

رماح للبحوث والدراسات

مجلة دولية علمية محكمة متخصصة في الاقتصاد والعلوم الإدارية

تصدر عن مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح / الأردن

وأكاديمية باشاك (التركية) للعلوم الإسلامية / تركيا

العدد (41)



رماح

للبحوث والدراسات

مجلة دولية علمية محكمة متخصصة في الاقتصاد والعلوم الإدارية

تصدر عن مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح / الأردن

وأكاديمية باشاك (التركية) للعلوم الإسلامية / تركيا

العدد 41 آذار (مارس) 2020

الورقي 5418- 2392- ISSN

الالكتروني 7423- 2520- ISSN

الإيداع القانوني 24352015

رماح للبحوث والدراسات مجلة دولية علمية محكمة متخصصة في الاقتصاد والعلوم الإدارية

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

مدير المجلة : الأستاذ الدكتور خالد راغب الخطيب

رئيس التحرير : الأستاذ الدكتور سعادة الكسواني

الهيئة الاستشارية للمجلة

الأردن	جامعة البلقاء التطبيقية	أ.د. خليل الرفاعي (رئيس اللجنة العلمية)
الجزائر	جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية	أ.د. دراجي سعيد
الأردن	جامعة العلوم الإسلامية العالمية	أ.د. هناء الحنيطي
الجزائر	جامعة عنابة	أ.د. بالقاسم ماضي
الأردن	جامعة الزرقاء	أ.د. نضال الرمحي
الجزائر	جامعة بليدة	أ.د. كمال رزيق
الجزائر	جامعة ورقلة	أ.د. سليمان الناصر
الجزائر	جامعة عنابة	أ.د. هوام جمعة
الأردن	جامعة الشرق الأوسط	أ.د. محمود الوادي
مصر	جامعة القاهرة	أ.د. سالي محمد فريد
مصر	جامعة عين شمس	أ.د. أشرف محمد عبد الرحمن مؤنس
لبنان	جامعة جنان	أ.د. رامز طنبور
السعودية	جامعة القصيم	أ.د. عبد الرحمن صالح الغفيلي
ليبيا	جامعة عمر المختار	أ.د. وائل جبريل
فلسطين	جامعة القدس المفتوحة	أ.د. شاهر عبيد
الإمارات العربية المتحدة	جامعة الفلاح	أ.د. سمير البرغوثي
موريتانيا	جامعتي حائل / نواكشوط	أ.د. عبد الله سيدي محمد أبنيو
السعودية	جامعة شقراء	أ.د. نايف عبد العزيز مطاوع
		أ.د. بدر شحدة سعيد حمدان

شروط النشر

- تقديم تعهد بعدم إرسال البحث لـمجلة 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 لمسافة 4.5 سم، وأن يكون الخط (Traditional Arabic) قياس 14 باللغة العربية ويكون الخط (Times New Roman) قياس 12 باللغة الإنجليزية أو الفرنسية، وفق برنامج (Microsoft Word)
- يرقم 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 الإستهاد 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 الإجتماعية، 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:

khalidk51@hotmail.com أو remah@remahtrainingjo.com

إلى العنوان البريدي: شارع الجاردنز عمان الأردن

هاتف: 00962799424774 أو 00962795156512

موقع المجلة: www.remahtrainingjo.com

موقع المجلة بقواعد البيانات العالمية :

- قاعدة ISI الأمريكية 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 // [http:// www.almanhal.com](http://www.almanhal.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.

ASSOCIATION OF ARAB UNIVERSITIES

Office of the
Secretary General

اتحاد الجامعات العربية

مكتب
الأمين العام

Ref.

Date _____

الرقم ٦٠٣/ع.د

التاريخ

الموافق ٢٠١٩/١١/٠٤ 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 معامل التأثير العربي من خلال التقرير السنوي الخامس لمعامل التأثير العربي والذي صدر في 15 أكتوبر 2019 والمبينة على الرابط <http://www.arabimpactfactor.com/pages/report.php?date=2018> :

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

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

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام...

الأمين العام

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@aarj.edu.jo
www.aaru.edu.jo





معامل التأثير والاستشادات المرجعية العربي
Arab Citation & Impact Factor
Arab Online Database
قاعدة البيانات العربية الرقمية

Arcif
Analytics

التاريخ: 2019-10-14

الرقم: L19/317 ARCIF

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

نتقدم إليكم بفائق التحية والتقدير، و نهديكم أطيب التحيات وأسمى الأمناني.

