لقياس التباين أو التشتت أو عدم التناسق ويعبر عن انحراف مجموعة من البيانات عن قيمة متوسطها الحسابي. (الناظر، 2017)

مراحل تطبيق منهج (Six Sigma)

الهدف من Six Sigma هو تحقيق تحسين كبير وسريع على العمليات والخدمات المقدمة للعملاء من خلال استخدام منهجية DMAIC المنطقية ومراحلها المتمثلة بالخطوات التالية (تحديد، قياس، تحليل، تحسين ومراقبة).

منهجية DMAIC: هي عبارة عن عملية تحسين وتطوير مستمرة مكونة من خمس مراحل، حيث أظهرت التجارب أن مرحلة التحديد هي المرحلة الأساسية لتحقيق تحسن كبير وسريع، وأن مرحلة المراقبة والتحكم هي المرحلة الأخيرة والأكثر أهمية لتحقيق الفائدة في منهج الجودة. (الشريفي، 2012)، وفيما يلي بيان بتلك المراحل.

مرحلة التحديد أو التعريف (Define)

تعمل هذه المرحلة على تعريف وتحديد المخاطر بشكل واضح وتأثير هذه المخاطر على المنظمة، كما يتم تحديد غايات ومتطلبات العملاء وتحديد أهداف المنظمة ومسؤوليات الادارة وفريق العمل وتحديد الموارد المتوفرة ونطاق العمل وتحديد العمليات الرئيسية للمنظمة. (عبد القادر، 2019).

أما مرحلة التحديد من وجهة نظر الباحث فهي تتضمن مجموعة من البنود وهي معرفة متطلبات العملاء، وتحديد المخاطر ونطاقها، وتحديد فريق العمل، ووضع الخطط لمواجهة المخاطر، وأن أهم جزء هو الحصول على الدعم من قبل الادارة.

مخرجات مرحلة التحديد

إن النتائج التي نحصل عليها من خلال مرحلة تحديد وتعريف المخاطر كما بينها (حاج حسن، 2013) هي كما يلي: تعريف وتحديد المشكلة أو المخاطر بشكل واضح، تحليل المخاطر من خلال تحديد الوقائع والاحداث التي قد تؤثر سلباً على نجاح المنظمة،

والقيام بتجنب حدوثها أو التخفيف منها، والحصول على مخططات انسيابية عن سير المشروع، وتقدير النتائج المالية من ربح أو خسارة وتقدير تكاليف المشروع، وأخيراً الحصول على تقرير مراجعة عن نهاية المرحلة .

مرحلة القياس (Measure)

يتم في هذه المرحلة جمع المعلومات التي تصف المشكلة وأسباب حدوثها، حيث قد تكون هذه المعلومات جديدة ولم يتم فحصها سابقاً وبالتالي على فريق Six Sigma أن يضع المقاييس الصحيحة والموثوقة للمساعدة في المراقبة والتقدم نحو أهداف المشروع. (Chick et al. 2003).

مخرجات مرحلة القياس

أما النتائج التي نتحصل عليها من خلال تطبيق مرحلة القياس كما بينها (دودين، 2020، 244) تشمل مايلي: تحديد المشكلة وتعريفها بشكل أكثر دقة، ورسم إجراءات العمل بشكل تفصيلي، وإنشاء مصفوفة للعلاقات والتأثيرات، ورسم خطة لجمع البيانات بشكل كافٍ وتحليلها، واستخدام الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات مثل باريتو، وتحديد الأساس وقياس المستوى.

مرحلة التحليل (Analyze)

وتتضمن مرحلة التحليل في Six Sigma تحليل النظام من أجل تحديد علاقة السبب والنتيجة التي تعتمد على الأهمية الإحصائية لأهداف المشروع، ويتمثل العنصر الأساسي في مرحلة التحليل في تحديد المشكلات بناءً على القيم الكمية وتحديد الأسباب التي أدت إلى حدوثها. (www.sixsigma-institute.org).

وقد عرفها (Goh&Choo, 2015) بأنها مرحلة تحديد العوامل الحاسمة من مدخلات الإدارة وأصحاب المشروع التي يجب أخذها في الاعتبار عند تطوير إطار عمل إدارة المخاطر المقترح لوحدة الأعمال.

مخرجات مرحلة التحليل:

وتكون نتائج ومخرجات مرحلة تحليل بيانات المخاطر كما بينها: (دودين، 2020، 246).

التحليل الإحصائي للمعلومات والبيانات التي أدخلت للدراسة، وهي تشمل المتغيرات الفرعية والأساسية، وتوضيح العلاقات السببية بين متغيرات الدراسة، وتحديد

السبب الرئيسي للمخاطر والمشكلة، وإطار عمل عام لتسهيل مهمة مرحلة التحسين المتوقعة، وفهم واضح لطبيعة المخاطر وطبيعة العمل.

مرحلة التحسين (Improve)

بعد الانتهاء من عملية التحليل تتضح العمليات التي تحتاج الى تحسين بشكل أفضل، والآن يتم صياغة إجراءات ووضع القواعد من أجل عملية التحسين للمدخلات والعمليات والمخرجات .

مخرجات مرحلة التحسين

أما المخرجات والنتائج التي يتوصل لها فريق العمل بعد إنتهاء مرحلة التحسين هي: وضع قائمة بالحلول المقترحة الناتجة عن عملية التفكير الجماعي والعصف الذهني، اختبار الفرضيات للحلول إحصائياً، والتخطيط من أجل التنفيذ ووضع إجراءات جديدة، ومراجعة اسباب المخاطر والمشاكل والتأكد من جودة الحلول، وتنفيذ الحل المقترح والتأكيد على الحلول (Carroll, 2013, 277).

مرحلة المراقبة (Control)

إن التركيز الرئيسي لمرحلة المراقبة أو (التحكم) هو فحص التغييرات التي تم تنفيذها والتي يتم متابعتها وصيانتها داخل المشروع، وتعتبر أهم مرحلة في Six Sigma لأنه من خلال هذه المرحلة يتم التأكد من أن النظام الجديد الذي تم تطبيقه يتم اتباعه بشكل صحيح للتأكد من أن التغييرات التي تم تنفيذها أدت الى التحسين فعلياً، وبالتالي فهو يوفر ضماناً للتحسين في المشروع لفترة أطول من الزمن، (طاهر، خضر، 2020).

وعرف (Kazi&Shaik, 2015) مرحلة التحكم بأنها عبارة عن التحكم في التحسينات والحفاظ عليها بمرور الوقت وذلك من خلال (منع الموظفين من العودة إلى الأساليب القديمة في فعل الأشياء، تطوير وتوثيق وتنفيذ خطة المراقبة المستمرة، دمج التحسينات في جميع أنحاء الشركة من خلال استخدام التدريب والتوظيف والحوافز).

مخرجات مرحلة المراقبة

تعتبر مخرجات مرحلة المراقبة والسيطرة من أهم النتائج كون هذه المخرجات هي التي سوف تضع الشكل النهائي للعمل وتكون المحصلة النهائية لهذه المرحلة من خلال مايلي: وضع الخطط لمقابلة المستجدات في العمل Reaction Plan، ووضع خطط لمراقبة جودة التعليمات واجراءات العمل، وضع الحدود الدنيا والعليا لجودة العمل من خلال

خرائط معينة، وضع خرائط عمل لتحديد المستوى بشكل عام بشكل ربع سنوي Trend Chart، وتوضيح وتصميم التقارير التي يجب اعتمادها خلال المشروع. (دودين، 2020، 250)

أثر تطبيق Six Sigma على إدارة المخاطر والتدقيق الداخلي

أظهرت العديد من الدراسات حول دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر والحد منها وذلك من خلال تطبيق منهج Six Sigma في التحسين ومن خلال منهجية DMAIC يؤدي الى تحسين أداء فريق التدقيق الداخلي في عملية إدارة المخاطر لتصل الى مستوى 3 سيجما من خلال تحسين خطوات عمل التدقيق الداخلي في مراحل التخطيط ومرحلة قياس الاداء ومرحلة تحسين الاداء وتحسين مستويات التقارير والرقابة والمتابعة. (ميلاد، 2014)

كما تبين وجود علاقة توافق بين مكونات الرقابة الداخلية وفقاً لإطار عمل (COSO) ومعايير منهج (Six Sigma)، ويظهر الجانب النظري لمنهج Six Sigma مقارنة مع مكونات الرقابة الداخلية من خلال (ERM) وفقاً لإطار عمل لجنة COSO والعلاقة بينهما أنه من الضروري وجود نشاط رقابي فعال لنشاط التدقيق واكتشاف الأخطاء أو التلاعب بحد أدنى 3.4 لكل مليون فرصة وخاصة في ظل التطور الكبير في المجال الاقتصادي والتوسع في الأنشطة، وهذه هي طريقة و نهج Six Sigma لتفعيل وتحسين مكونات الرقابة الداخلية من خلال إدارة مخاطر المؤسسة (ERM). (2020، Tahir&Khader)

التدقيق الداخلي

يلعب التدقيق الداخلي دوراً مهماً للمنظمات ويساعد على تحقيق أهدافها وهذا ما بينه معهد المدققين الداخليين (IIA) عن أهمية ودور التدقيق الداخلي للشركات والمؤسسات الخاصة أو المنظمات غير الربحية أو المؤسسات العامة، جميعها تهدف إلى تحقيق أهدافها التنظيمية بفعالية وكفاءة، ومن أجل تحقيق ذلك فإنها تحتاج إلى الحصول على تأكيد بأن المخاطر الاستراتيجية والتشغيلية والمالية ومخاطر الامتثال تتم إدارتها بشكل جيد والتخفيف من حدتها إلى مستوى مقبول، وهذا هو دور التدقيق الداخلي. (Institute of Internal Auditors, 2016).

ويعتبر التدقيق الداخلي بأنه نشاط إستشاري وتأكيد موضوعي مستقل مصمم من أجل إضافة قيمة للمنظمة وتحسين عملياتها، حيث يتضمن التدقيق الداخلي تحديد المخاطر التي يمكن أن تمنع المؤسسة من تحقيق أهدافها، والتأكد من أن المسؤولين عن الحوكمة ومجالس الادارة في الشركات يعرفون هذه المخاطر، حيث يتم التوصية بشكل استباقي بالتحسينات للمساهمة في تقليل المخاطر. ولكي يكون التدقيق الداخلي فعالاً، يجب أن تكون الادارة العليا قادرة على مناقشة القضايا الصعبة واغتنام الفرص لإجراء التغييرات اللازمة للتحسين، وأن يتم تقديم الدعم الكامل لفريق التدقيق للقيام بأعمالهم بدون أي ضغوط وباستقلالية تامة. (Institute of Internal Auditors, 2016). وعرف (جمعة، 2009، 47) التدقيق الداخلي بأنه يقوم بخدمة المنشأة من خلال تقويم الانشطة التي تقوم بها، وتشمل وظائفه الفحص والتقييم بالإضافة الى عدة وظائف أخرى ومراقبة مدى فاعلية وكفاءة الرقابة الداخلية.

مخاطر التدقيق الداخلي لتكنولوجيا المعلومات

تحاول أطر إدارة المخاطر تحديد المخاطر وتقييمها وقياسها ومن ثم تطوير إجراءات مضادة للتخفيف من تأثيرها، وهذا عادة لا يهدف إلى القضاء على هذه المخاطر بشكل تام وذلك لوجود فرص قليلة مقبولة بدرجة معينة من المخاطر. إن الخسائر المتزايدة من أزمة السيولة المالية العالمية التي أثرت على العالم بشكل عام والتي تسببت في انهيار الاسواق المالية والسوق العقاري إنما تدل على فشل ذريع في إدارة المخاطر سواء كانت هذه المخاطر تشغيلية أو مخاطر الائتمان، وقد تكون بعض المؤسسات التي إنهارت وتعرضت الى المخاطر تطبق بروتوكولات إدارة المخاطر بشكل متطور، وهذا ما جعل أصابع الاتهام تتجه نحو المدققين وشركات التدقيق التي كانت مسؤولة بشكل أو بآخر عن هذه الأزمات المالية بسبب عدم اتخاذ الاحتياطات اللازمة وبذل العناية المهنية الكافية أثناء عملية التدقيق.

وفقاً لدراسات أعدتها شركة استشارات عالمية بالتعاون مع جمعية تدقيق ومراقبة نظم المعلومات Information Systems Audit And Control Association (ISACA) حول مخاطر التدقيق المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات فقد أظهرت الدراسة أنه وفي الوقت الحالي الذي تعمل فيه المؤسسات في بيئة تكنولوجية دائمة التغيير تواجه الشركات تحديات كثيرة في إدارة مخاطر تكنولوجيا المعلومات المتفاقمة بشكل سريع،

وتم التوصل الى مدى إمكانية تدقيق تكنولوجيا المعلومات بهدف تقديم المساعدة للإدارة لمواجهة هذه المخاطر، وهذا يتطلب من العاملين في مجال التدقيق بتطوير معارفهم وتطوير إجراءات وسياسات العمل ومهارات العمل في مجال تكنولوجيا المعلومات. (Meadows, 2015)

وقد حدد معيار التدقيق الأمريكي (SAS No. 94) الصادر في عام 2001 الإرشادات حول أثر تكنولوجيا المعلومات على فهم المدقق لهيكل الرقابة الداخلية وتقدير خطر الرقابة عند أداء التدقيق، والمخاطر التي تؤثر على عمل المدقق الداخلي والرقابة الداخلية في ظل بيئة تكنولوجيا المعلومات فيما يلي: (Lindsay, Doult & Ide, 2019)

1. الاعتماد على الأنظمة أو البرامج التي تعالج البيانات بشكل غير دقيق أو تعالج البيانات غير الدقيقة أو كليهما.
2. الوصول غير المصرح به إلى البيانات التي قد تؤدي إلى إتلاف البيانات أو إجراء تغييرات غير مناسبة على البيانات، بما في ذلك تسجيل المعاملات غير المصرح بها أو غير الموجودة أو الاثبات غير الدقيق للمعاملات (قد تنشأ مخاطر محددة عند وصول عدة مستخدمين إلى قاعدة بيانات مشتركة).
3. إمكانية حصول موظفي تكنولوجيا المعلومات على صلاحيات الوصول تتجاوز تلك اللازمة لأداء واجباتهم الموكلة إليهم، مما يؤدي إلى عدم كفاية الفصل بين المهام.
4. تعديلات غير مصرح بها أو خاطئة للبيانات في الملفات الرئيسية.
5. تعديلات غير مصرح بها للأنظمة أو البرامج.
6. عدم إجراء التعديلات الضرورية أو المناسبة على الأنظمة أو البرامج.
7. التدخل اليدوي غير المناسب وغير المسموح به.
8. احتمال فقدان البيانات أو عدم القدرة على الوصول إلى البيانات كما هو مطلوب.
9. تظهر المخاطر عند استخدام مزودي الخدمة من الطرف الثالثة
10. مخاطر الأمن السيبراني المطبقة على التدقيق.

دور المدقق الداخلي في الحد من مخاطر تكنولوجيا المعلومات

أشارت معايير التدقيق الداخلي الدولية أن على المدققين الداخليين أن يمتلكوا الكفاءات والمهارات اللازمة التي تساعد على القيام بالاعمال المنوطة بهم، بالإضافة الى انه يجب ان يقوم المدققين الداخليين ببذل العناية المهنية اللازمة لأداء مهامهم بفاعلية

وكفاءة، كما يجب أن ينتبه المدققون الى المخاطر الهامة التي قد تؤثر على الأهداف والعمليات والموارد أثناء عملية التدقيق. (معهد المدققين الداخليين الدولي، IIA) كما أشار معيار التدقيق الداخلي رقم 1200 المتعلق بالمهارة والعناية المهنية اللازمة في البند رقم (1210.ت.3) "أنه يجب أن يكون لدى المدققين الداخليين معرفة وافية بأهم مخاطر تكنولوجيا المعلومات والضوابط الرقابية المتعلقة بها، وكذلك تكون لديهم معرفة بتقنيات التدقيق المعتمد على التكنولوجيا المتوفرة من أجل إنجاز أعمالهم. ولكن ليس من المتوقع أن يكون لدى جميع المدققين الداخليين نفس الخبرة التي يتمتع بها المدقق الداخلي الذي تكون مسؤوليته الأساسية تدقيق نظام المعلومات". (معهد المدققين الداخليين الدولي، IIA)

كما أصدرت المعايير الدولية لأجهزة الرقابة العليا (الانتوساي) في مبادئها الأساسية للرقابة على القطاع العام حسب المعيار رقم 100، أنه "يجب على المدققين إجراء تقييم للمخاطر أو تحليل للمشاكل ومراجعتها عند اللزوم وذلك استجابة لنتائج التدقيق"، كما يجب عليهم التخطيط لعملية التدقيق لضمان تنفيذ الرقابة بفاعلية وكفاءة. (www.intosaitaudit.org)

وقد بين دليل تدقيق تكنولوجيا المعلومات لأجهزة الرقابة العليا أن دور المدقق هو فهم المخاطر المحتملة للعمل في بيئة تكنولوجيا المعلومات التي تواجه الجهة الخاضعة للتدقيق. (الانتوساي، 2014، 17)

ومن أجل رفع كفاءة المدققين على تدقيق أنظمة المعلومات والتعامل مع التكنولوجيا فقد أصدرت جمعية التدقيق والرقابة على نظم المعلومات Information Systems Audit and Control Association (ISACA) شهادة مهنية باسم مدقق نظم معلومات معتمد Certified Information Systems Auditor (CISA) منذ عام 1978، والتي تعتبر شهادة مقبولة عالمياً وتؤهل حاملها لمستوى محترف في مجال تدقيق وضبط نظم المعلومات، كما تم إصدار من قبل الجمعية شهادة التحكم في المخاطر ونظم المعلومات "Certified in Risk and Information Systems Control" (CRISC). (www.ar.wikipedia.org)

مخاطر تكنولوجيا المعلومات

القليل من الاشخاص لا يتعاملون مع التكنولوجيا في وقتنا الحاضر، فقد أصبحت التكنولوجيا تدخل في جميع مناحي الحياة سواء كانت بيئة العمل أو البيئة الاجتماعية أو الدراسة أو في المنزل، وأصبح يستخدمها الكبير والصغير، كما أصبحت التكنولوجيا ملازمة لنا في كل وقت، فتراها في الهاتف النقال وترى التكنولوجيا في السيارات ووسائل النقل وبالتالي لم يعد الجهل في وقتنا الحاضر مرتبط بعدم التعلم والقراءة والكتابة، وإنما أصبح الجهل من لا يعلم أي شيء عن التكنولوجيا.

تعريف تكنولوجيا المعلومات ومخاطرها

يمكن تعريف تكنولوجيا المعلومات بأنها الأنظمة الإلكترونية القائمة على الكمبيوتر والتي تساعد الأفراد والمؤسسات على تجميع البيانات والمعلومات وتخزينها ونقلها ومعالجتها واسترجاعها (Daniel, 2019).

أما مخاطر تكنولوجيا المعلومات فقد أشار إليها (صالح، أبوبكر، 2017) بأنها مقدار احتمالية اختراق أمن وخصوصية المعلومات في النظام الإلكتروني، بالإضافة الى انها التهديد الذي يستغل نقاط الضعف بموارد التكنولوجيا من أجل احداث الضرر او تلف في المعلومات والبيانات.

بينما أشار (عمارة، رجم، عطية، 2018) إلى أن مخاطر تكنولوجيا المعلومات هي كل الافعال التي ينتج عنها وجود خلل أو خطأ في التكنولوجيا قد يؤدي الى تأثير سلبي على أعمال المنظمات.

أنواع المخاطر والتهديدات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات

يوجد العديد من المخاطر التي قد تتعرض لها تكنولوجيا المعلومات والتي يمكن تقسيمها حسب طبيعة الخطر او موقع حدوث الخطر (مخاطر داخلية وخارجية) وقد ذكر (صالح، أبوبكر، 2017) مجموعة من المخاطر وهي كمايلي:

1. مخاطر التشغيل: وتحتوي على مخاطر عدم التأمين المناسب للنظام، وعدم ملائمة التصميم، أو ضعف عملية الصيانة للنظام، وإساءة الاستخدام من قبل المستخدمين للنظام.

2. مخاطر السمعة: وتتعلق بمخاطر الاختراق لأمن المعلومات والبيانات بشكل مؤثر.

3. مخاطر قانونية : مخاطر متعلقة بغسيل الاموال، مخالقات الاتفاقيات، وانتهاك حقوق الملكية الفكرية.

أما المخاطر والتهديدات من وجهة نظر (وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة، 2020) فقد تم تصنيفها كما يلي:

1. مخاطر بشرية : فهي أخطاء مقصودة أو غير مقصودة يقوم بها أشخاص من خارج المؤسسة أو مخرب أو ارهابي أو منافسين أو من قبل أحد الموظفين السابقين أو موظفين حاليين.

2. مخاطر الطبيعة : كالفيضانات والحرائق والهزات الارضية.

3. مخاطر تقنية : تعطل الاجهزة والبرمجيات، أو الاستخدام غير المصرح به، أو التعامل مع نوع جديد من التكنولوجيا.

4. مخاطر مادية : مثل الكسر والاتلاف المتعمد أو الحوادث التي تتسبب بالتعطل والاختراق.

5. مخاطر تشغيلية : عمليات آلية أو يدوية تلحق الضرر بأمن المعلومات والخصوصية والسرية.

إجراءات الحد من مخاطر تكنولوجيا المعلومات في الاردن

بعد عمل التقييم للمخاطر وتصنيف درجة الخطر يتم التعامل مع هذه المخاطر بعدة طرق وهي كمايلي: (وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة، 2020)

1. تفادي المخاطر: وهذا يعني وقف جميع الانشطة والعمليات التي ينطوي عليها الخطر، ويتم تطبيق تفادي المخاطر عندما لا يكون هنالك أي حلول أخرى تتناسب مع درجة المخاطر، أو عدم القدرة على تحويل هذه المخاطر، أو بطلب من الادارة بعدم قبول هذه المخاطر.

2. تقبل المخاطر: وهذا يعني عدم إتخاذ أي إجراء لمواجهة الخطر، ويعني أيضا القبول بالخسائر التي سوف تحصل من قبول المخاطر وهنا يجب الموازنة بين قبول المخاطر وتفادي المخاطر في حال كان الخيار متاحاً، وهنا تعمل المؤسسات على مراقبة هذا الخطر الذي لا يمكن تفاديه لمحاولة التخفيف من أثاره.

3. تقليل تأثير المخاطر: وهذا يعني أن الخطر مقبول ولكن يجب عمل جميع الخطوات والاجراءات اللازمة لتقليل أثاره، وذلك إما من خلال تعزيز الاجراءات الامنية أو إدخال عدة تدابير للتحكم بدرجة المخاطر.

4. تحويل المخاطر: ويعني التقليل من أثار المخاطر من خلال تقاسمه مع أطراف أخرى أو تحويل الخطر الى جهة أخرى، ومن أمثلة تحويل المخاطر الشائعة هي التأمين ضد هذه المخاطر.

5. المراقبة المستمرة: في جميع خطوات تقييم المخاطر والحد منها يجب أن تكون عملية المراقبة لهذه المخاطر مستمرة للتأكد من حالة المخاطر ودرجة وقوعها.

الدراسات السابقة

دراسات باللغة العربية

دراسة خضر و طاهر، (2020) بعنوان: استخدام منهج Six Sigma في تفعيل مكونات الرقابة الداخلية وفق إطار COSO في القطاع المصرفي.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على منهجية (Six Sigma) ومكوناتها ومراحل التطبيق، بالإضافة الى التعرف على مكونات نظام الرقابة (ERM) وفقط إطار (COSO) وبيان كيفية استخدام منهج الجودة (Six Sigma) في تحسين وتفعيل مكونات الرقابة وفق إطار (COSO). تم استخدام المنهج الوصفي في تحديد الاطارالنظري والاستعانة بالدراسات السابقة والمراجع ذات الصلة والاعتماد على المنهج التحليلي في نتائج الدراسة الميدانية من خلال الاعتماد على الاستبيان وتوزيعه على مجتمع الدراسة وهو القطاع المصرفي في العراق حيث تم تطبيقه على عينة الدراسة وهي مصرف جيهان للاستثمار والتمويل الاسلامي، وأظهرت النتائج الدراسة وجود توافق بنسبة 84% بين مكونات نظام الرقابة (ERM) وفقط إطار (COSO) مع معايير منهج (Six Sigma)، كما بينت الدراسة إمكانية تطبيق منهج (Six Sigma) من قبل المصرف باستخدام نموذج DMAIC حسب تجارب العاملين في المصرف وبنسبة تصل الى 81%. وقد أصوى الباحث إلى ضرورة التفاعل والتنسيق المشترك بين الإدارة والكوادر الرقابية والمحاسبية لتحديد المخاطر ووضع الإجراءات والحلول المناسبة لهذه المخاطر.

صالح وأبو بكر، (2017) بعنوان: المراجعة الداخلية ودورها في إدارة مخاطر تكنولوجيا المعلومات بالمصارف التجارية بالسودان: دراسة ميدانية على عينة من المصارف التجارية بالسودان

هدفت الدراسة للتعرف على دور المدقق الداخلي في إدارة مخاطر تكنولوجيا المعلومات، كما هدفت الى دراسة مدى إمكانية تطوير دور المراجعة الداخلية في إدارة مخاطر تكنولوجيا المعلومات. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي وكانت حدود الدراسة عينة من المصارف التجارية في السودان، حيث تم جمع البيانات من خلال المصادر الثانوية المتتلة في الكتب والمراجع والدوريات والادب السابق بينما كانت المصادر الأولية عبارة عن الاستبانة وكان المجتمع يمثل خمس بنوك تجارية تم توزيع 60 استبانة بواقع 12 استبانة لكل بنك . وقد أظهرت النتائج أنه يوجد أثر مادي ومؤثر للتدقيق الداخلي في تقليل مخاطر تكنولوجيا المعلومات، بالإضافة الى أن هناك اثر لتطبيق المعايير العلمية من قبل المدقق الداخلي في المؤسسة يقلل من مخاطر تكنولوجيا المعلومات، وقد أوصت الدراسة انه يجب أن تتوفر استراتيجية شاملة وموثقة داخل المؤسسة توضح نطاق عمل التدقيق الداخلي بما يتعلق بمخاطر تكنولوجيا المعلومات وكيفية إدارة هذه المخاطر والحد منها، والعمل على وضع معايير للتدقيق الداخلي في ظل تكنولوجيا المعلومات لمواجهة التحديات المستمرة في التكنولوجيا.

دراسة الجوهر و البلداوي و البياتي (2011) دور المدقق الداخلي والخارجي في ادارة مخاطر التكنولوجيا.

هدفت الدراسة الى التعرف على تقنية منهج الجودة (Six Sigma) وآلية التطبيق وتحديد معايير جودة التدقيق الداخلي ومدى التزام تطبيق اجهزة الرقابة الداخلية في الوحدات الحكومية وبيان أثر استخدام منهج الجودة على تحسين جودة التدقيق الداخلي وتحديد العلاقة بينهما. وقد أعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي والمصادر الأولية والثانوية لتغطية الجانب النظري من الدراسة بالإضافة الى الاستبانة، حيث تم استخدام الاساليب الاحصائية ومن ثم تم استخدام برنامج SPSS لتحليل النتائج، حيث تم توزيع 116 استبيان على جميع عينة البحث المتكونة في مجتمع الدراسة المكون من جامعة الكوفة ومديرية التربية ودائرة الصحة والبلدية والحفاظة ومديرية الزراعة ومديرية الخزينة، وتم استرداد 101 استبانة صالحة للتحليل بنسبة

94%. وقد أظهرت النتائج وجود أثر ايجابي مادي لتطبيق منهج (Six Sigma) على تحسين جودة التدقيق الداخلي في الوحدات الحكومية ويتضح هذا الاثر من خلال معامل الارتباط البائغ (0.947) ومعامل التحديد البائغ (0.898). كما أوصت الدراسة بضرورة إهتمام الادارة العليا بتبني منهج الجودة (Six Sigma) من خلال تشكيل فريق فني لتطبيق هذه المنهجية لتقليل العيوب بشكل أكبر وتعزيز مفهوم الجودة والتميز بالعمل ، بالإضافة الى تدريب العاملين في التدقيق الداخلي وتطوير مهاراتهم ورفعهم في الاختصاصات الفنية لتغطية مختلف الانشطة وتحقيق الموضوعية وتقليل المخاطر .

الدراسات الاجنبية

Kovanen, Anni (2020). Risks Of Intelligent Automation And Their Impact On Internal Audit . دراسة

الدراسة بعنوان مخاطر الأتمتة الذكية وتأثيرها على التدقيق الداخلي و هدفت الدراسة لاكتساب فهم واضح للمخاطر الرئيسية التي ترى المؤسسات أنها ناتجة عن الأتمتة الذكية وما هي التحديات والمخاطر التي تنتج عن تطبيق الأتمتة الذكية للتدقيق الداخلي وكيف يمكن للتدقيق الداخلي مواجهة هذه المخاطر وإدارتها. وقد تم اعتماد الاستبيان والمقابلة الشخصية للإجابة عن أسئلة الدراسة التي تكونت من 3 أسئلة، حيث تم مقابلة مجموعة من المدراء التنفيذيين الذين تعاملوا مع هذه المخاطر وكان من بينهم من شغل مناصب في التدقيق الداخلي، بالإضافة الى توزيع استبيان على المدققين المجازين في جمعية التدقيق في فنلندا. وكانت نتائج الدراسة أن المخاطر الرئيسية التي يواجهها المدققون تتمثل في مخاطر التكنولوجيا، والمخاطر الإلكترونية، والمخاطر المتعلقة بالتصميم والتنفيذ، والمخاطر المتعلقة بالاستراتيجية والمخاطر المتعلقة بالأشخاص بالإضافة الى أنه يجب أن يملأ موظفين التدقيق الداخلي النقص المتعلق بالكفاءة من خلال التدريب والتقييم المستمر، كما يجب أن يتم اشراك موظفين التدقيق الداخلي واعطائهم دوراً استشارياً منذ بداية عملية اعتماد الأتمتة الذكية مع المحافظة على استقلاليتهم، وقد أوصى الباحثين على دراسة المخاطر التي تواجه التدقيق الداخلي المتعلقة باللائمة الذكية ومن جهات نظر أخرى ومدى قدرة المدققين على تحليل البيانات بشكل أفضل باستخدام طرق متطورة لتخفيض هذه المخاطر .

منهجية الدراسة :

تم توظيف المنهج الوصفي التحليلي كما تم الاعتماد على الدراسات السابقة العربية والأجنبية لتثبيت الأسس التي اعتمد عليها الإطار النظري للوقوف على أهم نتائج الدراسات السابقة لرصد الدراسة الحالية وعلى الصعيد التحليلي تم استخدام الاستبانة والتي تم تطويرها وتنقيحها من قبل أعضاء الهيئة التدريسية ذوي الاختصاص للحصول على أفضل النتائج.

مصادر وطرق جمع المعلومات :

من أجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، قام الباحث بجمع البيانات من خلال مصادر البيانات الأولية ومعالجة الجوانب التحليلية للدراسة تم الرجوع إلى جمع البيانات الأولية من خلال أداة الاستبانة والتي تم تصميمها من قبل الباحث بما يتوافق مع أهداف ومتطلبات الدراسة الحالية وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لإعطاء الإجابات أهمية نسبية من (1-5) (النجار، النجار، الزعبي، 2018).

وقد تكون مجتمع الدراسة من الشركات المدرجة في بورصة عمان في المملكة الأردنية الهاشمية، أما عينة الدراسة فقد تكونت من العاملين في أقسام التدقيق الداخلي في مجتمع الدراسة. وتم استخدام الأساليب الاحصائية لتحليل بيانات الاستبانة وباستخدام برنامج (SPSS).

الاستنتاجات والتوصيات

بناءً على نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات، فقد توصل الباحث الى النتائج التالية :

1. وجود أثر معنوي لمنهج (Six Sigma) بأبعادها المجتمعة في الحد من مخاطر التدقيق الداخلي لتكنولوجيا المعلومات في الشركات المساهمة العامة. وتتفق نتيجة قدرة منهج (Six Sigma) على التحسين والتطوير والمراقبة والتي تؤثر بشكل ايجابي على تخفيض المخاطر مع نتائج الدراسات السابقة مثل دراسة (طاهر وخضر، 2021) التي اثبتت وجود توافق بين مكونات انظمة الرقابة COSO مع معايير منهج (Six Sigma) بنسبة 84%، ودراسة (الجوهر والبلداوي، 2011) التي اثبتت قدرة منهج

(Six Sigma) على التنبؤ بجودة عمل التدقيق الداخلي بنسبة مرتفعة وبالتالي سوف تؤثر جودة التدقيق على مخاطر التدقيق بشكل عكسي.

2. أظهرت النتائج وجود أثر معنوي لمرحلة التحديد والتعريف بالمخاطر في الحدّ من مخاطر التدقيق الداخلي لتكنولوجيا المعلومات، حيث أظهرت نتائج اختبار المتوسطات الحسابية ان هذه المرحلة من أهم مراحل تطبيق منهج Six Sigma كونها احتلت المرتبة الاولى بمتوسط حسابي 4.052 وانحراف معياري 0.536، كما تبين النتائج من وجهة نظر المستجيبين ان فقرة "يتم تحديد الاسباب التي أدت الى حدوث المخاطر" في المرتبة الأولى وهذا يعني ان اي مخاطر لا يمكن مواجهتها قبل تحديدها ومعرفة الاسباب التي أدت الى حدوثها.

3. أظهرت النتائج وجود أثر معنوي لمرحلة قياس المخاطر في الحدّ من مخاطر التدقيق الداخلي لتكنولوجيا المعلومات، حيث اثبتت نتائج التحليل ان أهم ما يساعد المدقق في الحد من مخاطر التدقيق لهذه المرحلة هي "جمع المعلومات التي تصف المشكلة واسباب حدوثها" حيث حلت هذه الفترات المرتبة الاولى من وجهة نظر المستجيبين .

4. كما أظهرت النتائج وجود أثر معنوي لمرحلة تحليل بيانات المخاطر دور مهم في الحدّ من مخاطر التدقيق الداخلي لتكنولوجيا المعلومات، حيث أفاد المستجيبين ان "مرحلة التحليل تكون فهم واضح لطبيعة المخاطر المتوقعة" وبالتالي احتلت هذه الفقرة المرتبة الاولى من وجهة نظرهم .

5. أما مرحلة التحسين والتطوير فقد كان لها دور ايجابي في الحدّ من مخاطر التدقيق الداخلي لتكنولوجيا المعلومات، وكان أهم ما يميز هذه المرحلة هي القدرة على الاستجابة للتغيرات التي تم قياسها من خلال الفقرة "يتم الاستجابة للتغيرات والتحسينات لفائدتها المرجوة" التي احتلت المرتبة الأولى.

6. واظهرت النتائج وجود أثر مادي لمرحلة المراقبة والتحكم بالمخاطر دور مهم في الحدّ من المخاطر، حيث تكون هذه المرحلة ملازمة لجميع مراحل تطبيق منهج (Six Sigma) وتعطي تغذية عكسية عن نتائج التطبيق وقد اظهرت نتائج التحليل ان المستجيبين ركزوا بهذه المرحلة على عملية وضع خطة المراقبة من خلال الفقرة "يتم وضع خطط لمراقبة جودة التعليمات واجراءات العمل" التي احتلت المرتبة الاولى حسب وجهة نظرهم .

استنتاجات الباحث

- بناءً على النتائج السابقة ونتائج التحليل واختبار الفرضيات لعينة الدراسة فإن الباحث يستنتج ما يلي:
1. أن الشركات المساهمة العامة الاردنية تعمل بشكل جيد لادارة مخاطر تكنولوجيا المعلومات من خلال تطبيق سياسات واجراءات حازمة للحد من هذه المخاطر وتطبيق أنظمة محاسبية وادارية متكاملة.
 2. ان الجهات الحكومية والمؤسسات الدولية تراقب أعمال الشركات وتضع القوانين الناظمة لها من أجل الحد من مخاطر تكنولوجيا المعلومات وهذا ما أكدته نتائج التحليل التي تبين ارتفاع الاجراءات الاحترازية والاستباقية لمواجهة مخاطر تكنولوجيا المعلومات.
 3. ان الاجراءات التي تضعها الجهات المنظمة لمهنة التدقيق الداخلي ساهمت وبشكل فعال في توعية المدققين الداخليين لمواجهة مخاطر تكنولوجيا المعلومات والتخطيط لعملية التدقيق مع الاخذ بعين الاعتبار بوجود هذه المخاطر ووضع آلية مناسبة لمراقبتها.

التوصيات

- بناءً على النتائج السابقة والتي توصلت إليها الدراسة في مرحلتي التحليل واختبار الفرضيات، وبالإضافة الى الاستنتاجات التي توصل اليها الباحث، فإن الباحث يوصي بما يلي:
1. ضرورة الأهتمام بمرحلة قياس المخاطر و استخدام أدوات التحليل الاحصائي عند قياس المخاطر المتوقعة كون هذه المرحلة حصلت اثناء التحليل على المرتبة الخامسة من حيث الاهمية النسبية بين مراحل منهج (Six Sigma)، وقد تبين ان المستجيبين أظهروا ان فقرة " يتم استخدام الاساليب الاحصائية لتحليل بيانات المخاطر " حصلت على المرتبة الاخيرة من حيث الأهمية .
 2. ضرورة تحديد التحسين المطلوب من قبل الادارة العليا والذي تسعى له، حتى يتمكن فريق العمل من تحقيقه وهذا ما أثبتته نتائج التحليل من خلال الفقرة "يتم تحديد

التحسين الذي يسعى فريق العمل الى تحقيقه وخطوات التحسين" التي حصلت على المرتبة السادسة والأخيرة.

3. الالتزام بوضع قائمة بالحلول المقترحة للحد من المخاطر وتوثيق هذه الحلول، حيث اثبتت نتائج التحليل أن فقرة "يتم وضع قائمة بالحلول المقترحة" حصلت على المرتبة الاخيرة من وجهة نظر المستجيبين بعدم التقييد بوضع هذه القائمة .

4. ضرورة توثيق خطة المراقبة بشكل مستمر والتعديل على الخطة والإجراءات، وهذا ما اثبتته نتائج التحليل حيث افاد المستجيبين أن فقرة "يتم تطوير وتوثيق وتنفيذ خطة المراقبة بشكل مستمر" قد حصلت على المرتبة الاخيرة من حيث الأهمية النسبية من وجهة نظرهم.

5. ضرورة التقيد بالتعليمات والقوانين التي تصدرها الجهات الرسمية مثل وزارة الإقتصاد الرقمي والبنك المركزي لمواجهة مخاطر تكنولوجيا المعلومات، مع ضرورة وضع اجراءات رقابية للتأكد من التطبيق وتغليظ العقوبات على غير الملتزمين بالتطبيق.

6. حث الباحثين على اجراء المزيد من الدراسات في المستقبل متعلقة بتطبيق منهج Six Sigma على مخاطر أخرى تعيق عمل المدققين الداخليين مثل مخاطر البيانات الضخمة ومخاطر سلسلة التوريد.

المراجع العربية :

- ابو زيد، وفاء(2011).أثر عوامل النجاح الحرجة في تطبيق منهجية سيجما ستة على رضا المتعاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في عمان، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاعمال،جامعة الشرق الاوسط،عمان ،الاردن .
- الجوهر، كريمة، علي، علي(2017).مدى تاثير استخدام معايير تقنية (Six Sigma) في تحسين جودة التدقيق الداخلي: دراسة تطبيقية في الوحدات الحكومية في محافظة النجف الاشرف.مجلة الكلية الاسلامية الجامعة-النجف الاشرف.(42)، 151-185.
- الجوهر، كريمة، البلداوي، شاكر، البياتي، محمود (2011). دور المدقق الداخلي والخارجي في ادارة مخاطر التكنولوجيا :دراسة تحليلية مقارنة. مجلة الاقتصاد والادارة، 34، (89)، 22-35.
- حاج حسن، تمام (2013).دراسة تحليلية لعوامل النجاح الحرجة لتطبيق منهجية الستة سيجما للتحسين في الشركات السورية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الافتراضية السورية. دودين، احمد(2020). ادارة التغيير والتطوير التنظيمي، الاردن،عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الشريفي، زينب(2012). ستة سيجما مدخل للقيمة المتميزة للزبون دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدراء الأقسام والشعب في معمل سمنت الكوفة. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، 8، (23)، 127-160.
- الشملي،عائشة(2017).برنامج تحسين العمليات والتطوير المؤسسي:تطبيق نظرية الانحراف المعياري السداسي (six sigma) في المؤسسة.مصر،القاهرة:دار الفجر للنشر والتوزيع.
- عبد القادر، عبد الله (2019). نموذج مقترح لإستخدام أسلوب six sigma في تحسين جودة المراجعة الداخلية. اطروحة دكتوراة غير منشورة ، كلية التجارة - بنين ،جامعة الأزهر،القاهرة ،مصر.
- الكبيجي مجدي(2019).تكامل منهج سيجما ستة(Six Sigma) وبطاقة الاداء المتوازن (BSC) وعلاقته بالأداء المالي في الشركات الصناعية المساهمة العامة الفلسطينية، مجلة العلوم الادارية والاقتصادية،12، (2)، 339-417.
- الناظر، سميحة(2017). مدى إمكانية تطبيق منهج ستة سيجما (Sigma Six) في شركات تصنيع المواد الغذائية الكبرى في الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا، إدارة الاعمال،جامعة الخليل، الخليل،فلسطين.

ميلاد، ريمون(2014). إطار مقترح لاستخدام منهجية ستة سيجما لتحسين فعالية المراجعة الداخلية على أساس المخاطر (دراسة تطبيقية). جامعة القاهرة، مجلة المحاسبة المصرية. 4، (8)، 612 – 549.

طاهر، كبرى، خضر، إيناس(2020). استخدام منهج Six Sigma في تفعيل مكونات الرقابة الداخلية وفق إطار COSO في القطاع المصرفي. جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 16، (51)، 99-115.

زعطوط، محمد(2019). أثر نظم تخطيط موارد المنشأة في جودة التدقيق الداخلي: الدور المعدل لإدارة مخاطر تكنولوجيا المعلومات. رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا ، جامعة العلوم الإسلامية، عمان، الأردن

جمعة، أحمد(2009). المدخل الى التدقيق والتأكيد الحديث. الأردن، عمان، دار الصافى للنشر والتوزيع.

صالح، فاطمة، ابوبكر، مصطفى(2017). المراجعة الداخلية ودورها في إدارة مخاطر تكنولوجيا المعلومات بالمصارف التجارية بالسودان: دراسة ميدانية على عينة من المصارف التجارية بالسودان، مجلة العلوم الادارية والمالية، جامعة النيلين، السودان. 159-202.

الانتوساي، المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبية (2014). دليل تدقيق تكنولوجيا المعلومات لأجهزة الرقابة العليا، ترجمة ديوان المحاسبة الكويتي، ص17.

وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة، (2020). سياسة المنصات السحابية وخدماتها 2020، عمان، الأردن، 1-18. www.modee.gov.jo

عمارة، الطاهر، رجم، خالد، عطية، العربي(2018). أثر نظام الحماية الالكتروني في الحد من مخاطر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال دراسة مقارنة لعينة من المؤسسات، مجلة رؤى اقتصادية، 8، (2) 135-150.

النجار، فايز، النجار، نبيل، والزعبي، ماجد(2018). أساليب البحث العلمي -منظور تطبيقي. الأردن، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

المراجع الأجنبية

- Khan Kundi, Obaidullah (2005). A Study Of Six Sigma Implementation And Critical Success Factors. **Pakistan's 9th International Convention On Quality Improvement**, Karachi, Pakistan, 1-12.
- Chick, S., Sánchez, P. , Ferrin,D., Morrice,D. (2003).CRYSTAL BALL FOR SIX SIGMA TUTORIAL, **Proceedings of the 2003 Winter Simulation Conference**, 10.1109/WSC.2003.1261436.

- Goh, Jenson, Choo, Bennie (2015). Pragmatic adaptation of the ISO 31000:2009 enterprise risk management framework in a high-tech organization using Six Sigma. **International Journal of Accounting and Information Management**, DOI: 10.1108/IJAIM-12-2014-0079.
- Khader, E. ,Tahir, M. ,(2020).The use of the Six Sigma approach in activating the internal control components in accordance with the COSO framework in the banking sector. **Tikrit Journal of Administration and Economics Sciences**, 16, (51), 1, 99-115.
- Carroll, Charles (2013). **Six Sigma for Powerful Improvement: A Green Belt DMAIC Training System with Software Tools and a 25-Lesson Course**, Taylor & Francis Group,
- Shaikh, S. , Kazi, J. ,(2015). A Review on Six Sigma (DMAIC) Methodology. **International Journal Of Modern Engineering Research (IJMER)**, 5, (2), ISSN: 2249-6645.
- Institute of Internal Auditors. (2016). **All in a day's work: A look at the varied responsibilities of internal auditors**. United States of America. Institute of Internal Auditors.
<https://global.theiia.org/about/about-internal-auditing/Public%20Documents/All-in-a-Days-Work-Brochure.pdf>
- Meadows, Rolling(2015). Top 10 Technology Challenges for IT Audit Professionals – New Study from ISACA and Protiviti, **CORPORATE COMPLIANCE INSIGHTS**,
<https://www.corporatecomplianceinsights.com/top-10-technology-challenges-for-it-audit-professionals-new-study-from-isaca-and-protiviti/> 10/12/2020.
- Lindsay,J. , Doult, a. ,Ide,C. (2019). Emerging Technologies, Risk, and the Auditor's Focus. **CENTER FOR AUDIT QUALITY**.
- Daniel, Cross (2019). Influence of Information Technology on Personnel Management in Nigeria, **International Journal of Engineering Research and Advanced Technology**, 5, (2), DOI: 10.31695/IJERAT.2019.3386
- Kovanen, Anni (2020). **Risks Of Intelligent Automation And Their Impact On Internal Audit**. Master's thesis, Tampere University, 1-88.

التعليم العالي والتعليم عن بعد بين الممارسة والتطبيق في دولة الكويت

الدكتورة فاتنة أبو عامر

ملخص:

يشهد العالم تطورات تكنولوجية متجددة في ظل جهود الدول التي تبذلها بهدف التحسين المستمر في الخدمات العامة وترشيد انفاقها. كما ان لهذه التكنولوجيا دور حيوي في قياس الأداء وتطويره بهدف الحد من زيادة التكاليف والفترة الزمنية لهذه الخدمة؛ الامر الذي بدوره ينقلنا الى وجود ضرورة للتحويل من المؤسسات التي تقدم خدمات ورقية (تقليدية) الى مؤسسات (تكنولوجية).

وفي دولة الكويت رأت الحكومة أن هذا الأمر ضروري جداً من حيث الفكرة والتطبيق في مجمل قطاعات الدولة وعلى سبيل المثال لا الحصر قطاع التعليم العالي وقطاع التربية. وبالإضافة إلى ذلك فإن التعليم عن بعد أصبح من الأساليب التي تستخدم في مجال التعليم وفي المجال التربوي الامر الذي أدى الى تطوير برامج التعليم. وهذا الموضوع هو محل البحث في هذه الورقة من حيث اهم الممارسات التعليمية التقليدية وتطورها الى تعلم عن بعد. مفتاح الكلمات: التعليم عن بعد، التعليم التقليدي، دولة الكويت.

Abstract

The world is witnessing renewed technological developments in the face of the efforts of states to continuously improve public services and rationalize their spending. This technology has a vital role to play in measuring and developing performance to reduce the increase in costs and the time of this service. This, in turn, brings us to an urgent need to shift from institutions that provide paper services (traditional) to (technological) institutions.

In Kuwait, the government considered this to be very necessary in terms of the idea and application in all sectors of the country, namely, the higher education sector and the education sector. Distance education has become one of the methods used in the field of education and in the field of education, which has led to the development of education programs. This topic is the subject of this paper in terms of the most important traditional educational practices and their development into distance learning.

The key to words : distance education, traditional education

مقدمة:

يقاس تقدم الأمم بمدى رفاهية الساكنين على أرضه وبمستوى الرضا لتقديم الخدمة من الحكومة. وبهدف الوصول الى المستوى الأمثل من الأفضل وضع سياسات استراتيجية واضحة ومفضلة لضمان التحسين المستمر لهذه الشعوب. ومما لا شك فيه أن التعليم هو ركن أساسي من أركان قياس تقدم المجتمعات ومن الأولى إعطاء الأهمية ذات الأولوية القصوى للجانب الخدمي من هذه الممارسات التي تهدف الى التحسين المستمر.

كما ان دولة الكويت تسعى بشكل واضح للعبان من حيث تحسين وتطوير الخدمات العامة المقدمة للجميع لكسب رضى السكان من حيث النوع والجودة. ومن هذا المنطلق وضعت الحكومة الكويتية بعض الإصلاحات لجال التربية والتعليم ممثلة في تطبيق نظام التعليم عن بعد الذي أصبح ضروري في العمل التعليمي. ويعد موضوع التعليم عن بعد من أفضل ما حصل في عصر التطور التكنولوجي في وقتنا هذا. ويعود الفضل في ذلك لمبدعي الابتكارات التكنولوجية في مجال التعليم، كما تعد عملية التعليم ناجحة في نظر المتخصصين في مجال التعليم والمرتکز على ثلاثة عناصر مهمة وهي: المعرفة العلمية والتعلم والمعلم. إضافة الى طرق التدريس ووسائل التعليم والقياس والتقييم. فمن غير هذه الوسائط من غير الممكن للمعلم ذو الكفاءة العلمية والخبرة المهنية في مجاله ان يتمكن عن وضوح ووصول المادة العلمية للمتعلم المناسبة له لمستوى المعرفة لديه والفترة الزمنية. لذلك سيكون التركيز في هذه الورقة على العملية التعليمية والتعلم عن بعد والاستخدامات المعنية بنقل التعليم للمتعلم من أجهزة حوسبة وغيرها. العوامل التي تشجع على التعلم عن بعد، ناهيك عن أسلوب التعليم وفوائده التي تعود على جميع الأطراف مع التركيز على أدوات مصادر التعلم عن بعد في المجتمعات المعاصرة مثل الانترنت Network.

وتهدف هذه الورقة الى اظهار الجهود التي تبذلها دولة الكويت لمواجهة ظاهرة العوثة فيما يخص التطور التكنولوجي في قطاع التعليم. واطهار كم التطبيق لنظام التعلم عن بعد في الكويت من خلال قراءات التعليم العالي وتحديد تحدياته من حيث سلبياته وايجابياته. ومن حيث دراسة موضوع هذه الورقة طرح التساؤلات التالية: ماهية دور إدارة التعليم عن بعد في تطوير عملية التعليم في الكويت من خلال قطاع التعليم. وللإجابة على ذلك تتبع الخطوات التالية:

- ❖ المبحث الأول: مفاهيم التحول الالكتروني، وأهدافه ودواعيه.
- ❖ المبحث الثاني: سياسات تطبيق التحول الالكتروني في التعليم.
- ❖ المبحث الثالث: مفهوم عن بعد، أساليبه وعناصره.

المبحث الأول: مفاهيم التحول الالكتروني، وأهدافه ودواعيه
سوف نتطرق الى هذا الجانب من حيث مفاهيم التحول الالكتروني وذلك من خلال تناول تعريف التحول الالكتروني وأهدافه ودواعيه، وذلك على النحو التالي:
أولاً: تعريف التحول الالكتروني:

تعددت مفاهيم التحول الالكتروني من حيث الناشطين بهذا المجال ممن تناولوا الموضوع ومن حيث الدراسة والتحليل وكما اوصت الدراسات أن التحول الالكتروني هي عبارة عن تحول العمليات الإدارية ورقياً إلى عمليات إلكترونية باستخدام التقنيات الحديثة وتعمل على تطوير البنية التحتية للمعلومات في المنظومة.

وبناءً عليه، فإن التحول الالكتروني هو تكامل البيانات بين الإدارات والناس ومشاركة هذه البيانات في توجه آلية العمل بالمنظومة نحو تحقيق الأهداف المرجوة. كما عرف عن المفوضية الأوروبية باستخدامها أدوات ونظم أكثر بفضل تقنية المعلومات لتقديم أفضل الخدمات العامة للسكان. ومن التعاريف السابقة نرى اننا بصدد وضع تعريف اجرائي للإدارة الالكترونية وهي التحول من الاجراء التقليدي الى الاجراء التكنولوجي المعتمد على وسائل الاعلام المختلفة. والتي تهدف الى إعطاء أفضل الخدمات بجهد ووقت اقل وبأعلى جودة. والهدف من ذلك هو إرضاء السكان.

ثانياً: أهداف وأسباب التوجه نحو التحول الالكتروني:

01- الأهداف: لقد تعددت أهداف التحول الالكتروني والتي أهمها:

أ- إعادة الهيكلة لأي منظومة تقليدية حالية بهدف تحسين الأداء التقليدي ادارياً والذي يعني بوقت أكبر وبتكلفة اقل لإنجاز أي معاملة من منظور مفهوم التعلم عن بعد.
ب تطوير الخدمات العامة للسكان.

ج- التقليل من التحديات والمعوقات الإدارية من حيث البيروقراطية والقضاء عليها أينما وجدت.

د - ان تكون أنظمة التحول الرقمي متواصلة 24 ساعة باليوم¹.

هـ- تحسين الإدارة باستخدام أنظمة رقمية متطورة لتحسين العمل ورفع الكفاءة الإنتاجية للعمل وللموظف والحث على وجود صف ثاني من كوادر للجيل القادم تستطيع العمل معها.

و - مد جسور التعاون بي إدارات المنظمة الواحدة لتقديم أفضل الخدمات.

ز - تقليل المعوقات لمتخذي القرار بتوفير المعلومات وربطها².

02 - أسباب التحول إلى التعليم الإلكتروني؛

شهد العالم اجمع تطورات بجوانب عدة منها الإدارة ذو وجه العملة الالكتروني والذي كان سبب وجيه لفرض التحول الالكتروني. ومن خلال تداعيات شاركت بشكل واسع في تبيني فكرة التحول الالكتروني لمختلف الإدارات الخدمية والربحية بهدف الوصول الى تطوير الخدمة العامة التي تقدمها الدولة للسكان بكفاءة. من أهمها³ :-

أ - تسارع التقدم التكنولوجي والثورة المعرفية المرتبطة به>

ب- توجهات العولمة نحو تقوية الروابط الإنسانية.

ج - تزايد الضغط والمطالب الشعبية على الإدارات وكذا الحكومات.

د - يجب ان تقدم الخدمة العامة للسكان بكفاءة.

هـ - تقديم خدمات تكون من شأنها جديدة ومتطورة للسكان.

المبحث الثاني: سياسات تطبيق التحول الالكتروني في التعليم.

يجمع الباحثون في التعليم على أن التعليم مثلث يرتكز على ثلاث اضلاع هي المعلم والمعرفة والمتعلم. ولتحقيق الهدف المرجو من العملية التعليمية الحديثة يجب ان يكون هناك تناغم بين جميع هذه العناصر.

¹ خالد صلاح حنفي محمود، استخدامات التعلم النقال في التعليم الجامعي في ضوء بعض الخبرات العالمية المعاصرة، مجلة التعليم عن بعد والتعليم المفتوح، المجلد الرابع، العدد السادس، مايو 2016، ص79.

² سمير عبد سالم الخريسات، محمد سلمان الرياحنة، ورقة عمل مقدمة ضمن متطلبات مقرر - تكنولوجيا التعليم بعنوان التعليم الالكتروني الانترنت مملكة البحرين وزارة التربية والتعليم برنامج دبلوم التمهين في التربية، 2013، ص2.

³ سامي الخفاجي، التعليم المفتوح والتعليم عن بعد أساس للتعليم الالكتروني، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2015، ص20.

وللوصول الى هذا التناغم هناك سياسات يجب ان تتوفر لذلك والتي تكون متطلباتها كالآتي¹ :

أولا - سياسات تقنية :

يتكون التحول الالكتروني فناً من عناصر أربع تعمل مع بعضها البعض وهي كما هي مبينة ادناه:-

01- صلب جهاز الحاسب: HARD WARE

والمقصود هنا جهاز الحاسب وملحقاته. يجب على المنظمة شراء أفضل وأحدث الأجهزة لتحقيق المميزات التالية :

- توفير ميزانية التحسين المستمر والصيانة.

- تطابق صلب جهاز الحاسب لأحدث البرامج في تقنية المعلومات

02 - البرامج: SOF WARE .

يحتاج التعلم عن بعد إلى إدارة وبرامج، مع الأخذ بعين الاعتبار بتطويرها بشكل دوري لتواكب التطور في العامل ليتطابق مع الخدمة المقدمة للمتعلم.

03 - شبكات الاتصال: COMMUNICATION NETWORK

يعد هذا الامر أهمها من الناحية التقنية - فلولا لا يمكن لوجود إدارة فنية. وهي عبارة عن مجموعة من أجهزة الحاسوب مرتبطة في بعضها البعض لنقل وتبادل المعلومات.

04 - صناع المعرفة: KNOWLEGE WORK

انهم الخبراء ومن يختص بهذا المجال لتمثيل الموظفين بالمنظومة،

ثانياً- الآليات البشرية والآليات الإدارية :

من أهم الموارد في المنظمة هو العنصر البشري، ولكي تكون ناجحة تفي سياسة تطبيق التعليم عن بعد من هم من المتخصصين بمجال التقنية المعلوماتية. ناهيك عن الآليات الإدارية والتي تتطلب العناصر التالية :

-وضع الاستراتيجيات (وضع الخطط الخاصة بالإدارة الالكترونية).

-الدعم الإداري (دعم الإدارة العليا لتطبيق نظم المعلومات) .

1عبد العظيم صبري عبد العظيم، استراتيجيات وطرق التدريس العامة والالكترونية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2016، ص34.

- الهيكل التنظيمي (تطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب إجراء تغيير في هيكل المنظمة)
- تطوير وتدريب الموظفين (الإدارة الإلكترونية تتطلب عمل تغييرات في رفع الوعي لطاقتهم
الموارد البشرية.
- وضع سياسات تشريعية وتطويرها حسب المستجدات (تطوير القوانين والسياسات
الإجرائية لتسهيل منظمة الانتقال الى الإدارة الإلكترونية حيث النتائج المصادق عليها
وعلى مشروعيتها.

المبحث الثالث: مفهوم التعليم الإلكتروني، أساليبه وعناصره.
نحن نعيش عصر تميز بالديناميكية والحركة السريعة الامر الذي يتطلب
تغييرات تتناسب مع عصرنا هذا في جميع المجالات الحضارية والعلمية والصناعية.
التقدم التكنولوجي هو المسيطر والمهيمن على العالم لذا أصبح لزاماً على الجميع مواكبة
العمليات لمواجهة التحديات من خلال سرعة تداول البيانات وجمع المعلومات وسرعة
تغيرها وكذلك كثرة اعداد الطلبة وفي مقابلها نقص في اعداد المدرسين والبعد الجغرافي
للمكان.

الامر الذي أدى الى وجود نمط وطرق متعددة للتعليم. وعلى سبيل المثال لا
الحصر التعلم الذاتي: الذي يكون فيه اعتماد المتعلم على نفسه وقدرته التعليمية من
حيث المفهوم والسرعة والخبرات والمهارات وسرعة اتقانها.

ولإيجاد حلول لهذه التغيرات ومواجهة التحديات ظهر مفهوم التعليم باستخدام
جهاز الحاسب الالى (المبرمج) ومفهوم التعلم عن بعد (دون الحاجة لوجود معلم بشكل
مستمر)

أولاً: تعريف التعليم الإلكتروني.

هو التعليم الذي يعتمد على استخدام اجهزة الاتصال الحديثة والمعاصرة من حاسب
وشبكاته ووسائطه المتعددة من صوت وصورة، ورسومات، وآليات بحث، ومكتبات إلكترونيات،
وكذلك بوابات الإنترنت في الاتصال، واستقبال المعلومات، واكتساب المهارات، والتفاعل بين

الطالب والمعلم، وبين الطالب والمدرسة، وربما بين المدرسة والمعلم. لا يستلزم هذا النوع من التعليم وجود منشآت مدرسية، أو صفوف دراسية، بل إنه يلغي جميع المكونات المادية للتعليم¹. في المثلث التعليمي يكون أحد اضلاعه المعرفة العلمية بجميع موادها العلمية شاملة الوسائل التعليمية التقليدية وتكنولوجيا التعليم، وتكنولوجيا المعلومات، ووسائل الإيضاح على مختلف أنواعها. أما عن طرق التدريس فالمادة العلمية لا يمكن توصيلها لعقل المتعلمين في ظل غياب الوسائل التعليمية. فإن هذه الوسائل لها قيمة عالية في تحقيق هدف الدروس النظرية / العلمية حسب المعيار العلمية للوسيلة نفسها. فهي تعتبر القناة الصامتة للعملية التعليمية من خلال توصيل الرسالة للمتعلم. بالإضافة الى أنها تسهل عملية الإدراك المعرفي للعقلي للمتعلم. إذن التعليم الإلكتروني يركز على استخدام تكنولوجيا التعليم في تصميم وإنتاج مصدر للتعليم والتعلم الرقمي محدد الأهداف.

إن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لها دور فعال من حيث إتاحتها للمتعلم مع ضمان سلامة المحتوى ونجاح التواصل مع المتعلم بشكل متوازن، وفق نموذج التصميم التعليمي المحدد لذلك. فالتعليم الإلكتروني هو كل تعلم يتحقق للمتعلم من خلال الوسائط التكنولوجية الإلكترونية، وهو نوع من التعليم الإلكتروني، ولكن المعنى الأدق هو أن يطلق هذا المفهوم على التعليم والتعلم المقدم عبر الشبكات، ومن أحدث صورة الآن:

1- التعلم الجوال :

يعد التعلم الجوال شكلاً جديداً من أشكال نظم التعليم عن بعد، والذي يتسم بانفصال المحاضر عن الطلاب مكانياً وزمانياً. والتعلم الجوال هو مصطلح لغوي جديد يشير إلى استخدام الأجهزة المحمولة في عملية التعليم. ويركز هذا المصطلح على استخدام التقنيات المتوفرة بأجهزة الاتصالات اللاسلكية لتوصيل المعلومة خارج قاعات التدريس، حيث وجد هذا الأسلوب ليلائم الظروف المتغيرة الحادثة بعملية التعليم التي تأثرت بظاهرة العوالة. يمكن تحقيق ذلك باستخدام الأجهزة النقالة والمحمولة مثل الهواتف المتنقلة CellPhones والمساعدات الرقمية (PDA) وهي أجهزة حاسوب محمولة باليد، والحواسب المحمولة PortableComputers والحاسبات الشخصية ال صغيرة Tablet PCs على أن

¹ مهاء بنت صالح العجلان، التعلم الإلكتروني المنتشر، وزارة التعليم، المملكة العربية السعودية، 1424هـ..ص4-6.

تكون كلها مجهزة بتقنيات الاتصال المختلفة اللاسلكية والسلكية على حد سواء مما يؤمن سهولة تبادل المعلومات بين الطلاب أنفسهم من جهة، وبين الطلاب والمحاضر من جهة أخرى. ويرجع البعض تاريخ التعلم الجوال الي سبعينات القرن الماضي مع مشروع داينابوك في مركز أبحاث زيروكس بالو ألتو، بل إن البعد يربطه بالتعلم عن بعد، ولكنه فعليا بدأ يتشكل منذ عام 1990، عندما بدأت أجهزة الحاسوب المحمول وأجهزة المساعدات الرقمية الأولية بالظهور، وفي عام 2000 ظهرت المساعدات الرقمية ذات الاتصال اللاسلكي، كما وظهرت مشاريع منها مشروع رواد التعليم بالم الأمريكي، ثم تلا ذلك عقد عدة مؤتمرات دولية خصصت للأبحاث والدراسات الخاصة بهذا النوع من التعليم¹.

وتقوم فكرة التعلم الجوال على استخدام ما نحمله في أيدينا من هواتف جواله وأجهزة محمولة وتوظيفها في العملية التعليمية، واعتبرها البعض الجيل الثالث للتعليم الالكتروني. وتتفق مع كثيرين في أن التعلم الجوال هو شكل خاص من أشكال التعليم الالكتروني².

• خصائص وسمات التعلم النقال:

يمكن استخدام الأجهزة النقالة بأشكالها المتنوعة في العملية التعليمية، سواء من حيث المساعدة في ادارة التعليم، وأيضا في التعليم والتدريس والتدريب، ومن الملاحظ أن بعض هذه الخصائص مشتركة مع التعليم الالكتروني، وهذا يؤكد وجهة النظر في أن التعليم النقال او الجوال هو فرع خاص من التعليم الالكتروني، ومن أهم الخصائص التي يتميز بها التعلم النقال ما يلي:

- يمكن من خلال الأجهزة المحمولة ومن بينها الهاتف المحمول، بث المحاضرات والمناقشات مباشرة إلى الطلاب مهما كان مكان تواجدهم وذلك من خلال اتصال هذه الأجهزة بشبكة الانترنت، كما يمكن للطلاب من خلاله التفاعل مع بعضهم البعض ومع المعلم بدلا من الاختباء وراء الشاشات الكبيرة. Large Monitors.

¹ ورقة عمل مفصلة حول المحور الثالث من محاور مؤتمر التدريب عن بعد لجامعة الدول العربية 2016، متاح على الرابط التالي:

<http://www.shatharat.net/vb/showthread.php?t=57485>

² ورقة عمل مقدمة عن التعليم الالكتروني / جامعة الأقصى بعنوان: المستحدثات التكنولوجية في عصر المعلوماتية 2014/05/15.

- يمكن لطلاب المرحلة الجامعية - خاصة لمن يقطنون بعيداً عن جامعاتهم أو لطلبة التعليم غير المرتبط بدوام منتظم- استقبال الإعلانات أو القرارات الإدارية المستعجلة، كإلغاء موعد امتحان معين أو اعتذار عن حصة ما ، أو تقديم موعد تسليم المشاريع الطلابية، وهذه كلها أمور يعاني منها طلاب الجامعات التقليدية، حيث يمكن استخدام خدمات الرسائل القصيرة SMS للحصول على المعلومات بشكل أسهل وأسرع من المحادثات الهاتفية أو البريد الإلكتروني مثل جداول مواعيد المحاضرات أو جداول الاختبارات وخاصة مع إجراء تعديلات طارئة على هذه الجداول.
- تمكن الأجهزة المحمولة المعلمون من استعراض واجبات وعمل الطلاب، كما يتمكن الطلاب من خلالها معرفة نتائج تقويم المعلمين لتلك الواجبات والأعمال، كما يمكن تدوين الملاحظات باليد Handwritten من خلال (SMS) أو بالصوت Voice مباشرة على الجهاز Device أثناء الدروس الخارجية أو الرحلات.
- يساعد الطلاب والباحثين على إنشاء مكتبة صغيرة سواء من الكتب والدروس وكذلك المراجعات والشروح ، إضافة إلى مقاطع الفيديو الخاصة بمجال معين.
- ساعد على تحقيق نوع من التواصل المباشر بين أطراف العملية التعليمية، الطالب والمؤسسة التعليمية وأولياء الأمور، حيث من الممكن للأهل أن يتسلموا متابعة دورية لنتائج أبنائهم وتطورهم ومستواهم الدراسي، أو بعض التنبيهات الطارئة حول تغيب أو تأخر أبنائهم عن حضور الدروس، هذا التواصل المباشر مع المدرسة له أهمية بالغة عند العائلة، خاصة إذا ما كان كلا الأبوين عامل، الأمر الذي يعطي فرصة لتدارك أي فشل دراسي أو مسلكي لهؤلاء الأبناء قبل تفاقمه.
- يضمن استخدام هذه التقنيات مشاركة أكبر للطلاب في التعليم النقل عبر الأجهزة التي يستخدمونها في حياتهم اليومية، ولذلك فإن البعض يرى أن التعليم النقل يعتبر مثالا للتعليم الحياتي الذي يستمد فيه المتعلم خبراته العلمية والعملية من خلال الممارسة اليومية، إضافة إلى سهولة وضع الكثير من الأجهزة المتنقلة في الفصل الدراسي بدلاً من وجود أجهزة الحاسوب المكتبية Desktops والتي تتطلب مساحة كبيرة.
- تمكن هذه الأجهزة أطراف العملية التعليمية من المشاركة في تنفيذ العمليات والمهام في صورة جماعية (تشاركية) ، بحيث يمكن للعديد من الطلاب والمعلم تمرير الجهاز بينهم أو استخدام خيار الأشعة تحت الحمراء Infrared Function في الأجهزة الرقمية الشخصية

أو استخدام الشبكة اللاسلكية مثل البلوتوث Bluetooth وبذلك يمكن للمعلمين استخدامه في توزيع العمل على الطلاب بسهولة وبشكل طبيعي.

- أن الأجهزة المتنقلة تحقق عنصر التجديد في أسلوب التدريس التقليدي خاصة في المدارس القديمة والتي لم تتمتع بالقدر الكافي من تطورات التقنية في تجهيزاتها ، وقد رأى أحد التربويين بأن استخدام أنشطة التعليم المتنقل تثير الحافز لدى الطلاب فيما يعرف بالتغيير الهادئ 'coolness' ، كما أنها تزيد من الدافعية والالتزام الشخصي للتعلم فإذا كان الطالب سوف يأخذ الجهاز إلى البيت في أي وقت يشاء فإن ذلك يساعده على الالتزام وتحمل المسؤولية، الأمر الذي يمكن أن يسهم في جذب كثير من الشباب الذين تسربوا من التعليم حيث يمكنهم الاستمتاع باستخدام أجهزة الهاتف النقال، وأجهزة الألعاب Games Devices مثل Gameboys في التعلم.

- إن الكثير من الدراسات والأبحاث تقرر بأن التكنولوجيا المتنقلة تعطي فرصاً جديدة للتعلم التقليدي في الفصول الدراسية وكذلك في نمط التعلم مدى الحياة خارج هذه الفصول الدراسية، فالتعلم المتنقل يثري التعلم بمساحة واسعة من القدرة والمرونة حيث يتمكن المتعلم من متابعة تعلمه وقت وجوده على رأس العمل بما يوفره من فورية وسرعة وصول - - - "just- in time" وأشارت بعض الدراسات إلى أن المتعلمين الذين مارسوا عملية التعلم من خلال تقنيات التعليم النقال كانوا أكثر تركيزاً في تحقيق أهداف التعلم والبقاء لفترات أطول للقيام بأنشطة التعلم نتيجة تحقيق المتعة والفائدة فيها، ويضيف Clark (2001, cited by Shepherd) أن التقنيات المتنقلة تمتلك من المميزات الفريدة ما لم يتوافر في الأنواع الأخرى من الحواسيب المكتبية PCs حيث أنها تتمتع بخصائص صوتية عالية تمكن المستخدم من الحديث والاستماع بوضوح عال حيث يتمكن الشخص من التفاعل التزامني المباشر مع أي طرف بكلفة مالية زهيدة نسبياً.

- إن الألفة التي يشعر بها المتعلم تجاه جهازه المتنقل الشخصي والذي يرافقه دوماً تساعد في التغلب على الرهبة تجاه استخدام التقنية، كما أنها تساعدنا في محو الأمية الحديثة وهي أمية التعامل مع التكنولوجيا، فقد يؤدي التعلم من خلال الأجهزة المحمولة ومن بينها الهواتف النقالة إلى سد الفجوة الرقمية لأن تلك الأجهزة تكون أقل تكلفة من الحاسبات المكتبية أشيع استخداماً، بل ويضيف البعض أن المتعلمون يستطيعون في التعليم المتنقل الاستفادة من مهاراتهم السابقة في القراءة والكتابة عن طريق التعامل بالرسائل عبر

شكل نصي مكتوب.

- يساعد استخدام التعليم النقال في إضفاء المزيد من الأنشطة إلى الدروس التقليدية مما يحقق الحيوية والجذب للمادة العلمية وبيئة التعلم، إضافة إلى أن تقنيات التعليم النقال يمكن أن تساعد على حل بعض المشكلات التي يتعرض لها الطلاب غير القادرين على الاندماج في التعليم التقليدي كما أنها تكسر الحاجز النفسي تجاه عملية التعلم وتجعلها أكثر جاذبية، تستخدم كتنقية مساعدة للمتعلمين الذين يواجهون صعوبات تعلم.

2- التعلم المتداول (المنتشر) :

ويعني التعلم المتداول أو (المنتشر) هو التعلم الذي يمكن تحقيقه من خلال التفاعل مع عناصر الموقف التعليمي في أي وقت، ومن أي مكان باختلاف الوسائل والأدوات التي يمكن أن تحقق عملية الاتصالات، مما يؤكد على ارتباطه بمفهوم الحوسبة المنتشرة، والتي لا ترتبط بالشكل التقليدي للشبكة، ولا الشكل التقليدي للحاسب، وبالتالي الشكل التقليدي في الاتصال. وذلك من خلال التليفون المحمول، أو الحاسوب المحمول، وحاسوب الجيب، والمساعدات الرقمية الشخصية (PDA)، وجهاز قراءة الكتب الإلكترونية¹.

التعلم المنتشر أكثر من مجرد طريقة جديدة للتعليم والتعلم، فهو يمثل رؤية للتعليم الذي يحدث ليس فقط في الصفوف الدراسية ولكن في كل زمان وأي مكان. وترجع فكرة التعلم المنتشر إلى أواخر ثمانينات القرن العشرين، عندما استخدم مارك ويزر Mark Weiser مصطلح الحوسبة المنتشرة Ubiquitous Computing وهذا المصطلح يصف ملازمة الحاسب للمتعلمين في حياتهم. ويساعد التعليم المتداول أو المنتشر في تكوين بنية معرفية تعليمية جديدة أصبحت ممكنة بواسطة موفري الوسائط المتعددة.

ثانياً: أجهزة الحاسوب كمصدر ومشجع للتعليم الإلكتروني.

1- الحاسوب كمصدر للتعليم الإلكتروني :

يركز هذا المصطلح على استخدام التقنيات المتوفرة بأجهزة الاتصالات اللاسلكية لتقديم التعليم خارج قاعات التدريس التقليدية، حيث وجد هذا الأسلوب ليلائم الظروف المتغيرات العالمية الحادثة بعملية التعليم والتعلم التي تأثرت بظاهرة العوالة وحالاً للعديد من المشكلات التي تواجه عملية التعليم والتعلم، وتعتبر الحاسبات من أهم التكنولوجيات

¹ وليد احمد مراد الكندري، معوقات تطبيق التعليم الإلكتروني في دولة الكويت دراسة تربوية اجتماعية، أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 27، العدد 3، 2011، ص 2033.

الداعمة للتعليم والتعلم الإلكتروني بما توفره من إمكانيات تتيح توفير مصادر للتعليم والتعلم متعددة الوسائل.

لا يمكن أن نعد الطالب القادر على اكتساب المعرفة التي يحتاجها بنفسه ما لم نزوده بالمهارات المعلوماتية التي تمكنه من التعامل مع مصادر المعرفة المختلفة. ولكي نستطيع تزويده بالمهارات فلا بد من إتاحة الفرصة أمامه للتعرف على المصادر المختلفة للمعلومات - غير المقررات الدراسية - وتوظيفها في تعلمه، وتعد مراكز مصادر التعلم من أنسب الصيغ تمثيلاً لهذا الفهم، وقدرة على تحقيق هذا الهدف. ويتفق في حاضرتنا هذا معظم العاملين في الحقل التربوي، وكذلك الباحثين الذين تناولوا عملية تطوير التعليم وإصلاحه على ضرورة دعم المناهج الدراسية بمصادر إثرائية مساعدة، وتوفير بيئة تعليمية تساعد المتعلم على تحقيق أهداف الموقف التعليمي، كما يرى البعض منهم أن العيش في الألفية الثالثة يحتاج إلى مهارات جديدة هي : التفكير العلمي الناقد، وقدرة الابتكار، والتعاون، وفهم الثقافات الأخرى، مع الوضع في الاعتبار أن مهارات التعامل (مع التكنولوجيا الحاسبات، والاتصالات من الأساسيات، إضافة إلى الاعتماد على النفس.

2- الحاسوب كمسجع على التعليم الإلكتروني.

إن تطوير برامج الحاسوب جعلت منه معلماً ووسيلة تعليمية في نفس الوقت، فأصبح الحاسوب يقدم معلومة للمتعلّم، فيتلقى منه استجابة، فيرد هذا الجهاز بتغذية راجعة توضح للمتعلّم ما إذا كانت استجابته صحيحة، فيحصل على تعزيز داخلي، أو غير صحيحة، فيوجهه الجهاز إلى السبيل الذي يمكن أن يسلكه، ليصل إلى الإجابة الصحيحة.

• مبررات استخدام الحاسوب في التعليم:

يتمتع الحاسوب بمجموعة من المميزات مثل السرعة والدقة، وتنوع المعلومات المعروضة والمرونة في الاستخدام والتحكم في طرق العرض تجعله أفضل من الوسائل التعليمية الأخرى، ويمكن تصنيف هذه المبررات إلى ما يلي:

1- تضخم المواد التعليمية.

2- محدودية الوسائل التعليمية.

3- يساعد الحاسوب على تنمية مهارات حل المشكلات.

4- الاسهام في التعلم عن بعد.

5- مساعدة الطلاب على الابداع.

• مميزات استخدام الحاسوب في التعليم:

يمثل الحاسوب قمة ما أنتجته التقنية الحديثة، فقد دخل الحاسوب شتى نواحي الحياة، وأصبح يؤثر في حياة الناس بشكل مباشر أو غير مباشر، ويمتلك الحاسوب العديد من الامكانيات والقدرات والمميزات التي تجعل منه أداة تنافس غيرها من الأدوات والوسائل التعليمية الأخرى¹.

وتجدر الإشارة الى أن أهم العوامل المشجعة على هذا النوع من التعلم منها ما يلي:

- 1- زيادة المتعلمين في زماننا هذا بشكل حاد لاتستطيع المدارس المعتادة استيعابهم جميعا.
- 2 - مناسبة هذا النوع من التعليم للكبار الذين ارتبطوا بوظائف وأعمال، وطبيعة أعمالهم لا تمكنهم من الحضور المباشر لصفوف الدراسة.
- 3- هذا النوع من التعليم يعتبر واعدا لتعليم وتثقيف المرأة خاصة في المجتمعات الشرقية وربات البيوت، ومن المنشغلات برعاية المنازل وتربية أبنائهن.
- 4- تجهيز المتعلمين لوظائف المستقبل حيث أن العديد من الوظائف تعتمد على تقنية الحاسوب مما يستوجب إعداد المتعلمين بما يمكنهم من التعامل مع الحاسوب وتطبيقاته.
- 5- تنمية قدرة المتعلم على التعلم الذاتي، والاعتماد على النفس، وخلق جيل من المتعلمين مسؤولين عن تعليمهم.

6- مقابلة المعادلات الكبيرة للانفجار المعرفي.

7- مواجهة معدلات التعبير السريع في متطلبات العمل وممارسة المهن المختلفة.

8- دعم مفهوم التعليم والتدريب مدى الحياة.

ثالثا: أساليب وعناصر التعلم عن بعد:

ونشير في هذا الصدد لما يلي: أساليب التعلم عن بعد، عناصر التعلم عن بعد،

مميزات التعلم عن بعد، وذلك على النحو التالي:

- 1- أساليب التعلم عن بعد: ويتضمن عنصرين هامين: أ- المتزامن، ب- وغير المتزامن.
- أ - المتزامن وفيه يكون المحاضر والطلبة يتواجدون في وقت واحد، ويتواصلون مباشرة، ولكن ليس بالضرورة التواجد بمكان واحد موحد. ومن إيجابيات هذه الدراسة أن الطالب يستطيع الحصول من المعلم على التغذية الراجعة المباشرة لدراسته في الوقت نفسه.

¹ التعليم عن بعد يزيد من تحديات تراجع الكفاءة والجودة التعليمية: الكويت نموذجا - مركز الخليج العربي للدراسات والبحوث الكويت 10 أغسطس 2020، متاح على الرابط التالي: <https://www.csrgulf.com>

ب- غير المتزامن: وهذا النوع لا يتطلب فيه تواجد المحاضر والطلبة في وقت واحد ومكان واحد، مثل استخدام الإميلات ومنتديات النقاش، ومن إيجابيات هذه الدراسة أن المتعلم يتعلم حسب الوقت المناسب له، وحسب الجهد الذي يرغب في إعطائه، كذلك يستطيع الطالب إعادة دراسة المادة والرجوع إليها إلكترونياً كلما احتاج إلى ذلك، أما السلبيات فهي عدم استطاعة الطالب الحصول على تغذية راجعة من الأستاذ أو المعلم إلا في وقت متأخر، أو عند الانتهاء من الدروس أو البرنامج.

2- عناصر التعلم عن بعد: ومن هذه العناصر:

أ- الطلاب بكل فئاتهم وأنواعهم المختلفة.

ب - المدرسة والمعلمين.

ج- المناهج أي مصادر التعلم الإلكتروني.

د- الفصول.

هـ- التقييم.

كما أن مدى الاستفادة من التعلم عن بعد: تخص مجالين هما: فوائد تعود على المتعلم، وفوائد تعود على المؤسسة التعليمية.

أ- الفوائد التي تعود على المتعلم هي:

❖ يتعلم ما يريد أن يتعلمه في الوقت الذي يختاره، وبالسعة التي تناسبه، يستطيع كل فرد أن يختار ما يحتاجه فعلاً من أي برنامج كما يمكنه الدراسة في الأوقات التي تناسبه، وتحديد أوقات بدء الدراسة، فلا يرتبط بمواعيد تسجل أو بفترات محددة لبداءة الدراسة وإيائها،
❖ يتعلم في جو من الخصوصية.

❖ يختلف الأفراد من حيث قدرام الاستيعابية، ومن مزايا التعليم الإلكتروني أنه يتم بمعزل عن الآخرين، بحيث -يمنح المتعلمين الفرصة للتجربة والخطأ في جو من الخصوصية دون أي شعور بالرجح، التعلم وفق المعدلات التي تناسب كل متعلم فلا يحتاج إلى حضور برامج بأكملها لا يحتاج منها، إلا إلى أجزاء بسيطة أو يرى أ لا تعود عليه بالفائدة فيختار ما يحتاجه فعلياً، وذلك بمساعدة بعض الاختبارات سواء الذاتية أو عن طريق المرشد

❖ يمكن المتعلم من التكرار للمحتوى التعليمي بالقدر الذي يحتاجه: وذلك إلى أن يطمئن إلى استيعابه للمادة العلمية تماماً، مما يزيد من ثقته بنفسه ويجعله يتقدم بخطى ثابتة إلى المستوى الأعلى.

- ❖ يتيح مصادر هائلة من المعلومات للمتعلّم.
- ❖ -تنمية مهارات استخدام التكنولوجيا الحديثة، يرتبط هذا النوع من التعليم ارتباطا وثيقا بالحاسب الآلي وتطبيقاته المختلفة مما يكسب المتدربين مهارات استخدام التكنولوجيا الحديثة كوسيلة للتعلّم لا كغاية في حد ذاتها.
- ب- الفوائد التي تعود على المؤسسة التعليمية:
 - ❖ تقليل مصروفات السفر والانتقال بالنسبة للمتدربين والمتعلّمين: حيث يمكن لمنظمة الاستفادة من أفضل البرامج والخبراء العاملين دون الحاجة إلى انتقال الموظّفين إليهم، بل تأتي إليهم هذه الخبرات سواء في أماكن العمل أو في المنازل ليتم التدريب وفقا لقدرات الأفراد وسرعاتهم المختلفة في التعلّم وطبقا لاحتياجا تهم الفعلية دون الارتباط بالوقت الذي يفرضه تاريخ انعقاد البرنامج والمكان الذي ينعقد فيه.
 - ❖ تقليل أوقات الغياب عن العمل: لا يحتاج الموظّفون لترك مكان العمل لحضور البرامج التدريسية، حيث أنّ الفرصة تكون متاحة لاختيار أنسب الأوقات بالنسبة لظروف الموظّف وظروف العمل على حد سواء.
 - ❖ دعم الشبكة: من أجل عرضها القضايا والمشكلات على جميع العاملين والذين يكونون قد اكتسبوا مهارات التعامل مع الشبكة والتحاوّر من خلالها.
 - ❖ سرعة نشر الأخبار والتعليمات والثقافة الجديدة: تظهر أهمية التعلّم الإلكتروني في سرعة نشر الأخبار الثقافة الجديدة بصورة متسقة وتكلفة أقل.
 - ❖ مواكبة أحدث المعارف والمهارات العلمية في كلّ ما تقدم¹.
- 3- مميزات التعلّم عن بعد:
 - يتميز التعلّم عن بعد بالمميزات الآتية:
 - أ- التفاعل وسهولة الاتصال بين الطّلبة فيما بينهم، وبين الطّلبة والمدرسة في عدة اتجاهات مثل مجالس النقاش، البريد الإلكتروني، غرف الحوار....
 - ب- الإحساس بالمساواة حيث إنّ هذا النوع من التعليم يتيح لكلّ طالب فرصة الحصول على ما يناسبه وما يحتاجه وبشكل متكافئ للجميع.

¹ JAMIL ITMAZI, E- learning Systems and Tools, An Arabic Textbook, phillips publishing, 2010.

ج- أتاح التعليم الإلكتروني سهولة كبيرة في الوصول إلى المعلم في أسرع وقت، وذلك خارج أوقات العمل الرسمية؛ لأنّ المتدرب أصبح بمقدوره أن يرسل استفساراته للمعلم من خلال البريد الإلكتروني.

د- التعدد والتنوع في طرق التدريس حيث من الممكن تلقي المادة العلمية بالطريقة التي تناسب الطالب، فمنهم من تناسبه الطريقة المرئية، ومنهم تناسبه الطريقة المسموعة، والمقروءة، وبعضهم تتناسب معه الطريقة الملية.

هـ- توفر مصادر التعليم والتعلم طوال اليوم وفي كلّ أيام الأسبوع هذه الميزة مفيدة للأشخاص الذين يرغبون التعليم في وقت معين، وذلك؛ لأنّ بعضهم يفضل التعلم صباحاً، والآخر مساءً، كذلك للذين يتحملون أعباء ومسؤوليات شخصية فهذه الميزة تتيح للجميع التعلم في الزمن الذي يناسبهم.

و- سهولة وتعدد طرق التقييم: وفّرت أدوات التقييم الفوري للمعلم طرق متنوعة لبناء وتوزيع وتصنيف الاختبارات وطرق وأساليب التقييم.

ز- تقليل الأعباء الإدارية بالنسبة للمعلم: التعلم الإلكتروني يتيح للمعلم الأعباء الإدارية التي كانت تأخذ منه وقتاً كبيراً في كلّ محاضرة مثل استلام الواجبات وغيرها، فقد خفّف التعليم الإلكتروني، من هذه الأعباء، فقد أصبح من الممكن إرسال واستلام كلّ هذه الأشياء عن طريق (الأدوات الإلكترونية مع إمكانية معرفة استلام الطالب هذه المستندات.

الإنترنت مصدر التعليم والتدريب: كون الإنترنت مصدراً للتعليم فإنها تتميز بالآتي: -
*- بالمرونة في الزمان والمكان مما تسمح بفرص التعليم المفتوح وتنوع برامج التعليم
*- يمكن للخبراء المشاركة في تطوير نظرية ما ، ومتابعة اختراع علمي، وإجراء تجارب مشتركة مما يساهم في تطوير العلم..

*- الاهتمام بالتنوع التعليمية وسهولة تطوير المادة التعليمية الموجودة على الإنترنت-
*- الحصول على البرمجيات التعليمية انية مما يقلل تكلفة التعليم،
*- إمكانية الاتصال. بالمختصين بغرض الاستفادة من استشارتهم
*- إمكانية الوصول إلى عدد كبير من الجمهور والمتابعين في مختلف أنحاء العالم،

*- تغيير طرق إستراتيجيات التدريس التقليدية، وذلك بخلق جو تعليمي تفاعلي ملئ بالنشاط والحيوية

*- سرعة الحصول على المعلومات.

فإذا كانت الإنترنت تمثل قمة التكنولوجيا التعليمية والإلكترونية فإن هناك ابتكارات في التكنولوجيا الذي قدم ويقدم خدمات جليلة للبشرية في زماننا هذا في مجال الاتصال والتواصل والتعليم، والخبرة التقنية والعلمية منها¹ :

1- الأقمار الصناعية.

2- النشر الإلكتروني.

1- والمكتبة الإلكترونية.

4- والكتاب الإلكتروني.

5- والبريد الإلكتروني.

6- والدوريات الإلكترونية.

7- وآلات الإلكترونية.

8- والبرمجيات.

كل هذه الوسائل الإلكترونية تتفاعل في بينها من أجل خدمة الإنسان فكريا وعلميا، وثقافيا.

وبهذا يتبين أن مجال الاستفادة من الإنترنت في مجال التعليم والبحث العلمي : تتمثل من خلال ما يلي :

❖ النشر الإلكتروني للصحف والدوريات والبحوث وإتاحة الاطلاع عليها على مستوى العالم.

❖ عقد الاجتماعات والندوات والمؤتمرات والدوريات والبحوث وحلقات النقاش عن بعد.

❖ الحصول على أحدث المعلومات، والمستجدات العلمية، والثقافية، التقنية، والترفيهية.

❖ الاتصال بمؤسسات البحث العلمي، ومراكز البحث العلمي، ومراكز المعلومات والجامعات والتنسيق معها في تبادل المعلومات وتلبية الاحتياجات.

❖ الدخول إلى قواعد البيانات الببليوغرافية وفهارس المكتبات في مختلف أرجاء العالم.

❖ المنافسة والتحاوور مع العلماء والباحثين وزملاء المهنة في مختلف المجالات.

❖ تقديم خدمات طبية وصحية عن بعد.

¹https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2018-Survey/E-Government%20Survey%202018_Arabic.pdf

- ❖ - التعليم والتدريب عن بعد.
 - ❖ - شراء الكتب من الناشرين والموزعين.
 - ❖ - الإطلاع على ثقافات وحضارات الأمم الأخرى.
 - ❖ - نقل المعلومات، والبيانات، والبرمجيات من حاسوب إلى آخر.
 - ❖ - توفير مختلف أنواع البرامج والبروتوكولات ونظم الاتصالات، وكيفية استخدامها.
 - ❖ - تساعد الإنترنت على توفير أكثر من طريقة في التدريس ذلك أن الإنترنت هي بمثابة مكتبة كبيرة تتوفر فيها جميع الكتب سواء كانت سهلة أو صعبة.
 - ❖ - الاستفادة من البرامج التعليمية الموجودة على الإنترنت، الاستفادة من بعض الأفلام الوثائقية التي لها علاقة بالمنهج.
 - ❖ - الاطلاع على آخر الأبحاث العلمية والتربوية.
 - ❖ - الاطلاع على آخر الإصدارات من المقالات والنشرات.^{1 2}
- ولما كان للإنترنت من فوائد كبيرة تنافست جامعات العالم في مجالات التعليم والبحث العلمي، واحتلت الكثير منها الصدارة في استخدام الإنترنت في مكتباتها وحتى تساعد طلابها على:
- اكتساب المستفيدين معرفة وتطوير للعملية التعليمية.
 - الحصول على مقالات ودوريات ومعلومات.
 - الحصول على وثائق ونصوص.
 - الحصول على برمجيات تستخدم في النشر والبحث.
- وهذه الاستخدامات تفيد الأكاديميين وطلبة الدراسات العليا حيث تصلهم المعلومات أينما وجدوا وليس فقط في الصفوف والجامعات، كما تدعم هيئة التدريس وتطويرهم علمياً، ومهنيًا إلى جانب دعمها المناهج وتعزيز البحث العلمي.

¹ <https://www.e.gov.kw/sites/KGOArabic/Pages/HomePage.aspx>

² <http://dspace.univ-msila.dz:8080/xmlui/handle/123456789/1280>

الختامة:

في نهاية هذا العرض، نستخلص من هذه الورقة البحثية ان التعلم عن بعد أصبح ضرورة لتقدم وتطور الخدمات العامة في الكويت وتحديدًا في مسار التعليم من خلال أهميته لبناء الفرد وتجهيز جيل واعي متعلم، والبرامج التربوية المواكبة لكل تغيير باتجاه الأفضل، ولتكون الكويت دولة في مصاف الدول المتقدمة بالمجال. وهنا توصلت الدراسة إلى بعض من الاستنتاجات والتوصيات وهي كالآتي:

1- الاستنتاجات:

- يعتبر التعلم عن بعد أسلوب حياة في العملية التعليمية أساسها تقنية المعلومات. إن الإدارة الإلكترونية تربوياً في دولة الكويت مازالت تخفي خطواتها الأولى، بالرغم من سرعة انتشارها واستخدامها.

- من الواضح ومما سبق ذكره دولة الكويت في هذا المجال ، وهو ما يعتبر دليلاً قوياً للتكفل بمشروع التعلم عن بعد في الكويت وذلك ما يعكس وبصورة واضحة المساعي الكويتية في تطوير هذا القطاع الحساس بما يتماشى والتطورات المحلية والإقليمية والدولية في ذات المجال والسعي للدخول إلى عالم الإدارة الرقمية. عموماً والتربوية خصوصاً.

2- التوصيات:

- لتحقيق الدخول للرقمية في العالم بطريقة مرنة وفعالة، يتوجب على الحكومة الكويتية مراعاة جملة من النقاط أهمها:

- توفير البنية التحتية للاتصالات لكي لا تكون عائق أمام تنفيذ وتطبيق هذا المشروع المهم.
- يجب أن يكون مشروع التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارية الإلكترونية ذا رؤية شاملة، تبدأ من أعلى المستويات في الدولة إلى أدناها، وذلك بتظافر الجهود، وللوصول إلى تنمية إدارية شاملة ضمن استراتيجية واضحة على المدى الطويل.
- يجب العمل على تطوير قطاع الاتصال والإعلام على مستوى عال، لتجنب الاختلالات المتكررة التي تحدث إثر نقل البيانات والمعلومات، وكذا أثناء أداء الخدمة مما يؤدي بالضرورة إلى عرقلة العمليات، وعدم دقة المعلومات وتدنّي جودة الخدمة المقدمة.

- الحرص على تدريب وتكوين الموظفين والقوى العاملة على تقنيات وآساليب الإدارة الإلكترونية بصفة عامة¹.
- يجب تحديث اللوائح والنصوص القانونية والتنظيمية بما يخدم التحول إلى الإدارة الإلكترونية وعدم عرقلتها وذلك لإضفاء الشرعية على آلياتها وبيئة العمل.
- وضع مجموعة من الخبراء والمختصين في المجال، من أجل الاستشارة والتوجيه في عملية التحول، وكذا العمل بالأسلوب الإلكتروني للتقليل من الأخطاء وإيجاد حلول للأزمات والمشاكل المتوقعة حدوثها.
- يجب شرح آليات العمل بالإدارة الإلكترونية سواء بالنسبة للمستخدمين أو طالبي الخدمة بطريقة سهلة وواضحة وذلك لتعميم الفكرة وجعلها روتينية في المعاملات الإدارية وجعل تطبيقات الإدارة تتلاءم مع كامل فئات المجتمع. خاصة فئة المتعلمين في مختلف الأطوار التعليمية، وحسب المستوى الخاص بكل طور.
- الحرص على وضع هيئات مختصة للرقابة الإلكترونية للحفاظ على سر العمل و على المعلومات الشخصية للطلبة.

¹<https://portal.moe.edu.kw/index.shtml>

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: باللغة العربية:

- 1- خالد صلاح حنفي محمود، استخدامات التعلم النقال في التعليم الجامعي في ضوء بعض الخبرات العالمية المعاصرة، مجلة التعليم عن بعد والتعليم المفتوح، المجلد الرابع، العدد السادس، مايو 2016.
- 2- خريسات ودكتور الرياحنة، ورقة عمل مقدمة ضمن متطلبات مقرر - تكنولوجيا التعليم بعنوان التعليم الالكتروني الانترنت مملكة البحرين وزارة التربية والتعليم برنامج دبلوم التمهين في التربية 2013.
- 3- سامي الخفاجي، التعليم المفتوح والتعليم عن بعد أساس للتعليم الالكتروني، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2015 م.
- 4- عبد العظيم صبري عبد العظيم، استراتيجيات وطرق التدريس العامة والالكترونية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2016.
- 5- مهاء بنت صالح العجلان، التعلم الالكتروني المنتشر، وزارة التعليم، المملكة العربية السعودية، 1424هـ.
- 6- ورقة عمل مفصلة حول المحور الثالث من محاور مؤتمر التدريب عن بعد لجامعة الدول العربية 2016.
- 7- ورقة عمل مقدمة عن التعليم الالكتروني / جامعة الأقصى بعنوان: المستحدثات التكنولوجية في عصر المعلوماتية 2014/05/15
- 8- وليد احمد مراد الكندري، معوقات تطبيق التعليم الالكتروني في دولة الكويت دراسة تربوية اجتماعية، 2011.
- 9- التعليم عن بعد يزيد من تحديات تراجع الكفاءة والجودة التعليمية: الكويت نموذجاً مركز الخليج العربي للدراسات والبحوث الكويت 10 أغسطس 2020، متاح على الرابط التالي:
<https://www.csrgulf.com>

ثانياً: باللغة الأجنبية:

- 10) JAMIL ITMAZI, E- learning Systems and Tools, An Arabic Textbook, phillips publishing, 2010.
- 11) https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2018-Survey/E-Government%20Survey%202018_Arabic.pdf
- 12) <https://www.e.gov.kw/sites/KGOArabic/Pages/HomePage.aspx>
- 13) <http://dspace.univ-msila.dz:8080/xmlui/handle/123456789/1280>
- 14) <https://portal.moe.edu.kw/index.shtml>

الرقابة الذاتية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المديرين في محافظة جنوب الباطنة

إيمان بنت محمد بن زيد المعولية

المديرية العامة للتربية والتعليم لمحافظة جنوب الباطنة قسم الدراسات والبحوث
التربوية، سلطنة عمان

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مستوى الرقابة الذاتية، وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين، من وجهة نظر المديرين بمحافظة جنوب الباطنة، والتعرف إلى آراء عينة الدراسة لمستوى الرقابة الذاتية والأداء الوظيفي للمعلمين، من وجهة نظر المديرين بمحافظة جنوب الباطنة وفق متغيري المسمى الوظيفي ومستوى المدرسة. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي؛ لملاءمته طبيعة مثل هذه الدراسات وإجراءاتها. ولتحقيق أهداف الدراسة؛ تمّ تطوير استبانة مكونة من قسمين: القسم الأول للرقابة الذاتية، والأخر الأداء الوظيفي للمعلمين. وتكونت عينة الدراسة من (75) مديراً ومديرة تمّ اختيارهم بالطريقة العشوائية، وتمّ استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الثنائي، ومعامل ارتباط بيرسون. وتوصلت الدراسة للنتائج الآتية: إنّ مستوى الرقابة الذاتية لدى المعلمين بمحافظة جنوب الباطنة، من وجهة نظر المديرين، جاءت بدرجة مرتفعة. إنّ مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين بمحافظة جنوب الباطنة من وجهة نظر المديرين كان بدرجة مرتفعة. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرقابة الذاتية والأداء الوظيفي، تُعزى إلى متغيري المسمى الوظيفي ومستوى المدرسة. وجود علاقة طردية موجبة بين مستوى الرقابة الذاتية ومستوى الأداء الوظيفي للمعلمين.

وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات من أبرزها: تشجيع المديرين على ممارسة الرقابة الإدارية في الميدان التربوي، فالرقابة الذاتية لا تُعدّ بديلاً للرقابة الإدارية (الداخلية والخارجية)؛ فكلُّ منها لها دورٌ إلا أنّهما مكملان لبعضهما بعضاً.

مقدمة :

تُعَدّ الرقابة من العناصر الرئيسة للعملية الإدارية التي يقوم بها المدير في أيّ مستوى إداري، وتظهر أهميتها من خلال ضمان التنفيذ الفعّال للخطط والبرامج، والتحقق فيما إن كان الأداء يسير في اتجاه تحقيق الأهداف وفقاً للخطط المرسومة. فالرقابة إحدى العناصر الإدارية المهمة، وتأخذ أشكالاً متعددة كالرقابة الذاتية، وهي رقابة الفرد على نفسه مراقبة ذاتية دون تدخل من أحد، خوفاً من الله سبحانه وتعالى، والرقابة الداخلية أيّ الرقابة التي تمارسها الإدارة بنفسها لمراقبة أعمالها وأنشطتها على الموظفين داخل المنظمة، والرقابة الخارجية أيّ الرقابة التي تمارسها أجهزة أخرى من خارج المنظمة للتأكد من أنّ الأداء في هذه المنظمات يتمّ كما خُطّط له، ورصد الانحرافات وتصحيحها.

تُعَدّ الرقابة الذاتية من أهمّ أنواع الرقابة؛ لجدواها ولما لها من فاعلية، لذلك يجب على القائد التربوي غرسها في نفوس مرؤوسيه؛ لأنها تسهم في إنجاح أيّ عمل، وتجعله أكثر تميزاً وإبداعاً. ولا يكون ذلك إلا إذا حقق ذلك في نفسه، وذلك في مراقبة الله في السر والعلن، وأن يكون قدوة حسنة في ذلك لجميع العاملين معه، ومتى ما تحقق ذلك للرئيس فإنّ رقابة العمل تصبح من أسهل الأمور لديه؛ حيث يسير العمل سيراً حسناً في وجوده وبغير وجوده، حيث يشعر الجميع برقابة الله عليهم، وبرقابتهم على أنفسهم. وعلى الرغم من أهمية الرقابة الإدارية في المتابعة المستمرة لأداء العاملين، وتوجيههم بصفة مستمرة بهدف منع الأخطاء والانحرافات في العمل قبل وقوعها، وكشفها في حالة وقوعها، والعمل بقدر الإمكان على علاجها وتلافيها في المستقبل، إلا أنّ الرقابة الذاتية تُعَدّ من أهمّ أنواع الرقابة؛ لأنّ مصدرها الإنسان نفسه؛ حيث يراقب سلوكه وأعماله، ويؤدي واجباته ومسؤولياته دون الحاجة إلى مراقبة من الآخرين، وهذا لا يعني إلغاء دور الرقابة الإدارية في التأكد من سير العمل نحو ما تمّ التخطيط له مسبقاً لتحقيق الأهداف المرسومة (الحيدان، 2013).

ويُعَدّ تقييم الأداء أحد الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية؛ من أجل تحليل مستوى الإنجاز الفعلي للأفراد في الفترة الزمنية الماضية وتقديره، فهو يمثل أحد المدخلات الأساسية في اتخاذ القرارات وتوفير الوسائل، التي تساعد المديرين على توجيه

أداء الأفراد وتطويره، ووضع الخطط المستقبلية الكفيلة بتطوير طرق أداء الأعمال، وتنمية مهارات الأفراد وقدراتهم، والعمل على تحسين العلاقات بين الأفراد العاملين من جهة، ورؤسائهم من جهة أخرى (أبو شندی، 2010). تُعدّ عملية تقييم الأداء الوظيفي للمعلم من الميادين التربوية المهمّة، بعد أن اتّضح الأثر الذي يمكن أن يُحدثه المعلم الناجح في طلابه؛ لأنّ فاعلية المعلم تُعدّ من أهمّ القوى المؤثرة في عملية التعلم بصفة خاصة وفي الموقف التعليمي بصفة عامة. فالمعلم الكفء له دورٌ كبيرٌ في إثراء العملية التعليمية بخبراته ومهاراته التي تجعل للمنهج قيمةً تربويةً مهمّة. ولذا كان تقييم الأداء الوظيفي للمعلمين أمراً ضرورياً لنجاح أهداف التربية (الحسين، 1996). وتأتي الدراسة الحالية محاولة الكشف عن مستوى الرقابة الذاتية لدى المعلمين، وعلاقة ذلك بالأداء الوظيفي لهم، من وجهة نظر المديرين بمحافظة جنوب الباطنة.

2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تُعدّ الرقابة الذاتية إحدى القيم الإسلامية التي يستند إليها سلوك الإنسان المسلم. قال تعالى: (إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلَيْكُمْ رَقِيبًا). (سورة النساء، الآية 1)، ولذلك فهي من أهمّ العوامل المؤثرة في النجاح، وفي جودة العمل، وفي تحقيق تكامل الجهود نحو الأهداف المشتركة. لذلك تضع كثير من منظمات العمل الرقابة الذاتية في قائمة عناصر ثقافتها التنظيمية؛ لأنّها تدرك أنّ العمل مهما اكتملت عناصره والنجاح فيه، ومهما توفرت أسبابه فهي عوامل غير كافية دون الرقابة الذاتية. وفي بيئة العمل لا تعني الرقابة الذاتية الالتزام بساعات الحضور والانصراف لكنها أشمل من ذلك بكثير، إذ إنّها تتعلق بالأداء من حيث إتقانه وتقييمه وتطويره (القبلان، 2014).

تتمحور مشكلة الدراسة - فيما لاحظته الباحثة من خلال عملها كمعلمة في إحدى المدارس التابعة للمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة جنوب الباطنة. من أنّ الخوف من الرقابة الإدارية الداخلية أو الخارجية هو الدافع لديهم لأداء أعمالهم، في حين هناك الكثير من المعلمين في المدارس لديهم القدرة على أداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية، وضبط سلوكهم وتصرفاتهم بأنفسهم دون الحاجة إلى رقيب خارجي، بدافع الخوف من الله والشعور بالمسؤولية.

ومن خلال إطلاع الباحثة على العديد من الدراسات السابقة، كدراسة القرني (2009)، فإنها لم تجد دراسة تناولت العلاقة بين الرقابة الذاتية والأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس. أما فيما يتعلق بالعلاقة بين الرقابة الذاتية والأداء الوظيفي لدى معلمي محافظة جنوب الباطنة؛ ومن هنا جاءت هذه الدراسة بهدف التعرف إلى مستوى الرقابة الذاتية لدى المعلمين بمحافظة جنوب الباطنة، وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين، من وجهة نظر مديري المدارس، من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

1- ما مستوى الرقابة الذاتية لدى المعلمين بمحافظة جنوب الباطنة، من وجهة نظر المديرين ؟

2- ما درجة الأداء الوظيفي للمعلمين بمحافظة جنوب الباطنة، من وجهة نظر المديرين ؟

3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الرقابة الذاتية بمحافظة جنوب الباطنة، تعزى لمتغيري: (المسمى الوظيفي، ومستوى المدرسة) ؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة الأداء الوظيفي للمعلمين بمحافظة جنوب الباطنة، تعزى لمتغيري: (المسمى الوظيفي، ومستوى المدرسة) ؟

5- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الرقابة الذاتية والأداء الوظيفي للمعلمين بمحافظة جنوب الباطنة، من وجهة نظر المديرين ؟

أهداف الدراسة :

هدفت الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

1- التعرف إلى مستوى الرقابة الذاتية لدى معلمي محافظة جنوب الباطنة، من وجهة نظر المديرين.

2- معرفة درجة الأداء الوظيفي للمعلمين بمحافظة جنوب الباطنة، من وجهة نظر المديرين.

- 3- الكشف عن العلاقة بين مستوى الرقابة الذاتية والأداء الوظيفي للمعلمين بمحافظة جنوب الباطنة، من وجهة نظر المديرين.
 - 4 - التعرف إلى أثر متغيري المسمى الوظيفي ومستوى المدرسة على مستوى الرقابة الذاتية لدى المعلمين بمحافظة جنوب الباطنة من وجهة نظر المديرين .
 - 5 - التعرف إلى أثر متغيري المسمى الوظيفي ومستوى المدرسة على مستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين بمحافظة جنوب الباطنة من وجهة نظر المديرين.
- أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة الحالية بما يلي:

- 1- تُعدّ هذه الدراسة الأولى _ حسب علم الباحثة _ التي تناولت الرقابة الذاتية في المؤسسات التربوية في سلطنة عُمان، حيث من المتوقع أن تثري المكتبة التربوية بدراسة حديثة للباحثين الذين سيتناولون موضوع الرقابة الذاتية.
- 2- تسليط الضوء على أهمية الرقابة الذاتية لدى المعلمين، ودورها في الأداء الوظيفي لهم.
- 3- من المؤمل أن تستفيد المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة جنوب الباطنة من نتائج الدراسة، في إعداد البرامج التدريبية اللازمة لترسيخ مفهوم الرقابة الذاتية، لدى المعلمين تجاه مدارسهم.

مصطلحات الدراسة :

اشتملت الدراسة على المصطلحات الآتية :

الرقابة الذاتية : إحساس الموظف بأنه مكلف بأداء عمل ما، وعليه أن يؤدي هذا العمل المؤتمن عليه من غير الحاجة إلى مسؤول يذكره بمسؤولياته(العمر 1998).
وتُعرّف إجرائياً بالدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة على الاستبانة التي تمّ إعدادها لاستخدامها في الدراسة.

الأداء الوظيفي: هو" الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام، والذي يشير إلى درجة تحقيق المهام الموكلة والمكوّنة لوظيفة الفرد واتمامها"(خليفات والمطارنة، 2010). أمّا إجرائياً فيُقاس الأداء الوظيفي بالدرجة التي

يحصل عليها أفراد العينة من خلال الإجابة عن الاستبانة التي تم إعدادها لاستخدامها في الدراسة.

الأدب النظري:

مفهوم الرقابة الإدارية :

تأتي الرقابة كآخر وظيفة إدارية. وذلك بعد كل من التخطيط والتنظيم و التوجيه. وهي المعنية بمتابعة كل من هذه الوظائف لتقييم أداء المنظمة نحو تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

أنواع الرقابة :

تنقسم الرقابة من حيث مصدرها إلى قسمين هما :

1 - الرقابة الخارجية:

ويُقصد بها رقابة الرئيس على مرؤوسيه في العمل داخل المؤسسة التربوية، وهي تهدف إلى التحقق من أن الأعمال تسير وفق ما رُسم لها في المدرسة، فهي عملية متابعة مستمرة من جانب مدير المدرسة على المعلمين والعاملين وطلاب المدرسة؛ بغرض توجيه سلوكياتهم إلى ما يحقق أهداف المدرسة. والرقابة الخارجية من جانب رئيس العمل لمرؤوسيه تمثل أحد وظائف الإدارة الرئيسة - وهي بذلك عنصر مهم يسير قدما مع ضرورة الرقابة الذاتية للأفراد، والتي تنبع من داخلهم بوازع من ضميرهم، وخشيتهم من الله سبحانه وتعالى. حيث لا تكتمل الإدارة دون توفر رقابة خارجية باعتبارها آلية رئيسة من آليات الجهاز الإداري، فحين يهتم رجل الإدارة الحديثة بتنمية الرقابة الذاتية الداخلية لدى الأفراد، عليه أيضاً واجب الإهتمام بتوفير الرقابة الخارجية ذات الفعالية والكفاءة العالية لضمان تحقيق المؤسسة لأهدافها المحددة.

2- الرقابة الذاتية:

ويُقصد بها رقابة الموظف على نفسه، وتخلق هذه الرقابة - متى ما وجدت - التقوى ومراقبة الله في السر والعلن (على وبالقاسم، 2010). تُعدّ الرقابة الذاتية من أهم أنواع الرقابة؛ لأنها تعتمد على يقظة الضمير، وربط ذلك الضمير الحيّ بخالقه في السر والعلن. وهذا النوع من أنواع الرقابة الوقائية التي تحول دون وقوع الخلل

والإنحراف، هي أسمى وأمثل نوع من أنواع الرقابة، وهي صمّام الأمان ضد الفساد (خبراء المجموعة العربية للتدريب، 2014).

وعرّفها عساف (2000) بأنها: الرقابة التي يمارسها الموظف على نفسه، وهي تتعلق بمدى إخلاص الموظف العام وشعوره بالواجب، ورغبته في خدمة المصلحة العامة، ومراعاة الأنظمة، ومراعاته أدب اللباقة في تصرفاته مع المواطنين والزملاء والرؤساء والمرؤوسين.

وُعرّف الرقابة الذاتية بأنها: تلك الرقابة التي يقوم بها الفرد شعورياً أو لا شعورياً؛ لتقييم أدائه وتصرفاته. وُعرّف هذه الرقابة عادة برقابة الضمير، وهو الواعظ الفطري الإنساني الذي يتأثر بالقيم والأخلاق التي يؤمن بها الفرد (ماهر، 2015).

وعليه فالرقابة الذاتية هي: قدرة الفرد على ضبط سلوكه وتصرفاته، والشعور بالمسؤولية تجاه ما يُسند إليه من أعمال ومهام، دون الحاجة إلى رقيب يذكره بدافع الخوف من الله تعالى، والشعور بالمسؤولية.

أهمية الرقابة الذاتية:

وتكمن أهمية الرقابة الذاتية في أنها من أهمّ عوامل النجاح والإخلاص في العمل؛ فهي تُغني عن الكثير من النظم والتوجيهات والمحاسبة والتدقيق وغير ذلك. فإذا شعر كل موظف أو مسؤول بمراقبة الله تعالى فيما هو مؤتمن عليه؛ لكان له الأثر الفعّال على الأداء، وتحقيق الأهداف التنظيمية، وتلاشي المشكلات الوظيفية (الرفاعي، 2015). يمكن بيان أهمية الرقابة الذاتية كما ذكرها اللحيان (2013) فيما يلي:

1- تنمّي الشعور والإحساس بالمسؤولية تجاه ما يقوم به الفرد من أعمال، وما يؤديه من مهام.

2- تساعد على اكتشاف الفرد لأخطائه بنفسه. وذلك لعلاجها والتغلب عليها، وعدم الوقوع فيها مستقبلاً.

3- تضبط سلوك الأفراد، فالرقابة الذاتية تؤكد أنّ الإنسان هو المسؤول عن أعماله وأفعاله أمام نفسه، وليس خوفاً من رقابة إدارية داخلية أو خارجية.

4- بثّ روح الحماس بين العاملين في أداء أعمالهم، والإنطلاق من الحماس إلى الإخلاص والأمانة في أداء المهام الوظيفية، كذلك تخلق روح التعاون بين العاملين.

5- ترتقي بالعاملين في عدم ارتكاب المخالفات، والالتزام بأوقات الدوام (الحضور والإنصراف)، وعدم التهرب من العمل أثناء الدوام الرسمي بحجج غير صحيحة. ومن مقومات نجاح القائد التربوي قدرته على متابعة سير العمل بالمدرسة؛ فهو منوط به أن يحاسب نفسه في المقام الأول عن أعماله التي يقوم بها من منطلق مسؤولياته؛ فهو يمثل بذلك قدوة حسنة لمروؤسيه في تنمية جانب الرقابة الذاتية لديهم من ناحية. ومن ناحية أخرى فإن القائد التربوي عليه مسؤولية الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين داخل المدرسة، ورقابة الطلاب بغرض توجيه سلوكياتهم إلى ما يحقق أهداف المدرسة (ياسين، 2014).

وسائل تنمية الرقابة الذاتية لدى الموظفين:

تساعد الوسائل التالية على تنمية الرقابة الذاتية عند الموظفين:

- 1- خشية الله تعالى: حيث يشعر الموظف بأنه محاسب على عمله، ليس من قبل الناس وإنما من رب الناس، وليس في الدنيا بل في الآخرة.
- 2- الشعور بالمسؤولية: حيث يشعر الموظف بأنه مكلف بالعمل المنوط به، ويجب عليه الالتزام بالعقد المتفق عليه. فتنامي الإحساس بهذه المسؤولية عندهم يحثهم على جودة الأداء الوظيفي بغض النظر عن الرقابة الإدارية والمسؤولية الوظيفية.
- 3- الاهتمام بالمصلحة العامة: حيث أن لكل وظيفة هدفًا تحقّقه للدولة أو للقطاع الخاص، وعلى الموظف في أداء عمله أن يتذكّر أنه في وظيفته وفي عمله لا ينفع نفسه فقط، ولا صاحب المؤسسة التي يعمل فيها فحسب، بل يخدم وينفع شريحة كبيرة من الناس، فالمعلم في مدرسته يقدّم النفع لطلابه من خلال البحث عن طرق سهلة وفاعلة لإيصال المعلومة، والوقوف معهم وإرشادهم للتغلب على أيّ عقبة تعليمية تواجههم. (البارودي، 2015).

الأداء الوظيفي:

تناول الكثير من الباحثين مفهوم الأداء لأهميته البالغة؛ فهو الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل في المؤسسات، حيث تهتمّ المؤسسة دائمًا برفع مستوى الأداء، وتحسين كفاءة العاملين فيها لتحقيق أعلى درجة من الإنتاجية والجودة في الأداء وبأقل التكاليف الممكنة، ويمكن القول إن الأداء على المستوى التنظيمي داخل المؤسسة في أيّ جزء منها لا

يُعدّ انعكاساً لقدرات المرؤوسين ودوافعهم فحسب، بل هو انعكاس لقدرات المؤسسة، ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً (سليمان، 1987).

ويرتبط مفهوم الأداء بكلّ من سلوك الفرد والمؤسسة، ويحتلّ مكانة خاصة داخل أيّ مؤسسة؛ باعتباره الناتج النهائي لحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمؤسسة والدولة. وقد تعددت تعريفات الأداء، ويُعرّف ياغي (1994) الأداء بأنّه: إنجاز الموظفين للأعمال الموكولة لهم بشكل جيد، وبموجب تعليمات وقوانين يلتزم بها أولئك الموظفون ليسيّر العمل في المؤسسة على أكمل وجه.

فقد عرف الطويل (2006) فقد عرّف الأداء بأنّه: عملية هدفها المساعدة على تشكيل حكم مبنيّ على حقائق دقيقة عن الفرد وعمله. وعرّف عبد المحسن (2002) مفهوم الأداء بأنّه: المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها. أهمية دراسة الأداء الوظيفي:

تنبع أهمية دراسة الأداء الوظيفي من مساعدة الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة وإدراكهم لدورهم فيها، ومساعدتهم في تحسين قدراتهم وحلّ مشكلات العمل، وتوفير فرصة للأفراد للتطور والتميز والترقي، وربط أهداف العاملين بأهداف المؤسسة (عبد الله، 2002).

عناصر الأداء الوظيفي ومستوياته: يذهب شوقي (2005) إلى أنّ الأداء يتكون من ثلاثة عناصر، وهي: 1- الموظف: وما يمتلكه من معرفة ومهارات، وقدرات، واهتمامات، وقيم ودوافع، واتجاهات. 2- الوظيفة: وما تتضمنه من متطلبات، ومسؤوليات، وتحديات، والتغذية العكسية.

3- الموقف: ويُقصد به البيئة التنظيمية، وما تتضمنه من مناخ للعمل والإشراف، وتوفير الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

تقييم الأداء الوظيفي:

يحظى تقييم الأداء بأهمية خاصة في العمليات الإدارية؛ فهو الأسلوب الذي يدفع الأجهزة الإدارية إلى العمل بحيويّة ونشاط، ويجعل الرؤساء يتابعون واجبات ومسؤوليات مرؤوسيههم بشكل مستمر، ويدفع المرؤوسين للعمل بفاعلية (أبو شندي، 2010).

وتظهر أهمية عملية تقييم الأداء الوظيفي في ضمان جودة تحقق المنظمة لأهدافها، والتحقق من مستوى كفاءة الموظفين، وقياس مدى الإنتاجية التي يسهم بها الموظف في إنجاح أعمال المنظمة.

وترى العجمية (2003) أن أهمية تقييم الأداء تكمن في مجالات الاستفادة منه في تحسين الأداء وتطويره، ودفع الحوافز والمكافآت للأشخاص ذوي الأداء المتميز والكشف عن الاحتياجات التدريبية، والترقية والنقل، والحكم على مدى سلامة الاختيار والتعيين، وتحديد صلاحيات الموظف الجديد. وسياسات التأديب والانضباط. وتقوية علاقة الرؤساء والمرؤوسين، والكشف عن فاعلية الرقابة والإشراف. وتذكر اليافعية (2010) أهداف تقييم أداء المعلم على النحو الآتي:

1- تأمين قاعدة أساسية لاتخاذ القرارات الإدارية الخاصة بالمعلمين، كالنقل والترقية وغيرها.

2- مساعدة المشرف التربوي على تطوير التطبيقات التعليمية والتدريسية وتعزيزها.

3- توفير المعلومات اللازمة لتطوير برنامج إعداد المعلم.

4- تحديد مدى كفاءة المعلم في قيامه بدوره ومهامه.

5- وضع البرامج التدريبية لتطوير المعلم مهنيًا.

نموذج تقويم الأداء الوظيفي لشاغلي وظيفة معلم بالهيئة التدريسية في سلطنة عُمان: وزارة التربية والتعليم (2017).

يقوم مدير المدرسة، ومساعد، والمعلم الأول أو مشرف المجال/ المادة (في حالة عدم وجود معلم أول بالمدرسة) بتقويم الأداء الوظيفي للمعلم تقييماً نهائياً مرة واحدة سنوياً، خلال النصف الثاني من شهر مايو على أن يتم اعتمادها خلال شهر يونيو من كل عام حسب القرار الوزاري رقم (162/ 2017) بتحديد مواعيد إعداد تقارير الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية والإدارية والوظائف المرتبطة بها، وذلك عن طريق تعبئة نموذج تقويم الأداء الوظيفي لشاغلي وظيفة معلم بالهيئة التدريسية، ويحتوي نموذج التقويم على ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: يتكوّن من البيانات الأساسية عن المعلم، وثُعباً من قبل المعلم نفسه، وتشمل المواد والصفوف التي يدرسها، وبرامج الإنماء المهني الذي شارك فيه المعلم خلال العام الدراسي .

الجزء الثاني: ويشمل عناصر التقويم، وثُعباً من قبل مدير المدرسة، ومساعدته، والمعلم الأول أو مشرف المجال / المادة (في حالة عدم وجود معلم أول بالمدرسة)، وتتضمن عناصر التقويم الآتية :

الانضباط في العمل والالتزام بمواعيده الرسمية، والتمكن من المادة العلمية، وتوظيف استراتيجيات التدريس الفعّالة، وتوظيف أدوات التقويم بصورة فعّالة. ووضوح التخطيط للدروس وفاعليته. وتوظيف تقنيات التعليم ومصادر التعلم المختلفة، وتنفيذ مناهج الدراسة وفق الخطط المعتمدة. وفاعلية إدارة الموقف التعليمي، وتقبّل التوجيه والإرشاد. والعلاقة بين الرؤساء والزملاء وأولياء الأمور. وتنمية القيم الإيجابية وتربية المواطنة لدى الطلاب. والتطوير الذاتي لخبراته المهنية والأكاديمية، والالتزام بأخلاقيات مهنة التعليم، وروح المبادرة والابتكار، والإسهام في تطوير العمل. والاهتمام بالمظهر العام. علاقة الرقابة الذاتية بالأداء الوظيفي:

جودة الأداء هو الهدف، والموظف في أيّ موقع وفي أيّ تخصص هو المسؤول عن أدائه حتى مع عدم وجود الرقابة الخارجية، والسلوك الإداري في بيئة العمل لا ينفصل عن سلوك الإنسان، وهذا السلوك هو ترجمة للثقافة الدينية والأخلاقية والتربوية التي تبني الشخصية الواثقة بقيمها وسلوكها، الملتزمة بأخلاقيات المهنة وواجباتها. وتتضح أهمية الرقابة الذاتية في تعزيز السلوك الإيجابي، والتقييم الذاتي للأداء، وأن يكون الإنسان قدوة حسنة للآخرين(القبلان،2014).

الدراسات السابقة :

تمّ في هذا الجزء من الدراسة التعرف على الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت الرقابة الذاتية والأداء الوظيفي، حسب التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث . ومنها ما يلي:

أولاً: الدراسات العربية:

1- دراسات تناولت الرقابة الذاتية:

دراسة قامت بها القرني (2016)، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الرقابة الذاتية والقيم الاجتماعية بأبعادها، لدى عينة من تلميذات المرحلة الابتدائية والمتوسطة بجهة. وقامت الباحثة باختيار (204) تلميذة بالطريقة العشوائية. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي والمقارن لملاءمة طبيعة الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الذاتية، والقيم الاجتماعية لدى تلميذات المرحلة الابتدائية والمتوسطة بجهة.

وأجرت شكري (2016) دراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة الرقابة الإدارية المُطبَّقة، ودرجة الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين أنفسهم، والعلاقة بينهما. وقد أُجريت هذه الدراسة على عينة عشوائية بلغ عدد أفرادها (229) مديراً ومديرة. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي. وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس للرقابة الإدارية قد جاءت بدرجة مرتفعة، كما أظهرت أن مستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين كان بدرجة مرتفعة.

وأجرت ياسين (2014) دراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة فاعلية الرقابة الإدارية، ودرجة تطبيق الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين، والعلاقة بينهما. وقد أُجريت الدراسة على عينة طبقية عشوائية قوامها (852) معلماً ومعلمة. ولتحقيق أهداف الدراسة؛ استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس للرقابة الإدارية قد جاءت بدرجة مرتفعة. كما أظهرت أن مستوى الأداء الوظيفي كان بدرجة مرتفعة. كما بينت الدراسة وجود علاقة طردية إيجابية بين ممارسة المديرين للرقابة الإدارية ومستوى الأداء الوظيفي.

وقامت المقيمية (2014) بدراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة فاعلية الرقابة الإدارية بـكليات العلوم التطبيقية في سلطنة عُمان. تكونت عينة الدراسة من (101)

موظفا وموظفة من مديري الدوائر ونوابهم، ورؤساء الأقسام، والموظفين بكلليات العلوم التطبيقية بسلطنة عُمان. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة فاعلية الرقابة الإدارية بكلليات العلوم التطبيقية في سلطنة عُمان قد جاءت بدرجة متوسطة، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، تُعزى لمتغير النوع الاجتماعي، والخبرة، والمؤهل العلمي.

وقام اللحيدان (2013) بدراسة هدفت إلى بيان دور الرقابة الذاتية في الحد من السلوكيات المدانة من وجهه نظر العاملين بشعبة سجن الملز بالملكة العربية السعودية. تكون مجتمع الدراسة من الضباط، بالإضافة إلى ضباط الصف برتبة رئيس رقباء، ورتيب أول، ورتيب العاملين في سجن شعبة الملز، والبالغ عددهم (109). أظهرت النتائج وجود تقارب في درجة موافقة أفراد مجتمع الدراسة على محور وسائل تنمية الرقابة الذاتية لدى العاملين بالمنظمات الأمنية.

وأجرت المعولية (2013) دراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس للرقابة الإدارية، وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المديرين والمعلمين في محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عُمان. تكونت عينة الدراسة من (527) معلما ومعلمة، و(69) مديرا ومديرة. تم اختيارهم بطريقة عشوائية. توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس للرقابة الإدارية قد جاءت بدرجة مرتفعة، كما أظهرت أن مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين كان بدرجة مرتفعة. وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين، تُعزى لمتغيري المسمى الوظيفي ومستوى المدرسة. كما بينت الدراسة وجود علاقة طردية موجبة بين ممارسة المديرين للرقابة الإدارية ومستوى الأداء الوظيفي للمعلمين.

وأجرت العامرية (2012) دراسة هدفت إلى تقديم تصور مقترح للرقابة الإدارية على مؤسسات التعليم العام في سلطنة عُمان، ومعرفة وجهه نظر الموظفين الذين يمارسون مهام رقابية كجزء من وظائفهم في وزاره التربية والتعليم وجهاز الرقابة المالية والإدارية للدولة حول أهم متطلبات وآليات تطبيق الرقابة الإدارية. ولتحقيق أهداف الدراسة؛ تم استخدام المنهج الوصفي، وتم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من (356) موظفا وموظفة من جميع المديريات العامة التابعة لديوان عام وزارة التربية والتعليم،

وجميع المديرية العامة للتربية والتعليم بالمحافظات التعليمية، بالإضافة إلى المديرية العامة للرقابة على قطاع التعليم والصحة والزراعة بجهاز الرقابة المالية والإدارية للدولة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن تقديرات أفراد عينة الدراسة على متطلبات وآليات تطبيق الرقابة الإدارية على مؤسسات التعليم العام جاءت بدرجة مرتفعة، كما أن تقديرات أفراد عينة الدراسة على متطلبات وآليات تطبيق الرقابة الإدارية على مؤسسات التعليم العام تُعزى لمتغير مركز العمل في المتطلبات المتعلقة بأنواع الرقابة الإدارية لصالح المديرية العامة للرقابة على قطاع التعليم.

وأجريت دراسة من قبل زاريفا، وديفيس (Zarifa & Davies, 2007) في مدينة أونتاريو - كندا؛ بهدف التعرف إلى الرأي العام نحو الرقابة على التعليم لعينة شملت (1053) مواطنا. وتبين أن ما يقارب (45%) من المبحوثين يرون ضرورة وجود رقابة مركزة على النظام التعليمي، وأشار (62%) بضرورة وجود رقابة حكومية على المبالغ المالية التي تُصرف على التعليم. وذكر (38%) من المبحوثين أن تعيين وإنهاء عمل مديري المدارس يجب أن يكون من صلاحية مجلس الآباء في كل مدرسة. وقد توصلت الدراسة إلى أن كبار السن وأولياء أمور الطلبة لم يدعموا وجود رقابة حكومية على التعليم بشكل كبير، وقد أجمع المبحوثون على عدم التوسع أو الزيادة في الرقابة، سواء كانت المركزية أم المحلية على التعليم.

وهدف دراسة هايجولكن، ورامبيرج (Haugolokken & Ramberg, 2007) إلى تحليل مدى حاجة المعلم إلى الاستقلالية والرقابة؛ بهدف إيجاد مستوى تعليمي متميز في النرويج بناء على نموذج المشاركة التعاوني (Collaborative Paptenership Model)، والذي تبنته الحكومة من خلال تدريب المعلمين بصورة مهنية. وطبقا للنموذج تبين وجود ضعف في إيجاد المعلم المتميز؛ نظرا لوجود الرقابة على أعمال المعلم ومهامه، وأكد النموذج ضرورة وجود الرقابة على المعلمين للتأكد بطريقة غير مباشرة من أن النظام المدرسي يعمل ضمن إطار قيم المجتمع النرويجي.

وقامت كل من تيثومي، وبيغي (Peggy & Timothy, 2004) بدراسة الرقابة الذاتية في مذكرات الطلاب اليومية في ثلاث مواد علم نفس، وثلاث مواد غير علم النفس. تكونت عينة الدراسة من (95) طالبا من كلية الآداب العامة، واستخدمت الباحثتان

استبانة من إعدادهما لقياس الرقابة الذاتية، وكان من أبرز النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرقابة الذاتية والقيم التربوية التي تمّ الحصول عليها من خلال المحاضرات الدراسية.

دراسات تناولت الأداء الوظيفي:

وأجرت الراجحية (2014) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي لمهارات تقويم الأداء الوظيفي، من وجهة نظر المعلمين بمحافظة الداخلية بسلطنة عمان، والتعرف على آراء عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي لمهارات تقويم الأداء الوظيفي، من وجهة نظر المعلمين في محافظة الداخلية وفق متغيرات الدراسة: (النوع، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، والخبرة). ولتحقيق أهداف الدراسة؛ تمّ تطوير استبانة، وتكونت عينة الدراسة من (480) معلماً ومعلمة، تمّ اختيارهم بالطريقة العشوائية. توصلت الدراسة للنتائج التالية: إنّ درجة ممارسة مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي لمهارات تقويم الأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين بمحافظة الداخلية، جاءت بدرجة كبيرة، وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى متغير النوع، ولصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى متغير المسمى الوظيفي والمؤهل العلمي.

أجرى الصرايره (2011) دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية، من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها. وقام الباحث بتطوير استبانة الدراسة. تكونت عينة الدراسة من (77) رئيس قسم أكاديمي تمّ اختيارهم بالطريقة العشوائية. وقد أظهرت نتائج الدراسة أنّ مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية كان مرتفعاً، كما أظهرت النتائج على عدم وجود فروق ذات دلالة تعود للمتغيرات: (نوع الكلية، والنوع الاجتماعي، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة، ومكان الحصول على درجة الدكتوراة التي يعمل بها).

أجرى المقصص وآخرون (2011) دراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة توفر مدونة أخلاقيات الوظيفة العامة في الأداء الوظيفي لدى مديري ومعلمي تربية البادية الوسطى في الأردن. تكونت عينة الدراسة من (183) معلماً ومعلمة، و(47) مديراً ومديرة، تمّ اختيارهم بالطريقة العشوائية. وتمّ بناء استبانة لجمع البيانات، واستخدم المنهج الوصفي

التحليلي. وأظهرت الدراسة النتائج الآتية: إنَّ درجة توفر أخلاقيات الوظيفة العامة في الأداء الوظيفي لدى مديري ومعلمي تربية البادية الوسطى مرتفعة، وأظهرت عدم وجود فروق تعزى إلى المتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، والوظيفة، والخبرة).

وأجرى الحمادي (2008) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع الأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس التعليم العام، والوقوف على الأنماط القيادية لمديري مدارس التعليم العام في سلطنة عُمان، والوقوف على طبيعة العلاقة بين واقع الأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس التعليم العام وبين الأنماط القيادية الموجودة للمديرين. استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة كأداة للدراسة. تكونت عينة الدراسة من (250) معلماً ومعلمة. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين والملمات في مدارس التعليم العام في سلطنة عُمان متوسط، وأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين الأداء الوظيفي للمعلمين والنمط القيادي. وبيّنت الدراسة وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي عند المديرين والمديرات، تُعزى لمتغير النوع، والمؤهل العلمي، والخبرة. والمرحلة الدراسية.

وأجرى خليف (2007) دراسة هدفت إلى بناء نموذج لتطوير الأداء الوظيفي لمعلمي مدارس التعليم الأساسي في دولة الإمارات العربية المتحدة. ولتحقيق هدف الدراسة؛ استخدم الباحث المنهج الوصفي. وتكونت عينة الدراسة من (118) مديراً ومديرة. وتوصلت الدراسة إلى أنَّ درجة ممارسة معلمي التعليم الأساسي في دولة الإمارات العربية المتحدة لمهامهم الوظيفية منخفضة من وجهة نظر مديريهم، كما تمَّ تحديد قائمة بمعايير الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الأساسي مكونة من (37) معياراً وظيفياً، موزعاً على خمسة مجالات، هي: مجال التخطيط، والمجال المعرفي، والمجال المهني، والمجال الشخصي، ومجال التنمية المهنية.

وأجرى عطاري و الشنفرى (2005) دراسة هدفت إلى التعرف إلى مدى إدراك المشاركين، من المعلمين ومديري المدارس، ومساعدتهم، والمشرفين التربويين لبعض العوامل المؤثرة في تقويم أداء المعلمين في المدارس الحكومية في سلطنة عُمان. ولتحقيق هدف الدراسة؛ استخدم الباحثان المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتكونت عينة الدراسة من (451) معلماً ومديراً ومساعد مدير ومشرفاً تربوياً من الملتحقين بالبرنامج

الأكاديمي بجامعة السلطان قابوس. وأظهرت النتائج أن هناك أربعة محاور تؤثر إلى حد ما في تقويم أداء المعلمين، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، ولم تُظهر فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الخبرة التعليمية سوى في محور واحد ولصالح الأكثر خبرة.

هدفت دراسة جودل، وجان، ومارتن، وبيتر (Goedele, Jan, Martin, Peter, 2009) إلى التعرف على تصورات مديري المدارس الابتدائية لاستخدام التغذية الراجعة في تحسين أداء مديري المدارس. وتكوّنت عينة الدراسة من (16) مدير مدرسة، و(4) مجموعات عمل من المعلمين. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن التنوع في تقديم التغذية الراجعة في المراحل المختلفة للأداء يمكن أن يساهم في فاعلية المدرسة.

أما دراسة بون (Poon's, 2003) فقد هدفت إلى معرفة أثر سياسات تقييم أداء الموظفين على الرضا الوظيفي والنية في ترك العمل في عدة مؤسسات بماليزيا، وبلغ أفراد عينة الدراسة (120) من الإداريين. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها: أنه عندما يشعر الموظفون بأنه يتمّ التلاعب بتقييم الأداء الوظيفي، فإن له أثراً سلبياً على الرضا الوظيفي؛ وهذا بدوره يؤدي إلى نوايا ترك العمل.

وقام تيم بيرلي (Timperley's, 1998) بدراسة هدفت إلى معرفة مدى فاعلية نظام تقييم أداء المعلمين في المدارس من وجهة نظر المديرين. وبلغت عينة الدراسة (310) من جميع المديرين الذين ينتمون لجمعية مديري المدارس الثانوية في نيوزلندا. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها: ضرورة وجود نظام لتقييم أداء المدرسين، وأن أفراد العينة يؤيدون التقييم إذا كان له أهدافاً تطويرية.

ملخص الدراسات السابقة:

من خلال ما تمّ استعراضه من الدراسات السابقة العربية والأجنبية، والتي تناولت موضوع الرقابة الذاتية والأداء الوظيفي، تمّ استنتاج العديد من الملاحظات وهي: تناولت بعض الدراسات البحث في العلاقة بين الرقابة الذاتية، وبعض المتغيرات كأداء الوظيفي، والقيم الاجتماعية، وأساليب المعاملة الوالدية يُلاحظ أن معظم الدراسات السابقة تناولت الرقابة الذاتية، ومنها ما تناول الأداء الوظيفي، كلٌ منها بشكل منفرد، وما يميّز الدراسة الحالية هو أنها تُعدّ الدراسة الوحيدة -حسب علم الباحثة- والتي

تناولت العلاقة بين كلا المتغيرين، وذلك بتطبيقها على مديري مدارس إحدى محافظات سلطنة عُمان.

منهجية الدراسة :

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي ؛ وذلك لملاءمته لطبيعة مثل هذه الدراسات وإجراءاتها.

1.3 مجتمع الدراسة :

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المديرين والمديرات، والبالغ عددهم (120) مديرا ومديرة من التابعين للمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة جنوب الباطنة. ملحق (هـ) حسب قسم الإحصاء والمؤشرات بوزارة التربية والتعليم للعام الدراسي 2017/2016.

2.3 عينة الدراسة :

تكوّنت عينة الدراسة من (75) مديرا ومديرة. حيث تمّ اختيارهم بطريقة العشوائية. والجدول (1) يبيّن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مستويات متغيرها.

جدول (1) أفراد عينة الدراسة

المتغير	المستوى	العدد	الكلية
المسمى الوظيفي	مدير	20	75
	مديرة	55	
مستوى المدرسة	أساسي	53	75
	ما بعد الأساسي	22	

3.3 أداة الدراسة :

تمّ تطوير استبانة تكوّنت من ثلاثة أقسام: القسم الأول يتعلق بالبيانات الشخصية ومتغيرات الدراسة. القسم الثاني يتعلق بالرقابة الذاتية، القسم الثالث يتعلق بالأداء الوظيفي للمعلمين، وذلك من خلال الإطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة، ذات العلاقة بموضوع الدراسة كدراسة القرني (2009)، ودراسة الأحمد (2008).

أولاً: صدق الأداة:

تمّ التحقق من صدق أداة الدراسة باستخدام صدق المحكمين، وذلك بتوزيع أداة الدراسة على عدد من أساتذة الجامعات والمتخصصين في الإدارة التربوية من داخل السلطنة وخارجها، وبلغ عددهم (10) محكمين، الإستبانة بصورتها الأولية ملحق (ج)، واعتماد معيار اتفاق (80%) من المحكمين للتعديل أو الحذف أو الإضافة، حيث كان عدد فقرات الإستبانة (50) فقرة وبناء على آرائهم ومقترحاتهم تمّ تعديل الاستبانة ، لتصبح عدد فقراتها (40) ، الإستبانة بصورتها النهائية ملحق (ب).

ثانياً: ثبات الأداة:

تمّ تطبيق أداة الدراسة على (20) فرداً من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها. وتمّ حساب معامل الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا. والجدول (2) يبيّن قيم معاملات الثبات.

جدول (2) قيم معاملات الثبات

المتغير	معامل الثبات
الرقابة الذاتية	0.879
الأداء الوظيفي	0.896

يتبين من الجدول (2) أن قيم معاملات الثبات مناسبة لأغراض الدراسة.

المعيار المعتمد للحكم على درجة التقدير:

$$(1-5) \div 3 = 1.33 \text{.. وعليه:}$$

1-منخفض إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي أقل من (2.33).

2-متوسط إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي أكبر أو تساوي (2.33)، وأقل من (3.67).

3-مرتفع إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي أكبر أو تساوي (3.67).

عرض النتائج ومناقشتها:

السؤال الأول: ما مستوى الرقابة الذاتية لدى المعلمين بمحافظة جنوب الباطنة من وجهة نظر المديرين ؟

للإجابة عن السؤال؛ تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الرقابة الذاتية لدى المعلمين بمحافظة جنوب الباطنة من وجهة نظر المديرين. والجدول (3) يبين نتائج ذلك.

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الرقابة الذاتية لدى

المعلمين بمحافظة جنوب الباطنة من وجهة نظر المديرين

نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
يؤمن المعلم بأهمية مهنة التعليم ودورها في بناء مستقبل وطنه.	4.48	0.64	1	مرتفع
يحرص المعلم على تعزيز الولاء الوطني والانتماء الوظيفي في المدرسة.	4.31	0.71	2	مرتفع
يحرص المعلم على عدم استغلال وظيفته لتحقيق أغراض شخصية كقبول هدايا و مكافآت تؤثر في مصداقية أداء واجباته ومهامه الوظيفية.	4.27	1.01	3	مرتفع
يعتقد المعلم بأن الرقيب الحقيقي على سلوكه بعد الله سبحانه وتعالى هو ضمير يقظ وحس ناقد.	4.25	0.73	4	مرتفع
يدرك المعلم أن الإستقامة والصدق والانضباط في العمل سمات رئيسة في تكوين صورة لائقة له.	4.25	0.68	4	مرتفع
يلتزم المعلم بأخلاقيات المهنة والقوانين واللوائح والقرارات المنظمة للعمل.	4.24	0.63	5	مرتفع
يلتزم المعلم بحضور ورش العمل والبرامج التدريبية والاجتماعات ذات العلاقة بمجال عمله والاستفادة منها.	4.23	0.78	6	مرتفع
يحافظ المعلم على أموال وممتلكات المدرسة التي يعمل بها.	4.20	0.82	7	مرتفع
يشعر المعلم بالمسؤولية تجاه ما يسند إليه من أعمال ومهام.	4.15	0.67	8	مرتفع
يدرك المعلم أن الرقابة الخارجية مهما تنوعت أساليبها لا ترقى إلى الرقابة الذاتية النابعة من الشخص نفسه.	4.13	0.74	9	مرتفع
يحافظ المعلم على خصوصية المدرسة و سرية البيانات والمعلومات المتعلقة بالعمل.	4.07	0.84	10	مرتفع
يؤدي المعلم رسالته بدقة وصدق وإخلاص، يدفعه إلى ذلك ضمير يقظ ورقابة ذاتية.	4.05	0.83	11	مرتفع
يعمل المعلم على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمدرسة.	3.92	0.71	12	مرتفع

مرتفع	13	0.87	3.87	يحرص المعلم على استثمار حصص الفراغ في تصحيح الواجبات، وإعداد الوسائل التعليمية والأنشطة للطلاب .
مرتفع	14	0.94	3.85	يلتزم المعلم بحضور الطابور المدرسي ويشارك في تنظيمه.
مرتفع	15	0.92	3.83	يستثمر المعلم وقت العمل الرسمي لأداء واجباته الوظيفية على أكمل وجه.
مرتفع	16	0.81	3.79	يقوم المعلم بتنفيذ القوانين واللوائح والأنظمة بدقة وأمانة.
متوسط	17	0.99	3.55	يراقب المعلم سلوكه ويؤدي واجباته دون الحاجة إلى متابعة من مدير المدرسة.
مرتفع		0.51	4.07	الكلي

يتبين من الجدول (3) أن درجة التقدير الكلي لمستوى الرقابة الذاتية لدى المعلمين بمحافظة جنوب الباطنة من وجهة نظر المديرين بدرجة مرتفعة، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي له (4.07)، بانحراف معياري (0.51). أن الفقرة (يراقب المعلم سلوكه ويؤدي واجباته دون الحاجة إلى متابعة من مدير المدرسة) كانت درجة تقديرها متوسطا، وباقي الفقرات كانت درجة تقديرها مرتفعا، وكان أكبر تقدير للفقرة (يؤمن المعلم بأهمية مهنة التعليم ودورها في بناء مستقبل وطنه). وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (4.48)، بانحراف معياري (0.64). وكان أقل تقدير للفقرة (يراقب المعلم سلوكه ويؤدي واجباته دون الحاجة إلى متابعة من مدير المدرسة). وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (3.55)، بانحراف معياري (0.99) .

وجاءت تقديرات الفقرات جميعها بدرجة مرتفعة، باستثناء فقرة واحدة حصلت على درجة متوسطة، أي ليست ضعيفة، ولكنها دون المأمول، وربما يُعزى ذلك إلى انتمائهم إلى هذا المجتمع المسلم المتمسك بدينه وعقيدته، فضلا عن التزام المعلمين بأخلاقيات المهنة وتنفيذ القوانين واللوائح والقرارات المنظمة للعمل سلوكا وعملا وبدقة وأمانة، وربما يُعزى ذلك إلى أخلاقيات مهنة التعليم التي تشكل أساسا للمعلم الناجح، فالمعلم قدوة حسنة للطلبة خاصة وللمجتمع عامة، وهو حريص على أن يكون أثره في الناس حميدا؛ لذلك فهو متمسك بالقيم الأخلاقية والمثل العليا، ويدعو إليها وينشرها بين طلابه. وربما حرص وزارة التربية والتعليم على التزام جميع العاملين في الميدان التربوي بها، وتعرض كل من يحاول اختراقها أو تجاوزها للمساءلة القانونية، فضلا عن رغبة المعلمين في نقلها إلى الطلبة، وربما لقناعة المعلمين بخصوصية العمل الذي يقومون به، وأنه يتطلب منهم أن يتحلوا بالأخلاق الفاضلة والصفات النبيلة، فضلا عن قيام المعلمين بأداء رسالتهم بدقة

وصدق وإخلاص، ويدفعهم إلى ذلك ضمير يقظ ورقابة ذاتية، وربما يُعزى ذلك إلى وعي المعلمين بقداسة مهنة التعليم ودورها في تربية النشء؛ لذلك يجب على المعلمين أداء حق الانتماء إليها إخلاصاً في العمل وصدقاً مع النفس والناس. وربما اعتزاز المعلمين بمهنة التعليم تدعوهم إلى الحرص على نقاء السيرة حفاظاً على شرف المهنة، إضافةً أضف إلى ذلك التزام المعلمين بالحضور والانصراف، واستثمار وقت العمل لأداء واجباته الوظيفية على أكمل وجه، ومن الأسباب التي قد تُعزى لها هي قناعة المعلمين بأهمية العمل الذي يقومون به؛ فهم لا يقدمون للطلبة المعارف والحقائق فقط، بل يقدمون قيماً واتجاهات إيجابية. وربما وعي المعلمين بمدى انعكاس ذلك على مستوى التحصيل الدراسي للطلبة ودوره في تطوير أداء وجودة العمل المدرسي، فضلاً عن حرص المعلمين على تعزيز الولاء الوطني والانتماء الوظيفي، وقد يعود ذلك إلى دور المعلمين الكبير في ترسيخ مفهوم المواطنة لدى الطلبة والاعتزاز بدينه ووطنه. وغرس أهمية مبدأ التسامح والتعايش بعيداً عن الغلو والتطرف.

أما حصول الفقرة (يؤمن المعلم بأهمية مهنة التعليم ودورها في بناء مستقبل وطنه) على أعلى تقدير، فربما يُعزى ذلك إلى وعي المعلمين بأهمية مهنة التعليم؛ فهي مهنة الأنبياء والرسل، والمعلمون هم ورثة الأنبياء، أضف إليها أن مهنة التدريس هي من أجلّ المهن؛ فهي تبني القيم والسلوك، وتكسب المعارف والخبرات، وكذلك لا تقل مهنة التعليم أهمية عن الطب أو الصيدلة أو المحاماة وغيرها من المهن. فالمعلم هو الشخص الذي ينشئ أجيالاً واعدة متعلمة ومثقفة، وعندما يقف المعلم في الصف فإنه يُعطي علمه لعشرات الطلاب وليس لطالب واحد، فهو يبني أجيالاً وعقولا تبني الوطن؛ لذلك فإن تأثيره على المجتمع سيكون كبيراً، فالمعلم قبل أن يُعطي علمه لطلابه يغرس في نفوسهم الأخلاق الحميدة، ويجعل منهم أشخاصاً ذوي هدف في الحياة، وينير عقولهم ليفكروا بطريقة صحيحة وإيجابية. ويولد الأمل لدى طلابه، ويجعلهم أكثر يقيناً بأنهم بناءة المستقبل، فالمعلم هو الذي يخلق طلاباً أكثر إبداعاً في مجالات الحياة المختلفة من خلال تجده وابتكاره في أداء مهمته. فضلاً عن أن مهنة التعليم هي المهنة الوحيدة القادرة على بناء مستقبل المجتمعات الناجحة المواكبة لكل ما هو جديد في هذا العالم، وهي المهنة التي تُنشئ العلماء والمفكرين في المجتمعات المختلفة.

أما حصول الفقرة (يراقب المعلم سلوكه ويؤدي واجباته دون الحاجة إلى متابعة من مدير المدرسة) على تقدير متوسط، فربما يُعزى ذلك إلى الرقابة الإدارية والمتابعة المستمرة من جانب مدير المدرسة على المعلمين والعاملين وطلاب المدرسة؛ بغرض التأكد من سير العمل نحو ما تمّ التخطيط له مسبقاً، وتوجيههم بصفة مستمرة؛ بهدف منع الأخطاء والانحرافات في العمل قبل وقوعها، وكشفها في حالة وقوعها، والعمل بقدر الإمكان على علاجها وتلافيها في المستقبل، فضلاً عن أنّ نجاح المؤسسات التعليمية يعتمد على تطبيق العملية الرقابية أو أحد أشكالها كالمسائلة الإدارية، زيادة على أنّ الرقابة الخارجية من جانب رئيس العمل لمؤوسيه تمثل أحد وظائف الإدارة الرئيسية، وهي بذلك عنصر مهم يسير قدماً مع ضرورة الرقابة الذاتية للأفراد، والتي تنبع من داخلهم بوازع من ضميرهم، وخشيتهم من الله سبحانه وتعالى، حيث لا تكتمل الإدارة دون توفر رقابة خارجية؛ باعتبارها آلية رئيسة من آليات الجهاز الإداري، حيث يهتم رجل الإدارة الحديثة بتنمية الرقابة الذاتية الداخلية لدى الأفراد، وعليه أيضاً واجب الاهتمام بتوفير الرقابة الخارجية ذات الفعالية والكفاءة العالية لضمان تحقيق المؤسسة لأهدافها المحددة.. وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراستا الشهراتي (2002)، والتي أشارت إلى أنّ مستوى الرقابة الذاتية لدى العاملين في الأجهزة الأمنية مرتفعة. والأحمد (2008)، والتي أشارت إلى أنّ فلسفة الرقابة الذاتية واضحة لدى أفراد العينة بدرجة عالية.

السؤال الثاني: ما درجة الأداء الوظيفي للمعلمين بمحافظة جنوب الباطنة من وجهة نظر المديرين ؟

للإجابة عن السؤال؛ تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الأداء الوظيفي للمعلمين بمحافظة جنوب الباطنة من وجهة نظر المديرين. والجدول (4) يبين نتائج ذلك.

**جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الأداء الوظيفي للمعلمين
بمحافظة جنوب الباطنة من وجهة نظر المديرين**

نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
يقوم المعلم بإعداد خطة سنوية شاملة للمناهج الدراسي والحرص على تنفيذها في الأوقات المحددة لها.	4.37	0.71	1	مرتفع
يشارك المعلم في أعمال المناوبة اليومية ومتابعة الانتظام والانضباط الطلابي.	4.36	0.67	2	مرتفع
يعمل المعلم على تعزيز الانتماء والولاء الوطني وغرس القيم الإيجابية لدى الطلبة.	4.33	0.62	3	مرتفع
يحرص المعلم على تنفيذ الحصص المقررة عليه بإتقان وتطبيق المناهج الدراسية وفق الخطط المعتمدة لها.	4.29	0.51	4	مرتفع
يشارك المعلم في الفعاليات واللقاءات والبرامج التدريبية ذات العلاقة بمجال عمله.	4.28	0.66	5	مرتفع
يتعاون المعلم مع الرؤساء فيما يطلب منه من أعمال تساهم في تطوير العملية التعليمية .	4.25	0.54	6	مرتفع
يحرص المعلم على تبادل الخبرات ومصادر المعرفة وبناء علاقات إيجابية مع الزملاء في العمل.	4.23	0.62	7	مرتفع
يحرص المعلم على تقديم المادة العلمية الدراسية بلغة علمية سليمة وواضحة.	4.23	0.55	7	مرتفع
يتقبل المعلم التوجيهات والإرشادات ويتعامل معها بإيجابية ويحرص على تنفيذها بالكفاءة والدقة المطلوبة.	4.22	0.74	8	مرتفع
يشارك المعلم في أعمال المجالس واللجان المدرسية وحضور الاجتماعات المدرسية.	4.16	0.71	9	مرتفع
يراعي المعلم الفروق الفردية بين الطلبة في الموقف التعليمي.	4.08	0.69	10	مرتفع
يقوم المعلم بإعداد وتقديم الأنشطة الصفية واللاصفية بمستوياتها المختلفة وتقديم التغذية الراجعة للطلبة بعد تقييمها.	4.07	0.70	11	مرتفع
يتواصل المعلم مع أولياء الأمور لمناقشة ومتابعة أوضاع أبنائهم التعليمية والسلوكية.	4.04	0.77	12	مرتفع
يعمل المعلم على توجيه الطلبة للتعلم الذاتي بتوجيههم إلى الاستفادة من مركز مصادر التعلم والمراجع الخارجية.	4.03	0.73	13	مرتفع
يقوم المعلم بإعداد التحضير اليومي للدروس بشكل مكتمل لجميع عناصره.	4.01	0.72	14	مرتفع
يملك المعلم الكفاءة في أداء المهام المطلوبة منه بدقة وإتقان.	3.99	0.60	15	مرتفع
يحرص المعلم على تفعيل أدوات التقويم المعتمدة في المواقف التعليمية بدقة وإتقان.	3.96	0.77	16	مرتفع
يقوم المعلم بإعداد وتنفيذ الأنشطة العلاجية والإثرائية لرفع	3.95	0.75	17	مرتفع

				مستوى التحصيل الدراسي للطلبة.
مرتفع	18	0.74	3.92	يملك المعلم مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين.
مرتفع	19	0.75	3.87	يحرص المعلم على توظيف مصادر التعلم المختلفة والتقنيات الحديثة بما يحقق أهداف المادة في المواقف التعليمية.
مرتفع	20	0.78	3.81	يستخدم المعلم أساليب تدريس حديثة ومتنوعة مناسبة للمواقف التعليمية.
متوسط	21	1.17	3.13	يشارك المعلم في إعداد الأبحاث والدراسات الميدانية ويحرص على توظيف نتائجها وتوصياتها في مجال عمله.
مرتفع		0.46	4.07	الكلّي

يتبين من الجدول (4) أنّ درجة التقدير الكلّي لمستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين بمحافظة جنوب الباطنة من وجهة نظر المديرين بدرجة مرتفعة، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي له (4.07)، بانحراف معياري (0.46). أنّ الفقرة (يشارك المعلم في إعداد الأبحاث والدراسات الميدانية، ويحرص على توظيف نتائجها وتوصياتها في مجال عمله) كانت درجة تقديرها متوسطاً. وباقي الفقرات كان درجة تقديرها مرتفعاً. وكان أكبر تقدير للفقرة (يقوم المعلم بإعداد خطة سنوية شاملة للمنهج الدراسي والحرص على تنفيذها في الأوقات المحددة لها). وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (4.37)، بانحراف معياري (0.71). وكان أقل تقدير للفقرة (يشارك المعلم في إعداد الأبحاث والدراسات الميدانية، ويحرص على توظيف نتائجها وتوصياتها في مجال عمله). وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (3.13)، بانحراف معياري (1.17).

وجاءت تقديرات الفقرات جميعها بدرجة مرتفعة، باستثناء فقرة واحدة حصلت على درجة متوسطة أي ليست ضعيفة ولكنها دون المأمول، وربما يُعزى ذلك إلى قيام المعلمين بإعداد الخطط السنوية الشاملة للمنهج والتحضير اليومي، والحرص على تنفيذها في الأوقات المحددة لها، واستخدام أساليب تدريس حديثة ومتنوعة، فضلاً عن امتلاك المعلم للكفاءة في أداء المهام المطلوبة منه بدقة وإتقان، وربما يُعزى ذلك إلى رغبة المعلمين في الحصول على الثناء والتقدير من المدير، وطمعا في تقليد بعض المناصب الإدارية، والارتقاء بمستوى أدائهم وكفائتهم، وربما يُعزى ذلك إلى وعي المعلمين بالآثار الإيجابية لتحسين الأداء الوظيفي على رفع جودة أداء المدرسة. فضلاً عن حرص المعلمين على العمل بروح الفريق، وبناء علاقات إيجابية مع الجميع، قائمة على الاحترام المتبادل والاستفادة من خبرات الزملاء، وربما يُعزى ذلك إلى قناعة المعلمين بأنهم أسرة واحدة متكاملة متماسكة

يسودها الود والاحترام، فضلا عن التواصل الفعال للمعلمين مع أولياء الأمور لمناقشة أوضاع أبنائهم التعليمية والسلوكية، وربما يُعزى ذلك إلى حرص المعلمين على توطيد أواصر الثقة بين المدرسة والبيت؛ فهو شريك الوالدين في التربية والتنشئة، زيادة على مشاركة المعلمين في الفعاليات واللقاءات والبرامج التدريبية ذات العلاقة بمجال عملهم، وربما يُعزى ذلك إلى رغبة المعلمين في الارتقاء بالمهنة والسعي إلى تطويرها، وتحسين أدائهم والإبداع فيها، ورفع كفاءتهم المهنية، وتنمية معارفهم ومهاراتهم بما يساهم في تحسين العمل وتطويره.

أما حصول الفقرة (يقوم المعلم بإعداد خطة سنوية شاملة للمنهاج الدراسي والحرص على تنفيذها في الأوقات المحددة لها) على أكبر تقدير ربما يُعزى ذلك إلى إدراك المعلمين لأهمية الخطة السنوية في وضع تصور واضح عن عمله طوال العام الدراسي، فالتخطيط بأنواعه - طويل وقصير المدى - للتدريس أحد الأمور الضرورية والمهمة لنجاح العملية التعليمية التي تساعد المعلم في إعداد الوسائل والتقنيات الحديثة والأنشطة اللازمة لتنفيذ الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، فضلا عن التركيز على أساليب التقويم التي وضعها في خطته، وتحديد مواعيد الاختبارات والإجازات ونحوها. ربما يعود ذلك إلى المتابعة المستمرة من قبل مدير المدرسة - مساعد المدير/المعلم الأول - المشرف التربوي لخطط الدراسة ودقاتر التحضير زيادة على أن خطط المعلم تُحفظ في ملفات داخل المدرسة، ويطلع عليها مدير المدرسة - مساعد المدير/المعلم الأول - المشرف والناظرين من الوزارة أو المديرية، فهي مرآة المعلم يمكن من خلالها الحكم على أدائه وإنجازه .

أما حصول الفقرة (يشارك المعلم في إعداد الأبحاث والدراسات الميدانية ويحرص على توظيف نتائجها وتوصياتها في مجال عمله) على درجة تقدير متوسط. فربما يُعزى ذلك إلى غياب الوعي لدى المعلمين بأهمية الأبحاث التربوية في تطوير العملية التربوية، وحل بعض التحديات التي تواجه الحقل التربوي، وربما افتقار بعض المعلمين للخبرة الكافية في إعداد الأبحاث التربوية والدراسات الميدانية، وربما عدم وجود الوقت الكافي، كما أن ضغط العمل، وزيادة العبء التدريسي على المعلمين يحد من قدرته على إجراء الأبحاث التربوية. واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسات شكري (2016)، والتي أشارت إلى أن مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس كان بدرجة مرتفعة. و المعولية (2013) التي أشارت إلى أن مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين بمحافظة جنوب

الباطنة من وجهة نظر المديرين والمعلمين كان بدرجة مرتفعة. والصريرة (2010) التي أشارت إلى أن مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام كان مرتفعاً. إلا أنها اختلفت مع ما توصلت إليه دراسات الحمادى (2008)، والتي أشارت إلى أن مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين والمعلمات في مدارس التعليم العام في سلطنة عُمان متوسطاً. وكذلك أخليف (2007) التي أشارت أن درجة ممارسة معلمي التعليم الأساسي في دولة الإمارات العربية المتحدة لمهامهم الوظيفية منخفضة من وجهة نظر مديريهم.

السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الرقابة الذاتية بمحافظة جنوب الباطنة تُعزى لمتغيري (المسمى

الوظيفي، ومستوى المدرسة)؟

للإجابة عن السؤال؛ تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الرقابة الذاتية لدى المعلمين بمحافظة جنوب الباطنة من وجهة نظر المديرين حسب متغيري المسمى الوظيفي ومستوى المدرسة. والجدول (5) يبين نتائج ذلك.

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الرقابة الذاتية لدى

المعلمين حسب متغيري المسمى الوظيفي ومستوى المدرسة

المسمى الوظيفي	مستوى المدرسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مدير	أساسي	3.93	0.56
	ما بعد الأساسي	3.93	0.50
	الكل	3.93	0.51
مديرة	أساسي	4.16	0.52
	ما بعد الأساسي	4.01	0.47
	الكل	4.13	0.51
الكل	أساسي	4.12	0.53
	ما بعد الأساسي	3.97	0.47
	الكل	4.07	0.51

يتبين من الجدول (5) وجود اختلاف ظاهري في قيم الأوساط الحسابية لمستوى الرقابة الذاتية لدى المعلمين حسب متغيري المسمى الوظيفي ومستوى المدرسة. ولعرفة إذا

كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية؛ تم إجراء تحليل التباين الثنائي، والجدول (6) يبين نتائج ذلك.

جدول (6) نتائج تحليل التباين الثنائي لأثر المسمى الوظيفي ومستوى المدرسة على مستوى الرقابة الذاتية لدى المعلمين

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المسمى الوظيفي	.291	1	.291	1.081	.302
مستوى المدرسة	.072	1	.072	.268	.606
المسمى الوظيفي * مستوى المدرسة	.072	1	.072	.268	.606
الخطأ	19.132	71	.269		
المجموع	19.878	74			

يتبين من الجدول (6) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الرقابة الذاتية لدى المعلمين بمحافظة جنوب الباطنة من وجهة نظر المديرين، تُعزى لمتغيري المسمى الوظيفي ومستوى المدرسة والتفاعل بينهما. أولاً: بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي:

يتبين من الجدول (6) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الرقابة الذاتية للمعلمين بمحافظة جنوب الباطنة من وجهة نظر المديرين، تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وربما يُعزى ذلك لعدم وجود فروق في مستوى الرقابة الذاتية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي إلى عدم تأثير متغير المسمى الوظيفي في استجابة أفراد العينة أن رأي أفراد العينة إن مستوى الرقابة الذاتية لدى المعلمين واحدة ولا يختلف رأي أفراد العينة وفق المسمى الوظيفي. ثانياً: بالنسبة لمتغير مستوى المدرسة:

يتبين من الجدول (6) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الرقابة الذاتية للمعلمين بمحافظة جنوب الباطنة من وجهة نظر المديرين، تُعزى لمتغير مستوى المدرسة، وربما يعود ذلك إلى وعي المعلمين في المدارس - بغض النظر عن مستواها - بأهمية الرقابة الذاتية، ومدى انعكاس ذلك على جودة الأداء الوظيفي للمعلمين في المدرسة. وربما لتشابه الظروف والأحوال في مدارس التعليم الأساسي والتعليم ما بعد الأساسي.

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة الأداء الوظيفي للمعلمين بمحافظة جنوب الباطنة تُعزى لمتغيري (المسمى الوظيفي، ومستوى المدرسة)؟

للإجابة عن السؤال؛ تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين بمحافظة جنوب الباطنة من وجهة نظر المديرين حسب متغيري المسمى الوظيفي ومستوى المدرسة. والجدول (7) يبين نتائج ذلك.

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي لدى

المعلمين حسب متغيري المسمى الوظيفي ومستوى المدرسة

المسمى الوظيفي	مستوى المدرسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مدير	أساسي	4.02	0.44
	ما بعد الأساسي	3.87	0.43
	الكل	3.95	0.43
مديرة	أساسي	4.11	0.48
	ما بعد الأساسي	4.11	0.45
	الكل	4.11	0.47
الكل	أساسي	4.09	0.47
	ما بعد الأساسي	4.00	0.45
	الكل	4.07	0.46

يتبين من الجدول (7) وجود اختلاف ظاهري في قيم الأوساط لمستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين بمحافظة جنوب الباطنة حسب متغيري المسمى الوظيفي ومستوى المدرسة. ولمعرفة ما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية؛ تم إجراء تحليل التباين الثنائي. والجدول (8) يبين نتائج ذلك.

جدول (8) نتائج تحليل التباين الثنائي لأثر المسمى الوظيفي ومستوى المدرسة على مستوى

الأداء الوظيفي لدى المعلمين بمحافظة جنوب الباطنة من وجهة نظر المديرين

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المسمى الوظيفي	.363	1	.363	1.642	.204
مستوى المدرسة	.068	1	.068	.307	.581
المسمى الوظيفي * مستوى المدرسة	.070	1	.070	.317	.575
الخطأ	15.707	71	.221		
المجموع	16.219	74			

يتبين من الجدول (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين بمحافظة جنوب الباطنة، تُعزى لمتغيري المسمى الوظيفي ومستوى المدرسة، والتفاعل بينهما. أولاً: بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي:

وربما يُعزى عدم وجود فروق في الأداء الوظيفي وفق متغير المسمى الوظيفي إلى أن مستوى الأداء الوظيفي يمثل أهمية كبيرة بالنسبة للمعلمين، إذ تقيّم المعلم من قبل المشرف التربوي – مدير المدرسة – مساعد المدير/المعلم الأول لمستوى أدائه، وربما لوجود الرغبة الحقيقية لدى المعلمين في تحسين مستوى أدائهم الوظيفي. واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراستا المعولية (2013)، والتي أشارت إلى عدم وجود فروق في مستوى الأداء الوظيفي، تُعزى لمتغيري المسمى الوظيفي، والراجحية (2014) التي أشارت إلى عدم وجود فروق في درجة ممارسة مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي لمهارات تقويم الأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين في محافظة الداخلية، تُعزى إلى متغير المسمى الوظيفي. إلا أن هذه النتيجة اختلفت مع ما توصلت إليه دراسة الحمادي (2008)، التي أشارت إلى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي عند المديرين والمدرّسات، تُعزى لمتغير النوع.

ثانياً: بالنسبة لمتغير مستوى المدرسة:

يبين الجدول (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين بمحافظة جنوب الباطنة من وجهة نظر المديرين، تُعزى لمتغير مستوى المدرسة. وربما يعود عدم وجود فروق تُعزى لمتغير مستوى المدرسة إلى عدم وجود تأثير لمستوى المدرسة في استجابة أفراد العينة و مستوى أدائهم، بغض النظر عن مستوى المدرسة. وربما تشابه الظروف والأحوال بين مدارس التعليم الأساسي والتعليم ما بعد الأساسي، وربما لوعي المعلمين في مدارس المحافظة بغض النظر عن مستواها بأهمية تحسين المستوى الوظيفي، ومدى انعكاس ذلك على تطوير المدرسة ورفع مستواها، واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة المعولية (2013)، والتي أشارت إلى عدم وجود فروق في مستوى الأداء الوظيفي، تُعزى لمتغير مستوى المدرسة.

السؤال الخامس: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الرقابة الذاتية والأداء الوظيفي للمعلمين في محافظة جنوب الباطنة من وجهة نظر المديرين؟

للإجابة عن السؤال؛ تمّ حساب معامل ارتباط بيرسون بين مستوى الرقابة الذاتية وبين مستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين بمحافظة جنوب الباطنة من وجهة نظر المديرين. وكان يساوي (0.793^{**}). وهي قيمة مرتفعة وموجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)، وهذا يدلّ على أنّه كلما زاد مستوى الرقابة الذاتية لدى المعلمين في محافظة جنوب الباطنة زاد مستوى الأداء الوظيفي لديهم. وربما يُعزى ذلك إلى التداخل الكبير والواضح ما بين فقرات الرقابة الذاتية والأداء الوظيفي، فالعلاقة وثيقة بين الرقابة الذاتية وكفاءة الأداء الوظيفي في المؤسسات، حيث إنّ جودة الأداء هو الهدف، والموظف في أيّ موقع وفي أيّ تخصص هو المسؤول عن أدائه حتى مع عدم وجود الرقابة الخارجية، والسلوك الإداري في بيئة العمل لا ينفصل عن سلوك الإنسان، وهذا السلوك هو ترجمة للثقافة الدينية والأخلاقية والتربوية التي تبني الشخصية الواثقة بقيمتها وسلوكها، الملتزمة بأخلاقيات المهنة وواجباتها، فضلاً عن أنّ الرقابة الذاتية مصدرها الإنسان نفسه؛ حيث يراقب سلوكه وأعماله، ويؤدي واجباته ومسؤولياته دون الحاجة إلى متابعة ومراقبة من الآخرين، وتتنضح أهمية الرقابة الذاتية في تعزيز السلوك الإيجابي والتقييم الذاتي للأداء في أن يكون الإنسان قدوة حسنة للآخرين، زيادة على أنّ في بيئة العمل لا تعني الرقابة الذاتية الالتزام بساعات الحضور والانصراف لكنّها أشمل من ذلك بكثير، وإنّها تتعلق بالأداء من حيث إتقانه وتقييمه وتطويره. ووجود علاقة طردية قوية موجبة بين الرقابة الذاتية وكفاءة الأداء الوظيفي للمعلمين؛ مما يؤكد أهمية غرسها وتنميتها في نفوس المعلمين، وذلك ليتسنى لهم أداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية أكثر. فالرقابة الذاتية تجعل العمل أكثر إبداعاً وتميزاً. واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة القرني (2009) التي أشارت إلى موافقة مجتمع الدراسة على أنّ هناك دوراً للرقابة الذاتية في تحسين أداء العاملين في المهام الرسمية لحرس الحدود.

التوصيات

بعد عرض نتائج الدراسة ومناقشتها، فإن الدراسة تُوصي بالنتائج التالية :

- تشجيع المديرين على ممارسة الرقابة الإدارية في الميدان التربوي. فالرقابة الذاتية لا تُعدّ بديلاً للرقابة الإدارية (الداخلية والخارجية) فكلّ منها له دور إلا أنّهما مكملان لبعضهما بعضاً.
- تشجيع المعلمين على إعداد الأبحاث التربوية، وتوظيف نتائجها وتوصياتها في مجال عملهم من خلال المسابقات البحثية .
- عقد برامج تدريبية للمعلمين تتولاه وزارة التربية والتعليم بالتعاون مع جامعة السلطان قابوس والجامعات الخاصة يستهدف المعلم الباحث في خطوات إعداد البحث العلمي بكافة عناصره وتطوير قدراتهم البحثية.
- عقد برامج ودورات تدريبية لغرس الرقابة الذاتية في نفوس المعلمين من قبل مختصين في هذا المجال .
- إجراء المزيد من الدراسات العلمية التي تتعلق بالرقابة الذاتية على متغيرات جديدة لم تتناولها الدراسة.

المراجع

القرآن الكريم

عطاري، عارف توفيق والشنفري، عبدالله بن مبارك .(2005). دراسة عوامل مختارة مؤثرة في تقويم أداء المعلمين في سلطنة عُمان. دراسات :العلوم التربوية، 32(2) 243_257 الجامعة الأردنية. الأردن .

أبو شندي.سعد عامر.(2010). إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية . عمان، الأردن؛ دار أسامة للنشر والتوزيع.

الأحمد، عبدالعزيز أحمد. (2008). مفهوم الرقابة الذاتية وفلسفتها لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت ودورها في تفعيل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية التربية الأساسية، الكويت.

المقيمية . بدرية بنت عبدالله بن خليفة.(2014). فاعلية الرقابة الإدارية بكليات العلوم التطبيقية في سلطنة عُمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نزوي، سلطنة عُمان.

البارودي، منال أحمد.(2015) .القائد المتميز وأسرار الإبداع القيادي.القاهرة . مصر؛ المجموعة العربية للتدريب والنشر .

بالحسن على، عدوان بالقاسم.(2010). الملتقى التوجيهي الإعلامي الجهوى للجنوب، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

الجار الله،منى بنت سلمان.(2008).العلاقة بين أساليب المعاملة الوالدية ومستوى الرقابة الذاتية لدى طالبات المرحلة الثانوية الحكومية بالرياض(عام وتحفيظ القرآن الكريم)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الحجري، حميد بن ناصر بن حمد. (2005) . أثر تفويض السلطة على أداء القيادات الإدارية في مراكز الوزارات بسلطته عمان. رسالة ماجستير غير منشوره، جامعه مؤتة، الأردن.

خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر.(2014).الرضا الوظيفي والارتقاء بالعمل المهني. القاهرة . مصر : دار الكتب المصرية .

- خليفة، عبد الفتاح صالح والمطارنة، شرين محمد. (2010). أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن. مجلة جامعة دمشق، 26(1+2): 599-642.
- وزارة التربية والتعليم. (2017). الدليل الاسترشادي لمدير المدرسة في تطبيق الإجراءات الإدارية والقانونية نموذج من بعض الموضوعات ذات الصلة بالعمل المدرسي، النسخة التجريبية، المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية، سلطنة عُمان.
- وزارة التربية والتعليم. (2017). نموذج تقويم الأداء الوظيفي لشاغلي وظيفة معلم بالهيئة التدريسية. محافظة جنوب الباطنة. سلطنة عُمان.
- اليافعية، شريفة بنت عبدالله. (2010). نموذج مقترح لتقويم الأداء الوظيفي للمعلم في سلطنة عُمان في ضوء النماذج العالمية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عُمان.
- الرازي، محمد أبو بكر. (1989). مختار الصحاح. بيروت، لبنان: دار الكتاب العربي.
- الرفاعي، سلامة بن سليم. (2015). الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد ودورها في محاربة الفساد المالي (دراسة مقارنة). الطبعة الأولى، الرياض. المملكة العربية السعودية: مكتبة القانون والاقتصاد.
- خليفة، نبيل أمين. (2007). نموذج مقترح لتطوير الأداء الوظيفي لمعلمي مدارس التعليم الأساسي في دولة الإمارات العربية المتحدة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- شكري، مرج. (2016). الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين أنفسهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- الحمادي، عيسى بن صالح بن علي. (2008). الأداء الوظيفي للمعلمين وعلاقته بالنمط القيادي لمديري مدارس التعليم العام بمنطقة الباطنة جنوب في سلطنة عُمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الدول العربية، الأردن.

الراجحية، شريفة بنت عبدالله. (2014). درجة ممارسة مديري المدارس التعليم ما بعد الأساسي لمهارات تقويم الأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين بمحافظة الداخلية بسلطنة عُمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نزوي، سلطنة عُمان.

شوقي، محمد. (2005). الإدارة المعاصرة مدخل حديث. القاهرة، مصر: دار النهضة العربية.

الطويل، هاني عبد الرحمن. (2006). الإدارة التعليمية. عمان، الأردن: دار وائل لنشر والتوزيع.

العامرية، إيمان بنت حميد. (2012). الرقابة الإدارية على مؤسسات التعليم العام في سلطنة عُمان (تصور مقترح). رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عُمان.

عبد المحسن، توفيق محمد. (2002). تقييم الأداء. مداخل جديدة العالم جديد. القاهرة، مصر: دار الفكر العربي.

عبدالله، محمد حسين. (2002). اتجاهات موظفي دولة الإمارات العربية المتحدة في المستويين الاتحادي والمحلي نحو نظام تقييم الأداء. مجلة جامعة الملك سعود، المجلد 14، العدد 1، ص 47-78.

عساف، عبد المعطى. (2000). مبادئ الإدارة، المفاهيم والاتجاهات الحديثة. الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.

القبلا، يوسف. (2014). الرقابة الذاتية، كيف نعززها؟ جريدة الرياض، العدد 16761، ص 34. استرجاع من <http://www.alriyadh.com/935890> بتاريخ 28/4/2017.

ماهر، أحمد. (2015). مبادئ الإدارة بين العلم والمهارة. القاهرة، مصر: الدار الجامعية. القرني، عايض بن عوض. (2009). تأثير الرقابة الذاتية على أداء العاملين في حرس الحدود بمنطقة نجران، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

القرني، نوره بنت مسفر.(2016). الرقابة الذاتية وعلاقتها بالقيم الاجتماعية لدى عينة من تلميذات المرحلة الابتدائية والمتوسطة بجدّه، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية.