يسر معامل التأثير والاستشادات المرجعية للمجلات العلمية العربية (Arcif - أرسيف)، 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 والعالم 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 أرسيف" قام بالعمل على جمع ودراسة و تحليل بيانات ما يزيد عن (٤٣٠٠) عنوان مجلة عربية علمية أو بحثية في مختلف التخصصات، والصادرة عن أكثر من (١٤٠٠) هيئة علمية أو بحثية في (٢٠) دولة عربية، (باستثناء دولة جيبوتي وجزر القمر لعدم توفر البيانات). ونجح منها (٤٩٩) مجلة علمية فقط لتكون معتمدة ضمن المعايير العالمية لمعامل "Arcif أرسيف" في تقرير عام ٢٠١٩.

ويسرنا تهنئتم وإعلامكم بأن **مجلة رماح للبحوث والدراسات** الصادرة عن **مركز البحث و تطوير الموارد البشرية (رماح)**، قد نجحت بالحصول على معايير اعتماد معامل "Arcif أرسيف" 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 أرسيف" لمجلتكم لسنة ٢٠١٩ (٠.٠١٠٣). مع العلم أن متوسط معامل أرسيف 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، و كذلك الإشارة في النسخة الورقية لمجلتكم إلى معامل "Arcif أرسيف" الخاص بمجلتكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

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



+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 Sign In

X Find: business Previous Next Options

EBSCOhost Database: Business Source Complete -- Publications

Publications

Search within this publication

Publication Details For "REMAH Journal"

Title: REMAH Journal
ISSN: 2392-5418

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-'Ulum al-Iqtisadiyat wa al-Tigariyat wa 'Ulum al-Tasyir / Research and Development of Human Recourses Center	
Address: Garden St., Khalaf Company, Bldg. no.36, 1st Fl., Office no.106, Amman, Jordan	
Website: http://www.remahtrainingjo.com/	
Corporate Author	
Al- Lugnat al-Bidagugiyat al-Wataniyat li Maydan al-Takwin fi al-'Ulum al-Iqtisadiyat wa al-Tigariyat wa 'Ulum al-Tasyir / Research and Development of Human Recourses Center	
Address: Garden St., Khalaf Company, Bldg. no.36, 1st Fl., Office no.106, Amman, Jordan	
Website: http://www.remahtrainingjo.com/	
▼ Price Data	
JOD 10.00 subscription per year (effective 2018)	



افتتاحية العدد

الحمد لله ، بعون الله وتوفيقه وعليه نرفخ خبر إنتلافنا وتعاوننا اعتباراً من صدور العدد (38) والأعداد التي تليه مع أكاديمية باشاء (التركية) للعلوم الإسلامية .

كما أننا نشكر الله تعالى على استمرارية العمل واستمرارية تقدم الخُطى نحو العالمية ، بصذور العدد (41) 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 ، وهذا العدد (41) فيه من الأبحاث القيمة لباحثين من جامعات عربية متعددة من: الأردن ، الجزائر ، السعودية ، العراق ، مصر ، والسودان .

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

رئيس التحرير

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
الهيئة الاستشارية للمجلة	5
شروط النشر	7
موقع المجلة بقواعد البيانات العالمية	8
افتتاحية العدد	17
فهرس المحتويات	19
أثر تطبيق منهج التكلفة المستهدفة في قرارات التسعير: دراسة حالة الكويت عبد الهادي منصور الشمالان المملكة الأردنية الهاشمية	23
"دور الابتكار في تطوير أداء العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية" الدكتورة آمنه محمد خريسات المملكة الأردنية الهاشمية	45
التوجهات الاستراتيجية وأثرها في نجاح المشاريع: الدور الوسيط لرأس المال الفكري دراسة ميدانية في مركز الملك عبد الله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) د. روان عوده الشوابكة أ.د. هاني جزاع ارتيمه د. عبيد فوزان العبادي المملكة الأردنية الهاشمية	67