الاحيدان، إبراهيم عبد لله. (2013). دور الرقابة الذاتية في الحد من السلوكيات المدانة من وجهه نظر العاملين بشعبة سجن الملز، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض. المملكة العربية السعودية .

العجمية، ميمونة بنت يوسف بن درويش.(2003). نظام تقويم أداء مديري مدارس التعليم في سلطنة عُمان دراسة تحليلية.رسالة ماجستير غير منشورة.جامعة السلطان قابوس، سلطنة عُمان.

المعولية، إيمان بنت محمد بن زيد. (2013). درجة ممارسة مديري المدارس للرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المديرين والعاملين في محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عُمان، رسالة ماجستير منشورة. جامعة مؤتة. الأردن .

ياسين، إسراء ياسين.(2014).فاعلية الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين،رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية ، فلسطين.

المقصص، محمد.(2011).درجة توفر أخلاقيات الوظيفة العامة في الأداء الوظيفي لدي مديري ومعلمي تربية البادية الوسطي. مجلة الثقافة والتنمية. ع 42.ص 82.

الصرايرة، خالد.(2011).الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهه نظر رؤساء الأقسام فيها.. مجلة جامعه دمشق. م 27ع 1+2.

- Goedele, V., Jan B., Mntin, V. & Peter, p, (2009). using school primary school principals Journal of School Effectiveness and School Improvement,20(2),59-65.
- Haugolokken, O. & Ramberg, P.(2007).-Autonomy or Control: Discussion of A Central Dilemma in Developing A realistic Teatcher Education in Norway. Journal of Education for Teaching, Feb.33,1, PP.55-690(Abstract)
- Poon's, J. (2003) effects of performance appraisal politics on job satisfaction and Turn over intention, Journal personal review33, 3, PP 322-334.
- Timothy Jay and Peggy Brooks (2004) self_censorship in course diarise >college of liberal,Arts in North Adams,Massachusetts.
- Timperley. H. (1998). Performance appraisal: principals pers-pectives and some implications Journal of educational administration vol- 36. 1,pp 44-58>
- Zarifa, D. &Davies, S. (2007).Balance of power: Public Opinion on Control in Education. Canadian Journal of Sociology,vol. 32,.2, PP.259-770.
- Goedele, V. ,Jan, B., Martin, V. ,& Peter, P.(2009).Using school performance feedback: perceptions of primary school principals. Journal of School Effectiveness and School Improvement.20(2).56-65.

مدى تطبيق مراجعة النظر في مكاتب المراجعة السودانية (دراسة ميدانية على مكاتب المراجعة السودانية)

أ. الرشيد ميرغني محمد

محاسب قانوني - مكتب الرشيد للمراجعة والاستشارات الفنية

د. عفرأ الفاضل محمد عثمان

باحث - جامعة أم درمان الإسلامية

المستخلص :

تناولت الدراسة مدى تطبيق مراجعة النظر في مكاتب المراجعة السودانية - دراسة ميدانية على عينة من مكاتب المراجعة السودانية، وتمثلت مشكلة الدراسة في الاجابة على السؤال التالي: هل يتم استخدام مراجعة النظر في مكاتب المراجعة السودانية، وهل يدرك المراجعون السودانيون أهمية مراجعة النظر، وهدفت الدراسة الي التعرف على مفهوم مراجعة النظر وأهدافها، والتعرف على مدى إدراك المراجعون السودانيون لمراجعة النظر، وتوصلت الدراسة الى العديد من النتائج أهمها لا يستخدم المراجعين السودانيون مدخل مراجعة النظر بصورة كبيرة وهناك تفاوت في استخدامه، وإدراك المراجعين السودانيون لأهمية مراجعة النظر يعد منخفضاً قليلاً، ولم يلتقى المراجعين السودانيون التدريب الكافي لإجراءات مراجعة النظر، واستخدام مراجعة النظراء يحقق جودة المراجعة في مكاتب المراجعة السودانية، وأوصت الدراسة بضرورة عقد دورات تدريبية للمراجعين السودانيون حول استخدام مراجعة النظر من قبل مجلس تنظيم مهنة المراجعة في السودان، وعلى مجلس تنظيم مهنة المحاسبة والمراجعة السوداني وضع معايير معتمدة عن إجراءات مراجعة النظر.

الكلمات المفتاحية : مراجعة النظر- مكاتب المراجعة السودانية- المكتب القائم بالفحص- المكتب الخاضع للفحص.

Abstract :

The study investigated the extent of application of peer audit in Sudanese auditing firms , a field study on a sample of Sudanese auditing offices, The problem of the study was to answer the following question : Is peer audit used in Sudanese audit offices, and are Sudanese auditors aware of the importance of peer audit? The study aimed to identify the concept of peer audit and its objectives, and identifying the extent of the Sudanese auditors 'awareness of peer audit. The study results, the most important of which is that the Sudanese auditors do not use the peer audit approach significantly, and there is a variation in its use, and the Sudanese auditors perception of the importance of peer audit is slightly low, and the Sudanese auditors have not met with adequate training for peer audit procedures.. The study recommended the necessity of holding training courses for Sudanese auditors on the use of peer audit by the Council for the Regulation of the Auditing Profession in Sudan, and that the Sudanese Accounting and Auditing Profession Regulatory Council should set approved standards for peer audit procedures.

Key words: peer audit - Sudanese audit firms - examining office - examined office.

مقدمة :

بالرغم من مسئولية المراجع وما ينبغي ان يواكبها من أداء مهام المراجعة بجودة عالية إلا أن هناك بعض المراجعين قد لا يستطيع إنجاز عمليات المراجعة بالجودة المناسبة وذلك للعديد من الأسباب منها اختلاف خلفية المعلومات والخبرة لدى المراجع وتعدد مهام المراجعة بسبب التطور الهائل والمستمر في نظم المعلومات، وايضاً كان لحدوث الازمات المالية العالمية لعدد من شركات المحاسبة والمراجعة وظهور حالات الغش والمعلومات المضللة أثر كبير في تعرض مهنة المراجعة للكثير من الانتقادات وتوجيه التهم اليها بالتقصير في أداء الدور المطلوب منها، هذا الوضع دفع المؤسسات المهنية في الولايات المتحدة الأمريكية الى المطالبة برقابة أكبر على المهنة من قبل الهيئات الحكومية المتخصصة في الأمور المالية والمحاسبية، لذا تحركت المؤسسات المهنية الي وضع خطوات جادة لتبني آلية مراجعة النظير التي رأت المهنة من خلالها انها يمكن ان تحسن من جودة الخدمات التي يقدمها أعضائها وتكثيف عمليات المراجعة، وبناءً على ذلك وغيره من العوامل جاءت هذه الدراسة لدراسة مدى تطبيق مراجعة النظير بمكاتب المراجعة السودانية.

مشكلة الدراسة : تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية :

1. هل يتم استخدام مراجعة النظير في مكاتب المراجعة السودانية؟
2. هل يدرك المراجعون السودانيون أهمية استخدام مراجعة النظير؟

أهداف الدراسة :

1. التعرف على مراجعة النظير ومفهومها وأهدافها.
2. فحص مدى أدراك المراجعين السودانيين لأهمية استخدام مراجعة النظير.
3. فحص مدى أدراك المراجعين السودانيين لمتطلبات مراجعة النظير.

أهمية الدراسة :

تتبع أهمية الدراسة من خلال معالجتها لموضوع حيوي ومهم بالنسبة للمراجعين السودانيين من خلال الاتي :

الأهمية العلمية : إلقاء الضوء علي إستخدامات مراجعة النظير ومدى تطبيقها في مكاتب المراجعة السودانية وقلة الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع في بيئة الأعمال

السودانية مما يجعل موضوع البحث مجالاً حديثاً وخصباً لإجراء المزيد من البحوث والدراسات في هذا المجال وإمداد المكتبة بموضوعات في المراجعة.

الأهمية العملية :

اهتمام مؤسسات المراجعة الخارجية بالسودان بمراجعة النظرير وبيان دورها في جودة المراجعة.

فرضيات الدراسة :

من خلال مشكلة الدراسة تم صياغة الفرضيات الآتية :

الفرضية الأولى: يستخدم المراجعين السودانيين مدخل مراجعة النظرير في مكاتب المراجعة السودانية.

الفرضية الثانية: يدرك المراجعين السودانيين أهمية استخدام مراجعة النظرير ومتطلبات تطبيقها.

منهجية الدراسة :

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي معتمدة على المصادر الأولية من خلال استمارة استبانة، أما المصادر الثانوية تمثلت في الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة والكتب العلمية المتخصصة والدوريات والبحوث العلمية.

حدود الدراسة : تتمثل حدود البحث في الآتي :

الحدود المكانية : تمثلها عينة من مكاتب وشركات المراجعة السودانية.

الحدود الزمانية : العام 2021م.

أولاً: الدراسات السابقة :

دراسة : محمد (2010) :

تمثلت مشكلة الدراسة في مدى قبول مكاتب المحاسبة والمراجعة المصرية لهذا الأسلوب كأداة للرقابة الخارجية على جودة الأداء المهني لمكاتب المحاسب والمراجعة المصرية، وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أساليب رقابة جودة الأداء المهني لعملية المراجعة بصفة عامة وتقييم مدى وأسباب قبول تطبيق مراجعة النظراء في مصر، توصلت الدراسة الي عدة نتائج اهمها أهمية توافر الإمكانيات المادية والكوادر الفنية

والثقافة الفكرية لتطبيق أسلوب مراجعة النظراء وأهمية توافر الاستقلال الكامل لمكاتب المحاسبة والمراجعة التي تقوم بتنفيذ أسلوب مراجعة النظراء.

دراسة : شلقامي (2014) :

تمثلت مشكلة الدراسة في العوامل التي تؤثر علي تفعيل مراجعة النظير كأداة للرقابة علي جودة عملية المراجعة، والجهة التي تقوم بإعداد وتنفيذ مراجعة النظير، كما هدفت الدراسة إلي اقتراح إطار بالمقومات التي يجب توافرها لتفعيل مراجعة النظير كأداة للرقابة علي جودة المراجعة، ويتم تفعيل مراجعة النظير كأداة للرقابة علي جودة المراجعة في حالة توافر مقومات معينه ، تتمثل أهم النتائج في تتوافر مجموعة من المقومات لتفعيل مراجعة النظير كأداة للرقابة علي جودة المراجعة مثل تحديد كل من شروط ومقومات فريق مراجعة النظير وواجبات مكتب المراجعة الخاضع للفحص وواجبات فريق العمل ووثائق ومستندات المراجعة، أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتوفير مقومات تفعيل مراجعة النظير مرتبة حسب أهميتها النسبية.

دراسة : أزهرى (2016) :

تمثلت مشكلة الدراسة في أنه هل توجد علاقة بين مراجعة النظير وتحسين تقرير المراجعة؟ وهل توجد علاقة مراجعة بين مراجعة النظير وتطبيق معايير الرقابة علي جودة المراجعة؟ وهل توجد علاقة بين مراجعة النظير وتنظيم الداء بمكاتب، هدفت الدراسة إلي معرفة أثر تطبيق مراجعة النظير علي تقارير المراجعة الخارجية، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها يؤدي استخدام أسلوب مراجعة النظير إلي تحقيق سمعة جيدة لمكتب المراجعة، تراعي مكاتب المراجعة توصيل السياسات والإجراءات العامة للرقابة علي الجودة إلي جميع العاملين بالمكتب، أوصت الدراسة باستمرار مكاتب مراجعة النظير برقابة الجودة بهدف تحسين جودة أدائها المهني .

دراسة : حسن (2017) :

تمثلت مشكلة الدراسة في معرفة العلاقة بين مراجعة النظير والالتزام بمعايير المراجعة الخارجية من ناحية ومن ناحية أخرى مراجعة النظير والالتزام بأداب وسلوك المهنة، وهدفت الدراسة الي معرفة مدى اثر أسلوب مراجعة النظير في جودة مكاتب

المراجعة الخارجية وتوصلت الدراسة الي أن مراجعة النظر لها دور كبير في تعزيز الالتزام بمعايير المراجعة، وعند إجراء مراجعة النظر يقلل الدعاوي القضائية المرفوعة ضد مكاتب المحاسبة والمراجعة، وأوصت الدراسة يجب إعطاء موضوع جودة المراجعة اكبر قدر من الاهتمام من قبل المنظمات المهنية والهيئات العلمية في السودان لما له أهمية وأثر علي مهنة المراجعة.

ثانياً: الإطار المنهجي:

1- مفهوم مراجعة النظر: يعنى بمراجعة النظر الاختبارات التي يؤديها مراقبو حسابات آخرون لرقابة الجودة في المكتب وتكون بصيغة دراسة شاملة لوثيقة رقابة الجودة في المكتب تتضمنها مقابلات مع الأفراد العاملين بالتدقيق في المكتب ومجموعة مختارة من عقود التدقيق بغرض الدراسة التفصيلية لجودة العمل والالتزام بمعايير التدقيق المقبولة قبولاً عاماً ومعايير رقابة الجودة ويجب التنويه هنا، أن إجراءات الجودة تم وضعها من قبل مكتب التدقيق نفسه، ولأجل التأكد من إجراءات الجودة الموضوعة فقد طالبت الجمعيات المهنية الرائدة أن يقوم بها محاسب قانوني آخر وفي بعض الأحيان لجان معينه تابعة للدولة أو الجمعية المهنية نفسها لأجل تقييم الجودة، (التميمي، 2006، ص 26).

ويقصد بمراجعة النظر أن يقوم مكتب مراجعة بمراجعة أعمال مكتب مراجعة آخر (حلمي، 1997، ص 563).

وعرفت بأنها شكل من أشكال الرقابة الخارجية على جودة المراجعة يقوم بها مكتب نظير مماثل بهدف رقابة جودة أداء مكتب آخر وذلك بهدف التعرف على ما إذا كان المكتب محل المراجعة يحتفظ بأنظمة ملائمة لرقابة الجودة ويقوم بتطبيقها أم لا (كامل، 2001، ص 16).

2- أهداف مراجعة النظر: تتمثل أهداف مراجعة النظر التي تسعى الي تحقيقها في الاتي:

أ- التأكد من أن مكتب المراجعة ملتزم بمعايير الرقابة علي جودة المراجعة ، وذلك من خلال فحص أوراق العمل والوثائق الأخرى (مصطفى، 1991، ص 38).

- ب- إبداء رأي فني مستقل عما اذا كان نظام رقابة الجودة المطبقة بمكتب المراجعة يوفر للمكتب ضمان معقول عن اتساق عملياته مع المعايير المهنية (الصباغ، 1993، ص86).
- أ- تقويم مدى ملائمة سياسة مكتب المراجعة والإجراءات المتعلقة بكل عنصر من عناصر رقابة الجودة .
- ب- التأكد من قيام المراجع الخارجي بتقويم نظام الرقابة الداخلية لكل شركة مساهمة يتم مراجعتها وتقديم وصف دقيق لأي مهمة في النظام (عفاف، 2012، ص 791).
- ج- ابداء رأي حول ما اذا كان نظام الرقابة على الجودة يؤكد لمنشأة المراجعة بصورة معقولة الالتزام بالمعايير المهنية .
- د- تقييم مدى كفاية التوثيق لسياسات وإجراءات رقابة الجودة ومدى التزام الافراد العاملين بالمكتب بهذه الإجراءات والتأكد من الالتزام بالمعايير المهنية (ايهاب، 2009، ص 87).
- هـ- دراسة وتقييم نظام رقابة الجودة لمكتب من حيث مدى ملائمة ومناسبة تصميمه للمكتب ومدى كفاية التوثيق لسياسات وإجراءات رقابة الجودة وتوصيلها الي الأشخاص العاملين بالمكتب وتخفيض حالات فشل المراجع أو منع حدوثها.
- 3- أهمية مراجعة النظير: تكمن أهمية مراجعة النظير في الاتي :
- أ- تمثل واحدة من أدوات الرقابة علي جودة الأداء المهني لعملية المراجعة .
- ب- مكاتب المحاسبة والمراجعة الخاضعة لمراجعة النظير تتمتع بميزة تنافسية مقارنة بالمكاتب غير المطبقة لهذا الأسلوب ، الأمر الذي يدعوها الي تحسين جودة الأداء المهني لها للحصول على أكبر حصة سوقية من العملاء (محمد، 2010، ص161).
- ت- ثقة الجمهور في التقارير المالية الصادرة من مكاتب المحاسبة والمراجعة الخاضعة لمراجعة النظير.
- ث- إن تطبيق أسلوب مراجعة النظير شرط أساسي لانضمام مكاتب المحاسبة والمراجعة الي عضوية المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين .
- ج- إهتمام أسلوب مراجعة النظير بتقييم عناصر الرقابة علي الجودة من منطلق ان الرقابة علي الجودة هي أساس النهوض بأداء عملية المراجعة.

د- تساعد الممتنهن للمراجعة على زيادة فعالية الإجراءات التي تتعلق بالتنفيذ العملي لعملية المراجعة .

هـ- تساعد في تحسين طريقة الأداء الرئيسية للمراجع وتقديم النصح والإرشاد في هذا المجال (ممدوح، 2012، ص17).

ومن ناحية أخرى يعد المراجعون النظراء تقريراً عن كل مكتب مراجعة يتم فحصه موضحين النقاط التي اكتشفها المراجعون النظراء أثناء الفحص، والتي تتطلب اتخاذ إجراء تصحيحي من جانب المسؤولين بمكتب المراجعة محل الفحص، أو تلك العناصر التي تتطلب تطويراً جوهرياً في نظام رقابة الجودة، أو تطوير مدى الالتزام به وفقاً لمتطلبات قسم المنشآت، ويطلب من مكتب المراجعة أن يجيب كتابة على كافة ملاحظات وتعليقات النظراء، وعلى أن تعلن التقارير والإجابات للجمهور، وهذا يعني أن تطبيق أسلوب مراجعة النظير يؤدي إلى توفير الشفافية الكافية للجمهور وهذه الإجراءات تنعكس على عمليات المراجعة التي يقوم بها مكتب المراجعة الخاضع للفحص مستقبلاً من إكتشاف.

ونجد ان اسلوب مراجعة النظير الذي يحقق العديد من المزايا ممثلة في الجمهور والمهنة والمكتب والمكتب الخاضع للفحص وذلك على النحو التالي (عبدالرحمن، 2013، ص88) :

1/ المنافع التي تعود على الجمهور :

❖ حماية مصالحه من خلال التأكد من التزام مكتب المراجعة الخاضع للفحص بتطبيق عناصر رقابة جودة المراجعة.

❖ المساعدة في اختيار مكتب المراجعة الصحيح وذلك بعد الاطلاع على نتيجة تقرير الفحص.

❖ تقارير مراجعة النظير المنشورة تفيد مستخدمي القوائم المالية في اتخاذ قراراتهم الخاصة.

2/ المنافع التي تعود للمهنة :

❖ انخفاض تكاليف التأمين ضد مخاطر المسؤولية المهنية

❖ تجنب التدخل الخارجي من جهات غير منتمية للمهنة

❖ نشر تقارير النظراء يعد حافزا للإلتزام بمعايير الجودة.

❖ تحقيق المزيد من رقابة الجودة والارتقاء بالمستوى المهني.

3/ المنافع التي تعود على المكتب القائم بالفحص

❖ المكافآت المالية التي يحصل عليها فريق الفحص.

❖ زيادة كفاءة الافراد الفاحصين نتيجة اكتساب خبرات عديدة ومعرفة واسعة مما

يدفعهم الى تطوير العمل بمكتبهم.

4/ المنافع التي تعود على مكتب المراجعة الخاضع للفحص

❖ تحسين نوعية المراجعة من خلال معرفة العيوب الاساسية لمكتب المراجعة محل

الفحص

❖ زيادة عدد العملاء وبالتالي زيادة الايرادات.

❖ امكانية مواجهة المنافسين.

❖ استخدام الاساليب الحديثة في المراجعة وخاصة استخدام الحاسب الآلي.

❖ تحسين سمعة مكتب المراجعة ومركزه التنافسي داخل مجتمع المراجعين.

ومن مميزات مراجعة النظير أيضا مساعدة مكتب المراجعة على تحقيق معايير

رقابة الجودة وتحسين أداء الممارسين وتنفيذ المراجعة وفق مستوى مرتفع من الجودة

وتحسين سمعة مكاتب المراجعة الخاضعة لهذا البرنامج.

تطبيق مراجعة النظير في السودان:

في السودان تنحصر مراجعة النظير في مفهوم فحص عينة من مهام المراجعة التي

قام مكتب المراجعة تحت الفحص، بحيث يتم فحص أوراق العمل والوثائق الأخرى

بالمربطة بهذه العينة من قوائم مالية أو تقارير قام المكتب بإصدارها، حيث تقوم

مراجعة النظراء غالباً بإجراءات من المحكمة أو قسم الجودة بمجلس تنظيم مهنة

المحاسبة والمراجعة السوداني، أو العمليات الفنية المتعلقة بمصاحتي الضرائب والذكاة.

(الرشيد ميرغني، 2021م)

الآثار الايجابية والسلبية المحتملة لتطبيق مراجعة النظراء في السودان:

أولاً : الإيجابيات:

1- الحرص على تقديم عمل مهني جيد.

- 2- وجود معايير إقليمية / محلية مطبقة يمكن القياس للجودة عليها.
 - 3- تطبيقها يؤدي الى إيجاد لجنة رقابة فاعلة ومهنية.
- ثانياً: السلبيات:
- 1- وجود صعوبة بدرجة ما في تكوين لجنة ممارسة مهنية محايدة.
 - 2- قد يؤدي تطبيقها الى الحقد المهني (في حالة إختلاف التقارير).
 - 3- التأهيل المهني في نفس المجال. (مثال لذلك مكتب مراجعة في الخرطوم وجد صعوبة في مراجعة شركة ملاحية بمدينة بورتسودان الساحلية لان العمل والتحاسب في شركات الملاحية غير موجود في بقية انحاء السودان مما اضطر المجلس للاستعانة بمكتب مراجعة من مدينة بورتسودان).
 - 4- المنافسة الغير شريفة (عدم الإيثار). (الرشيد ميرغني، 2021م)
- رابعاً : الدراسة الميدانية :
- تم توزيع عدد (120) استمارة على العينة المحددة مسبقاً والمستهدفة للتحقق من فرضيات الدراسة وتم جمع عدد (120) استمارة لتحليلها، أي بنسبة (100%).
- للخروج بنتائج دقيقة وتعميمها على مجتمع الدراسة حرص الباحث على تنوع عينة الدراسة من حيث شمولها على الآتي:
1. الافراد من مختلف الاعمار (أقل من 30 سنة، من 30 وأقل من 45 سنة، من 45 واقل من 60 سنة، 60 سنة فأكثر)
 2. الافراد من مختلف المؤهلات العلمية (بكالوريوس، دبلوم عالي، ماجستير، دكتوراه، اخرى).
 3. الأفراد من مختلف التخصصات العلمية (محاسبة وتمويل، تكاليف ومحاسبة ادارية، إدارة أعمال، نظم معلومات محاسبية، دراسات مالية ومصرفية، اقتصاد، أخرى).
 4. الافراد من مختلف المؤهلات المهنية (زمالة المحاسبين القانونيين السودانية، زمالة المحاسبين القانونيين العربية، زمالة المحاسبين القانونيين الامريكية، زمالة المحاسبين القانونيين البريطانيين)
 5. الأفراد من مختلف المسميات الوظيفية (مساعد مراجع، مراجع، رئيس فريق مراجعة، مدير مكتب مراجعة، اخرى).

6. الأفراد من مختلف سنوات الخبرة (اقل من 5 سنوات، من 5 و اقل من 10 سنوات، من 10 و اقل من 15 سنة، أكثر من 20 سنة).

أداة الدراسة :

أداة الدراسة هي الوسيلة التي يستخدمها الباحث لجمع البيانات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة، ويوجد العديد من الأدوات المستخدمة في مجال البحث العلمي للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة، وقد اعتمد الباحثان على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة حيث تتمثل مزايا الاستبانة في الآتي:

1. يمكن تطبيقها للحصول على معلومات من عدد من الأفراد.
2. قلة تكلفتها وسهولة تطبيقها
3. سهولة وضع أسئلة الاستبانة وترميم ألفاظها وأسئلتها.
4. توفر الاستبانة الوقت للمبحوث وتعطيه فرصة للتفكير.
5. يشعر المبحوثين في الاستبانة بالحرية في التعبير عن آراء يخشون عدم موافقة الآخرين عليها.

الثبات والصدق الإحصائي:

يقصد بثبات الاختبار ان يعطي المقياس نفس النتائج إذا ما استخدم مرة واحدة تحت ظروف مماثلة، ويعني الثبات انه أيضا إذا ما طبق اختبار ما على مجموعة من الأفراد ورصدت درجات كل منهم، ثم أعيد تطبيق الاختبار نفسه على المجموعة نفسها وتم الحصول على الدرجات نفسها، يكون الاختبار ثابتاً تماماً، كما يعرف أيضا بأنه مدى الدقة والاتساق للقياسات التي يتم الحصول عليها مما يقيسه الاختبار.

من أكثر الطرق استخداماً في تقدير ثبات المقياس هي:

1. طريقة التجزئة النصفية باستخدام معادلة سبيرمان – براون.
2. طريقة ألفا – كرونباخ .
3. طريقة إعادة تطبيق الاختبار.

أما الصدق فهو مقياس يستخدم لمعرفة درجات الصدق لدى المبحوثين من خلال إجاباتهم على مقياس معين.

تطبيق الاستبيان على عينة استطلاعية :

تم توزيع الاستبيان على عينة مكونة من (120) أفراد من مجتمع البحث ومن خارج عينة البحث متفقة في خواصها مع عينة الدراسة وذلك لحساب معامل الثبات، ولتحديد درجة استجابة المبحوثين للاستبيان والتعرف على الأسئلة الغامضة وإتاحة الاختبار المبدئي للفرضيات، وإيضاح بعض مشاكل التصميم والمنهجية.

جدول رقم (1) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات المحاور الأولى إدراك أهمية مراجعة النظير:

الرقم	العبارة	التكرار والنسبة %							
		لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق	
		ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن
1	يتم التأكد من إجراءات الجودة الموضوعة في مكتب المراجعة الفحوص	15	12.5%	20	16.7%	17	14.2%	19	15.8%
2	يبدى المكتب الفاحص رأي فني مستقل لضمان معقول عن اتساق عمليات المكتب الفحوص مع المعايير المهنية	10	8.3%	9	7.5%	18	15%	43	35.8%
3	تطبيق مراجعة النظير أدى الى انخفاض تكاليف التأمين ضد مخاطر المسؤولية المهنية	16	13.3%	8	6.7%	10	8.3%	46	38.3%
4	تطبيق مراجعة النظراء أدى الى زيادة كفاءة الافراد الفاحصين نتيجة اكتساب خبرات عديدة	16	13.3%	15	12.5%	10	8.3%	40	33.3%
5	تطبيق مراجعة النظراء أدى الى تحسين سمعة مكاتب المراجعة ومركزها التنافسي	11	9.2%	15	12.5%	8	6.7%	42	35%

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الاستبيان، 2021م

من خلال الجدول (1) والذي يوضح النسب والتكرارات لعبارات المحور الذي ينص على: " إدراك المراجعين السودانيين أهمية مراجعة النظير

يلاحظ الباحثان في العبارة الأولى القائلة " يتم التأكد من إجراءات الجودة الموضوعية في مكتب المراجعة المخصوص نجد أن (68) مبحوث ونسبة (56.6%) من العينة يوافقون على ما جاء بالعبارة، و (17) مبحوث ونسبة (14.2%) محايد، بينما يوجد (35) مبحوث ونسبة (29.2%) من العينة من لا يوافق من العينة المبحوثة.

العبارة الثانية: والتي تنص على " يبدي المكتب الفاحص رأي فني مستقل لضمان معقول عن اتساق عمليات المكتب المخصوص مع المعايير المهنية "نجد أن (83) مبحوث ونسبة (69.1%) من العينة يوافقون على ما جاء بالعبارة، و (18) مبحوث ونسبة (15%) محايد، بينما يوجد (19) مبحوث ونسبة (15.8%) من العينة من لا يوافق من العينة المبحوثة.

العبارة الثالثة: والتي تنص على " تطبيق مراجعة النظير أدى الى انخفاض تكاليف التامين ضد مخاطر المسؤولية المهنية نجد أن (86) مبحوث ونسبة (71.6%) من العينة يوافقون على ما جاء بالعبارة، و (10) مبحوث ونسبة (8.3%) محايد، بينما يوجد (24) مبحوث ونسبة (20%) من العينة من لا يوافق من العينة المبحوثة.

العبارة الرابعة: والتي تنص على " تطبيق مراجعة النظراء أدى الى زيادة كفاءة الافراد الفاحصين نتيجة اكتساب خبرات عديدة "نجد أن (79) مبحوث ونسبة (65.8%) من العينة يوافقون على ما جاء بالعبارة، و (10) مبحوث ونسبة (8.3%) محايد، بينما يوجد (21) مبحوث ونسبة (25.8%) من العينة من لا يوافق من العينة المبحوثة.

العبارة الخامسة: والتي تنص على " تطبيق مراجعة النظراء أدى الى تحسين سمعة مكاتب المراجعة ومركزها التنافسي "نجد أن (86) مبحوث ونسبة (71.7%) من العينة يوافقون على ما جاء بالعبارة، و يوجد (8) مبحوث ونسبة (6.7%) محايد، بينما يوجد (26) مبحوث ونسبة (21.7%) من العينة من لا يوافق من العينة المبحوثة.

الجدول (2) الاحصاء الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات المحور الاول:

ت	العبارات	الوسط الحسابي	المتوال	التفسير
1	" يتم التأكد من إجراءات الجودة الموضوعة في مكتب المراجعة المفحوص.	3.56	5	وافق بشدة
2	يبيد المكتب الفاحص رأي فني مستقل لضمان معقول عن اتساق عمليات المكتب المفحوص مع المعايير المهنية.	4.11	4	وافق
3	تطبيق مراجعة النظر أدى الى انخفاض تكاليف التامين ضد مخاطر المسئولية المهنية.	3.72	4	وافق
4	تطبيق مراجعة النظراء أدى الى زيادة كفاءة الافراد الفاحصين نتيجة اكتساب خبرات عديدة	3.59	4	وافق
5	تطبيق مراجعة النظراء أدى الى تحسين سمعة مكاتب المراجعة ومركزها التنافسي	3.78	5	وافق بشدة

الباحثان من بيانات الاستبانة، 2021م

من خلال الجدول (2) نلاحظ أن الإحصاءات الوصفية للعبارات المحور الاول التي ينص على(إدراك المراجعين السودانيين أهمية مراجعة النظر) فان الأوساط الحسابية له تقع في المدى ما بين (3.56-4.11) والمتوال يقع في المدى (4-5) لجميع العبارات وحسب المقياس الخماسي ليكرت فان إجابات المبحوثين هي الموافقة والموافقة بشدة. المحور الثاني: "إستخدام المراجعين السودانيين لمراجعة النظر"

جدول (3) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات المحور الثاني:

الرقم	العبارة	التكرار والنسبة %							
		لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق	
		ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك
1	يؤدي المراجعون السودانيون إختبارات لرقابة الجودة في مكتب مراجعة آخر.	26	21.7%	11	9.2%	5	4.2%	46	38.3%
2	يدرس المراجعين السودانيين بصورة تفصيلية جودة العمل والالتزام بمعايير التدقيق المقبولة قبولاً عاماً	9	7.5%	15	12.5%	1	0.8%	57	47.5%
3	تطبيق مراجعة النظر زاد التأهيل المهني للمراجعين .	22	18.3%	17	14.2%	4	3.3%	48	40%
4	تطبيق مراجعة النظر أدى الى زيادة عدد العملاء وبالتالي زيادة الإيرادات	20	16.7%	10	8.3%	18	15%	44	36.7%
5	يتلقى المراجعين السودانيين تدريباً كافياً لاستخدام مراجعة النظر	30	25%	9	7.5%	5	4.2%	45	37.5%

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الاستبيان، 2021م

من خلال الجدول (3) والذي يوضح النسب والتكرارات لعبارات المحور الذي ينص على: "استخدام المراجعين السودانيين لمراجعة النظرير يلاحظ الباحثان في العبارة الأولى القائلة "يؤدي المراجعون السودانيين إختبارات لرقابة الجودة في مكتب مراجعة آخر. نجد أن (78) مبحوث وبنسبة (65%) من العينة يوافقون على ما جاء بالعبارة، و(5) مبحوث وبنسبة (4.2%) محايد، بينما يوجد (37) مبحوث من العينة لا يوافق وبنسبة (30.9%) من العينة المبحوثة.

العبارة الثانية: والتي تنص على "يدرس المراجعين السودانيين بصورة تفصيلية جودة العمل والالتزام بمعايير التدقيق المقبولة قبولاً عاماً " نجد أن (95) مبحوث وبنسبة (79.2%) من العينة المبحوثة يوافقون على العبارة، يوجد مبحوث محايد وبنسبة (0.8%)، و يوجد (24) مبحوث لا يوافقون من العينة المبحوثة وبنسبة (20%). العبارة الثالثة: والتي تنص على "تطبيق مراجعة النظرير زاد التأهيل المهني للمراجعين " نجد أن (77) مبحوث وبنسبة (64.2%) من العينة المبحوثة يوافقون على العبارة ، أما المحايدون بلغ عددهم (4) مبحوث من العينة ويمثلون نسبة (3.3%) من العينة، و يوجد (39) مبحوث لا يوافق من العينة المبحوثة وبنسبة (32.5%) .

أما العبارة الرابعة التي تنص على تطبيق مراجعة النظرير أدى الى زيادة عدد العملاء وبالتالي زيادة الايرادات نجد أن (72) مبحوث بنسبة (60%) من العينة المبحوثة يوافقون على العبارة، أما المحايدون والبالغ عددهم (18) مبحوث ويمثلون نسبة (15%)، و يوجد (30) مبحوث لا يوافقون وبنسبة (25%) من العينة المبحوثة. أما العبارة الخامسة والتي تنص على " يتلقى المراجعين السودانيين تدريباً كافياً لاستخدام مراجعة النظرير " نجد أن (76) مبحوث بنسبة (63.3%) من العينة المبحوثة يوافقون على العبارة، أما المحايدون والبالغ عددهم (5) مبحوث ويمثلون نسبة (4.2%)، و يوجد (39) مبحوث لا يوافق وبنسبة (32.5%) من العينة المبحوثة.

نجد أن (76) مبحوث بنسبة (63.3%) من العينة المبحوثة يوافقون على العبارة، أما المحايدون والبالغ عددهم (5) مبحوث ويمثلون نسبة (4.2%)، و يوجد (39) مبحوث لا يوافق وبنسبة (32.5%) من العينة المبحوثة.

الجدول (4) الاحصاء الوصفي والوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات المحور الثاني:

ت	العبارات	الوسط الحسابي	المتوال	التفسير
1	يؤدي المراجعون السودانيون إختبارات لرقابة الجودة في مكتب مراجعة آخر.	3.39	4	وافق
2	يدرس المراجعين السودانيون بصورة تفصيلية جودة العمل والالتزام بمعايير التدقيق المقبولة قبولاً عاماً.	3.83	4	وافق
3	تطبيق مراجعة النظير زاد التأهيل المهني للمراجعين .	3.78	4	وافق
4	تطبيق مراجعة النظير أدى الى زيادة عدد العملاء وبالتالي زيادة الإيرادات.	3.42	4	وافق
5	يتلقى المراجعين السودانيون تدريباً كافياً لاستخدام مراجعة النظير.	3.32	4	وافق

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الاستبانة ، 2021م

من خلال الجدول (4) يلاحظ الباحثان أن الإحصاءات الوصفية للعبارات المحور الثاني التي ينص على " استخدام المراجعين السودانيين لمراجعة النظير" فإن الاوساط الحسابية له تقع في المدى ما بين (3.32-3.83) والمتوال (4) لجميع العبارات وحسب المقياس الخماسي ليكرت فإن إجابات المبحوثين هي الموافقة والموافقة بشدة.

1. إختبار الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى من فرضيات الدراسة على الآتي: "يستخدم المراجعين السودانيين مدخل مراجعة النظير في مكاتب المراجعة السودانية. تهدف هذه الفرضية إلى بيان مدى استخدام مراجعة النظير في مكاتب المراجعة السودانية. وللتأكد من صحة الفرضية سيتم استخدام اسلوب الانحدار الخطي البسيط في بناء النموذج حيث تم تحديد استخدام مراجعة النظير كمتغير مستقل ممثل بـ (X1) ومكاتب المراجعة السودانية كمتغير تابع ممثل بـ (Y) وذلك كما في الجدول الآتي:

الجدول (5) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس الفرضية الاولى.

معاملات الانحدار	أختبار (t)	القيمة الاحتمالية (Sig)	التفسير
$\hat{B}_0$	2.517	0.000	معنوية
$\hat{B}_1$	3.650	0.000	معنوية
معامل الارتباط (R)	0.49		
معامل التحديد (R^2)	0.55		
أختبار (F)	73.300		النموذج معنوي
$Y = 1.576 + 0.515X$			

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الاستبانة ، 2021م

يتضح للباحثان من الجدول (5) قد أظهرت النتائج وجود ارتباط قوي بين استخدام مراجعة النظر كمتغير مستقل ومكاتب المراجعة السودانية كمتغير تابع، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (490.)، وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (550.)، هذه القيمة تدل على ان استخدام مراجعة النظر كمتغير مستقل تؤثر بـ (55%) على مكاتب المراجعة السودانية (المتغير التابع)، ونموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة اختبار (F) (73.300) وهي دالة عن مستوى دلالة (0.000)، و2.517، ومتوسط أثر استخدام مراجعة النظر على مكاتب المراجعة السودانية يساوي مرتين، 3.650، وتعني أن استخدام مراجعة النظر تؤثر على مكاتب المراجعة السودانية بـ 50%.

مما تقدم يستنتج الباحثان أن فرضية الدراسة الأولى والتي نصت على: "يستخدم المراجعين السودانيين مدخل مراجعة النظر في مكاتب المراجعة السودانية قد تحققت.

2. اختبار الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية من فرضيات الدراسة على الآتي: "يدرك المراجعين السودانيين أهمية استخدام مراجعة النظر ومتطلبات تطبيقها تهدف هذه الفرضية إلى بيان مدى إدراك المراجعين السودانيين أهمية استخدام مراجعة النظر، وللتأكد من صحة الفرضية سيتم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط في بناء النموذج حيث تم تحديد مدى إدراك المراجعين السودانيين كمتغير مستقل ممثّل بـ (X_1) وأهمية استخدام مراجعة النظر كمتغير تابع ممثّل بـ (Y) وذلك كما في الجدول الآتي:

الجدول (6) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس الفرضية الثانية.

التفسير	القيمة الاحتمالية (Sig)	اختبار (t)	معاملات الانحدار	
معنوية	0.000	3.672	1.030	$\hat{B}_0$
معنوية	0.000	10.206	0.667	$\hat{B}_1$
			0.74	معامل الارتباط (R)
			0.54	معامل التحديد (R^2)
النموذج معنوي		104.111		اختبار (F)
$Y = 1.030 + 0.667X$				

المصدر: إعداد الباحثان من من بيانات الاستبانة، 2021م

يتضح للباحثان من الجدول (4/3/23) قد أظهرت النتائج وجود ارتباط قوي بين إدراك المراجعين السودانيين كمتغير مستقل أهمية استخدام مراجعة النظير كمتغير تابع، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.74)، وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.54)، هذه القيمة تدل على أن إدراك المراجعين السودانيين كمتغير مستقل تؤثر بـ (54%) على أهمية استخدام مراجعة النظير (المتغير التابع)، و نموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة اختبار (F) (104.111) وهي دالة عن مستوى دلالة (0.000)، 3.672، ومتوسط إدراك المراجعين السودانيين على أهمية استخدام مراجعة النظير يساوي (3) مرات، 10.206؛ وتعني أن إدراك المراجعين السودانيين تؤثر على أهمية استخدام مراجعة النظير بـ 54%.

مما تقدم يستنتج الباحثان أن فرضية الدراسة الثانية والتي نصت على: " يدرك المراجعين السودانيين أهمية استخدام مراجعة النظير ومتطلبات تطبيقها قد تحققت.

نتائج الدراسة :

- بناءً على تحليل البيانات والنتائج التي تم التوصل إليها آنفاً فإن نتائج هذه الدراسة تتمثل في الآتي:
- 1- لا يستخدم المراجعين السودانيين مدخل مراجعة النظرير بصورة كبيرة وهناك تفاوت في استخدامه.
 - 2- إدراك المراجعين السودانيين لأهمية مراجعة النظرير يعد منخفضاً قليلاً .
 - 3- لا يوجد إدراك كافٍ لمتطلبات استخدام مراجعة النظرير في مكاتب المراجعة السودانية.
 - 4- لم يلتقى المراجعين السودانيين التدريب الكافي لإجراءات مراجعة النظرير.
 - 5- استخدام مراجعة النظراء يحقق جودة المراجعة في مكاتب المراجعة السودانية .

التوصيات التي خرجت بها الدراسة :

- 1- ضرورة عقد دورات تدريبية للمراجعين السودانيين حول استخدام مراجعة النظرير من قبل مجلس تنظيم مهنة المراجعة في السودان.
- 2- على مجلس تنظيم مهنة المحاسبة والمراجعة السوداني وضع معايير معتمدة عن إجراءات مراجعة النظرير .
- 3- على المراجعين السودانيين الاهتمام بدراسة إجراءات مراجعة النظرير وآليات تطبيقها.
- 4- على الجهات الاشرافية عقد ورش عمل عن إجراءات مدخل مراجعة النظرير.
- 5- على الباحثين والاكاديميين والمهتمين بمهنة المراجعة البحث بصورة أكبر عن موضوع مراجعة النظراء.

المراجع

- الرشيد ميرغني محمد، مقابلة شخصية ، محاسب قانوني، مكتب الرشيد للمراجعة والاستشارات الفنية
- عضو مجلس تنظيم مهنة المحاسبة والمراجعة - السودان.
- محمد صالح هاشم، تقييم مدى قبول أسلوب مراجعة النظراء كأداة للرقابة الخارجية علي جودة الأداء المهني بمكاتب المحاسبة والمراجعة المصرية ، (بني سويف : مجلة الدراسات المالية والتجارية، جامعة بني سويف، كلية التجارة، العدد2، 2010م).
- هادي التميمي، مدخل الي التدقيق من الناحية النظرية والعملية، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2006م).
- اماني حسن كامل، مراجعة النظر كأسلوب رقابي لتحسين جودة المراجعة، (القاهرة : جمعية المحاسبين والمراجعين المصرية ، العدد9 ، 2001م).
- مصطفى عيسى خضير ، المراجعة المفاهيم والمعايير والإجراءات (الرياض : مطابع جامعة الملك سعود ، 1991م).
- احمد عبد المولي الصباغ - استخدام أسلوب الفحص بواسطة النظراء لرقابة جودة عملية المراجعة وإمكانية تطبيقه في البيئة المصرية، (مجلة التكاليف، الجمعية العربية للتكاليف، العدد1، 1993م).
- عفاف اسحق أبو ذر، أثر معايير مراجعة مكاتب التدقيق الزميلة على جودة مكاتب التدقيق، (عمان المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الاردنية، عمادة البحث العلمي، العدد4، 2012م).
- إيهاب عبده بغادي، مراجعة النظر كأحد أسس الرقابة على جودة التدقيق، (الكويت : دار النبراس للنشر والتوزيع ، 2009م).
- ممدوح أبو السعود ، نموذج تقرير مراجعة النظر، (القاهرة : مجلة المحاسب، العدد2، 2012م).

- حسن النور حسن بشير، مراجعة النظرير واثرها علي جودة المراجعة الخارجية، (جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في المحاسبة، 2017م).
- حسن شلقامي محمود، مقومات تفعيل مراجعة النظرير كأداة للرقابة علي جودة المراجعة، (القاهرة، جامعة بني سويف، كلية التجارة، مجلة المحاسبة والمراجعة، العدد الأول، المجلد 2، 2014م).
- محمد أزهرى محمد عبد الله، مراجعة النظرير ودورها في رفع كفاءة الرقابة علي جودة المراجعة، (الخرطوم؛ جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، 2016م).
- محمود اسحق عبد الرحمن - دور جودة المراجعة وحوكمة الشركات في تقليل مخاطر الإستثمار في اسواق الاوراق المالية، (الخرطوم، جامعة امدرمان الاسلاميه، كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة ، 2013م).

مدى فعالية النماذج التنبؤية في التنبؤ بالأزمات المالية

في القطاع البنكي السعودي: دراسة تطبيقية

جامعة الملك عبد العزيز | جدة | المملكة العربية السعودية

How effective are predictive models in predicting financial crises

In the Saudi Banking Sector: An Empirical Study

King Abdulaziz University | Jeddah | Saudi Arabia

أ. د. نجلاء إبراهيم عبد الرحمن

أ. منال حسن باعباد

أستاذة المحاسبة

باحثة ماجستير

المستخلص

استهدفت الدراسة معرفة مدى فعالية النماذج التنبؤية في التنبؤ بالأزمات المالية في القطاع البنكي السعودي، واعتمدت الدراسة على التحليل المالي للقوائم المالية السنوية الصادرة من موقع تداول وموقع أرقام عن عينة البنوك الإسلامية والبنوك التقليدية السعودية خلال فترة الدراسة من 2012 م إلى 2019 م، وأتبع المنهج الاستقرائي والمنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى فعالية نموذج عبد الرحمن في التنبؤ بأزمة انخفاض أسعار النفط في البنوك الإسلامية والبنوك التقليدية خلال الفترة من ٢٠١٥ م إلى ٢٠١٦ م، حيث تنبأ نموذج عبد الرحمن بانخفاض في نسبة صافي الربح إلى إجمالي المبيعات ونسبة الأصول المتداولة إلى إجمالي الأصول للبنوك الإسلامية والتقليدية، بالإضافة إلى تنبأ نموذج عبد الرحمن بارتفاع في نسبة المبيعات إلى التدفق النقدي ونسبة التدفق النقدي إلى الأصول للبنوك الإسلامية والتقليدية، كما توصلت الدراسة أيضاً إلى وجود فروقات لصالح البنوك التقليدية بالمقارنة بالبنوك الإسلامية وأن هذه الفروقات ذات تأثير إيجابي ساهم في زيادة استقرار القطاع البنكي السعودي، واستناداً للنتائج أوصت الدراسة إلى حث الجهات الحكومية وإدارة البنوك على استخدام النماذج التنبؤية كأداة لتقييم مدى قوة وضعف الوضع المالي للبنوك والتنبؤ بالأزمات قبل حدوثها والاهتمام بأنشاء مؤسسات متخصصة في التحليل المالي والاهتمام أيضاً بإجراء المزيد من الدراسات في التنبؤ باستخدام الأساليب الإحصائية الحديثة.

الكلمات الافتتاحية: التنبؤ - النماذج التنبؤية - الأزمات المالية - استقرار البنوك.

Abstract

The study aimed to know the effectiveness of predictive models in predicting financial crises in the Saudi banking sector, and the study relied on the financial analysis of the annual financial statements issued by the Tadawul website and the numbers site on the sample of Islamic banks and Saudi traditional banks during the study period from 2012 to 2019, and it followed the inductive approach and approach. Descriptive analytical. The study found the effectiveness of Abd al-Rahman's model in predicting the crisis of declining oil prices in Islamic banks and conventional banks during the period from 2015 to 2016. Where Abd al-Rahman's model predicts a decrease in the ratio of net profit to total sales and the ratio of current assets to total assets for Islamic and conventional banks, in addition to Abd al-Rahman's model predicting an increase in the ratio of sales to cash flow and the ratio of cash flow to assets for Islamic and conventional banks. The study also found The existence of differences in favor of traditional banks compared to Islamic banks, and that these differences have a positive effect, which contributed to increasing the stability of the Saudi banking sector. Based on the results, the study recommended urging government agencies and bank management to use predictive models as a tool to assess the strength and weakness of the financial position of banks, predict crises before they occur, and pay attention to establishing institutions specialized in financial analysis and also pay more attention to conducting more studies in forecasting using modern statistical methods.

Key words: forecasting - predictive models - financial crises - banking stability.

المقدمة

شهد عالم المال والاعمال مؤخراً العديد من الازمات المالية والاقتصادية، خاصة في ظل وجود بيئة متجددة وغير مستقرة تتميز بحركة سريعة من التطورات والتغيرات التي أثرت على العديد من المؤسسات الاقتصادية. ومن تلك الازمات الأزمة الاقتصادية التي تعرضت لها المملكة العربية السعودية في عام ٢٠١٥م إلى ٢٠١٦م أثر انخفاض أسعار النفط في تلك الفترة والتي نتج عنها تراجع حاد في الإيرادات النفطية وبالتالي أدى الى تخفيض الانفاق الحكومي والاعتمادات المالية في جميع القطاعات، مما زاد من الاثار الانكماشية على الاقتصاد، الامر الذي استلزم إجراء مراجعة أساسية لهيكل الاقتصادي للمملكة العربية السعودية واطار سياساتها الاقتصادية، حيث كشفت الحكومة في عام ٢٠١٦م عن رؤية ٢٠٣٠ وبرنامج التحول الوطني الخمسي الأكثر تفصيلاً بهدف الحد من اعتماد الاقتصاد على النفط، وضبط أوضاع الموارد العامة وإعادة هيكلتها ، وبالتالي زاد اهتمام مؤسسة النقد العربي بتفعيل عمل اللجنة الوطنية للاستقرار المالي للبنوك والحث باستحداث نماذج للتنبؤ بالتعثر المالي للبنوك، حتى تساهم في اتخاذ الإجراءات الوقائية اللازمة لمنع حدوث ذلك مستقبلاً أو الحد من الاثار السلبية المتوقعة. (صندوق النقد الدولي، ٢٠١٧، ص٤)، وبما ان القطاع البنكي يعد أكثر مكونات النظام المالي حساسية للخدمات والاضرابات المالية، إذ لطالما كانت وعبر التاريخ المالي إما سبباً في حدوث الازمات أو قناة لانتقالها، ونجد ان أبرز الوسائل التي تم استخدامها في الكشف عن التعثر المالي هو التحليل المالي الذي يقوم بتزويد الفئات المعنية بمعلومات وبيانات عن الوضع المالي للمنشأة وتقييم أدائها خلال فترة معينة من أجل المساعدة في عملية التخطيط المالي. وأيضاً التحقق من مدى نجاح المنشأة أو فشلها والتعرف على المؤشرات التي تبين ما إذا كانت المنشأة سليمة ام تحتاج الى تعديل لكي لا تقع في التعثر.

ومن هذا المنطلق اهتمت هذه الدراسة بمعرفة مدى فعالية النماذج التنبؤية في التنبؤ بالأزمات المالية في القطاع البنكي السعودي، وذلك بتطبيق نموذج عبد الرحمن على البيانات المالية المستخرجة من القوائم المالية للقطاع البنكي السعودي من موقع تداول وموقع ارقام خلال فترة الدراسة من ٢٠١٢م إلى ٢٠١٩م، وبيان الفروقات بين البنوك الاسلامية والبنوك التقليدية بتأثير ازمة انخفاض أسعار النفط خلال الفترة من ٢٠١٥م إلى ٢٠١٦م.

القسم الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

تتمثل مشكلة الدراسة في استخدام بعض النماذج المساعدة في تشخيص وضعية البنك والوقوف على أدائها المالي، ولمعرفة ما إذا كانت هذه النماذج من شأنها أن تساعد المستخدمين من الدرجة الأولى في كشف الوضع المالي للبنك على عدة مستويات (البنوك، المستثمرون، الإدارة، مدققو الحسابات، والجهات الحكومية) الأمر الذي يترتب عليه الاستدلال في اتخاذ القرارات السليمة (السماني، ٢٠١٨، ص ١٠)، وبالتالي يمكن تلخيص المشكلة في تساؤل الباحثان الرئيسي وهو ما مدى فعالية النماذج التنبؤية في التنبؤ بالأزمات المالية في القطاع البنكي السعودي، ويمكن الإجابة على هذا السؤال من خلال الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما مدى فعالية نموذج عبد الرحمن في التنبؤ بأزمة انخفاض أسعار النفط في البنوك

الاسلامية والتقليدية السعودية خلال الفترة من ٢٠١٥م إلى ٢٠١٦م؟

2. ما الفروقات بين نموذج عبد الرحمن للبنوك الاسلامية ونموذج عبد الرحمن للبنوك

التقليدية السعودية بتأثيرها بأزمة انخفاض أسعار النفط خلال الفترة من ٢٠١٥م

إلى ٢٠١٦م؟

٢.١ أهمية الدراسة

تعتبر المملكة العربية السعودية من الدول ذات الثقل الاقتصادي المحلي والإقليمي والعالمي وذلك بسبب الاحتياطي النفطي. حيث يشكل القطاع البنكي فيها ركيزة أساسية للمجتمع والاقتصاد ككل، وذلك لما يمارسه من مهام اقتصادية واجتماعية تساهم في تحريك عجلة الاقتصاد من خلال تأمين الأموال اللازمة للاستثمار، وتسهيل المعاملات المالية الداخلية والخارجية وتقديم سائر الخدمات والتسهيلات البنكية لجميع فئات المجتمع. (باشيخ، ٢٠١٤، ص ٤)، إذ أن تعثر عدد من البنوك العالمية بصورة فجائية يؤدي إلى حدوث أزمات متعددة، لذلك يستلزم الأمر إيجاد وسيلة للإنذار المبكر باحتمال تعرض البنوك للتعثر مستقبلاً.

ومن خلال هذه الدراسة تسعى الباحثان لتحديد مدى فعالية النماذج التنبؤية في التنبؤ بالأزمات المالية في القطاع البنكي السعودي، وذلك بتطبيق نموذج عبد الرحمن

على البنوك السعودية، وتأمل الباحثان أن تكون هذه الدراسة لبنة مهمة في هذا المجال ومساهمة في سد النقص في أدبيات هذا الموضوع الحيوي - لكونه يعالج موضوعاً يتعلق بمدى قدرة البنوك السعودية على الاستمرار والمحافظة على الوضع المالي فيها.

٣.١ أهداف الدراسة

تهدف الدراسة بشكل أساسي إلى معرفة مدى فعالية النماذج التنبؤية في التنبؤ بالأزمات المالية في القطاع البنكي السعودي، من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

1. معرفة مدى فعالية نموذج عبد الرحمن في التنبؤ بأزمة انخفاض أسعار النفط في البنوك الإسلامية والتقليدية السعودية خلال الفترة من ٢٠١٥ إلى ٢٠١٦م؛
2. معرفة هل يوجد فروقات بين نموذج عبد الرحمن للبنوك الإسلامية ونموذج عبد الرحمن للبنوك التقليدية السعودية بتأثرها بأزمة انخفاض أسعار النفط خلال الفترة من ٢٠١٥ إلى ٢٠١٦م؛

٤.١ فرضيات الدراسة

تحقيقاً لأهداف الدراسة وللإجابة على التساؤلات فإن الباحثان تعتمد على اختبار فرضية الدراسة الرئيسية وهي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النماذج التنبؤية والتنبؤ بالأزمات المالية في القطاع البنكي السعودي، وذلك من خلال اختبار الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية نموذج عبد الرحمن والتنبؤ بأزمة انخفاض أسعار النفط في البنوك الإسلامية والتقليدية السعودية خلال الفترة من ٢٠١٥ إلى ٢٠١٦م؛
- الفرضية الثانية: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين نموذج عبد الرحمن للبنوك الإسلامية ونموذج عبد الرحمن للبنوك التقليدية السعودية بتأثرها بأزمة انخفاض أسعار النفط خلال الفترة من ٢٠١٥ إلى ٢٠١٦م؛

٥.١ منهج الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، وللإجابة على تساؤلاتها، اعتمدت الباحثان على المنهج الاستقرائي من خلال استطلاع على الكتب والرسائل والأبحاث المحكمة والمراجع العلمية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، والمنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل القوائم المالية

السنواتية الصادرة من موقع تداول وموقع أرقام عن عينة البنوك السعودية خلال فترة الدراسة من 2012 م إلى 2019م، وذلك بهدف جمع البيانات والمعلومات التي تخدم غرض الدراسة، يتكون مجتمع الدراسة من البنوك السعودية، وتكونت العينة من ١١ بنك، تنقسم الى بنوك تقليدية عددها ٧ تعتمد على فوائده في معاملاتها وهي: (البنك الأهلي، بنك الرياض، البنك السعودي الفرنسي-البنك السعودي للاستثمار، بنك السعودي البريطاني، البنك العربي الوطني، بنك سامبا) وبنوك إسلامية عددها ٤؛ تعمل وفق صيغ التمويل الإسلامي وهي: (بنك الراجحي، بنك الجزيرة، بنك البلاد، بنك الانماء).

٦.١ الدراسات السابقة ذات الصلة

1. دراسة (Parashar& Venkatesh, 2010): بعنوان "كيف تعرضت البنوك الإسلامية للأزمة المالية العالمية":

تهدف هذه الدراسة إلى مقارنة بين أداء البنوك الإسلامية والتجارية قبل وأثناء الأزمة المالية العالمية باستخدام النسب المحاسبية المرتبطة بكفاية رأس المال، الكفاءة، معدل العائد على حقوق الملكية، معدل العائد على الأصول، السيولة، الرفع المالي وكانت فترة الدراسة أربعة سنوات [٢٠٠٦-٢٠٠٩] وتم تقسيم فترة الدراسة إلى فترتين فترة قبل الأزمة [٢٠٠٦-٢٠٠٩] وفترة أثناء الأزمة [٢٠٠٨-٢٠٠٩] وكانت العينة تشمل ٦ بنوك إسلامية و٦ بنوك تجارية تتضمن الدول التالية: (البحرين - الكويت - الامارات - قطر)، وجاءت النتائج كالتالي: لا يوجد اختلاف معنوي في نسبة كفاية رأس المال للبنوك التجارية قبل وأثناء الأزمة بينما شهدت البنوك الإسلامية انخفاضاً في نسبة كفاية رأس المال إلا أنه أكثر ارتفاعاً عن البنوك التجارية قبل وأثناء الأزمة، والبنوك الإسلامية أثناء الأزمة تعاني أكثر في نسبة كفاية رأس المال والرفع المالي بينما تعاني البنوك التجارية أكثر في نسبة العائد على الأصول والسيولة، بينما لا يوجد اختلاف معنوي لمعدل العائد على حقوق الملكية أثناء الأزمة لكلا النوعين من البنوك.

2. دراسة (أبو النصر، 201٢م): بعنوان "استخدام المؤشرات الدولية لتقييم البنوك السعودية - دراسة تحليلية":

هدفت هذه الدراسة إلى استعراض المؤشرات الدولية الحديثة لتقييم أداء البنوك السعودية، واعتمدت الدراسة على المنهج الاستنباطي والاستقرائي، وقد توصلت

الدراسة الى أن معايير الحيلة الجزئية والكلية وغيرها من المعايير الأخرى التي تمت دراستها لتقييم أداء البنوك التي تعتبر أساسا لبناء نظام للإنذار المبكر للأزمات المصرفية. وقد أوصت الدراسة بضرورة وضع قاعدة للبيانات الخاصة بهذه المؤشرات يتم التوسع فيها وتطويرها تدريجيا بحيث يمكن تقديم تقارير دورية عن حالة البنك لمواجهة احتمالات حدوث الأزمات قبل وقوعها.

3. دراسة (Zehri & AlHerch, 2013): بعنوان: "تأثير الأزمة المالية العالمية على المؤسسات المالية - مقارنة البنوك الإسلامية والبنوك التقليدية":

هدفت الدراسة الى تحديد تأثير الأزمة المالية على البنوك التجارية مقارنة بالبنوك الإسلامية اعتماداً على النسب المحاسبية التي تتضمن ٢٦ نسبة محاسبية تشمل خمس أنواع هامة وهي الكفاءة وجودة الأصول والسيولة والربحية والمخاطرة، وكانت فترة الدراسة من ٢٠٠٥م إلى ٢٠٠٨م وعينة البحث ١١٠ بنك من عدة دول أهمها: (البحرين، الامارات، الأردن، الكويت، أمريكا). وشملت العينة ٥٩ بنك إسلامي يطبق معايير هيئة المحاسبة والمراجعة، و٥١ بنك تجاري يطبق معايير المحاسبة الدولية، وجاءت نتائج الدراسة أن البنوك الإسلامية أكثر استقراراً وصموداً أمام الأزمة نظراً لوجود متطلبات الشريعة وبفضل دعائم التمويل الإسلامي الذي يحافظ على استقرار البنوك الإسلامية.

4. دراسة (يوسف، 2019): بعنوان " مقارنة أداء المصارف الإسلامية والتقليدية في المملكة العربية خلال الفترة (٢٠٠٨م-٢٠١٧م) ":

هدفت الدراسة إلى مقارنة بين أداء المصارف الإسلامية والتقليدية في المملكة العربية السعودية، وذلك بالتطبيق على عينة مكونة من ١٠ بنوك إسلامية وتقليدية، خلال الفترة من ٢٠٠٨م إلى ٢٠١٧م، باستخدام التحليل المالي لعدد من المؤشرات والنسب المالية المختلفة، وتلخصت نتائج التحليل باستخدام اختبار (t)، في وجود فروق بين أداء المصارف الإسلامية وأداء البنوك التقليدية فيما يتعلق بالنسب التي تمثل السيولة والربحية وحجم النشاط، وتوصلت الدراسة الى انه على المصارف الإسلامية زيادة نسبة السيولة السريعة لديها، حتى تتمكن من الوفاء بالتزاماتها في الظروف الطارئة دون الحاجة الى كسر ودائعها الآجلة، وذلك بزيادة توظيف أموالها في الاستثمارات قصيرة الآجل، وكذلك المحافظة على ما تحققه من أرباح بزيادة كفاءة إدارتها في توظيف مواردها

المالية، بالإضافة الى العمل على زيادة قدرتها على منافسة البنوك التقليدية في السوق المالي السعودي.

5. دراسة (عبد الرحمن، الخميس، 2020): بعنوان "دور التحليل المالي باستخدام النماذج المالية للتنبؤ بالتعثر المالي على قطاع المرافق العامة السعودية: دراسة تطبيقية "؛

هدفت الدراسة إلى معرفة دور التحليل المالي باستخدام النماذج المالية للتنبؤ بالتعثر المالي على قطاع المرافق العامة السعودية. وقد اعتمدت الدراسة على التحليل المالي للقوائم المالية المنشورة عينة الدراسة شركة الغاز والتصنيع الأهلية (غازكو) والشركة السعودية للكهرباء المدرجة في هيئة سوق المال السعودي خلال فترة الدراسة من ٢٠٠٩م إلى ٢٠١٨م، وأُتبعت المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى فعالية نموذج عبد الرحمن للتنبؤ بالتعثر المالي على قطاع المرافق العامة السعودية، وانخفاض فعالية نموذج التمان ونموذج كيدا للتنبؤ بالتعثر المالي في قطاع المرافق العامة السعودية. واستناداً للنتائج أوصت الدراسة بتشجيع مكاتب المراجعة الخاصة بإضافة تقديم خدمات التحليل المالي لإمكانية التنبؤ بالتعثر المالي ومعالجته، وتوجيه الشركات باستخدام النماذج المالية التي تساعد على التنبؤ بالتعثر المالي، لكي تتجنب الوقوع في آثار التعثر المالي، وتشجيع المستثمرين على استخدام النماذج المالية التي تساعد على التنبؤ بالتعثر المالي لاتخاذ القرار المناسب، وتوجيه الباحثين إلى دراسة التنبؤ بالتعثر المالي على قطاع التأمين وقطاع البنوك باستخدام نموذج عبد الرحمن.

٧.١ التعليق على الدراسات السابقة

أهم ما تتميز به الدراسة الحالية هي تناولها لإحدى القطاعات المهمة في المملكة العربية السعودية وهو قطاع البنوك حيث يعتبر من أهم القطاعات المؤثرة في الاقتصاد الوطني، ولقد تم اختيار نموذج عبد الرحمن؛ بسبب قدرته التفسيرية في التنبؤ بالتعثر المالي للشركات المساهمة في بيانات مختلفة إلا أنه حسب علم الباحثان لم يُطبق على البنوك السعودية، لذا تم الاهتمام باستخدام هذا النموذج لمعرفة مدى فعالية النماذج التنبؤية في التنبؤ بالأزمات المالية في القطاع البنكي السعودي.

وتم اختيار فترة الدراسة الحالية من عام ٢٠١٢ إلى ٢٠١٩م، بسبب التغيرات التي حدثت في سياسات النظام المالي في المملكة العربية السعودية بعد الازمة الاقتصادية

التي تعرضت لها خلال الفترة من ٢٠١٥م إلى ٢٠١٦م أثر انخفاض أسعار النفط، مما أدى إلى تراجع حاد في الإيرادات النفطية، وتم تخفيض الإنفاق الحكومي وتأخرت المدفوعات لبعض الموردين، مما زاد من الآثار الانكماشية على الاقتصاد. وقد أدت هذه التطورات، إلى جانب الارتفاع الحاد في الاقتراض الحكومي المحلي، إلى تضيق السيولة في النظام المصرفي وضخت مؤسسة النقد العربي السعودي سيولة وخففت النسبة الاحترازية الإقراض إلى الودائع لدى البنوك. (صندوق النقد الدولي، ٢٠١٧)، لذا هدفت هذه الدراسة لمعرفة مدى تأثير القطاع البنكي السعودي قبل وبعد بثلاث سنوات من أزمة انخفاض أسعار النفط.

القسم الثاني: الإطار النظري للدراسة

١.٢ مفهوم الأزمات المالية وأنواعها وأسباب حدوثها

عرف (الحنيطي، ٢٠١٣م، ص ١٧١) الأزمات المالية بأنها " التدهور الحاد في الأسواق المالية لدولة ما أو مجموعة من الدول؛ والتي من أبرز سماتها تعثر النظام المصرفي المحلي في أداء مهامه الرئيسية". ومن أهم الأسباب لهذه الأزمات: الممارسات الاقتصادية الخاطئة، غياب المرتكزات الأخلاقية وانتشار الفساد الإداري، وشيوع الكسب غير المشروع، المضاربة التقليدية وفزع المستثمرين، وتصاعد الضغوط على أسعار العملات والبورصات، غياب المسؤولية الاجتماعية وتعود الأفراد على الاقتراض، وتقديم قروض لفئات غير قادرة على السداد، الثورة العلمية والتكنولوجية ودورها في أحداث الأزمات المالية. (زهرة، ٢٠١٩، ص ٣٧).

٢.٢ مظاهر الأزمات الاقتصادية والمالية

١. قيام العديد من البنوك بعدم منح التسهيلات الائتمانية للشركات والأفراد عند طلبهم وذلك خوفاً من عدم قدرتهم على تسديد تسهيلاتهم.
 ٢. انخفاض السيولة المتداولة لدى الأفراد والشركات والبنوك والمؤسسات المالية مما انعكس على واقع النشاط الاقتصادي ودخوله في حالة انكماش.
 ٣. انخفاض حجم السيولة في الاقتصاد مما انعكس على انخفاض حجم الإنتاج والمبيعات.
- (المنهالي، ٢٠١٢، ص ٤٥)،

ومما سبق ترى الباحثان؛ بأن وجود مظاهر الازمات الاقتصادية والمالية تدل على قرب حدوثها، كما أن تكرار تلك الازمات وانعكاساتها على جميع دول العالم بدون استثناء تبرز الحاجة الى وجود نظام إنذار مبكر للتنبؤ بالازمات، والذي يعتمد على مجموعة من المؤشرات والمتغيرات تتسم بقدرتها على الكشف المبكر والتنبؤ بالازمة المالية قبل حدوثها.

٣.٢ أهمية ودور نظم الإنذار المبكر للتنبؤ بالازمات المالية

ساعدت نظم الإنذار المبكر على ما يلي (بلعجوز، ٢٠١٨، ص ١٦٣) :

1. الاكتشاف المبكر لاحتمالية حدوث أزمة مما يساعد واضعي السياسات برصد نقاط الضعف الاقتصادية ومن ثم اتخاذ إجراءات وقائية لمنع حدوثها أو الحد من الآثار المترتبة عليها بتقليل الخسائر لأدنى حد ممكن؛

2. التقييم المستمر لنظام البنوك في شكل إطار أو هيكل رسمي للتقييم سواء عند الفحص أو بين فترات الفحص.

لذا ترى الباحثان على ان الإنذار المبكر للتنبؤ بالازمات المالية في الوقت المناسب من شأنه أن يساعد على اتخاذ كافة الإجراءات والتدابير الوقائية والتصحيحية المطلوبة لتجنب الازمة أو التخفيف من آثارها.

٤.٢ الأسباب التي أدت الى انخفاض أسعار النفط عالمياً خلال الفترة ٢٠١٥م-٢٠١٦م
هناك عدة أسباب التي أدت الى انهيار أسعار النفط عالمياً خلال الفترة ٢٠١٥م-٢٠١٦م ومنها:

1. زيادة في إنتاج الأمريكي من النفط الصخري؛
 2. تراجع الطلب العالمي عما كان متوقعا بسبب بطء النمو الاقتصادي العالمي؛
 3. تراجع في الصين بعد فترة من الأداء القوي؛
 4. الصراعات والإضرابات الأمنية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا.
- (عيساوي، ٢٠١٧، ص ١٠٥)

٥.٢ تأثر القطاع البنكي السعودي بأزمة انخفاض أسعار النفط خلال الفترة ٢٠١٥م-٢٠١٦م

لقد تأثرت المملكة العربية السعودية بانخفاض أسعار النفط خلال الفترة من ٢٠١٥ م إلى ٢٠١٦م، خاصة بعد قرار منظمة أوبك رفع إنتاج النفط في نوفمبر ٢٠١٥م، وهنا بات النفط المتدني سعراً يهدد الاحتياط النقدي العالمي بالاستنزاف السريع لذلك وجدت المملكة العربية السعودية نفسها مضطرة لبيع البرميل ١٠٦ دولار كي تتجنب الأنفاق من احتياطيها النقدي، وهذا يشكل خطر على الاحتياطي النقدي السعودي إذا استمر الوضع على ما هو عليه، فتأثر القطاع البنكي السعودي بتلك الازمة المالية الناتجة عن انخفاض أسعار النفط؛ بحكم أنها جزء من المنظومة المالية العالمية، لذا فإنها تتأثر بحكم الارتداد المتوقع لأي أزمة مالية عالمية، وأنها قد ترتبط بأي تعاملات مالية مع البنوك العالمية ولو بطريقة غير مباشرة، وهي تتأثر بذلك إيجابياً وسلبياً. (عبد الغني، ٢٠١٥م، ص ١١٠)

الأمر الذي استوجب التعجيل بوضع استراتيجيات تنموية فعلية تهدف بإنشاء قطاعات جديدة يعتمد عليها الاقتصاد الوطني بجانب قطاع المحروقات في بناء مؤشرات جيدة تسمح بتحقيق رفاهية الأفراد والاقتصاد ككل، وعليه أصدر المملكة العربية السعودية رؤية ٢٠٣٠ في ٢٠١٦م. (زايدي، ٢٠١٥، ص ٢٢٦).

٦.٢ مفهوم البنك وأنواعه وأسس عمله

وتنقسم البنوك الى نوعين:

■ بنوك تقليدية: تعرف بانها: "هي التي تقوم بأعمال الصرافة، وتقديم الخدمات المصرفية، وقبول الودائع بالإضافة الى منح الائتمان والقروض لمن يطلبها مقابل تقديم الضمانات الازمة ونفع الفوائد المحددة المستحقة على القرض". (بصول، ٢٠١٨، ص ٢) وتقوم البنوك التقليدية على مجموعة من الأسس التي تحكم أنشطتها وتحدد طبيعة عملها، وهذه الأسس هي (مرداسي، ٢٠١٨، ص ١٥١):

١. سلعية النقود: يقوم التعامل المصرفي التقليدي على أساس اعتبار النقود سلعية يتم الاتجار فيها لا بها، حيث تقوم البنوك التقليدية بالتعامل بالنقود ذاته بيعاً وشراء.
٢. تجميع الودائع والمدخرات استناداً الى قاعدة الدائنة والمديونية: أن جوهر عمل البنوك التقليدية يكمن في قيامها بتلقي الودائع بمختلف أنواعها والتي تستحق عند

الطلب أو بعد فترة من الزمن، ومن ثم تقوم باستخدام هذه الودائع لمنح القروض والتسهيلات الائتمانية المختلفة، وتعتبر وظيفة منح الائتمان أهم وأخطر وظائف المصارف التقليدية، وذلك لأن الأموال التي تمنحها كقروض ليست ملكا لها بل هي أموال مودعين، لذلك تقوم إدارة المصارف التقليدية برسم سياسة ائتمانية بما يحقق لها حسن وسلامة استخدام الأموال المتاحة مع تحقيق عائد مناسب .

3. الفائدة: يعتبر سعر الفائدة عصب النظام الاقتصادي والبنكي المعاصر، فهو يمثل العائد الرئيسي للبنوك التقليدية في الفرق بين أسعار الفائدة الدائنة والمدينة، حيث يعتبر سعر الفائدة تكلفة للبنك في حال دفع الفوائد على الودائع البنكية، وإيراد لها عندما يحصل عليها من القروض التي يمنحها.

4. التنوع المالي: تحصل البنوك التقليدية على الأموال من مصادر متنوعة وبأجال مختلفة من المودعين، وتهدف البنوك التقليدية من وراء القيام بعملية التنوع تحقيق عدة مزايا منها: التحكم والسيطرة على المخاطر وكذلك تحسين معدلات الإقراض والاقتراض وذلك بتمويل العديد من الأصول التي تتميز بتنوع العائد والخطر.

■ بنوك إسلامية: عرفت بانها: "مؤسسة مالية تعمل على جذب الموارد النقدية من أفراد المجتمع، وتوظيفها توظيفاً فعالاً يكفل تعظيمها ونموها في إطار القواعد المستقرة للشرعية الإسلامية، وبما يخدم شعوب الأمة، ويعمل على تنمية اقتصاداتها". (عسيري، ٢٠٢٠، ص٤٦٧) ومن أساسيات عمل البنوك الإسلامية أنها تمارس البنوك الإسلامية أنشطتها البنكية وفقاً لأبعاد ومضامين المبادئ الاقتصادية والتي تركز على المقومات التالية:

1. مبدأ الإستخلاف: يستند التنظيم الاقتصادي على قاعدة أساسية مفادها أن المال لله سبحانه وتعالى، والإنسان مستخلف فيه لإدارته واستثماره وإنفاقه وفق توجيهات ربانية محددة لا ينحرف عنها.

2. لا ضرر ولا ضرار: تعتبر الشريعة الإسلامية النشاط الإنساني اقتصادياً إذا كانت له منفعة تبادلية وحقق ربحاً شريطة أن يخلو من الضرر.

3. العمل والجزاء: يستحق العاملان جزاء (أجراً) عادلاً عن عمله بصرف النظر عن جنس العامل أو جنسيته، ولا يستحق الفرد أجره ما لم يؤد عملاً محدداً.

4. الغنم بالعزم :هذه القاعدة تقر بأنه لا يحق للإنسان أن يحصل على ربح معين بدون التعرض للمخاطرة.
5. ترشيد الإنتاج والاستهلاك: حيث ينبغي أن تتركز الموارد الاقتصادية على إنتاج السلع والخدمات الضرورية والتي تشبع الحاجات الإنسانية.
6. تحريم الربا :حيث تتم إدارة الأنشطة الاقتصادية وفقا لمبدأ الكسب بالجهد والمشاركة في الربح والخسارة وتحريم الربا أخذا أو عطاء.
7. ترشيد الإنفاق الاستثماري: يحث الإسلام على أنفاق المال، ويمنع الاكتناز، حيث يشمل الإنفاق على أداء فريضة الزكاة والنفقة على الأهل والأقارب وذوي الحاجات الضرورية، ويوجب الإسلام استثمار فائق الأموال وفقا للشريعة الإسلامية أهمها المضاربة والمشاركة والمرايحة والمساومة والإستصناع والتأجير وتقديم منتجات استثمارية مشروعة.
8. الزكاة: تمثل الزكاة مدرسة اقتصادية لوحدها، فالمال السائل تدفع عليه الزكاة وعلى أرباحه بمقدار ربع العشر بينما المال المنتج تدفع الزكاة على نتاجه فقط بمقدار نصف العشر والعشر، وهذا عامل يؤدي الى توجيه الأموال نحو الإنتاج والانعكاس الإيجابي في الدورة الاقتصادية. (مرداسي، ٢٠١٨، ص١٤٩)
- ومن السياق السابق ترى الباحثتان بأن هناك فروق جوهرية ومتعددة بين البنوك التقليدية والبنوك الإسلامية، فالبنوك التقليدية تستند في معاملاتها على الفصل بين الدين والاقتصاد، في حين ترتبط البنوك الإسلامية بالدين وجميع قيمه المستمدة من الشريعة الإسلامية، لذلك فمبدأ الحرام والحلال ومبدأ دمج القيم المادية مع القيم الروحية هي التي تحكم كل الاتجاهات وجميع قراراته الاستثمارية.
- ٧.٢ أهم الفوارق بين البنوك الإسلامية والبنوك التقليدية
- قد يقوم كل من البنوك الإسلامية والتقليدية بدور الوساطة المالية، لكن لكل منها مقاصد وأهداف وغايات مختلفة، ويمكن تلخيص أهم الفوارق بين البنكين في الجدول التالي:

❖ الجدول (٢-١): أهم الفوارق بين البنوك التقليدية والإسلامية :

أوجه المقارنة	البنوك الإسلامية	البنوك التقليدية
النشاط الأساسي	استخدامات الموارد تكون في الاستثمارات الحقيقية	استخدامات الموارد تكون في الاستثمارات المالية وعمليات الاقتراض
طبيعة الدور	لا يتسم دوره بحيادية الوسيط بل يمارس المهنة المصرفية والوساطة المالية بأدوات استثمارية وتجارية يكون فيها بائعاً ومشترياً وشريكاً.	منشأة مالية وسيطة بين المودعين والمستثمرين
علاقة البنك بالمودعين	علاقة البنك بالمودعين في الودائع الاستثمارية هم شركاء مع البنك	العملاء المودعين دائنين للبنك
أساس التمويل	يقوم على أساس القاعدة الإنتاجية وفقاً لمبدأ الربح والخسارة	يقوم على أساس قاعدة الإقراض بسعر الفائدة
الخدمة المصرفية	تؤدي نظير المشاركة في الربح والخسارة	تؤدي نظير سعر الفائدة
الممتلكات	يملك الأصول الثابتة وأسهم في الشركات	تتجنب تملك الأصول الثابتة والأسهم في الشركات إلا في حدود منخفضة خوفاً من الوقوع في مشكلة السيولة
الاستثمارات	استثماراتها متنوعة في كل الأنشطة الاقتصادية	استثماراتها في تمويل تجارية قصيرة الاجل مثل الاستثمار في الأوراق المالية
العوائد	عوائدها غالباً من الأرباح وعوائدها الخدمات المصرفية	غالباً ما تكون عوائدها من فروق أسعار الفوائد
الرقابة	خضوعها للرقابة الشرعية بجانب رقابة البنك المركزي	خضوعه لرقابة البنك المركزي

❖ المصدر: إعداد الباحثان.

٨.٢ علاقة النماذج التنبؤية في التنبؤ بالأزمات المالية في القطاع البنكي

تقع البنوك في حالة تعثر بمواجهتها لأحد الأزميتين، أزمة في السيولة أو أزمة في راس المال، فالأولي مثلاً تحدث عندما يجد البنك نفسه لا يملك السيولة الكافية لمواجهة السحوبات المختلفة خصوصاً من قبل المودعين ما يحتم عليه البحث عند مصادر لأموال لمواجهة هذه الازمة، أما الازمة الثانية عندما تتعرض قيم موجودات البنك للانخفاض بسبب ظروف السوق مثلاً، ومن هنا نرى أن الأزمة البنكية هي حلقة من الذعر البنكي الخطير، الذي يمكن أن يخنق الاقتصاد عن طريق عرقلة لآليات التمويل ونظام الدفع. (عبد الصمد، ٢٠١٦، ٣٩٤).

وقد أشارت معظم الدراسات الاقتصادية إلى أن الأزمات البنوك كانت العنصر المشترك في معظم الأزمات المالية وكانت المخاطر الناتجة عن الائتمان بالإضافة إلى سوء

الإدارة من أهم أسباب تعثر البنوك وحدوث الأزمات، حيث أصبحت مختلف دول العالم حريصة على وضع نظم فعالة للرقابة على البنوك لتحقيق استقرار النظام المالي وضمان كفاءة النظام المصرفي والتلائم مع التطورات العالمية.

كما أثبتت العديد من الدراسات مثل دراسة (Zehri & AlHerch, ٢٠١٣) أن البنوك الإسلامية أقل تأثراً بانعكاسات الأزمات المالية مقارنة بالبنوك التجارية وكذلك وضحت دراسة (زكري، ٢٠١٢م، ص٢٦٧) أن الجوانب التي جعلت البنوك الإسلامية أقل تأثراً بالأزمات المالية هي اعتمادها على صيغ التمويل الإسلامي من مضاربة ومشاركة وسلم ومرابحة وغيرها، وعدم تعاملها بالبيع المحرمة شرعاً وهي بيع الربا والغرر، فالبنوك التجارية أغلب عملياتها عن طريق بيع الربا مستخدمة الإقراض مقابل فائدة مشروطة مسبقاً مرتبط بمعدلها بالزمن، لذا أصبح ينظر الى البنوك الإسلامية على أنها جزء من الحل للازمة المالية العالمية حيث نتج عنه افتتاح كثير من البنوك الإسلامية خاصة في الدول العربية وبقية دول العالم ، كما افتتحت بعض البنوك التجارية فروع إسلامية. وبالرغم من ذلك فقد تأثرت البنوك الإسلامية بالأزمات المالية بدرجات متفاوتة ولكن أقل من البنوك التجارية بسبب عدم وجود قيود على الإيداع أو السحب منها وتأثر هذه الحسابات يعتمد على تأثر أصحابها وعلى درجة ثقتهم في قدرة البنك على مواجهة الأزمة. (العقيلي، ٢٠١٥، ص٣٩)

ومما سبق؛ يتضح للباحثان أن البنوك تمثل ركن أساسي في بناء الاقتصاد والأعمال حيث يتم من خلالها تطبيق النظام النقدي وتنفيذ السياسات المالية بالإضافة الى تقديم الخدمات المصرفية المختلفة. وليس هذا فحسب بل أن الازمات التي تتعرض لها البنوك من شأنها أن تضع النظام البنكي ككل في خطر، مما يزعزع ثقة المودعين ليس في البنك فحسب وإنما في النظام البنكي بمجمله، مما يزرع بذور ازمة نظاميه تهدد استقرار النظام المالي.

القسم الثالث: الإطار العملي للدراسة

١.٣ نبذة عن نموذج عينة الدراسة

يعتبر نموذج عبد الرحمن من النماذج التنبؤية التي اثبت قدرته التفسيرية في التنبؤ بالتعثر المالي للشركات المساهمة في بيانات مختلفة مثل " الشركات المساهمة الأمريكية وعددها ٦٦ شركة - الشركات المساهمة الخليجية وعددها ٨٥ شركة - الشركات المساهمة

السعودية وعددها ٤١ شركة"، حيث تم التوصل الى الصورة النهائية لنموذج عبد الرحمن بعد استخدام تحليل الانحدار اللوجستي وتحليل التمايز في دراسة النسب المالية من ناحية والنسب الحكمية من ناحية أخرى للوصول لنموذج بإمكانية تطبيقه في بيئات مختلفة. الا أن النموذج الذي تم التوصل إليه من خلال الانحدار اللوجستي لم ينجح في التنبؤ بالتعثر المالي في البيانات المختلفة. ولكن النموذج الذي تم التوصل إليه من خلال تحليل التمايز نجح في التنبؤ بالتعثر المالي في البيانات المختلفة. وأن تلك النسب من أهم النسب المالية التي لديها قدرة تفسيرية في بيئات مختلفة، كما يلي:

يتكون النموذج المقترح الذي تم تطبيقه على الشركات السعودية وعلى البيانات المختلفة (الشركات الامريكية - الشركات الخليجية)، من النسب التالية:

$$X1 = \text{صافي الربح إلى إجمالي المبيعات. } X2 = \text{الأصول المتداولة إلى إجمالي الأصول}$$

$$X3 = \text{المبيعات إلى التدفق النقدي. } X4 = \text{التدفق النقدي إلى الأصول المتداولة}$$

$$Z0 = -1.077 - 0.018X1 + 0.006X2 + 0.005X3 + 0.000X4$$

$$Z1 = -0.746 + 0.005X1 + 0.001X2 + 0.002X3 + 0.001X4$$

بتعويض المتغيرات بالقيم في الدالتين:

نجد انه إذا كانت Z0 أكبر من Z1 فتصف الشركة ناجحة

- إذا كانت Z1 أكبر من Z0 فتصف الشركة متعثرة

وتوصلت أيضاً إلى عدم فعالية النموذج الامريكي المقترح الذي تم تطبيقه على الشركات الامريكية والبيانات المختلفة، ولكن تم تحسين فعالية القدرة التفسيرية للنموذج الامريكي المقترح الذي تم تطبيقه على الشركات الامريكية في البيانات المختلفة عند إضافة الآليات الحكمية، وهو كما يلي:

$$X1 = \text{صافي الدخل قبل الضرائب إلى إجمالي المبيعات.}$$

$$X2 = \text{صافي الربح إلى إجمالي المبيعات}$$

$$X3 = \text{صافي الدخل إلى إجمالي الأصول}$$

$$X4 = \text{الأصول المتداولة إلى المبيعات}$$

$$X5 = \text{عدد أعضاء مجلس الإدارة من داخل الشركة}$$

$$X6 = \text{أقدمية رئيس مجلس الإدارة في منسبة}$$

(عبد الرحمن، 2010، م، ص 132). وعليه سوف تتطرق الباحثتان في الفقرات التالية الى التعرف على مدى فعالية نموذج عبد الرحمن في التنبؤ بأزمة انخفاض أسعار النفط في البنوك الإسلامية والتقليدية السعودية، بالإضافة الى معرفة الفروقات بين نموذج عبد الرحمن للبنوك الإسلامية ونموذج عبد الرحمن للبنوك التقليدية السعودية بتأثيرها بأزمة انخفاض أسعار النفط خلال الفترة 2015م-2016م.

٢.٣ اختبار الفرضيات

١.٢.٣ قياس مدى فعالية نموذج عبد الرحمن في التنبؤ بأزمة انخفاض أسعار النفط في البنوك الإسلامية والتقليدية السعودية خلال الفترة من 2015م الى 2016م؛
➤ الفرضية الاولى: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية نموذج عبد الرحمن والتنبؤ بأزمة انخفاض أسعار النفط في البنوك الإسلامية والتقليدية السعودية خلال الفترة من 2015م الى 2016م؛" وقد تم استخدام مؤشر عبد الرحمن لإتمام التحليل المالي للقطاع البنكي السعودي كلاً من البنوك الإسلامية والبالغ عددها (٤) بنوك، والبنوك التقليدية وعددها (٧) بنوك خلال فترة الدراسة من 2012 م إلى 2019م، كما يلي:

1. صافي الربح الى اجمالي المبيعات (X1)

تعد هذه النسبة مقياساً مهماً لقياس ربحية المبيعات، ومؤشراً من المؤشرات التي توضح صافي إنتاجية المبيعات في شكل أرباح وذلك بعد تغطية كل أنواع المصروفات المختلفة، كما تقيس أيضاً مدى نجاح البنك في الرقابة على جميع عناصر التكاليف. وبناء على نتائج التحليل المالي في الجدول (٣-١) اتضح للباحثتان، التالي:

- بلغ المؤشر الكلي للبنوك الإسلامية لنسبة صافي الربح الى اجمالي المبيعات للبنوك الإسلامية ما قيمته (٦.١١٤٤)، وحقق بنك الأنماء أعلى مؤشر لصافي الربح الى اجمالي المبيعات حيث بلغ الوسط الحسابي ما قيمته (٢.٤٦٧٣)، كما حقق بنك الجزيرة أدنى مؤشر لصافي الربح الى المبيعات حيث بلغ الوسط الحسابي ما قيمته (٠.٣٧٦٧).

- تنبأ نموذج عبد الرحمن بانخفاض في نسبة صافي الربح الى اجمالي المبيعات للبنوك الإسلامية في عام 2016م بقيمة (٥.١٠٣٥) مقارنة بعام 2015م بقيمة (٥.٣٩٣٧).

- اما البنوك التقليدية فقد بلغ المؤشر الكلي لنسبة صافي الربح الى اجمالي المبيعات ما قيمته (٤.٦٤٠٢)، وحقق البنك السعودي البريطاني أعلى مؤشر لصافي الربح الى اجمالي المبيعات حيث بلغ الوسط الحسابي ما قيمته (٠.٩٩٥٠)، كما حقق البنك السعودي للاستثمار حققت أدنى مؤشر لصافي الربح الى المبيعات حيث بلغ الوسط الحسابي ما قيمته (٠.٤٠٧٣).

- تنبأ نموذج عبد الرحمن بانخفاض في نسبة صافي الربح الى اجمالي المبيعات للبنوك التقليدية في عام ٢٠١٦م بقيمة (٤.١٦٧٣) مقارنة بعام ٢٠١٥م بقيمة (٥.٣٦٢٦).

- الجدول (٣-١): مؤشر صافي الربح إلى إجمالي المبيعات (X1) للبنوك الإسلامية والتقليدية السعودية؛

رقم	نوع البنك	اسم البنك	السنوات								معدل المؤشر السنوي
			٢٠١٢	٢٠١٣	٢٠١٤	٢٠١٥	٢٠١٦	٢٠١٧	٢٠١٨	٢٠١٩	
	البنوك الإسلامية	بنك الراجحي	٢.٠٤٢٦	١.٩٤١٣	١.٨٧٣٩	١.٩٢٥٠	١.٩٩٢٢	٢.٢٦١٤	٢.٦٣٢٠	٣.٩٦٣٥	٢.٣٢٩٠
٢		بنك الجزيرة	٠.٤١٠٤	٠.٣٩٦١	٠.٢٩٠٩	٠.٦٠١٣	٠.٣٢٥٢	٠.٣٧٧٢	٠.٣٣١٣	٠.٣٤٣٦	٠.٣٧٦٧
٣		بنك البلاد	٠.٧٧٥٣	٠.٩٥١٤	١.٠٥٥٤	٠.٨٥٢٤	٠.٨٢٢٢	٠.٩١٢٦	٠.٩٧١٠	١.١٩٨٨	٠.٩٤٢٤
٤		بنك الأنعام	٢.٦٥٤٢	٣.٠٥٣٤	٢.٦٨٤١	٢.١٥١	١.٩٦٣٩	٢.٣٠٣٣	٢.٥٥٦٥	٢.٥٠٨١	٢.٤٦٧٣
	المؤشر الكلي للبنوك الإسلامية		٥.٨٨٢٥	٦.٣٤٢٢	٥.٩٠٤٣	٥.٣٩٣٧	٥.١٠٣٥	٥.٧٨٤٤	٦.٤٩٠٩	٨.٠١٤٠	٦.١١٤٤
١	البنوك التقليدية	البنك الأهلي	٠.٦١٧٢	٠.٧٠١٥	٠.٦٤٣٨	٠.٦٠١٩	٠.٥٤٠٦	٠.٥٨٠٥	٠.٥٩٢٥	٠.٦٢٦٣	٠.٦١٣٠
٢		بنك الرياض	٠.٦٥٥٩	٠.٧٠٥١	٠.٧٢٤٢	٠.٦٨١٨	٠.٤٥٢٢	٠.٥٢٨٣	٠.٥٥٩٩	٠.٥٨٦١	٠.٦١٧
٣		البنك السعودي الفرنسي	٠.٧٤٠٥	٠.٥٦٤٣	٠.٧٧٠٠	٠.٨٢٦٤	٠.٥٨٦٨	٠.٥٣٣٦	٠.٤٧٥٦	٠.٤٩١١	٠.٦٢٣٥
٤		البنك السعودي للاستثمار	٠.٤٨١٢	٠.٥٩٧٦	٠.٦٢٦٥	٠.٤٨٠٢	٠.٢٨١٩	٠.٣٦٢٠	٠.٣٦٦٨	٠.٠٦١٨	٠.٤٠٧٣
٥		البنك السعودي البريطاني	١.١٥٠٢	١.١٣٦٤	١.١٤٢١	١.١٠٥١	١.٠٦٤٦	٠.٩٥٧٢	١.٠٥٢٨	٠.٣٥١٦	٠.٩٩٥٠
٦		البنك العربي الوطني	٠.٦٢٥٢	٠.٦٣٠٩	٠.٦٩٦٥	٠.٦٥٧٦	٠.٤٩٣١	٠.٤٩٧٦	٠.٤٨٢٩	٠.٤٦٣٩	٠.٥٦٨٥
٧		بنك ساميا	٠.٩٠٨٥	٠.٩٠٢٥	٠.٩٩٣٩	١.٠٠٩٨	٠.٧٤٨٠	٠.٧٢٥٢	٠.٧٣٣٤	٠.٥٤٨٢	٠.٨٢١٢
	المؤشر الكلي للبنوك التقليدية		٥.١٧٨٧	٥.٢٣٨٣	٥.٣٩٧١	٥.٣٦٢٦	٤.١٦٧٣	٤.١٨٤٦	٤.٢٦٣٩	٣.١٢٩٠	٤.٦٤٠٢

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على البيانات المنشورة في موقع أرقام للفترة من ٢٠١٢م إلى ٢٠١٩م؛

2. الأصول المتداولة الى اجمالي الأصول (X2):

تعد هذه النسبة مقياساً مهماً لقياس السيولة ومؤشراً من المؤشرات التحليلية المهمة، إذ تعبر نسبة الأصول المتداولة الى اجمالي الأصول عن مدى كفاءة الإدارة في استخدام مواردها. وبناء على نتائج التحليل المالي في الجدول (٣-٢) اتضح للباحثان، التالي:

- بلغ المؤشر الكلي للبنوك الإسلامية لنسبة الأصول المتداولة إلى إجمالي الأصول ما قيمته (٣.٨٧٣٣)، وحقق بنك البلاد أعلى مؤشر حيث بلغ المتوسط الحسابي ما قيمته (٠.٩٧٣٧) مما يعني أنها سجلت أعلى نسبة استثمار للأرباح قياساً بالبنوك الأخرى، كما حقق بنك الانماء أدنى مؤشر حيث بلغت النسبة ما قيمته (٠.٩٦٣٢).
- تنبأ نموذج عبد الرحمن بانخفاض في نسبة الأصول المتداولة إلى إجمالي الأصول للبنوك الإسلامية في عام ٢٠١٦ م بقيمة (٣.٨٧٠٣) مقارنة بعام ٢٠١٥ م بقيمة (٣.٨٧٥٢).
- أما البنوك التقليدية فقد بلغ المؤشر الكلي لنسبة الأصول المتداولة إلى إجمالي الأصول ما قيمته (٦.٧٧٢٦)، وحقق بنك الرياض أعلى مؤشر لهذه النسبة حيث بلغ المتوسط الحسابي ما قيمته (٠.٩٧٩٠)، كما حقق البنك السعودي للاستثمار أدنى مؤشر حيث بلغت النسبة ما قيمته (٠.٩٥٥٩).
- تنبأ نموذج عبد الرحمن بارتفاع في نسبة الأصول المتداولة إلى إجمالي الأصول للبنوك التقليدية في عام ٢٠١٦ م بقيمة (٦.٧٩٦٧) مقارنة بعام ٢٠١٥ م بقيمة (٦.٧٨٠١).
- ❖ الجدول (٣-٢): مؤشر الأصول المتداولة الى اجمالي الأصول (X2) للبنوك الإسلامية والتقليدية السعودية؛

رقم	نوع البنك	اسم البنك	السنوات								معدل المؤشر السنوي
			٢٠١٢	٢٠١٣	٢٠١٤	٢٠١٥	٢٠١٦	٢٠١٧	٢٠١٨	٢٠١٩	
١	البنوك الإسلامية	بنك الراجحي	٠.٩٧٤٣	٠.٩٧٢٢	٠.٩٧٠٤	٠.٩٦٣٤	٠.٩٦٤٨	٠.٩٥٨٧	٠.٩٦٢١	٠.٩٥٧٨	٠.٩٦٥٤
٢		بنك الجزيرة	٠.٩٦٦٤	٠.٩٦٦٦	٠.٩٦٢٢	٠.٩٧١٩	٠.٩٧٩٠	٠.٩٧٣٧	٠.٩٧٥٥	٠.٩٧٢٧	٠.٩٧١٠
٣		بنك البلاد	٠.٩٨٤٠	٠.٩٧٨٢	٠.٩٧٨٢	٠.٩٧٩٩	٠.٩٦٠٠	٠.٩٨٠٦	٠.٩٧٥٥	٠.٩٥٦٢	٠.٩٧٣٧
٤		بنك الأنعام	٠.٩٤٢٧	٠.٩٥٦٦	٠.٩٦٥٣	٠.٩٦٠١	٠.٩٦٦٥	٠.٩٦٩٣	٠.٩٧٠٤	٠.٩٧٤٤	٠.٩٦٣٢
المؤشر الكلي للبنوك الإسلامية			٣.٨٦٧٢	٣.٨٧٠٧	٣.٨٧٦١	٣.٨٧٥٢	٣.٨٧٠٣	٣.٨٨٢٣	٣.٨٨٣٤	٣.٨٦١٢	٣.٨٧٣٣
١	البنوك التقليدية	البنك الأهلي	٠.٩٧٤٨	٠.٩٧٢٥	٠.٩٧١١	٠.٩٦١٨	٠.٩٦٨٩	٠.٩٥٤٧	٠.٩٥٢٦	٠.٩٤٢٩	٠.٩٦٢٤
		بنك الرياض	٠.٩٦٣٢	٠.٩٧٤٩	٠.٩٧٧١	٠.٩٨١٠	٠.٩٨٢٩	٠.٩٨٥٢	٠.٩٨٤٦	٠.٩٨٣٠	٠.٩٧٩٠
		البنك السعودي الفرنسي	٠.٩٥٦٧	٠.٩٧٢٠	٠.٩٧٢٩	٠.٩٦٧٩	٠.٩٧٩٣	٠.٩٧٦٦	٠.٩٧٧٢	٠.٩٥٤٥	٠.٩٦٩٦
		البنك السعودي للاستثمار	٠.٩٥٠٣	٠.٩٥٨٤	٠.٩٥٩٩	٠.٩٥٤٤	٠.٩٥٠٤	٠.٩٦٠٤	٠.٩٥٦٠	٠.٩٥٧٦	٠.٩٥٥٩
		البنك السعودي البريطاني	٠.٩٧١٥	٠.٩٧٥٣	٠.٩٧١٦	٠.٩٧٦٠	٠.٩٨١٣	٠.٩٨٢٦	٠.٩٧٩٨	٠.٩٦٩٤	٠.٩٦٨٤
		البنك العربي الوطني	٠.٩٧٥٠	٠.٩٧٤٧	٠.٩٧٦٤	٠.٩٦٤٦	٠.٩٦٨٢	٠.٩٦٥٨	٠.٩٧٠٤	٠.٩٦٠٠	٠.٩٦٩٤
		بنك ساميا	٠.٩٦٣٥	٠.٩٧٠٧	٠.٩٦٩١	٠.٩٧٤٤	٠.٩٦٥٨	٠.٩٥٧٠	٠.٩٧٠٣	٠.٩٧١٧	٠.٩٦٧٨
المؤشر الكلي للبنوك التقليدية			٦.٧٥٥٠	٦.٧٩٨٥	٦.٧٩٨٣	٦.٧٨٠١	٦.٧٩٦٧	٦.٧٨٢٢	٦.٧٩٠٩	٦.٧٧٢٦	

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على البيانات المنشورة في موقع أرقام للفترة من ٢٠١٢ م إلى ٢٠١٩ م

3. المبيعات الى التدفق النقدي (X3):

تعد هذه النسبة مقياساً مهماً لقياس الازدهار المالي للبنوك، ومؤشراً من المؤشرات التي توضح التدفقات النقدية الناتجة من العمليات الرئيسية للبنك من خلال الخدمات والأنشطة المقدمة من البنوك. وبناء على نتائج التحليل المالي في الجدول (3-3) اتضح للباحثان، التالي:

- بلغ المؤشر الكلي للبنوك الاسلامية لنسبة المبيعات الى التدفق النقدي ما قيمته (٠.٢٤٨٩)، وحقق بنك البلاد أعلى مؤشر لنسبة المبيعات الى التدفق النقدي حيث بلغ الوسط الحسابي ما قيمته (٠.٣٨٥٣)، كما حقق بنك الجزيرة أدنى نسبة للمبيعات الى التدفق النقدي حيث بلغت (-٠.٣٤٨٨).
- تنبأ نموذج عبد الرحمن بارتفاع في نسبة المبيعات الى التدفق النقدي للبنوك الاسلامية في عام ٢٠١٦م بقيمة (٨.٠٩٣٧) مقارنة بعام ٢٠١٥م بقيمة (٠.١١٠٧).
- اما البنوك التقليدية فقد بلغ المؤشر الكلي لنسبة المبيعات الى التدفق النقدي ما قيمته (-٢.١٥٩٦)، وحقق البنك السعودي الفرنسي أعلى مؤشر لهذه النسبة حيث بلغ الوسط الحسابي ما قيمته (٠.٨٩٣٤)، كما حقق البنك العربي الوطني أدنى مؤشر حيث بلغت النسبة ما قيمته (-٣.٢١٨٦).
- تنبأ نموذج عبد الرحمن بارتفاع في نسبة المبيعات الى التدفق النقدي للبنوك التقليدية في عام ٢٠١٦م بقيمة (٩.٥٧٥٨) مقارنة بعام ٢٠١٥م بقيمة (-١٦.٦٢٤٩).

❖ الجدول (3-3): مؤشر المبيعات الى التدفق النقدي (X3) للبنوك الإسلامية والتقليدية

السعودية؛

رقم	نوع البنك	اسم البنك	السنوات								معدل المؤشر السنوي
			٢٠١٢	٢٠١٣	٢٠١٤	٢٠١٥	٢٠١٦	٢٠١٧	٢٠١٨	٢٠١٩	
١	البنوك الإسلامية	بنك الراجحي	-٠.١١١٧	-٠.٣٤٩٧	-٠.١٥٦٢	-٠.٢٤١٠	٣.٣٩٢٢	-٠.٣٢٨٩	-٠.٤٠٠٢	-٠.١٨٥١	-٠.٢٨٤٧
٢		بنك الجزيرة	-٠.١٨٧٥	-٠.٣٠٦١	-٠.١٩٦٤	-٠.٦١٤٨	-٠.٧٨١٧	-٠.٦٤١٦	-٠.٣٩١٨٦	-٠.٢٩١٦	-٠.٣٤٨٨
٣		بنك البلاد	-٠.١٢٨٧	-٠.١٨٩٦	-٠.١١٢٦	-٠.١٤١٢	-٠.٩٨٢٠	-٠.١١٧٧	-٠.١٢٣٨	-٠.٠٨٦٣	-٠.٣٨٥٣
٤		بنك الالمام	-٠.٠٢٤٦	-٠.٠٢٩١	-٠.٠٣١٩	-٠.١٢١٩	-٠.٠٦٢١	-٠.٠٥٤٨	-٠.١٣٠٣	-٠.١٢٣٥	-٠.٠٧٢٣
المؤشر الكلي للبنوك الإسلامية											
١	البنوك التقليدية	البنك الأهلي	-٠.٤١٧٧	-٠.٣٧٢٥	-٠.٣٠٩١	-٠.٣٦٩٣	-١.٦٨١٥	-٢.٨٦٤٣	-١.٢٧١١	-٠.٨٤٣٣	-٠.١٢٠٣
٢		بنك الرياض	٣.٧٦١٧	-٠.٤٧٤٦	-١.٧٢٣٠	-٠.٧٨٢٩	-١.١٥٤٠	-٠.٩٧٥١	-٠.٧٤٩١	-٠.٤٢٣٠	-٠.٦٤٨٠
٣		البنك السعودي الفرنسي	-٠.٣٩٥٠	-٠.٥٣٩١	-٠.٨٣٠٢	-٠.٩٤٥٤	-٠.٣٥١٦	-٠.٢٤٤٣	-١.٠٧٢٨	-٨.٨٩١١	-٠.٨٩٣٤
٤		البنك السعودي للاستثمار	-٠.١٨٤٥	-٠.١٢٤٨	-٠.١٧٣٥	-١.٠١٣٦	-٤.٨٤٨٨	-١.٠١٣٣	-١.٧٠٣٨	-١.٠٦٧٢	-٠.٨٩٢١
٥		البنك السعودي البريطاني	-٠.٥٥٣٤	-٠.٧٢٩١	-٠.٧٦٤٨	-١.٠٩٣٣	-٠.٨١٥٠	-٠.٩٣٣٢	-٠.٦٨٤٠	-١.٠٢١١	-٠.٠٣٩١
٦		البنك العربي الوطني	-٠.٢٨٦٨	-٢.٦٦١١	-٠.٢٧٥٩	-٠.٣٥٩٠	-٠.٩٠١٧	-١.٣٤٥٣	-١.٤٦٥٠	-١.١٥٢٣	-٣.٢١٨٦
٧		بنك سامبا	-٠.٣١١٦	-٠.٧٨٢٨	-٠.٦٩٠١	-١.٢٠٦٦	-٠.٥٢٦٥	-٠.٨٨١٦	-٠.٦١٥٩	-٠.٤٤٨٧	-١.٥٣٣٩
المؤشر الكلي للبنوك التقليدية											
			-١.٦١٢٦	-٢.٩٧٨٣٩	-١.٣٢٠٨	-١.٦٢٤٩	-٩.٥٧٥٨	-٨.٢٥٧٠	-٠.٥٩١٢	-١.٠٤١٦٦	-٢.١٥٩٦

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على البيانات المنشورة في موقع أرقام للفترة من ٢٠١٢م الى ٢٠١٩م.

٤- التدفق النقدي الى الأصول المتداولة (X4):

تعد هذه النسبة مقياساً مهماً لقياس ربحية، حيث تعبر عن مدى اقتراب النقدية من الأصول، أي مدى الفترة التي يستغرقها تحويل الأصول إلى نقدية. وبناء على نتائج التحليل المالي في الجدول (٤-٣) اتضح للباحثان:

- بلغ المؤشر الكلي للبنوك الإسلامية لنسبة التدفق النقدي الى الأصول المتداولة ما قيمته (-٠.٢٨٣٠)، وحقق البنك الراجحي أعلى مؤشر حيث بلغ الوسط الحسابي ما قيمته (-٠.٠٣٢٠)، كما حقق بنك الانماء أدنى مؤشر حيث بلغ النسبة ما قيمته (-٠.١٠٩٥).

- تنبأ نموذج عبد الرحمن بارتفاع في نسبة التدفق النقدي الى الأصول المتداولة للبنوك الإسلامية في عام ٢٠١٦م بقيمة (-٠.٠٦٠٤) مقارنة بعام ٢٠١٥م بقيمة (-٠.١٦٤٢).

- اما البنوك التقليدية فقد بلغ المؤشر الكلي لنسبة التدفق النقدي الى الأصول المتداولة ما قيمته (-٠.١٣٣٦)، وحقق البنك السعودي البريطاني أعلى مؤشر لهذه النسبة الأصول

حيث بلغ المتوسط الحسابي ما قيمته (٠.٠٠٣٢)، كما حقق البنك الأهلي أدنى مؤشر حيث بلغ النسبة ما قيمته (-٠.٠٤٢٤).

- تنبأ نموذج عبد الرحمن بارتفاع في نسبة التدفق النقدي الى الأصول المتداولة للبنوك التقليدية في عام ٢٠١٦ بقيمة (٠.١٠٦٨) مقارنة بعام ٢٠١٥ بقيمة (-٢٤٧٢.٠).

❖ الجدول (٣-٤): مؤشر التدفق النقدي الى الأصول المتداولة (X4) للبنوك الإسلامية والتقليدية السعودية؛

رقم	نوع البنك	اسم البنك	السنوات								معدل المؤشر السنوي
			٢٠١٢	٢٠١٣	٢٠١٤	٢٠١٥	٢٠١٦	٢٠١٧	٢٠١٨	٢٠١٩	
١ ٢ ٣ ٤	البنوك الإسلامية	بنك الراجحي	-٠.١٠٦١	-٠.٠٣٠٩	-٠.٠٥٨٧	-٠.٠٣٦٩	-٠.٠٠٢٧	-٠.٠٢٤٩	-٠.٠٢٢١	-٠.٠٢٩٢	-٠.٠٣٢٠
		بنك الجزيرة	-٠.١٠٣٠	-٠.٠٦٨٩	-٠.١١٤٩	-٠.٠٤٢٣	-٠.٠٣٠٩	-٠.٠٤٢٦	-٠.٠٠٦٩	-٠.١١١٠	-٠.٠٣٦١
		بنك البلاد	-٠.١٧١٣	-٠.٠٩٩١	-٠.١٤٤٣	-٠.١١٠٠	-٠.٠٠٤٠	-٠.١١٤٤	-٠.٠٩٤٨	-٠.١١٣٣	-٠.١٠٥٤
		بنك الأنعام	-٠.١٩٣٧	-٠.١٥٥٣	-٠.١٥٩٣	-٠.٠٥٩٧	-٠.٠٩٧٩	-٠.١١٠٧	-٠.٠٤٧٦	-٠.٠٥١٧	-٠.١٠٩٥
المؤشر الكلي للبنوك الإسلامية											
١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧	البنوك التقليدية	البنك الأهلي	-٠.٠٦٤٠	-٠.٠٧٣٣	-٠.٠٨٦٤	-٠.٠٨٠١	-٠.٠١٨٨	-٠.٠١١٣	-٠.٠٢٦٢	-٠.٠٣٩٢	-٠.٠٤٢٤
		بنك الرياض	-٠.٠٠٦٤	-٠.٠٤٩٥	-٠.٠١٤٢	-٠.٠٣٠٢	-٠.٠٢١٥	-٠.٠٢٨٦	-٠.٠٣٩٤	-٠.٠٧٠٩	-٠.٠١٤٩
		البنك السعودي الفرنسي	-٠.٠٠٥٤	-٠.٠٣٧٧	-٠.٠٢٥٠	-٠.٠٢٤١	-٠.٠٦٠٨	-٠.١٠٢١	-٠.٠٢٥٢	-٠.٠٠٣٩	-٠.٠٠٩٠
		البنك السعودي للاستثمار	-٠.١١٩٩	-٠.١٤١٨	-٠.٠٩٨٧	-٠.٠١٩١	-٠.٠٠٣٨	-٠.٠٢٢٤	-٠.٠١٤٦	-٠.٠٢٢١	-٠.٠٣٩٦
		البنك السعودي البريطاني	-٠.٠٥٦٢	-٠.٠٤٠١	-٠.٠٣٧٢	-٠.٠٢٦٨	-٠.٠٤٩٧	-٠.٠٤٠٧	-٠.٠٦٥٩	-٠.٠٢٩٩	-٠.٠٠٣٢
		البنك العربي الوطني	-٠.٠٠٨٣	-٠.٠٠٠٩	-٠.٠٠٨٦	-٠.٠٦٥٢	-٠.٠٢٧٩	-٠.٠٢٠٩	-٠.٠٢٠٣	-٠.٠٢٧٤	-٠.٠٢٢٢
		بنك سامبا	-٠.٠٧١١	-٠.٠٢٩١	-٠.٠٠٨٦	-٠.٠٠١٧	-٠.٠٤٥٧	-٠.٠٢٩٩	-٠.٠٤٤٨	-٠.٠٥٧٢	-٠.٠٠٨٨
المؤشر الكلي للبنوك التقليدية											
			-٠.٤٤٥٦	-٠.٣٧٢٤	-٠.٣٤٦٤	-٠.٢٤٧٢	-٠.١٠٦٨	-٠.٢٥٥٨	-٠.٠٦٤٥	-٠.٠٨٤٥	-٠.١٣٣٦

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على البيان المنشورة في موقع أرقام للفترة من ٢٠١٢م الى ٢٠١٩م.

تستنتج الباحثان مما تقدم صحة الفرضية الاولى والتي تنص على "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية نموذج عبد الرحمن والتنبؤ بأزمة انخفاض أسعار النفط في البنوك الإسلامية والتقليدية السعودية خلال الفترة من ٢٠١٥م الى ٢٠١٦م".

٢.٢.٣ قياس الفروقات بين نموذج عبد الرحمن للبنوك الإسلامية ونموذج عبد الرحمن للبنوك التقليدية السعودية بتأثرها بأزمة انخفاض أسعار النفط خلال الفترة من ٢٠١٥م الى ٢٠١٦م؛

➤ **الفرضية الثانية:** "توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين نموذج عبد الرحمن للبنوك الإسلامية ونموذج عبد الرحمن للبنوك التقليدية السعودية بتأثيرها بأزمة انخفاض أسعار النفط خلال الفترة من ٢٠١٥ إلى ٢٠١٦م"

❖ **الجدول (٣-٥):** قياس الفروقات بين البنوك الإسلامية والتقليدية السعودية قبل وبعد أزمة انخفاض أسعار النفط خلال الفترة من ٢٠١٥م إلى ٢٠١٦م باستخدام نموذج عبد الرحمن؛

م	نوع البنك	اسم البنك	نموذج عبد الرحمن قبل الأزمة				معدل المؤشر السنوي	نموذج عبد الرحمن بعد الأزمة				معدل المؤشر السنوي
			٢٠١٢	٢٠١٣	٢٠١٤	٢٠١٥		٢٠١٦	٢٠١٧	٢٠١٨	٢٠١٩	
١	البنوك الإسلامية	بنك الراجحي	٠.٧٣٣٥	٠.٩٢٠٦	٠.٧٣٤١	٠.٧٣٠٧	٠.٧٧٩٧	٠.٧٣١٨	٠.٧٣٢٢	٠.٧٤١٣	٠.٧٣٣٩	٠.٧٣٤٨
٢		بنك الجزيرة	٠.٧٣٣٥	٠.٧٣٣٧	٠.٧٣٤١	٠.٧٣٠٧	٠.٧٣٣٠	٠.٧٣١٨	٠.٧٣٢٢	٠.٧٤١٣	٠.٧٣٣٩	٠.٧٣٤٨
٣		بنك البلاد	٠.٧٣١٦	٠.٧٣٠٧	٠.٧٣٠١	٠.٧٣١٢	٠.٧٣٠٩	٠.٧٢٣٠	٠.٧٣٠٨	٠.٧٣٠٥	٠.٧٢٩٣	٠.٧٢٨٤
٤		بنك الائماء	٠.٧٢٢٠	٠.٧٢٠٠	٠.٧٢١٨	٠.٧٢٥٣	٠.٧٢٢٣	٠.٧٢٥٤	٠.٧٢٣٧	٠.٧٢٢٦	٠.٧٢٢٨	٠.٧٢٣٦
المؤشر الكلي للبنوك الإسلامية												
١	البنوك التقليدية	البنك الأهلي	٠.٧٢٢٨	٠.٧٢٢٣	٠.٧٢٢٥	٠.٧٢٢٨	٠.٧٢٢٦	٠.٧٢٨٩	٠.٧٢٦٤	٠.٧٢٤٧	٠.٧٢٣٧	٠.٧٢٣٩
		بنك الرياض	٠.٧٢٤٢	٠.٧٢٢٥	٠.٧٢٧٩	٠.٧٢٣٢	٠.٧٢٩٥	٠.٧٣٠٤	٠.٧٢٠٤	٠.٧٢٣٨	٠.٧٢٣٠	٠.٧٢١٩
		البنك السعودي الفرنسي	٠.٧٢٢٢	٠.٧٢٣٣	٠.٧٢٢٩	٠.٧٢٢٨	٠.٧٢٢٨	٠.٧٢٢٩	٠.٧٢١٨	٠.٧٢٠٥	٠.٧١٤٨	٠.٧٢٧٥
		البنك السعودي للاستثمار	٠.٧٢٣١	٠.٧٢٢٤	٠.٧٢٢٤	٠.٧٢٤٧	٠.٧٢٣٢	٠.٧٢٢٩	٠.٧٢١٢	٠.٧٢٩٨	٠.٧٢٢٦	٠.٧٢٩٤
		البنك السعودي البريطاني	٠.٧٣٠٤	٠.٧٣٠٨	٠.٧٣٠٩	٠.٧٣١٧	٠.٧٣١٠	٠.٧٢٨٠	٠.٧٢٨٣	٠.٧٢٨٣	٠.٧٢١٣	٠.٧٢٩٠
		البنك العربي الوطني	٠.٧٢٢٦	٠.٧٢٨٥	٠.٧٢٢٢	٠.٧٢٢٥	٠.٧٢٧٢	٠.٧٣٠٧	٠.٧٢٩٨	٠.٧٣٥٦	٠.٧٣٠٤	٠.٧٢١٦
		بنك سامبا	٠.٧٢١٢	٠.٧٢٢١	٠.٧٢١٥	٠.٧٢٥١	٠.٧٢٧٢	٠.٧٣٠٢	٠.٧٢٩٦	٠.٧٣٠١	٠.٧٢٣٢	٠.٧٢٣٠
		المؤشر الكلي للبنوك التقليدية										
			٠.١١٦٦	٠.١٢٠٢	٠.١٢٠٢	٠.١٢٠٢	٠.١٢٠٢	٠.١٢٠٢	٠.١٢٠٢	٠.١٢٠٢	٠.١٢٠٢	٠.١١١١

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (Excel).

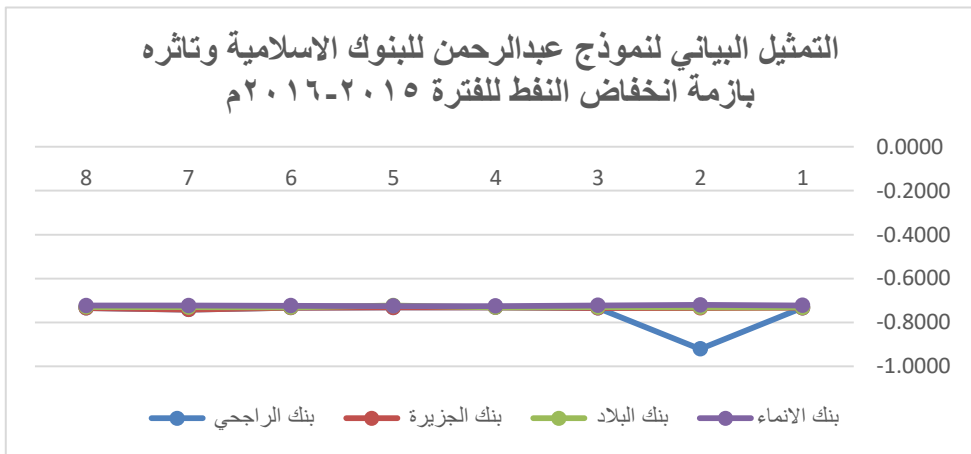
وبناء على نتائج التحليل المالي في الجدول (٣-٥) اتضح للباحثان، التالي:

■ البنوك الإسلامية:

- أثرت الأزمة المالية الناتجة من انخفاض أسعار النفط خلال الفترة من ٢٠١٥م إلى ٢٠١٦م بالإيجاب على أداء البنوك السعودية الإسلامية حيث بلغ معدل المؤشر السنوي

حوالي (-٢.٩٦٥٩) كمتوسط حسابي قبل فترة الأزمة المالية (٢٠١٢-٢٠١٥)، اما بعد فترة الأزمة المالية (٢٠١٦-٢٠١٩) ارتفع معدل المؤشر السنوي حوالي (-٢.٩٢١٥)، -توجد فروقات بين نموذج عبد الرحمن للبنوك الإسلامية قبل وبعد أزمة انخفاض أسعار النفط خلال الفترة من ٢٠١٥م الى ٢٠١٦م، حيث أظهرت هذه القيم اتجاها نحو الانخفاض قبل الازمة المالية ففي ٢٠١٣م بلغت قيمة حوالي (-٣.١٥٥٠) مقارنة بعام ٢٠١٢م والتي بلغت (-٢.٩٢٥٥)، ثم عادت للارتفاع في عام ٢٠١٤م، ٢٠١٥م، ٢٠١٦م؛ الي النسبة (-٢.٩٢٠١)، (-٢.٩١٧٩)، (-٢.٩١٢٠)، ولكن تراجعت في عام ٢٠١٧م، ٢٠١٨م الى النسبة (-٢.٩١٨٩)، (-٢.٩٣٥٥) على التوالي، اما في عام ٢٠١٩م ارتفعت مجدد الى النسبة (-٢.٩١٩٨)

❖ شكل (١-٣): التمثيل البياني لنموذج عبد الرحمن للبنوك السعودية الإسلامية؛



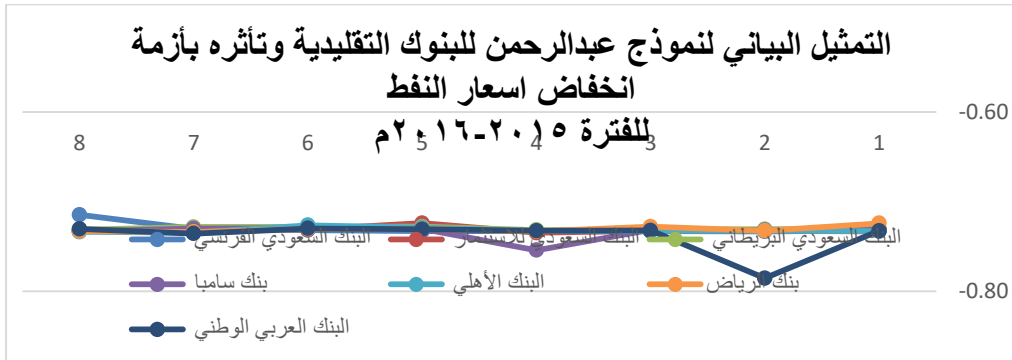
المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (Excel).

■ البنوك التقليدية:

-أثرت الازمة المالية الناتجة من انخفاض أسعار النفط خلال الفترة من ٢٠١٥م الى ٢٠١٦م بالإيجاب على أداء البنوك السعودية التقليدية حيث بلغ معدل المؤشر السنوي حوالي (-٥.١٤١٩) كمتوسط حسابي قبل فترة الأزمة المالية (٢٠١٢-٢٠١٥)، اما بعد فترة الأزمة المالية (٢٠١٦-٢٠١٩) ارتفع معدل المؤشر السنوي حوالي (-٥.١١١).

- توجد فروقات بين نموذج عبد الرحمن للبنوك التقليدية قبل وبعد أزمة انخفاض أسعار النفط خلال الفترة من ٢٠١٥م إلى ٢٠١٦م، حيث أظهرت هذه القيم اتجاهها نحو الانخفاض قبل الازمة المالية ففي ٢٠١٣م بلغت قيمة حوالي (-٥.١٧٩٠) مقارنة بعام ٢٠١٢م والتي بلغت (-٥.١٦٦)، ثم عادت للارتفاع في عام ٢٠١٤م، (-٥.١٢٠٢)، ولكن تراجع في عام ٢٠١٥م الى النسبة: (-٥.١٥١٩)، ولوحظ انه في عام ٢٠١٦م ارتفع قيمة مؤشر (عبد الرحمن) بشكل مفاجئ بعد أزمة انخفاض أسعار النفط مباشرة فبلغت حوالي (-٥.١٠٥١)، ثم عاد مره اخرى للانخفاض في عامين: ٢٠١٧م، ٢٠١٨م الى النسبة: (-٤٠.٤٩)، (-٤٠.١٥) على التوالي، اما في عام ٢٠١٩م ارتفعت مجدد الى النسبة (-٠.٥٠، ١٠.٨٩).

شكل (٣-٢): التمثيل البياني لنموذج عبد الرحمن للبنوك السعودية التقليدية؛



المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (Excel)

تستنتج الباحثان مما تقدم صحة الفرضية الثانية والتي تنص على "توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين نموذج عبد الرحمن للبنوك الإسلامية ونموذج عبد الرحمن للبنوك التقليدية السعودية بتأثرها بأزمة انخفاض أسعار النفط خلال الفترة ٢٠١٥م - ٢٠١٦م".

٣.٣ النتائج والتوصيات

١.٣.٣ نتائج الدراسة

وعليه يمكن تلخص نتائج هذه الدراسة كما يلي:

1. دلت النتائج على فعالية نموذج عبد الرحمن في التنبؤ بأزمة انخفاض اسعار النفط في البنوك الاسلامية والبنوك التقليدية، حيث:

■ تنبأ نموذج عبدالرحمن بانخفاض ملحوظ في نسبة صافي الربح الى اجمالي المبيعات في عام ٢٠١٥م، ٢٠١٦م للبنوك الاسلامية والتقليدية ، ويشير هامش الربح الأدنى الى استراتيجية سعرية متخذه من قبل البنوك لمواجهة الصعوبات المتعلقة بالسيولة والمبيعات، وبالمقارنة بين مؤشر الربحية للبنوك الاسلامية و البنوك التقليدية نجد ارتفاع ربحية البنوك الاسلامية عن البنوك التقليدية ، وتتفق هذه الدراسة مع التقرير الصادر من (مؤسسة النقد الدولي، ٢٠١٧م) بشأن تقييم استقرار النظام المالي في المملكة العربية السعودية والمشار فيه التدابير الفعالة التي اتخذتها مؤسسة النقد العربي السعودي لحل مشكلة الازمة من خلال تخفيف النسبة الاحترازية للاقتراض الى الودائع لدى البنوك.

■ كما تنبأ نموذج عبدالرحمن ايضاً بانخفاض في نسبة الأصول المتداولة الى إجمالي الأصول لدى البنوك الإسلامية في عام ٢٠١٦م عن ٢٠١٥م ، وهذا بدوره يؤكد السياسة المتحفظة لإدارات البنوك الاسلامية اتجاه استخدام مواردها، اما بالنسبة للبنوك التقليدية فقد تنبأ نموذج عبدالرحمن بارتفاع النسبة في عام ٢٠١٦م عن ٢٠١٥م، مما يشير الى زيادة قدرة البنوك التقليدية على الاستثمار في اصولها مقارنة بالبنوك الاسلامية، وبالمقارنة بين مؤشر السيولة للبنوك الاسلامية والبنوك التقليدية نجد ان انخفاض مؤشر السيولة للبنوك الاسلامية عن البنوك التقليدية، تتفق هذه الدراسة مع دراسة (يوسف، ٢٠١٩م).

■ كما تنبأ النموذج ايضاً بارتفاع في نسبة المبيعات الى التدفق النقدي في عام ٢٠١٥م، ٢٠١٦م للبنوك الاسلامية والتقليدية، مما يشير إلى الازدهار المالي للبنك ونموه المستقبلي، وذلك بسبب قوة الطاقة الإنتاجية للبنك، حيث انه كلما كان التدفق النقدي للبنك ايجابياً كلما كانت قادرة على أن تزيد من رأس مالها وتقترض من رأس

مال السوق، بينما تكون البنوك ذات التدفق النقدي السلبي أو غير الكافي غير قادرة على الاقتراض مما يجعلها تواجه خطر التعثر، وبالمقارنة بين نسبة المبيعات الى التدفق النقدي للبنوك الاسلامية والبنوك التقليدية نجد ارتفاع النسبة في البنوك الاسلامية عن البنوك التقليدية ، وهذه الدراسة تتفق مع دراسة (عبد الرحمن ، 2010م) ودراسة (عبد الرحمن، الخميس، 2020م) .

■ كما تنبأ النموذج ايضاً بارتفاع نسبة التدفق النقدي الى الأصول في عام ٢٠١٥م، ٢٠١٦م للبنوك الاسلامية والتقليدية، مما يشير الى قصر الفترة التي يستغرقها البنك في تحويل الأصول إلى نقدية، وبالتالي فهي أكثر سيولة ومرونة في معاملاته المالية، وبالمقارنة بين مؤشر الربحية للبنوك الاسلامية والبنوك التقليدية نجد ان ربحية البنوك الاسلامية انخفضت عن البنوك التقليدية، وهذه الدراسة تتفق مع دراسة (عبد الرحمن، 2010م) ودراسة (عبد الرحمن، الخميس، 2020م).

2. كما دلت النتائج على وجود فروقات بين نموذج عبد الرحمن للبنوك الإسلامية والبنوك التقليدية السعودية بتأثرها بأزمة انخفاض أسعار النفط خلال الفترة من ٢٠١٥م الى ٢٠١٦م؛ وان الفروقات لصالح البنوك التقليدية مقارنة بالبنوك الإسلامية، كما انها ذات تأثير إيجابي تساهم في زيادة استقرار القطاع البنكي السعودي، وهذه الدراسة تتفق مع دراسة (يوسف، ٢٠١٩م).

٢.٤.٣ التوصيات

بعد الاطلاع على نتائج الدراسة أوصت الباحثتان بالتالي:

1. حث الجهات الحكومية وإدارة البنوك على استخدام النماذج التنبؤية كأداة لتقييم مدى قوة وضعف الوضع المالي للبنك والتنبؤ بالأزمات قبل حدوثها ومعرفة الوقت الكافي لتجاوز تلك الازمات، ليتم الإجراءات التصحيحية اللازمة قبل تفاقم الأمور.
2. الاهتمام بإنشاء مؤسسات متخصصة في التحليل المالي تقوم على توفير وجمع المعلومات والبيانات المالية الخاصة بأداء البنوك، والتي تعتبر كمصادر خارجية للمعلومات وذلك لتسهيل الأبحاث في مجال التحليل المالي وبالأخص في مجال التنبؤ بالاستمرارية.
3. الاهتمام بإجراء المزيد من الدراسات في هذا المجال واستخدام أساليب إحصائية مختلفة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- (صندوق النقد الدولي، ٢٠١٧)
- أبو النصر، صلاح على محمود (٢٠١٢)، "استخدام المؤشرات الدولية لتقييم البنوك السعودية: دراسة تحليلية"، مجلة مصر المعاصرة، مصر، مجلد ١٠٤، العدد ٥٠٧، ص ٥١-٥٥.
- الحنيطي، هناء محمد هلال، ٢٠١٣، "مساهمة المصاريف الإسلامية في معالجة الأزمة المالية العالمية"، المجلة الأردنية في الدراسات الإسلامية، المجلد ٨، العدد ٣، ص ١٨٨-١٦٩
- العقيلي، ليلى محروس، ٢٠١٥، "أثر إدارة وحوكمة المخاطر على أداء البنوك التجارية والإسلامية في ظل الأزمة المالية: دراسة تطبيقية على البنوك العربية"، جامعة طنطا - كلية التجارة - قسم المحاسبة، العدد ١ ص ٦٧-١
- المنهالي، محمد صالح عبد الله، ٢٠١٢، "الأزمة الاقتصادية وحلها من منظور الاقتصاد الإسلامي"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية بغداد العراق، العدد ٣٠، ص ١٢-٥٠.
- باشيخ، عبد اللطيف بن محمد عبد الرحمن، ٢٠١٤، "تقويم أداء البنوك السعودية التجارية في ضوء تداعيات الأزمة المالية العالمية"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، المجلد ٢٨، العدد ١، ص ٣-٢٥.
- بصول، مدحت ماجد (٢٠١٨)، "الأداء المالي للمصارف في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية: دراسة مقارنة بين المصارف الإسلامية والمصارف التقليدية الأردنية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد ٢، العدد ١٥، ص ٢٥-١.
- بلعجوز، حسين (٢٠١٨)، "تقدير كفاءة الأنظمة الاحترازية الجزائرية في التنبؤ بالأزمات المصرفية باستخدام نموذج الإشارة ونموذج Logit"، مجلة رماح للبحوث والدراسات، العدد ٢٥، ص ١٧٦-١٥٩.
- زايدي، حسيبة (٢٠١٦)، "أزمة أسعار النفط ٢٠١٥ وأثرها على المتغيرات الاقتصادية الكلية في الجزائر"، مجلة الباحث الاقتصادي، مجلد ٤، العدد ٥، ص ٢٨٨-٢١١.

- زهرة، سيد اعمر (٢٠١٩)، "تطور التمويل الإسلامي عالمياً ودوره في تجاوز الأزمات المالية"، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت - معهد العلوم الاقتصادية، التيسير والعلوم التجارية، مجلد ٥، العدد ١٠، ص ٣٣-٥٤.
- زكري، ميلود (٢٠١٢)، "توجيهات لجنة بازل لكفاية رأس المال ومبررات الانفتاح على خصوصية المصارف الإسلامية"، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية - كلية التجارة وإدارة الأعمال - جامعة حلوان، العدد ٤، ص ٢٩٠-٢٥٧.
- سليمان، حمدة (٢٠١٤)، "مدى اعتماد البنوك التجارية على مؤشرات التحليل المالي للتنبؤ بالتعثر المالي"، دراسة ميدانية لعينة من البنوك التجارية العاملة في ولاية المسيلة، جامعة المسيلة، الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة.
- عبد الرحمن، نجلاء إبراهيم، (٢٠١٠)، "التنبؤ بالتعثر المالي: تطويع النماذج حسب الخصوصيات البيئية"، رسالة دكتوراه، جامعة تونس، تونس.
- عبد الرحمن، نجلاء إبراهيم، الخميس، فاطمة إبراهيم، (٢٠٢٠)، "دور التحليل المالي باستخدام النماذج المالية للتنبؤ بالتعثر المالي على قطاع المرافق العامة السعودية: دراسة تطبيقية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد ٤، العدد ١٤، ص ٤٢-٢٠.
- عبد الصمد، خلدون (٢٠١٦)، "واقع وآفاق التعايش بين المصارف الإسلامية والتقليدية في ظل ازدواج النظام المالي"، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، المجلد ٢، العدد ١، ص ٣٨٢-٤٠٢.
- عبد الغني، يوسف هاني صالح (٢٠١٥)، "نحو نموذج إنذار مبكر للتنبؤ بالأزمات المالية لدى البنوك الإسلامية الأردنية للفترة (٢٠١٣-٢٠٠٠)"، الاردن، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، ص ٢٥٨-١.
- عسيري، عيسى بن علي بن محمد، (٢٠٢٠)، "ضوابط وإجراءات إنشاء المصارف في المملكة العربية السعودية"، الجامعة الأردنية - عمادة البحث العلمي، المجلد ٤٧، العدد ١، ص ٤٦٥-٤٧٧.
- عيسوي، سهام (٢٠١٧)، "انهيار أسعار النفط وأثره على اقتصاديات الدول: دراسة حالة الجزائر"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد ٤٦، ص ١١٦-١٠١.

- مرداسي، أحمد رشاد (٢٠١٨)، "واقع وآفاق التعايش بين المصارف الإسلامية والتقليدية في ظل ازدواج النظام المالي"، مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة، المجلد ٢١، العدد ١، ص ١٦٦-١٤٦.
- نصيب، أميرة، ٢٠١٧، "الاستقرار المالي في المصارف الإسلامية والتقليدية: دراسة تحليلية قياسية"، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد ٤، العدد ٢، ص ٦٧٥-٦٧٠.
- يوسف، أحمد هاشم أحمد (٢٠١٩)، "مقارنة أداء المصارف الإسلامية والتقليدية في المملكة العربية السعودية خلال الفترة (٢٠٠٨م-٢٠١٧م)"، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإسلامية، المجلد ١٩، العدد ٣، ص ٣١٢-٢٩٥.
- السمان، ياسر عوض الله بشير، ٢٠١٨، "دور نماذج التحليل المالي في التنبؤ بالفشل المالي لشركات المساهمة: دراسة تطبيقية"، السودان، جامعة النيلين، ص ٤٨-١.

ثانياً: المراجع الاجنبية

- Zehri, F., and N., Al-Herch, (٢٠١٣). The impact of the global financial crisis on the financial institutions: a comparison between Islamic Banks (IBs) and Conventional Banks (CBs). Journal of Islamic Economics, Banking and Finance, ٩(٣)، ٦٩-٨٨
- Parashar ،S. P ,.and J.,Venkatesh,(٢٠١٠).How did Islamic banks do during global financial crisis. Banks and Bank systems, ٥(٤)، ٥4-٦٢.

أهمية استخدام منهج التكلفة المستهدفة في ترشيد قرارات التسعير

دراسة حالة مطاحن بالغيث الكبرى- سوق اهراس

The importance of using the target cost approach in rationalizing pricing decisions

Case study of the greater belghith mills- souk ahras

د. سوايم صلاح الدين جامعة سوق اهراس

د. رحالية بلال جامعة سوق اهراس

د. طراد خوجة هشام جامعة سوق اهراس

الجزائر

ملخص:

هدفت الدراسة بصفة أساسية إلى الكشف عن أهمية تطبيق منهج التكلفة المستهدفة في ترشيد قرارات التسعير داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، بدراسة حالة بمطاحن بالغيث الكبرى بولاية سوق اهراس. ولتحقيق أهداف الدراسة تم جمع المعلومات بالاعتماد على استمارة الاستبيان التي صممت لقياس تصورات إطارات المؤسسة المدروسة اتجاه أهمية تطبيق منهج التكلفة المستهدفة في ترشيد قرارات التسعير. وتم الاستعانة ببرنامج SPSS في تحليل البيانات، وقد توصلت الدراسة وبصورة أساسية إلى أن تطبيق منهج التكلفة المستهدفة والذي يعد احد أدوات إدارة التكلفة والتخطيط لها، يسهم في ترشيد قرارات التسعير. كلمات مفتاحية: إدارة التكلفة، التكلفة المستهدفة، التحسين المستمر، السعر، قرار التسعير.

Abstract

The study mainly aimed to reveal the importance of applying the target cost approach in rationalizing pricing decisions within the Algerian economic establishment, with a Case study of the greater belghith mills- souk ahras . In order to achieve the objectives of the study, information was collected based on the questionnaire form that was designed to measure the perceptions of the frameworks of the studied institution towards the importance of applying the target cost approach in rationalizing pricing decisions. The SPSS program was used in data analysis, and the study basically concluded that the application of the target cost approach, which is one of the cost management and planning tools, contributes to rationalizing pricing decisions.

Key words: cost management, target costing, continuous improvement, price, pricing decision.

المقدمة :

يتميز المحيط الاقتصادي بزيادة حدة المنافسة بين بالوحدات الاقتصادية، مما أدى إلى انخفاض قدرات هذه الوحدات إلى حد ما على التأثير في السعر، بحيث أصبح استمرارها متوقفاً على قدرتها على تقديم منتجات تتسم بأسعار تنافسية وبجودة عالية. بالإضافة إلى أن التطوير المستمر للفرن الإنتاجي وهندسة المنتجات أدى إلى قصر دورة حياة المنتج، بحيث تتركز فرص التأثير على التكلفة والربح في مرحلة التصميم . وبهذا يتوجب على المؤسسة تحسين و تطوير أساليب تسعير منتجاتها حتى تتمكن من ضمان استمراريتها في السوق مع اكتساح أسواق جديدة، ومن بين هذه الأساليب نجد أسلوب التكلفة المستهدفة الذي يسعى إلى تحقيق رضا كل من الزبون من خلال التركيز على الجودة العالية وبالسعر المناسب وعلى رضا المؤسسة من خلال تحقيق الأرباح واكتساح الأسواق وديمومة الميزة التنافسية لها.

ويعد منهج التسعير على أساس التكلفة المستهدفة دليلاً على تطور الفكر المحاسبي لكي يتجاوز أوجه القصور الذي أصاب المناهج التقليدية في التسعير، خاصة في ظروف البيئة الصناعية الحديثة.

مشكلة الدراسة

مما تقدم يمكن صياغة مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

- هل يوجد أثر لتطبيق منهج التكلفة المستهدفة في ترشيد قرارات التسعير بمطاحن بالغيث الكبرى بولاية سوق اهراس؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية التي سنحاول الإجابة عنها والمتمثلة في:

- ما المقصود بمنهج التكلفة المستهدفة؟ وما هي خطوات تطبيق هذا الأسلوب؟
- ماذا نعني بقرار التسعير؟ وما هي استراتيجياته الأساسية؟
- هل تطبق المؤسسة محل الدراسة منهج التسعير على أساس التكلفة المستهدفة؟

فرضية الدراسة

لقد تم بناء فرضيات الدراسة اعتماداً على مشكلة الدراسة وعناصرها المختلفة حيث أن فرضيات الدراسة تعد إجابات آنية للظاهرة المدروسة، وحلولاً متوقعة للمشكلة موضوع الدراسة، حيث ينطلق هذا البحث من الفرضية الرئيسية التالية:

"يساهم تطبيق منهج التكلفة المستهدفة في ترشيد قرارات التسعير بمطاحن بالغيث الكبرى بولاية سوق اهراس، أي أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين تطبيق منهج التكلفة المستهدفة في ترشيد قرارات التسعير في المؤسسة محل الدراسة."

أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذا البحث لاستكشاف أهمية ومدى إمكانية تطبيق منهج التسعير على أساس التكلفة المستهدفة، خاصة أنه يعد من المناهج الحديثة التي تسعى إلى تخفيض التكاليف وتحسين نوعية المنتجات، فضلاً على أن موضوع التكلفة المستهدفة يعد من المواضيع الحديثة على مستوى محاسبة التسيير الإستراتيجية.

أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيسي للبحث في التعرف على أهمية استخدام منهج التكلفة المستهدفة في ترشيد قرارات التسعير، ويتضمن الهدف الرئيسي للبحث مجموعة من الأهداف الفرعية تتمثل في:

- التعرف على الإطار العام لأسلوب التكلفة المستهدفة باعتباره أحد أهم المداخل في الإدارة الإستراتيجية للتكلفة.
- معرفة مقومات تطبيق منهج التكلفة المستهدفة والصعوبات التي تواجهها المؤسسات في تطبيق التكلفة المستهدفة.
- تحديد مدى إسهام منهج التسعير على أساس التكلفة المستهدفة في تطوير المنتجات وتخفيض التكاليف.

منهج الدراسة

يستخدم الباحثون في إطار إعدادهم لهذه الدراسة وسعيًا لتحقيق أهدافها المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقف عند حدود وصف الظاهرة موضوع الدراسة "التكلفة

المستهدفة ودورها في ترشيد قرارات التسعير " لدى الإطارات العاملة في المؤسسة محل الدراسة، وذلك بغية الكشف عن حيثياتها وتأكيد درجة وجودها ومستوى الارتباط بين متغيراتها، وتم جمع المعلومات بالاعتماد على استمارة الاستبيان التي صممت لقياس تصورات الإطارات المشكلة لعينة الدراسة اتجاه أهمية استخدام التكلفة المستهدفة ودورها في ترشيد قرارات التسعير، وتم الاستعانة ببرنامج SPSS في تحليل البيانات.

هيكل الدراسة

للإجابة على الإشكالية المطروحة وللوصول إلى أهداف الموضوع، تم تقسيم البحث إلى ثلاث محاور رئيسية:

- المحور الأول: الإطار النظري للتكلفة المستهدفة.
- المحور الثاني: التسعير طبيعته، مفهومه واستراتيجياته.
- المحور الثالث: منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها التطبيقية.

1. الإطار النظري للتكلفة المستهدفة *Target Costing*

أدت ازدياد حدة المنافسة العالمية إلى زيادة الضغوط على المنشآت الصناعية لأن تتبنى أنظمة إنتاج حديثة تتمكن من تحقيق الميزة التنافسية الأمر الذي أدى إلى ازدياد الاهتمام بنوعية المنتجات وتخفيض التكاليف إلى حدودها الدنيا. لكي تتمكن من تحقيق المنافسة من حيث النوعية والسعر هذه التغيرات خلقت مفاهيم جديدة متعلقة بنظم المعلومات الإدارية والمحاسبية أثرت على كيفية اتخاذ القرارات وخاصة التي تتعلق بتسعير المنتجات لذلك كان استحداث مدخل التكلفة المستهدفة كأحد أساليب المحاسبة الإدارية التي يمكن استخدامها في تحقيق الميزة التنافسية للمنشآت وتكون قادرة على الوفاء باحتياجات الإدارة.

1.1 مفهوم التكلفة المستهدفة

لم يتفق الكتاب فيما بينهم على تعريف محدد للتكلفة المستهدفة، إذ أن هناك العديد من التعاريف والمفاهيم المتباينة التي تعكس وجهات نظر مختلفة يمكننا أن نورد بعضاً منها فيما يلي:

- التكلفة المستهدفة أداة لإدارة التكلفة تهدف إلى تخفيض تكلفة المنتج أثناء مرحلة التخطيط و التطوير و التصميم من مراحل دورة حياة المنتج و من ثم فإن هذه الأداة

تركز جهود خفض التكلفة عند مرحلة التصميم لسرعة و كبر حجم الوفورات التي يمكن تحقيقها عند تلك المرحلة عنها في المراحل التالية لها.¹

- هي عملية تطور بواسطتها أهداف محددة، بالنسبة لتكاليفها لطرح سلعة أو خدمة، ويتم بناء التكلفة على هامش ربح مرغوب وسعر بيع مرسوم للسلعة أو الخدمة ، وعلى التقسيمات المعقولة التي يجب أن تكلفة السلعة أو الخدمة.

- أنها أسلوب لتخطيط التكلفة تركز على المنتجات ذات عمليات التشغيل المتميزة أو الخاصة و الدورة الجبائية القصيرة نسبيا و أنه أسلوب ذات التكلفة التي تستخدم في المرحلة الأولى من دورة حياة المنتج أي مرحلة الأبحاث و التطوير و هندسة المنتج.²

- التكلفة المستهدفة هي أسلوب يساعد علي تخفيض التكاليف في مرحلة تطوير وتصميم المنتج من خلال التطوير الشامل للمنتج الجديد أو عن تغيير المنتج بالكامل أو عند إجراء تعديل جزئي للمنتج. وايضا عرفت بأنها أسلوب من أساليب المحاسبة تستخدم لإدارة التكاليف الجارية باستخدام أدوات التحسين المختلفة والتحليل الوظيفي.³

- أنها أسلوب محاسبي لإدارة الإرباح المستقبلية للشركة من خلال إدراج التكلفة المستهدفة صراحة في عملية تطوير المنتج.⁴

مما تقدم يمكن القول أن أن منهج التكلفة المستهدفة يعتبر احد أدوات إدارة التكلفة التي تهدف إلى خفض بعض عناصر التكاليف واستبعاد عناصر أخرى في مرحلة التشغيل الرئيسية وذلك بما يضمن تحقيق تحسين حقيقي في كفاءة الأداء خلال دورة حياة المنتج وأيضا بما يضمن تخطيط التكاليف والتحكم في حدوثها عبر دورة حياة المنتج لدعم التنافسية للمنظمة من حيث إرضاء المستهلك والحفاظ علي الحصة السوقية.

2.1 خصائص وأهداف أسلوب التكلفة المستهدفة.

تتمثل الخصائص الأساسية لأسلوب التكلفة المستهدفة في العناصر التالية :⁵

- التكلفة المستهدفة تطبق في مرحلة التطوير والتصميم حيث إنها تختلف عن الطرق التقليدية في إدارة التكاليف التي تطبق في مرحلة الإنتاج.
- التكلفة المستمرة ليست طريقة إدارية للرقابة على التكاليف بل هي وسيلة لتخفيض التكاليف.

- إن عمليات وإجراءات التكلفة المستهدفة لها طرق أولية كثيرة مستخدم ، لأن الأهداف الأولية للتكلفة المستهدفة تشتمل على تقنيات التطوير و التصميم.
- التعاون بين الأقسام المختلفة مطلوب لتحقيق التكلفة المستهدفة.
- التكلفة المستهدفة مناسب تطبيقيا في الصناعات و المنتجات الصغيرة المتعددة أكثر من المنتجات القليلة الكثيرة .

أما بالنسبة لأهداف أسلوب التكلفة المستهدفة فإنها تسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها؛⁶

- تحديد سعر البيع الذي يحقق للمنشأة الحصة السوقية.
- تحديد هامش الربح الذي تسعى المنشأة له قبل طرح المنتج في السوق.
- إنتاج المنتجات بالجودة المنافسة والتي تفي باحتياجات العميل.
- تحقيق أهداف الإدارة من خلال الأرباح والمنافسة على المدى الطويل.
- خفض تكاليف المنتج إلى الحد الذي يضمن تحقيق الربح المستهدف والسعر المنشود من البيع

- مراقبة دورة حياة المنتج من البداية حتى البيع وخدمات ما بعد البيع.

1.3 مبادئ منهج التكلفة المستهدفة

يرتكز نظام التكاليف المستهدفة في تحقيق أهدافه على مجموعة من المبادئ تتمثل في الآتي؛⁷

1. يقوم نظام التكاليف المستهدفة على أساس التخطيط المتوسط والطويل الأجل للتكاليف والأرباح.
2. يقوم بتحديد تكلفة المنتج وفقاً للمعادلة التالية : السعر المستهدف - الربح المستهدف = التكلفة المستهدفة.
3. يؤكد على أهمية تشغيل فريق عمل ذي مهارة ملائمة للمهام المنسوبة إليه، سواء من داخل المشروع أو من خارجه كالموردين والوسطاء والموزعين.
4. يهتم بتوثيق العلاقة مع الموردين ويجعل أساس التعامل معهم الثقة لسنوات طويلة، أو يجعل منهم شركاء للمشروع أو طرفاً أساسياً في عملية التخطيط والتصميم للمنتجات.

5. ينادي بأهمية إنتاج العديد من المنتجات في المشروع الواحد، حتى تسهل عملية تحقيق الأرباح المستهدفة للمجموعة ككل.
6. يقوم بإشراك جميع العاملين في وضع الخطة التصنيعية، مما يحفزهم على تنفيذ الخطة بكفاءة عالية.
7. يعتمد على أساس دقيق وصحيح من المعلومات الجديدة من داخل وخارج المشروع.
- 4.1 مراحل تطبيق التكلفة المستهدفة
- قبل البدء بتطبيق منهج التكلفة المستهدفة لابد في البداية من التأكد من وجود نظام تكاليفي، بالإضافة إلى إستراتيجية واضحة تلائم أهداف الإدارة، كما يتم تحديد الهدف من تطبيق منهج التكلفة المستهدفة وهو خفض التكلفة، وتتم عملية تطبيق منهج التكلفة المستهدفة بثلاث مراحل رئيسة كالتالي:
- 1.4.1 المرحلة الأولى: تخطيط التكلفة المستهدفة؛⁸
- ويمكن التعرف على هذه المرحلة من خلال الخطوات التالية:
1. تحديد السعر المستهدف: والمقصود بالسعر المستهدف هو "السعر المقدّر للسلعة أو الخدمة والذي يرغبه الزبون أو العميل ويكون قادر على دفعه بمعنى آخر السعر المستهدف هو السعر الذي يستطيع العملاء دفعه، كما يمكن المنشأة من تحقيق الحصة السوقية المرغوبة بها.
2. تقدير تكاليف التصميم: يتم تحديد مواصفات الخدمة المطلوبة ومستوى الجودة، ثم تحديد متطلبات الخدمة واحتياجاتها وتقدير التكلفة اللازمة لذلك، وعمل دراسة جدوى لتسويق الخدمة مع الأخذ في الاعتبار أسعار المنافسين ونوع المستهلكين المتوقعين للخدمة، ثم بعد ذلك يتم عمل تقدير مبدئي بتكلفة التصميم لعرضها على اللجنة التي تستطيع من واقع البيانات تحديد مدى جدوى تقديم الخدمة الجديد.
3. تحديد هامش الربح المستهدف: الربح المستهدف هو مقدار ذلك الربح الذي ترغب الإدارة في تحقيقه من المنتج المعين، والذي يتم تحديده على أساس خطة الربح الطويلة أو المتوسطة الأجل والتي تعكس التخطيط الإستراتيجي للمشروع.
4. تحديد التكلفة المستهدفة (المسموح بها): يقصد بالتكلفة المسموح بها هي أقصى تكلفة يمكن للإدارة تحملها، ويمكن الوصول لها واحتسابها عن طريق الفرق بين السعر

المستهدف والربح المستهدف ويمكن التعبير عنها بالمعادلة التالية: التكلفة المستهدفة =

سعر البيع المستهدف - هامش الربح المستهدف

2.4.1 المرحلة الثانية: تحقيق التكلفة المستهدفة باستخدام أدوات تحجيم التكلفة؛⁹

بعد نهاية المرحلة الأولى من مراحل تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة ومعرفة

رقم التكلفة المسموح بها والتكلفة المستهدفة، وكذلك الفجوة التكاليفية بين تكلفة

التصميم المبدئي (التكلفة الجارية) والتكلفة المسموح بها، وكذلك على مقدار الخفض الممكن

في التكاليف، وعند هذه النقطة يأتي دور أدوات تحجيم التكلفة، ولعل أشهر هذه الأدوات:

هندسة القيمة؛ الهندسة المتزامنة؛ جداول التكلفة؛ نظم دعم التكلفة المستهدف... الخ.

3.4.1 المرحلة الثالثة: تحسين مدخل التكلفة المستهدفة باستخدام مدخل التطوير

والتحسين المستمر (Kaizen Costing):

يعتبر تطبيق هذا المدخل أو ما يعرف بمدخل التكلفة المطورة (Kaizen

Costing) أمر في غاية الأهمية وذلك من أجل المحافظة على الربحية خاصة في ظل

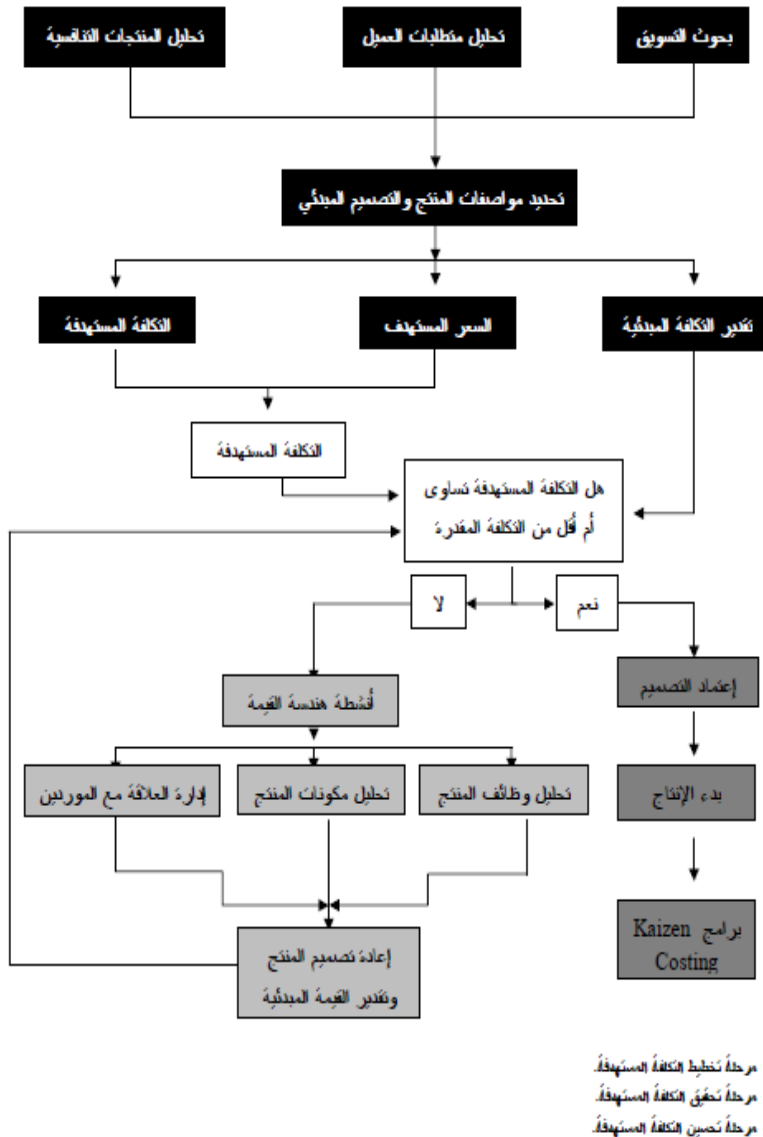
ضغوط المنافسة المتزايدة، أو إذا كانت تخطط لتخفيض التكاليف في المستقبل، ولا يعنى

الوصول إلى التكلفة المستهدفة نهاية الأمر وإنما يعنى بداية مرحلة جديدة في مراحل

البحث المستمر عن تخفيض التكلفة كلما أمكن ذلك.

ويمكن التعبير عن مراحل تطبيق التكلفة المستهدفة بالشكل التالي:

الشكل رقم (01): مراحل تطبيق التكلفة المستهدفة



المصدر: منصور، محمود، ماهية التكاليف المستهدفة، رسالة ماجستير في المحاسبة (غير منشورة)، كلية التجارة، جامعة الأزهر، 2008، ص14.

2. التسعير طبيعته، مفهومه واستراتيجياته

يعد التسعير من أهم العناصر المزيج التسويقي، فهو العنصر الذي يؤثر مباشرة على إيرادات المؤسسة، ومع ذلك فقليل من المؤسسات تقوم بصنع القرارات و الاستراتيجيات التسعيرية بطريقة فعالة.

1.2 طبيعة التسعير

إن عملية تسعير السلع و الخدمات ليست بالمهمة السهلة، لذلك نجد كثيراً من المؤسسات تواجه مشاكل وصعوبات في هذا الصدد، و تكمن صعوبة التسعير في كيفية ترجمة المضمون السلي أو الخدمي إلى قيمة نقدية أو عينية، ففي معظم الحالات التسويقية يكون السعر واضحاً و جلياً، وكل من البائع و المشتري مدركان لمقدار القيمة التي يجب على كل واحد منهم دفعها للحصول على ما لدى الآخر، حيث تتفاوت الأسس التي يتم اعتبارها عند تسعير السلعة، فقد يكون الشعور بالفخر عند حيازة السلعة هو الأساس، و قد تكون الماركة التي تحملها هذه السلعة هي الأساس، و على كل حال من الخطأ الاعتقاد بأن السعر هو دائماً مبلغ من المال .يدفع للحصول على منتجات، بل يمكن الحصول على المنتجات كمقايضة مع منتجات أخرى.¹⁰

2.2 مفهوم السعر وأهميته

يعد مفهوم السعر مفهوماً واسعاً، و تباينت التعاريف و الآراء التي تناولت السعر سواء من وجهة النظر الاقتصادية أم من وجهة نظر المسوقون، فالسعر له تعريفات عديدة يمكن استعراض البعض منها فيما يلي:

يعتبر السعر أحد المحددات الرئيسية للقيمة، و التي هي جوهر عملية التبادل حيث تتحدد قيمة السلع و الخدمات التي يقدمها المنتج للسوق على أساس المنفعة التي يدركها المشتري لهذه السلع و الخدمات وكذلك على أساس الثمن الذي يجب على المشتري دفعه مقابل الحصول على هذه المنفعة ويتضح من ذلك أن العلاقة بين المنفعة و السعر هي التي تحدد القيمة.¹¹

كما ينظر للسعر على أساس أنه كمية النقد المدفوعة مقابل سلعة أو خدمة أو كم من القيم التي يتبادلها المستهلك بالنقد من أجل الحصول على المنافع التي يحملها المنتج المستعمل من قبل المستهلك.¹²

كما تبرز أهمية السعر كعنصر من عناصر المزيج التسويقي لأي مؤسسة وذلك لأسباب التالية:¹³

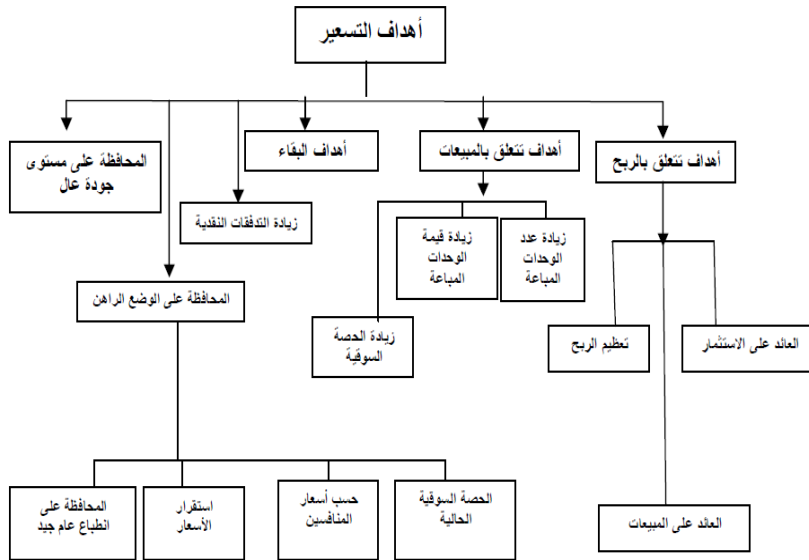
- أن السعر من أسهل وأسرع عناصر مزيج التسويق تغييرا وتعديلا لمقابلة الطلب أو تصرفات المنافسين.
- يعد ارتفاع السعر مؤشرا على الجودة من وجهة نظر فئة من المستهلكين.
- وجود علاقة بين السعر ومقدار إيرادات المؤسسة وأرباحها وهذا أمر مهم للمؤسسة لأنها إذا لم تحقق إيرادات أو أرباحا معينة فلن تستطيع الاستمرار.
- أن السعر يعد أحد مجالات التنافس بين المؤسسات.

3.2 أهداف التسعير

إن لكل مؤسسة أهدافا مالية وإنتاجية وتوزيعية تسعى لتحقيقها، وتنسجم هذه الأهداف من الهدف العام لوجود المؤسسة. ومما يجدر بنا ذكره أن قرارات التسعير التي تتخذها المؤسسة تؤثر عليه تلك الأهداف بطريقة أو بأخرى، لذلك نجد أن الإدارة العليا في المؤسسة تحاول تحقيق أهداف معينة (أو التركيز على هذه الأهداف) من خلال قرارات التسعير التي تتخذها.

ويتفق عدد من الباحثين على أن الأهداف التسعيرية لمعظم الشركات وبشكل عام يمكن أن تكون أهداف ربحية، أو أهداف تتعلق بالمبيعات أو البقاء أو زيادة التدفقات النقدية، أو المحافظة على الوضع الراهن أو المحافظة على مستوى عالي من الجودة ويمكن تلخيص هذه الأهداف وتضارعاتها في الشكل التالي:

الشكل رقم (02): تصنيف الأهداف التسعيرية



المصدر: عقيلي عمر وصفي وآخرون، مبادئ التسويق (مدخل متكامل)، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1996، ص142.

4.2 استراتيجيات التسعير

تزداد أهمية التسعير بصفة خاصة عند قيام الشركة بتسعير منتجاتها لأول مرة و يعتمد تسعير المنتجات الجديدة على درجة الجودة أو الحداثة، فكلما كانت السلعة مبتكرة كلما زادت مرونة الشركة في تسعير منتجاتها .

وعادة تبني معظم الشركات فلسفة تسعير منتجاتها الجديدة على

الإستراتيجيات التالية:¹⁴

1.4.2 إستراتيجية كشط السوق: حيث تقوم الشركة بوضع أسعار عالية لمنتجاتها الجديدة التي تقدمها إلى السوق من أجل كشط العوائد أولاً بأول لتغطية التكاليف، وهنا فإن المنتج يحتوي على خصائص فريدة غير موجودة في المنتجات الأخرى المنافسة، و بعد أن تبدأ المبيعات بالانخفاض تقوم الشركة بتخفيض السعر

2.4.2 إستراتيجية التغلغل في السوق: تقوم بعض الشركات بوضع سعر منخفض من أجل اختراق (اكتساح السوق) بشكل سريع و عميق، أي من أجل جذب عدد أكبر من المستهلكين بسرعة و كسب حصة سوقية كبيرة، و هنا تستفيد الشركة من و فورات الحجم الكبير للإنتاج و الذي يؤدي إلى تخفيض التكاليف للوحدة الواحدة ، حيث يؤدي السعر المنخفض إلى زيادة الحصة السوقية و حجم المبيعات الأمر الذي يتطلب زيادة حجم الإنتاج لمواجهة الطلب، و بالتالي تنخفض تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة لأن التكاليف الثابتة تتوزع على عدد أكبر من الوحدات ، و بالتالي يمكن للشركة أن تضع أسعار منخفضة .

3.4.2 التسعير حسب الخصائص الإضافية: معظم الشركات تقدم سلع أو خدمات إضافية مع المنتج الرئيسي ، فمشتري السيارة ، قد يطلب فتحة في السقف ، مرآة جانبية كهربائية ... الخ ، إن تسعير هذه الإضافات يمثل مشكلة ، فعلى الشركة أن تقرر ما الذي يتضمنه السعر من هذه الإضافات، و ما الذي يمكن أن يقدم كإضافة دون أن يتضمنه سعر السيارة، و تقوم الشركات بوضع سعر منخفض للمنتج و أسعار عالية للإضافات حتى تحقق الأرباح.

4.4.2 التسعير على أساس بيع سلعتين معا: بعض المنتجات تتطلب استخدام سلع أو خدمة إضافية معها ، على سبيل المثال ، منتجي كاميرات كوداك يقومون بتسعير الكاميرات بسعر منخفض ، و من ناحية أخرى يقومون برفع أسعار أفلام كوداك التي تستخدم مع الكاميرا ، و إذا لم يقوموا ببيع الأفلام فإنهم يضعون أسعار عالية للكاميرات لتحقيق نفس الأرباح.

5.4.2 التسعير على أساس الخصومات : تقوم أغلب الشركات بوضع أسعارها من أجل تشجيع المستهلكين على الدفع مباشرة شراء كميات أكبر ، أو شراء المنتجات في غير مواسمها، و هناك عدة أنواع من الخصومات: الخصم النقدي؛ خصم الكمية ؛ الخصم الوظيفي؛ الخصم الموسمي؛ المسموحات.

6.4.2 إستراتيجية التسعير التمييزي: حيث تقوم الشركة ببيع السلعة أو الخدمة بسعرين أو أكثر و هذا الاختلاف ليس له علاقة بالتكلفة ، و يأخذ التسعير التمييزي عدة أشكال منها: التسعير على أساس تقسيم المستهلكين التسعير على أساس شكل المنتج والتسعير على أساس المواقع .

7.4.2 التسعير الترويجي : يأخذ التسعير الترويجي عدة أشكال :

- تقوم بعض المحلات بوضع سعر منخفض لبعض الماركات لجذب العملاء إلى المحل على أمل أن يقوموا بشراء منتجات أخرى بالأسعار العادية.
- تخفيض الأسعار في مواسم معينة كأن يتم تخفيض أسعار الملابس الشتوية في بداية فصل الصيف (تخفيضات) لجذب المزيد من العملاء.
- إعادة - قيام المنتجون بالبيع بالتقسيط، تقديم ضمانات طويلة الأجل، أو الصيانة المجانية.
- قيام البائع بتقديم خصومات مباشرة من السعر لزيادة المبيعات و تقليل المخزون.
- استخدام ما يسمى بالخصم النفسي و هو وضع سعر وهمي على المنتج ثم شطبه واستبداله بسعر آخر.

8.4.2 التسعير الجغرافي: وهذه الإستراتيجية تشير إلى الطرق التي تتبعها الشركة في تسعير منتجاتها في المناطق المختلفة من الدولة ، حيث تقرر الشركة هل ستضع أسعار عالية للمستهلكين القاطنين في مناطق جغرافية بعيدة لتغطية تكاليف النقل و المخاطرة ؟ أم أنها ستضع سعرا موحدا لجميع المستهلكين بغض النظر عن أماكن تواجدهم و بالتالي تتحمل تكاليف النقل و المخاطرة ؟

3. منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها التطبيقية

بعد أن تم الوقوف في الجانب النظري على الإطار المفاهيمي لكل من التكلفة المستهدفة والتسعير ، نحاول في هذا الجزء المخصص للجانب الميداني الوقوف على أهمية استخدام منهج التكلفة المستهدفة في ترشيد قرارات التسعير، وإظهار مدى وجود علاقة تأثير بين هذين المتغيرين في مطاحن بالغيث الكبرى- مداوروش بولاية سوق اهراس .

1.3 مجتمع وعينة الدراسة

نقصد بمجتمع الدراسة أو المجتمع الإحصائي مجموع الوحدات الإحصائية المراد دراستها ومعرفة خصائصها بشكل دقيق، حيث يمكن تمييزها عن غيرها من الوحدات التي تكون مجتمعا آخر، بعبارة أخرى هو مجموعة الوحدات الإحصائية المشتركة في الصفة الأساسية التي تهم الباحث في دراسته والذي يختلف باختلاف المشكلة أو الظاهرة محل الدراسة.¹⁵

يتمثل مجتمع الدراسة في الإطارات الإدارية بالمركب محل الدراسة، تتمحور نشاطات المركب وفقا لنظام عقلاني مدروس يعمل حسب المواصفات الدولية حيث يستخدم مواد أولية (القمح) ذي مقاييس نوعية معتبرة تقوم باقتنائها بصرامة وشروط حسب مقتضات السوق العالمية بمواصفات أعلى مستوى، كما تقوم بتحليل صارمة لهذه المادة قبل جلبها إلى المركب لتتأكد من مواصفات المنتج المراد تحويله، كما تقوم بتحليل صارمة لهذه المادة قبل جلبها إلى المركب لتتأكد من مواصفات المنتج المراد تحويله.

وتعتبر "مطاحن بلغيث الكبرى" في زيادة الترتيب من حيث الكم والكيف على مستوى مطاحن الشرق لامتيازها بمواصفات تقنية ونوعية. علما بأن المؤسسة منخرطة في الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة.

ولقد تم اختيار العينة بطريقة عشوائية، شملت إطارات 03 مديريات أساسية، حيث تحتوي كل مديرية على مجموعة من المصالح الفرعية حسب مهامها وأدوارها. بالإضافة إلى مصلحة مراقبة الجودة والنوعية، كون إطارات تلك المديريات والمصالح الأكثر دراية بالوضع التنافسي للمركب وبالقرارات الإستراتيجية له، حيث تمكنا من توزيع 60 استمارة إلا أننا لم نتمكن من استرجاع إلا 52 استمارة قابلة للمعالجة الإحصائية. وفيما يلي ملخص الاستبيانات الموزعة والمستردة والقابلة للتحليل:

الجدول (01) : الإحصائيات الخاصة باستمارات الاستبيان

البيان	التكرار	النسبة المئوية
عدد استمارات موزعة	60	100%
عدد الاستمارات الواردة	52	87%
عدد الاستمارات المفقودة	08	13%
عدد الاستمارات الملغاة	00	00%
عدد الاستمارات القابلة للتحليل	52	87%

المصدر: من إعداد الباحث

2.3 أداة الدراسة وإجراءات تطبيقها

1.2.3 أداة الدراسة

بعد الاطلاع على الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة تم إعداد استبيان خصص كأداة أساسية لجمع المعلومات حول التكلفة المستهدفة ودورها في ترشيد قرارات التسعير، بحث تم تقسيمها إلى ثلاثة محاور كالتالي:

- المحور الأول: يضم المعلومات الشخصية ويتكون من 3 مفردات.
 - المحور الثاني: التكلفة المستهدفة ويتكون من 12 مفردة.
 - المحور الثالث: يضم قرار التسعير ويتكون من 11 مفردة.
- وقد كانت الإجابات كل فقرة وفق مقياس لكارث الخماسي

الجدول (02): مقياس لكارث الخماسي

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

المصدر: من إعداد الباحث

وقد قمنا في هذه المرحلة بتصميم الأسئلة بصفة بسيطة، وتسمح لنا هذه الأسئلة بالإجابة على فرضيات البحث.

2.2.3 توزيع الاستبيان

بعد الانتهاء من عملية إعداد الاستبيان النهائي جاءت بعدها مرحلة توزيعه على العينة المستهدفة، وقد تمت هذه العملية بالاعتماد على عدة قنوات قصد الوصول إلى العينة المقصودة، وضمان الحصول على أكبر العدد من الاستمارات التي تمت الإجابة عليها، وبصفة عامة اعتمدنا على الاتصال المباشر بأفراد العينة وتسليمهم استمارة الاستبيان واسترجاعها بأنفسنا، حيث تراوحت مدة الحصول على الإجابة بعض الأسابيع.

3.2.3 التحليل الإحصائي للاستبيان

اعتمدنا في تحليل البيانات الإحصائية على استخدام النسب المئوية والتكرارات، حيث قمنا بتفريغ البيانات وجدولتها، وحساب التكرارات لإجابات المقصيين عن كل سؤال من عينة البحث، وقد تم الاستعانة ببرنامج (SPSS) في عملية تصنيف الإجابات على الأسئلة.

3.3 عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

1.3.3 اختبار الثبات الفاكرونباخ

جدول (03): معاملات الثبات (Alpha Cronbach) لأداة الدراسة

المجال	عدد الفقرات	قيمة معامل الفا كرونباخ
التكلفة المستهدفة	12	0.806
قرار التسعير	11	0.798
الاستبانة ككل	23	0.843

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات spss

بالنظر إلى البيانات الواردة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة " ألفا كرونباخ " تتراوح بين 0.798، أما قيمة ثبات الاستبانة ككل مع بعض فقد قدر بـ 0.843، لذا يمكن وصف أداة الدراسة بالثبات وأن البيانات التي تم الحصول عليها مناسبة لقياس المتغيرات، وتخضع لدرجة اعتمادية عالية.

2.3.3 اتجاه إجابات العينة حول محاور الدراسة

جدول (04): الأوزان للكارت الخماسي

الأرقام	1	2	3	4	5
تصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الحدود	1.79-1.00	2.59-1.80	3.39-2.60	4.19-3.40	5.00-4.20

المصدر: من إعداد الباحث

4.3 تحليل و تفسير بيانات متغيري الدراسة المستقل والتابع

تم استخدام مختلف مقاييس الإحصاء الوصفي من تكرارات ونسب مئوية واستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الاستبيان الخاصة بكل من المحور المتعلق بأسلوب التكلفة المستهدفة ، وعبارات المحور المتعلق بقرارات التسعير، ومن ثم تحديد اتجاه الإجابة وترتيبها حسب الأهمية.

1.4.3 تحليل و تفسير العبارات الخاصة بالتكلفة المستهدفة

جدول (05): نتائج التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة عن عبارات التكلفة المستهدفة

الفقرات	التكلفة المستهدفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتبة
A1	التكلفة المستهدفة تخفض التكاليف بصورة عامة	4.20	0.674	موافق بشدة	01
A2	تحقق التكلفة المستهدفة الاستخدام الأمثل للموارد وتزيل الأنشطة التي لا تضيف قيمة.	4.12	0.645	موافق	02
A3	يتطلب تطبيق منهج التسعير على أساس التكلفة المستهدفة في المؤسسة تبني إستراتيجية تخفيض التكاليف من خلال التحسين المستمر في مراحل الإنتاج والتسويق والتخزين.	4.05	0.960	موافق	04
A4	إن تطبيق منهج التسعير على أساس التكلفة المستهدفة في المؤسسة يسهم في تضييق مشاكل التصميم ووضع السعر الأقل.	3.84	0.452	موافق	03
A5	يتطلب تطبيق منهج التسعير على أساس التكلفة المستهدفة في المؤسسة إعادة تصميم المنتج.	3.63	0.995	موافق	08

07	موافق	0.933	3.60	إن تطبيق منهج التسعير على أساس التكلفة المستهدفة في المؤسسة يسهم في التركيز على جهود التحسين المستمر.	A6
06	موافق	1.003	3.45	يتطلب تطبيق منهج التسعير على أساس التكلفة المستهدفة في المؤسسة استخدام تقنيات متقدمة لإدارة التكاليف.	A7
05	محايد	0.937	3.25	عدم وضوح الإجراءات التطبيقية والخطوات العملية لتطبيق هذا المنهج.	A8
12	محايد	0.884	3.10	إن تطبيق منهج التسعير على أساس التكلفة المستهدفة في المؤسسة يسهم في تخطيط الربحية وإدارة التكلفة في البيئة التنافسية.	A9
11	محايد	0.895	3.05	عدم توافر التكنولوجيا والأجهزة المناسبة لتطبيق هذا المنهج في التسعير.	A10
09	محايد	0.985	2.83	إن تطبيق منهج التسعير على أساس التكلفة المستهدفة في المؤسسة يسهم في تحسين القدرة التنافسية.	A11
10	محايد	0.941	2.75	عدم وضوح منهج التسعير على أساس التكلفة المستهدفة في المؤسسة.	A12
	موافق	0.69	3.49	المجموع	R1

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات SPSS

التعليق: تشير الأرقام في الجدول رقم (05) إلى أن اتجاهات عينة الدراسة على عبارات المحور الأول (R1) ككل نجد أن قيمة المتوسط الحسابي هي 3.49 بانحراف معياري منخفض 0.69، وبما أن قيمة المتوسط الحسابي تقع ضمن مجال الاختيار [-3.40، 4.19] يمكن القول أن اتجاه العام لإجابات العينة حول المحور الأول R1 ككل تركزت حول الاختيار موافق مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة على دراية كافية بأهمية منهج التكلفة المستهدفة في تحديد وترشيد قرار التسعير.