109	تطوير اساليب الرقابة الداخلية واثرها على خصائص المعلومات الحاسبية في المؤسسات غير الهادفة للربح العاملة في المملكة العربية السعودية د. على طه على باجسير د. حياة عطا المنان محمد سعيد المملكة العربية السعودية
137	دور جودة المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر في القطاع المصرفي السوداني "دراسة ميدانية على بنك التضامن الإسلامي" د. محمد حسن عبد الجليل د. آدم محمد أحمد عمر المملكة العربية السعودية / السودان
161	دور المكتبات في تعزيز اهداف التنمية المستدامة : مكتبة مركز التخطيط الحضري والاقليمي للدراسات العليا - جامعة بغداد / الجادرية في العراق انموذجا، 2020 م.م. سعاد محمد جاسم جمهورية العراق
179	تنمية الإبداع بالمؤسسة كمدخل للتغيير التنظيمي: مع الإشارة للمؤسسات الجزائرية الدكتورة بلخضر مسعودة الجزائر
199	إشكالية توطين وتطوير المناطق الصناعية في ظل الدولة الريعية - عرض وتحليل للتجربة الجزائرية - أ. خدامية آمال الجزائر

223	الحاضنات الأعمال كمدخل للاقتصاد المقاولاتي في سبيل خلق تنمية مستدامة الدكتورة والي مريم الدكتور رحالية بلال الجزائر
241	أثر مخاطر وربحية الشركات على التجنب الضريبي - دراسة تطبيقية د. عيد محمود أبوزيد جامعة الجوف، المملكة العربية السعودية وكلية التجارة، جامعة بنى سويف، مصر د. محمد يوسف بن ناصر كلية الأعمال، جامعة الجوف، المملكة العربية السعودية د. حكيم محمد برازيه كلية الأعمال، جامعة الجوف، المملكة العربية السعودية
263	التعليم الإلكتروني ودوره في زيادة كفاءة وفاعلية التعليم د. لطفي زعباط أستاذ مساعد / جامعة الجوف المملكة العربية السعودية أستاذ محاضر أ/ جامعة الجزائر 3. الجزائر د. نعيمة سعداوي أستاذ مساعد / جامعة الجوف المملكة العربية السعودية أستاذ محاضر أ. / جامعة التكوين المتواصل - الجزائر
291	مزايا المستخدمين وفق المعيار المحاسبي الدولي¹⁹ والنظام المحاسبي المالي د. سامية فقير جامعة الجوف، المملكة العربية السعودية أ.د. بلال شيخي جامعة امحمد بوقرة بومرداس، الجزائر

305	تأثير العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وكفاءة وفاعلية المجالس البلدية العمانية الدكتور راشد بن عبدالله بن مسعود الأبروي عمان
345	دلالة حذف العائد في الموصول الاسمي في القرآن الكريم د. نعيم عبد ياسر العبودي
375	Impact of time management on High Education Students Academic Earning in KSA universities Dalia Salman Alharbi Saudi Arabia
391	Vers une approche alternative de mesure de la valeur d'entreprise Towards an alternative approach to measuring firm's value Kheldoun Hadjila Pr. Haouam Djemaa Algérie

أثر تطبيق منهج التكلفة المستهدفة في قرارات التسعير: دراسة حالة الكويت.

The Impact of Applying the Target Costing Approach in Pricing Decisions: (Case Study of Kuwait)

عبدالهادي منصور الشملان

المملكة الأردنية الهاشمية

الملخص

هدفت هذه الدراسة للتعرف على اثر تطبيق منهج التكلفة المستهدفة في قرارات التسعير من خلال دراسة حالة الكويت، لتحقيق اهداف الدراسة تم قياس التكلفة المستهدفة من خلال السعر المستهدف والربح المستهدف وهندسة القيمة اما قرارات التسعير فتم قياسها من خلال بعدين هما: قرارات التسعير طويلة الاجل وقرارات التسعير قصيرة الاجل.

تمثلت عينة الدراسة بالشركات الصناعية المساهمة العامة البالغ عددها (29) شركة وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة حيث وزعت على عينة بلغت 300 فردا من العاملين في الشركات عينة الدراسة.

بينت نتائج الدراسة وجود اثر ذو دلالة احصائية لمنهج التكلفة المستهدفة في قرارات التسعير، وكذلك وجود اثر دال احصائيا لمنهج التكلفة المستهدفة في قرارات التسعير طويلة الاجل، وكذلك في قرارات التسعير قصيرة الاجل.