2.4.3 تحليل وتفسير العبارات الخاصة بقرارات التسعير

جدول (06): نتائج التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة عن عبارات قرارات التسعير

الفرقات	قرارات التسعير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الرتبة
A1	بعد عنصر التكلفة قاعدة لتحديد السعر في شركتكم.	4.91	0.459	موافق بشدة	03
A2	تتأثر إستراتيجية التسعير المتبعة لديكم بالقرارات والقوانين الحكومية المتعلقة بالأسعار.	4.83	0.757	موافق بشدة	10

A3	تؤثر القرارات والقوانين الحكومية على أسعار المواد الخام ومستلزمات الإنتاج.	4.79	0.884	موافق بشدة	11
A4	للمؤسسة خطة إستراتيجية لتحديد السعر.	4.66	0.924	موافق بشدة	01
A5	يتأثر تسعير منتجاتكم بالمنافسين.	4.42	0.951	موافق بشدة	05
A6	تشكل الإدارة العليا الجهة المسؤولة عن تحديد السعر في المؤسسة.	4.28	1.008	موافق بشدة	04
A7	تستخدم المؤسسة مفهوم دورة حياة السلعة في تحديد إستراتيجية التسعير.	4.16	0.719	موافق	07
A8	تحلل مؤسستكم قرارات تسعير منافسيها بشكل دوري.	3.98	0.936	موافق	08
A9	تعتمد الشركة على موظفين ذوو خبرة عالية لإعداد إستراتيجية التسعير.	3.86	0.983	موافق	09
A10	يوجد لدى شركتكم متخصصين لاحتساب تكلفة المنتج.	3.83	0.826	موافق	02
A11	تعتمد الشركة على السعر في الحصول على مزيد من الأرباح.	3.75	0.710	محايد	06
R2	المجموع	4.31	0.56	موافق بشدة	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

التعليق: يشير المتوسط الحسابي الكلي والمتعلق بعبارات قرارات التسعير إلى درجة موافق بشدة حيث بلغ 4.31 ويقع هذا المتوسط ضمن الفئة الخامسة من فئات سلم لكارث الخماسي [4.2-5.00] وهي الفئة التي تؤكد موافقة جل أفراد العينة بدرجات متقاربة وهذا يظهر في الانحراف المعياري 0.56 والسبب في ذلك يرجع إلى الدراية والمعرفة الكافية لأغلبية أفراد العينة لقرارات التسعير وطرق اتخاذ قراراته.

5.3 اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة

- بعد القيام بتفريغ وتحليل الاستبيان بواسطة برنامج spss الإحصائي، حيث تم استخدام اختبار معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاختبار فرضية الدراسة من خلال قياس قوة و متانة العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة حيث :
- الفرضية الأولى: (فرضية العدم) H_0 : لا توجد علاقة بين التكلفة المستهدفة وترشيد قرارات التسعير.
 - الفرضية الثانية: (فرضية البديل) H_1 : توجد علاقة بين التكلفة المستهدفة وترشيد قرارات التسعير.
 - والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار التالي:

الجدول (07) : معامل الارتباط لبيرسون بين محاور الدراسة

		R1	R2
R1	Corrélacion de Pearson	1	,811**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	52	52
R2	Corrélacion de Pearson	,811**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	52	52

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

- التعليق: من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط Person بين محوري الدراسة R1 و R2 يساوي 0.811 وهي قيمة موجبة قريبة من الواحد أي أن العلاقة بين المحورين علاقة طردية قوية، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية H_0 القائلة أنه لا توجد علاقة بين تطبيق منهج التكلفة المستهدفة و ترشيد قرارات التسعير.

نتائج وتوصيات الدراسة

ومن خلال المحاور الأساسية لهذا البحث وانطلاقاً من الفرضية الأساسية، وباستخدام الأدوات والوسائل المشار إليها، يمكن عرض نتائج هذه الدراسة، التوصيات المقدمة في ما يلي:

■ نتائج الدراسة

من خلال دراسة البحث وإسقاطه عملياً والتعرف على مشكلاته، يمكن الإشارة إلى

النتائج التالية:

- يمثل أسلوب التكلفة المستهدفة طريقة تسعير ونظام لتخطيط الربحية إدارة التكلفة في البيئة التنافسية حيث يعد أداة الإدارة الإستراتيجية التي تبحث عن تخفيض تكاليف الإنتاج؛

- يؤدي تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة إلى تخفيض التكاليف ويتم تحديد التكلفة المستهدفة عن طريق تحديد الأسعار المستهدفة وبالتالي يعتبر هذا الأسلوب مصدراً لمعلومات حول التكلفة.

- تتوفر المؤسسة محل الدراسة على إمكانية لتطبيق منهج التكلفة المستهدفة لتسعير المنتجات، خاصة وأن هذه الأخيرة تبني فلسفة أن العميل هو العنصر الأهم، كما تعطي أهمية لجودة منتجاتها المقدمة لعملائها وكذا أهمية لتطوير وتخفيض تكاليف هذه المنتجات.
- إدراك إطارات المؤسسة محل الدراسة لقدرة تطبيق منهج التكلفة المستهدفة لجذب عملاء والمحافظة على عملائه الحاليين وذلك لمحافظة على جودة المنتجات التي يقدمها ولتلبية لاحتياجاتهم، وكفاءته في التسعير الذي يعطي مصداقية للمؤسسة أمام عملائها.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين كل من بين كل من تطبيق منهج التكلفة المستهدفة و ترشيد قرارات التسعير في المؤسسة محل الدراسة.

■ التوصيات

- وعلى ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة، نقترح على أصحاب القرار في بعض الإجراءات التي نعتقد أنه ستؤدي إلى تحسين تطبيق منهج التكلفة المستهدفة بشكل يساهم في ترشيد قرارات التسعير بمطاحن بالغيث الكبرى- مداوروش بولاية سوق أهراس، وهي كالتالي:
- ضرورة تطوير وتفعيل الأساليب والأدوات الحديثة لإدارة التكاليف للمساهمة في ترشيد مختلف القرارات الإستراتيجية بالمؤسسة.
- لابد من زيادة وعي مديري ومهندسي الإنتاج ومحاسبي التكاليف ومتخذي القرارات بالأساليب الحديثة لحساب التكاليف في المؤسسة والأخذ باقتراحاتهم؛
- العمل على إزالة المعوقات والتغلب عليها والتي تحول دون تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة سواء كانت خارجية أم داخلية؛
- العمل على اعتماد منهج التكلفة المستهدفة في تسعير المنتجات بدل المنهج التقليدي، لما يحققه ذلك من مزايا للمؤسسات وزيادة لقدرتها على المنافسة.
- توعية وتدريب الجهات المسؤولة والعاملين في هذه المؤسسة بمنهج التكلفة المستهدفة والمزايا التي يحققها في تحسين كفاءة تسعير المنتجات والخدمات وتخفيضه لتكلفة وزيادته للكفاءة الإنتاجية وتحقيقه رغبة ومصلحة العملاء.

قائمة المصادر والمراجع

1. أحمد راجح خليل أبو عواد، استخدام منهج التكلفة المستهدفة في تحسين كفاءة تسعير الخدمات المصرفية، رسالة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة، كلية العلوم الإدارية و المالية ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن ، 2008، ص 58.
2. شوقي فودة ، إطار مقترح للتكامل بين أسلوب التكلفة المستهدفة و تحليل القيمة، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية ، جامعة الإسكندرية ، العدد الأول، المجلد 66 ، مارس 2007 ، ص 207
3. صفاء عبد الدائم، إطار مقترح لإدارة التكلفة المستهدفة في بيئة التصنيع الحديثة ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، العدد الثالث ، 2001 ، ص 470.
4. Cooper R. and Slagmudler, *Target Costing for New Product Development, Level Target Costing, Journal of Cost Management*, 2002, pp.36-43.
5. سالم عبد الله جلس، محمد حسن الحداد، مدى تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة في الشركات الصناعية الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية و الإدارية ، العدد الثاني ، المجلد العشرين ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2012 ، ص 203.
6. المطارنة غسان فلاح، متطلبات ومعوقات تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية دراسة ميدانية، مجلد دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 24 ، العدد 2- 2008، ص 286.
7. العمروزياد عوده انبيه، العوامل المؤثرة في تحديد التكلفة المستهدفة في الشركات الصناعية الأردنية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة آل البيت، الأردن، 2007، ص ص 19 - 20.
8. علي عدنان أبو عودة، أهمية استخدام منهج التكلفة المستهدفة في تحسين كفاءة تسعير الخدمات المصرفية دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في قطاع غزة، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلب الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية ، غزة، 2010، ص ص 29-32. بتصرف
9. المرجع السابق، ص 32.

10. ناجي معلا و رائف توفيق، أصول التسويق مدخل تحليلي، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص209.
11. رزيق عمر، استخدام دورة حياة السلعة في تحديد إستراتيجية التسعير- دراسة حالة المؤسسات العاملة في قطاع الصناعة الالكترونية والالكترومنزلية، مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2007، ص2.
12. علي الجياشي، التسعير-مدخل تسويقي، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص17.
13. ناجي معلا، رائف توفيق، مرجع سبق ذكره، ص192.
14. محمد الفيومي محمد، المحاسبة الإستراتيجية، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2012، ص ص 229-234، بتصرف.
15. لسعدي رجال، الإحصاء الوصفي، مؤسسة الرجاء للطباعة والنشر، الجزائر، 2013، ص18.

واقع ترويج السياحة الصحراوية في الجزائر ضمن أعمال الوكالات السياحية بقسنطينة

The reality of the desert tourism promotion in Algeria within the work of tourist agencies in Constantine

د. ريم بونواله، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر

د. سليمة بوتاعة، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع ترويج السياحة الصحراوية في الجزائر، ولتحقيق أهداف الدراسة تمّ الاعتماد على أداة الاستبيان في تجميع البيانات، حيث شملت عينة الدراسة 31 وكالة سياحية بمدينة قسنطينة. وقد أظهرت النتائج وجود درجة متوسطة لمكانة السياحة الصحراوية، كما تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية للترويج السياحي على تفعيل السياحة الصحراوية. الكلمات المفتاحية: السياحة الصحراوية، الوكالات السياحية، الترويج السياحي

Abstract

This study aims to investigate the reality of desert tourism promotion in Algeria. To achieve the objectives of this study, a questionnaire was used as a tool for the data collection. The sample includes 31 tourist agencies in Constantine.

After the data analysis, the results obtained show a moderate degree of desert tourism status, as well as a statistically significant effect of tourism promotion on activating desert tourism.

Keywords: Desert tourism, tourist agencies, tourism promotion.

مقدمة :

تعد صحراء الجزائر ثاني أكبر صحراء في العالم، وتشكل بذلك الإطار الأنسب لإقامة سياحة صحراوية تجعلها تكون ناجحة ومؤهلة بالدرجة الأولى لدعم وجهة السياحة في الجزائر، ونظرا لخصوصية السياحة الصحراوية وتميزها عن غيرها من السياحات، تسعى الوكالات السياحية لتنشيطها بعدة طرق أبرزها الترويج السياحي الذي يعتمد في مزيجيه على عدة عناصر، مستغلة بذلك عوامل الجذب السياحي الصحراوي.

إشكالية الدراسة :

تدور إشكالية هذه الدراسة حول السؤال التالي :

ما هو الوضع الراهن لترويج السياحة الصحراوية في الجزائر من وجهة نظر الوكالات السياحية؟

يتفرع عن السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية :

- ما هي رؤية الوكالات السياحية لمكانة السياحة الصحراوية؟
- ما هو عامل الجذب الأكثر تأثيرا على السائح؟
- هل يؤثر الترويج في تنشيط السياحة الصحراوية؟

I السياحة الصحراوية

1 ماهية السياحة الصحراوية

أ. تعريف السياحة الصحراوية

يقصد بالسياحة الصحراوية كل إقامة سياحية في منطقة صحراوية، تقوم على استغلال مختلف القدرات الطبيعية والتاريخية والثقافية لهذه البيئة، مرفقة بأنشطة مرتبطة بها من تسلية وترفيه واستكشاف. وتعد الصحراء بعظمة اتساعها وهدوئها قطبا سياحيا لجذب الكثير من السياح الذين يفضلون هذا المنتج السياحي⁽¹⁾.

كما تعرف السياحة الصحراوية بأنها تلك السياحة التي تتم عبر الصحاري وتتنوع أنواعها وأهدافها فبعضها يتجه إلى السلاسل الجبلية ومغامرة تسلقها، والبعض الآخر يتجه إلى زيارة الوديان وعيون الماء وأخرى تتجه إليها من أجل الصيد البري في المناطق المسموح فيها بالصيد⁽²⁾.

وبمعنى آخر هي كل النشاطات الناتجة عن سفر وإقامة الأشخاص في منطقة صحراوية معينة لفترة أكثر من 24 ساعة وأقل من سنة⁽³⁾، وتمثل السياحة الصحراوية الزيارة للصحراء والواحات والاستمتاع بركوب الجمال أو الخيول⁽⁴⁾.

ب. أهمية السياحة الصحراوية

تتمثل أهمية السياحة الصحراوية فيما يلي⁽⁵⁾ :

- المساهمة في دعم الاقتصاد الوطني من خلال جذب السياح الأجانب وبالتالي زيادة الدخل بالعملة الصعبة؛
- المساعدة في القضاء على البطالة من خلال تشغيل اليد العاملة؛
- زيادة الدخل الوطني الإجمالي للبلد من خلال الاستفادة من خدمات: الإقامة، النقل، الطعام... الخ؛
- تشجيع الصورة الإيجابية عن البلدان المعنية في السوق السياحية العالمية.

ج. أنواع السياحة الصحراوية

تشمل السياحة الصحراوية عدة أنواع يمكن توضيحها فيما يلي⁽⁶⁾ :

- سياحة المغامرات: تأخذ شكل دورات سياحية لمسافات طويلة يتجول خلالها السياح عبر مختلف المواقع السياحية وتمتد من ثلاثة أيام إلى 12 يوم.
- سياحة استكشافية: تجذب السياح الاستكشافيين والباحثين في التاريخ، وتتمثل زيارتهم في مجمل المعالم التاريخية والآثار والنقوش الحجرية والمتاحف.
- سياحة ثقافية: من خلال حضور المهرجانات، الأعياد التقليدية والمعارض الصناعات التقليدية.
- سياحة رياضية: بغرض ممارسة أنواع مختلفة من الرياضات الصحراوية كالتزحلق على الرمال والتسلق على الجبال والتسابق على الجمال والدراجات النارية.
- سياحة التنزه: وتقام على متن حافلات مكيفة ومهيأة على شكل حافلة مرقدة، تنطلق من الجزائر إلى غاية آخر نقطة سواء تمرست، جانت، تميمون أو غرداية حسب الدورة المختارة، ولكن هذا النوع قليل حاليا نظرا للوضع الأمني

الغير المستقر حيث تنصح الدول رعاياها بعدم القيام بهذا النوع من السياحة وتسمى سياحة السفاري.

فرضيات الدراسة:

على ضوء السؤال الرئيسي والأسئلة الفرعية تمت صياغة الفرضيات على النحو التالي:

- الفرضية الأولى: تحتل السياحة الصحراوية المكانة اللائقة بها.
- الفرضية الثانية: تعتبر الطبيعة الصحراوية العامل الأكثر جذبا للسائح.
- الفرضية الثالثة: يؤثر الترويج في تنشيط السياحة الصحراوية من وجهة نظر الوكالات السياحية.

أهمية الدراسة:

- تكمّن أهمية الدراسة في الإضافة العلمية التي يمكن أن تقدمها في مجال البحث المتعلق بالسياحة بصفة عامة والسياحة الصحراوية بصفة خاصة وذلك من خلال:
- جانبها النظري الذي يتضمن تحديد مختلف المفاهيم المتعلقة بالسياحة الصحراوية ومواردها والترويج السياحي وأدواته؛
- جانبها التطبيقي الذي يُعنى بالوقوف على واقع السياحة الصحراوية وترويجها في الجزائر بدراسة حالة عينة من الوكالات السياحية بقسنطينة.

أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة لتحقيق مجموعة من الأهداف يمكن تلخيصها فيما يلي:
- الكشف عن مكانة السياحة الصحراوية في الجزائر من وجهة نظر الوكالات السياحية؛
- الوقوف على العامل الأكثر جذبا للسائح بالمناطق الصحراوية؛
- معرفة إن كان هناك أثر للترويج في تنشيط السياحة الصحراوية،
- استخلاص بعض النتائج وتقديم مجموعة من الاقتراحات التي قد تساهم في تنشيط السياحة الصحراوية في الجزائر.

هيكل الدراسة :

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها وتحقيق أهدافها تم تقسيمها كما

يلي:

- السياحة الصحراوية؛

- الترويج السياحي؛

دراسة واقع ترويج السياحة الصحراوية في الجزائر.

2 المنتج السياحي الصحراوي الجزائري

يشكل الجنوب الجزائري 80% من المساحة الإجمالية، حيث تعد صحراء الجزائر منتوجا سياحيا ثريا ومتنوعا لا بد من حمايته واستغلاله للنهوض بالسياحة الصحراوية. يمكن إيجاز أهم مقومات السياحة الصحراوية الجزائرية في النقاط التالية⁽⁷⁾ :

أ. الموارد التاريخية، الطبيعية والثقافية

يكاد يكون معظم المنتج السياحي المقدم من طرف جميع الولايات الجنوبية متشابها من حيث مكوناته الطبيعية والتاريخية والثقافية والصناعات التقليدية، إلا أن هناك نوع من المميزات التي تنفرد بها كل ولاية عن أخرى ويتمثل هذا المنتج فيما يلي:

- المعالم التاريخية والقصور: المتواجدة عبر مختلف الولايات الصحراوية مثل معلم «تين هنان» بتمنراست، والقصر القديم بالمنيعه، وقصر أغزر بتميمون والآثار الرومانية ببسكرة والكتابات والنقوش الحجرية بكل من بشار والطاسلي والهقار والأغواط، إلى جانب الزوايا والمساجد العتيقة بشكلها الهندسي المتميز كالزاوية التيجانية بالأغواط، دون أن ننسى نمط البناء العمراني القديم الخاص بمنطقة غرداية ومناطق أخرى عبر مختلف الولايات.

- المناطق الطبيعية: بمختلف أنواعها كالكتبان الرملية ووحدات النخيل بورقلة، الوادي، بسكرة، بشار، تميمون، غرداية ومختلف الشلالات والوديان وينابيع المياه الساخنة التي تشكل حمامات بكل من بسكرة، أدرار، والواحة الحمراء بتميمون، حيث يمكن مشاهدة أروع غروب وشروق الشمس كما هو الحال بقمة الأسكرام بتمنراست لمشاهدة الظاهرة ولكن بنوع آخر من الجمال والروعة.

- المنتج الثقافي: الذي يتكون من جميع أنواع الطبول المختلفة والمشاركة فيما بين هذه المناطق كالبارود بتمنراست واليزي، والفلكلور الميزابي بغرداية، إلى جانب الحفلات التقليدية والمهرجانات، كمهرجان الزربية بغرداية، وعيد الربيع بتمنراست، وتاغيت ببشار الذي يصادف عيد التمور، ويقام حاليا سنويا مهرجان للسياحة الصحراوية بالتداول عبر مختلف الولايات الصحراوية، بهدف ترقية المنتج السياحي الصحراوي والتعريف به، وتقام خلاله أيضا عرض للصناعات التقليدية وممارسة بعض الرياضات كالتزحلق على الرمال وسباق الجمال واستعراض للفرق الفلكلورية.

- الصناعات التقليدية: وتتمثل في الصناعات المعدنية كالذهب والفضة المستعمل في صناعة وإنتاج الحلي والوسائل التقليدية والصناعات التقليدية والفخارية والزراعي والألبسة التقليدية ولغرض الترويج لهذه الصناعات والحرف يقام سنويا في كل ولاية مهرجان الصناعة التقليدية والحرف يتزامن مع الموسم السياحي.

ب. هياكل الإيواء والاستقبال

إن مجمل هذه الموارد السياحية لا تباع إلا من خلال وجود نشاط سياحي معتمدا في ذلك على مجموع الخدمات المساعدة والهياكل التي يجب أن تتواجد جنبا إلى جنب مع الموارد السياحية، وتتمثل في:

• وكالات السياحة والأسفار:

هي مشروع يهدف إلى تحقيق الربح من خلال تقديم خدمات متنوعة للراغبين في السفر والسياحة بناء على طلبهم، وقد تقوم بتنظيم رحلات تتولى إعدادها ودعوة الجمهور إلى الاشتراك فيها⁽⁸⁾، فالسياحة في المناطق الصحراوية تعتمد على نشاط الوكالات السياحية المنتشرة بكثرة في هذه الولايات فمثلا في تمنراست 83 وكالة سياحية، وفي بسكرة 14 وكالة، وفي بشار وكالتين، وأدرار 11 وكالة، وغرداية 10 وكالات، إلى جانب الديوان الوطني الجزائري للسياحة عبر جميع الولايات. وتتجسد أعمال الوكالات السياحية في النقاط التالية⁽⁹⁾:

- تنظيم وتسويق أسفار ورحلات سياحية وإقامات فردية وجماعية؛
- تنظيم جولات وزيارات برفقة مرشدين داخل المدن والمواقع و الآثار ذات الطابع السياحي، الثقافي والتاريخي؛

- تنظيم نشاطات الصيد البحري، التظاهرات الفنية، الثقافية، الرياضية والملتقيات المكملة لنشاط الوكالة؛

- وضع خدمات المترجمين والمرشدين السياحيين تحت تصرف السائح؛

- الإيواء وحجز الغرف في المؤسسات الفندقية وتقديم الخدمات المرتبطة بها؛

- بيع تذاكر كل أنواع النقل السياحي حسب الشروط والتنظيم المعمول بهما لدى مؤسسات النقل؛

- بيع تذاكر أماكن الحفلات الترفيهية والتظاهرات ذات الطابع الثقافي، الرياضي أو غيرهما؛

- استقبال ومساعدة السياح خلال فترة إقامتهم؛

- القيام بإجراءات التأمين بدل العملاء من الأخطار التي تمس نشاطهم السياحي؛

- كراء سيارات بسائق ونقل الأمتعة ومعدات التخيم وغيرها.

• هياكل الإقامة؛

تعتمد السياحة الصحراوية على المخيمات وخاصة التخيم في العراء بحيث أن السياح يقضون معظم ليالهم في الصحراء إلا أن هذا يمنع من وجود فنادق داخل المدن لاستقبالهم وإقامتهم، وتعتبر قليلة جدا بالمقارنة مع عدد السياح الوافدين إلى هذه المناطق وتوجد حوالي 17 فندق مصنّفين فقط ضمن هذه الولايات الجنوبية وأغلبها يعاد تأهيلها وترميمها، حيث تقدر طاقة الإيواء مثلا ببسكرة بـ 1421 سرير وبشار 1112 سرير، واستقبلت في 2005 حوالي 5230 سائح أجنبي، وتبقى هياكل الإيواء ضعيفة جدا لا تلبي الطلب السياحي في الوقت الحالي ويتأزم الوضع مستقبلا مع زيادة التدفقات السياحية وخاصة في كل من إيزي وغرداية وتمنراست التي تشهد انتعاش وتدفق متزايد للسياح بنسبة تقارب 25% سنويا، فلا بد من توفر منشآت الإقامة التي تستجيب للمقاييس العالمية من حيث الخدمات المقدمة والاستقبال وتوفير المرافق كدور اللهو والتسلية والملاعب الرياضية ومحلات بيع الهدايا والسلع السياحية.

• النقل والاتصال؛

تعتمد معظم الولايات النقل الجوي في استقبال السياح الأجانب وخاصة مع الوضع الأمني الغير مريح حيث لا يقبل السياح بالمغادرة برا ومسافات طويلة، وتشهد عجزا في ذلك حيث

فتح المجال أمام الوكالات الأجنبية لنقل السياح كالمشركة الفرنسية "ايغل أزيير" التي تضمن رحلتين في الأسبوع من باريس إلى تمرناست وجانيت وغرداية.

II الترويج السياحي

1 ماهية الترويج السياحي

أ. تعريف الترويج السياحي

يعرف الترويج السياحي بأنه تلك الجهود المبذولة التي تهدف إلى توضيح الصورة السياحية للدولة أو المنطقة للتأثير على السائحين وإثارة دوافعهم للقيام برحلة سياحية وإشباع رغباتهم وتحقيق أهدافهم السياحية⁽¹⁰⁾.

أ. أهمية الترويج السياحي

تنبع أهمية الترويج السياحي في كونه نشاطا متحركا مستمرا قائما على استخدام الوسائل التنشيطية التي تتلائم مع طبيعة السوق السياحي، والتي تميل إلى التغيير والتطور كاللدعاية والإعلان وإقامة جسور قوية من العلاقات العامة المتبادلة بين الأجهزة والهيئات والشركات السياحية وبين الأسواق السياحية المصدرة⁽¹¹⁾، كما تتجلى أهمية الترويج السياحي في ما يلي⁽¹²⁾:

- التعريف بالمنتج والخدمة السياحية وتقديم كافة المعلومات عن المنظمة السياحية والمستهلك؛

- رسم صورة ذهنية وتذكير المستهلك بالمنتج؛

- زيادة المبيعات واستقرار الأرباح للمنظمات السياحية؛

- دعم رجال ومندوبي البيع والوكلاء؛

- قناة الاتصال بين البيئة الداخلية للمنظمة والبيئة الخارجية المحيطة

بالمنظمة.

ب. أهداف الترويج السياحي

يهدف الترويج السياحي إلى حل مشكلة عدم توفر المعلومات لدى السياح حول الخدمات السياحية وأسعارها وكيفية الحصول عليها لتوفير حالة ايجابية يتقبل من خلالها السائح ما يقدم إليه من خدمات، وبمعنى آخر يهدف الترويج إلى نقل السائح المحتمل من حالة عدم المعرفة بالخدمة إلى حالة الشراء الفعلي لها مروراً بحالة إدراك الخدمة وحالة الإقناع بها⁽¹³⁾.

2 استراتيجيات الترويج السياحي ومقومات نجاحه

II استراتيجيات الترويج السياحي

تعرف الإستراتيجية الترويجية على أنها: "مجموعة القرارات الرشيدة والمترابطة التي تسعى إلى تحقيق الأهداف المخططة والوسائل اللازمة لتحقيقها"⁽¹⁴⁾. ويمكن التمييز بين نوعين من الاستراتيجيات وهما⁽¹⁵⁾:

• إستراتيجية الدفع:

تعتمد هذه الإستراتيجية على الوسائل الشخصية مثل البيع الشخصي والعلاقات العامة بدرجة كبيرة حيث تتم محاولة إقناع منظمي الرحلات السياحية بالتعامل مع المقصد السياحي والحصول على تأكيدات بذلك التعامل. وهم بدورهم سوف يقومون بالترويج للمقصد السياحي لدى وكلائهم أو لدى مؤسسات السياحية الأخرى، وتتبع هذه الإستراتيجية في الترويج للمقاصد السياحية التي لا تتوفر عنها معلومات كافية في السوق المصدرة للسائحين وتتطلب إبراز خصائص ومميزات المقصد السياحي (وسطاء السياحة في الخارج).

• إستراتيجية السحب:

تهدف هذه الإستراتيجية إلى جذب السائح وإقناعه بزيارة المقصد السياحي بحيث يترتب على ذلك وجود طلب سياحي فعال وتعتمد هذه الإستراتيجية على الإعلان واسع الانتشار والذي يتم توجيهه إلى السائح المحتمل ويترتب على إتباع هذه الإستراتيجية زيادة الإنفاق على الإعلان وخاصة في الوسائل الواسعة الانتشار مثل القنوات الفضائية وتقل هنا أهمية البيع الشخصي.

أ. مقومات نجاح عملية الترويج السياحي

يتطلب نجاح عملية الترويج السياحي ما يلي⁽¹⁶⁾:

- توزيع البرامج السياحية لكي تشمل خدمات وأنماط سياحية جديدة؛
- تنمية مناطق سياح جديدة والتي تتميز بعناصر جديدة للجذب السياحي؛
- الاعتماد على الأساليب العلمية في اختيار السياسات التسويقية السياحية لغزو واختراق بعض الأسواق السياحية؛

- عقد المؤتمرات والندوات في الدول الأخرى بواسطة المسؤولين عن الترويج

السياحي الخارجي؛

- تبسيط الإجراءات المختلفة المرتبطة بقدوم ومغادرة السائحين؛
- التركيز على الوسائل التنشيطية المختلفة كالدعاية والإعلان والعلاقات العامة وغيرها خصوصا في أوقات الكساد السياحي التي تتميز بانخفاض معدل الحركة السياحية حتى لا تزداد هذه المرحلة تدهورا وانخفاضا وتصل إلى مرحلة الركود؛
- مراعاة التقلبات والمواسم السياحية عند وضع سياسة الترويج السياحي؛
- التنسيق الجيد والتنظيم المطلوب للأجهزة التي تقوم بوضع سياسة الترويج السياحي بحيث يحقق التكامل والترابط بينهما وبين السياسات التسويقية الأخرى لتحقيق الأهداف التسويقية السياحية.

1 المزيج الترويجي السياحي

أ. مفهوم المزيج الترويجي

يطلق مصطلح المزيج الترويجي على مجموعة من المكونات التي تتفاعل وتتكامل معا لتحقيق الأهداف الترويجية للمنظمة في إطار الفلسفة التسويقية السائدة، فالمزيج الترويجي شأنه شأن المزيج التسويقي، يشمل مجموعة من المكونات والعناصر التي تتوازن وتتناسق بطريقة فعالة لتحقيق الأهداف الترويجية الموضوعة⁽¹⁷⁾.

ب. عناصر المزيج الترويجي السياحي

تشمل عناصر المزيج الترويجي السياحي مجموعة من أدوات التنشيط السياحي والتي يمكن تصنيفها إلى:

- أدوات تقليدية؛

وهي الأدوات المتعارف على استخدامها في الترويج بشكل عام سواء كان ترويج سياحي أو سلع أو غيره، والأدوات التقليدية تنقسم إلى: الدعاية، تنشيط المبيعات، البيع الشخصي، الإعلان، العلاقات العامة.

- الدعاية: تعتبر الدعاية أحد أهم الوسائل التقليدية المستخدمة في مجال التنشيط السياحي وتهدف إلى تحقيق الالتقاء أو التقريب بين العرض السياحي والطلب السياحي بتوجيه الطلب السياحي إلى مناطق العرض السياحي المستهدف وتقديم المعلومات والبيانات الوافية وظروف ومكونات العرض السياحي.

- تنشيط المبيعات: يعد تنشيط المبيعات من النشاطات التي تحفز المستهلك على الانتفاع من الخدمة السياحية بالإضافة إلى مساعدة جهود الإعلان والبيع الشخصي على

تأدية المهام الموكلة لهما، كما يؤكد على التنسيق باعتباره جزءاً مهماً من مهام الترويج، كما أن تنشيط المبيعات يهدف إلى توسيع نطاق السوق وإدارة المبيعات وكافة جهود الوسطاء بقصد زيادة المبيعات والعمل على حث العملاء والزبائن المستهلكين الحاليين والمتوقعين على الشراء⁽¹⁸⁾.

- البيع الشخصي: هو الاتصال المباشر والشخصي بين رجال البيع والمشتريين في صورة المختلفة، حيث تتمثل المبادئ الأساسية التي يركز عليها مفهوم البيع الشخصي في المعلومات لمستهلك الخدمة السياحية، وذلك لإثارة حاجته السياحية غير المشبعة، ثم تأكيد الرغبة لديه، وذلك للوصول إلى إقناعه بالحصول على الخدمات السياحية الموجودة في البرنامج السياحي⁽¹⁹⁾.

- الإعلان: يمثل الإعلان أحد النشاطات الرئيسية في ميدان تسويق السلع والخدمات، وهو وسيلة لترويج السلع والخدمات المختلفة التي أصبحت تتوافر بكميات ونوعيات متزايدة ومتطورة الأمر الذي جعل العرض يفوق الطلب في كثير من الأحيان⁽²⁰⁾.

- العلاقات العامة: عرف إبراهيم إمام العلاقات العامة بأنها: " العلم الذي يدرس سلوك الأفراد والجماعات دراية علمية موضوعية بغية تنظيم العلاقات الإنسانية على أسس من التعاون والمحبة والوعي، فالهدف الأساسي أن للعلاقات العامة هو الحصول على ثقة الرأي العام وبناء وتدعيم علاقات طيبة، وإيجاد جو من التفاهم المتبادل والود بين المؤسسات و جماهيرها.

• أدوات غير تقليدية:

تعتمد الوكالات السياحية والدولة ككل على الأدوات غير التقليدية استكمالاً لاستخدام الأدوات التقليدية، وتتنوع الأدوات والأساليب غير التقليدية المستخدمة في مجال الترويج السياحي ويمكن اختصارها في النقاط التالية⁽²¹⁾:

- إقامة المهرجانات السياحية الدولية؛

- إقامة المؤتمرات السياحية المهنية؛

- إقامة المعارض الجماهيرية؛

- تنظيم القوافل السياحية؛

- إقامة مؤتمرات النقل الجوي.

III دراسة واقع ترويج السياحة الصحراوية في الجزائر

2 الإجراءات المنهجية للدراسة

قبل تحليل نتائج الاستبيان لابد من التطرق للإطار المنهجي للدراسة، الذي كاعتبر أساس تنظيـم الأفكار والمعلومات من أجل البحث عن الحقائق ومن ثم التوصل إلى النتائج.

أ. مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من 70 وكالة سياحية على مستوى مدينة قسنطينة، وتم اختيار العينة وفق أسلوب العينة العشوائية، حيث تم اعتماد ما نسبته 50% من مجتمع الدراسة، وبهذا قدر حجم العينة بـ 35 وكالة سياحية، قمنا بتوزيع الاستبيانات عليهم وتم استرجاع 31 استبيان كامل البيانات، وذلك خلال الفترة الممتدة بين شهري أفريل وماي من سنة 2017.

ب. أداة الدراسة

تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم تقسيمه لأربعة

محاور:

المحور الأول: معلومات متعلقة بالوكالات السياحية من حيث: تصنيف الوكالة، نوع الوكالة، مدة نشاط الوكالة، عدد الموظفين؛

المحور الثاني: مكانة السياحة الصحراوية، ويضم 5 عبارات؛

المحور الثالث: عوامل الجذب السياحي، ويضم 4 عبارات؛

المحور الرابع: ترويج السياحة الصحراوية، ويضم 5 عبارات.

لمعرفة درجة موافقة المستجوبين على عبارات الاستبيان تم استخدام مقياس "ليكرت" المتدرج، حيث أعطيت أوزاناً تقيس تلك الدرجة، وحددت بخمس نقاط من 1 إلى 5.

ج. أساليب تحليل البيانات

تندرج الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في هذه الدراسة ضمن الإحصاء الوصفي مثل المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، وضمن الإحصاء الاستدلالي مثل اختبار معامل الثبات ألفا كرومباخ؛ اختبار "كلوموغروف-سميرنوف" Kolmogorov-smirnov؛ تحليل الانحدار الخطي البسيط.

ولتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة، تم استخدام برنامج (SPSS- ver 21)، واعتمدت عملية التحليل على تحليل الاعتمادية للتأكد من مدى ثبات أداة الدراسة من خلال معامل ألفا كرومباخ، والذي بلغ 0,747 وهو ما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات، ما يزيد من مصداقيته كأداة لجمع البيانات وبالتالي الرفع من درجة موثوقية النتائج المتحصّل عليها.

3 تحليل نتائج الدراسة

من أجل اختبار فرضيات الدراسة وكشف واقع ترويج الوكالات السياحية للسياحة الصحراوية، سيتم فيما يلي تحليل نتائج كل محور من محاور الدراسة على حدى انطلاقا من تفريغ إجابات عينة الدراسة.

أ. المحور الأول: مكانة السياحة الصحراوية

سيتم في هذا العنصر عرض وتحليل إجابات عينة الدراسة حول مكانة السياحة الصحراوية كما هو موضح في الجدول رقم (1)، لإثبات أو نفي الفرضية الأولى، والتي تنصّ على: "تحتل السياحة الصحراوية المكانة اللائقة بها" وهذا بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

الجدول رقم (1): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور مكانة السياحة الصحراوية

الترتيب	مستوى الجودة	σ	μ	العبارة
5	منخفض	1,101	2,29	السياحة الصحراوية غير مهمشة مقارنة بالأنماط السياحية الأخرى
1	مرتفع	,779	4,16	تزدهر السياحة الصحراوية شتاء وتقل صيفا
2	مرتفع	,706	3,97	تزدهر السياحة الصحراوية بالاهتمام بمواردها السياحية المتنوعة
4	متوسط	1,016	3,03	تتناسب السياحة الصحراوية مع جميع فئات السياح
3	متوسط	1,125	3,26	تقوم الوكالة السياحية بوضع برنامج سياحي خاص بالسياحة الصحراوية وفقا لكل فئة
	متوسط	,542	3,34	الدرجة الكلية لمحور مكانة السياحة الصحراوية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS.

تشير بيانات الجدول السابق وفقا لآراء المفردات المشمولة بالدراسة إلى أن المتوسط الحسابي لمحور مكانة السياحة الصحراوية قد بلغ 3,34، وهو يقع في منطقة

محايد على سلم ليكرت، مما يؤكد على تقييم متوسط نسبيا لمكانة السياحة الصحراوية من وجهة نظر الوكالات السياحية، وبالتالي ننفي الفرضية الأولى القائلة بأن "السياحة الصحراوية تحتل المكانة اللائقة بها"، وهو ما يؤكد أيضا مستوى التبني أو درجة الاهتمام بهذا المحور وفقراته حيث يلاحظ أن جميع متوسطات الفقرات تندرج ضمن مجال المعارضة، الحياد والموافقة وهي تقع في المجال [2,29 - 4,16].

كما يتضح من الجدول السابق أن أكثر عبارات محور مكانة السياحة الصحراوية أهمية هي العبارة الثانية والتي مضمونها "تزدهر السياحة الصحراوية شتاء وتقل صيفا"، وفي المرتبة الأخيرة العبارة الأولى "السياحة الصحراوية غير مهمشة مقارنة بالأنماط السياحية الأخرى"، حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرتين 4,16 و 2,29 على التوالي. هذا وتم تسجيل درجة تجانس عالية لإجابات المستجوبين حسب ما توضحه لنا قيمة الانحراف المعياري لجميع العبارات والتي لم تتجاوز 1,125.

أ. المحور الثاني: عوامل الجذب السياحي

سيتم في هذا العنصر عرض وتحليل إجابات عينة الدراسة حول عوامل الجذب السياحي بالمناطق الصحراوية، ومن خلال هذه الإجابات يمكن إثبات أو نفي الفرضية الثانية والتي تنص على: "تعتبر الطبيعة الصحراوية العامل الأكثر جذبا للسائح" وهذا بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

الجدول رقم (2): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور عوامل الجذب السياحي

الترتيب	مستوى الجودة	σ	μ	العبارة
1	مرتفع جدا	,839	4,35	يفضل السائح هياكل الإيواء والاستقبال ذات الطابع التقليدي عند زيارته للأماكن السياحية الصحراوية
2	مرتفع جدا	,669	4,23	تجذب السائح الطبيعة الصحراوية
4	مرتفع	,978	3,90	تجذب السائح معارض الصناعات التقليدية والحرفية في المناطق الصحراوية
3	مرتفع	,836	4,03	تجذب السائح المعالم التاريخية والثقافية الصحراوية
	مرتفع	,591	4,13	الدرجة الكلية لمحور عوامل الجذب السياحي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS.

تمت معالجة هذا المتغير بـ 4 عبارات كما هو مبين في الجدول رقم (2)، وقد حققت وسطا حسابيا عاما قدره 4,13، مع درجة تجانس عالية لإجابات مفردات العينة قدّرت بـ 0,591 كقيمة للانحراف المعياري، ما يعني مستوى جودة مرتفع لهذا المحور ممّا يؤكد على الأهمية المعطاة لعوامل الجذب السياحي، وهو ما يؤكد أيضا مستوى التبني أو درجة الاهتمام لهذا البعد التي تبقى مرتفعة وفق مقياس درجة التبني، حيث جاءت جميع المتوسطات التي تخص العبارات المشكّلة لهذا البعد تندرج ضمن مجال الموافقة بنوعيتها⁽²²⁾، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين 3,90 و 4,35.

كما يلاحظ من خلال الجدول السابق التفاوت في ترتيب فقرات محور عوامل الجذب السياحي على أساس أهميتها النسبية، فالعامل الأكثر جذبا للسائح هي "هياكل الإيواء والاستقبال ذات الطابع التقليدي في المناطق الصحراوية"، حيث بلغ متوسطها الحسابي 4,35، مع درجة تجانس عالية لإجابات مفردات عينة الدراسة، ثم تأتي في الترتيب الثاني لعوامل الجذب "الطبيعة الصحراوية" بفارق صغير جدا عن العامل الأول بمتوسط 4,23، وفي المرتبة الثالثة والرابعة "المعالم التاريخية والثقافية الصحراوية"، و"معارض الصناعات التقليدية والحرفية"، بمتوسط 4,03 و 3,90 على الترتيب.

انطلاقا من نتائج التحليل الإحصائي ومن خلال المتوسطات تُرفض الفرضية الثانية والتي تنص على: "تعتبر الطبيعة الصحراوية العامل الأكثر جذبا للسائح"، حيث أنّ العامل الأكثر جذبا للسائح هو "هياكل الإيواء والاستقبال ذات الطابع التقليدي في المناطق الصحراوية".

المحور الثالث: ترويج السياحة الصحراوية

سيتم في هذا العنصر عرض وتحليل إجابات عينة الدراسة حول ترويج السياحة الصحراوية، بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ثم إثبات أو نفي الفرضية الثالثة والتي تنصّ على: "يؤثر الترويج في تنشيط السياحة الصحراوية من وجهة نظر الوكالات السياحية"، وهذا بالاعتماد على نموذج الانحدار الخطي البسيط الذي يتناول العلاقة بين متغير واحد تابع ومتغير واحد مستقل، ويأخذ الشكل التالي: $Y = b_0 + b_1 X_1 + \epsilon_i$.

الجدول رقم (3): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور ترويج السياحة الصحراوية

العبارة	م	σ	مستوى الجودة	الترتيب
تعتمد الوكالة السياحية على العلاقات العامة في ترويج السياحة الصحراوية	3,35	,915	متوسط	3
تعتمد الوكالة السياحية على البيع الشخصي في ترويج السياحة الصحراوية	3,29	1,006	متوسط	4
تقوم الوكالة السياحية بمؤتمرات حول السياحة الصحراوية	2,58	1,311	منخفض	5
تركز الوكالة السياحية على عنصري الدعاية والإعلان كوسيلة لتنشيط السياحة الصحراوية	4,03	,657	مرتفع	2
تؤثر الوكالة السياحية في اتجاه السائح نحو السياحة الصحراوية من خلال وسائل التواصل الاجتماعي	4,10	,908	مرتفع	1
الدرجة الكلية لمحور ترويج السياحة الصحراوية	3,47	,555	مرتفع	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS.

انطلاقاً من الجدول أعلاه، يتبين لنا أن درجة الموافقة الكلية لمحور ترويج السياحة الصحراوية جاءت بدرجة "مرتفعة" حيث بلغ متوسط الآراء 3,47، مع توافق كبير جداً في آراء مفردات العينة، حيث قدر الانحراف المعياري بـ 0,555، مما يعني مستوى جودة مرتفع لهذا البعد، حيث يندرج المتوسط في مجال الموافقة على سلم ليكرت، وهذا يدل على أن هناك اهتمام بترويج السياحة الصحراوية من قبل الوكالات السياحية، لكن يبقى هذا الاهتمام محدود، ويؤكد ذلك هو مستوى التبني أو جودة العبارات المشكلة لهذا المحور حيث نجد أن المتوسطات تدرج ضمن مجال المعارضة، الحياد والموافقة وهي تقع في المجال [2,58 - 4,10].

كما يتضح من الجدول السابق أن أكثر عبارات محور ترويج السياحة الصحراوية أهمية هي العبارة الخامسة والتي مضمونها "تؤثر الوكالة السياحية في اتجاه السائح نحو السياحة الصحراوية من خلال وسائل التواصل الاجتماعي"، وفي المرتبة الأخيرة العبارة الثالثة "تقوم الوكالة السياحية بمؤتمرات حول السياحة الصحراوية"، حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرتين على التوالي؛ 4,10 و 2,58. مع درجة تجانس عالية حيث بلغت 0,908 و 1,311 على الترتيب.

من أجل اختبار صحة الفرضية الثالثة تمّ الاعتماد على نموذج الانحدار الخطي البسيط، ولحكم على صلاحية هذا النموذج لابدّ من التأكد من المعنوية الكلية للنموذج باستخدام اختبار فيشر (f- test) والتوزيع الطبيعي للبيانات باختبار "كلوموغوروف-سميرنوف" "Kolmogorov-smirnov".

• المعنوية الكلية للنموذج:

الجدول رقم(4): تحليل التباين ANOVA لنموذج الإنحدار المتعدد

Modèle	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	2,377	1	2,377	10,708	,003
1 Residual	6,438	29	,222		
Total	8,815	30			

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS.

باستخدام التحليل الإحصائي يمكن فحص الفرضية الصفرية وهي أنّ معامل الارتباط ($R = 0$) والذي يعني أنّه لا يوجد ارتباط بين الترويج السياحي وتنشيط السياحة الصحراوية، ونجد من نتيجة الاختبار في الجدول رقم (4) أنّ قيمة F دالة إحصائياً حيث بلغت F المحسوبة 10,708 تقابلها مستوى الدلالة ($\text{sig}=0,003$) وهو أقل من مستوى المعنوية 0,05، وبالتالي فإننا نرفض الفرض العدمي القائل بأنّ نموذج الانحدار غير معنوي، ما يعني أنّه معنوي.

التوزيع الطبيعي للبيانات:

للتأكد من شرط التوزيع الطبيعي للبيانات نستخدم اختبار "كلوموغوروف-سميرنوف" "Kolmogorov-smirnov"؛ إنّ هذا الاختبار يمكن من الوقوف عما إذا كانت إجابات مفردات العينة على عبارات قياس الظاهرة المدروسة تتخذ التوزيع الطبيعي.

وهنا يتم اختبار الفرضيتين:

H_0 : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

H_1 : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي

الجدول رقم (5): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات (كولموغوروف-سميرنوف)

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

التوزيع السياحي	مكانة السياحة الصحراوية	عوامل الجذب السياحي	
Kolmogorov-Smirnov Z	,733	1,080	1,154
Asymp. Sig. (2-tailed)	,656	,194	,140

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS.

يتضح من نتائج التحليل الإحصائي في الجدول رقم (5) أن قيمة مستوى الدلالة كلها أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0,05، ومن ثم فإننا نقبل الفرضية الصفرية والقائلة بأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

• تحليل العلاقة بين الترويج والسياحة الصحراوية

يبين الجدول رقم (6) قيمة الارتباط الخطي R بين المتغير التابع وهو السياحة الصحراوية، والمتغير المستقل والممثل في ترويج السياحة الصحراوية.

الجدول رقم (6): الارتباط الخطي بين ترويج السياحة والسياحة الصحراوية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,519 ^a	,270	,244	,471

a. Predictors: (Constant), الترويج السياحي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS.

تظهر نتائج التحليل الإحصائي في هذا الجدول أنه توجد علاقة ارتباط قوية وموجبة بين الترويج والسياحة الصحراوية حيث بلغ معامل الارتباط R قيمة 0,519 وهذا ما يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين.

قياس أثر الترويج في تنشيط السياحة الصحراوية

يتضمن الجدول رقم (7) معامل التأثير لاختبار الانحدار البسيط لأثر الترويج في

تنشيط السياحة الصحراوية بالإضافة إلى معنويته.

الجدول رقم (7): تأثير ترويج السياحة على تنشيط السياحة الصحراوية

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1,582	,545		2,905	,007
1 الترويج للسياحة الصحراوية	,507	,155	,519	3,272	,003

Dependent Variable: السياحة الصحراوية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS.

يتضح من خلال هذا الجدول أن معامل التأثير جاء موجب بقيمة 0,507، كما تم تأكيد معنويته حيث بلغ مستوى الدلالة 0,003 وهو أصغر من 0,05 هذا ما يقودنا إلى تأكيد الفرضية البديلة H_1 ورفض الفرضية الصفرية H_0 وبالتالي يتم قبول الفرضية الثالثة التي تنص على ما يلي: "يؤثر الترويج في تنشيط السياحة الصحراوية".

الخاتمة:

تم التوصل في ختام هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- رغم توفر الجزائر على مقومات سياحية صحراوية متعددة تمكنها من أن تكون من أهم دول العالم جذبا للسياح، إلا أن السياحة الصحراوية لم ترق بعد للمكانة اللائقة بها نظرا لضعف الخدمات المقدمة ضمن برامج هذه السياحة؛

- تعتبر هياكل الإيواء والاستقبال ذات الطابع التقليدي عامل الجذب الأكثر تأثيرا في السائح عند زيارته للأماكن السياحية الصحراوية، إلا أنها غير مستغلة بالشكل الكافي، ومن المفروض أن الطبيعة الصحراوية عامل جذب قوي، لكن لم يتم إدراك ذلك بعد نظرا لغياب ثقافة سياحية لدى أفراد المجتمع والمتعاملين في قطاع السياحة وانعدام الوعي السياحي حول السياحة الصحراوية، هذا بالإضافة لإهمال المعالم الأثرية الصحراوية ونقص العناية بها وعدم الاهتمام بالمنتوج المحلي رغم أنها عوامل جاذبة للسياح؛

- يؤثر الترويج في تنشيط السياحة الصحراوية، لكن لايزال اهتمام الوكالات السياحية به محدودا ويعتمد بالدرجة الأولى على وسائل التواصل الاجتماعي، بينما تبقى بقية أدوات الترويج السياحي كالدعاية والإعلان، والعلاقات العامة وغيرها غير مستغلة على أكمل وجه. انطلاقا من النتائج المتوصل إليها، وفي سبيل تنشيط السياحة الصحراوية الجزائرية نقترح:

- ضرورة تضافر جهود كل الجهات المختصة حكومية وخاصة في مقدمتها الوكالات السياحية لتنشيط الحركة السياحية الصحراوية من خلال التعريف بالمؤهلات والهياكل السياحية التي تتمتع بها صحراء الجزائر لجذب السياح بطريقة عصرية تعتمد على كافة الوسائل، وفي هذا الصدد يعتبر تكثيف ترويج السياحة الصحراوية ضرورة حتمية لتنشيط هذه السياحة؛

- نشر الوعي السياحي لدى أفراد المجتمع وتثقيف المواطنين وكذا السياح بضرورة الحفاظ على المناطق السياحية الطبيعية؛

- المحافظة على المواقع السياحية وعلى التراث الثقافي والطبيعي الذي يعتبر أهم ركيزة للسياحة الصحراوية؛

- دعم الحرف اليدوية السياحية التذكارية، إقامة المعارض وإحياء التظاهرات والأعياد المحلية (عيد الزربية، عيد الربيع، عيد التمرور)؛

- استغلال مواقع التواصل الاجتماعي للتعريف بالمنتوج المحلي الصحراوي.

الإحالات والهوامش

1. صليحة عشي، الأداء والأثر الاقتصادي والاجتماعي للسياحة في الجزائر وتونس والمغرب، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2010-2011، ص 44.
2. فؤاد بن غضبان، السياحة البيئية المستدامة بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 43.
3. منير نوري، خديجة بلعلياء، "أهمية الاتصالات التسويقية في تنمية السياحة الصحراوية في الجزائر"، الملتقى الدولي الثاني حول دور السياحة الصحراوية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 11 و 12 مارس 2012.
4. آمنة أبو حجر، الجغرافيا السياحية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 81.
5. منير نوري، خديجة بلعلياء، مرجع سبق ذكره.
6. دحموني عبد الكريم، تنمية وتطوير السياحة الصحراوية - دراسة حالة تمارست-، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006-2007، ص 73.
7. المرجع نفسه، ص 71.
8. مصطفى يوسف كايف، مدخل إلى علم السياحة، الطبعة الأولى، ألفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر، 2017، ص 233.
9. سعاد صديقي، دور البنوك في تمويل المشاريع السياحية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2005-2006، ص 122.
10. صبري عبد السميع، التسويق السياحي والفندقي أسس علمية وتجارب عربية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006، ص 243.
11. مصطفى يوسف كايف، هبة مصطفى كايف، التنمية والتسويق السياحي، الطبعة الأولى، ألفا للوثائق قسنطينة، الجزائر، 2017، ص 163.

12. خلود وليد العكيلي، "دراسة ميدانية لعينة فنادق في محافظة اربيل وبغداد والنجف"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 87، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، 2011، ص 116.
13. مروان أبو رحمة وآخرون، مبادئ التسويق السياحي والفندقي، الطبعة الأولى، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 120.
14. ⁽¹⁾ وافية محمدي، دور الترويج في ترقية الخدمات السياحية - دراسة حالة الديوان الوطني للسياحة -، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2011-3-2012، ص 64.
15. مصطفى يوسف كايف، هبة مصطفى كايف، مرجع سبق ذكره، ص ص 166، 167.
16. المرجع نفسه، ص ص 166، 167.
17. آمال البرزنجي، "أثر المزيج الترويجي في الطلب على الخدمات الفندقية (دراسة ميدانية في فندق بغداد)"، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد 85، 2010، ص 363.
18. وافية محمدي، مرجع سبق ذكره، ص 73.
19. رشيد فراح ويوسف بودلة، "دور التسويق السياحي في دعم التنمية السياحية والحد من أزمات القطاع"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 12، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2012، ص 115.
20. آمال البرزنجي، مرجع سبق ذكره، ص 367.
21. المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني (الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج)، سفر وسياحة - التسويق السياحي - 282 سفر، المملكة العربية السعودية، بدون سنة نشر، ص ص 97 - 99.
22. نقصد بمجال الموافقة بنوعيتها المجال موافق [3.40 - 4.20] أو المجال موافق جدا [4.20 - 5].

فاعلية برامج تدريب المعلمين في تنميتهم مهنيًا في ضوء المعايير المهنية من وجهة نظر مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية لواء المزار الجنوبي

وصال محمد النوايسة
المملكة الأردنية الهاشمية

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن فاعلية برامج تدريب المعلمين في تنميتهم مهنيًا في ضوء المعايير المهنية من وجهة نظر مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية لواء المزار الجنوبي، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطوير استبانة تضمنت (29) فقرة موزعة على خمسة مجالات، وتكونت عينة الدراسة من (95) مدير تم اختيارهم بطريقة قصدية، وأظهرت نتائج الدراسة أن المتوسطات الحسابية لتقديرات المبحوثين لفاعلية برامج تدريب المعلمين في تنميتهم مهنيًا في ضوء المعايير المهنية من وجهة نظر مديري المدارس، جاءت على المستوى الكلي بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.58)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر مديري المدارس الأساسية لفاعلية برامج تدريب المعلمين في تنميتهم مهنيًا في ضوء المعايير المهنية (التربية والتعليم في الأردن، أخلاقيات المهنة، الاتصال والتواصل، الانفتاح على الآخرين، التفكير الناقد والبحث العلمي) تعزى للمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي، وقد أوصت الدراسة بضرورة تكثيف عدد برامج تدريب المعلمين وزيادة أعداد المعلمين في هذه البرامج نظرًا لأثرها وفعاليتها الواضحة في تطوير المعلمين وتأهيلهم بالشكل الصحيح.

Abstract

The study aimed to reveal the effectiveness of teacher training programs in their professional development in light of professional standards from the point of view of basic school principals in the Education Directorate of the Southern Mazar District, and to achieve the objective of the study, the descriptive and analytical approach was used by developing a questionnaire that included (29) items distributed into five fields, and the study sample consisted of (95) managers who were deliberately chosen. The results of the study showed that the arithmetic averages of the respondents' estimates of the effectiveness of teacher training programs in their professional development in light of professional standards from the point of view of school principals, came at the macro level with a high degree, with a mean (3.92) and a standard deviation (.58), and there were no statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) from the point of view of basic school principals for the effectiveness of teacher training programs in their professional development in light of professional standards (education in Jordan, professional ethics, communication, openness to others, critical thinking and scientific research). The study recommended that the necessity of intensifying the number of teacher training programs and increasing the number of teachers in these programs due to their apparent impact and effectiveness in developing teachers and qualifying them properly.

المقدمة :

يواجه النظام التربوي في الأردن العديد من التحديات ، مما أدى إلى زيادة الحاجة إلى تطوير التعليم، لذا التزمت وزارة التربية والتعليم بالمراجعة المستمرة لخططها وبرامجها، بهدف تطوير سياساتها الحالية وتوجهاتها وتوثيقها، وذلك بتحديد أولويات وأهداف ومعايير تربوية، يرسم معالم السياسة التربوية والتوجهات الإستراتيجية للوزارة لتواكب وتيرة التغيير الاقتصادي والاجتماعي العالمي المتسارع. وقد استجابت وزارة التربية والتعليم للنداءات التي طالبت بضرورة وضع مستويات معيارية (Standards) يتم في ضوئها تقويم وتطوير النظام التربوي. ومن ثم أصبح الإصلاح القائم على المعايير (Standards Based Reform) بمثابة القوة الدافعة لكثير من السياسات التربوية، التي تؤكد على ضرورة الارتقاء بمستوى أداء الطلاب، وتوفير الفرصة لكل طالب لتعلم المحتوى المناسب وصولاً إلى مستوى الأداء المطلوب، وانطلاقاً من هذه الرؤية ظهرت حركة المعايير في التعليم ، وانتشرت بقوة في الآونة الأخيرة ، حتى إنه يكاد أن يطلق على هذا العقد، عقد المعايير (Era of Standards) (Al-Tweisi, et al, 2016).

يلعب المعلم دوراً كبيراً كأحد الركائز الأساسية في المنظومة التعليمية، إذ يتفاعل معه المتعلم ويكتسب عن طريق هذا التفاعل الخبرات والمعارف والمهارات والاتجاهات والقيم. ويذهب الكثير من التربويين إلى أن المعلم الجيد حتى مع المناهج المتخلفة يمكن أن يحدث أثراً طيباً في تلاميذه ، فعن طريق الاتصال بالمعلم يتعلم الطلاب كيف يفكرون ، وكيف يستفيدون مما تعلموه في سلوكهم. لذلك يجمع أغلب التربويين على أنه مهما تطورت تكنولوجيا التربية، فلن يأتي اليوم الذي نجد فيه شيئاً يعوض تماماً عن وجود المعلم. كما أنه لم يعد دور المعلم مقصوراً على التعليم، خبيراً بالمعلومات يقدمها للطلاب التي يحتاج إليها من أجل التعلم، بل أصبح دوره متعددًا ، كالتقديرة على التفاعل مع الطلاب داخل الصف وخارجه، ومنظماً للمناخ الاجتماعي والنفسي لديهم، وهو يعد الدروس والأسئلة ومنظم للتعلم، وهو معني بكل ما يواجه طلابه من مشكلات تعليمية أو سلوكية، وبذلك يكون أيضاً موجهاً ومرشداً للطلاب" (Al-Ajiz, 2005,p.2).

كي يتمكن المعلم من تلبية متطلبات العصر، فإنه ينبغي تخريج نوعية من المتعلمين القادرين على تنمية أنفسهم باستمرار ، ولا يتم ذلك إلا بتوفير المناخ التعليمي المناسب وتوفير المعلمين المؤهلين، وهذا ما تسعى إليه الدول المتقدمة .وتعد التنمية المهنية للمعلم من أساسيات تحسين التعليم ، وذلك لما لها من أهمية بالغة في تطوير الأداء التدريسي للمعلم ، وتطوير تعلم جميع التلاميذ للمهارات اللازمة لهم مما يؤدي إلى تحقيق مجتمع التعلم، والتنمية المهنية هي المفتاح الأساسي لاكتساب المهارات المهنية والأكاديمية ، سواء عن طريق الأنشطة المباشرة في برامج التدريب الرسمية ، أو باستخدام أساليب التعلم الذاتي ، ولقد ساعدت الطفرة الهائلة في نظم المعلومات والالكترونيات والحاسبات وأساليب الاتصالات إلى ظهور أساليب جديدة في مجال التربية والتعليم ، وظهور الكثير من الاتجاهات التربوية الحديثة في مجال إعداد المعلم وتدريبه مهنيًا كنتيجة مباشرة لتفاعل مؤسسات إعداد وتدريب المعلم مع المتغيرات المعاصرة (Al-Naqa, Abu Al- Warid, 2009).

إن الحاجة إلى النمو المهني حاجة قائمة باستمرار نظرا لان المعلم لا يمكن أن يعيش مدى حياته بمجموعة محددة من المعارف والمهارات ، فتحت ضغط الحاجات الداخلية والتقدم المعرفي الهائل الذي يمتاز به العصر الحالي ، هذا الأمر يتطلب ضرورة أن يحافظ المعلم على مستوى متجدد من المعلومات والمهارات والاتجاهات الحديثة في طرائق التعليم وتقنياته، وبهذا يكون التعليم بالنسبة للمعلم عملية نمو مستمرة ومتواصلة، فالمعلم المبدع هو طالب علم طوال حياته في مجتمع دائم التعلم والتطور وفي ظل التكنولوجيا والمعلومات، وليس المعلم الذي يقتصر في حياته على المعارف والمهارات التي اكتسبها في مؤسسات الإعداد. ونظرا لصعوبة إعداد المعلم الصالح لكل زمان ومكان ، في ظل ثورة التكنولوجيا والمعلومات أصبح التخطيط التربوي أكثر ضرورة من اجل توفير الخدمة التربوية اللازمة للمعلم، والتي تتضمن تزويد المعلم بمواد التجدد في مجالات العملية التربوية، وبالمستجدات في أساليب وتقنيات التعليم والتعلم وتدريبه عليها، واستيعاب كل ما هو جديد في النمو المهني من تطورات تربوية وعلمية ، وبالتالي رفع أداء المعلمين وإنتاجيتهم من خلال تطوير كفاياتهم التعليمية بجانبها المعرفي والسلوكي (الأدائي) وتطلب عملية النمو المهني جهدا كبيرا ووقتا كافيا ومساعدة مستمرة، في تعلم أي سلوك تعليمي جديد، يعدل أو يضيف أو يحل محل السلوك التعليمي شبه الثابت، الموجود عند

المعلمين ، وهذا بدوره يتطلب مشرفين تربويين مقتدرين يعملون لتغيير سلوك المعلم الصفي ونموه مهنيًا، ويختارون الأسلوب الملائم الذي يتطلبه الموقف التعليمي (Al- Momani, 2007)

مشكلة الدراسة:

لقد تركزت على التغيرات الحديثة التي باتت تجتاح العالم في السنوات الأخيرة أن أخذت جميع الدول في إعادة النظر في نظمها التعليمية بشكل عام، ونظام إعداد وتدريب المعلم بشكل خاص، من خلال برامج تزودهم بالمعارف التربوية التعليمية، وإكسابهم المهارات المهنية، وذلك استجابة للعديد من العوامل التي من أبرزها الوعي بالتغيرات الحادثة والتكيف معها، وأصبح التخطيط التربوي أكثر ضرورة من أجل توفير الخدمة التربوية اللازمة للمعلم، والتي تتضمن تزويد المعلم بمواد التجدد في مجالات العملية التربوية، وبما يستجد من أساليب وتقنيات التعليم والتعلم وتدريبه عليها، واستيعاب كل ما هو جديد في النمو المهني من تطورات تربوية وعلمية، وبالتالي رفع أداء المعلمين وإنتاجيتهم من خلال تطوير كفاياتهم التعليمية بجانبها المعرفي والسلوكي (الأدائي)، وتتطلب عملية النمو المهني جهداً كبيراً، ووقتاً كافياً ومساعدة مستمرة، في تعلم أي سلوك تعليمي جديد، يُعدّل أو يُضيف أو يحل محل السلوك التعليمي شبه الثابت، الموجود عند المعلمين، وهذا بدوره يتطلب برامج تدريبية قادرة إكساب المعلم المهارات والكفايات والتي تنعكس على تعلم الطلبة. لذا تأتي هذه الدراسة للكشف عن فاعلية برامج تدريب المعلمين في تنميتهم مهنيًا في ضوء المعايير المهنية من وجهة نظر مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية لواء المزار الجنوبي من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

السؤال الأول: ما فاعلية برامج تدريب المعلمين في تنميتهم مهنيًا في ضوء المعايير المهنية (التربية والتعليم في الأردن، أخلاقيات المهنة، الاتصال والتواصل، الانفتاح على الآخرين، التفكير الناقد والبحث العلمي) من وجهة نظر مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية لواء المزار الجنوبي؟

السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر مديري المدارس الأساسية لفاعلية برامج تدريب المعلمين في تنميتهم

مهنياً في ضوء المعايير المهنية (التربية والتعليم في الأردن، أخلاقيات المهنة، الاتصال والتواصل، الانفتاح على الآخرين، التفكير الناقد والبحث العلمي) تعزى للمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي؟

أهداف الدراسة :

هدفت الدراسة إلى معرفة الآتي:

- دور المعايير المهنية في التنمية المهنية للمعلمين الجدد من وجهة نظر مديري المدارس الأساسية.
- معرفة على وجهه نظر مديري المدارس الأساسية حسب متغير الجنس.
- معرفة على وجهه نظر مديري المدارس الأساسية حسب متغير المؤهل العلمي.
- معرفة على وجهه نظر مديري المدارس الأساسية حسب متغير الخبرة.

أهمية الدراسة :

تنبع أهمية الدراسة ممايلي:

- 1- ستضيف هذه الدراسة بعداً جديداً على البحث في التنمية المهنية للمعلمين الجدد، خاصة وأن الدراسات العربية التي تناولت دور المعايير في التنمية المهنية للمعلمين الجدد قليلة جداً- حسب علم الباحثة - .
- 2- إثراء المكتبة التربوية العربية بدراسة على قدر كبير من الأهمية تتعلق بالتنمية المهنية للمعلمين الجدد في ضوء المعايير وهي الأساس الذي تنطلق منه جل عمليات التدريب التربوي في العالم المتقدم.

حدود الدراسة :

يمكن تعميم نتائج الدراسة في ضوء الآتي:

- الحد المكاني: مديرية التربية والتعليم للواء المزار الجنوبي
- الحد البشري: مديري المدارس الأساسية في مديرية التربية والتعليم للواء المزار الجنوبي في العام الدراسي 2021/2020
- الحد الزماني: تطبيق إجراءات الدراسة خلال العام الدراسي 2021/2020
- حدود الأداة والعينة: تتحدد الدراسة بصدق الأداة وثباتها وصدق المستجيبين لها.

مصطلحات الدراسة :

المعايير المهنية : ويعرف كمال عبد الحميد زيتون (AbdulHamid Zaitoon, p.115, 2004) المعيار بأنه: "تحديد للمستوى الملائم والمرغوب من إتقان المحتوى والمهارات والأداءات وفرص التعلم ومعايير إعداد المعلم وعرفت المعايير على أنها "النماذج التي يتم الاتفاق عليها ويحتذى بها لقياس درجة اكتمال أو كفاءة شيء ما وهي عبارات وصفية تحدد الصورة المثلى التي ينبغي أن تتوفر في الشيء الذي توضع له المعايير، أو التي نسعى إلى تحقيقها".

التنمية المهنية :

مجموعة من الأهداف التي تترجم على شكل وسائل وأنشطة، والتي تتخذها المؤسسة التربوية لتخطيط وتطوير مهارات العاملين فيها، من خلال رفع الكفاءة والكفاية المستمرة لهم، تلبية للحاجات الحالية والمستقبلية للتطور الكمي والنوعي والتقني المستمر في الوظائف وفقاً لمتطلبات ومعايير عالمية (Al-Deeb, 2007).

الإطار النظري والدراسات السابقة :

التنمية المهنية :

تعرف التنمية المهنية بأنها مجموعة من الخبرات والمهارات التي تنطلق من برامج إعداد المعلم، وتهدف إلى تنمية الكفايات التعليمية التربوية للمعلمين الموجودين فعلاً في المهنة، ورفع طاقاتهم الإنتاجية الحالية إلى حدها الأقصى، وتأهيلهم لمواجهة ما يستحدث من تطورات تربوية وعلمية في مجالات تخصصاتهم، وذلك من خلال التخطيط العلمي والتنفيذ الكيفي والتقويم المستمر (Shooq and Sa'id, 1995).

والتنمية المهنية هي عملية تنموية بنائية تشاركية مستمرة، تستهدف المعلمين وسائر العاملين في الحقل التربوي، لتغيير وتطوير أدائهم، وممارساتهم، ومهاراتهم، وكفاياتهم المعرفية والتربوية والتقنية والإدارية والأخلاقية، إذ يتم من خلالها تحقيق الآتي (Obaid and Al-Diri, 2007):

1. تنمية ثقافة التمهّن في المؤسسة التربوية.
2. الارتقاء بمستوى أداء المعلمين وسائر العاملين في الحقل التربوي.
3. تحسين فرص التميز العلمي والإنجاز الدراسي للمتعلمين.

4. رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة التربوية.
5. إحداث تغييرات إيجابية في سلوك واتجاهات المعلمين وسائر العاملين في العملية التعليمية التعليمية في الحقل التربوي.
6. إتاحة الفرص أمام المتميزين والمبدعين للتدرج والترقي الوظيفي.
7. تجويد العملية التعليمية التعليمية.
8. ترسيخ مبدأ التعلم الذاتي والمستمر لضمان ديمومة التطوير والنماء التربوي.
9. تحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين وسائر العاملين في الحقل التربوي.
10. تعميق الإحساس بالانتماء المهني للعاملين في الحقل التربوي.
11. بناء القدرات الوطنية القادرة على تلبية التنمية الشاملة .
12. تنمية الزمالة المهنية.

وهي بذلك تكون عملية منظمة مدروسة لبناء مهارات تربوية وإدارية وشخصية جديدة، تلزم المعلمين لقيامهم الفعال بالمسؤوليات اليومية، أو ترميم ما يتوفر لديهم منها بتجديدها أو إنمائها، أو سد العجز فيها لتحقيق غرض أسمى وهو تحسين فعالية المعلمين، وبالتالي زيادة التحصيل الكمي والنوعي للمعلمين (Nasir, 2004).

مفهوم التدريب:

لقد تعددت التعاريف حول مفهوم التدريب إلا أنها متفقة على الركائز الأساسية لعملية التدريب فقد عرفه الدرة بأنه: " الجهد المنظم والمخطط له لتزويد القوى البشرية بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتها وتغيير سلوكياتها واتجاهاتها بشكل ايجابي بناء ، مما يساعد على أداء وظائفها الحالية والمستقبلية بفاعلية " (Al-Taani, 2002).

ويعرفه إلهيتي بأنه جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية والمستقبلية لكي يتمكن من الإيضاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أدائه العملي والسلوكي بشكل أفضل (Al-Hiti, 1999, p. 25).

والتدريب عبارة عن عملية تشمل تنمية مهنية للمعلم تتضمن أبعاد معرفية ومهارية تترجم على شكل سلوكيات يمارسها المعلم داخل غرفة الصف لتحقيق الهدف

الأسمى لتربية والتعليم وهو تحقيق تعلم فعال لطلبة يواكب التطورات والتغيرات المتسارعة في العالم مما يجعل التعليم أكثر متعة لدى الطلبة أهمية التدريب :

أن من ابرز سمات العصر الحديث تلك التغيرات الهائلة والمستمرة في المعارف الإنسانية وما يترتب على ذلك من تغيرات مستمرة من نظم العمل ، ما يستتبعه ذلك من ضرورة إعادة تنمية القوى العاملة لمواجهة تلك التغيرات واستيعابها والتكيف مع مقتضياتها ، ولاشك أن أجهزة التعليم الجامعية والأجهزة التربوية الأخرى لاتستطيع وحدها ملاحظة هذا التقدم السريع المتلاحق ، لذلك تزايد الحاجة إلى التدريب الفعال المستمر الذي يستجيب لهذه التغيرات المستمرة في مختلف المجالات وأصبح تدريب العاملين في التربية والتعليم بشكل مستمر ضرورة ملحة تقتضيها التطورات أنفة الذكر (Al-Khateeb and Al-Khateeb 2006,p.156).

وتبدو أهمية التدريب من خلال الآتي :

- 1- "ما يصيب المعرفة والمهارة من تقادم نتيجة للتغيرات السريعة والمتعاقبة في مجالات العلم والتكنولوجيا والنظم الحياتية .
- 2- لتدعيم مكتسبات الإعداد الأولي في برنامج السنة التمهيدية وتكييف المستجد في المهنة للعمل واثبات الصلاحية قبل التعيين أو التثبيت في المهنة .
- 3- لتأهيل من لم يعدوا تربويا ، إما لتعين وإما لدوام تعينهم إذا كانوا ممارسين لتدريس
- 4- لتوفير فرص الدراسة من اجل الحصول على درجات علمية تنعكس ايجابيا في تحسين الكفاءة أو تغيير الوضع الوظيفي .
- 5- لإشباع متطلبات الدور الخاص للمعلم بصفته تربويا وسيكولوجيا أو باحثا أو تقنيا وتأهله للنهوض بمسؤوليات جديدة لها كفاءات وصلاحيات خاصة بها .
- 6- لتبادل الخبرات وتجريب المستحدثات وتذليل وحل المشكلات وتنفيذ وتعميم انجح المشروعات .
- 7- لإحداث تنمية ذاتية على المستوى الفردي والمحلي والعام للمعلم كإنسان وللمدرسة كمؤسسة وللمعلمين كجماعة مهنية" (Al-Saif, 2004).

أهداف التدريب:

- يهدف التدريب بشكل عام إلى تحسين مناخ العمل وذلك من خلال إسهامه في التخطيط لقوى العاملة وسعيه الحثيث لرفع مستوى أدائها الفعلي عن طريق تنمية مهارات العاملين وقدراتهم واتجاهاتهم من أجل تحقيق التنمية الشاملة .
- ويمكن إيجاز الأهداف الأساسية التي يسعى التدريب إلى تحقيقها بالاتي :
- زيادة كفاية المعلمين وتحسين أدائهم عن طريق إعدادهم لأداء العمل بمهارة ودقة .
- صقل معلومات العاملين وتنمية قدراتهم ، ومهاراتهم في مجال العمل .
- تحقيق أدوار التكامل بين ادوار العاملين في المدرسة لتحسين نوعية التعليم ضمن بيئة تربوية تشاركية .
- الإسهام في إحداث التغيرات التي تساعد في حل عدد كبير ومتنوع من المشكلات التي تواجهها المؤسسات التربوية المختلفة .
- إكساب الكوادر الفنية والإدارية المهارات العلمية والضرورية لتحسين أدائهم وتطوير عملهم . (Al-Hashimi, 2003).
- أما بالنسبة للمعلم بشكل خاص فإن التدريب يهدف إلى تحقيق الآتي لديه :
- أعداد المعلم المناسب للتعليم في المرحلة المناسبة .
- تحسين الأوضاع في المراحل التعليمية المختلفة وفقا لمستويات كفاية معينة لكل مرحلة تعليمية .
- رفع مستوى المعلم إلى الحد الذي يحقق أهداف المرحلة التي يعمل بها .
- استكمال تأهيل المعلم في المادة إذا كان هناك قصورا في ذلك.
- تأهيل المعلم تربويا حتى يتمكن من مقابلة احتياجات مراحل النمو التي يمر بها الطلبة حتى يتمكن من تهيئة المناخ المناسب لهم نفسيا .
- تدريب المعلم على أساليب البحث العلمي والنمو الذاتي .
- توعية المعلم بالبحوث الحديثة والمراجع الأساسية في فرع تخصصه والوقوف على مهارات القياس ووسائل تقويم الطلبة.

- إعداد المعلم للقيادة التعليمية وتدريبه عليها نظرياً وعملياً وتمكينه من القيام بأدواره المختلفة (Abu Al-Ghanam, 22003 p.5).

الدراسات السابقة :

هدف كوفمان (Coffman, 2004) من دراسته تحديد مدى نقل المعلمين المهارات المستفادة من برنامج التنمية المهنية في المجتمع التخليقي عبر الانترنت إلى ممارسات صفية داخل الفصول، واستخدم الباحث المقابلات الشخصية والاختبارات والملاحظة المباشرة لجمع البيانات من المعلمين لتحديد مدى فهم الخبرات، ومستوى مشاركة المعلمين، ومدى نقلهم المعرفة المتعلمة إلى فصولهم الدراسية، وتحديد كيفية إبداع المعلمين وفهمهم الخاص لما يتضمنه البرنامج التدريبي من خبرات وممارسات مثل تنظيم بيئة التعلم، واستخدم الباحث التحليل الكمي للبيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن المعلمين استخدموا التكنولوجيا والاستراتيجيات التي تعلموها من برنامج التدريب عبر الانترنت، داخل فصولهم الدراسية بدرجة كبيرة، وإن برنامج التنمية المهنية المقدم عبر الانترنت يدعم الاعتماد على مداخل التعلم التي محورها المتعلم، والتي تشجع الاكتشاف الذاتي، والمشاركة الفعالة، والتعاون بين الأقران والخبراء، وإن برنامج التنمية المهنية المقدم عبر الانترنت يعد بديلاً مهماً في برامج التنمية المهنية للمعلمين.

أجرى القطاونة (Al-Qatawneh, 2000) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة أهمية الكفايات التدريبيّة اللازمة لتحسين التدريس الصفّي لمبحث اللغة العربية في المرحلة الأساسية العليا في مدارس محافظة الكرك الحكومية، ومعرفة درجة ممارستهم لهذه الكفايات، وقد بينت نتائج الدراسة ما يأتي: حصلت جميع الكفايات على تقديرات مرتفعة مما يدل أنها مهمة لتحسين التدريس الصفّي لمبحث اللغة العربية، وكذلك بينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير المعلمين لدرجة أهمية الكفايات التدريسية ودرجة الممارسة في كل من التخطيط، والوسائل، والأساليب، وإدارة الصف، والتقويم.

جرى وبستر (Webster, 2000) دراسة هدفت التعرف إلى برامج متابعة عدد من المعلمين الجدد (11) معلم، كدراسة حالة وذلك منذ اليوم لخدمتهم وذلك بهدف التعرف على أثر برامج ما قبل الخدمة في إعداد المعلم، كما هدفت الدراسة متابعة تطور أدائهم في

المدرسة، وقد تم ملاحظة المعلمين في ثلاثة مدارس في ولاية نيو جيرسي الأمريكية، واستخدم في الدراسة أدوات المقابلة والملاحظة المباشرة والاستبانة، وقد أظهرت نتائج الدراسة الآتي:

- تأثير برامج ما قبل الخدمة في أداء المعلم في المدرسة وبشكل واضح.
- قوة الارتباط بين الاطار التنظيمي للمدرسة والنمو المهني للمعلمين في السنة الأولى للخدمة.
- المدارس ذات التنظيم المدرسي الضعيف كان تطور أداء المعلمين فيها ضعيفاً، والعكس في المدارس ذات التنظيم القوي.
- وأجرى كاتشجنز (Catchings, 2000) دراسة هدفت التعرف على بعض أساليب التطوير المهني للمعلم، كما هدفت إلى اكتشاف العوامل التي تساعد في تطبيق التقنيات الحديثة في التدريب المهني في بعض مدارس ولاية لوزيانا الأمريكية، وقد ركزت الدراسة على أربعة مدارس في الولاية كدراسة حالة، واستخدمت في الدراسات أدوات الملاحظة المباشرة والاستبانة، وقد أظهرت نتائج الدراسة الآتي:
- ضرورة استخدام التقنية الحديثة والتكنولوجيا في تدريب المعلمين داخل المدارس أثناء الخدمة.
- الاستعانة بخبراء لتدريب المعلمين على التقنيات الحديثة وتوظيفها في المواقف التعليمية.
- وأجرى برامبلت (Bramblett, 2000) دراسة هدفت تقييم نجاح برامج المعلم الجديد في ولاية أريزونا في الولايات المتحدة الأمريكية، لتحديد الاحتياجات التدريبية، تكون مجتمع الدراسة 122 معلم ومعلمة، واستخدمت في الدراسة الاستبانة وبطاقة ملاحظة، وقد أظهرت نتائج الدراسة تضمنين برامج المعلم الجديد الممارسات التدريسية والتدريبية قبل الاتخراط في مهنة التعليم، وتطبيق محتوى البرنامج التدريبي على الطلبة في الجامعة أثناء دراستهم وكذلك عند بداية التحاقهم بالتعليم، وتطوير البرنامج التدريبي ليشمل تنظيم وإدارة الموقف التعليمي.

منهجية الدراسة

إعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، وذلك لملاءمته لطبيعة

الدراسة وأهدافها.

مجتمع وعينة الدراسة :

مجتمع الدراسة : يتألف مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الأساسية العاملين في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء المزار الجنوبي في العام الدراسي 2021/2020 والبالغ عددهم (100) مدير (حسب احصائيات مديرية التربية والتعليم للواء المزار الجنوبي عام 2021).

عينة الدراسة : مجتمع الدراسة الأصلي هو عينة للدراسة، والتي بلغ عددها (100) مدير، وقد تم توزيع (95) استبانة على افراد عينة الدراسة (نظراً لاجراء دراسة استطلاعية على 5 مدراء)، وبلغت عدد الاستجابات المستردة بعد التطبيق استجابة تامة ويرجع ذلك لتعاون مسؤولي قسم الإشراف في توزيع الاستبانة وجمعها، والجدول التالي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغيراتها الديموغرافية.

جدول (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغيراتها الديموغرافية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	41	%43.2
	أنثى	54	%56.8
	المجموع	95	%100
الخبرة	أقل من 5 سنوات	25	%26.3
	5-10 سنوات	36	%37.9
	11 سنة فأكثر	34	%35.8
	المجموع	95	%100
المؤهل العلمي	بكالوريوس	35	%36.8
	دبلوم عالي	48	%50.5
	دراسات عليا	12	%12.6
	المجموع	95	%100

أدوات الدراسة

قامت الباحثة بإعداد استبانة موجهة إلى مديري المدارس الأساسية والتي تضمنت المجالات الآتية (التربية والتعليم في الأردن، أخلاقيات المهنة، السمات المهنية، الاتصال والتواصل، الانفتاح على الآخرين، التفكير الناقد والبحث العلمي). وقد تم استخراج صدق الأداء من خلال الصدق الظاهري من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين، وتم تقييم درجة ثبات الأداة بطريقة الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا)، حيث تم تطبيق الأداة على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة بلغت (5) أفراد، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وتم استخراج معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، والجدول رقم (2) معامل الثبات كرونباخ ألفا لأبعاد أداة الدراسة.

جدول (2)

معامل الثبات كرونباخ ألفا لمهارة إدارة التوقعات

البعد	معامل كرونباخ ألفا
التربية والتعليم في الاردن	0.81
أخلاقيات المهنة	0.82
الاتصال والتواصل	0.80
المرونة والانفتاح على الآخرين	0.78
التفكير الناقد والبحث العلمي	0.75

تبين النتائج في الجدول (6) أن معاملات الثبات لأبعاد أداة الدراسة تراوحت بين (0.75 - 0.82)، وتعد مثل هذه القيم مقبولة لأغراض البحث العلمي.

مقياس الحكم

تم تطبيق الأداة بالطلب من مديري المدارس أن يجيبوا على الأداة بطريقة فردية، وفق تدرج ليكرت الخماسي، بحيث يختار خياراً من خمسة وهي (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة) وتعطى الدرجات (5، 4، 3، 2، 1)، وتكون أعلى درجة يمكن الحصول عليها على المقياس (145) وأدنى درجة (29)، ويتم الحكم على المستوى في أداة الدراسة بالاعتماد على المعادلة التالية:

أعلى قيمة - أقل قيمة / المستويات

$$1.33 = 3 / 4 = 3 / 1 - 5 =$$

وبالتالي فإن معيار الحكم كما يلي:

المتوسط الحسابي	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
1-2.33	منخفض
3.67-2.34	متوسط
3.68 فما فوق	مرتفع

المعالجة الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical package For Social Sciences – SPSS 25).

1- السؤال الأول: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

2- السؤال الثاني: تحليل التباين الأحادي (Univariate Anova).

نتائج الدراسة

الإجابة على السؤال الأول: ما فاعلية برامج تدريب المعلمين في تنميتهم مهنيًا في ضوء المعايير المهنية (التربية والتعليم في الأردن، أخلاقيات المهنة، الاتصال والتواصل، الانفتاح على الآخرين، التفكير الناقد والبحث العلمي) من وجهة نظر مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية لواء المزار الجنوبي؟

للإجابة على هذا السؤال تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفاعلية برامج تدريب المعلمين في تنميتهم مهنيًا في ضوء المعايير المهنية من وجهة نظر مديري المدارس وذلك على مستوى كل مجال والمجال الكلي والجدول (3) يوضح نتائج ذلك:

جدول (3)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفاعلية برامج تدريب المعلمين في تنميتهم مهنيًا

في ضوء المعايير المهنية من وجهة نظر مديري المدارس

الترتيب	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	التربية والتعليم في الأردن	3.91	.57	مرتفعة
1	أخلاقيات المهنة	3.97	.63	مرتفعة
2	الاتصال والتواصل	3.87	.69	مرتفعة
	المرونة والانفتاح على الآخرين	3.94	.65	مرتفعة
	التفكير الناقد والبحث العلمي	3.89	.73	مرتفعة
-	الكلي	3.92	.58	مرتفعة

يبين الجدول رقم (3) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات المبحوثين لفاعلية برامج تدريب المعلمين في تنميتهم مهنيًا في ضوء المعايير المهنية من وجهة نظر مديري المدارس، جاءت على المستوى الكلي بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.58)، وعلى مستوى المجالات فقد احتل مجال "أخلاقيات المهنة" المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (3.97) وانحراف معياري (0.63)، وبدرجة موافقة مرتفعة، يليه في المرتبة الثانية مجال "المرونة الانفتاح على الآخرين" بمتوسط حسابي بلغ (3.94)، وانحراف معياري (0.65)، وبدرجة موافقة مرتفعة، يليه مجال "التربية والتعليم في الاردن" بمتوسط حسابي بلغ (3.91)، وانحراف معياري (0.57)، وبدرجة موافقة مرتفعة، يليه مجال "التفكير الناقد والبحث العلمي" بمتوسط حسابي بلغ (3.89)، وانحراف معياري (0.73)، وبدرجة موافقة مرتفعة، وفي المرتبة الخامسة والأخيرة جاء مجال "الاتصال والتواصل" بمتوسط حسابي بلغ (3.87)، وانحراف معياري (0.63)، وبدرجة موافقة مرتفعة أيضًا.

وفيما يلي عرض تفصيلي لتقديرات المبحوثين لفاعلية برامج تدريب المعلمين في تنميتهم مهنيًا في ضوء المعايير المهنية من وجهة نظر مديري المدارس على مستوى كل مجال من مجالات الدراسة وهي كما يلي:

أولاً التربية والتعليم في الأردن

جدول (4)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والترتيب لتقديرات المعلمين لمجال التربية والتعليم في الاردن

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة بالنسبة للمتوسط
1	1.	يُظهر معرفة بمرتكزات التربية والتعليم في الأردن ويوضح انعكاساتها التعليمية والتعليمية.	4.01	.91	مرتفعة
4	2.	يُظهر فهماً لأهداف التربية والتعليم في الأردن وللنتائج التربوية العامة التي تدل عليه.	3.89	.93	مرتفعة
6	3.	يُظهر معرفة بالتشريعات التربوية المتعلقة بعمله.	3.86	.97	مرتفعة
3	4.	يُظهر فهماً لمعايير المنهاج المدرسي ويسهم في تطويرها	3.93	.97	مرتفعة
5	5.	يُظهر فهماً للنتائج التعليمية الخاصة بالمباحث التي يدرسها والمتوافقة مع المنهاج المدرسي ويسهم في تطويرها.	3.89	.97	مرتفعة

مرتفعة	3.98	0.99	يُظهر فهما لاتجاهات التطوير التربوي بما فيها برامج تطوير التعليم نحو اقتصاد المعرفة	6.	2
مرتفعة	3.83	1.12	يظهر معرفة بواجباته وحقوقه في العمل المهني.	7.	7
مرتفعة	3.91	0.57	الكلية	-	-

يظهر من الجدول (4) أن المتوسط العام لتقديرات المبحوثين لمجال التربية والتعليم في الأردن جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.91) وبانحراف معياري (0.57)، وقد احتلت الفقرة رقم (1) والتي نصها "يُظهر معرفة بمرتكزات التربية والتعليم في الأردن ويوضح انعكاساتها التعليمية والتعلمية" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.01)، وانحراف معياري (0.91)، وبدرجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة رقم (7) والتي نصها "يظهر معرفة بواجباته وحقوقه في العمل المهني" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المجال، بمتوسط حسابي بلغ (3.83)، وانحراف معياري (0.57)، وهي تعكس درجة موافقة مرتفعة أيضاً.