بناء على نتائج الدراسة تم تقديم عدة توصيات منها: ضرورة متابعة التطورات التي تحدث على انظمة التكاليف في الدول الصناعية المتقدمة وتطبيقها في الشركات الصناعية الكويتية وكذلك ضرورة دراسة الشركات الصناعية لاسباب الانحرافات بين الكلف التقديرية والكلف الفعلية والبحث في اليات الحد منها مستقبلاً بالإضافة الى ضرورة الافصاح عن الانظمة المتبعة في احتساب التكاليف ضمن التقارير السنوية المالية. الكلمات المفتاحية: التكلفة المستهدفة، قرارات التسعير، السعر المستهدف.

Abstract

This study aimed to identify the impact of applying the target cost approach in pricing decisions. To achieve the objectives of the study, the target cost was measured by target price, target profit and value engineering. Pricing decisions are measured in two dimensions: long-term pricing decisions and short-term pricing decisions.

The sample of the study was represented by (29) public industrial companies. The questionnaire was used as a tool to collect the necessary data for the study, which distributed to 300 individuals working in the study sample companies.

The results of the study showed a statistically significant impact of the target cost approach in pricing decisions, as well as a statistically significant effect of the target cost approach in long-term pricing decisions as well as in short-term pricing decisions.

Based on the results of the study, several recommendations were made, including: the need to follow up developments in the cost systems in the developed industrial countries and their application in the Kuwaiti industrial companies, as well as the need to study the reasons for deviations between the estimated costs and actual costs and to discuss mechanisms to reduce them in the future in addition to the need to disclose of Cost accounting systems and included it in the annual financial reports.

Keywords: *Target cost, pricing decisions, Target price.*

المقدمة

ادى التطور في القطاعات الاقتصادية المختلفة الى تنوع المنتجات وزيادة حدة التنافس وخاصة مع اتساع ظاهرة امتداد الشركات عبر الدول وانضمام الكثير من الدول الى اتفاقيات التجارة العالمية الحرة والارتباط باتفاقيات ثنائية بشكل منفرد او ضمن كتل اقتصادية الى تركيز الشركات على المحافظة على حصتها السوقية والعمل على زيادتها لتضمن بقائها في دائرة المنافسة.

ولكي تضمن الشركات بقائها في السوق لا بد لها من العمل على تعزيز مكانتها التنافسية من خلال تحسين جودة منتجاتها وتميزها عن المنتجات المنافسة الاخرى والارتقاء بمستوى ادارة نظم التكاليف والتسعير والانتاج فيها بالاستفادة من امكاناتها الذاتية والخبرات المحلية والدولية، ومن العوامل التي تركز عليها لتحقيق ذلك اتباع سياسة تسعير منافسة كون العملاء اصبحوا على مستوى متقدم من الوعي لتقييم المنتج والتمييز بين الانواع المختلفة وتقدير القيمة الحقيقية له، معتمدين على قدراتهم الذاتية ووعيهم من جهة وعلى المعلومات المتاحة لهم عبر المواقع الالكترونية مما يسهل لهم عملية المقارنة بين المنتجات بكل سهولة.

ان تمكن الشركات من ادارة انظمة التكاليف فيها بكفاءة وفاعلية يوفر لها معلومات حقيقية حول تكلفة وحدة المنتج وبالتالي وضع السعر المناسب لها، ولتحقيق ذلك ازداد الاهتمام بتطوير أنظمة وأساليب التكاليف المستخدمة لتحقيق أعلى مستوى ممكن من الكفاءة ومن هذه الأساليب ظهر أسلوب التكلفة المستهدفة في اليابان مع بداية ستينيات القرن الماضي حيث اصبح احد اهم الاساليب المتبعة في تحديد تكلفة المنتج، والمعتمد في أغلب الشركات الصناعية في دول العالم المتقدم بالوقت الراهن لما لهذا النظام من دور كبير ومهم في زيادة الربحية على المنتج بالاضافة الى ضمان استمرارية الشركة وقدرتها على المنافسة، وتحقيق الهدف الرئيسي لأي إدارة وهو تعظيم الارباح، (الهجان، 2017).