ثانياً أخلاقيات المهنة

جدول (5)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والترتيب لتقديرات المعلمين لمجال

أخلاقيات المهنة

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة بالنسبة للمتوسط
7	8.	يلتزم بواجباته ومسؤولياته المهنية ويؤديها بإخلاص.	3.88	1.07	مرتفعة
1	9.	يتقبل الطلبة ويعاملهم باحترام.	4.12	0.925	مرتفعة
4	10.	يؤمن بقدرة الطلبة على التعلم ويشجعهم على ذلك.	3.98	1.07	مرتفعة
3	11.	يلتزم القيم الحميدة في تعامله مع الطلبة والزملاء والمجتمع المحلي.	3.98	1.02	مرتفعة
6	12.	يتواصل مع أطراف العملية التعليمية التعليمية بإيجابية.	3.93	1.08	مرتفعة
2	13.	يتعاون مع زملائه ويظهر اهتماماً بتنميتهم مهنيًا.	4.04	1.04	مرتفعة
7	14.	يستخدم مصادر المعلومات بمنهجية علمية ويوجه طلبته لذلك.	3.88	1.07	مرتفعة
5	15.	يلتزم برسالة المؤسسة التي يعمل بها ويدافع عنها.	3.95	1.14	مرتفعة
-	-	الكلية	3.97	0.63	مرتفعة

يظهر من الجدول (5) أن المتوسط العام لتقديرات المبحوثين لمجال أخلاقيات المهنة جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.97) وبانحراف معياري (0.63)، وقد احتلت

الفقرة رقم (9) والتي نصها "يتقبل الطلبة ويعاملهم باحترام" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.12)، وانحراف معياري (0.92)، وبدرجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة رقم (8) والتي نصها "يلتزم بواجباته ومسؤولياته المهنية ويؤديها بإخلاص" والفقرة (14) والتي نصها "يستخدم مصادر المعلومات بمنهجية علمية ويوجه طلبته لذلك" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المجال، بمتوسط حسابي بلغ (3.88)، وانحراف معياري (1.07)، وهي تعكس درجة موافقة مرتفعة أيضاً.

ثالثاً الاتصال والتواصل

جدول (6)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والترتيب لتقديرات المعلمين لمجال

الاتصال والتواصل

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة بالنسبة للمتوسط
2	16.	يظهر معرفة بالهيكل التنظيمي للمدرسة والوصف الوظيفي وتوزيع المهام والمسؤوليات	4.03	1.00	مرتفعة
4	17.	يظهر القدرة على التواصل مع زملائه ضمن الهيئة التدريسية والإدارية والإشرافية	3.86	1.14	مرتفعة
5	18.	يُنوع في وسائل التواصل لإيجاد بيئة عمل جاذبة موظفاً أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.	3.76	1.13	مرتفعة
1	19.	يبنّي علاقات إيجابية مع الطلبة قائمة على الود والاحترام المتبادل والثقة	4.09	1.01	مرتفعة
6	20.	يُعزّز علاقاته مع الطلبة ويستثمرها في توفير بيئة تعلّم وتعليم آمنة.	3.65	1.05	متوسطة
3	21.	يبنّي علاقات إيجابية مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي بهدف دعم تعلّم الطلبة.	3.86	.97	مرتفعة
-	-	الكلي	3.87	.69	مرتفعة

يظهر من الجدول (6) أنّ المتوسط العام لتقديرات المبحوثين لمجال الاتصال والتواصل جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.87) وبانحراف معياري (0.69)، وقد احتلت الفقرة رقم (19) والتي نصها "يبنّي علاقات إيجابية مع الطلبة قائمة على الود والاحترام المتبادل والثقة" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.09)، وانحراف معياري (1.01)، وبدرجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة (20) والتي نصها "يُعزّز علاقاته مع الطلبة ويستثمرها في توفير بيئة تعلّم وتعليم آمنة" في المرتبة الأخيرة بين

فقرات هذا المجال، بمتوسط حسابي بلغ (3.65)، وانحراف معياري (1.05)، وهي تعكس درجة موافقة متوسطة.

رابعاً المرونة والانفتاح على الآخرين

جدول (7)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والترتيب لتقديرات المعلمين لمجال المرونة والانفتاح على الآخرين

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة بالنسبة للمتوسط
2	22.	يتقبل الرأي الآخر ويحاور بموضوعية	3.93	.97	مرتفعة
3	23.	يعزز ثقافة الحوار لدى الطلبة ويضرب مثلاً جيداً في المرونة وتقبل الآراء	3.89	.97	مرتفعة
1	24.	يعمم الخبرات والتجارب الناجحة للاستفادة منها من خلال التشارك مع الآخرين.	3.98	.99	مرتفعة
-	-	الكلية	3.94	.65	مرتفعة

يظهر من الجدول (7) أن المتوسط العام لتقديرات المبحوثين لمجال المرونة والانفتاح على الآخرين جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.94) وبانحراف معياري (0.65)، وقد احتلت الفقرة رقم (24) والتي نصها "يعمم الخبرات والتجارب الناجحة للاستفادة منها من خلال التشارك مع الآخرين" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.98)، وانحراف معياري (0.99)، وبدرجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة (23) والتي نصها "يعزز ثقافة الحوار لدى الطلبة ويضرب مثلاً جيداً في المرونة وتقبل الآراء" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المجال، بمتوسط حسابي بلغ (3.89)، وانحراف معياري (0.97)، وهي تعكس درجة موافقة مرتفعة أيضاً.

خامساً التفكير الناقد والبحث العلمي

جدول (8)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والترتيب لتقديرات المعلمين لمجال

التفكير الناقد والمجال العلمي

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة بالنسبة للمتوسط
4	25	يوثق ملاحظات حول ممارساته التعليمية للاستفادة منها في تحسين تعلم الطلبة.	3.83	1.12	مرتفعة
2	26	يعمل على إيجاد حلول عملية للمشكلات التي تواجه عمليات التعلم.	3.95	1.14	مرتفعة
1	27	يشارك ملاحظاته مع الطلبة والزملاء معززاً مهارة التفكير الناقد.	4.03	1.00	مرتفعة
3	28	ينفذ أنشطة تعليمية مع الطلبة والمعلمين لتعزيز مهارات التفكير الناقد.	3.86	1.14	مرتفعة
5	29	يوظف أدوات التكنولوجيا في تطوير أنشطة تنمي مهارات البحث العلمي والتفكير الناقد.	3.76	1.13	متوسطة
-	-	الكلية	3.89	.73	مرتفعة

يظهر من الجدول (8) أن المتوسط العام لتقديرات المبحوثين لمجال التفكير الناقد والبحث العلمي جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.89) وبانحراف معياري (.73)، وقد احتلت الفقرة رقم (27) والتي نصها "يشارك ملاحظاته مع الطلبة والزملاء معززاً مهارة التفكير الناقد" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.03)، وانحراف معياري (1.00)، وبدرجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة (29) والتي نصها "يوظف أدوات التكنولوجيا في تطوير أنشطة تنمي مهارات البحث العلمي والتفكير الناقد" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المجال، بمتوسط حسابي بلغ (3.76)، وانحراف معياري (1.13)، وهي تعكس درجة موافقة متوسطة.

الإجابة عن السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر مديري المدارس الأساسية لفاعلية برامج تدريب المعلمين في تنميتهم مهنيًا في ضوء المعايير المهنية (التربية والتعليم في الأردن، أخلاقيات المهنة، الاتصال والتواصل، الانفتاح على الآخرين، التفكير الناقد والبحث العلمي) تعزى للمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي؟

للإجابة عن هذا السؤال تمَّ إستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغيرات (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي)، والجدول (9) يبين نتائج ذلك.

جدول (9)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة

المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	41	3.93
	أنثى	54	3.90
الخبرة	أقل من 5 سنوات	25	3.99
	5-10 سنوات	36	3.84
	11 سنة فأكثر	34	3.94
المؤهل العلمي	بكالوريوس	35	3.86
	دبلوم عالي	48	3.94
	دراسات عليا	12	3.98

نلاحظ من الجدول (9) أن هناك فروقاً ظاهرية بين المتوسطات الحسابية وللتعرف على هذه الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (Anova)، والجدول (10) يوضح نتائج ذلك.

جدول (10)

نتائج استخدام تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالات الفروق متوسطات اجابات

افراد عينة الدراسة تعزى لمتغيرات (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الجنس	.114	1	.114	.299	❖.586
الخبرة	.083	2	.042	.109	❖.897
المؤهل العلمي	.057	2	.028	.075	❖.928
الخطأ	29.265	90	.380		
المجموع	1493.018	95			

❖ غير دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تشير البيانات الواردة في الجدول (10) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر مديري المدارس الأساسية لفاعلية برامج تدريب المعلمين في تنميتهم مهنيًا في ضوء المعايير المهنية (التربية والتعليم في الأردن، أخلاقيات المهنة، الاتصال والتواصل، الانفتاح على الآخرين، التفكير الناقد والبحث العلمي) تعزى للمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي.

مناقشة النتائج

مناقشة نتائج السؤال الاول: ما فاعلية برامج تدريب المعلمين في تنميتهم مهنيًا في ضوء المعايير المهنية (التربية والتعليم في الأردن، أخلاقيات المهنة، الاتصال والتواصل، الانفتاح على الآخرين، التفكير الناقد والبحث العلمي) من وجهة نظر مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية لواء المزار الجنوبي؟

أن المتوسطات الحسابية لتقديرات المبحوثين لـ مجال برامج تدريب المعلمين في تنميتهم مهنيًا في ضوء المعايير المهنية من وجهة نظر مديري المدارس، جاءت على المستوى الكلي بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.58)، وعلى مستوى المجالات فقد احتل مجال "أخلاقيات المهنة" المرتبة الأولى، يليه في المرتبة الثانية مجال "المرونة الانفتاح على الآخرين" يليه مجال "التربية والتعليم في الاردن" يليه مجال "التفكير الناقد والبحث العلمي" وفي المرتبة الخامسة والأخيرة جاء مجال "الاتصال والتواصل".

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن برامج تدريب المعلمين المقدمة من قبل وزارة التربية والتعليم قادرة على تطوير المعلم وتأهيله بطريقة سليمة وفاعلة، حيث أن هذه البرامج ترتبط بشكل وثيق في مفهوم التعليم المستمر ومهمة تدريب وتطوير القدرات المعرفية والتربوية للمعلم، والعمل على إثراء معلوماته بأساليب متنوعة، وصقل خبراته وتقويم أدائه، وتعديل سلوكه التربوي الميداني بصورة مستمرة.

كما تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن برامج تدريب المعلمين تسهم بشكل كبير في إعداد معلم على قدر كبير من الكفاءة والفاعلية، بحيث يمتلك قدرًا كبيرًا من المعارف، والمهارات الفنية والقيادية التي تجعله قادرًا على التعامل مع الطلبة، وإحداث التغيير الإيجابي في سلوكهم، حيث إن هذه البرامج قادرة على معالجة نواحي النقص في إعداد المعلم قبل الخدمة (أثناء التعلم الجامعي) وتأهيله تربويًا وعلميًا.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى كفاءة برامج التدريب المعلمين ومساهمتها الكبيرة والفاعلة في اكساب المعلم معلومات ومهارات في التكنولوجيا، والتربية، والثقافة، والعلوم، والمعارف، بالإضافة إلى فاعليتها في مساعدة المعلمين الجدد على الانصهار في بوتقة مهنة التعليم، كما أن هذه البرامج تساعد المعلم على التعامل مع المناهج الجديدة، وتزودهم بمفاهيم واضحة حول أخلاقيات مهنة التعليم، وتُثني الممارسات والسلوكيات الإيجابية لديهم.

مناقشة نتائج السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر مديري المدارس الأساسية لفاعلية برامج تدريب المعلمين في

تنميتهم مهنيًا في ضوء المعايير المهنية (التربية والتعليم في الأردن، أخلاقيات المهنة، الاتصال والتواصل، الانفتاح على الآخرين، التفكير الناقد والبحث العلمي) تعزى للمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي؟

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر مديري المدارس الأساسية لفاعلية برامج تدريب المعلمين في تنميتهم مهنيًا في ضوء المعايير المهنية (التربية والتعليم في الأردن، أخلاقيات المهنة، الاتصال والتواصل، الانفتاح على الآخرين، التفكير الناقد والبحث العلمي) تعزى للمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي.

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن وجهة نظر مديري المدارس في لواء المزار الجنوبي متشابهة ولا تتأثر باختلاف متغيراتهم الديموغرافية (الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي)، حيث إن تصورات مديري المدارس ارتبطت بشكل كلي بطبيعة ونوعية وجود برامج التدريب المقدمة للمعلمين، بغض النظر عن خصائصهم الشخصية، وهذا يدل على منطقية وحيادية مديري المدارس في الإجابة على أسئلة الدراسة.

كما تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الخصائص الديموغرافية لمديري المدارس لا تؤثر على تصوراتهم حول فاعلية برامج تدريب المعلمين، وقد يرجع ذلك إلى أن مديري المدارس يحكمون على هذه البرامج من واقع مشاهدتهم لما تحدثه من تطوير وتأهيل للمعلمين، وليس من واقع صفاتهم وخصائصهم الشخصية والوظيفية.

التوصيات

بالاعتماد على ما تم التوصل إليه من نتائج، فإن الدراسة توصي بما يلي:

1. تكثيف عدد برامج تدريب المعلمين وزيادة أعداد المعلمين في هذه البرامج نظرًا لأثرها وفعاليتها الواضحة في تطوير المعلمين وتأهيلهم بالشكل الصحيح.
2. تطوير وتحديث برامج تدريب المعلمين باستمرار بما يتلائم مع متطلبات العصر، وخصوصًا المتطلبات التكنولوجية والتعليم الإلكتروني.
3. إجراء دراسات أخرى حول أثر برامج تدريب المعلمين على أداء المعلم أكاديميًا وإداريًا.

References

Arabic references:

- Al-Tweisi, Ziyad, Al-Nawaiseh, Ayish, et al (2016), educational leadership, the ministry of education, Amman, Jordan.
- Al-Ajiz, Fo'ad (2005), developing teachers' performance in the light of the school program as a development center, the University of Cairo.
- Naqa, Salah, Abu Ward, Eihab (2009), preparing teachers and developing them professionally in the light of the future challenges, submitted to the educational conference: the Palestinian teacher, the reality and prospects, 4-7 April.
- Al-Momani, Khaled (2007). Planning for Professional Growth for Teachers, Teacher Journal, Issue (47) pp. 54-60.
- Zaitoun, Abdul-Hamid (2004). Educational Research Methodology, The World of Books, First Edition, Amman, Jordan.
- Al-Deeb, Majid (2004). "The reality of educational supervision and the requirements for change in light of the new Palestinian curricula from the perspective of the educational supervisors and teachers in Gaza Governorate," a paper submitted to the first conference, Education in Palestine and the changes of the era, the Islamic University in Gaza, during 23-24 November. the first part .
- Shawq, Mahmoud, and Sa'id, Mohammad (1995), Teacher Education for the Twentieth Century, Al-Obeikan Library, Riyadh.
- Obaida, Sadiqa and Al-Diri, Ali, professional development for the teachers of the middle school, a paper submitted to the 21st educational conference: middle school education, development and aspiration for the future, the ministry of education, Al-Manama, 24-25 January.
- Nasir Najm Al-Deen, (2004), sustainable professional development for teachers during service for facing the challenges of globalization, the journal of the faculty of education, the University of Zaqaziq, Egypt.

- Al-Taani, Hassan Ahmad (2002), training, its concept, and effectiveness based on the evaluation of educational programs, Al-Sharouq House for publishing and distribution, Amman, Jordan.
- Al-Hiti, Khaled (2004), management of human resources, Amman, Jordan.
- Al-Khateeb, Ridah Al-Khateeb (1995), determining training needs, the journal of the faculty of education, the University of Assyout, Issue (2), p. 660-674.
- Al-Saif, Adel (2004), training needs in the domain of classroom management for the teachers of the first grades in the primary stage, unpublished master thesis, king Saud university, Riyadh.
- Al-Hishami, Rahma Abdullah (2003), the training needs required for teachers of Arabic language in the secondary school, unpublished master thesis, the University of sultan Qaboos, Muscat, Oman.

Foreign references:

- Bramblett, p, Cope (2000) .An Analysis of New Teacher Program
- Coffman, T.(2004). On Line professional development transferring skills learned to the class room, Capella university, (Dai-a65/03,p.895, Se.
- Webster Thomas.J(2000): .First year teacher: Their Evaluation From Perservice to the end of Organizational Frames.. AAT9973932, N, UMIPRO, Quest digital Dissertation-full Citation Abstract.
- Bramblett, p, Cope (2000) .An Analysis of New Teacher Program in Northern Arizona University DAL.. A611-3.P.824

مدى تضمين معايير الشغف العلمي في كتب علوم الأرض والفيزياء لطلاب

الصف التاسع الأساسي في الأردن

كرم علي الدقاسمة

Karam Ali Dagamseh

Ministry Of Education –Irbid-Jordan

ملخص

الهدف من الدراسة هو تحليل فقرات كتب الفيزياء وعلوم الأرض لطلاب الصف التاسع الأساسي من أجل تحديد مدى دمج هذه الكتب لمعايير الشغف العلمي وإجراء مقارنة بين الكتابين المدرسيين. تم استخدام أسلوب الدراسة الوصفية وتحليل المحتوى في هذا البحث ، واشتملت أداة الدراسة على أداة قياس خاصة صممها الباحث ، تتكون من ثمانية معايير رئيسية ، كل منها مشتق من مؤشرات فرعية ، وتكرارات ونسب كل معيار. أظهرت النتائج أن معيار "التحقيق" احتل المرتبة الأولى في درجة إدراج المعايير في كلا الكتابين الدراسيين بنسبة 30.3% في كتاب الفيزياء و 25.7% في علوم الأرض ، يليه على التوالي "التفاعل". ومعايير "القيم العلمية" و "التحفيز" في المرتبة الرابعة في كلا الكتابين

Abstract

The aim of the study is to analyse the paragraphs of the physics and Earth Sciences textbooks for the 9th basic graders in order to identify the extent to which these books incorporate the criteria of scientific passion and make a comparison between the two text books. The qualitative descriptive study and content analysis method was used in this research and the study tool included a special measurement tool designed by the researcher, consisting of eight main criteria, each of which is derived from sub-indicators, the frequencies and percentages of each criterion were calculated .The results showed that the “investigation” criterion ranked first in the grade of inclusion of criteria in both textbooks at 30.3% in the Book of physics and 25.7% in the Earth Sciences, It is followed, respectively, by “interaction” and “scientific values” and “stimulus” criteria in fourth place in both books.

مقدمة

على الرغم من تعدد وسائل اكتساب المعرفة، وتعدد أساليب عرضها وتقديمها باستخدام تقنيات التعليم الحديثة، يبقى الكتاب المدرسي أداة مهمة من أدوات التعلم. وفي هذا الصدد، أكدت الجمعية الأمريكية لتقدم العلوم (American Association for the Advancement of Science: AAAS) في مشروع (2061) أن الكتب والمحتوى العلمي تمثل العمود الفقري للتعلم في غرفة الصف، وأوصت بمراجعتها وتطويرها وتحسينها باستمرار والكتاب المدرسي هو بمثابة دليل للمعلمين والطلبة وأولياء الأمور، ودليل لكل من الغايات ووسائل التعلم و التعليم، ويشتمل على إرشادات للمعلم والطالب عن كيفية الدراسة وكيفية عرض المادة التعليمية، كما يشتمل على الاختبارات. والوسائل التعليمية ومواد التعليم اللازمة لتحقيق التعلم الجديد، فهو بذلك مخزون كبير من المعرفة اللازمة لتحقيق أهداف التعلم المستقبلية.

كما أن كتب العلوم تُعد الأساس والركيزة الأساسية لعملية التعليم والتعلم في مادة العلوم، وتحتوي هذه الكتب على كمية كبيرة من المعارف والمهارات التي تقدم للطلبة في مختلف المراحل التعليمية.

من خلال وجود مؤشرات للشغف العلمي في كتب العلوم يجب أن تساعد على تسهيل دراسة مادة العلوم وجعلها مناسبة لفهم الطلبة دون التأثير على المادة العلمية المطروحة، ودون أن تفقد المادة العلمية معناها، وأن تعرض العلم على شكل يبين الاهتمام باكتشاف ووصف الظواهر الطبيعية، ويجب أن يتم عرض العلم على أنه أكثر من معرفة. إن تطوير المناهج حسب مؤشرات الشغف العلمي بحاجة إلى جهود كبيرة، وستكون هناك تحديات صعبة سيواجهها واضعو المناهج، ولكن النتيجة ستكون ذات قيمة عالية وتستحق تلك الجهود الكبيرة إذا توفرت العزيمة والقدرة بأهمية التطوير وضرورة التغيير من حين لآخر، ولن يتم هذا إلا من خلال عمل مضمّن والتزام وتفان وانفتاح على الأفكار الجديدة، والقدرة على الاستفادة من الخبرات والتجارب السابقة. لذا ينبغي أن تكون الخطوط الرئيسية لأي مادة من مواد المنهج مرنة وقابلة للتطوير، بحيث تركز على معايير الشغف العلمي التي سوف نتحدث عنها خلال عملية عرض النتائج.

التعلم ليس غاية في حد ذاته، بل هو وسيلة للتقدم والتطور والنجاح، ومن لم يستفد من التعلم فقدوا وقتهم وجهدهم ومالهم، فلن تجني ثمار التعلم إلا إذا عكس ما

تعلمته. بشكل إيجابي على حياتك ، وقد أثرت عليها بالفعل ، وحولت أفكارك الجيدة إلى مشاريع وواقعية ملموسة وإنجازات علمية تقودك إلى النجاح (العريفي ، 2010).

وتعتبر الكتب المدرسية من أهم وسائل حفظ العلم ونقله بين الأجيال ، ولها مساهمات كبيرة في ظهور العلماء الشباب. (العريفي ، 2010).

والنظر إلى الشغف كجزء من الكتاب المدرسي ، فإنه يعتبر تعلم شيء جديد ، وإعطاء الأهمية. إنها تبحث باستمرار عن الجديد وفي جهد التعلم. الشغف لديه القدرة على نقل وخلق العمل. الشغف هو الدافع والبحث عن الجديد والاستعداد للتعلم. الشغف هو ببساطة إظهار نزعة قوية ورغبة من خلال إنفاق الوقت والطاقة على نشاط يحبه شخص ما أو يعتقد أنه مهم (Carbonneau et al., 2008). يرتبط الشغف ارتباطاً وثيقاً بالتعلم وتجربة الأفكار الجديدة. وفقاً لداي ، يتم تحديد الشغف بالأمل والولاء والرعاية والحماس ، وهي السمات الرئيسية للتدريس الفعال (أوسلون ، 2003).

يؤمن كوران (2015) بأن العاطفة هي تجربة إنسانية لا يجد الفرد معنى في حياته بدونها ، حيث أن تلك التجربة تزود الفرد بالطاقة النفسية للمشاركة والاندماج مع الأنشطة ذات القيمة.

وبشكل أكثر تحديداً ، يُعتبر الشغف العلمي اتجاهاً قوياً للفرد نحو نشاط معين ، وهناك مكونان رئيسيان للشغف ، عنصر عاطفي يتضمن إعجاب الفرد الشديد بالنشاط والمكون المعرفي الذي يتضمن دمج هذا النشاط في هوية الفرد. بدلاً من ذلك ، يصل إلى أن يكون أحد الجوانب الرئيسية في حياة الفرد وهويته ، مما يؤدي إلى تحقيق الفرد لمجموعة من النتائج العاطفية ، وأهمها الرضا والتكامل والسعادة (Curran et al., 2015).

ومن هذا المنطلق قام الباحث بتحليل فقرات كتب الفيزياء وعلوم الأرض لطلاب الصف التاسع الأساسي من أجل تحديد مدى دمج هذه الكتب لمعايير الشغف العلمي وإجراء مقارنة بين الكتابين. والوقوف على أهمية هذه المعايير في تحصيل الطالب ، وتقديم توصيات للمعايير التي تم تجاهلها في هذه الكتب والتي لها دور في زيادة الشغف. وينعكس ذلك في تطوير الطالب العلمي لأدائه الماهر ودوافعه وتعزيز التحصيل العلمي. لذلك يجب تدريب الطالب على التفكير العلمي والشغف العلمي بالكتب المدرسية.

مشكلة الدراسة واسئلتها

ما مدى تضمين معايير الشغف العلمي في كتب علوم الأرض والفيزياء للصف التاسع ونسبة كل معيار منها. والكشف عن أهمية هذه المعايير وذلك لتأثيراتها الايجابية على المتغيرات الأكاديمية وهل يوجد تأثير مباشر للشغف العلمي على التحصيل العلمي. ومن هنا تبرز اسئلة البحث التالية

1- ما هي معايير الشغف العلمي التي يجب تضمينها في كتب علوم الأرض والفيزياء للصف التاسع الأساسي؟

2- إلى أي درجة اشتمل كتاب علوم الأرض والفيزياء للصف التاسع الأساسي على معايير الشغف العلمي؟

هدف الدراسة

تهدف الدراسة الى تحليل الفقرات لكتاب علوم الأرض والفيزياء للصف التاسع الاساسي لمعايير الشغف العلمي ومدى تضمينها في هذا الكتاب.

اهمية الدراسة

تكشف أهمية الدراسة دور معايير الشغف العلمي ومدى تضمينها في كتاب علوم الأرض والفيزياء الى زيادة دافعية الطلبة مما ينعكس على تطوير الاداء المهاري لدى الطلبة وتعزيز التحصيل الأكاديمي.

محددات وحدود الدراسة

1- قلة الدراسات السابقة

2- عدم توفر ادوات لقياس معايير الشغف العلمي

3- مدى صدق الاجابة على الادوات المستخدمة

4- حدود الدراسة المكانية في الأردن (مدارس وزارة التربية والتعليم) عام 2021

5- حدود الدراسة تضمنت فئة الصف التاسع لكتابي علوم الأرض والفيزياء فقط بالاضافة لقلة المواضيع التي تم تغطيتها في الكتاب المدرسي.

التعريفات الاجرائية

• كتاب علوم الارض

كتاب اقرته وزارة التربية والتعليم لتدريسة في مدارس المملكة الاردنية الهاشمية للصف التاسع الاساسي بناء على قرار مجلس التربية والتعليم وهو كتاب مقسم لجزأين اول وثاني. يتضمن مفاهيم اساسية في مجال علوم الارض والبيئة.

• كتاب الفيزياء

كتاب اقرته وزارة التربية والتعليم لتدريسة في مدارس المملكة الاردنية الهاشمية للصف العاشر الاساسي بناء على قرار مجلس التربية والتعليم وهو كتاب مقسم لجزأين اول وثاني. يتضمن مفاهيم اساسية في مجال الفيزياء.

• الشغف العلمي

هو ميل قوي نحو نشاط يحبه الطالب ويستشعر اهميته ويستثمر وقته فيه ويقاس بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على مقياس الشغف المستخدم في الدراسة الدراسات السابقة

تم إجراء بعض الأبحاث المتعلقة بهذه الدراسة مثل (Vallerand, 2012) والتي كانت تهدف إلى إظهار دور الشغف بالأنشطة في الرفاهية النفسية المستدامة. يقترح النموذج وجود نوعين من العاطفة: متناغم وقهري. في مجال التعليم، ركزت معظم الدراسات على الشغف المتناغم لما له من فوائد في التعليم. إنه يؤثر على أداء الطلاب، والمثابرة، وتوجيه الأهداف، والدافع القوي للتعلم (Vallerand et al., 2003).

بينما هدفت دراسة الحارثي (2015) إلى التحقيق في مستوى العاطفة والسعادة لدى طلاب الثانوية العامة في المملكة العربية السعودية، بعينة من 1175 طالب وطالبة. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى كل من التناغم العاطفي والسعادة كان مرتفعاً، بينما كان مستوى شغف الاكتساب متوسطاً بين أفراد عينة الدراسة.

أيضاً، أجرت Serin (2017) دراسة حول "دور الشغف في التعلم والتعليم" تركز على الاختلافات التي يصنعها المعلمون المتحمسون، وتشير إلى آثار الشغف على التعلم والتعليم الفعالين. الشغف له عامل محفز. لذلك، فهي حاجة ماسة إلى تعليم وتدريب عالي الجودة. الشغف هو البحث عن الأفكار الجديدة وتجربة الأفكار الجديدة. الشغف هو أساس التدريس الفعال. إن الشغف الذي لا غنى عنه للتعلم والتعليم يسهل تعلم

الرغبة والحماس العميق اللذين يخلقهما. يسعى المعلمون المتحمسون من خلال إنشاء بيئات تعليمية فعالة إلى زيادة إمكانات التعلم لطلابهم.

حيث أن الهدف الرئيسي من دراسة (Sigmudsson et al., 2020) كان استكشاف الروابط بين العاطفة والعزيمة والعقلية في مجموعة من الشباب الأيسلنديين. تشير النتائج إلى الفروق بين الجنسين في الارتباط بين العاطفة والعزيمة والعقلية.

بينما هدفت دراسة الجراح (2020) إلى استكشاف العلاقة بين الشغف الأكاديمي والإرهاق الأكاديمي ، في ضوء متغيرات: الجنس ، المهنة ، البرنامج ومستوى الدخل. أشارت النتائج إلى ارتفاع مستوى الرغبة المتناغمة في العينة. كان مستوى الرغبة الوسواس القهري معتدلاً ، وكان مستوى الإرهاق الأكاديمي متوسطاً سواء على المستوى الكلي أو على مستوى الأبعاد. علاوة على ذلك ، كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الهوس الاستحواذي لصالح برنامج الدكتوراه. كما أظهرت النتائج علاقة سلبية بين بعدي العاطفة والإرهاق الأكاديمي.

من ناحية أخرى ، هدفت دراسة السيد طه (2020) إلى التحقيق في العلاقات السببية بين التفاؤل والأمل والعاطفة الأكاديمية والمشاركة الأكاديمية. كما وجدت الدراسة أن هناك تأثيرات مباشرة ذات دلالة إحصائية للتفاؤل وأبعاد تحقيق الأهداف المرجوة على بعدي الشغف ، وتأثير مباشر ذي دلالة إحصائية لأبعاد مواصفات الأهداف على العاطفة القهرية. كانت هناك أيضاً تأثيرات مباشرة ذات دلالة إحصائية لبعدي العاطفة القهرية على ثلاثة أبعاد للمشاركة الأكاديمية. أخيراً ، كانت هناك تأثيرات غير مباشرة ذات دلالة إحصائية للتفاؤل على ثلاثة أبعاد للمشاركة الأكاديمية من خلال الشغف الأكاديمي المتوسط المتغير (العاطفة المتناغمة والقهرية).

بالإضافة إلى ذلك ، فإن دراسة Sigmudsson (2021) ، تبحث في العلاقة بين العاطفة والعزيمة والعقلية عبر مدى الحياة. تم استخدام مقياس العاطفة المكون من ثمانية عناصر لتقييم العاطفة ، ومقياس Grit-S لتقييم العزيمة. تم قياس العقلية باستخدام نظريات مقياس الذكاء (TIS). يحتوي المقياس على 8 عناصر. أظهرت النتائج أنه بالنسبة للمجموعة ككل ، كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العاطفة والعزيمة ($r = 0.325$) ؛ العاطفة والعقلية ($r = 0.166$) والعزيمة والعقلية ($r = 0.167$).

من الأدبيات السابقة ، لاحظ الباحثون البحث المحدود حول الشغف العلمي. تناولت بعض الدراسات الحديث عن دور الشغف بالأنشطة في الرفاه النفسي المستدام (Vallerand, 2012). ومنهم من يبحث في مستوى العاطفة والسعادة لدى طلاب المرحلة الثانوية في مدينة مكة المكرمة (الحارثي ، 2015). السيد طه (2020) يبحث في العلاقات السببية بين التفاؤل والأمل والعاطفة الأكاديمية والمشاركة الأكاديمية. بينما يبحث بعضهم في العلاقة بين العاطفة والعزيمة والعقلية (Sigmudsson 2020, 2021) ومع ذلك ، لم يتناول أي من الأدبيات السابقة مدى إدراج معايير الشغف العلمي في الكتب المدرسية.

منهجية البحث

تم استخدام المنهج النوعي الوصفي وتحليل المحتوى بما يتناسب مع طبيعة الدراسة بالاعتماد على تحليل كتب علوم لتحديد الدرجة التي تتضمن بها معايير الشغف العلمي.

مجتمع وعينة الدراسة

يتكون المجتمع من كتاب الفيزياء (الجزء الثاني) وعلوم الأرض (الجزء الثاني) للصف التاسع الأساسي في الأردن ، وقد تم اعتماد الفقرة كوحدة تحليل. يوضح الجدول رقم (1) توزيع كتاب الفيزياء (الجزء الثاني) وعلوم الأرض (الجزء الثاني) حسب عدد الوحدات والفصول والصفحات. ويوضح الجدول (2) توزيع عدد الصفحات وعدد الفقرات التي تم عدها وتحليلها في كتاب الفيزياء (الجزء الثاني) وعلوم الأرض (الجزء الثاني) لطلاب الصف التاسع الأساسي.

جدول 1

توزيع كتاب الفيزياء (الجزء الثاني) وعلوم الأرض (الجزء الثاني) لطلاب الصف التاسع حسب عدد الوحدات والفصول والصفحات وعدد الفقرات التي تم تحليلها.

علوم الأرض والبيئة		الفيزياء		الكتب
الثاني	الثاني	الثاني	الثاني	الجزء
الثانية	الاولى	الثانية	الاولى	عدد الوحدات
32	22	80	22	عدد الصفحات

جدول 2

توزيع عدد الصفحات وعدد الفقرات التي تم عدها وتحليلها في كتاب الفيزياء (الجزء الثاني) وعلوم الأرض (الجزء الثاني) لطلاب الصف التاسع الأساسي.

الكتب	الفيزياء		علوم الأرض والبيئة	
	الأولى	الثانية	الأولى	الثانية
عدد الوحدات				
عدد الصفحات	22	80	22	32
عدد الفقرات المحللة	41	104	54	51

أدوات الدراسة :

أداة الدراسة هي أداة قياس خاصة صممها الباحث بعد دراسة المؤلفات التربوية ومراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع والأدب للمهتمين بالمنهج ومعايير اختيارهم وتحليلهم ، وتتكون من ثمانية معايير رئيسية ، كل منها مشتق من المؤشرات الفرعية كما هو مبين في الجدول 3. تم حساب التكرارات والنسب المئوية لكل معيار. تم تحديد معدلات تضمين معايير شغف العلوم من خلال استشارة مجموعة من الخبراء حول طرق تدريس العلوم من المشرفين التربويين ومعلمي العلوم.

صحة وموثوقية :

لدراسة الأداة تم عرضها على مجموعة من المحكمين وبعض المختصين في مناهج وطرق تدريس العلوم ، وتم إجراء التعديلات اللازمة وفقاً لآراء ومقترحات المحكمين. يتحقق البحث من مصداقية الأداة عن طريق interrater ، من خلال الباحثين أنفسهم عن طريق تحليل فصل دراسي واحد لكل كتاب (كل باحث أجرى التحليل على حدة) باستخدام أداة التحليل المعدة ، وبعد ذلك قام الباحث بتعريفه على هذه الأداة ومكوناتها. (ودلالة ذلك) ، ثم تم حساب عامل الموثوقية لعملية التحليل باستخدام معادلة هولست (Holsti, 1969).

$$C.R = (2 * M) / (N1 + N2)$$

CR : معامل الموثوقية.

M : عدد الفقرات التي تم تحليلها والتي تم الاتفاق عليها بين باحثين.

N1 + N2 : العدد الإجمالي للفقرات التي تم تحليلها.

كان معامل الموثوقية لكتاب الفيزياء (الجزء الثاني) 94% ، و 90% لكتاب علوم الأرض لطلاب الصف التاسع ، وتشير القيم الجوهرية الى ان النسبة كلما كانت (< 0.80) تعطي مقياس جيد للاتفاق ، مما يضمن موثوقية أعلى لكتب الفيزياء وعلوم الأرض.

النتائج والمناقشة

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

"ما هي معايير الشغف العلمي التي يجب تضمينها في كتب الفيزياء وعلوم الأرض لطلاب الصف التاسع الأساسي؟" وناقشها.

للإجابة على هذا: تم تصميم أداة لقياس معايير الشغف العلمي التي يجب تضمينها في كتب العلوم. المعايير الرئيسية في الأداة مستمدة من مراجعة الدراسات السابقة وكتابات المهتمين بالشغف. يوضح الجدول رقم (3) الأداة التي تم تصميمها والاعتماد عليها في هذه الدراسة.

جدول 3

معايير الشغف العلمي والمؤشرات الفرعية والتي يجب تضمينها في كتابي الفيزياء وعلوم الأرض لطلاب الصف التاسع الأساسي.

معايير الشغف	المؤشرات الفرعية
القيم العلمية	1- ربط المحتوى العلمي بتجارب حياتية
	2- يتيح الكتاب المدرسي لطلاب تصميم نماذج علمية تخص المحتوى العلمي
	3- تشمل الموضوعات المشاركة الكاملة بحيث يكون الطالب جزءاً من عملية التعلم
مهارات الاستقصاء	1- يتيح الكتاب لطلاب اكتشاف البيئة المحيطة
	2- أنشطة تركز على الاستنباط
	3- التركيز على التفكير الناقد
التفاعل	تتيح الموضوعات إمكانية الانخراط بالعمل الجماعي
	ينمي مهارات الاتصال والتواصل
	احترام آراء الآخرين
تحقيق الذات	يتضمن الكتاب موضوعات ومهام تؤثر بشكل إيجابي على أداء الطلاب ومهاراتهم
	والقدرة على اتخاذ القرارات
التحفيز	وجود أنشطة في الكتاب تزيد من دافعية الطلبة وتحفزهم للوصول للتعلم
	الاتقاني
الطاقة الإيجابية	وجود تمارين تحفز الطلبة على الإبداع
	يخلق مشاعر الحماس والطاقة من خلال التجارب الممتعة

	يسمح للطالب باكتشاف مهاراته الفريدة
القيم الوجدانية	تمكن الطلاب من تطبيق ما تعلموه في واقعهم.
	اشتمال الكتب على أنشطة يستشعر الطالب بها عظمة الخالق
السعادة	يتيح للطالب تعلم فنون الاستنتاج والتساؤل والحوار والتفكير.
	تمكن الطالب من تعزيز ثقته بنفسه
	تتيح الكتب من خلال انشطتها حب المادة العلمية وخلق مشاعر واحاسيس تجلب السعادة

يوضح الجدول رقم (3) المعايير الأساسية التي يجب تضمينها في كتاب الفيزياء وعلوم الأرض لطلاب الصف التاسع الأساسي ، والتي تم تقسيمها إلى ثمانية معايير رئيسية. يتضمن كل معيار عدة مؤشرات فرعية.

تشير المعايير إلى مدى اكتساب المتعلم الشغف العلمي من خلال الكتب المدرسية. الشغف له تأثير قوي في أداء الطلاب والمثابرة وتوجيه الأهداف ، وهو أيضاً دافع قوي للتركيز والتعلم والمرونة.

حيث يتميز الشغف المكتسب من التعليم بارتباطه بالعواطف الإيجابية ، مما يساعد المتعلم على زيادة تقديره لذاته وتوقعاته وزيادة تفاؤله ، مما يمنح المتعلم طاقة إضافية وحامساً وتصميماً على تنفيذ المهام بشكل أكبر من المتعة والإنجاز وهذا بدوره يجعل المتعلم حكيماً وأكثر قدرة على اتخاذ قرارات مستقلة وسليمة.

من ناحية أخرى ، فإن أحد المعايير المهمة لاكتساب الشغف هو قدرة المتعلم على اكتساب مهارة البحث والتحقيق ، والقدرة على التكيف مع المتغيرات ، حتى يتمكن من تقييم أدائه ، ومراجعة إنجازاته ، وخلق أهداف عالية يتحدى بها نفسه ، وبالتالي تمكينه من التخطيط والتنفيذ لإنتاج أفضل ما لديه.

أيضاً ، يرتبط تفاعل الطلبة في المحتوى العلمي مع الآخرين ارتباطاً وثيقاً بخلق الشغف والإثارة للتعلم من خلال احترام وتقدير آراء ومشاعر الآخرين. يساهم ذلك في تحفيز الابداع والتفكير الناقد والنظر إلى الأشياء بصور مختلفة. هذا يطور شخصية المتعلم ، مما يجعله يفكر في طريقة جديدة يمكن أن تساعد في جميع أمور حياته.

يرتبط امتلاك الشغف العلمي بما يختبره المتعلم في حياته ويتعلم من خلال تجارب الآخرين والبيئة والظروف ، لذلك من المهم ربط ما يتعلمه الطالب بواقع حياته اليومية . بالإضافة إلى ما سبق ، فإن اكتساب مهارات البحث والاستقصاء يمكن المتعلمين

من بناء معارفهم الخاصة وتطوير قدراتهم في التفكير، حتى يتمكنوا من تطبيق الأفكار على المواقف الجديدة، وهذا يساعد المتعلمين على اكتساب الشغف. إن تحقيق كل هذه المعايير لدى المتعلمين، فضلاً عن الانخراط والدافعية والمرونة، يعزز شغفهم العلمي، ويحسن مستوى أدائهم التعليمي، ويعالجون بشكل أفضل المتطلبات والتحديات التي يواجهونها في دراستهم وحياتهم، ويحققون معدلات تعليمية أعلى من الإنجاز، وبالتالي المساهمة في تحقيق الأهداف التربوية.

نتائج السؤال الثاني:

"إلى أي درجة تتضمن كتب الفيزياء وعلوم الأرض لطلاب الصف التاسع معايير الشغف العلمي؟" وناقشها.

للإجابة على هذا، تم استخراج التكرارات والنسب المئوية وإجمالي التكرارات لكل معيار رئيسي.

جدول 4

نتائج تحليل كتب الفيزياء وعلوم الأرض لطلاب الصف التاسع الأساسي بناءً على معايير الشغف العلمي.

مجموع التكرارات والنسب المئوية التكرار %	كتاب الفيزياء الصف التاسع الجزء الثاني التكرارات والنسبة المئوية التكرار %	كتاب علوم الأرض الصف التاسع الجزء الثاني التكرارات والنسبة المئوية التكرار %	معايير الشغف العلمي مجموع التكرارات والنسب المئوية
71 28.4	44 30.3	27 25.7	مهارات الاستقصاء
42 16.8	22 15.2	20 19	القيم العلمية
44 17.6	30 20.7	14 13.3	التفاعل
30 12	18 12	12 11.4	التحفيز
26 10.4	15 10.3	11 10.5	تحقيق الذات
11 4.4	3 2	8 7.6	السعادة
13 5.2	5 3.4	8 7.6	الطاقة الايجابية
13 5.2	8 5.5	5 4.8	القيم الوجدانية

ويلاحظ من الجدول 4 أن مجموع تكرارات المعايير لكتب الفيزياء وعلوم الأرض جاءت بالترتيب من الأكثر تكراراً إلى الأقل كالتالي (مهارات الاستقصاء / التفاعل

/ القيم العلمية / التحفيز / تحقيق الذات / (الطاقة الايجابية والقيم الوجدانية نفس عدد التكرارات) / السعادة).

واختلفت هذه المعايير بترتيبها حسب المادة الدراسية كالتالي. معيار "مهارات الاستقصاء" في كتاب الفيزياء بلغ 44 ونسبة 30.3% مقارنة بكتاب علوم الأرض ، حيث كانت التكرارات لنفس المعيار 27 ونسبة مئوية 25.7% ، وهو ما يمثل أعلى إجمالي تكرارات ، وبالتالي يحتل المرتبة الأولى بين معايير الشغف العلمي الموجودة في كلا الكتابين. والسبب احتواء المادة التعليمية على قوانين تحتاج لتطبيق وتفسير مما يدفع الطلبة للتفكير الناقد واحتوائها على ظواهر طبيعية تحتاج لاستقصاء نشط داخل الغرفة الصفية.

بينما كانت تكرارات معيار "التفاعل" في كتاب الفيزياء 30 ونسبة 20.7% مقارنة بكتاب علوم الأرض ، حيث تكرارات نفس المعيار 14 ونسبة 13.3% . وبالتالي ، احتل معيار التفاعل المرتبة الثانية بين المعايير الأخرى.

احتل معيار "القيم العلمية" المرتبة الثانية في كتاب علوم الأرض ، بتكرار 20 ونسبة مئوية بلغت 19% ، وحصل نفس المعيار على الترتيب الثالث في كتاب الفيزياء بتكرار 22 ونسبة مئوية بلغت 15.2%.

واحتل معيار "تحقيق الذات" المرتبة الخامسة في كتاب علوم الأرض والبيئة والفيزياء بمجموع تكرارات 11 و 15 ونسب مئوية 10.5 و 10.3 عالتوالي.

واحتل معيار السعادة المرتبة الأخيرة بمجموع تكرارات في الكتابين 11 ونسبة مئوية 4.4% . واحتل معيار القيم الوجدانية المرتبة الأخيرة في كتاب علوم الأرض بتكرار 5 ونسبة مئوية 4.8% ، وسببه ان مادة علوم الأرض تشتمل على ظواهر جيولوجية تختص بمظاهر جيولوجية متنوعة. بالمقابل حصل معيار السعادة في كتاب الفيزياء على المرتبة الأخيرة بتكرار 3 ونسبة مئوية 2% ، وهذا يعزى لطبيعة المادة العلمية التي تشتمل على قوانين نظرية غير محسوسة وصعوبة تطبيقها ميدانياً.

تشير النتائج السابقة إلى أن الدرجة التي تتضمن بها المعايير التالية "الاستقصاء" و "التفاعل" و "القيم العلمية" في كلا الكتابين تعتبر مهمة وفقاً للنسب التي حددتها الدراسة سابقاً. يشير هذا إلى الاهتمام بالتطوير النوعي لمنهج العلوم ، والذي يتم قياسه من خلال مستويات تعلم الطلاب والتعلم المتمركز حول الطالب.

أما بالنسبة لمعيار "التحفيز" و "تحقيق الذات" ، فإن درجة التضمنين في كلا الكتابين كانت متوسطة وفقاً للنسب المبلغ عنها. يشير هذا إلى أن المحتوى يشجع الطلاب على اكتساب مهارات اتخاذ القرارات وربط العلم بالحياة ، لكنه لم يصل إلى نقطة الدمج المهمة. قد تكون هذه النتيجة بسبب وجود كتاب أنشطة مصاحب لكلا الكتب المدرسية الرئيسية التي تركز على التجارب العلمية.

كانت درجة تضمين معايير "السعادة" و "القيم الوجدانية" و "الطاقة الايجابية" منخفضة للغاية وغير كافية. ويعود السبب لعدم اشتمال هذه المعايير ضمن مصفوفة المدى والتتابع. وعدم اهتمام واضعي المنهاج لهذه المعايير كاسلوب يدعم تعلم الطلبة.

الاستنتاج والتوصيات

انطلاقاً من هذه النتائج ، يجب الاهتمام بإدماج معايير الشغف العلمي بطريقة متوازنة ومتكاملة ومتناسكة من أجل تمكين المتعلمين من أن يصبحوا شغوفين بعلومهم وحياتهم ولتحسين مستوى تقدمهم وانجازاتهم العلمية. يمكن تفسير عدم وجود توازن واضح في إدراج المعايير في كتب العلوم المدرسية بحقيقة أن مؤلفي الكتب واللجان الإشرافية لا يتم إطلاعهم على أهمية الشغف العلمي.

بناءً على نتائج هذه الدراسة يوصي الباحثون بما يلي:

- ضرورة التركيز على دمج معايير شغف العلوم من خلال المحتوى في مناهج العلوم بشكل خاص والمناهج الأخرى بشكل عام.
- تطبيق دراسات على تحليل المواد الأخرى من حيث الدرجة التي تدمج فيها معايير الشغف العلمي وفي فصول مختلفة.
- إمكانية عقد محاضرات ودورات وورش عمل تدريبية لمتخذي القرار المشاركين في تصميم وتطوير مناهج العلوم بهدف تزويدهم بأهمية الشغف العلمي والاكتساب والممارسة وضرورة إدراجه في المناهج بشكل عام. .
- ضرورة الاهتمام بأساليب التدريس التي تنمي الشغف العلمي.

المراجع

1. Al- Jarrah, Abdelnaser (2020): Academic Passion and Its Relationship to Academic Burnout among Yarmouk University Students, Arabian Gulf University, Bahrain. Vol.16 No. 4, 519-539.
2. Al- Araify, Abdulrahman 2010: A passion for learning is the secret to success. (in Arabic) King Fahd National Publishing Library, Jeddah, Saudi Arabia. P:120.
3. Curran, T., Hill, A. P., Appleton, P. R., Vallerand, R. J., & Standage, M. (2015). The psychology of passion: A meta-analytical review of a decade of research on intrapersonal outcomes. *Motivation and Emotion*, 39(5), 631-655.
4. Carbonneau, N., Vallerand, R., Fernet, C., Guay, F. (2008). The Role of Passion for Teaching in Intrapersonal and Interpersonal Outcomes. *Journal of Educational Psychology*, 100(4), 977-987.
5. ElsayedTaha, ReyadSoliman (2020): Academic engagement and its relationship with academic passion, optimism and hope for university students "A study in relations modeling". Lecturer of Educational Psychology. Faculty of Education. Ain Shams University. Vol.44, No.3, 291-372.
6. Holsti, O.R. (1969). *Content Analysis for the Social Sciences and Humanities*. Reading, MA: Addition-Wesley.
7. InterAcademy Panel (IAP) (2008): *Passion for Science Passion for a Better World*. Annual Meeting of New Champions of the World Economic Forum in Tianjin, China.
8. (The Tianjin Statement of Global Young Scientists at the Annual Meeting of New Champions of the World Economic Forum 2008)
9. Olson, D.L. (2003). Principles, Impracticality, and Passion. *Phi Delta Kappan*, 85(4): 307-309.
10. Serin. Hamdi (2017) The Role of Passion in Learning and Teaching. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*. 1 Faculty of Education, Ishik University, Erbil, Iraq Correspondence: HamdiSerin, Ishik University, Erbil, Iraq. Vol.4, No.1.60-64.

11. Sigmundundsson, H., Hega.M., Hemundottir. F., (2020): Passion, grit and mindset in the ages 14 to 77: Exploring relationship and gender differences. EL SEVIER. New Ideas in Phychology, Vol. 59, December.
12. Sigmundundsson, H., Hermundur.F., (2021): Passion, grit and mindset in the ages 14 to 77: Exploring relationship and gender differences. EL SEVIER. New Ideas in Phychology, Vol. 60, January.
13. Vallerand, Robert J (2012): The role of passion in sustainable psychological
14. well-being. Vallerand Psychology of Well-Being: Theory, Research and Practice 2012, 2:1 [.http://www.psywb.com/content/2/1/1](http://www.psywb.com/content/2/1/1). a Springer Open Journal.
15. Vallerand, R., Blanchard, C., Mageau, G., Koestner, R., Ratelle, C., Leonard, M. & Marsolais, J. (2003). Les passions de l'Ame: On obsessive and harmonious passion. Journal of Personality and Social Psychology, 85(4), 756–767; <http://doi.org/10.1037/0022-3514-85.4.756>

أثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في جودة الخدمات المقدمة من قبل امانة عمان الكبرى

مصطفى ابراهيم محمد ابو علي

الأستاذ الدكتور رشاد محمد الساعد

ادارة الأعمال / كلية الاعمال

جامعة عمان العربية

The Impact of Organizational Conflict Management Strategies on the Quality of Services Provided by Greater Amman Municipality

Mustafa Ibrahim Muhammad Abu Ali

Business Management

Business school

Amman Arab University

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف في أثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في جودة الخدمات المقدمة من أمانة عمان الكبرى. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الكمي. ولتحقيق أغراض الدراسة تم تصميم استبانة كأداة للدراسة مكونة من (47) فقرة موزعة على متغيري الدراسة. وقد تمثل مجتمع الدراسة بالموظفين العاملين في أمانة عمان الكبرى والبالغ عددهم (2800) موظفاً، و تم توزيع (250) استبانة بالمسح الشامل على المديرين ورؤساء الأقسام. و تم استرداد (237) استبانة كلها صالحة للتحليل. وقد أظهرت الدراسة عدداً من النتائج أهمها أن هناك أثراً ذا دلالة احصائية لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في جودة الخدمات المقدمة من قبل امانة عمان الكبرى.

أوصت الدراسة إلى ضرورة تطوير ممارسات مديري الدوائر في أمانة عمان الكبرى حول إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من خلال الدورات التدريبية .
الكلمات المفتاحية: إستراتيجيات ،الصراع ، جودة الخدمات ،امانة عمان

Abstract

The Impact of Organizational Conflict Management Strategies on the Quality of Services Provided by Greater Amman Municipality

The study aimed to identify the impact of organizational conflict management strategies on the quality of services provided in the Greater Amman Municipality. The study is based on the descriptive quantitative approach. To achieve the study objectives, a questionnaire was designed as a study tool consisting of (47) items distributed among the study variables. The study population was constituted of the employees working in the Greater Amman Municipality, whose number is (2,800) employees. The study unit was constituted of all managers and heads of divisions. (250) questionnaires were distributed by complete survey; and (237) were properly filled and retrieved. The study showed a number of results, the most important of which is that there is a statistically significant impact of organizational conflict management strategies on the quality of services provided by the Greater Amman Municipality.

The study recommended the necessity of developing the practices of department managers in the Greater Amman Municipality on strategies for managing organizational conflict through training courses and workshops.

key words :Strategies, conflict, quality of services, Amman Municipality

المقدمة

العنصر البشري أحد أهم موارد المنظمات، بل إنه يمثل ركيزتها في تحقيق نجاحها وتنفيذ أهدافها، وهو حجر الزاوية في الجهود الرامية للحاق بركب التقدم في بيئة تتسم بشدة التعقيد وسرعة التغيير وتعدد المؤثرات. ومن هنا فإن الإدارة تصب جل اهتمامها على توجيه العاملين لديها وبناء قدراتهم الايجابية من خلال ربط أهدافهم بأهداف المنظمة، والعمل على إيجاد مناخ تنظيمي من شأنه تدعيم المشاركة والاحترام المتبادل والشعور بالمسؤولية والانتماء وبث روح التعاون والولاء في العمل. إن الأنظمة البشرية لا يمكن أن تظل في حالة ثبات ما دامت في حقيقتها أنشطة اجتماعية مفتوحة تتفاعل مع البيئة التي تعيش فيها (الحراشة والهييتي (2006، 250)، لكون طبيعة الأفراد والمنظمات تستدعي التطور والتغير لأن الاستقرار والثبات حالة غير طبيعية، ولذا فإن الصراعات غالبا ما ترافق التغيرات الحاصلة في مجمل العلاقات السائدة (حمود، 2002) وبجانب ظاهرة الصراع نجد أن الأداء لا يزال واحدا من الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين في علم الإدارة. نظرا لارتباطه بدورة حياة المنظمة في مراحلها المختلفة، وتأثيره في نموها وبقائها، وتحقيق مستويات إنتاجية عالية. لذا فإنه ينظر إليه كمؤشر مهم على فعالية المنظمات بشكل عام.

حيث قام الباحث في هذه الدراسة بالتركيز على هذين الموضوعين وهما
❖ إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي. وجودة الخدمات المقدمة من قبل أمانة عمان الكبرى لما لهما من أهمية للفرد والمنظمة على حد سواء.
فإذا استطاعت هذه الصراعات التكيف مع البيئة الخارجية، وتمكنت من رفع مستوى جودة الخدمات المقدمة من أمانة عمان الكبرى في البيئة الداخلية، من خلال إدراك الأهداف الشخصية والطموحات المستقبلية، قد يكون دافعا جديدا للأداء المتميز.
وعليه فإن هذه الدراسة ركزت على التعرف في أهم إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المطبقة في أمانة عمان الكبرى، وعلى معرفة مستوى جودة الخدمات المقدمة داخل هذه المؤسسة،

كما وهدفت الدراسة إلى التعرف في أثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في مستوى جودة الخدمات المقدمة داخل أمانة عمان الكبرى من وجهة نظر العاملين فيها.

مشكلة الدراسة

تعد ظاهرة الصراع داخل المؤسسة من أهم معوقات العمل لدى المديرين، لأنها تستهلك جهد الإدارة ووقتها في مواجهتها وحلها بدلا من استثمار هذا الوقت والجهد في أنشطة منتجة وبالإضافة إلى أنها تنعكس سلبا على مستوى أداء العاملين وتشتت جهودهم بعيدا عن مسار تحقيق الأهداف (مصطفى، 2000؛ 445). الشعبي (2004) أن المنظمات الأهلية أصابها حالة من الخلل الإداري؛ فبرزت فيها مظاهر ضعف الإدارة وسوئها، الأمر الذي أدى إلى تدني مستوى أداء المنظمات وعاملها على حد سواء.

وهذا ما أكده أبو حطب (2009) في دراسته أن المستوى العام لأداء العاملين في المنظمات الأهلية من وجهة نظرهم كان مقبولا بنسبة بلغت (75.58%).

كما لاحظ الباحث من خلال عمله في أمانة عمان الكبرى أن جودة الخدمات المقدمة للعاملين في هذه المؤسسة يتأثر سلبا بالصراعات التنظيمية التي تنشأ داخل هذه المؤسسة وأنه يؤثر على قدرتهم على الإيفاء بمهام العمل ومتطلباته. ولقد تأكد الباحث من هذا الانطباع من خلال قيامه.

بعمل دراسة وزعت على (14) من العاملين في أمانة عمان الكبرى وأظهرت نتائجها أن أداء العاملين يتأثر بمدى رضاهم عن طرق حل الصراعات التنظيمية وذلك بدرجة موافقة بلغت (87.27%).

كما قام الباحث بتوجيه أسئلة ذات نهايات مفتوحة عبر مقابلة شخصية غير رسمية .

والذي أكد خلالها أن الصراع سمة عامة تتواجد في جميع المؤسسات ، وأن جودة الخدمات المقدمة للعاملين يتأثر بشكل كبير نتيجة للصراع السلبي، وأشار أن هناك حاجة ماسة لدى المنظمات للتعرف في كيفية تجاوز الصراع وإدارته وتحويله من صراع سلبي إلى إيجابي.

لقد أثبتت الدراسات أن تطبيق إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات له أثر إيجابي على رفع مستوى أداء العاملين فيها، وأن المستوي الأمثل للأداء لن يتحقق إلا من خلال تعلم كيفية إدارة الصراع. وذلك بالاعتماد على إستراتيجيات ملائمة تقلل من

الحيولة دون بلوغ المؤسسات لأهدافها خصوصا تلك الأهداف الجوهرية المتضمنة في سعي المنظمات لتحقيق الكفاءة والفاعلية (Rum et al, 39, 2013).

عناصر مشكلة الدراسة

يمكن تحقيق الهدف من هذه الدراسة بالاجابة عن الأسئلة الآتية:

السؤال الرئيس الأول: هل يوجد أثر لممارسات إستراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي بأبعادها (التعاون، التنافس، التجنب، التكيف، التسوية) في جودة الخدمات بأبعادها (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، التعاطف، الأمان) المقدمة من قبل أمانة عمان الكبرى.

وقد انبثقت الأسئلة الآتية عن السؤال الرئيس الأول:

السؤال الفرعي الأول: هل يوجد أثر لممارسات إستراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي بأبعادها (التعاون، التنافس، التجنب، التكيف، التسوية) على الملموسية في أمانة عمان الكبرى؟

السؤال الفرعي الثاني: هل يوجد أثر لممارسات إستراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي بأبعادها (التعاون، التنافس، التجنب، التكيف، التسوية) على الاعتمادية في أمانة عمان الكبرى؟

السؤال الفرعي الثالث: هل يوجد أثر لممارسات إستراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي بأبعادها (التعاون، التنافس، التجنب، التكيف، التسوية) على الاستجابة في أمانة عمان الكبرى؟

السؤال الفرعي الرابع: هل يوجد أثر لممارسات إستراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي بأبعادها (التعاون، التنافس، التجنب، التكيف، التسوية) على التعاطف في أمانة عمان الكبرى؟

السؤال الفرعي الخامس: هل يوجد أثر لممارسات إستراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي بأبعادها (التعاون، التنافس، التجنب، التكيف، التسوية) على الأمان في أمانة عمان الكبرى؟

أهمية الدراسة

تأتي أهمية الدراسة للتعرف في أثر استراتيجية إدارة الصراع بإبعادها (التعاون، التنافس، التجنب، التكيف، التسوية) على جودة الخدمات بإبعاده (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، التعاطف، الامان) في امانة عمان الكبرى. كما توضح أهمية هذه الدراسة ما يلي:

أولاً: الأهمية النظرية:

تأتي الدراسة في تناول مفاهيم خاصة ومواضيع علمية اساسية حديثة في عالمنا العربي وبالتحديد موضوع استراتيجية إدارة الصراع وهذا المفهوم يعتبر من المفاهيم الجديدة والدراسات فيه تعتبر قليلة ويمكن ان تساعد هذه الدراسة في اعطاء افكار جديدة ومميزة لدى الباحثين والدارسين والمتابعة والتوجه الى افكار جديدة لدى الشركات.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

يؤمل ان تساهم هذه الدراسة وتوصياتها بأن تكون مرجعاً علمياً في تعزيز ثقة اصحاب القرار لدى امانة عمان الكبرى، في تحديد الخطط والاهداف والاجراءات المناسبة التي يمكن ان تساعد في تحسين مستوى استراتيجية إدارة الصراع لدى امانة عمان الكبرى، والذي بدوره ينعكس ايجابياً في تعزيز جودة الخدمات داخل الامانة بشكل عام. ممكن ان تساهم استراتيجيات ادارة الصراع و جودة الخدمات في تقديم اساسيات واستراتيجيات وقرارات رئيسية تساعد المدراء في اتخاذ القرارات المناسبة من اجل التوجه نحو الافضل وتحقيق الاهداف المخطط لها.

فرضيات الدراسة

استنادا الى مشكلة الدراسة وعناصرها تم صياغة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها والتي سيتم اختبارها وبالتالي ستحقق الغرض من هذه الدراسة وهي كما يلي:

الفرضية الرئيسية الأولى (H01): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في ادارة الصراع التنظيمي (التعاون، التنافس، التجنب، التكيف، التسوية) على

جودة الخدمات مجتمعة (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، التعاطف، الأمان) في أمانة عمان الكبرى في الأردن.

وتتضرع عنها الفرضيات الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى (H01-1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في إستراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي بأبعادها (التعاون، التنافس، التجنب، التكيف، التسوية) على الملموسية في أمانة عمان الكبرى في الأردن.

الفرضية الفرعية الثانية (H01-2): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في إستراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي بأبعادها (التعاون، التنافس، التجنب، التكيف، التسوية) بأبعادها على الاعتمادية في أمانة عمان الكبرى في الأردن.

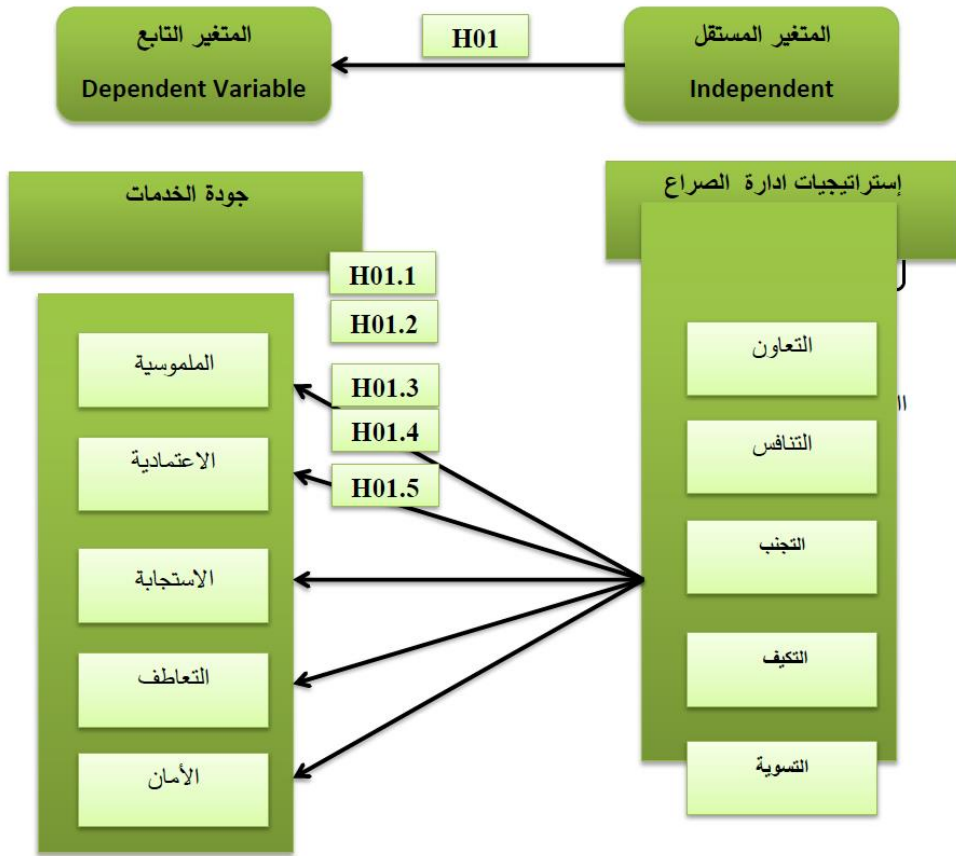
الفرضية الفرعية الثالثة (H01-3): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في إستراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي بأبعادها (التعاون، التنافس، التجنب، التكيف، التسوية) بأبعادها على الاستجابة في أمانة عمان الكبرى في الأردن.

الفرضية الفرعية الرابعة (H01-4): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في إستراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي بأبعادها (التعاون، التنافس، التجنب، التكيف، التسوية) بأبعادها على التعاطف المقدم في أمانة عمان الكبرى في الأردن.

الفرضية الفرعية الخامسة (H01-5): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (0.05) في إستراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي بأبعادها (التعاون، التنافس، التجنب، التكيف، التسوية) على الأمان المقدم في أمانة عمان الكبرى في الأردن.

أنموذج الدراسة

يعكس أنموذج الدراسة المتغيرات التي سيتم اختبارها وقد تم بناؤه اعتماداً على الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع. يتكون أنموذج الدراسة من المتغير المستقل والمتغير التابع وأبعاد كل منهما . كما في الشكل (1):



- 1- التعريفات الإجرائية: فيما يلي التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة وأبعادها
- إستراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي: يشمل كل النشاطات والعمليات الشخصية سواء كانت ذهنية، سلوكية، اجتماعية، التي تتم من قبل العاملين في أمانة عمان الكبرى في عملية ادارة الصراع وتضم مختلف الظواهر السلوكية كالتجنب والتنازل والتعاون والتنافس سعياً لايجاد حلولاً للمشاكل.
 - التعاون: وفيه يتم البحث على نقاط الوفاق وتجنب نقاط الخلاف. بين العاملين في امانة عمان الكبرى.
 - التنافس: ويسمى ايضا بأسلوب الاجبار او الاكراه، حيث يلجأ المدير في امانة عمان الكبرى إلى استخدام القوة والسلطة والمركز الذي يتوصل اليه يكون في صالح احد الاطراف فقط، عندما يكون الصراع بين الزملاء يلجأ المدير لممارسة السلطة على الطرف

الاخر، والاعتماد على هذا الاسلوب يخفف من الدافعية للعمل، وتم استخدامه عند الرغبة في اتخاذ قرار اذا كانت القضية طارئة والتصرف السريع في الامر الضروري(قريشي،2015)

ويتصف أيضا سلوك الفرد بأعلى درجات الذاتية وعدم التعاون، والاهتمام بالذات على حساب الاخرين.

- التجنب: وهو سلوك الفرد الذي يتصف بذاتية متدنية وتعاون متدني، الذي يرتبط باستراتيجية الانسحاب من مواجهة الصراع.
 - التكيف: هو جملة التغيرات والتعديلات السلوكية في أمانة عمان الكبرى التي تكون ضرورية لاشباع الحاجات الاجتماعية والتي من خلالها يمكن للفرد مواجهة متطلبات المجتمع وإقامة علاقة ناجحة ومنسجمة مع البيئة.
 - التسوية: هي علاقة (اخذ وعطاء) متبادلة بين كل من طرفين المجموعة في امانة عمان الكبرى التي تاخذ ميزه مقابل تخليها عن اخرى.
 - الملموسية: وهي كافة الملموسات المادية ذات الالتماس المباشر المقدمة من أمانة عمان الكبرى للعملاء مثل الديكور والتجهيزات المادية لتسهيل تقديم الخدمة
 - الاعتمادية: وهي التي تمثل مدى وفاء أمانة عمان الكبرى في تقديم الخدمة والوفاء بوعدها التي وعدت بها عملائها بخصوص مستوى الجودة المتضمن لخدماتها.
 - الاستجابة: وهي استعداد مقدم الخدمة في امانة عمان الكبرى لتقديم المساعدة للعملاء فوراً وفي اي وقت وتلبية احتياجاتهم.
 - التعاطف: تعبر عن درجة المجهز من فهم الحاجات البشرية للعملاء وتحديددها، وتلبية تلك الحاجات من قبل العاملين في امانة عمان الكبرى .
- الأمان: وهو يشمل الاطمئنان النفسي والمادي اتجاه الخدمة المقدمة من قبل أمانة عمان الكبرى.

حدود الدراسة

تتكون حدود الدراسة على النحو الاتي:

الحدود المكانية:

تطبيق هذه الدراسة الحالية على الموظفين في امانة عمان الكبرى.

- الحدود الزمانية :
تم إجراء الدراسة الحالية خلال الفصل الأول للعام الدراسي (2020-2021)
- الحدود البشرية :
اقتصرت هذه الدراسة على العاملون في الإدارتين العليا والوسطى في أمانة عمان الكبرى في الأردن.
- الحدود العلمية : وتتمثل بقياس أثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بأبعادها (التعاون، التنافس، التجنب، التكيف، التسوية) على جودة الخدمات بأبعادها (اللمسوية، الاعتمادية، الاستجابة، التعاطف، الأمان) المقدمة من قبل أمانة عمان الكبرى في الأردن.

الإطار النظري والدراسات السابقة

اولا : استراتيجيات إدارة الصراع

مفهوم الصراع

يرى (Huan & Yazdanifard, 2012) أن الصراع عادة ما يحدث عند التواصل بين اثنين أو أكثر من الناس. والصراع هو سوء تفسير كلام أو قيم الآخر وينتج أن التواصل الضعيف وغير المناسب واختيار سبيل التواصل الخاطيء لنقل المعلومات هو ما يحدث بين الأطراف المختلفة فينتج عنه صراع بينهم.

ثانيا : انواع من الصراع

أنواع الصراع حسب (Flanagan and Ruden. 2008) هناك نوعان من الصراع التنظيمي:

- صراع العمل (Task conflict) ويركز على حل الصراعات المسببة عن الفروق في وجهات النظر والأفكار، لقد توصل الباحثون الى أن الصراع سيؤدي الى الابداع وتحسين اتخاذ القرار وهذا طريق آخر للتعرف على الصراع التنظيمي بطريقة إيجابية.
- طرح العلاقات (Relationship conflict) مثل الخلافات حول القيم أو العادات الشخصية العائلية او الذوق الشخصي يعتبره الناس سلبيا وأوضح الباحثون صراع العلاقات يخفض الإنتاجية و الحافزية بين افراد الفريق.

وحسب نظرية (Pygmalion) (1999) فإن اتجاه سلوك المديرين وتوقعات العاملين وكيفية التعامل معها تحددان أداء العاملين. فعندما يحدث الصراع بين الرؤساء والعاملين وعندما يرى العاملون ان مشرفيهم لديهم توقعات منخفضة عنهم فإنه سيتكون لديهم شعور بالرغبة بالتغيب وذلك للتهرب من الصراع وهذا هو نمط التجنب. تحدث الصراعات بشكل متكرر في المنظمات حيث يوجد عدد من العاملين والمديرين الذين ربما تتعارض مصالحهم او يختلفون في نظرتهم لادارة الخلافات في الرأي او طريقة مواجهة المشكلات التي قد تتعرض لها منظمة الأعمال . وبالتالي اصبح من الضروري ملاحظة أي إشارات لوجود الصراع والتعرف عليه بالسرعة الممكنة ومحاولة حله واستخدام الاستراتيجية التي تزيله او تقلل من درجة تماديه

ولقد أورد (Turkali etat. 2008) و (Sehic Relic 2006) أن المشكلات تحدث في تلك المنظمات التي تعتمد فيها نتائج الأعمال بشكل مباشر على التعاون وعمل الفريق والابتكار وبينما تهتم بالنتائج فقط فانها تميل نسبيا الى الاهتمام بالناس والعلاقات بينهم وتحدث الخلافات وعدم التفاهات عندما تتعارض الأهداف والاهتمامات او القيم لدى الافراد او المجموعات غير المتوائمة ويقوم هؤلاء الافراد بحظر محاولات تحقيق الأهداف لدى بعضهم البعض.

ان معرفة الصراع في حينه واجراء الإدارة المناسبة لحله يمكن ان يؤدي الى سلسلة من النتائج الإيجابية مثل تحفيز الابتكار والأبداع في المنظمة إضافة الى تحفيز التغير نحو تحسين النوعية وتقليل التوترات. وفي حالة ان الصراعات كانت تؤدي الى تغير إيجابي فإنه يجب تشجيعها للتوصل الى علاقات جيدة بين العاملين وتكون مبنية على التفاهات بينهم . وفي بعض الأحيان فإنه يجب اعتبار الصراع كمصدر للتوصل الى تعلم جديد . ومعرفة جديد ونمو وتطور في المنظمة (Turkali etat. 2008).

تطور النظرة للصراع

لقد تطورت النظرة للصراع المنظمي حيث كان ينظر للصراع من منازير مختلفة (Robbins.1992) منها: النظرة الكلاسيكية للصراع والنظرة للصراع كعلاقات إنسانية والنظرة للصراع من جهة تفاعلية وهناك سؤال متكرر وهو لماذا يحدث الصراع في المنظمات؟

يرى (Fox.2001) ان من أكثر الأسباب شيوعاً لظهور الصراع في المنظمات هي: الشخصيات المتضادة المتباينة، الأنظمة القوية، واجبات العمل غير الواضحة ، المصادر المحدودة ، و الاتصال غير المناسب، واجبات العمل المعتمدة على بعضها البعض (لا يستطيع أن يعمل العمل الملقى عليه حتى ينجز ب الجزء المناط به)، التعقيد في المنظمة، القوانين و المقاييس غير الواضحة / أو غير المعقولة، التحديدات الزمنية غير المعقولة، اتخاذ الجماعي للقرار، القرار المبني على الاجماع (لا يوجد اجماع او اتفاق جماعي بدون صراع) التوقعات غير الفعلية ، الصراع السابق المقموع او الذي لم يتم حله.

5 أنماط إدارة الصراع (النزاع)

أشار (Tarkli et al. 2008) ان هناك أنماط لإدارة النزاع وهي:

- **السلطوية (Dominance)** يحدث هذا النمط عند وجود فريق سائد و متسلط على فريق آخر و بالتالي يتم حل النزاع لصالح الفريق التسلطي و التغاضي عن مصلحة الفريق الأضعف . كما يحدث هذا النمط عندما يكون التعاون ضعيفاً جداً و يكون التشبث باشباع الاهتمامات الشخصية عند الطرف الآخر عالياً جداً
 - **التكامل (Integration)** يحدث التكامل عندما يتم التوصل لحل النزاع عن طريق أخذ مصلحة الطرفين بعين الاعتبار، و يتم ذلك عندما يكون كل من التعاون و التمرس للاكتفاء و الرضا الشخصي عالياً.
 - **الحل الوسط (Compromise)** وهو الرغبة في التوصل الى مستوى متوسط بين التعاون الكامل و تلبية الحاجات الشخصية، ويحدث هذا النمط عندما يتوافق كل من الفريقين على التنازل عن جزء من حقوقه .
 - **التنحي أو التجنب (Avoiding)** يحدث هذا النمط عندما يكون كل من التعاون و التمسك (Persistence) بالرضا الشخصي منخفضاً ، و يكون حل النزاع في هذه الحالة بالانسحاب و التغاضي عن وجود النزاع .
 - **التعاون (Cooperativeness)** يحدث هذا النمط عندما يكون الاستعداد للتعاون عالياً جداً وبالتالي يضع كل فريق مصلحة الفريق الآخر فوق مصلحته.
- وفي موضوع استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي فقد تبني(علي والياسري العدوي. 2018) أنماطاً لذلك وهي :

- استراتيجية استخدام القوة و/او السلطة (الاحكام) وتعني قيام الإدارة بإصدار أوامرها لإنهاء الصراع .
- استراتيجية التجنب (Avoidance) وهي تعد من أهم الاستراتيجيات التي تأتي بنتيجة طيبة لتخفيف وطأة هذا الصراع .
- استراتيجية التسوية (Compromise) ، استراتيجية تدخل جهة او طرف ثالث ،استراتيجية الانضمام (Cooptation) ، استراتيجية العملية الديمقراطية، استراتيجية تبادل الوظائف.
- استراتيجية التعاون (Cooperation) ، استراتيجية المجابهة (Confrontation) ، استراتيجية توسيع الاهداف (Larger goal) .

فيلخصون استراتيجيات إدارة الصراع كما يلي : نمط العداء السلبي (Passive-aggressive style)، نمط التجنب (Avoidance style) نمط التسوية (Compromising style)، نمط التعاون (Collaborating style)، نمط الاجبار (Forcing style)، نمط الاحتواء (Containment)

عملية حل الصراع

يرى (Robinson:2010) أن قائد الفريق المؤثر هو الذي يتعرف على كيفية حل الصراع و يستعمل الخطوات الناجحة في ذلك و تتلخص هذه الخطوات بما يلي : انشاء قواعد أساسية واختيار وساطة، كشف تفاصيل المشكلة و تاريخها، التحقق من الحقائق و توضيح التصورات، التركيز على الاحتياجات الفردية و المشتركة، وتطوير خيارات متعددة لحل الموضوع، وتطوير خطوات عملية تالية، وعمل اتفاقات متبادلة مفيدة للأطراف المتعددة.

جودة الخدمات

تمهيد

تتفق الدراسات الحديثة على أن مفهوم جودة الخدمة ينعكس من خلال تقييم المستفيد من الخدمة لدرجة الامتياز والتفوق الكلي في أداء الخدمة حيث عرف لويس جودة الخدمة بأنها "معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات العملاء لهذه الخدمة" (عاشور العبدالله)، (2007 : 104) بينما عرفها (1985:41) parasuraman,et,al بأنها "الفرق بين توقعات العملاء للخدمة وادراكهم لها.

وعند تقديم الخدمة للزبائن فربما يرضى عنها الزبون ام لا يرضى وبالتالي يعود لطلب الخدمة أو ينتقل الى مزود آخر لهذه الخدمة . وبالتالي فقد أصبح التنافس كبيراً لتحسين الخدمة و نيل رضى المستهلك أو الزبون لها ، ولذلك أصبح من الضروري إيجاد تعاريف و مصطلحات لمعرفة خاصية الخدمة الجيدة والحكم عليها بأنها خدمة جيدة من تلك التي لا تحظى بهذه الخاصية وبالتالي فلا تكون جيدة ومن هذا المنطلق فقد تم تعريف الجودة وجودة الخدمة.

الجودة: هي حكم المستهلكين عن ادراكهم حول مقابلة الخدمة لحاجاتهم ومدى تلبية تلك الخدمة لها. فجودة الخدمات هي التي تقابل الحاجات الحقيقية في الوقت الصحيح و بالطريقة الصحيحة. (Rod at) at el, 2002, p.435

و هناك تعاريف متعددة للجودة فقد عرفها (Juran , 1974) بأنها المطابقة للاستعمال أما (Crosby, 1979) فقد عرفها بالمطابقة للمتطلبات وقد عرف (Garvin , 1984) الجودة بأنها إرضاء لحاجات الزبائن و توقعاتهم و ما يتبع ذلك من استقرار الخدمات العامة المتاحة لهم .

أما (Murto) فعرفها بأنها تناغم الخدمات الاجتماعية المعروضة و انسجامها مع حاجات الزبائن . وقد سبق الإسلام و منذ أربعة عشر قرناً الى الحث على الجودة في الخدمة و العمل حيث قال الرسول صَلَّى الله عليه و سلم : إن الله يحب اذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه.

وقد أورد (العودة 2014) في شرحه لهذا الحديث الشريف أن الاتقان هنا هو في الظاهر و الباطن و أشار أن الحديث الشريف حثّ على : أن يقوم المرء بالصناعة على خير وجه أن يتم اتقان الصناعة و يكون الاتقان لوجه الله . أما (Garvin ,1984) فقد أورد خمسة أسس يبنى عليها تعريف الجودة هي:

- المبني على التسامي: (Transcendent) وهي النظرة الفلسفية للجودة و تعني التميز الداخلي
- المبني على المنتج : (Product) وهي النظرة الاقتصادية و تعني متغير مجرد قابل للقياس
- المبني على الزبون: (المستعمل) (Customer) وهي النظرة المبنية على الرضى في الاقتصاد و التسويق و إدارة العمليات

- المبني على الصناعة: (Manufacturing) وهي أداء الاعمال بشكل صحيح
- المبني على القيمة: (Value) و مبني على إدارة الأعمال و يعنى بالتكلفة و السعر. وبخلاف جودة البضائع التي يمكن أن تقاس بموضوعية باستخدام مؤشرات مثل صلاحية البقاء و عدد القطع المعيبة فإن جودة الخدمة موضوع مجرد ومراوغ ويعتمد على خواص هي : عدم المحسوسية أو الملموسية وعدم التجانس وعدم الانفصال أو الانقسام للإنتاج و الاستهلاك (Parasuraman et al , 1998)

2-2-2 مقاييس جودة الخدمة :

تعتمد مقاييس جودة الخدمات على مسوح رضى المستهلك وتوقعات المستهلكين التي تتحدد من خلال حاجاتهم الشخصية و الخبرة السابقة لدى مقدمي الخدمة أنفسهم ومن خلال الاتصالات الشفهية. و قد بُنيت فكرة مقياس الجودة على مسألة التعارض بين التوقعات و بين ادراكات المستهلكين لجودة الخدمة

(Parasuraman et al , 1988)

أما (Gonroos , 1984) فقد اعتمد أن جودة الخدمة المدركة هي نتيجة المقارنة بين المدركات من عملية تقديم الخدمة والنتائج الفعلية للخدمة. (Love lock, Wirtz, 2011)

أبعاد جودة الخدمة

أورد (Paransurman et al, 1994) أن المعيار المستعمل من قبل المستهلكين لوصف جودة الخدمة يشمل عشرة أبعاد مع وجود تداخل فيما بينها و هذه الأبعاد هي: الملموسية , الاعتمادية, الاستجابة , الاتصال , المصادقية , الأمان, الكفاءة, فهم و معرفة المستهلك , سهولة المنال .

الأبعاد العشرة الأساسية .

توصل (Paransurman et al , 1985) الى خمسة أبعاد أصبحت هي المعتمدة كأبعاد جودة الخدمة وهي

- الملموسية : (Tangibles) و تشمل التسهيلات المادية و الأجهزة و المظهر الداخلي و الخارجي و الموظفين
- الاعتمادية : (Reliability) و هي القدرة على انجاز الخدمة الموعد بها بشكل دقيق يعتمد عليه

- الاستجابة : (Responsiveness): وهي الاستعداد لمساعدة الزبائن و تقديم خدمة عاجلة
- المصداقية : (Assurance): المعرفة لدى الموظفين و مقدرتهم لتوليد الثقة و الاحترام
- التعاطف : (Empathy) وهو الاهتمام و الانتباه الفردي الذي تقدمه المؤسسة للزبائن .

ان نموذج جودة الخدمة ذا الأبعاد الخمسة هو أحد النماذج الأكثر استعمالاً في البحوث التي شملت : تقييم توقعات الزبائن و توصوراتهم عن أهمية أبعاد جودة الخدمة ومنها :

1. جودة الخدمة في البلديات

الخدمات البلدية هي الخدمات التي تقدمها البلدية للمواطنين اذ تقوم البلديات بدور كبير في تقديم الخدمات العامة والاساسية . مع اختلاف هذا الدور من مجتمع الى اخر . من الصعب في بعض الأحيان تعريف مفهوم محدد لنشاط انساني او فكري متعدد الاتجاهات والابعاد وعليه فقد عرفت الخدمات على انها ابداء أي مساعدة من شاتها ان تسهل العملية على الزبون (المواطنين) لغرض تحقيق ابسط حقوقها المشروعة وأهدافه وسواء اكانت تلك الحقوق المساعدة ام نتائج لها . (البكري 2002:346) اما (Taie et al 2010:212) اما مفهوم الخدمة انها عبارة عن المخرجات الضرورية بين مقدم الخدمة والزبون (المواطنين) وتهدف هذه المخرجات الى تحقيق الكفاءة والفعالية لكل من مقدم الخدمة والمواطنين ومن جانب اخر أشار (Rollins ,2006:2) . ان المقصود بالخدمات العامة : بانها المرافق المادية والهيكل التي يتم تطويرها من المنظمات الحكومية والتي تؤدي وظائف خدمية مثل تجهيز الماء . والمجاري والبيئة . تجهيز الطاقة . التخلص من النفايات . والنقل وخدمات مماثلة .

لقد تم استخدام نموذج جودة الخدمة في كثير من مناحي الحياة و في المؤسسات المختلفة الحيوية التي تقدم الخدمة للزبائن و تهتم في نيل رضاهم وتقديم الخدمة التي تشبع حاجاتهم و تكون على مستوى توقعاتهم.وشملت هذه البحوث تقدير وتقييم ومتابعة إدراكات الزبون عن مؤسسة ما بالنسبة لمنافسيها وكذلك تقييم المؤسسة واعطاء تقدير

لكل بعد من الأبعاد الخمسة. كما شملت البحوث عن تحديد مستوى للخدمة بكونه عالياً أو متوسطاً أو ضعيفاً وتحديد علاقتها بالمتغير الديموغرافي .

وقد استعمل هذا النموذج و هو Servqual(SQ) في تحقيق جودة الخدمة في التعليم العالي و خاصة في ردم الفجوة بين التوقعات و الأداء الفعلي وكذلك تحديد الفجوة بين المدركات و التوقعات و تحديد مستوى أبعاد جودة الخدمة .

الدراسات السابقة ذات الصلة

الدراسات باللغة العربية

بحر (2008). "الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي- دراسة ميدانية لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والاسلامية " .

تهدف هذه الدراسة الى قياس اثر الصراعات التنظيمية على احساس العاملين بالرضا الوظيفي في كلتا الجامعتين، من خلال إجراء مقارنة بين النتائج الدراسية لكلتيهما. وهدفت الى تحديد مستويات الصراع التنظيمي، وأهم أنواعه ومراحلها، ومصادره. كما ركزت على دراسة الاستراتيجيات المتبعة في التعامل مع الصراعات التنظيمية داخل الجامعة الاسلامية وجامعة الأزهر بغزة. ولقد اجريت الدراسة على عينة عشوائية طبقية من الاكاديمين والاداريين حيث بلغت (280) موظفاً، وتم جمع البيانات من خلال الاستبيان وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لاجراء الدراسة .

توصلت الدراسة الى أن العاملين في كلتا الجامعتين يرون بأن الجامعة لا تهتم بتدريب الموظفين، اوصت الدراسة بضرورة زيادة وعي العاملين وتعميق فهمهم لأهمية الصراع التنظيمي وتعريفهم بالحالات والظروف التي يمكن فيها استخدام الإستراتيجية المناسبة للتعامل معه.

الرشدي (2009). " استخدام إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى جودة الخدمة".

هدفت الدراسة على استخدام إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى جودة الخدمة في الجامعة اليمنية، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات، شملت عينة الدراسة الطلاب في الجامعة اليمنية، توصلت الدراسة إلى ان قطاع التعليم في اليمن مايزال يفتقر إلى المتطلبات الأساسية اللازمة لنجاح تطبيق نظام ادارة الجودة

الشاملة، أوصت الدراسة يجب على مقدمي الخدمة تهيئة المناخ المناسب مع خلق ثقافة تنظيمية تتفق مع متطلبات نجاح نظام إدارة الجودة الشاملة.

عيشاوي (2011). "قياس ابعاد جودة الخدمات من وجهة نظر العملاء - دراسة ميدانية لخدمات الهاتف النقال المقدمة من طرف المؤسسات في الجزائر".

ركزت الدراسة على قياس مستوى ابعاد جودة الخدمات من وجهة نظر العملاء المقدمة من طرف المؤسسات الموجودة في الجزائر، بالاعتماد على الأبعاد (الموسمية، الاعتمادية، الاستجابة، التعاطف، الأمان). تم توزيع (240) استبانة على العملاء، وتم تحليلها من خلال التحليل الاحصائي، توصلت الدراسة إلى ان الخدمات المقدمة تتوفر فيها أبعاد الجودة مع الأخذ بعين الاعتبار أن ثمة تفاوتاً في مستوى تطبيق تلك الأبعاد فيما بينهما وبين المؤسسات المقدمة للخدمة، أوصت الدراسة بتحسين جودة أبعاد الخدمة وأن لا يجب أن ينظر لها على كونها مجرد إستراتيجية فحسب بل هي في الواقع مطلباً انسانياً ومجتمعياً يجب التكفل به على أكمل وجه.

حمودي،مولود(2013). "اهمية جودة الخدمات في تحقيق ولاء العملاء .ركزت الدراسة إلى اهمية جودة الخدمات التي تقدمها مؤسسة الوطنية للاتصالات الجزائر والخدمات الهاتف النقال في تحقيق ولاء زبائنها في ولاية البويرة، استندت الدراسة إلى نموذج قياس الأداء الفعلي لقياس مستوى الجودة المدركة، تم جمع البيانات من خلال الاستبيان ووزعت (400) استبانة على مشتركى الخدمة اظهرت نتائج الدراسة إلى تفهم توقعات المستهلك يعتبر مطلباً اساسياً لتقديم الخدمة الأفضل، اوصت الدراسة إلى مواكبة التطور التكنولوجي فيما يتعلق بأجهزة تقديم الخدمة وتفعيل إدارة التسويق من خلال جمع المعلومات عن الشكاوي ومقترحات المستهلكين باستخدام اساليب مختلفة.

الحيث (2016). "أثر إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي وثقافة التمكين على عناصر الابداع الإداري". ان الغرض من هذه الدراسة هو قياس اثر استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي (التعاون، التنافس، التجنب) ولتحقيق اغراض الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت الاستبانة التي قام بتطويرها الباحث لقياس متغيرات الدراسة.

تألف مجتمع الدراسة من العاملين في شركة الاتصالات الأردنية (oranje) حيث قام الباحثان بتشكيل مجتمع الدراسة من (مدراء ورؤساء الأقسام، ورؤساء الشعب) وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها أن لاستراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي(التعاون، التنافس، التجنب) أثر على عناصر الابداع الاداري .

2-3-2 الدراسات باللغة الانجليزية

Brwer Neilal (2002). Organization Status and Conflict Management Style.

ركزت هذه الدراسة على اختبار العلاقة بين دور النوع الاجتماعي وسلوك إدارة الصراع، حيث تكون مجتمع الدراسة من(3) منظمات متشابهة في جنوب استراليا، تكونت عينة الدراسة من (118) من الذكور والاناث تم توزيع الاستبانة عليهم لجمع البيانات.توصلت الدراسة إلى أهمية قيام الإدارة الدنيا بدورها لتفادي الصراع، أما الإدارة العليا لعبت دوراً هاماً في نموذج احتواء الصراع، أوصت الدراسة بأنه يجب على الإدارة العليا تفادي الصراع لديها من خلال عنصر التجنب.

.Munhurrun (2010). Service Quality in the Public Service

ركزت الدراسة على جودة الخدمة في الخدمة العامة في موريشيوس، حيث تم تطبيق الدراسة على شركة (FLE)، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، تم توزيع (350) استبانة على العملاء في موريشيوس. استخدمت الدراسة الأبعاد التالية(الاستجابة، التعاطف، الملموسية) توصلت الدراسة إلى انه الخدمات المقدمة من قبل شركة (FLE) ذات جودة عالية وتلبي احتياجات العملاء. أوصت الدراسة بتقليل الفجوات بين العملاء والشركة لكسب ولاء العملاء وتقليل الشكاوي والمشاكل.

Salami (2010). Conflict Resolution Strategies and Organizational Citizenship Behavior the Moderating Role of Trait Emotional Intelligence.

ركزت هذه الدراسة على قياس الارتباط بين استراتيجيات حل الصراع وسلوك المواطنة التنظيمية على دور الوسيط لسمّة الذكاء العاطفي.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تمثلت عينة الدراسة من (320) موظف وموظفة، حيث تم اختيارهم من خمس ولايات في جنوب نيجيريا، تم استخدمت الاستبانة للحصول على البيانات، اظهرت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط بين

استراتيجية (التسوية، المنافسة، التعاون، التكيف)، اوصت الدراسة عدة توصيات من اهمها ضرورة قيام بتطوير البرامج لتعزيز الذكاء العاطفي وحل الصراع لدى المرؤوسين والرؤساء في مؤسسات العمل.

Al Shammeri & Al Metairie (2014). Organizational Conflict, a Survey Study on the Public Institution for Social Insurance.

هدفت الدراسة على فهم اسباب الصراع التنظيمي من وجهة نظر المراجعين في المؤسسة العامة للتأمين الاجتماعي في الكويت، والتزام الإدارة العليا بدعم سياسيات التي تعمل عليها من اجل تحقيق الاهداف، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، حيث تمثلت عينة الدراسة من (75) من المراجعين في المؤسسة، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة وللحصول على البيانات، توصلت الدراسة إلى يعاني المراجعون من مستويات عالية من ضغوط العمل والتي بدورها تزيد من الصراع التنظيمي في المؤسسات، اوصت هذه الدراسة ضرورة زيادة الوعي لدى الموظفين في المنظمة حول ظاهرة الصراع التنظيمي للتعامل مع الصراع بالطريقة الصحيحة.

Awan & Saeed (2015). Conflict Management and organizational Performance.

هدفت هذه الدراسة على واقع إدارة الصراع واسبابه، والحلول التي تساعد على تحسين بيئة العمل في المنظمة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تمثلت عينة الدراسة (201) موظف.

استخدمت في هذه الدراسة استبانة للحصول على البيانات، توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المبحوثين حول أسباب الصراع لمتغير الجنس، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للصراع، اوصت الدراسة إلى ضرورة اعتماد الإدارة لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي تعزز أداء عمل المنظمة.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث المجتمع التي تم دراستها وتحليله، حيث تم تطبيق الدراسة على امانة عمان الكبرى والتي بدورها تعتبر ذو اهمية عالية للمجتمع من ناحية توفير الخدمات، جاءت هذه الدراسة لمحاولة تسليط الضوء على الاستراتيجيات إدارة الصراع التي تتبعها امانة عمان الكبرى، اعتمدت

الدراسة على الاسلوب الوصفي الكمي، للتعامل مع البيانات وتصنيفها من خلال تصميم استبانة لجمع البيانات من الموظفين. وللتعرف على استراتيجيات إدارة الصراع وجودة الخدمات في امانة عمان الكبرى، وكذلك الفرق بين درجات جودة الخدمات في امانة عمان الكبرى.

حيث اتفقت هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة في بعض الابعاد واختلفت معها في الابعاد الأخرى .

لمحة عن امانة عمان الكبرى

أمانة عمان الكبرى هي بلدية العاصمة الأردنية عمان، وهي الجهة المسؤولة عن تقديم الخدمات العامة للمواطنين في المدينة في مجالات مختلفة كالترخيص والنظافة والترقيم، وكذلك في المجالات الثقافية والسياحية والرياضية وبرامج للأطفال وغيرها. يقع مبنى أمانة عمان الكبرى في منطقة راس العين يحيط به ساحات وحدائق وجلسات استراحة ليقضي المواطن وقتاً ممتعاً. في عام 2009 تجاوز عدد موظفي أمانة عمان الكبرى في مناطق مختلفة، 18000 موظف ومستخدم وعامل لخدمة مساحة سكانية تقدر بحوالي 1700 كم 2 قسمت إلى مناطق إدارية.

المخطط الشمولي اطلقت امانة عمان مشروع خطة مدينة عمان بين 2007 - 2008 على اربع مراحل حيث شملت على تحديد مناطق الابراج العالية في مناطق محددة من العاصمة وخاصة مشروع العبدلي، مرحلة تخطيط شارع المطار المستقبلي، مرحلة توزيع المناطق ذات الكثافة السكانية المنخفضة وأخيراً تحديد المناطق الصناعية في المدينة وحصرها على ثلاث مناطق رئيسية.

تمارس أمانة عمان الكبرى صلاحياتها من خلال مجلس الأمانة الذي يرأسه أمين عمان والذي يتكوّن من أربعين عضواً يتم انتخاب نصفهم من قبل المواطنين والنصف الآخر يعيّن بقرار من مجلس الوزراء، وترتبط الأمانة ارتباطاً مباشراً برئيس الوزراء. ونظراً للمساحة الجغرافية الواسعة والطبيعة الطبوغرافية للمدينة والعدد الكبير والمتنامي للسكان، فقد قسّمت أمانة عمان الكبرى إلى سبع وعشرين منطقة إدارية تقدم كافة الخدمات البلدية التي نص عليها قانون البلديات وتعديلاته.

الطريقة والإجراءات

منهجية الدراسة

تم اعتماد المنهج الوصفي الكمي في الدراسة الحالية حول أثر استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي في جودة الخدمات المقدمة من قبل امانة عمان الكبرى، حيث قام الباحث بجمع البيانات وذلك عن طريق توزيع الإستبانة على أفراد عينة الدراسة المؤلف من العاملين في الإدارتين العليا والوسطى في إمانة عمان الكبرى. وبعد جمع البيانات بواسطة الاستبانة فقد تم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS). وتم تحليل البيانات واستخراج المقاييس الوصفية واختبار الفرضيات واستخراج نتائجها وتفسيرها والتوصل الى التوصيات والاستنتاجات المناسبة.

مصادر جمع البيانات

تم الاعتماد على مصدرين لجمع البيانات المرتبطة بهذه الدراسة هما : المصادر الثانوية: المقالات والدوريات والدراسات السابقة والمراجع العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع الدراسة، ومواقع الإنترنت. وقد استعملت هذه المصادر لإعداد الإطار النظري حول مفاهيم استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي وجودة الخدمات. المصادر الأولية: البيانات التي تم جمعها من قبل أفراد العينة حيث تم تطوير استبانة شملت فقراتها جميع أبعاد متغيرات الدراسة بما في ذلك الديموغرافية والمستقلة والتابعة وتم تحكيمها وتوزيعها وتحليل البيانات لقياس أثر استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي في جودة الخدمات المقدمة من قبل أمانة عمان الكبرى.

مجتمع الدراسة ووحدة المعاينة

يتمثل مجتمع الدراسة : أمانة عمان الكبرى/ المبنى الرئيسي، الذي يضم (32) دائرة، قام الباحث بدراستهم جميعا بالمسح الشامل.

- وحدة المعاينة: مدير الدائرة ورؤساء الاقسام حيث يقدر عددهم في كل دائرة (12)
- تم أخذ جميع المديرين بالاضافة الى جميع رؤساء الاقسام الذين انطبق عليهم تعريف وحدة المعاينة بالمسح الشامل.

أداة الدراسة

بالاعتماد على الدراسات السابقة وأبعاد متغيرات الدراسة تم تطوير إستبانة لجمع البيانات الأولية، وقد شملت الإستبانة ثلاثة أجزاء. يحتوي الجزء الأول على المعلومات الديموغرافية والوظيفية الخاصة بأفراد العينة، ويشمل الجزء الثاني الفقرات التي تتعلق بأبعاد المتغير المستقل وهو استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي ويشمل الجزء الثالث الفقرات التي تغطي أبعاد المتغير التابع وهو جودة الخدمات المقدمة من قبل أمانة عمان الكبرى وعناصره الفرعية. استخدم مقياس ليكرت خماسي الأبعاد لقياس درجة موافقة المستجيب على تدريج فقرات الإستبانة كما يلي:

الجدول رقم (3): مقياس ليكرت الخماسي

5	4	3	2	1
موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة

وقد استخدم مقياس تصنيفي ثلاثي المستويات لوصف مستويات المتوسطات الحسابية التي تم التوصل اليها وفق التالي :

جدول رقم(4): مقياس مستويات وصف المتوسطات الحسابية

1-2.33	تقييم منخفض
2.34-3.67	تقييم متوسط
3.68-5.00	تقييم مرتفع

وقد استخدم الباحث المعادلة التالية في استخراج مدى الوصف

$$(1-5)$$

$$1.33 = \frac{\text{طول الفئة}}{3}$$

$$3$$

صدق الأداة وثباتها

تم عرض الاستبانة على مجموعة من الأساتذة العاملين في الجامعات الأردنية (الرسمية والخاصة) من ذوي الاختصاص والخبرة، لمراجعة فقرات الاستبانة وإبداء الرأي حول مدى وضوحها وصلاحياتها لجمع البيانات، وفي ضوء مقترحاتهم فقد تم اجراء التعديلات عليها وبذلك تم التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة التي تم توزيعها على أفراد العينة .

وللتحقق من ثبات أداة الدراسة فقد تم حساب (معامل كرونباخ ألفا) لكل بعد من أبعاد المتغيرات .

وقيم معامل كرونباخ ألفا كما في الجدولين :

جدول (5): قيم معامل كرونباخ ألفا: ثبات أبعاد المتغيرات وأداة الدراسة بأسلوب الاتساق الداخلي .

جدول (5): قيم معامل كرونباخ ألفا

الرقم	الأبعاد	عدد الفقرات	قيمة كرونباخ ألفا
1	استراتيجية التعاون	5	0.870
2	استراتيجية التنافس الإيجابي	6	0.828
3	استراتيجية التجنب	5	0.810
4	استراتيجية التكيف	5	0.736
5	استراتيجية التسوية	5	0.832
6	استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي	26	0.869

يبين الجدول (5) ان الدرجة الكلية لأبعاد استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تتمتع بقيم اتساق داخلي بدرجة عالية حيث بلغت ككل (0.869) كما بلغت قيمة كرونباخ ألفا (0.870) لبعد استراتيجية التعاون و بلغت (0.828) لبعد استراتيجية التنافس الإيجابي و بلغت (0.810) لبعد استراتيجية التجنب و بلغت (0.736) لبعد استراتيجية التكيف. و بلغت (0.832) لبعد استراتيجية التسوية وتعد جميع هذه القيم مناسبة وكافية لأغراض هذه الدراسة وتشير الى قيم ثبات مناسبة حيث كانت جميعها اكبر من (0.70).
جدول (6) نتائج ثبات ابعاد جودة الخدمات المقدمة بأسلوب (الفا كرونباخ) للاتساق

الداخلي

الرقم	الأبعاد	عدد الفقرات	قيمة كرونباخ ألفا
1	الملموسة	5	0.858
2	الاعتمادية	4	0.858
3	الإستجابة	4	0.840
4	التعاطف	4	0.883
5	الأمان	4	0.863
	جودة الخدمات المقدمة	21	0.912

يبين الجدول (6) ان الدرجة الكلية ابعاد جودة الخدمات المقدمة تتمتع بقيم اتساق داخلي بدرجة عالية حيث بلغت جودة الخدمات المقدمة ككل (0.912) كما بلغت قيمة كرونباخ الفا (0.858) لبعد الملموسية و بلغت (0.858) لبعد الاعتمادية و بلغت (0.840) لبعد الإستجابة و بلغت (0.883) لبعد التعاطف و بلغت (0.863) لبعد الأمان وتعد جميع هذه القيم مناسبة وكافية لأغراض مثل هذه الدراسة وتشير الى قيم ثبات مناسبة حيث كانت جميعها اكبر من (0.70).

الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم إدخال بيانات الاستبانة في برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) بهدف معالجتها وفق الاختبارات التي تحقق غرض الدراسة، وتم استخدام الأساليب الاحصائية : (معامل كرونباخ ألفا). للتأكد من ثبات إستبانة الدراسة.

الإحصاء الوصفي: (الجداول التكرارية والنسب المئوية) لوصف البيانات الديموغرافية والوظيفية.

(المتوسطات الحسابية). لمعرفة مستوى اجابات افراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الاستبانة وكل بعد من أبعاد المتغيرات.

الإنحرافات المعيارية: وتم ذلك لتحديد تشتت اجابات افراد عينة الدراسة عن قيمة المتوسط الحسابي لكل فقرة وكل بعد من أبعاد المتغيرات.

اختبار معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح به لأبعاد استراتيجيات أ الصراع التنظيمي.

اختبار الانحدار الخطي المتعدد: وتم ذلك لاختبار الفرضية الرئيسة والفرضيات الفرعية المنبثقة منها لتحديد أبعاد المتغير المستقل التي لها اثر ذو دلالة احصائية في أبعاد المتغير التابع.

نتائج التحليل الاحصائي واختبار الفرضيات

خصائص عينة الدراسة: تضمنت الدراسة الحالية عدداً من المتغيرات الديموغرافية، وهي: النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، سنوات الخبرة.

ويلخص الجدول رقم (7) عرضاً مختصراً لوصف المتغيرات أعلاه للمستجيبين.

جدول (7) وصف أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديمغرافية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
النوع الاجتماعي	ذكر	225	69.66
	أنثى	98	30.34
	المجموع	323	100.00
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	45	13.93
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	106	32.82
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	126	39.01
	من 50 سنة فأكثر	46	14.24
	المجموع	323	100.00
المستوى التعليمي	ثانوية عامة	136	42.11
	بكالوريوس	158	48.92
	ماجستير	19	5.88
	دكتوراه	10	3.10
	المجموع	323	100.00
المركز الوظيفي	رئيس قسم	192	59.44
	مدير	131	40.56
	المجموع	323	100.00
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	61	18.89
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	141	43.65
	من 10 سنوات فأكثر	121	37.46
	المجموع	323	100.00

1- النوع الاجتماعي

يُبين جدول (7) نتائج النوع الاجتماعي، حيث إن أكبر نسبة هي (6.69%) من الذكور وعددهم (225) ذكورا، بينما بلغت نسبة الإناث (3.30%) وعددهن (98) إناثاً وإن السبب في ذلك يعود إلى رغبة الذكور بصورة أكبر في العمل في أمانة عمان الكبرى. ومن الجدير بالذكر إن نسبة الإناث البالغة (3.30%) يعتبر موضوعاً مهماً ويشير إلى مشاركة النساء بشكل فاعل في أمانة عمان الكبرى.

2- العمر (بالسنوات) يُبين جدول (7) نتائج العمر، حيث إن أكبر نسبة هي (39%) للفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة) سنة وعددهم (126) موظفاً من بين باقي

الفئات ، بينما أصغر نسبة (13.9%) هي الفئة العمرية (اقل من 30) سنة. وبلغت نسبته وتنعكس هذه النتائج رغبة امانة عمان الكبرى في الاحتفاظ بالموظفين ذوي الخبرة وذلك لمواكبة التطور بشكل مستمر.

3- المستوى التعليمي يُبين الجدول رقم (7) نتائج المستوى التعليمي، حيث إن أكبر نسبة هي (48.9%) من حملة شهادة البكالوريوس ، وعددهم (158) موظفاً، بينما أصغر نسبة هي (1.3%) من حملة شهادة الدكتوراه وعددهم (10). وتشير تلك النتائج إلى اعتماد امانة عمان الكبرى إلى الرغبة في توظيف من حملة شهادة البكالوريوس التي تلبي حاجة الخدمات المحلية من حملة الشهادة المطلوبة.

4- الخبرة (بالسنوات) يُبين الجدول رقم (7) نتائج الخبرة، حيث إن أكبر نسبة هي (43.6%) من الخبرة (من 5 الى اقل من 10 سنوات) وعددهم (141) موظفاً، بينما أصغر نسبة هي (8.18%) من الخبرة (أقل من 5) سنوات وعددهم (61) موظفاً. وتفسر تلك النتائج إن امانة عمان الكبرى تحتاج إلى ذوي الخبرات (من 5 الى اقل من 10 سنوات) سنة من أجل المنافسة والتطوير.

5- المركز الوظيفي يُبين الجدول (7) نتائج المركز الوظيفي ، حيث إن أكبر نسبة هي (59.4%) للمركز الوظيفي (رئيس قسم) وعددهم (192) موظفاً، بينما أصغر نسبة هي (40.5%) للمركز الوظيفي (مدير) وعددهم (131) موظفاً . وتفسر تلك النتائج إن امانة عمان الكبرى تحتاج إلى ذوي المركز الوظيفي رئيس قسم

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لابعاد استراتيجيات الصراع التنظيمي مرتبة تنازلياً

الرقم	ابعاد استراتيجيات الصراع التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
1	استراتيجية التعاون	3.62	0.82	متوسط	1
2	استراتيجية التجنب	3.58	0.76	متوسط	2
3	استراتيجية التنافس الإيجابي	3.54	0.77	متوسط	3
4	استراتيجية التكيف	3.44	0.75	متوسط	4
5	استراتيجية التسوية	3.41	0.82	متوسط	5
	ادارة الصراع التنظيمي	3.52		متوسط	

يشير جدول رقم (8) أن المتوسط الحسابي الكلي لابعاد استراتيجيات الصراع التنظيمي كان متوسطاً.

إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.52) وجاء مستوى الابعاد متوسطاً، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.41 – 3.62) وجاء في المرتبة الأولى بعد استراتيجية التعاون بمتوسط حسابي (3.62) وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد استراتيجية التسوية بمتوسط حسابي (3.41)

3-4 تحليل كل بعد من ابعاد ادارة الصراع التنظيمي وفقاً للفقرات وذلك على النحو التالي:

أولاً: بعد استراتيجية التعاون:

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات بعد استراتيجية التعاون والجدول (9) يبين ذلك.

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد استراتيجية التعاون مرتبة ترتيباً تنازلياً

الفرقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
يقوم المدراء ورؤساء الأقسام في أمانة عمان الكبرى بالعمل بروح الفريق الواحد	3.82	1.02	مرتفع	1
يساعد المدراء ورؤساء الأقسام في أمانة عمان الكبرى بعضهم البعض في حل المشكلات	3.66	0.95	متوسط	2
يتعاون المدراء ورؤساء الأقسام في أمانة عمان الكبرى على إيجاد حلول وبدائل للمشكلات	3.61	0.98	متوسط	3
يتدخل المدراء ورؤساء الأقسام في أمانة عمان الكبرى لحل الصراع بين أطرافه بشكل مبكر	3.57	1.04	متوسط	4
يعمل المدراء ورؤساء الأقسام في أمانة عمان الكبرى على إيجاد بيئة محفزة للتعاون	3.46	1.06	متوسط	5
الوسط الحسابي العام لاستراتيجية التعاون	3.62		متوسط	6

يشير جدول رقم (9) أن مستوى بعد استراتيجية التعاون كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.62)، وجاء مستوى فقرات البعد بين متوسط ومرتفعاً، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.46 – 3.82) .

وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (1) وهي " يقوم المدراء ورؤساء الأقسام في أمانة عمان الكبرى بالعمل بروح الفريق الواحد" بمتوسط حسابي (3.82) و بأهمية نسبية (76.40).

وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (4) وهي " يعمل المدراء ورؤساء الأقسام في أمانة عمان الكبرى على إيجاد بيئة محفزة للتعاون" بمتوسط حسابي (3.46).

ثانياً: بعد استراتيجيات التنافس الإجبار:

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات بعد استراتيجيات التنافس والجدول (10) يبين ذلك.

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد استراتيجيات

التنافس مرتبة ترتيباً تنازلياً

الفرقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
يُنهي المدراء ورؤساء الأقسام في أمانة عمان الكبرى الصراع لصالح الإدارة	3.71	0.95	مرتفع	1
يجبر المدراء ورؤساء الأقسام في أمانة عمان الكبرى العاملين على إنهاء الصراع بالأوامر والتعليمات التي لا تسمح بالمناقشة	3.63	1.06	متوسط	2
يتمسك المدراء ورؤساء الأقسام في أمانة عمان الكبرى بأرائهم والحلول المنهية للصراع	3.60	1.02	متوسط	3
يُمارس المدراء ورؤساء الأقسام في أمانة عمان الكبرى الضغوط على أطراف الصراع أثناء المنافسة	3.56	1.14	متوسط	4
لا يهتم المدراء ورؤساء الأقسام في أمانة عمان الكبرى لمشاعر وحاجات أطراف الصراع	3.49	1.08	متوسط	5
يقوم المدراء ورؤساء الأقسام في أمانة عمان الكبرى بإجبار العاملين على قبول وجهة نظرهم	3.26	1.05	متوسط	6
الوسط الحسابي العام لاستراتيجية التنافس	3.54		متوسط	

يشير جدول رقم (10) أن مستوى بعد استراتيجيات التنافس الإجبار كان متوسطاً،

إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.54) وجاء مستوى فقرات البعد بين متوسط ومرتفعاً، إذ

تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.71- 3.26) وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (4)

وهي "يُنهي المدراء ورؤساء الأقسام في أمانة عمان الكبرى الصراع لصالح الإدارة" بمتوسط

حسابي (3.71) و بأهمية نسبية (74.20) الرتبة الأخيرة وجاءت في الفقرة (1) وهي "

يقوم المدراء ورؤساء الأقسام في أمانة عمان الكبرى بإجبار العاملين على قبول وجهة نظرهم "بمتوسط حسابي (3.26).

ثالثاً: بعد استراتيجية التجنب: تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات بعد لاستراتيجية التجنب. والجدول (11) يبين ذلك.

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد استراتيجية التجنب مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقبة	المستوى	الانحراف المعيارى	المتوسط الحسابى	الفقرة
1	متوسط	0.97	3.64	يركز المدراء ورؤساء الأقسام في أمانة عمان الكبرى على النقاط التي ثم الاتفاق عليها دون الاهتمام بالأشياء المختلف عليها.
2	متوسط	1.02	3.62	يبتعد المدراء ورؤساء الأقسام في أمانة عمان الكبرى عن اتخاذ مواقف من شأنها أن تخلق خلافاً مع العاملين
3	متوسط	1.09	3.61	يتخذ المدراء ورؤساء الأقسام في أمانة عمان الكبرى موقف الصمت الذي لا يزيد من حدة الخلافات
4	متوسط	0.96	3.52	يتجنب المدراء ورؤساء الأقسام في أمانة عمان الكبرى اتخاذ مواقف من شأنها أن تخلف نزاعاً مع العاملين
5	متوسط	0.99	3.51	يؤجل المدراء ورؤساء الأقسام في أمانة عمان الكبرى التعامل مع الصراع حتى تهدأ الأمور
	متوسط		3.58	الوسط الحسابى العام لاستراتيجية التجنب

وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (2) وهي " يؤجل المدراء ورؤساء الأقسام في أمانة عمان الكبرى التعامل مع الصراع حتى تهدأ الأمور" بمتوسط حسابي (3.51). رابعاً: بعد استراتيجية التكيف :

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات بعد استراتيجية التكيف والجدول (12) يبين ذلك. جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد استراتيجية التكيف مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقبة	المستوى	الانحراف المعيارى	المتوسط الحسابى	الفقرة
1	مرتفع	0.90	3.72	يحافظ المدراء ورؤساء الأقسام في أمانة عمان الكبرى على العلاقات بين المتنازعين بصورة طيبة
2	مرتفع	0.96	3.70	يقوم المدراء ورؤساء الأقسام في أمانة عمان الكبرى بتخفيف مشاعر

الغضب لدى أطراف الصراع				
يبرز المدراء ورؤساء الأقسام في أمانة عمان الكبرى نقاط الاتفاق بدلاً من الاختلاف بين الأطراف المتخاصمة	3.31	1.18	متوسط	3
يتساهل المدراء ورؤساء الأقسام في أمانة عمان الكبرى مع أطراف الصراع في حال الاختلاف معهم في الرأي	3.27	1.22	متوسط	4
يتنازل المدراء ورؤساء الأقسام في أمانة عمان الكبرى عن بعض النقاط لتقبل نقاط أخرى تسهيلات للتوصل إلى حل.	3.23	1.08	متوسط	5
الوسط الحسابي العام لاستراتيجية التكيف	3.44		متوسط	

يشير جدول رقم (12) إن مستوى بعد استراتيجية التكيف كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.58)، وجاء مستوى فقرات البعد بين متوسط ومرتفع،

إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.72 - 3.23) وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (2) وهي "يحافظ المدراء ورؤساء الأقسام في أمانة عمان الكبرى على العلاقات بين المتنازعين بصورة طيبة" بمتوسط حسابي (3.72) و بأهمية نسبية (74.40) وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (5) وهي "يتنازل المدراء ورؤساء الأقسام في أمانة عمان الكبرى عن بعض النقاط لتقبل نقاط أخرى تسهيلات للتوصل إلى حل." بمتوسط حسابي (3.23).

خامساً: بعد استراتيجية التسوية

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات بعد استراتيجية التسوية. والجدول (13) يبين ذلك.

جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد استراتيجية التسوية مرتبة تنازلياً

الفرقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
يتفاوض المدراء ورؤساء الأقسام في أمانة عمان الكبرى مع العاملين للوصول إلى حلول	3.67	0.99	متوسط	1
يقوم المدراء ورؤساء الأقسام في أمانة عمان الكبرى بتشجيع سياسة الأخذ والعطاء بهدف التوصل إلى حل	3.60	1.01	متوسط	2
يحاول المدراء ورؤساء الأقسام في أمانة عمان الكبرى إعطاء الفرصة للطرف الأفضل لكسب الصراع	3.45	1.03	متوسط	3
يحث المدراء ورؤساء الأقسام في أمانة عمان الكبرى جميع أطراف الصراع على تقديم بعض التنازلات للوصول إلى تسوية موضوع الصراع	3.3	1.12	متوسط	4
يدعم المدراء ورؤساء الأقسام في أمانة عمان الكبرى الرأي الآخر على الرغم من تحفظهم عليه	3.06	1.12	متوسط	5
الوسط الحسابي العام لاستراتيجية التسوية	3.41		متوسط	

يشير جدول رقم (13) أن مستوى بعد استراتيجية التسوية كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.41) بأهمية نسبية (68.20)، وجاء مستوى فقرات البعد متوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.06 – 3.67).

وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (4) وهي "يتفاوض المدراء ورؤساء الأقسام في أمانة عمان الكبرى مع العاملين للوصول إلى حلول" بمتوسط حسابي (3.67).

وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (5) وهي "يدعم المدراء ورؤساء الأقسام في أمانة عمان الكبرى الرأي الآخر على الرغم من تحفظهم عليه" بمتوسط حسابي (3.06).

جدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لابعاد المتغير التابع جودة الخدمات المقدمة مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	ابعاد جودة الخدمات المقدمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
3	الاستجابة	3.99	0.76	مرتفع	1
2	الاعتمادية	3.66	0.84	متوسط	2
5	الأمان	3.65	0.90	متوسط	3
4	التعاطف	3.63	0.87	متوسط	4
1	اللموسية	3.62	0.83	متوسط	5
	جودة الخدمات المقدمة	3.71		مرتفع	

يشير جدول رقم (14) أن الدرجة الكلية لابعاد المتغير التابع جودة الخدمات المقدمة كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.71)، وجاء مستوى الابعاد بين متوسطاً ومرتفعاً، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.62 – 3.99).

وجاء في الرتبة الأولى بعد الاستجابة بمتوسط حسابي (3.99) وأهمية نسبية (79.80)، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد اللموسية بمتوسط حسابي (3.62).

4-4 تحليل كل بعد من ابعاد المتغير التابع جودة الخدمات المقدمة وفقاً لفقرات وذلك على النحو التالي.

أولاً: بعد اللموسية

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات بعد اللموسية والجدول (15) يبين ذلك.

جدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الملموسية مرتبة ترتيباً تنازلياً

المرتبة	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
1	متوسط	0.99	3.67	تتمتع أمانة عمان الكبرى بموقع ملائم يسهل الوصول إليه بسرعة
2	متوسط	1.01	3.60	يتمتع موظفو أمانة عمان الكبرى باللباقة في التعامل مع الزبائن
3	متوسط	1.03	3.45	تمتلك أمانة عمان الكبرى أجهزة حديثة ذات تقنيات عالية
4	متوسط	1.12	3.3	تمتلك أمانة عمان الكبرى قاعات كافية للانتظار
5	متوسط	1.12	3.06	أمانة عمان الكبرى مصممة بشكل جذاب من الخارج
	متوسط		3.41	الوسط الحسابي العام للملموسية

يشير جدول رقم (15) أن مستوى بعد الملموسية كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.62) وجاء مستوى فقرات البعد متوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.67-3.57)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (1) و(2) وهما " تتمتع أمانة عمان الكبرى بموقع ملائم ويسهل الوصول إليها بسرعة" و"يتمتع موظفو أمانة عمان الكبرى بالاناقة واللباقة في التعامل مع الزبائن" بمتوسط حسابي (3.67)، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (3) وهي " أمانة عمان الكبرى مصممة بشكل جذاب من الداخل" بمتوسط حسابي (3.57)

ثانياً: بعد الاعتمادية: تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الاعتمادية والجدول (16) يبين ذلك. جدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الاعتمادية مرتبة ترتيباً تنازلياً

المرتبة	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
1	مرتفع	0.93	3.77	تحاول أمانة عمان الكبرى تجنب الأخطاء عند تقديم المطالبات المالية
2	متوسط	0.99	3.65	تحرص أمانة عمان الكبرى على متابعة جميع الخدمات للمراجعين والعملاء في الأوقات المخصصة لذلك
3	متوسط	1.04	3.63	يمكن للجميع الثقة بموظفي أمانة عمان الكبرى
4	متوسط	1.05	3.57	تهتم أمانة عمان الكبرى بالوفاء بالتزاماتها في مواعيدها المحددة فيما يتعلق بتقديم الخدمات المنوطة بها للمراجعين والعملاء
	متوسط		3.66	الوسط الحسابي العام للاعتمادية

يشير جدول رقم (16) أن مستوى بعد الاعتمادية كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.62) بأهمية نسبية (72.40)، وجاء مستوى فقرات البعد بين متوسط ومرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.77-3.57)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (3) وهي "تحاول أمانة عمان الكبرى تجنب الأخطاء عند تقديم المطالبات المالية" بمتوسط حسابي (3.77) وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (1) وهي "تهتم أمانة عمان الكبرى بالوفاء بالتزاماتها في مواعيدها المحددة فيما يتعلق بتقديم الخدمات المنوطة بها للمراجعين والعملاء" بمتوسط حسابي (3.57) بأهمية نسبية (71.40).

ثالثاً: بعد الإستجابة : تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الإستجابة والجدول (17) يبين ذلك. جدول (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الإستجابة مرتبة ترتيباً تنازلياً

الفرقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
تعاون موظفي أمانة عمان الكبرى مع المراجعين والعملاء واجب أساسي لها	4.18	0.81	مرتفع	1
تعتبر أمانة عمان الكبرى أن الاستجابة السريعة لشكاوى المراجعين والعملاء أو استفساراتهم ضرورة ملحة	4.03	0.86	مرتفع	2
تقوم أمانة عمان الكبرى بإعلام عملائها عن الوقت المناسب لتقديم الخدمة	3.81	1.07	مرتفع	3
الرد الفوري للحالات الطارئة للعملاء يعطي صورة ناصعة لخدمات أمانة عمان الكبرى	3.95	0.95	مرتفع	4
الوسط الحسابي العام للاستجابة	3.99		مرتفع	

يشير جدول رقم (17) أن مستوى بعد الإستجابة كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.99) وجاء مستوى فقرات البعد مرتفعاً، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.18-3.95)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (1) وهي "تعاون موظفي أمانة عمان الكبرى مع المراجعين والعملاء واجب أساسي لها" بمتوسط حسابي (4.18) وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (4) وهي "الرد الفوري للحالات الطارئة للعملاء يعطي صورة ناصعة لخدمات أمانة عمان الكبرى" بمتوسط حسابي (3.95).

رابعاً: بعد التعاطف: تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التعاطف والجدول (18) يبين ذلك. جدول (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التعاطف مرتبة ترتيباً تنازلياً

الفرقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
يتم في أمانة عمان الكبرى العناية الشخصية بكل عميل أو مراجع	3.68	0.97	مرتفع	1
شعار أمانة عمان الكبرى الروح المرحّة في التعامل مع العملاء والمراجعين	3.63	1.04	متوسط	2
يصفى الموظفون في أمانة عمان الكبرى لمشاكل المراجعين والعملاء باهتمام	3.63	1.02	متوسط	3
تقدر أمانة عمان الكبرى ظروف العملاء والمراجعين	3.58	1.03	متوسط	4
الوسط الحسابي العام للتعاطف	3.63		متوسط	

يشير جدول رقم (18) أن مستوى بعد التعاطف كان متوسط، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.63)، وجاء مستوى فقرات البعد بين متوسط ومرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.58 – 3.68)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (1) وهي "يتم في أمانة عمان الكبرى العناية الشخصية بكل عميل أو مراجع" بمتوسط حسابي (3.68) وبأهمية نسبية (73.60)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (2) وهي "تقدر أمانة عمان الكبرى ظروف العملاء والمراجعين" بمتوسط حسابي (3.58).

خامساً: بعد الأمان: تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الأمان والجدول (19) يبين ذلك. جدول (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الأمان مرتبة ترتيباً تنازلياً

الفرقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
توفر أمانة عمان الكبرى الحماية التامة داخل مبنى الأمانة من طرف أعوان الأمن	3.73	1.04	مرتفع	1
يتوفر لدى أمانة عمان الكبرى المعرفة الكافية للإجابة على أسئلة المراجعين والعملاء	3.71	1.14	مرتفع	2
يشعر العملاء والمراجعين بالأمان في التعامل مع أمانة عمان الكبرى	3.62	1.06	متوسط	3
تتم معاملات أمانة عمان الكبرى بدرجة كبيرة من السرية التامة	3.56	1.04	متوسط	4
الوسط الحسابي العام للأمان	3.65		متوسط	

يشير جدول رقم (19) أن مستوى بعد الأمان كان متوسط، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.65) وجاء مستوى فقرات البعد بين متوسط ومرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.73-3.56)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (4) وهي "توفر أمانة عمان الكبرى الحماية التامة داخل الأمانة وخارجها من طرف أعوان الأمن" بمتوسط حسابي (3.73) وبأهمية نسبية (74.60)،

وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (2) وهي "تتم معاملات أمانة عمان الكبرى بدرجة كبيرة من الامان و السرية" بمتوسط حسابي (3.56).

4-5 اختبار معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح به لأبعاد المتغير المستقل (استراتيجيات الصراع التنظيمي)

أجرى الباحث بعض الاختبارات لضمان ملائمة البيانات للفرضيات قبل تحليل الانحدار واختبار فرضيات الدراسة. إذ تم إجراء اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor-VIF) واختبار التباين المسموح به (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة. للتحقق من افتراض عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Collinearity-Multi). ويبين الجدول (13) معامل التضخم والتباين المسموح به.

وفقاً لقاعدة القرار التي تشير إلى أنه إذا كان معامل تضخم التباين (VIF) للمتغير يتجاوز (10) وكانت قيمة التباين المسموح به أقل من (0.05) بهذا يعني ان هذا المتغير له ارتباط عالٍ مع متغيرات مستقلة أخرى وبالتالي سيؤدي إلى حدوث مشكلة في تحليل الانحدار.

الجدول رقم (20): اختبار معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح به لأبعاد

استراتيجيات الصراع التنظيمي.

المتغيرات	التباين المسموح به Tolerance	معامل تقييم التباين (VIF)
استراتيجية التعاون	0.584	1.713
استراتيجية التنافس الاجبار	0.761	1.315
استراتيجية التجنب	0.833	1.200
استراتيجية التكيف	0.743	1.346
استراتيجية التسوية	0.649	1.542

يتضح من الجدول رقم (20). بأن قيمة (VIF) للمتغيرات المستقلة كانت أقل من (10) وقيمتهما (1.200-1.713). وكذلك يتضح إن قيمة التباين المسموح (Tolerance) للمتغيرات المستقلة كانت أكبر من (0.05) وقيمتهما (0.584-0.833). لذلك وبناءً على هذه النتائج يمكن القول إنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بوجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة.

4-6 اختبار التوزيع الطبيعي

تم استخدام اختبار One- Sample Kolmogorov- Smirnov Test (K.S) لأختبار التوزيع الطبيعي للمتغير التابع (جودة الخدمات) وأبعاده (الموسمية، الاعتمادية، الاستجابة، التعاطف، الأمان) كما في الجدول رقم (21).

الجدول رقم (21) اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير التابع وأبعاده

المتغيرات التابعة	K.S	Sig.
المتغير التابع الكلي	0.122	0.077
الموسمية	0.195	0.082
الاعتمادية	0.211	0.078
الاستجابة	0.138	0.065
التعاطف	0.187	0.073
الأمان	0.166	0.085

يشير الجدول رقم (21)، بأن المتغير التابع الكلي (جودة الخدمات) والمتغيرات التابعة الأخرى (الموسمية، الاعتمادية، الاستجابة، التعاطف، الأمان) تتبع التوزيع الطبيعي لأن معنوية (Sig.) الأختبار K.S أكبر من 0.05. لذلك فإن المتغيرات التابعة في الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي.

الفرضية الرئيسة الأولى: (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بأبعادها (التعاون، التنافس، التجنب، التكيف، التسوية) على جودة الخدمات المقدمة بأبعادها (الموسمية، الاعتمادية، الاستجابة، التعاطف، الأمان) في أمانة عمان الكبرى.

لاختبار هذه الفرضية فقد استخدم تحليل التباين للانحدار وتحليل الانحدار المتعدد كما في الجداول التالية :

جدول (22) نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية الأولى

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة
الانحدار	41.564	5	8.313	33.365	000.
البواقي	78.979	317	249.		
الكل	120.544	322			

يتضح من الجدول 22 أن قيمة $f=33.365$ ومستوى معنويتها 0.000 وهذا يعني أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لإستراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي في جودة الخدمات المقدمة من أمانة عمان الكبرى وأن أبعاد المتغير المستقل الخمسة صالحة لتدخل كلها في التحليل.

جدول (23) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبحث اثر إستراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي (من خلال ابعادها) على جودة الخدمات المقدمة في امانة عمان الكبرى.

المتغيرات المتنبئة (المستقلة)	r	R ²	B	β المعياري	t	Sig t	الثابت
استراتيجية التعاون	0.587	0.345	.227	.305	5.120	.000	0.737
استراتيجية التنافس الإجبار			-.083	-.105	-2.014	.045	
استراتيجية التجنب			.154	.191	3.829	.000	
استراتيجية التكيف			.110	.135	2.567	.011	
استراتيجية التسوية			.175	.233	4.127	.000	

يبين الجدول (23) ان قيمة معامل الارتباط $=0.587$ وهذا يعني هناك علاقة ارتباط قوية بين إستراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي وجودة الخدمات المقدمة من امانة عمان الكبرى. أما قيمة معامل التحديد فقد بلغت (0.345) وهذا يعني أن أبعاد المتغير المستقل قد فسرت 34.5% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع والباقي تُعزى إلى عوامل أخرى لم تشملها هذه الدراسة.

تبين قيمة المعامل β المعيارية قوة تأثير كل بعد من ابعاد المتغير المستقل في التابع وقد بلغت قوة تأثير بعد استراتيجية التعاون (0.305) وهي أعلى قيمة وبالتالي فإن استراتيجية التعاون هي الأكثر تأثيراً من بين الاستراتيجيات كلها وجاءت بالدرجة الثانية استراتيجية التسوية فقد بلغت قيمة β (0.233) وجاءت بالدرجة الثالثة استراتيجية التنافس بالاجبار حيث بلغت قيمة β (0.191) وتلتها استراتيجية التكيف

وكانت قيمة المعامل β لها (0.135) وأخيرا جاءت استراتيجيات التنافس والإجبار بقيمة β تساوي -0.105 وهي بتأثير سالب.

الفرضية الفرعية الاولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لاستراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي بأبعادها (التعاون، التنافس، التجنب، التكيف، التسوية) على الملموسية في أمانة عمان الكبرى في الأردن.

لاختبار هذه الفرضية فقد استخدم تحليل الانحدار الخطي المتعدد وتوضح الجداول التالية (24) و(25) نتائج اختبار هذه الفرضية .

جدول (24) نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار فرضية الدراسة الفرعية الأولى

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة
الانحدار	104.262	5	20.852	57.098	.000
البواقي	115.769	317	365.		
الكل	220.030	322			

يبين الجدول رقم (24) ان قيمة مستوى دلالة (f) البالغة (0.000) كانت اقل من 0.05 وتدلل هذه النتيجة على ان إستراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي بأبعادها (التعاون، التنافس، التجنب، التكيف، التسوية) تؤثر على الملموسية في امانة عمان الكبرى.

ويبين الجدول (25) مقدار تأثير كل بعد من ابعاد إستراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي (التعاون، التنافس، التجنب، التكيف، التسوية) تؤثر على الملموسية في امانة عمان الكبرى.

جدول (25) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبحث اثر إستراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي (من خلال ابعادها) على الملموسية في امانة عمان الكبرى.

المتغيرات المتنبئة (الاستقلة)	R	R ²	B	β المعياري	t	Sig t	الثابت
استراتيجية التعاون	0.688	0.474	0.55	0.546	10.232	0.000	0.507
استراتيجية التنافس الإجبار			0.103	0.097	2.07	0.039	
استراتيجية التجنب			0.035	0.032	0.718	0.473	
استراتيجية التكيف			0.058	0.053	1.117	0.265	
استراتيجية التسوية			0.126	0.125	2.467	0.014	

يبين الجدول (25) ان قيمة علاقة إستراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي (من خلال ابعادها) على الملموسية في امانة عمان الكبرى قد بلغت (0.688) وتبين قيمة المعامل β المعياري قوة تأثير كل بعد من ابعاد المتغير المستقل بالتابع وقد بلغت قيمة تأثير بعد استراتيجية التعاون (0.546) وبلغت (0.097) لبعد استراتيجية التنافس بالاجبار كما بلغت (0.032) لبعد استراتيجية التجنب كما بلغت (0.053) لاستراتيجية التكيف اما بالنسبة لقيمة تاثير اسراتيجية التسوية فقد بلغت (0.125) وتبين قيمة اختبار t الاهمية الاحصائية لتاثير كل بعد من ابعاد المتغير المستقل في المتغير التابع من خلال نموذج الانحدار وقد بلغت قيمة مستوى دلالة (0.000) (T) لقيمة تاثير بعد استراتيجية التعاون وبلغت (0.039) لقيمة تاثير بعد استراتيجية التنافس بالاجبار كما بلغت (0.473) لقيمة تاثير بعد استراتيجية التجنب وبلغت (0.265) لتاثير بعد استراتيجية التكيف وبلغت (0.014) لتاثير بعد استراتيجية التسوية) حيث يلاحظ ان قيم مستوى الدلالة المحسوبة لبعد استراتيجية التجنب وبعد استراتيجية التكيف كانت اكبر من 0.05 ما يعني أن أثر كل من هذه الابعاد في المتغير التابع ليس دالا إحصائيا بينما كانت باقي قيم الابعاد التي تمثل الاستراتيجيات الثلاثة الاخرى اقل من 0.05 مما يدل أنها ذات أثر دال إحصائيا على مستوى دلالة 0.05. وتعتبر قيمة R^2 مؤشرا على قدرة المتغيرات المتنبئة (المستقلة) في تفسير التباين او الاختلاف الذي قد يظهر في المتغير التابع (وبالتالي تعبر عن قدرة المتغير المستقل في التنبؤ بالمتغير التابع) وعادة ما تدل القيمة الاكبر على قيمة افضل بحيث ان اعلى قيمة قد تصل الواحد صحيح وقد بلغت هذه القيمة بسبب استراتيجيات الصراع التنظيمي (على شكل نسبة مئوية) (47.4 %) وبهذه النتيجة وبالاتماد على على نتائج تحليل التباين يتم رفض فرضية الدراسة الصفرية أي يتم قبول الفرضية البديلة وهي فرضية التأثير.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لممارسات إستراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي بأبعادها (التعاون، التنافس، التجنب، التكيف، التسوية) على الاعتمادية في أمانة عمان الكبرى في الأردن. لا اختبار هذه

الفرضية فقد استخدم تحليل الانحدار الخطي المتعدد وتوضح الجداول التالية نتائج اختبار هذه الفرضية

جدول (26) نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار فرضية الدراسة الفرعية الثانية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة
الانحدار	86.686	5	17.337	39.135	.000
البواقي	140.434	317	443.		
الكل	227.120	322			

يبين الجدول ان قيمة مستوى دلالة (f) البالغة (0.000) كانت اقل من 0.05 وتدل هذه النتيجة على ان إستراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي بأبعادها (التعاون، التنافس، التجنب، التكيف، التسوية) تؤثر على الاعتمادية في امانة عمان الكبرى. ويبين الجدول التالي قيمة هذه العلاقة ومقدار تأثير كل بعد من ابعاد إستراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي (التعاون، التنافس، التجنب، التكيف، التسوية) تؤثر على الاعتمادية في امانة عمان الكبرى.

جدول (27) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبحث اثر إستراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي (من خلال ابعادها) في الاعتمادية في امانة عمان الكبرى.

المتغيرات المتنبئة (المستقلة)	r	R ²	B	β المعياري	t	Sig t	الثابت
استراتيجية التعاون	0.618	0.382	.448	.438	7.570	.000	0.635
استراتيجية التنافس الإيجابي			.143	.132	2.604	.010	
استراتيجية التجنب			.081	.073	1.514	.131	
استراتيجية التكيف			.008	.007	.141	.888	
استراتيجية التسوية			.167	.162	2.962	.003	

يبين الجدول (27) ان قيمة معامل الارتباط بين إستراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي (من خلال ابعادها) على الاعتمادية في امانة عمان الكبرى قد بلغت (0.618). وتبين قيمة المعامل β المعياري مدى تأثير كل بعد من ابعاد المتغير المستقل بالتابع وقد بلغت قيمة تأثير بعد استراتيجية التعاون (0.438) وبلغت (0.132) لبعد استراتيجية التنافس بالاجبار كما بلغت (0.073) لبعد استراتيجية التجنب كما بلغت (0.007) لاستراتيجية التكيف اما بالنسبة لقيمة تأثير استراتيجية التسوية فقد بلغت

(0.162) وتعني هذه النتيجة انه اذا تآثر المتغير التابع بقيمة (1) فان قيمة تآثر كل بعد من ابعاد استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي بقيم التآثر المذكورة. وتبين قيمة اختبار t الاهمية الاحصائية لتآثر كل بعد من ابعاد المتغير المستقل في المتغير التابع من خلال نموذج الانحدار. وقد بلغت قيمة مستوى دلالة (0.000) (t) لقيمة تآثر بعد استراتيجية التعاون .

وبلغت (0.010) لقيمة تآثر بعد استراتيجية التنافس بالاجبار كما بلغت (0.131) لقيمة تآثر بعد استراتيجية التجنب وبلغت (0.888) لتآثر بعد استراتيجية التكيف وبلغت (0.003) لتآثر بعد استراتيجية التسوية حيث يلاحظ ان قيم مستوى الدلالة المحسوبة لبعد استراتيجية التجنب وبعد استراتيجية التكيف كانت اكبر من 0.05 ما يعني عدم وجود اهمية خطية لهذه الابعاد في المتغير التابع بينما كانت باقي قيم الابعاد التي تمثل الاستراتيجيات الثلاثة الاخرى اقل من 0.05 ما يشير الى دلالتها واهمية قيم تآثرها من الناحية الاحصائية. وتعتبر قيمة R^2 مؤشرا على قدرة المتغيرات المتنبئة (المستقلة) في تفسير التباين او الاختلاف الذي قد يظهر في المتغير التابع (وبالتالي تعبر عن قدرة المتغير المستقل في التنبؤ بالمتغير التابع) وعادة ما تدل القيمة الاكبر على قيمة افضل بحيث ان اعلى قيمة قد تصل الواحد صحيح وقد بلغت هذه القيمة بسبب استراتيجيات الصراع التنظيمي (على شكل نسبة مئوية) (38.2 %) وبهذه النتيجة وبالاغتماد على على نتائج تحليل التباين يتم رفض فرضية الدراسة الصفرية أي يتم قبول الفرضية البديلة وهي فرضية التآثر.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) إستراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي بأبعادها (التعاون، التنافس، التجنب، التكيف، التسوية) على الاستجابة في أمانة عمان الكبرى في الأردن
لاختبار هذه الفرضية فقد استخدم تحليل التباين للانحدار المتعدد وتوضيح الجداول التالية نتائج اختبار هذه الفرضية جدول (28) نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار فرضية الدراسة الفرعية الثالثة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة
الانحدار	28.597	5	5.719	11.443	.000
البواقي	158.450	317	500.		
الكل	187.047	322			

يبين الجدول (28) ان قيمة مستوى دلالة (f) البالغة (0.000) كانت اقل من 0.05 وتدل هذه النتيجة على ان إستراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي بأبعادها (التعاون، التنافس، التجنب، التكيف، التسوية) تؤثر على الاستجابة في امانة عمان الكبرى. ويبين الجدول التالي قيمة هذه العلاقة ومقدار تأثير كل بعد من ابعاد إستراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي (التعاون، التنافس، التجنب، التكيف، التسوية) تؤثر على الاستجابة في امانة عمان الكبرى.

جدول (29) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبحث اثر إستراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي (من خلال ابعادها) على الاستجابة في امانة عمان الكبرى.

المتغيرات المتنبئة (المستقلة)	r	R ²	B	β المعياري	t	Sig t	الثابت
استراتيجية التعاون	0.391	0.153	.079	.085	1.259	.209	2.774
استراتيجية التنافس الإيجابي			-.211	-.213	-3.602	.000	
استراتيجية التجنب			.292	.290	5.128	.000	
استراتيجية التكيف			.081	.080	1.332	.184	
استراتيجية التسوية			.103	.111	1.726	.085	

يبين الجدول (29) ان قيمة علاقة إستراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي (من خلال ابعادها) على الاستجابة في امانة عمان الكبرى قد بلغت (0.391) وتبين قيمة المعامل β المعياري مدى تأثير كل بعد من ابعاد المتغير المستقل بالتابع وقد بلغت قيمة تأثير بعد استراتيجية التعاون (0.085) وبلغت (- 0.213) لبعد استراتيجية التنافس بالاجبار كما بلغت (0.290) لبعد استراتيجية التجنب .

كما بلغت β (0.080) لاستراتيجية التكيف اما بالنسبة لقيمة تاثير استراتيجيات التسوية فقد بلغت (0.111) وتبين قيمة اختبار t الاهمية الاحصائية لتاثير كل بعد من ابعاد المتغير المستقل في المتغير التابع من خلال نموذج الانحدار وقد بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.209) لبعد استراتيجية التعاون (0.000) لقيمة تاثير بعد استراتيجية التنافس بالاجبار كما بلغت (0.000) لقيمة تاثير بعد استراتيجية التجنب وبلغت

(0.184) لتأثير بعد استراتيجية التكيف وبلغت (0.085) لتأثير بعد استراتيجية التسوية حيث يلاحظ ان قيم مستوى الدلالة المحسوبة لبعء استراتيجية التعاون واستراتيجية التكيف واستراتيجية التسوية كانت اكبر من 0.05 ما يعني عدم وجود تأثير خطي دال إحصائيا لهذه الابعاد في المتغير التابع بينما كانت باقي قيم الابعاد التي تمثل استراتيجية التجنب واستراتيجية التنافس بالاجبار اقل من 0.05 مما يشير الى دلالتها واهمية قيم تأثيرها من الناحية الإحصائية علما أن استراتيجية التنافس بالاجبار تأثيرها سالب.

وتعبر قيمة R^2 على قدرة المتغيرات المتنبئة (المستقلة) في تفسير التباين او الاختلاف الذي قد يظهر في المتغير التابع (وبالتالي تعبر عن قدرة المتغير المستقل في التنبؤ بالمتغير التابع) وعادة ما تدل القيمة الاكبر على قيمة افضل بحيث ان اعلى قيمة قد تصل الواحد صحيح وقد بلغت هذه القيمة لاستراتيجيات الصراع التنظيمي (على شكل نسبة مئوية) (15.3 %) أي أن هذه الاستراتيجيات تفسر 15.3% من التغير الي يحصل في المتغير التابع وباقي النسبة تفسرها عوامل أخرى .

الفرضية الفرعية الرابعة :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لاستراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي بأبعادها (التعاون، التنافس، التجنب، التكيف، التسوية) على التعاطف في أمانة عمان الكبرى في الأردن. لاختبار هذه الفرضية فقد استخدم تحليل الانحدار الخطي المتعدد وتوضح الجداول التالية (30) و(31) نتائج اختبار هذه الفرضية جدول (30) نتائج تحليل التباين الانحدار لاختبار فرضية الدراسة الفرعية الرابعة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة
الانحدار	42.998	5	8.600	13.442	.000
البواقي	202.793	317	640.		
الكل	245.791	322			

يبين الجدول ان قيمة مستوى دلالة (f) البالغة (0.000) كانت اقل من 0.05 وتدل هذه النتيجة على ان إستراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي بأبعادها (التعاون، التنافس، التجنب، التكيف، التسوية) لها أثر دال إحصائيا في التعاطف في امانة عمان الكبرى.

ويبين الجدول (31) التالي قيمة أثر كل بعد من ابعاد إستراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي (التعاون، التنافس، التجنب، التكيف، التسوية) تؤثر على التعاطف في امانة عمان الكبرى.

جدول (31) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبحث اثر إستراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي (من خلال ابعادها) في التعاطف في امانة عمان الكبرى.

المتغيرات المتنبئة (المستقلة)	r	R ²	B	β المعياري	t	Sig t	الثابت
استراتيجية التعاون	0.418	0.175	.020	.019	.288	.774	2.143
استراتيجية التنافس الإيجاب			-.210	-.185	-3.170	.002	
استراتيجية التجنب			.180	.156	2.798	.005	
استراتيجية التكيف			.249	.214	3.607	.000	
استراتيجية التسوية			.191	.179	.2822	.005	

يبين الجدول (31) ان قيمة معامل الارتباط بين إستراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي (من خلال ابعادها) و التعاطف في امانة عمان الكبرى قد بلغت (0.418) وتبين قيم المعامل β المعياري قوة تأثير كل بعد من ابعاد المتغير المستقل في التابع وقد بلغت قيمة تأثير بعد استراتيجية التعاون (0.019) وبلغت (-0.185) لبعد استراتيجية التنافس بالاجبار كما بلغت (0.156) لبعد استراتيجية التجنب و (0.214) لاستراتيجية التكيف اما بالنسبة لقيمة تاثير استراتيجيات التسوية فقد بلغت (0.179). وتبين قيمة اختبار t الاهمية الاحصائية لتاثير كل بعد من ابعاد المتغير المستقل في المتغير التابع من خلال نموذج الانحدار وقد بلغت قيمة مستوى دلالة t (0.774) لبعد استراتيجية التعاون و (0.002) لبعد استراتيجية التنافس بالاجبار كما بلغت (0.005) لبعد استراتيجية التجنب وبلغت (0.000) لبعد استراتيجية التكيف. وبلغت (0.005) لبعد استراتيجية التسوية أي أن قيم تاثير الابعاد التي تمثل الاستراتيجيات الاربعة (عدا التعاون) اقل من 0.05 وبالتالي لها أثر دال إحصائي في المتغير التابع إلا بعد استراتيجية التعاون فكانت اكبر من 0.05 ما يعني عدم وجود أثر دال إحصائي لهذا البعد. وتعتبر قيمة R^2 مؤشرا على قدرة المتغيرات المتنبئة (المستقلة) في تفسير التباين او الاختلاف الذي قد يظهر في المتغير التابع (وبالتالي تعبر عن قدرة المتغير المستقل في التنبؤ بالمتغير التابع) وعادة ما تدل القيمة الاكبر على قيمة افضل بحيث ان اعلى قيمة قد تصل الواحد صحيح وقد

بلغت هذه القيمة بسبب استراتيجيات الصراع التنظيمي (على شكل نسبة مئوية) (17.5%)

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لممارسات إستراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي بأبعادها (التعاون، التنافس، التجنب، التكيف، التسوية) على الامان في أمانة عمان الكبرى في الأردن. لاختبار هذه الفرضية فقد استخدم تحليل الانحدار الخطي المتعدد وتوضح الجداول التالية نتائج اختبار هذه الفرضية

جدول (32) نتائج تحليل التباين الاحادي لاختبار فرضية الدراسة الفرعية الخامسة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة
الانحدار	47.857	5	9.571	14.209	.000
البواقي	213.542	317	674.		
الكلي	261.400	322			

يبين الجدول (32) ان قيمة مستوى دلالة (f) البالغة (0.000) كانت اقل من 0.05 وتدل هذه النتيجة على ان إستراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي بأبعادها (التعاون، التنافس، التجنب، التكيف، التسوية) تؤثر على الامان في امانة عمان الكبرى. ويبين الجدول التالي (33) مقدار تأثير كل بعد من ابعاد إستراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي (التعاون، التنافس، التجنب، التكيف، التسوية) تؤثر على الامان في أمانة عمان الكبرى.

جدول (34) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبحث اثر إستراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي (من خلال ابعادها) على الامان في أمانة عمان الكبرى.

المتغيرات المتنبئة (المستقلة)	R	R ²	B	β المعياري	t	Sig t	الثابت
استراتيجية التعاون	0.428	0.183	.039	.035	.531	.596	2.212
استراتيجية التنافس الإيجابي			-.242	-.208	-3.569	.000	
استراتيجية التجنب			.181	.153	2.743	.006	
استراتيجية التكيف			.156	.130	2.206	.028	
استراتيجية التسوية			.285	.258	4.094	.000	

يبين الجدول (33) ان قيمة علاقة إستراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي (من خلال ابعادها) على الامان في أمانة عمان الكبرى قد بلغت (0.428) وتبين قيمة المعامل β

المعياري مدى تأثير كل بعد من ابعاد المتغير المستقل بالتابع. وقد بلغت قيمة تأثير بعد استراتيجية التعاون (0.035) وبلغت (- 0.208) لبعد استراتيجية التنافس بالاجبار كما بلغت (0.153) لبعد استراتيجية التجنب كما بلغت (0.130) لاستراتيجية التكيف اما بالنسبة لقيمة تاثير استراتيجية التسوية فقد بلغت (0.258) وتعني هذه النتيجة انه اذا تاجر المتغير التابع بقيمة (1) فان قيمة تأثر كل بعد من ابعاد استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي بقيم التأثير المذكورة. وتبين قيمة اختبار t الاهمية الاحصائية لتاثير كل بعد من ابعاد المتغير المستقل في المتغير التابع من خلال نموذج الانحدار وقد بلغت قيمة مستوى دلالة (0.596) (t) لقيمة تاثير بعد استراتيجية التعاون وبلغت (0.000) لقيمة تاثير بعد استراتيجية التنافس بالاجبار. كما بلغت (0.006) لقيمة تاثير بعد استراتيجية التجنب وبلغت (0.028) لتاثير بعد استراتيجية التكيف وبلغت (0.000) لتاثير بعد استراتيجية التسوية) حيث يلاحظ ان قيم مستوى الدلالة المحسوبة لبعد استراتيجية التعاون كانت اكبر من 0.05 ما يعني عدم وجود اهمية خطية لهذا البعد في المتغير التابع بينما كانت باقي قيم الابعاد التي تمثل الاستراتيجيات الاربعة الاخرى اقل من 0.05 ما يشير الى دلالتها واهمية قيم تأثيرها من الناحية الاحصائية. وتعتبر قيمة R^2 مؤشرا على قدرة المتغيرات المتنبئة (المستقلة) في تفسير التباين او الاختلاف الذي قد يظهر في المتغير التابع (وبالتالي تعبر عن قدرة المتغير المستقل في التنبؤ بالمتغير التابع) وعادة ما تدل القيمة الاكبر على قيمة افضل بحيث ان اعلى قيمة قد تصل الواحد صحيح وقد بلغت هذه القيمة بسبب استراتيجيات الصراع التنظيمي (على شكل نسبة مئوية) (18.3 %) وبهذه النتيجة وباعتماد على نتائج تحليل التباين يتم رفض فرضية الدراسة الصفرية أي يتم قبول الفرضية البديلة وهي فرضية وجود أثر دال إحصائيا لاستراتيجيات الصراع التنظيمي على الأمان.

النتائج والتوصيات

النتائج

• أظهرت نتائج الدراسة في مجال المؤهل العلمي بلوغ أكبر نسبة هي لحملة شهادة البكالوريوس وتشير هذه النتيجة إلى اعتماد أمانة عمان الكبرى إلى توظيف الأفراد من حملة شهادات البكالوريوس لتلبية احتياجات السوق المحلية.

• أظهرت نتائج الدراسة بأن أغلب الأوساط الحسابية لفقرات الاستبانة التي تخص المتغيرات المستقلة (التعاون، التنافس الاجبار، التجنب، التكيف، التسوية) والمتغيرات التابعة (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، التعاطف، الامان) كانت درجة التقدير متوسطة.

• أظهرت نتائج الفرضية الرئيسة الأولى الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي بأبعادها (التعاون، التنافس، التجنب، التكيف، التسوية) على جودة الخدمات بأبعادها (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة ، التعاطف، الأمان في أمانة عمان الكبرى.

• أظهرت نتائج الفرضية الفرعية الأولى الى وجود اثر دلالة احصائية لإستراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي بأبعادها (التعاون، التنافس، التجنب، التكيف، التسوية) على الملموسية في أمانة عمان الكبرى.

• أظهرت نتائج الفرضية الفرعية الثانية الى وجود اثر ذو دلالة احصائية لإستراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي بأبعادها (التعاون، التنافس، التجنب، التكيف، التسوية) على الاعتمادية المقدمة في عمان الكبرى.

• أظهرت نتائج الفرضية الفرعية الثالثة الى وجود أثر ذو دلالة احصائية لإستراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي بأبعادها (التعاون، التنافس، التجنب، التكيف، التسوية) على الاستجابة المقدمة في أمانة عمان الكبرى.

• أظهرت نتائج الفرضية الفرعية الرابعة الى وجود اثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي بأبعادها (التعاون، التنافس، التجنب، التكيف، التسوية) مجتمعة على التعاطف المقدم في أمانة عمان الكبرى.

• أظهرت نتائج الفرضية الفرعية الخامسة الى وجود اثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي بأبعادها (التعاون، التنافس، التجنب، التكيف، التسوية) مجتمعة على الأمان المقدم في أمانة عمان الكبرى

التوصيات

في ضوء ما تقدم من نتائج التي توصلت اليها الدراسة الحالية ، فإن الباحث يوصي أمانة عمان الكبرى بالآتي:

• يوصي الباحث بضرورة اجراء المزيد من البرامج التدريبية الكافية والملائمة للموظفين لتطوير قدراتهم من أجل تقديم أفضل ما لديهم.

• استمرار أمانة عمان الكبرى في تقديم افضل خدماتها مما تحسن سمعتها وتحضى برضا متلقي الخدمة

• ضرورة توفير أمانة عمان الكبرى الامكانيات اللازمة لموظفيها لانجاز العمل بالكفاءة والفاعلية.

• كما يوصي الباحث باجراء الدراسات والبحوث المستمرة للتعرف على حاجات ورغبات متلقي الخدمة

• اجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تتناول أثر ابعاد استراتيجيات الصراع التنظيمي وانعكاساتها على جودة الخدمات المقدمة من قبل أمانة عمان الكبرى.

• مساعدة الأطراف المتصارعة على تفهم أنفسهم وكيفية تأثيرها على الآخرين واحدى

الأساليب المستخدمة في هذا الشأن هو تدريب الحساسية. Sensitivity Training

• العمل على تحويل الصراع إلى منافسة مثمرة أو إلى مناقشات ذات أغراض إيجابية تصب في صالح المنظمة لتحقيق أهدافها ويمكن أن يكون ذلك عن طريق اتفاق حول الأهداف العامة المشتركة.

• إقامة الندوات، المؤتمرات، ودورات التوعية للإدارات في مختلف مستوياتها بالآثار الإيجابية للصراع واعتباره حقيقة واقعة في المنظمات لا يمكن تجنبه لأنه عنصر أساسي من عناصر التغيير ومن الضروري إدارته بشكل ملائم لتحقيق أهدافها المنشودة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- الحيت(2017).أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وثقافة التمكين على عناصر الإبداع الإداري. جامعة عمان الاهلية، علي والياسري العدوي (2018) الأردن.
- الرشدي، احمد(2009). (العودة:2014) استخدام إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى جودة الخدمة. جامعة اليمنية رسالة دكتوراه ، اليمن. (عاشور العبدالله)، 2007 : 104 (الأردن).
- عيسى، ابراهيم(2009). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الاقسام بكليات التمريض في الجامعة الاردنية، جامعة الشرق الاوسط، الاردن.
- عيشاوي، احمد(2011). حمودي،مولود (2013) قياس ابعاد جودة الخدمات من وجهة نظر العملاء- دراسة ميدانية لخدمات الهاتف النقال من طرف المؤسسات في جنوب الجزائر. جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.
- قريشي، عبد الكريم، فائزة، رويم(2015). الاستراتيجيات الخمس لإدارة الصراع التنظيمي. دراسة نفسية وتربوية، مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، مجلد(1)، عدد(14)، دار جوان، الاردن.
- ليندة، فليسي(2012). واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز ، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر.
- اللواح، احمد(2008). الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي. الجامعة الاسلامية غزة .بحر(2008) الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضى الوظيفي . جامعتي الازهر و الاسلامية

ثانياً: المراجع باللغة الانجليزية

- Abu Hasan, H. F., Ilias, A., Abd Rahman, R., & Abd Razak, M. Z. (2008). Service quality and student satisfaction: A case study at private higher education institutions. *International Business Research*, 1(3).
- Almutairi, N. & Shebiab, A. S. (2014). Organizational Conflict: A Survey Study on the Public Institution for Social Insurance. *International Journal of Business and Management*, 9(2), 262.
- Akter, M. S., Upal, M., & Hani, U. (2008). Service quality perception and satisfaction: A Study over sub-urban public hospitals in Bangladesh., *Journal of Services Research, Special Issue*, 125-146.

AMA Proceeding, American Marketing Association Chicago, 99-104.

Smith, G., & Smith, A. (2007). Evaluating service quality in universities: a service department perspective. *Quality Assurance in Education*, 15(3), 334-351.

Al-Alak, B. A., & Alnaser, A. S. M. (2012). Assessing the relationship between higher education service quality dimensions and student satisfaction. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 6(1), 156-164.

Awan, S. (2015). Conflict Management and Organizational Performance: A Case Study of Askari Bank Ltd, *Research Journal of Finance and Accounting*, Volume 6, No. 11, 2015.

Babakus, E. and Mangold, W.G. (1992), "Adapting the SERVQUAL scale to hospital services: an empirical investigation", *Health Services Research*, Vol. 26 No. 6, pp. 767-88

Brwer, Neil al., Gender Role (2002). Organization Status and Conflict Management Style, *Interntional Journal of conflict Management*, 13(1).

Customer, Focus across the Firm, International Editio n, McGraw-Hill, Newyork.

Dabholkar, P.A., Thorpe, D.I. & Rentz, J.O. (1996). A measure of service quality for retail stores: *scale development and validation*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, pp. 3-16.

Grönroos, C. (1984). *A service quality model and its marketing implications*. *European Journal of Marketing*, 18, 36-44.

Khodayari, F., & Khodayari, B. (2011). Service quality in higher education. *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, 1(9), 38-46.

Legčević, J. (2009). Quality gap of educational services in viewpoints of students. *Ekonoska Misao Praksa DBK. GOD*, 18 (2), 279-298.

Lewis, R. C., & Booms, B. (1983). *The marketing aspects of service quality*.

Munhurrun. R. (2010). Service Quality in the Public Service. University of Technology, *International Journal of Management and Marketing, Research*, Volume 3, Number1 .

Pakdil, F., & Aydlın, O. (2007). Expectations and perceptions in airline services: an analysis using weighted SERVQUAL scores. *Journal of Air Transport Management*, 13, 229-237.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. and Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49 (4): 41-50.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. and Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*. 64 (1): 12-40.

Parasuraman, A., Berry, L. L., & Zeithaml, V. A. (1991). Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale. *Journal of Retailing*, 67(4), 420-450.

Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1990). *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*. New York, the Free Press.

Philip, G. and Hazlett, S. A. (1997). *The measurement of service quality: a new PCP attributes model*. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 14 (3): 260-286.

Sahney, S., Banwet, D.K., and Karunes, S. (2004). A SERVQUAL and QFD approach to total quality Education-A student perspective. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(2), 143-166.

Salami, S. O. (2010). Conflict resolution strategies and organizational citizenship behavior: The moderating role of trait emotional intelligence. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 38(1), 75-86.

Seth., N& Deshmukh.,S.(2004). *Service quality models: a review*. *Indian Institute of Technology*, New Delhi, India, and Prem Vrat.

Yu, Alvin Hung-Chih. (2001). *Service quality in Tourism: A case study of the study tour of Taiwan*. Leisure Studies, the Pennsylvania State University: USA.

Zafiropoulos, C., & Vrana, V. (2008). Service Quality Assessment in A Greek Higher Education Institute. *Journal of Business Economics and Management*, 9(1), 33-45.

Zarei, A., Arab, M., Froushani, A., Rashidian, A., & Tabatabaei, S. (2012). *Service quality of private hospitals: The Iranian patients' perspective Health Services Research*, 12(31) Zeithaml.

Zeithaml V.A., Parasuraman A., & Berry L.L. (1990). *Delivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations*. The Free Press, New York. NY.

Zeithaml, Valarie A., and Bitner M.,(2003). *Services Marketing Integrating Lovelock, C. and Wirtz, J. (2011). Services Marketing*. New Jersey: Pearson.

“Degree of Physical Education Teachers Contribution To Achieve The Vision, Mission, Goals and Core Values of Their Schools From The Point of View of The Secondary Schools Principals In Jordan”

Ghaith, S Al-Matlaq

Dr. Bassam, O, Ghanem

Amman Arab University

Jordan

Abstract

This study aimed to find out degree of physical education teachers contribution to achieve the vision, mission, goals, and core values of their schools from the viewpoint of secondary schools principals in Aljama'a District in Amman-the Capital City. Both researchers used the descriptive survey method, and to achieve objectives of the study, they developed a questionnaire consisted of (51) clauses and distributed to a sample of (95) males and female principals who were selected by the simple random technique. Results of the study revealed that degree of those principals contribution to achieve vision, mission and goals of their schools and their core values, came high on the tool as a whole and on all its fields. The findings indicated that there were no statistically significant differences in the responses of the study sample due to variables: gender, scientific qualification, years of experience and work sector. In light of the results, the study concluded with recommendation: Activating the legislation to give the physical education teachers their rights for appreciation like other teachers of other subjects, raising the awareness about their great roles and contributions, implementing the schools strategic plans, and holding workshops and courses that enable them to perform their tasks with high quality using the up-to-date teaching techniques.

Keywords: Teachers, Physical Education, Vision, Mission, Goals, Core Values, Secondary Schools.

A research paper extracted from a thesis

Ghaith, S Al-Mutlaq: Master Graduate (Educational Administration and Foundations Department) Amman Arab University, Amman, Jordan

Bassam. O. Ghanem: Associate Professor, Faculty of Educational and Psychological Sciences, Amman Arab University, Amman, Jordan

درجة إسهام معلمي التربية الرياضية في تحقيق رؤية ورسالة وأهداف مدارسهم

وقيمة الجوهرية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في الأردن

الدكتور بسام عمر غانم

غيث صالح المطلق

جامعة عمان العربية

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة إسهام معلمي التربية الرياضية في تحقيق رؤية ورسالة وأهداف مدارسهم وقيمتها الجوهرية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في محافظة العاصمة عمان- لواء الجامعة في الأردن. ولتحقيق هدف الدراسة طور الباحثان استبانة تكونت من 51 فقرة وزعوها على عينة الدراسة التي تكونت من (95) مديرًا ومديرة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة إسهام هؤلاء المعلمين في تحقيق ما ذكر كانت مرتفعة على الأداة ككل، وعلى كل مجال من مجالاتها، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة إسهام معلمي التربية الرياضية في تحقيق رؤية ورسالة وأهداف مدارسهم وقيمتها الجوهرية، تبعاً لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وقطاع العمل. وفي ضوء النتائج خلصت الدراسة إلى توصيات منها: تفعيل التشريعات التي تعطي لمعلمي التربية الرياضية حقوقهم من التقدير كغيرهم من معلمي المواد أخرى، ونشر الوعي حول أدوارهم وإسهاماتهم الكبيرة في تنفيذ خطط مدارسهم الاستراتيجية، وتوفير المستلزمات، وعقد ورشات العمل والدورات التي تمكنهم من القيام بمهامهم على أكمل وجه بالاستعانة بتقنيات التعليم المستجدة.

الكلمات المفتاحية: المعلمون، التربية الرياضية، الرؤية، الرسالة، الأهداف، القيم الجوهرية، المدارس الثانوية

بحث مستل من رسالة ماجستير للطالب الباحث ومشرفه

غيث المطلق: خريج ماجستير الأصول والإدارة التربوية من جامعة عمان العربية- الأردن.

د. بسام غانم: أستاذ أصول التربية المشارك في جامعة عمان العربية- الأردن.

1. Introduction:

Philosophy of the society in any country is derived from a number of issues including the society's doctrine and its official religion, values, ethics, traditions and the prevailing customs and traditions in the society. Since these issues are not the same in the societies, education philosophy in each country will differ from other countries according to the philosophy in each society, this in turn will reflect on the strategic plan of Ministry of Education in the country, and on plans of the education institutions pertaining to it.

Bani Mustafa (2017) sees that formulating the institution's vision and mission is considered the first step in building the strategic plan of any institution.

The presence of clear vision and strategy are the foundation in building and achieving effective strategy, since the vision represents the future path of the institution, determining the direction it desires to reach, and the position it intends to achieve, quality of the capabilities and abilities it plans to develop.

In this regard, Ministry of Education plan in Jordan(2019) which includes its vision and mission stems from the state's policy, and philosophy, the society within the customs, values and conventions to achieve pioneering participation pertaining to the educational society, commitment to the values and its methodology is the science and excellence to reach the global through providing equal opportunities to receive high quality education based on core values like freedom, Justice, equality, responding to the others' opinion, transparency, responsibility and building effective partnerships.

Physical education teacher is considered the basic pillar in the educational process, since he performs the basic role in achieving the goals of the subject he is teaching, playing his roles in preparing and educating the generations, providing help to them in different fields, his knowledge and skills contribute to improve his roles relating to his duties, functions, and his relationships with the management, the teachers, students and the local society(Khairallah, 2018).

Research Problem and Questions:

Through the researcher's work as a teacher of physical education at a secondary school, noticed misunderstanding of the basic role of teachers of this subject in achieving the educational goals inside the school. In this research, the researchers aim to answer the following questions:

What is degree of the physical education teachers contribution to achieve vision, mission and goals of their schools and their core values from the point of view of the secondary schools principals in Jordan?

Are there differences with statistical significance at significance level ($\alpha=0.05$) between means of responses of the study sample individual degree of physical education teachers contribution to achieve vision, mission and goals of their schools and their core values attribute to variables: gender, scientific qualification, years of experience and work sector?

Theoretical and Practical Importance of the Research:

Importance of this research stems from the theoretical side, which is addressing a new topic, since it is the first study locally and may be at the Arabic level, to the knowledge of the researcher that is addressing this topic.

From the applied side, it might help and benefit decision makers at Ministry of Education by providing them with additional information about roles of physical education teachers and their contributions to achieve their schools strategic plans, and reaching additions in the policies, and the required plans to rise competencies of those teachers, improving their skills to achieve content of the strategic plans for the Ministry and its schools, especially the vision, mission goals, and the core values.

Theoretical Frame:

First: Element of the strategic plan: vision, mission, goals, and the core values.

Strategic Planning: Its Concept and Importance

Ghanem (2017) indicates that the word strategy has been firstly used in the military field, it means leadership, and its concept moved to the education field, it became to mean: a group of teaching procedures and their practice selected by the teacher to use them during implementing the lessons through which to achieve the desired goals. While Mohammad

(2003) identifies planning as the process of building the goals to be reached during a specific period of time, then making available the required capabilities to achieve the goals with less costs, and maximizing the results. Al-Karkhi (2014) sees that importance of strategic planning resides in contributing to clarify the future, predicting the events, to help the institution to be ready in determining the work options, using the best and relevant ways.

Elements of the Strategic Plan:

The Vision: Is the description of the institutions' ambitions for the future, without determining the means to reach these ambitions (Al-Sakarneh, 2010).

The Mission: It is identified by Mohammad (2013) as the basic objective for the institution and the field it works in it, focusing the effort on achieving its goals and reducing the conflicts inside the organization.

The Objective: The objective is the far desire directing the activity and pushes the behavior, and the desired change that the educational process seeks to achieve in the students' behavior (Al-Janabi, 2019).

Core Values: Are set of believes represents the ethical code of the individuals, group and the organizations, governing their behaviors, decisions, and attitudes, including loyalty, belonging, institutional excellence, freedom, Justice, accountability and transparency to build effective partnerships, respecting the opinions, commitment to team spirit and to the scientific research.

Second: Teachers of Physical Education:

Niost,(2019) indicates that some schools neglect the activity and see it as burden on the curriculum and on the student's achievement.

In our present age, Physical Education is very important in many economic and political sides, enhancing the individual's cognitive and physical capabilities, and contributing the improvement of to the general health & social development (Abu- Odeh, 2009).

Previous Related Studies:

The researcher reviewed some of the previous studies and researches related to the topic of this research.

Tawalbeh (2019) conducted a study aimed at revealing degree of the Jordanian Physical Education contribution to confirm the national concepts and education on the citizenship. Results of the study showed that contribution of the Jordanian Physical Education was positive in citizenship education and confirming the value concept through enhancing the national identity, rising the spirit model and the positive capacities.

Solanki & Solanki (2017) published a scientific paper about the potential contribution of physical education and its teachers to achieve the education objectives; they showed that this education contributes to achieve many goals, such as building the healthy bodies, teaching control, teamwork spirit, ethical virtues, courage, tolerance, patience, and accepting the defeat.

Buften (20016) study aimed to find out role of the physical education female teachers in enhancing the leadership skills of the middle stage female students in State of Kuwait from their own point of view. The study used the descriptive survey method, study sample consisted of (567) female students, and the questionnaire was developed by the researcher used for data collection. Results showed that role of the physical education teachers came high in developing and enhancing the student's leadership skills.

Melod (2015) study aimed to discover degree of contribution of the physical education to develop the student's personality in light of the Competency curriculum. The researcher used the descriptive method, and study sample consisted of (50) student. Results showed that the physical education class contributes to develop the student's personality through the special educational goals if it is according to the students' needs in building a balanced personality.

Chen, Kim & Gaw (2014) study aimed to determine role of physical education and its contribution to the youths daily physical activities and their stable behaviors. Results showed that physical education has positive contribution to increasing the daily physical activities of the youths, and reducing rate of their lack of activity and movement.

Methods and the Procedures:

Methodology of the study: The researcher used the descriptive survey method, which is sufficient to achieve objectives of the study.

Study Population: study population consisted of all secondary school principals in the Capital Amman, University District during the second term in the scholastic year (2019-2020), their number was (115) males and female principals.

Study Sample: Study sample consisted of (95) male and female principals from the study the population, they were selected by the random simple method, the represent (85%) of the study population which is considered a good and representative sample.

Instrument of the Study:

To achieve objectives of the study, the researchers have developed the instrument through referring to the previous related studies, in addition to collecting opinions of the principals, regarding the schools' mission, vision, and goals to be the axis of the questionnaire.

Validity and stability of the questionnaire were assured, and in its final form it consisted of (51) clauses distributed to four fields representing the contribution to achieve the school's mission, vision, goals, and its core values.

Finding and Discussion:

Results Related to the First Question: what is degree of the physical education teachers contribution to achieve their schools' mission, vision, goals, and their core values from the principals point of view in Jordan?

To answer this question, means and standard deviations were extracted for the secondary schools principals estimations on the questionnaire's fields and the questionnaire as a whole. . Table (1) showed these results.

Table (1): Descriptive Statistics

Sequence in the Tool	rank	fields	Arithmetic Means	Standard deviation	Contribution Degree
4	1	Core values of the school	3.95	0.74	High
3	2	Objectives of the school	3.93	0.08	High
2	3	Mission of the school	3.93	0.80	High

1	4	Vision of the school	3.81	0.78	High
		The questionnaire whole	3.91	0.73	High

Table (1) shows that degree of the physical education teacher's contribution to achieve their schools' mission, vision, goals and core values from principals of the secondary schools point of view generally came at a high degree with arithmetic mean (3.92) and standard deviation (0.73) in a detailed way, the degree of contribution for the sub-fields from the principals' point of view in descending order as follow: core values of the schools field came at the first rank, followed by the objectives field, and the mission field came at the third rank, while vision field came at the last rank. It is possible to attribute the result of the high contribution to that the teacher of physical education is clear to his students, they like his material, and the principal feels that and appreciate it.

Table (2).Arithmetic Means and Standard Deviations of the Schools' Principals Appreciations of Each Clause of the Questionnaire Clauses for Each Field of Its Fields

Sequence in the Tool	rank	The clauses	Arithmetic Means	Standard deviation	Contribution Degree
6	1	Student with balanced personality, body, mind, and spirit	3.98	1.00	High
5	2	Distinguish school in its teaching-learning activities	3.95	1.02	High
1	3	Scholastic system, its method is excellence and differentiation	3.92	0.91	High
2	4	An able generation to learn adjustment with the changing world	3.85	0.93	High
8	5	A student able to hold the responsibilities assigned to him	3.84	0.90	High
4	6	Generation belongs to its nation	3.79	0.99	High
7	7	A student's method is excellence and competence in his studying achievement	3.98	1.00	High
9	8	A student opens to the humanitarian society	3.75	0.92	High
10	9	A student able to face the challenges wisely	3.65	0.98	Medium
3	10	A generation belongs to its dogma and its requirements	3.63	1.05	Medium
		Total	3.81	0.78	High

Table (2) shows the means relating to the field the school's vision ranged between (3.63-3.98), since clause number (6) which states "contributes to create a student with balanced personality, body, mind and spirit" came with the highest mean (3.98) and standard deviation (1.00), this result can be attribute to comprehensive personality formulation is considered the most prominent feature characterizes the contemporary education, since in the past the nations have focused only on the body, and others on developing the spiritual side, which are incomplete in the present era. Since the physical education teacher is one of the teachers at school, he is required not only to focus his training on the body side of the learner the focus should be on the learner's comprehensive development through activities relevant to this development, and the school's principal monitors this issued for all teachers and follows-up their executive plans and activities. Clause (3) which states "contributes to creation of a belonging generation to its dogma and its requirements" came with less mean which reached (3.63) and standard deviation (1.05), even its content appreciation was high. This result might because of the state's interest, Ministry of Education and the society in this side.

Since the school's principal is the coach in implementing this issue at school, he sees that teacher of physical education contributes to this issue by his actions and sayings and as a model for his students, especially that dogma and commitment to its requirements are the base for any society and its members, since any civilization cannot thrive without a dogma, it is the beating soul in the society directing its individuals.

Table (3). Descriptive Statistics (School's Mission Field) in Descending Order

Clause Number in the field	The rank	The clauses	Arithmetic mean	Standard deviation	Degree of contribution
20	1	Enhancing the students talents	4.14	0.92	High
18	2	Represent the good model in his behavior and actions	4.13	0.95	High
13	3	Encouraging the participation in the schools different activities in an effective way	4.04	1.00	High
15	4	Activates the commitment to the positive values in the sport activities	4.01	0.94	High
14	5	Providing the learner with the relevant sport skills for his developmental state	4.01	0.99	High
19	6	Cooperation with those who are concerned with achieving requirement of his school's comprehensive plan	4.00	0.91	High
23	7	Cooperation in facing the crisis or emergencies when they appear	4.00	0.93	High
21	8	Investing in all the school's capabilities in an effective way	3.95	0.94	High
17	9	Cooperation with the schools administration to bring success in the teaching-learning process	3.95	0.96	High
11	10	Contributes to follow-up the updates in his major field to apply them according to conditions of his school	3.94	0.86	High
16	11	Enlightenment and counseling to confront the spread of everything causes harms to the society and its individuals	3.86	1.03	High
12	12	Providing equal opportunities for the student to receive high quality education	3.66	0.96	Medium
22	13	Investing in the modern technology to achieve his desired objectives	3.50	1.09	Medium
		Total	3.93	0.80	High

Table (3) shows that the means relating to the field (The school's mission) ranged between (3.50-4.14), since clause (20) which states "contributes to enhance the students' talents" came with the highest mean (4.14), and standard deviation (0.92), and at high degree of contribution, this result might be attributed to the talents the individuals process are considered the bases for the society advancement if they were discovered, and better enhanced and invested. The teacher of physical education is considered the most important person to perform these tasks, since the students in his classes are free and unconstrained, care about showing their talent talents, and in this field we find a lot of talents in this field the teacher was the agent for discovering and shaping them, and the teacher is not far from this issue, in discovering skilled players in different sport fields, took their hands and encouraging them, making them able to rise their countries name high in the sport gatherings. Clause (22) which states "contributes to invest in the modern technology in achieving his planned goals" came with less mean (3.50) and standard deviation (1.09) at a medium degree of contribution. Delay in the contribution in this topic attributes to nature of the physical education subject compared to other subjects in which investment in the technology is greater, or attributes to unavailable technology in the school, especially in the remote or far places in the country. Although, teacher of this subject tries his effort to follow-up the new technology related to his subject he is teaching.

Table (4). Descriptive Statistics (Objectives of the Schools Field) in Descending Order

Clause Number in the field	The rank	The clauses	Arithmetic mean	Standard deviation	Degree of contribution
36	1	Improving the students attitudes toward the scholastic activities	4.16	0.84	High
33	2	Encourages the teamwork spirit	4.15	0.96	High
26	3	Develops the national spirit in the students	4.12	0.94	High
35	4	Disseminates the voluntary work culture in the school	4.08	0.94	High
30	5	Enhances the students self-confidence	4.08	0.98	High

27	6	Enhancing the humanitarian feelings in the students	4.06	0.86	High
31	7	Raises awareness of the students and spreads the appropriate behavior between them.	4.02	0.89	High
24	8	Provides safe and motivating school environment	4.00	0.95	High
34	9	Improves the educational outputs relating to physical education	4.00	0.96	High
32	10	Solves the students different problems in innovative ways	3.92	1.00	High
38	11	Evaluates the students performance effectively, contributes to develop his performance in the future	3.80	0.90	High
29	12	Activates the effective participation with the local community and its institutions	3.76	1.07	High
25	13	Connects the learner with his dogma and regulations of his religion	3.72	0.96	High
37	14	Develops work mechanisms for the students parliamentary councils	3.61	0.96	Medium
28	15	Enables the students to think in a scientific and creative way	3.61	1.07	Medium
Total			3.94	0.78	High

Table (4) shows that the means related to the field (objective of the school) ranged between (3.61-4.16), since clause (36) which states “contributes to enhance the student attitudes toward the scholastic activities” came with highest mean (4.16) and standard deviation (0.84), at high degree of contribution, this result attribute to that parents and educators call for activating the activities and encourage the students to participate in the activities with the focus on the learners comprehensive education, and teacher of physical education is the one who is able to play this role. Clause (28) which states “contributes to enable the students to think scientifically and creatively” came with the less mean (3.61) and standard deviation (1.07), at medium contribution degree. This result might be attributes to the interest in the thinking side is clearer in the other subjects because of nature of this subject.

Table (5). Descriptive Statistics (Core Values Field) in Descending order

Clause Number in the field	rank	The clauses	Arithmetic mean	Standard deviation	Degree of contribution
43	1	Develops the leadership spirit among the students	4.11	0.84	High
40	2	Applies justice and equality between his students	4.07	0.89	High
47	3	Works to motivate the excellence in the students practice of the required tasks	4.06	0.86	High
44	4	Works to make the students familiar with holding the responsibility of the works required from them	4.05	0.88	High
46	5	Works to encourage the effective cooperative participative work at the school	4.02	0.90	High
42	6	Works to encourage the students to respect the opinion and other opinion	4.01	0.90	High
41	7	Works to be a model for the good citizenship saying and acting	3.98	0.87	High
51	8	Works to make the student proud of his history and nation	3.98	0.99	High
39	9	Works to provide the students with the freedom to express the opinion even if their opinion conflicts with his opinion	3.97	0.85	High
50	10	Works to enhance the practical practices of the values at school	3.87	0.93	High
49	11	Works on clarity and transparency in dealing with his students and the others	3.87	0.96	High
45	12	Works to engage the students in planning the schools activities	3.77	0.98	High
48	13	Works to apply the accountability system regarding performance and the outputs.	3.67	0.93	Medium
		Total	3.95	0.74	High

It noticed from table (5) that the means related to the field (core values), ranged between (3.67-4.11) since clause (43) which states “works to develop the leadership spirit among the students” came with the highest mean (4.11) and standard deviation (0.84) at high degree of contribution, this result might be attributed to personality of the physical education teacher in effective leadership, and the nature of the physical education class far from pressures of the classroom, which the implementation of its activities requires the presence of leaderships, and teacher of physical education performs that in a clear way through diversification in selecting leaders from the students to help him in implementing the activities. While clause (48) which states “Applies the accountability system regarding performance and outputs” came with the less mean (3.67) and standard deviation (0.93) at medium degree of contribution.

Results Related to the Second Question: Are there difference with statistical significance at significance level ($\alpha=0.05$) between means of the study sample individuals responses to degree of contribution of the physical education teachers in achieving vision, mission and goals of their schools and their core values attribute to variables: gender, scientific qualification, years of experience and work sector?

To answer this questions, means and standard deviations were extracted for degree of contribution of the physical education teachers to achieve vision, mission, and goals of their schools and their core values regarding the mentioned variables Table (6) showed these results.

Table (6). Descriptive Statistics

The variable	fields	levels	School Vision	School Mission	School Objectives	Core values	Total degree
Gender	Males	Arithmetic Mean	3.79	3.88	3.93	3.89	3.88
		Standard deviation	0.95	0.98	0.92	0.87	0.90
	Females	Arithmetic mean	3.83	3.98	3.95	3.99	3.94
		Standard deviation	0.64	0.64	0.67	0.63	0.58
Scientific qualification	Bachelor	Arithmetic Mean	3.81	3.92	3.97	3.94	2.93

	Graduate studies	Standard deviation	0.83	0.85	0.86	0.86	0.81
		Arithmetic Mean	3.82	3.96	3.91	3.96	3.92
		Standard deviation	0.74	0.74	0.70	0.60	0.65
Experience	5- less than 10 years	Arithmetic Mean	3.70	3.85	3.85	3.91	3.84
		Standard deviation	0.83	0.83	0.83	0.80	0.78
	More than 10 years	Arithmetic Mean	3.89	4.00	4.01	3.98	3.98
		Standard deviation	0.75	0.77	0.75	0.70	0.70
Work sector	Public	Arithmetic Mean	3.74	3.86	3.93	3.95	3.88
		Standard deviation	0.94	1.00	0.96	0.85	0.91
	Private	Arithmetic Mean	3.88	4.01	3.95	3.96	3.95
		Standard deviation	0.59	0.53	0.56	0.63	0.51

Table (6) showed the apparent differences between the means in degree of contribution of the physical education teachers to achieve their schools mission, vision, goals and core values due to gender, scientific qualification, years of experience, and works sector, and to know if those differences with statistical significance, results of MANOVA analysis were extracted as seen in table (7).

Table (7). Results of (MANOVA) Tests of Between – Subjects Effects

Source of the fields	Source of Variation	Sum of squares	Freedom degree	Mean squares	(F)	Sig. level
Gender	Vision of the school	1.401	1	1.401	0.022	0.882
	Mission of the school	5.827	1	5.827	0.052	0.820
	Core values of the school	9.129	1	9.129	0.103	0.749
	Total degree	16.595	1	16.545	0.012	0.913
Scientific qualification	Vision of the school	0.842	1	0.842	0.013	0.908
	Mission of the school	9.480	1	9.480	0.085	0.772
	Goals of the school	9.838	1	9.838	0.070	0.792
	Core values of the school	3.779	1	3.779	0.043	0.897

	Total degree	7.861	1	7.861	0.006	0.940
Years of experience	Vision of the school	16.245	1	16.245	0.257	0.614
	Mission of the school	1.546	1	1.546	0.014	0.907
	Objectives of the school	27.083	1	27.083	0.193	0.661
	Core values of the school	4.869	1	4.869	0.055	0.815
	Total degree	68.413	1	68.413	0.049	0.825
Work sector	Vision of the school	0.432	1	0.432	0.007	0.934
	Mission of the school	8.368	1	8.368	0.075	0.785
	Objectives of the school	15.631	1	15.651	0.112	0.739
	Core values of the school	15.651	1	15.651	0.112	0.739
	Total degree	17.584	1	17.584	0.013	0.911
The Error	Vision of the school	4993.204	70	63.205		
	Mission of the school	8856.442	79	112.094		
	Objectives of the school	11066.776	79	140.086		
	Core values of the school	7016.109	79	88.812		
	Total degree	109432.173	79	1385.217		
Total	Vision of the school	5641.221	94			
	Mission of the school	10137.432	94			
	Objectives of the school	12876.905	94			
	Core values of the school	8271.832	94			
	Total degree	126195.305	94			

Table (7) shows the absence of differences with statistical significance between the means of the study sample individuals responses regarding degree of the teachers of physical education contribution to achieve the vision, mission, goals and core values of their schools attribute to variables: Gender, scientific qualification, years of experience and work sector This results means that educating the principals males or females is subject to similar regulations.

Either at the university study stage before the work or during the work through workshops and courses in which the principals participate in them and receiving the same training to deal with their subordinates and evaluate their performance, so the results came similar.

This result agrees with results of (Al-Hayek and Amr 2014) study which showed the absence of individual differences regarding the duties related to performance of the physical education teachers in Jordan to implement the curricula according to gender.

Regarding the variable scientific qualification results might be attributed to schools principals regardless of their qualification are subject to the same laws and regulations in evaluating their subordinates, resulting in reaching the similar responses.

This result differs from results of Mismar and Al-Haj Saleh (2013) study which showed the presence of differences with statistical significance attribute to the higher scientific qualification variable regarding role of education in the physical education in the Jordanian society.

Regarding the variable years of experience, results pertain to the Ministry of Education has the provision over the one who wants to work in the administration field should have no less than five years of service to evaluate their subordinates performance according to these laws and instructions.

Concerning the work sector, result attribute to the work sector in Jordan's private or public sector are subject to Ministry of Education laws in the country, may be the teachers Job description in these sectors is similar, placed and distributed to the schools in the two sectors.

Results of this study differs from Al-Hayek and Amr (2014) study which showed the presence of individual differences regarding the duties related to performance or physical education teacher in Jordan to implement the curriculum attribute to the variable work sector.

Recommendations:

- In light of previous results, the study recommends setting legislations and laws by Ministry of Education give the physical education teacher his right of appreciation, to deal with him and with the subject who teach as with other teaching subjects, including the physical objectives within objectives of Ministry of Education in a clear and obvious ways.
- Dissemination of awareness between the administrators and the teachers, students and their parents about importance of physical education, and role of its teachers and their great contribution in implementing its plans. And conducting periodic workshops to develop the teachers competencies, especially in the modern teaching techniques, to enable the physical education teachers to better perform his tasks. Conducting more studies interesting in the topic of this present study through other variables and categories.

References

- Abu-Odeh, M. (2009). *Effectiveness of a proposed training program to improve the special physical abilities of some movements*, Al-Azhar University Gaza.
- Al-Hayek, S & Amr, O. (2014). The Duties Related to Performance of Physical Training Teacher to Implement the Curricula in shadow of Total Quality. *Dirasat Journal, Educational Science*, 41(1): 1-17.
- Al-Janabi, S. (2019). *Psycho-cognitive science, scientific*, Dar Al-Yasori, Amman- Jordan.
- Al-Karkhi, M. (2014). *Strategic planning based on the results*. Al-Doha: Dar Al-Kotob Al-Qataria.
- Al-Sakarneh, B. (2010). *Strategic planning*, Amman- Jordan.
- Bani Mustafa, A. (2017). *Effect of the strategic planning in marketing the Jordanian telecommunication sector*, Amman: Dar Zahran for publishing and distribution
- Bufteen, Y (2016). *Role of the physical education female teachers in enhancing the leadership skills among the middle stage female students in State of Kuwait from the point of view of the 8th & 9th grade female students*, unpublished master thesis, Al-Albait, Al-Mafraq – Jordan
- Chanem. B (2017) *Art Education and its teaching methods in the first elementary classes*, Amman, The publisher is the author.
- Chen, S., Kim, Y & Gao, Z. (2014). *The contributing role of physical education in youth's daily physical activity and sedentary behavior* U.S. Midwest State.
- Khairallah, M. (2018). *Job satisfaction of the physical education teachers in Gaza Governorate and its relationship with their performance level*, unpublished master thesis, Islamic University, Gaza.
- Melod, M. (2015). *Contribution of physical Education and Sports in the development of student personality in the light of the competency approach in secondary education. Journal of Human and social sciences*. Qassidi University, Ouargla, Algeria, (20).
- Ministry of Education plan in Jordan (2019). *Strategic plan of Ministry of Education (2018-2020)*.

- Mismar, B. Al-Hajj Saleh, Gh (2013) The role of teaching in physical education in Jordanian society from its specialist's viewpoint, *An-Najah University Journal for Research (Humanities)*, 27(9), 1919-1954.
- Mohammad Ali (2003). *Educational planning: A frame for new development approach*, Amman, Dar Al-Manahij.
- Mohammad, A. (2013). Philosophy of the strategic planning, why and how. *Security studies periodic, Ministry of Internal*, Qatar, (8): 298-322.
- Niost. (2009). *Making the case: A 2009 Fact sheet on children and youth in out-of-school time*, National Institute on out of school time at Wellesley centers for women, Wellesley college.
- Tawalbeh, H. (2019). Degree of Jordanian Sport Contribution to confirming the value and the education principles on the citizenship. *Educational science studies*, 46(2): 249-267.

University students' attitudes towards women's issues: a comparative study between the Universities of Duhok and Yuzuncu Yil(2014-2015)

Assist. Prof. Dr. Muhammad Saeed H. Ahmed
College of Humanity Sciences, Duhok University

Abstract:

The current study aims to discover the attitudes of the students of the universities of Duhok and Yuzuncu Yil towards women's issues relating to education, work and assuming administrative positions and political participation. Besides, the study aims at spotting the impact of certain variables (e.g., sex, university, specialization and grade) on students' attitudes towards women's issues.

The importance of this study stands out as it looks at the significance of studying trends in general and at the significance of the subject of the gender equality of women and man their right to get education, employment, political participation and administrative positions. It also detects the role of university education in a change in attitudes towards some of the traditional social issues that hinder such a development, aiming at uncovering the proposals and future recommendations which may lead to prosperity and social stability.

This study depended on a descriptive approach that is based on a comparative study of the phenomenon as it is in reality. The researcher has used a special tool (a questionnaire) for the detection of students' attitudes towards the right of women to get education, employment, political participation and administrative positions. The preparation of the questionnaire has passed through two stages: The first stage: the exploratory study and the second stage: the basic field study.

The study sample consisted of (195) students selected from the University of Duhok and Yuzuncu Yil. The researcher used the following statistical treatments: (Frequencies, percentages) as well as test (T.Test) to find significant differences between the mean scores of students in the scale used in the light of the variables under study such as sex (male students, female students) and universities (Duhok University and

Yuzuncu Yil University). The researcher depended on the analysis of mono variance in the comparison on the basis of grade and specialization. The study has concluded the following findings:

1. The general trend for members of the study sample of both male and female students about women's issues was a positive one; the results indicate there is agrowing belief in the importance of women's participation in employment, education and politics and that it is regarded as one of the factors affecting positively in the academic, social and economic aspects and this enhances the positive role of women in building the society.
2. The results revealed a statistically significant difference between mean scores of males and females in favour of females.
3. To detect significant differences in attitudes towards women's issues among university students depending on the variable of university (Duhok, Yuzuncu Yil), the researcher compared between the average scores of students in the University of Duhok and the average scores of students in Yuzuncu Yil University. The results showed no significant differences in students' attitudes in the two universities.
4. The results revealed significant differences in the trends of respondents towards women's issues attributed to the variable of department of study (area of study) as the study indicates that students of the English Department at the University of Yuzuncu Yil showed more positive attitudes compared to other departments.
5. The results revealed the presence of significant differences in the trends of respondents towards women's issues attributed to the variable of the class or the school stage, and have found that fourth-grade students were more positive compared to the rest of the grades.
6. Finally, the results showed no significant differences in the trends of respondents towards women's issues due to age.

Keywords:- students, Attitude , women's issues

Introduction:

Universities continue to be history engines. This means that what is happening in universities embodies the image of the human future, taking into consideration its different aspects. Thus, universities are institutions in which new values are taught and passed to the society. This is primitively due to the consciences of science and the advancement in human knowledge. The academic university community represents the sequence of the value system within the society; the promotion of the historical sequence cannot be away from the upper knowledge institutions where the university embodies its finest forms and manifestations (AlAnsari and Watfa.2000: p. 97).

University students are considered an active community constituent that passes on the heritage of the community from parent generation to children and grandchildren generation. Therefore, university students help to absorb cultural constituents and purify them, and add to them from their innovations and creativity, and then pass them on to the following generations. The youths' minds are considered the most active minds in the areas of research and knowledge. As a matter of fact, the youths' age is the most important age in the nation, and the most active age in the preservation of nation's existence and development. Moreover, the youth represent the human capital of any society; so the development of youth is the rise and development of the society in terms of civilization and science (Shehata et al., 2003 , p. 34).

The Majority of university students are young. They are the most segments of society willing to accept the social changes and innovation. This is because the vast majority of them take a critical view which puts the whole system of the society, rules, methods of behavior and the current status under question. This leads to the contribution of youth in the possibility of taking new situations, attitudes and trends (Abdul Nabi0.2001,p.105).

What has helped the youth to form new trends and prepare them to contribute better in the society are the learning institutions, especially universities where various social issues are raised, including issues related to the recognition of women, their right to continue their education, their right to work, their possession of equal rights, their freedom of political participation, and their right to assume administrative and leading positions

and so forth of things related to the reality and status of women in the society.

The situation of women in the region has witnessed a big improvement during the last two decades which has included all the economic, political, cultural, intellectual and legal fields. This development resulted from a number of factors including open- mindedness, liberal orientation, and the impetus of mass political action which emerged from the improvement of women situation and their human rights movement and also because of the international changes that led, and continues to pay in the direction of deepening the reforms and respect for human rights. As a consequence of this progress women got a number of rights, considered in the eyes of observers like a quantum leap in the direction of the actual dedication to gender equality, and the elimination of discrimination. However, this institutional and legal development did not achieve a lot in reality of women status as women still continue to suffer of exclusion, discrimination, violence and lack of opportunities. There are major differences between text and reality. The paradox of improving women situation in the region lies largely in the fact that the legal text does not match with the socio- economic and cultural situations of women; this raises more questions about individuals' attitudes towards women's issues.

In the light of the globalization and changing world that benefits from the ability of communication and technological development, women's issues have moved with the rest of society issues for revival and renewal. This development has gone hand in hand with the development of the importance of women's issues in the context of taking care of human development without discrimination, intentional or unintentional ignorance of women. Thus, women's issue has become an important topic in all fields of life and various directions. The current interest in women in the development process is because women are the most affected ones by the side effects of the economic reform, the concomitant removal of subsidy policy, the high commodity prices, the reliance on free market and the rising of unemployment rates (Degwy, 2005, p. 220).

The subject of attitudes towards women's issues and the role of women development gained a worldwide attention. This has stood out through multiple women conferences which took place during the last quarter of the twentieth century. It began in the Copenhagen women

international Conference in 1975 and in the second Women International conference that was held in 1985 and ended with Nairobi developing policies upon which the decisions of the Fourth World Conference on Women and its recommendations were based “during the special session of the General Assembly of the United Nations entitled gender equality, development and peace in the twenty first century” (Ramsey, 2002, p. 587).

Based on reviewing the relevant literature on this subject, we find that the attitude towards women in the eastern communities in general take three basic directions. The first of these is the traditional trend which believes that women have weak minds and bodies and therefore their function is basically in their procreative and submissive role. This trend holds the view that women’s mixing with men and her departure from house to work demeans religions values. The second direction is characterized by a relative liberal thinking without any opposition to traditions; women have the right to work within the scope of certain conditions because this would help to improve family conditions without leading to gender equality (Grame1982, p. 270). The third direction is completely liberal as it aims for equality of men and women in rights and duties; as a creature, women have the potential of creativity and the exercise of freedom. Supporters of this trend see that the backwardness of the society is caused by women's retardation (Alansari and Wtefh 0.2000, p. 190).

To enable women to contribute in the process of the progress and prosperity of the society and to provide their best capabilities and expertise, and to highlight their capabilities and skills, we have to improve women’s conditions, help them do different roles and also help them identify their problems or the obstacles that are experienced inside and outside home. This is to raise their awareness of their problems. More help can be done by urging decision-makers and planners to take advantage of women’s energies and capabilities and involve them in the decision- making process of development, as well as in the development of measures to remove all the obstacles that limit their participation in employment and stand in their way to progress. This is because women’s progress can contribute to the development of the society and its renaissance in all fields (Algyndi,2009, p. 181).

If our Eastern societies move towards democracy in an attempt to be consistent with the trends of contemporary civilization, it should be pointed out that the democratic society is based on several pillars, perhaps in the forefront is the belief in the equality in rights and responsibility and the respect of the opinions of others and accepting them regardless of their social kind. Accordingly, the idea of the current research has emerged; it aims to conduct a survey to identify the students' attitudes at the University of Duhok and Yale Yuzuncu Yil about women's issues in order to determine the nature of these trends.

The trends are considered the most important factors in determining and predicting human behavior, or they are one of the indicators which can help judge the reactions of various environmental stimuli. Knowing students' attitudes in universities towards women work, education and their right to assume administrative positions is related to the actual behavior towards women, their career role and assuming leadership positions. As for the negative trends, they are associated with the composition of misconceptions that contribute to the negative dealing with women. Thus scholars concerned with human behavior think that the psychological trend is the driving force behind what an individual does whether its positive or negative. It is through the individual's interaction with the environment that positions or decisions are taken sometimes (with) and sometimes (against) the various stimuli in that environment that are often the outcome of the overall experiences and situations that are passed by. Such decisions are based on the context or prior reference to it which is known as the psychological trend (Askar-and Ahmad, 2003: p. 558).

The problem of the study:

Many questions and opinions were posed about women's issues in the contemporary society. The most important of these issues is women's education, their right of working outside the house, assuming administrative and leading positions in institutions and their right of political participation. There are those who support and those who oppose this view; each group provides reasons that would back up their point of view. This is where the problem of the study appeared, focusing on answering the following questions:

1. What is the nature of the trends carried by university students about

women's issues (education, work, equality, political participation)?

2. Do university students' attitudes toward women's issues vary according to these variables: age, gender, specialization, school grade and university?

The following are the justifications that led the researcher to conduct this research:

1. The researcher did not find any scientific research carried out locally to look at the trend towards women's work and their assuming of administrative and leading posts in the various private and public administrative institutions.
2. Lack of the scientific knowledge of the factors that influence positively or negatively women's issues of getting education and employment, and assuming administrative and leading posts in the local community institutions.
3. The researcher has recognized the importance of this research as he reviewed the previous literature of both Arab and foreign studies associated with women's work and their developing role.

The importance of the study:

In general the importance of the current study can be summarized as follow:

1. The study of the psychological trends for individuals is regarded as important owing to that the human personality is a group of trends that affect the individual's habits, inclinations, conscience, styles and patterns of behavior (Mohammed, 1993, p. 749).
2. The importance of the current research can also be highlighted by identifying university students' visions and their attitudes towards some of the women's issues concerning their education, employment, political participation and assuming leading positions in the society.
3. To provide feedback and recommendations to those in charge of education departments in educational institutions concerning the prevailing employment and education of women and their right of political participation; this would enable these institutions to address the negative trends and promote the positive ones through the curriculum and extracurricular activities to support women's issues advocated by organizations and International bodies.

4. To contribute to the development and enrichment of the plans and programs designed by those in non-governmental organizations, or governmental departments and committees working on women's issues. This can be done through the provision of scientific indicators for young people with the prevailing attitudes towards women's issues.

The Objectives of the study:

The research aims to identify the following:

1. The nature of attitudes toward women's issues (education, work, equality, the right of political participation) among college students in general.
2. The significance of differences in the trends of university students about women's issues depending on the variable of (gender).
3. The significance of differences in the trends of university students about women's issues depending on the variable of the university (Duhok, Yuzuncu Yil).
4. The significance of differences in the trends of university students about women's issues depending on the variable of the department of study (specialization).
5. The significance of differences in college students' attitudes towards women's issues variable depending on the school grade.
6. The significance of differences in the trends of university students about women's issues depending on the age variable.

Terms used in the study:

1. (Attitude)

Attitude is defined as the emotional state that forms the opinion of the person or his belief of a particular subject in terms of rejection of the subject or its acceptance and the degree of rejection or acceptance. It is a state of mental and nervous readiness which comes through the experiences and expertise that the human passes through. These affect his responses of approval or disapproval towards specific topics. Thus he either prefers certain topics or tends to reject them; he therefore grants these topics either positive or negative criteria of different degrees depending on his attraction to them or his dislike of them. These topics are either things or persons, groups or ideas and principles (Shafiq 0.2006, S118-119).

And al-Zu'bi, (2001) defined it as a general mental or psychological response of an individual about specific stimuli related to a particular subject in an environment in which they live which is organized and guided by his past experiences. Therefore this individual is more dominated by this behavior than other behaviors, whether the behavior is characterized as a positive or a negative trend (Al Zu'bi 0.2001, p. 174).

Al-Obeidi, and Wali(2009) have defined it as a static acquired behavior which is relatively constant among individual and which determines the individual responses about some of the things or ideas or persons (Al-Obeidi, and Wali, 2009, p. 1).

And the trend has three basic components:

- A. Emotional component (emotional): a person's feelings and desires concerning the topic and his satisfaction or distaste, love or hatred of that topic (Ahmed, 2007, p. 196).
- B. Cognitive component: It consists of the awareness of the person subject to the direction and beliefs with him and his ideas carried by all this as well as the arguments accepted by individual subject to the direction (Shafiq, 2006, p. 123).
- C. Behavioral component: refers to the tendency of the individual in accordance with specific patterns of behavior in specific situations. And the trends work as trends of behavior, where you pay an individual to act in accordance with the trend that is adopted (Badawi, 1986, p. 379).

Theory background:

Talking about women's issues include many aspects such as the right of women to get education, employment, political participation and so on. Until a recent time, women's political participation was limited mostly to a specific class of rulers, their associates and the wealthy and influential people. While today, political participation is a right of all people; this is due to the invitations presented by intellectuals such as philosophers, writers and journalists, and also due to the spread of new ideas about democracy and citizenship which prompted individuals of both sexes to demand the right of political participation. Moreover the evolution of media and satellite technology and the use of the internet later has lead to increase the numbers and voices of advocates of women's right of political participation,

especially by young people in different countries and communities. To admit this, the United Nations General Assembly declared the International Youth day in 12 August 1999; also the United Nations report of 2007 focused on the need for consultation with young people in the developmental affairs.

Hence, the talk about involving women in all areas of development and its stages become necessary and urgent for community development. And to enable women make real contribution in the process of progress and prosperity of society and provide the best capabilities and expertise, and to highlight their capabilities and skills, we have to improve their conditions and help them to do different roles, and identify the problems or obstacles that are exposed inside or outside home in order to raise awareness about their problems, and urge decision makers and planners to take advantage of their energies, and involve them in the decision-making process of development, as well as the development of measures to remove all obstacles that limit their participation in employment, and stand in their way of progress. This is because the development of women leads to the development of the society and its renaissance in all fields.

Although our societies today are witnessing an increased interest in activating the women's role in economic, social and political participation to meet the challenges that face every society in the light of the explosion of knowledge and technological development that make the world like a small village; however, the social reality in our Eastern societies with their cultural and traditional heritage that emphasizes male dominance and inferiority of women is one of the most important barriers to women's participation that prevents making women a full partner of men in the development efforts needed in our communities today more than any time before.

The trends are considered the most important determinants which enable the prediction of human behavior or as one of the indicators by which we can judge the reactions of various environmental stimuli. Knowing the trends of male and female workers in different institutions towards the issue of women's assuming leading and administrative positions is related to the actual behavior towards women, their career role and their assuming leading positions, and also to the composition of misconceptions that contribute to the negative treatment of women. This is

because scholars of human behavior consider psychological trend as a driving force behind what the individual does; as it is through their dealings with the environment that they take positions or decisions sometimes (with) and sometimes (against) the various stimuli in that environment that are often the result of the overall experiences and attitudes that is passed by. When such decisions are taken, it should depend on a prior reference that is based on a relative stability; this reference is known as the psychological trend (Askarand Ahmad, 2003: p. 558).

A woman's assuming of administrative leadership positions in the eastern society institutions is one of the topics that vary with responses from a full consent of a great extent to a complete opposition and an absolute disapproval. The higher the respondents' responses about the work of women in administrative leadership positions, the higher the opportunities of women to fill in administrative leadership positions and participate in decision-making and be influential at all levels.

Until recently, the political participation was limited mostly to a specific category of rulers, their assistants and the wealthy influential people. After that and since the renaissance and due to the invitations by the intellectuals such as philosophers, writers, journalists, and the spread of new ideas about democracy and citizenship encouraged peoples to demand their right of political participation.

Also the evolution of media and satellite technology and the use of the internet has increased the numbers of those calling for women's right of political participation, especially by young people in different countries and communities.

The women's issues have moved with the rest of the issues of the society for the revival and renewal in light of a changing world and a new era that takes advantage of the possibilities and means of communication and technological development. This has raised attention to women's issues in the context of interest in human development without discrimination or intentional or unintentional ignorance of women; thus, the women subject became strongly entered in all aspect of life in various directions. The current interest in women in the development process is because they are the social group that is mostly affected by the side effects of economic reform, the concomitant removal of subsidy policy, the rise of commodity prices,

the reliance on the free market and the rise of unemployment rates (Degwy, 2005, p. 220).

The position of women issues has changed in the second half of the last century; no one tended to refuse women's right of education; thus, millions of females joined schools and universities and participated with activities of economic development but this change has led to the appearance of other issues and new problems existed the most important of which is woman's working and its consequences (Addi 2004: 138).

The eastern community looks at women in three basic trends. The first of these is the traditional trend which believes that women have weak minds and bodies and therefore their function is basically in their procreative and submissive role. This trend holds the view that women's mixing with men and her departure from house to work demeans religious values. The second direction is characterized by a relative liberal thinking without any opposition to traditions; women have the right to work within the scope of certain conditions because this would help to improve family conditions without leading to gender equality (Grame 1982, p. 270). The third direction is completely liberal as it aims for equality of men and women in rights and responsibilities; as a creature, women have the potential of creativity and the exercise of freedom. Supporters of this trend see that the backwardness of the society is caused by women's retardation (Alansari and Watfa 2000, p. 190).

Today we note in our societies that the demands for women's education have increased; in fact women now equalize men in higher education in numbers. Also, they have entered the field of employment and participated with men in various sectors. Thus, the reality of women now differs from the past; there has been a noticeable change to their life that requires the study of the prevailing trends on their issues to find out their suitability to keep up with our social heritage. The current reality puts a great challenge that imposes the need to unleash the human and financial capabilities and capacities of all categories without discrimination between males and females in order to make up the loss that our societies made during the last century. The conflict is not only a political struggle but it is an economic struggle too; how can the society stand up and preserve while its energies are being wasted. In this society women hold only a small

percentage of the total workforce, while the European women occupy a very high ratio of the total workforce.

As we know that youth is the active agent in the society, who holds the heritage of the community of parents' generation to children and grandchildren generation; it works to absorb the culture components, purify them, and adds to them from their own thought and creativity; then it passes them on the next generation. The minds of young people are the most active minds in the areas of research and knowledge. Thus, as a matter of fact, we can say that the youth element is the most important element in the nation and the most active in the preservation of its existence and development; also, the young people represent the human capital of any society and its development is the rise and development of the society in terms of civilization and science (Shehata et al., 2003, p.34).

Moreover the young people are the most segments of the society willing to accept the changes and innovation; this is because the vast majority of them take critical position, ask questions about the existing systems, rules and methods of behavior; thus this contributes to the possibility that young people may take new situations, new attitudes and trends (Abdul Nabi 2001 , p. 105). We must also remember the important role played by educational institutions, especially universities in the formation and the creation of youth. Historically universities have been and continue to be the engines of history. This means that what is happening in these universities embodies the image of the human future. Thus, universities are institutions in which new values are taught and passed to the society. This is primitively due to the consciences of science and the advancement in human knowledge. The academic university community represents the sequence of the value system within the society; the promotion of the historical sequence cannot be away from the upper knowledge institutions where the university embodies its finest forms and manifestations (AlAnsari and Watfa 2000: p. 97)

The universities are considered the most important tributaries of human societies with the qualified human staffs that carry thought and culture that contribute to the formation of a promising future culture. Also, their attitudes and their opinions are important in judging various issues the most important of which are the trends towards women's education and work. Some studies have been conducted in different environments on youth trends and attitudes of women's issues. A study by AlSweiti (2008) has

shown that those who were born in Palestine look to the women and to their work and their role in society and mixing with men in a positive way better than those who were born outside of Palestine while AlOsaily (2004) argued that the most prominent role of women from the point of view of the Palestinian youth is to be a housewife. Hamayel (2003) demonstrated that the trends of young people about women's work were positive.

On the whole, the study of trends occupies a prominent place in social psychology and in many personal studies and group dynamics in many applied fields such as education, health, politics ... etc. As it is the individual's attitudes towards a particular topic an indication of his behavior toward the subject (Jaber 2004 , p. 264).

Trends as other psychological and social concepts had many definitions; it is a hypothetical composition that refers to something which cannot be seen or see, but we can refer to it indirectly, through its effects, which usually include the actions of the individual or his behaviors, and through that we can observe it directly. Thus, it is impossible to be noticed but predictable through the actions of the individual himself; therefore, it is the readiness to respond in a manner involving preference or lack of preference to the subject of trend, and is usually relatively constant (Hassan 2001, p. 277).

Societies in general including our societies witness an increase of rate in youth moves towards more democracy. When this is compared to youth movement in the sixties of the last century, we note that it exceeded the limit of protest and demonstration to demand the right of political participation. Therefore, the youth are involved in the present events and in shaping the future and their participation may be a source of progress and prosperity and at the same time it may be a source of rebellion and decline and instability. So the future is still dependent on the good preparation of young university people by enabling them to carry out their roles with all the awareness and the creation and responsibility. Hence, our interest in the present study has come out and it aims to identify the trends of university students towards women's issues of education, employment and political participation.

The subject of political participation in general has received a pivotal attention by social scholars that investigate the fields of social, humanitarian and educational sciences, especially within societies that seek to determine

the context of a community that increases the possibility of social, economic and political movement. University young people in our societies represent an important category that increases the political and electoral weight day after day; they are the outcome of demographic, political and educational changes in the societies with the end of the twentieth century and the beginning of the twenty first century witnessed. They are now regarded as a source of renewal and change more than ever before. Thus, the university is one of the most important institutions that prepare students to work in the institutions and do political participation. This preparation depends on the area of academic freedom enjoyed by the university: the higher the roof of academic freedom in the universities, the greater and the more opportunities to prepare students for the exercise of future roles. The importance of political participation increases day by day within the conditions democratic transformation that is currently experienced by the world.

Literature Review:

The trends towards women's issues received the attention of many researchers. A study by Fari? (1998), entitled "The students of the Faculty of Education at the University of Sanaa attitudes towards the education of women in Yemeni society", showed that there are positive attitudes towards education of women in Yemeni society among the students of the Faculty of Education at the University of Sanaa. These positive trends have taken several aspects in terms of the importance of women's education, and educational rights and the equality in education at all stages, and educational level and the right for women to reach the highest levels of education, and her right to choose the desired specialization without any pressure. It showed that the direction of students towards the participation of women in administrative and university teaching work was positive; It also found that there is a positive trend among students to work in mixed environment in future.

AlAnsari and Watfa(2000) carried out a study entitled "The positions of Kuwait University students of equality between men and women's issues in the light of some educational and social changes" on a sample of (714) students; the researchers used a questionnaire to measure students' attitudes and their trends on the issue of gender equality in the areas of life, especially

on the issue of political participation of women in political work side by side with men and to find out the impact of social background of students' attitudes towards gender equality. The results showed that the trend of female students was positive towards gender equality, and that students have registered a strong opposition for the principle of the political participation of women, and that the educational and professional level of the parents plays a large role in influencing the trend of university students about the status of women: the higher the educational level of parents, the more positive trend of the children about the principle of equality between the sexes. Also the nature of the mother's work significantly affect on the attitudes and trends of students in science colleges more than those in humanity colleges. Moreover, the academic level has a negative impact on students' attitudes towards women's position and gender equality.

Mustafa (2002) studied the youth trends of the students in the final stages of Omar Al- Mukhtar University about women's going out to work. The study sample consisted of 255 students of the final year students. The study found that females have more positive attitudes than males toward women's going out to work, and that women have yet to reach the real contribution in the workforce and contribute to the economy and social production. Most of the views of the respondents stressed that the main motive behind the woman going out to work was primarily an economic motive and not just to prove the woman's personality. And that there is a great consensus among the respondents that there are some professions that are suitable for working women but not for others such as the teaching, nursing, administrative and the jobs that require a presence in the morning times only. These results represent negative trends for young people of both genders. This study also showed that there are negative trends towards the idea that women's get jobs because it would largely affect woman's house and therefore it would lead to family problems. However, the study confirmed that the Libyan women should participate with men in work to help in building the society. This opinion represents the positive trend among the respondents. The study concluded that factors such as the place of residence and the age are irrelevant in determining the youth trends towards young women's going out to work. It also showed that household income level has a role in pushing the views and attitudes of respondents

about women's going out to work and this confirms the strength of the economic motive in the direction towards women's going out to work.

Hamayel (2003) studied the trends of the Al Najah University students in Palestinian about women's work. The study found that their attitudes were positive, and showed a statistically significant difference in their attitudes towards women's work due to the variables (sex, the work of the mother, the work of the father, place of residence, number of family members, academic level and academic average). In addition, the study recommended the introduction of a material about women in the society as a mandatory requirement of the university, with a focus on the domestic sphere. Also it confirmed that interest should be given to working mothers to help them enjoy psychological health.

The results of the Asker and Ahmed's study (2003), aimed to determine the quality of the psychological tendency to assume women supervisory positions in the Kuwaiti society, that was applied to a sample of (278) of university students and workers institutions of the State of Kuwait, showed a positive trend moderately relative to the whole sample, a positive direction of both sexes with a difference that is statistically significant in favor of females, a positive direction for people with different work experiences, as well as for married and unmarried people, with no statically significant difference between them. The researchers saw that the relative direction which is highlighted in the study represents an upward path of global demand of women's equality with men in the responsibilities, privileges, local variables of the increasing presence of women in institutions work, and the growing ambition in the collection of science and man's rival in the various functional sites.

The study conducted by AlOsaily (2004) found that the most prominent role of women from the point of Palestinian youth is to be a housewife, with giving them a role in the career position, but they did not show professional diversity, as is the case with men. Also, from the point of youth's view, women were not a decision maker in the living reality that affects all classes of people.

Al-Jamali (2005) referred to the role of women in the political development of the Sultanate of Oman in expanding the size of the political participation of Omani women at the present time. It also indicated the growing opportunity of women's participation in policies, in developmental

plans and programs, and in studying the issues and projects of interest to the community. The study also highlighted that Omani women assumed outstanding administrative and leading jobs and positions (e.g., Minister, Ambassador, Director General, Director of the Department, a consultant, an expert etc). The study concluded by referring to the orientation of the state at the present time to focus on the developmental role of women, and to activate its participation in the fields of political, economic and social life.

Khalifa (2006) conducted a study entitled " Trends of a sample of students from Qatar towards modernization and the development of social and cultural roles of Qatari women". The study was applied on a sample of 136 students of the University of Qatar. The results showed a statistically significant differences in the scale of trend about social and cultural roles of Qatari women and the scale of renovation of these roles, and the scale of modernization and development in the community due to the variable of sex, and that there were no statistically significant differences (in part) in the scale of the trend towards social and cultural roles of Qatari women and the scale of updating these roles, and the scale of modernization and development in the community due to the variable of number of years of study. The study revealed no differences attributable to the impact of bilateral interaction (sex and number of years of study) on the scale of trends.

AlSuweti's study (2008) focused on the trends of young people in the Palestinian universities towards the status of women in the Palestinian society. The sample consisted of (171) of male and female students of Palestinian universities in the West Bank, and the researcher used a scale of trends towards the status of women. The results showed that there were no statistically significant differences in students' attitudes toward the status of women according to the variable of the education of the father and the mother and according to the spatial background of the members of the sample. But there were statistically significant differences in the sex variable in favor of females and in the variable of the spatial background for parents of the respondents in terms of the place for the benefit of those born in Palestine. The study showed that those who were born in Palestine look at women, their employment, their role in society and mixing with men in a positive way better than those who were born outside of Palestine.

The method and the procedures First: the approach of the study:

The researcher used in this study the descriptive analytical method for it is the suitable method used in this kind of studies. The descriptive analytical method can be defined as "a method of search that deals with the existing events, phenomena and practices that are available to study and measure as they are without the intervention of a researcher at their events. The researcher can interact with them, describe and analyze them" (Agha and Alustath 1999, p. 83).

Second: The population and sample of the study:

The population of the study consists of students of the University of Duhok and Yuzuncu Yil for the academic year 2014-2015. The samples were selected randomly but there is a classification approach used which are students are divided into humanity college , engineering and medicine, So the sample of study included (195) male and female students who were selected from the two universities; they were (96) males and 99 females. Table 1 shows the characteristics of the research sample.

Table 1: the demographic characteristics of the research sample.

Characteristics	Frequency	100% percentage
The university:		
Duhok	80	
Yuzuncu Yil	115	
The gender:		
Male	96	
Female	99	
The age:		
18-20 year	54	
21-23 year	48	
24-26 year	68	
27-29 year	25	
The grade:		
The first year	52	
The second year	26	
The third year	103	
The fourth year	14	

Third: The tool of the study:

The study was built after reviewing the educational and social literature and looking at the previous studies on the subject. The researcher has also conducted an opinion poll of a sample of university students which consisted of (50) male and female students from the university young people done through informal personal interviews; then the researcher built the scales of trends according to the following steps:

- Identification of the primary dimensions of the measure.
- Drafting the items that fall under each dimension.
- Setting up the scale in the initial phase, which included (45) items.

The questionnaire was presented to a number of arbitrators from faculty members of the university. After doing the amendments recommended by the arbitrators, the author deleted some items of the questionnaire, and some items were modified, some were added and others were reformulated. The number of items after the final amendment was (40) items distributed on areas which represent women's education, women's employment, assuming administrative positions, and political participation. Each item was given a weight based on a scale of five grades to indicate the degree of approval: (Strongly agree, agree, no idea, disagree, Strongly disagree)

Tool's Reliability

Proceeding from the view of AlRifai that: "a number of arbitrators should judge if the item represents a true representation of what the author aims to, and whether it measures this" (AlRifai, 1992: p. 232), the researcher presented the tool of the research to a number of arbitrators who are specialized in the field of education, psychology and sociology at the faculty of Arts and faculty of Education at the Universities of Duhok and Salahuddin, to take their views on the validity of phrases of the tool that was developed to measure and evaluate. After that, the researcher calculated the ratio of the agreement between the arbitrators at the level of each phrase, and ranged acceptable ratio between 80% and 100%, and ruled out anything below this. By applying this procedure, the author made sure of the appropriateness of the vocabulary used for the purpose for which it was developed which is recognizing the trends of the university youth towards women's issues in the areas of education, employment, leadership and

political participation. Therefore, it was decided to keep (40) items (Appendix 1).

Statistical treatments:

To achieve the objectives of the study, The (SPSS) statistical program was used and the following statistical treatments were adopted: -

1. Average mean and standard deviation.
2. T-test for one sample and two independent samples.
3. Analytical unilateral variation.
4. Scheffé test of dimension.

Research results:

The research results will be displayed in the light of the goals, as follows:

First goal:

Since the first goal in the research aimed to identify the nature of the trends of university students about women's issues (education, work, equality, the right to political participation) in general, thus the researcher used the T-test on one sample as a statistical technique to deal with the data contained in the research. This helped in the comparison between the arithmetic mean achieved for the degree of the sample of individuals (151.57) with a standard deviation of (20.16) degree, and the hypothesis testing mean of (120) degrees. The results showed a statistically significant difference between the two means and in favor of the scored mean where the calculated value of T was equal to (21.872) and is statistically significant at the level of significance (0.05) and the degree of freedom (194), as shown in table (2).

Table (2) significant difference between the arithmetic, the scored and the hypothesized means of the trend towards women's issues in general

Variables	Sample	Scored mean	Standards deviation	Hypothesized mean	T calculated value	Level of significant
Attitude toward women's issues	195	151.57	20.16	120	21.872	0.05

As the difference between the two means is for the benefit of the scored mean, it implies that the trends of college students in general are positive towards women's issues. This result can be explained by saying that university students are the elite of the society and have positive ideas for the

liberation of women and the need for participation of men in contemporary life, and that the success of women in their daily lives requires a level of education and awareness of the affairs of their age and daily life.

The second objective:

As the second objective seeks to know the significance of differences in attitudes towards women's issues among university students according to the gender variable (gender), the data were dealt with statistically in a way where the researcher compared between the average male's degrees (143.10) and the average female's degrees (159.79) using samples T- test for two independent samples as a statistical method. The results showed the presence of a statistically significant difference between the mean scores of the two groups in favor of females group, as it was equal to the value of T (6.337), a statistically significant at the level of significance (0.05) and the degree of freedom (193), as shown in table (3)

Table (3) Significant difference in the attitudes towards women's issues depending on the variable of gender

Group	Number	Degrees' Average	Standards deviation	Calculated T value	Level of significant
Males	96	143.10	18.64	6.337	0.05
Females	99	159.79	18.13		

According to the results shown in the above table, females' trends towards women's issues were more positive than males' trends among the students at the Universities of Duhok and Yuzuncu Yil. This result can be explained by a variety of reasons; some are related to the personality of the woman, her willingness to liberation and equality; others are linked to the social environment and the process of socialization.

Third goal:

To detect significant differences in attitudes towards women's issues among university students according to the variable of 'university' (Duhok and Yuzuncu Yil), the researcher resorted to process the data statistically to compare between the average scores of students in Duhok University of (150.83) degrees and the average scores of students at the University of

Yuzuncu Yil of (152.09) degrees using samples T- test for two independent samples as a statistical method. The results demonstrated that there is no statistically significant difference between the mean scores of the two groups, as the T value was equal to (0.428) which is not statistically significant at the level of significance (0.05) and the degree of freedom (193), as shown in the table (4).

Table (4) Significant difference in the attitudes towards women's issues depending on the variable of university

University	Number	Degrees' Average	Standards deviation	Calculated T value	Level of significant
Duhok	80	150.83	17.26	0.428	0.05
Yuzuncu Yil	115	152.09	22.01		

The result shown in the table means that there is no statistically significant difference between the trends of the students of the University of Duhok and the trends of the students of Yuzuncu Yil University. This indicates that the university variable does not affect the nature of the attitudes among students.

Fourth goal:

As the fourth goal in the current research seeks to identify significant differences in attitudes towards women's issues among university students, depending on the variable of department of study (specialization), the researcher resorted to use a one- way analysis of variance as a means of statistical treatment in an attempt to compare the nine study departments that were selected in determining the respondents, namely: (Departments of Mathematics, English language, Kurdish language, social studies, and kindergarten) in Duhok University, and the Departments of (the English language, sociology, history, and geography) in Yuzuncu Yil University. The results showed the presence of statistically significant differences in the trends of respondents towards women's issues attributed to the variable of department of study (area of study), reaching F value (4.908), a statistically significant at the level of significance (0.05) and degrees of freedom (8186). Table 5 shows this.

Table (5) Results of analytical variance to denote the difference in attitudes towards women's issues depending on the analysis of the academic department

Variance resource	Sum of squares	Degree of freedom	Mean squares of	F Value	Level of Significance
Between groups	13745.43	8	1718.17	4.908	0.05
Within groups	65114.08	186	350..07		
Total	78859.51	194	194		

Since this result indicates the presence of a statistically significant difference, this requires the use of dimensional test for the detection of the sites of the statistically significant differences. Therefore, the researcher used the Scheffe dimensional test to do couple comparisons between departments. The results showed the following:

1. There is a statistically significant difference between the average scores of students in the Department of Sociology at the University of Yuzuncu Yil and the average scores of students in the Department of History at the University of Yuzuncu Yil ; the difference was for the benefit of students of the Department of Sociology.
2. There were no statistically significant differences in the rest of the comparisons. Table (6) illustrates this.

Table (6) Scheffe test results of the couple comparisons between trends in university departments

University	Department	Number	Average of grades	Average of grades
Yuzuncu Yil	Geography	22	137.18	
Duhok	English	20	143.50	43.50
Duhok	Math	20	144.35	144.35
Yuzuncu Yil	History	20	150..25	150.25
Duhok	Kindergarten	21	151.28	151.28
Duhok	Social Sciences	21	151.90	151.90
Duhok	Kurdish Language	18	156.27	156.27
Yuzuncu Yil	English	23	159.13	159.13
Yuzuncu Yil	Sociology	30		164.60

Fifth goal:

As the fifth goal in the current research seeks to identify significant differences in attitudes towards women's issues among university students depending on the variable of the grade, the researcher resorted to use a one-way analysis of variance as a means of statistical treatment in an attempt to compare the four grades (school grades) from which the respondents were selected. The results showed the presence of significant differences in the trends of respondents towards women's issues attributed to the variable of the school grade, reaching F value (4.805), a statistically significant at the level of significance (0.05) and degrees of freedom (3191). Table (7) illustrates this.

Table (7) Results of variance analysis to denote the difference in attitudes towards women's issues depending on the grade (school grade)

Variance resource	Sum of squares	Degree of freedom	Mean of squares	F-Value	Level of Significance
Between groups	5533.85	3	1844.61	4.805	0.05
Within groups	73325.66	191	383.90		
Total	78859.51	194			

Since this result indicates the presence of a statistically significant difference, this requires the use of dimensional test for the detection of the sites of the statistically significant differences. Therefore, the researcher used the Scheffe dimensional test to do couple comparisons between departments. The results showed the following:

1. The presence of a statistically significant difference between the average scores of students in the first grade and the average scores of students in the second grade; the difference is in favor of the first-grade students.
2. The existence of a statistically significant difference between the average scores of students in the second grade and the average scores of students in the fourth grade, and the difference was in favor of the fourth grade students.
3. The result did not show statistically significant differences in the rest of the comparisons. Table (8) illustrates this.

Table (8) Scheffe test results of couple comparisons in trends depending on the school grade

The grade	Number	Average of Grades	Average of Grades
First Year	52	153.78	
Second Year	26	138.57	
Third Year	103	152.75	
Fourth Year	14	158.85	

Sixth objective:

As the sixth goal in the current research seeks to identify significant differences in attitudes towards women's issues among university students depending on the variable of age, the researcher resorted to use a one-way analysis of variance as a means of statistical treatment in an attempt to compare the different age groups, where the sample was divided into four age groups. The results showed that there are no significant differences in the trends of respondents towards women's issues attributed to the variable of age, reaching F value (0.632), a statistically significant at the level of significance (0.05) and degrees of freedom (3191). Table (9) illustrates this. Table (9)

Results of variance analysis to denote the difference in attitudes towards women's issues depending on age

Variance source	Sum of squares	Degree of freedom	Mean of Squares	F- Value	Level of significance
Between groups	774.514	3	258.171	0.632	0.05
Within Groups	78085.004	191	408.822		
Total	78859.518	194			

References

- Ahmed, Hanan Hassan (2007): The trend of university youth about the importance of the medical examination before marriage proposal and a vision to serve the individual to confront it, studies in Social Work and Human Sciences, No. 23.
- Agha, Ihsan and Alustath, Mahmoud (1999): Designing Educational Research, Hamada Foundation for university studies, Irbid, Jordan.
- Ansari, Mohammed Bader (2000): Personality measurement, Dar Al-Kitab Hadith , Kuwait.
- Badawi, Ahmed Zaki (1986): Glossary of terms of social sciences, Maktabat Lubnan, Beirut.
- Jaber, Jawdat Bani (2004): Social Psychology, Dar AlThaqafa for Publishing and Distribution, Amman.
- AlJamali, Fawzia Abdul Baqi (2005): The role of women in the political development of the Sultanate of Oman, Tawsul magazine (annexe issued by the secretariat of the Omani National Commission for Education, Culture and Science magazine with the message of education), Muscat, Issue 3.
- AlJundi, Nazih Ahmed (2009): Trends of male and female Omani workers towards women's assuming the leading administrative posts, "a field study in the states of Muscat, Sohar, Rustaq," Journal of the University of Damascus, Volume 25, Issue 3- 4, S179-211.
- Hassan, Mahmoud Shamal (2001): Introduction to the psychology of the individual in society, Dar AlAfaaq AlArabia, Cairo.
- Hamayel, Saeed (2003): Trends of Palestinian university students about women's employment, Master Thesis, AlWatanya University, Nablus, Palestine.
- Khalifa, Butuul (2006): The trends of a sample of students from Qatar towards modernization and the development of social and cultural roles of Qatari women, Journal of Educational Science, No. 10 directions.
- Degwy, Ali (2005): Development and future in Egyptian society (childhood, youth, women), the Anglo-Egyptian Library, Cairo.
- Radwan, Shafiq (2008): Social Psychology, Al Muasasa AlJami'iya for Studies, Publishing and Distribution, Beirut.
- AlAlRifai, Naim (1982): Assessment and Measurement in Education, Faculty of Education publications, Damascus University, Damascus.

- Ramzy, Nahed (2002): Arab Women and employment: Reality and Prospects, a study in three Arab societies, Journal of Social Sciences, Kuwait, Volume 30, Issue 3 S579-607.
- AlZu'bi, Ahmed Mohamed (2001): Principles of Social Psychology, Dar ALKitab, Riyadh.
- AlSweiti, Abdel-Nasser (2008): Trends of young people in the Palestinian universities towards the status of women in Palestinian society, the annals of Adaab Ain Shams, Volume 36, Issue 4.
- Shehata, Jamal et al. (2003): the general practice of social service in the field of youth care and school field, Faculty of Social Work, Helwan University.
- Shafiq, Mohammed (2006): Introduction of man and society in social psychology, modern university Office, Alexandria.
- Abdul Nabi, Muhammad (2001): Young people and opportunities for social mobility: study across two generations of young people and the future of Egypt, Research and Social Studies Center, Cairo University, Faculty of Arts.
- AlObeidi, Mohammed Jassim and Wali, basim Mohammed (2009): Introduction to Social Psychology, Dar ALThaqafa for Publishing and Distribution, Amman.
- Uday, Haddad (2004): Contemporary Arab women's issues, AlMustaqbal AlArabi.
- Askar, Ali and Ahmed, Ma'souma (2003): the psychological tendency towards women's assuming of the supervisory occupations of different organizations working in the Kuwaiti society, Journal of Social Sciences, Kuwait, Volume 31, Issue 4, S857- 879.
- AlOsaily, Alya (2004): the traditional image of Palestinian women, Master Thesis, Birzeit University.
- Allam, Salah al-Din Mahmoud (2000): contemporary developments in psychological and educational measurement, AlQabas ALTijariya, Kuwait.
- Graham, Henry (1982): Arab Women and employment, the participation of Arab women in the workforce and their role in the development process, and role of women in Arab Unity Movement, Center for Arab Unity Studies, Beirut.

- Fari?, Wahba (1998): Trends of students of the Faculty of Education at the University of Sanaa towards the education of women in Yemeni society, research and educational studies magazine, No. 13.
- Mohammed, Badr al-Din (1993): a comparative study of attitudes toward physical education among high school female students in Alexandria and the eastern region in the UAE, magazine of theories and applications, Faculty of Physical Education for Boys in Alexandria, No. 18.
- Mustafa, Abdul Karim Ali (2002): Youth's attitudes towards women's going out to work, a field study on a sample of the final stages of Omar Al Mukhtar University students, Master Thesis, University of Omar Mukhtar, Faculty of Arts.
- Robert L. & Karran T. (1998): Attitudes Toward Women's Roles in Society: A Replication After 20 Years. Sex Roles, Volume 39, Issue 11, pp 903-912

The extent of applying the target costing method in the Jordanian industry sector

By

Dania Alhemeadan

Jordan

Abstract:

This study aims to recognize the extent of applying the target costing method in the Jordanian industry sector, and the suitability of the industrial environment for supporting such a modern concept, in addition to determining the obstacles that come in the way of applying target costing.

To achieve the goals of this study a questionnaire was designed and distributed to financial managers and financial department employees in 10 companies that are listed in the Amman Stock Exchange. 40 questionnaires were distributed and 30 were collected and were featured in this study which makes for a 75% participation rate. The results of the study showed that companies in Jordan are aware about the concept of target costing however, the companies fail to utilize target costing in a modern, scientific way furthermore this study found that there are obstacles that come in the way of proper implementation of the concept, researchers have also provided many recommendations, some of the most important ones are listed as follows: The need to apply target costing in a scientifically efficient manner, establishing a specialized team to help achieve the goals of target costing, working on having a better environment for the proper operation of target costing and removing the obstacles that might hinder the operation of target costing.

Key Words: Target Costing, Industry sector

Introduction:

In the shadow of revolutionary industrial and technological advancements, as well as the rising competitiveness on both the local and global level. Industrial companies and business organizations are raising the bar in creativity in delivering products and services to be able to compete in today's market, and due to not being able to increase selling price of some products the focus shifted on lowering the cost of production which involves using a target costing method. (Al Hadad, 2011)

The concept of target costing is considered to be one of the most important aspects of reducing cost of production. It can be explained as a method that analyses the needs of consumers and then sets an appropriate price for the product or service offered.

The target costing method first came about in 1973 in Japan for developing some American inputs; it was later used to give Japanese products an edge when it came to pricing. It the helped revolutionize the entire concept of costing and setting a selling price. (Al-Ishamwi, P329, 2013)

According to the Japanese Accounting Association the target costing method can be defined as a method for managing profits by determining the quality of the product produced according steps taken during production as well as the needs of the consumers. (Al Refai, 2007)

Theoretical Background:

Target costing is a complete concept that covers cost effectiveness and profitability; therefore it helps managements with pricing and marketing. As a result this study comes to answer the following question: to what extent is target costing used in the chemical industries in Jordan? This question branches to other questions which are as follows:

- What level of awareness and understanding currently exists about target costing in the Jordanian chemical industrial sector?
- To what degree is the appropriate work environment provided for using the target costing method in the Jordanian chemical industrial sector?

- What are the difficulties and the obstacles that hinder the usage of the target costing method in the Jordanian chemical industrial sector?
- Is there an appropriate accounting system currently used for implementing the target costing method in the Jordanian chemical industrial sector?

Significance of the study:

The concept of target costing is being used in developed countries to enhance product specifications, as well as lowering the cost of production of the product or service offered.

To keep up with the rapid growth of foreign industries, we should gain knowledge about what industrial companies in developed countries have done to reach the level of success they currently stand on. Therefore, the significance of the study stems from the magnitude of benefits that arises from utilizing target costing in the Jordanian chemical industrial sector, which will increase profitability and improve the quality of products produced, which in turn will reflect positively on the national economy by reducing importation as well as decreasing exportation due to having lower costing products.

Objectives of the study:

This study seeks to achieve several objectives, and they are summed up as follows:

1. The introduction of target costing and recognizing it as one of the most important modern methods of cost management.
2. Identifying the suitability of the environment in the Jordanian chemical industrial sector for applying target costing.
3. Recognizing the obstacles that get in the way of implementing target costing in the Jordanian chemical industrial sector.
4. Identifying the level of providing an adequate for implementing target costing in the Jordanian chemical industrial sector.

To achieve these objectives this paper will work on introducing, defining and point out the specific proprieties of an accounting system that will support the use of target costing.

Hypotheses of the study:

The first hypothesis: awareness about target costing is insufficient for it to be used in the Jordanian chemical industrial sector.

The second hypothesis: the proper environment for implementing target costing does not exist in the Jordanian chemical industrial sector.

The third hypothesis: there are no obstacles that may get in the way of implementing target costing in the Jordanian chemical industrial sector.

The fourth hypothesis: a proper accounting system for utilizing target costing in the Jordanian chemical industrial sector does not exist.

Methodology of the study:

This study is based on the use of descriptive analytical approach by collecting data about the subject of study. The study is based on all the information collected using the questionnaires prepared for this study.

Previous Studies:

- 1- The Hadad study 2013 titled the usage of target costing in industrial companies operating in Gaza strip: the study aimed to recognize the concept of target costing, its benefits and the reasons it is successful in Japan, in addition the study also looked at the extent of applying the principle in industrial companies operating in the Gaza strip, and the suitability of applying target costing in the Palestinian environment.

The study found that companies in the Gaza strip do not apply the concept of target costing correctly; in addition the study found that the environment and accounting system used in the strip is suitable for applying the concept.

The researchers also had the following recommendations:

The implementation of target costing should be carried out using a scientific method, in addition to having a multi-tasking team that works to improve the working environment in companies in Gaza as well as working

to remove obstacles that might come in the way of implementing target costing.

- 2- Al Matarneh's field study in 2008 titled "The requirements and constraints of applying of the concept of target costing in the public shareholding industrial companies in Jordan.

The study aimed to identify the areas of the use for target costing for the Jordanian industrial companies and the availability of the necessary elements for this method of costing to succeed, in addition to identifying the restraints that come in the way of the full implementation of this concept.

Some of the study's most important results are mentioned below:

Not using target costing in the operation, installation and delivery of retail products, in addition to not using the concept in planning, designing, research and development. The study also found numerous elements available in Jordanian industrial companies that can be used to implant the concept effectively like having a competitive market.

Some of the recommendations of the study are summed up below:

It's vital to have industrial companies in Jordan to apply target costing, in addition to improving the environment to be more suitable for implementing target costing, as well as carrying out more research on how target costing leads to increasing profits by decreasing the cost of production.

- 3- Hashim's study in 2003 titled "Evaluating the effect of target costing on increasing profits in an advanced business environment.

The study aimed to provide an overall view of target costing in successfully reducing cost of production in the modern business environment. Some of the most important results of the study are summed up below:

The changes that have occurred in the modern business environment showed a deficit in cost systems, target costing however emerged as a high quality method for lowering the overall costs of an institution.

- 4- Borgernas and fridh's study in 2003 titled "the application and usage of target costing in Swedish industrial companies"

This study as the title suggests measured the usage of target costing in Swedish industrial companies. The study showed that only 16% of the study population (81 companies) actually implemented the concept of target costing. Fear of change came in the way of having target costing

implemented in the rest of these companies, which led researchers to recommend their counterparts conducting additional research to prove the effectiveness of target costing.

The concept of target costing

Target costing first emerged in Japan, and it was defined by the Japanese Accounting Association as procedure to monitor profits by making decisions on the finished product's quality, selling price and terms of distribution, which enables a company to form strategies to accomplish these decisions in the planning phase of production, it also helps the company develop their products to best suit their clients. (Keun-Hyo Took, 2005, P6).

Target costing according to (Tahami, 2013, P57) is defined as a modern entry to cost management that is used in the planning and production stages, that differs from old methods for cost control as it works to basically lower the cost of production.

(Al Matarneh, 2008, P281) defines Target costing as an action that works to lower the cost of production in a new product's life cycle while marinating the customers' quality needs in the finished product.

The general definition of target costing can be defined as a method for controlling the cost of production and it is based on six key principles which are as follows: (Swendon, & et al., 2006, p281)

- Determining the targeted selling price in accordance to the cost of production.
- Making clients' needs the focal point during production by attaining to quality, price, estimated time of delivery, and the value presented in the product to the client.
- Having teams from different departments to produce and develop products
- Reducing the cost of the life cycle of the product including but not limited to the following aspects: cost of distribution, operation costs, maintenance and the cost of disposal of a fully depreciated product.
- Concentrating on the design phase of production as it is vital for finding the actual cost of production before production.

- Paying close attention to the supply chain beginning with distributors and ending with the consumers.

Motives for adopting the concept of target costing:

There are a number of deficiencies in traditional cost management systems which led researchers to look for a better alternative, some of those deficiencies are listed below:

- Supervisors of old cost management systems used to lower the cost of production without having to think about target consumers.
- Traditional methods reduced the selling price in line with the market's priority of reducing the price first.
- The costs that have been loaded on the product are the main determinant in determining the selling price, without considering the market price first.

In the modern cost systems numerous things are taken into consideration before setting a selling price like the suggestions of suppliers as well as the recommendations of consumers.

These methods determine the selling price by adding the profit margin to the cost of production (Hasan, 2003, P29).

It should be noted that target costing is applied in the design phase of product, developed cost management method "kaizen" concentrates on cost management during the production stage as opposed to target costing, however, the "kaizen" method is not concerned by individual products, but focuses instead on the entire production process to make it more effective. (Abdul Dayem, 2001, P470).

Therefore, the application of target costing is extremely important to maintain the profitability of products, especially when the organization is facing increasing competitive pressures or was planning to make future cuts on the price of a product. (Ken, et al, 2005, P118).

Obstacles facing target costing:

Despite the importance of target costing, the actual implementation of the concept faces lots of obstacles that administrators need to be aware of prior to the implementation of it (Ezat, 2008, P36):

- Organizational Conflict, occurs when different departments pursue different goals.

- Target costing requires regulatory changes across different functional areas.
- Target costing requires some resources to be allocated for product improvement and development; however, this requirement is optional because it causes confusion as the resources input will not result in a clear tangible output.
- Target costing activities are time consuming while product development should be carried out as quickly as possible; balancing the two creates added pressure on the responsible team.
- System administrators and managers tend to hang on to old systems because of fear of change and lack of accepting new responsibilities.
- Target costing requires more experience than it does knowledge, therefore companies should learn from all previous experiences
- Cost of production and return on investment must both be studied prior to introducing target costing
- Changes in the market should be monitored at all times because the concept of target costing was developed to reduce the cost of production according to the customer's needs and demands.
- Many ideas and cost cutting opportunities will result by applying target costing, although some of these ideas may not be economically feasible.
- Target costing can be hard to apply in some industries like pharmaceutical industries, where components are governed by other factors like medical and legal.

Supporting elements for applying target costing

The satisfaction of managements is not sufficient evidence of the successful application of target costing; instead managements should have a strong belief in the necessity of target costing for the survival of their company in contemporary markets. A questionnaire that had 135 companies from the Tokyo stock exchange that used target costing listed the top 10

reason for the success of target costing which are as follows: (Keun-hyo took ,2005, P8)

- 1- Using a new system for accounting information.
- 2- Having a good system for estimating costs based on historical cost of production as well as the market's price trends.
- 3- The complete support of senior management
- 4- Providing individuals with practical training to get familiarized with target costing.
- 5- Encouraging team work and establishing teams from all departments of the company
- 6- Developing good relationships with suppliers
- 7- Sharing information with all departments of a company despite the fact that some departments do not require knowledge of that information.
- 8- Having open channels of communication on preeminent basis between the company and the suppliers, the company and its consumers as well as the different departments within the same company to facilitate the submission of proposals, ideas and allow access to new information.
- 9- Allowing creativity and innovation by sharing some power between managements and work teams.
- 10- Evaluating all activities, business and individuals based on the extent of their contribution to the company's profit strategy.

Advantages of using target costing:

There are multiple advantages for using target costing; some of the most important advantages are listed below:

- 1- Target costing contributes to achieving the company's profit goals (Al Nashaar, 2005, P403)
- 2- Target costing can be used as a tool for managing costs and profit together (Ken, et al., 2005, p271).
- 3- Target costing leads to having products that better suit the needs of consumers for a lower production price (Ken, et al., 2005, p271).
- 4- Using target costing enables the aspects of cost and pricing to be a common factor between design engineers, and other external

- parties such as suppliers and even customers. (Ken, et al., 2005, p272).
- 5- Using target costing aids in stimulating the capacity of suppliers to innovate for the benefit of the organization. (Zamel, 2008, p 57).
 - 6- Target costing works to reduce costs before they occur during the design stage because managing costs becomes more difficult after that. (Zamel, 2008, p 57)
 - 7- The target costing method helps achieve many cost cuts by managing the combination of the value chain activities of the entity (Hassan 0.2003, p 30).
 - 8- The responsibilities of accountants are not limited to just measuring and reporting business activities but they extend to participating with teams in design, and development of products (Hassan, 2003, P30).
 - 9- Target costing encourages team work as it brings individuals from different departments to work on one common goal (Keun-hyo took, 2005, P10).

Elements of target costing:

1- Planning and designing the product

The planning and designing phase in a product's life cycle is considered the most important phase according to target costing because if carried out efficiently it translate to a smoother process of marketing, and sales. In addition, 80% of cost reduction happens during the planning and designing phase of a product. (Al Ishmawi, 2013, P92)

The planning and designing phase of a product entails identifying the following sub-variables:

- The estimated cost of the initial design, which is recognized through the technical and financial characteristics of preliminary specifications of the product by analyzing the capabilities and internal inputs of the organization. This will be symbolized by (X_1)
- Targeted profit margin, which is determined by looking into the amount of money invested, elements of the financing structure, interest rates on loans in the state, rates of return on

alternative opportunities for investments, prices of intermediate products, the market, and the competitiveness of the organization, this will be denoted by (X_2)

- Targeted selling price, this price has to be market appropriate, relatively close to competitor prices and most importantly the price has to be accepted by consumers. This will be denoted by (X_3)
- Cost allowed, which has to allow good satisfactory products to be produced as well as a good return on an investment (X_4)

Cost allowed can be measured using the following equation:

$$X_4 = X_3 - X_2$$

- Target costs, (X_5) which must not exceed the estimated cost (X_1) and not be less than cost allowed (X_4). In other words it is the value between cost allowed and the estimated cost, this relationship is demonstrated below:

$$X_1 - X_5 = X_4$$

Target costs can equal the Costs allowed In the case of the adoption of the Organization's system of incentives, however, the absence of such system reduces the gap between estimated and allowed costs creating access to targeted costs in addition cost and value engineering can also be used as a tool for reducing defective production, and as a tool that limits the waste of raw materials (Al Ishmawi, 2013, P97).

- The standard cost of a product, which reflects the reality of the conditions of operation, production activities and other factors. The symbol (X_6) will be used for this element

In light of the standard cost a the product, target costing can be introduced in an alternative way by comparing the standard cost of a product (X_6) to the costs allowed (X_4), were if the standard cost of a product (X_6) was less than the costs allowed (X_4), (X_7) emerged as the equation for Target costs, on the contrary a study must be conducted using value & cost engineering to analyze costs to ultimately realize the company's targeted cost.

2- Focus on the consumer.

The consumer is the main reason behind target costing; therefore analyzing the costs should be done in the context of the consumer's requirements towards elements of the product, its quality, its price and time of production, on the other hand the three elements (Quality, Price and Time) should be studied in the light an acceptable competitive selling price that satisfies the needs and desires of the consumer (Al Ishmawi, 2013, P99)

3- The full cooperation of members of the value chain

To achieve the targeted cost the principle of participation must be developed among members of the value chain during the product's life cycle, this chain includes the various departments of the organization, customer representatives, suppliers, maintenance channels based outside of the organization, and any other parties that can contribute in either the production or sales stages. (Al Ishmawi, 2013, P101)

4- The analysis of competitors

The analysis of competitors is one of the most important elements of target costing as it achieves a competitive advantage for the organization through excellence in pricing.

The analysis of competitors is important because it identifies advantages offered by competitors starting with retail products and ending with the production and planning for it (Al Ishmawi, 2013, P102)

Statistical Analysis:

The data in this research was handled by using the Statistical Package for the Social Sciences, SPSS; the researcher used 0.05 as the significance level, and then determined the calculated value and the tabular value in testing hypotheses using descriptive statistical methods.

Processing methods and statistical analysis of the data:

- 1- Descriptive Statistical Measures: were used to describe the characteristics of the study sample, percentages and frequencies were used to analyze the study sample's answers to the questionnaire, and to determine the relative importance of the answers arithmetic means and standard deviations were used
- 2- One Sample T-test was used to test the hypotheses of the study
- 3- Cronbach's alpha was used for assessing the reliability of scales

Methods of data collection:

- Primary sources: collected using a questionnaire that has been prepared specifically for the subject of the study.
- Secondary sources: collected from books other research papers and the internet.

The specifically designed questionnaire was the main tool used for raw data collection in this study, in addition to using other research materials and the internet for data collection. The questionnaire's paragraphs have been formulated on a Likert scale as shown in Table (1)

Table 1

1	2	3	4	5
Strongly Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree

Reliability and stability testing:

Cronbach's alpha was used for assessing the reliability and stability of the study, The Cronbach's alpha coefficient for all paragraphs was (78.47%) which is considered an excellent percentage as it is higher than the acceptable percentage which is (60%). Table (2) displays these results in detail

Table 2

Hypothesis	Number of Paragraphs	Cronbach's coefficient
First	10	87.39%
Second	10	71.64%
Third	10	94.3%
Fourth	10	78.42%
Overall index	40	78.47%

Study population and the study sample:

The study population consisted of (10) companies based in Amman, 40 questioners were distributed, 30 were collected which accounts for a 75% representation of the population of the study.

Displaying the results:

The following portions were classified with accordance to their importance to the arithmetic mean.

Maximum – Minimum = $5 - 1 = 4$, and since there are three degrees of approval ($4/3 = 1.33$) the distribution of the degrees is as follows:

$$1 + 1.33 = 2.33 \text{ Low measure}$$

$$2.34 + 1.33 = 3.67 \text{ acceptable measure}$$

$$3.68 + 1.33 = 5 \text{ High measure}$$

Table 3

(1 - 2.33)	Low measure
(2.34 - 3.67)	acceptable measure
(3.68 - 5.00)	High measure

Paragraphs of the first hypothesis:

The arithmetic mean and standard deviation were extracted to analyze the study sample's response to paragraphs of the first hypothesis as shown in table 4

(Table 4)

No.	Paragraph	Mean	Standard Deviation	Importance measure	Rank
1	The company is interested in reducing costs and follows the newest methods to do so	4.3000	0.59596	High	4
2	The company allows employees to contribute with ideas for overall improvement	4.4000	0.72397	High	1
3	The "kaizen" concept reduces costs and increases profitability	4.3333	0.71116	High	2
4	The company is interested in continuously using "kaizen"	4.3000	0.53498	High	3
5	Employees have "kaizen" training sessions	3.8667	0.89955	High	8
6	The "kaizen" concept is used to improve the quality of a product	4.1000	0.71197	High	6
7	The "kaizen" concept is used for better time management in the company	4.0333	0.85029	High	7
8	The company is constantly working to improve as well as reduce the cost of its operations	3.8333	0.83391	High	9
9	The company persuades employees to generate beneficial ideas that can also help reduce some of the costs	3.8333	1.01992	High	10
10	The company is constantly improving the design and production phases in its products' life cycle	4.1000	0.71197	High	5
Overall index		4.110	0.5280	High	

It is noted that the study sample had positive responses regarding the first hypothesis as it is evident by looking at the average arithmetic mean (4.110). The second paragraph was the most important one according to responders as it had an arithmetic mean of 4.4000 and a standard deviation of 0.72397, on the other hand the ninth paragraph was the least important according to responders as it had an arithmetic mean of 3.8333 and a standard deviation of 1.01992.

Paragraphs of the second hypothesis:

The 10 paragraphs of the second hypothesis are outlined in detail in table 5.

Table (5)

No.	Paragraph	Mean	Standard Deviation	Importance measure	Rank
1	The business environment for the organized industrial sector plays a huge role in applying target costing	4.4000	0.62146	High	4
2	Intense competition is a fundamental in applying target costing	4.5333	0.57135	High	1
3	Assembly industries have the most suitable environment for applying target costing	4.4333	0.56832	High	3
4	The industrial environment in Jordan features multiplicity of products	4.3333	0.71116	High	5
5	The industrial environment in Jordan is filled with creativity and innovation which best suits the application of target costing	4.4333	0.56832	High	2
6	One of the characteristics of the industrial environment in Jordan is the interest of consumers in the proprieties and quality of the product	4.1333	0.68145	High	6
7	One of the factors requiring the application of target costing is the rapid change of consumer needs	4.0333	0.75886	High	9
8	The close attention paid by companies to the quality of the product is a huge factor for applying target costing	4.1000	0.75886	High	7
9	One of the needs for target costing to be applied is that consumers already know what to look forward to in future products	3.9333	0.78492	High	10
10	Technological advancements ease the use of target costing	4.0333	0.80872	High	8
Overall index		4.2360	0.3634	High	

It is noted that the study sample had positive responses regarding the second hypothesis as it is evident by looking at the average arithmetic mean (4.2360). The second paragraph was the most important one according to responders as it had an arithmetic mean of 4.5333 and a standard deviation of 0.57135, on the other hand the ninth paragraph was the least important according to responders as it had an arithmetic mean of 3.9333 and a standard deviation of 0.78492.

Paragraphs of the third hypothesis:

The 10 paragraphs of the second hypothesis are outlined in detail in table 6.

Table (6)

No.	Paragraph	Mean	Standard Deviation	Importance measure	Rank
1	There isn't enough knowledge in the company on implementing target costing	2.7000	1.39333	Acceptable	6
2	Data collection needed for target costing requires a lot of labor and is time consuming	2.5333	1.35782	Acceptable	8
3	Implementing target costing is too expensive and its expenses outweighs its benefits	2.5333	1.30604	Acceptable	10
4	There is a fear of changing to a new system in the company	2.5333	1.25212	Acceptable	9
5	There is a lack of cooperation between suppliers and the company	2.7667	1.35655	Acceptable	3
6	There is a fluctuation in the prices of raw materials used.	2.9000	1.24152	Acceptable	1
7	The lack of competition requiring the application of target costing	2.7333	1.31131	Acceptable	4
8	There is an unavailability of the necessary elements for applying target costing	2.5667	1.38174	Acceptable	7
9	Cost management suffers from the unavailability of clear information that affects the use of target costing.	2.7000	1.26355	Acceptable	5
10	The unavailability of proper training facilities for employees to learn about target costing	2.8667	0.97320	Acceptable	2
Overall index		2.683	1.0478	Acceptable	

It is noted that the study sample had negative responses regarding the third hypothesis as it is evident by looking at the average arithmetic mean

(2.683) which is lower than the acceptable mean (3.00). The sixth paragraph was the most important one according to responders as it had an arithmetic mean of 2.9000 and a standard deviation of 1.24125, on the other hand the third paragraph was the least important according to responders as it had an arithmetic mean of 2.5333 and a standard deviation of 1.30604.

Paragraphs of the fourth hypothesis:

The 10 paragraphs of the second hypothesis are outlined in detail in table 7

Table (7)

No.	Paragraph	Mean	Standard Deviation	Importance measure	Rank
1	The product cost is determined by the employees of the company	2.9667	0.85029	Acceptable	10
2	The price of the product is set with the cooperation of suppliers	3.8000	0.71438	High	5
3	The price of a product is set with the cooperation of big clients	4.2000	0.71438	High	2
4	The cost of production is set with guidance from board members	4.2333	0.56832	High	1
5	The cost of a product is set with consultation from customer representatives	3.8000	0.84690	High	4
6	Competitors are analyzed to determine the causes of price difference	3.4667	0.89955	Acceptable	9
7	Competitors are analyzed to learn how to they limit their cost of production	3.4667	0.86037	Acceptable	8
8	The value of competitor's products is analyzed	3.7667	0.81720	High	6
9	Competitor's products are technologically analyzed	4.0000	0.69481	High	3
10	Constant field studies are conducted to find the company's rank among competitors	3.7000	0.70221	High	7
Overall index		3.740	0.4507	High	

It is noted that the study sample had positive responses regarding the fourth hypothesis as it is evident by looking at the average arithmetic mean (3.740) (with the exception of the 1st paragraph as it had a low mean). The fourth paragraph was the most important one according to responders as it had an arithmetic mean of 4.2333 and a standard deviation of 0.56832, on

the other hand the first paragraph was the least important according to responders as it had an arithmetic mean of 2.9667 and a standard deviation of 0.85029.

Testing hypotheses

The first hypothesis:

HO: awareness about target costing is insufficient for it to be used in the Jordanian chemical industrial sector

HA: awareness about target costing is sufficient for it to be used in the Jordanian chemical industrial sector

Table (8) 1st hypothesis test results

Calculated T value	Tabular T value	SIG T	Result of nihilism hypothesis
11.513	2.0452	0.0	Refusal

By using ONE SAMPLE T- TEST it is found that the calculated value of T (11.513) is larger than the Tabular T value (2.0452). And since the decision rule is accepting the nihilistic hypothesis (HO) if the calculated T value was less than the Tabular T value, and not accepting the nihilistic hypothesis (HO) if the calculated T value was larger than the Tabular T value the alternative hypothesis (Ha) is accepted, so in this case it is true that awareness about target costing is sufficient for it to be used in the Jordanian chemical industrial sector.

The second hypothesis:

HO: the proper environment for implementing target costing does not exist in the Jordanian chemical industrial sector.

HA: the proper environment for implementing target costing does exist in the Jordanian chemical industrial sector.

Table (9) 2nd hypothesis test results

Calculated T value	Tabular T value	SIG T	Result of nihilism hypothesis
18.639	2.0452	0.0	Refusal

By using ONE SAMPLE T- TEST it is found that the calculated value of T (18.639) is larger than the Tabular T value (2.0452). And since the decision rule is accepting the nihilistic hypothesis (HO) if the calculated T value was less than the Tabular T value, and not accepting the nihilistic hypothesis (HO) if the calculated T value was larger than the Tabular T

value the alternative hypothesis (H_a) is accepted, so in this case it is true that the proper environment for implementing target costing does exist in the Jordanian chemical industrial sector.

The third hypothesis:

HO: there are no obstacles that may get in the way of implementing target costing in the Jordanian chemical industrial sector

HA: there are obstacles that may get in the way of implementing target costing in the Jordanian chemical industrial sector

Table (10) 3rd hypothesis test results

Calculated T value	Tabular T value	SIG T	Result of nihilism hypothesis
-1.655	-2.0452	0.109	Acceptance

By using ONE SAMPLE T- TEST it is found that the calculated value of T (-1.655) is larger than the Tabular T value (-2.0452). And since the decision rule is accepting the nihilistic hypothesis (HO) if the calculated T value was less than the Tabular T value, and not accepting the nihilistic hypothesis (HO) if the calculated T value was larger than the Tabular T value the alternative hypothesis (H_a) is accepted, which in this case means that there are obstacles that may get in the way of implementing target costing in the Jordanian chemical industrial sector.

The fourth hypothesis:

HO: a proper accounting system for utilizing target costing in the Jordanian chemical industrial sector does not exist

HA: a proper accounting system for utilizing target costing in the Jordanian chemical industrial sector does exist

Table (11) 4th hypothesis test results

Calculated T value	Tabular T value	SIG T	Result of nihilism hypothesis
8.992	2.0452	0.000	Refusal

By using ONE SAMPLE T- TEST it is found that the calculated value of T (8.992) is larger than the Tabular T value (2.0452). And since the decision rule is accepting the nihilistic hypothesis (HO) if the calculated T value was less than the Tabular T value, and not accepting the nihilistic hypothesis (HO) if the calculated T value was larger than the Tabular T value the alternative hypothesis (H_a) is accepted, which in this case means that there is a proper accounting system for utilizing target costing in the Jordanian chemical industrial sector

Results and Recommendations:

By analyzing the answers to the questionnaires and testing the hypotheses results of this study can be summarized as follows:

- 1- The field study showed that there is a complete understanding of the concept of target costing.
- 2- “The company allows employees to contribute with ideas for overall improvement” this was the first ranking paragraph of the first hypothesis
- 3- “The company persuades employees to generate beneficial ideas that can also help reduce some of the costs” came in last place in the paragraph rankings of the first hypothesis.
- 4- The proper environment for applying the concept of target costing is available in the Jordanian chemical industrial sector.
- 5- “Intense competition is a fundamental in applying target costing” as it came in as the highest ranking paragraph of the second hypothesis.
- 6- “One of the needs for target costing to be applied is that consumers already know what to look forward to in future products” came in last place in the paragraph ranking of the second hypothesis.
- 7- There are obstacles that may get in the way of implementing target costing in the Jordanian chemical industrial sector.
- 8- The proper elements are available for using target costing in the Jordanian chemical industry sector.
- 9- The cost of production is set with guidance from board members came in first in the paragraph ranking of the fourth hypothesis.
- 10- There is a weakness in having the product cost determined by the employees of the company as the regarding paragraph came in the last place in the 4th hypothesis.

Recommendations:

- 1- It is vital for the Jordanian chemical industry sector to use the concept of target costing for the benefits and advantages it brings in the shadow of globalization and the revolutionary use of information technology. It is also important that companies train their employees on using the concept.
- 2- There should be a need to work on activating the elements necessary for applying target costing; however, elements that are currently available should be activated as an initial step to implementing the concept in addition to working to remove some of the obstacles it faces.
- 3- Having regular training sessions for employees to attend and learn about the proper application and implementation of target costing
- 4- Management encourage employees to put forward ideas that might to help improve and reduce the costs of the company

Resources:

- Tahami, Ez El Deen Fakhri (2012) "Target costing as a tool for pricing new products under the modern business environment"- Saleh Kamel Center for Islamic Economics Journal, Al-Azhar University Issue 26, P. 53 -107
- Hassan, Ibrahim (2008) "The kaizen concept and its role in reducing costs" Journal of Accounting and Financial Studies, University of Baghdad, Volume 5 Issue (8), P 30-57.
- Ezzat, Risan Salah al-Din, (2008), using the kaizen strategy to reduce expenses, Unpublished MA Thesis, University of Dohuk, Iraq.
- Al Ishmawi, Muhammad, (2013), traditional and modern cost accounting perspectives, Yazouri House for Publication and Distribution, Amman, Jordan.
- Fouda, Shawki (2007), "a proposed framework for the integration between target costing and strategic analysis of costs to reduce the costs of activities through the concept of the value chain", the Journal of the Faculty of Commerce, Alexandria University- first issue, Volume 44, March, P 209-235.
- Al Matarneh, Gassan Falah, (2008) "The requirements and constraints of the application of target costing in the Jordanian public shareholding industrial companies, a field study" - Damascus University Journal of Economical and Legal Sciences- Volume 24 - Issue II – P 277-305.
- Al Nashar, Hani Mahmoud Abduh, (2005), "The use of the product life cycle to improve the cost – a proposed framework" Journal of the Faculty of Commerce for Scientific Research, the first edition, Volume 42, Alexandria University, March, P 398-409.
- Al Refai, Lotfi (2006) standard costs and planning budgets. The amount of trade-Tanta
- Safa' , Abdul Dayem (2001) A proposed framework for the management of target costing in the modern manufacturing environment, the scientific journal of trade and economy, Ain Shams University, Issue 3.
- Hashim, Mohammed Saleh (2003) Evaluating the role of the target costing in the support and success of the lower cost in the developed

- business environment - Research Magazine for Administrative Sciences - Sadat Academy for Management number II, p 210 – 229.
- Al Hadad, Mohammad Hassan (2012) the extent of the application of target costing in industrial companies operating in the Palestinian Gaza Strip (field study) Journal of the Islamic University for Economical and Management Studies, Volume XX, Issue II, P301-320
 - Borgernas, H and Fridh, G(2003) The Use of Target Costing in Swedish Manufacturing Firms, Goteborg University, School of Economics&commercial law.
 - Ken C., Wayne A. and A. Atieno, (2005), "Expectancy Theory as the Basis for Activity-Based Costing (ABC) Systems Implementation by Managers", Advances in Management Accounting, Volume 14, 115-175
 - Keun-Hyo Yook, Il-Woon Kim,(2005), Target Costing the Construction industry evidence from Japan, Construction Accounting and Taxation, Tokyo..
 - Swendon, D., Ansari, S., Bell, J. and Kim, W. (2006). Best Practices in Target Costing, Management Accounting,7(2):273