وقد ركزت العديد من الدراسات على مصطلح إدارة التكلفة وخاصة في المراحل الاولى من الإنتاج، حيث تعتبر المرحلة الاولى من مراحل الانتاج هي نقطة الأصل التي يتم من خلالها تحديد سعر المنتج عند جاهزيته للبيع مما يساعد لاحقاً باتخاذ قرار التسعير الواقعية و لضمان تحقيق الربح المستهدف (فتيح، 2017).

مشكلة الدراسة

تسعى الشركات في دول العالم دوماً الى تحقيق الاسبقيات التي تضمن لها البقاء في دائرة المنافسة وخاصة بعد تراجع الكثير من الدول عن الحماية التامة لمنتجاتها وافساح المجال امام الاستيراد، ودخول الشركات العالمية الى اسواقها ومنافسة المنتجات المحلية، من هنا اصبحت الشركات تتجه نحو الاعتماد على قدراتها الذاتية واتباع احدث الاساليب لتحقيق الجودة والتميز في منتجاتها ولكي تتمكن من ذلك لا بد ان تركز على تقديم اسعار تنافسية والتي لا يمكن تحديدها الا بعد الحصول على معلومات دقيقة وذات جودة عالية عن تكلفة المنتجات ولكي تحقق الشركات المدرجة في بورصة الكويت اهدافها وتتلافى مخاطر التصفية والخسائر المتكررة لا بد لها من الاهتمام باحدث الاساليب والمقاييس التي يمكن من خلالها تحديد تكلفة المنتج مما يدعم قرارات التسعير فيها وبالتالي المساهمة في تحقيق اهدافها.

وحيث ان منهج التكلفة المستهدفة تعد من أهم الاساليب التي اظهرت نتائج ايجابية في العديد من الشركات التي طبقتها فان مشكلة الدراسة تتمثل بمعرفة أثر تطبيق التكلفة المستهدفة في قرارات التسعير في الشركات المساهمة العامة الكويتية.

أسئلة الدراسة

بناء على مشكلة الدراسة يمكن صياغة اسئلتها على النحو الاتي:

السؤال الأول: ما أثر تطبيق منهج التكلفة المستهدفة بابعادها (الربح المستهدف، السعر المستهدف، هندسة القيمة) في قرارات التسعير في الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة الكويت؟

ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية :

أولاً: ما أثر تطبيق منهج التكلفة المستهدفة بابعادها (الربح المستهدف، السعر المستهدف، هندسة القيمة) في قرارات التسعير طويلة الاجل في الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة الكويت؟

ثانياً: ما أثر تطبيق منهج التكلفة المستهدفة بابعادها (الربح المستهدف، السعر المستهدف، هندسة القيمة) في قرارات التسعير قصيرة الاجل في الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة الكويت؟

أهمية الدراسة :

تعد عملية اتخاذ قرارات التسعير للمنتجات الشركات الصناعية من القرارات الهامة التي تلعب دورا رئيسا في تطوير القدرة التنافسية لهذه المنتجات وخاصة في ظل توسع عمليات الانتاج وتنوعها وازدياد حدة المنافسة الناجمة عن امتداد الشركات الضخمة الى الاسواق المحلية، لذا فان الاهتمام بدقة وواقعية عملية تسعير المنتجات يركز على كلف الانتاج بشكل كبير، وحيث ان منهج التكلفة المستهدفة من المناهج التي اثبتت نجاحا في توجيه الادارات نحو عدم تجاوز هذه التكاليف بل وتخفيضها ان امكن فان نظام التكاليف المبنية على الانشطة يساهم بشكل فعال وكفؤ في دعم الادارة لتحقيق اهدافها بدقة.

من هنا تتمثل الاهمية النظرية لهذه الدراسة في سعيها لتقديم اطارا نظريا متكاملًا للتكلفة المستهدفة والقرارات التي تتخذها الادارات لتسعير منتجاتها ، بحيث يامل البحث ان يكون ذلك مرجعا علميا للباحثين مستقبلا مما يوفر عليهم عناء البحث لجمع الاطر النظرية لهذه المتغيرات.

اما من حيث الاهمية العملية فتتمثل في السعي لبيان اثر منهج تطبيق التكلفة في قرارات التسعير، وتقديم التوصيات اللازمة على ضوء هذه النتائج ، بحيث يأمل الباحث ان تستفيد ادارات الشركات الصناعية من هذه النتائج والتوصيات .

فرضيات الدراسة

للإجابة على اسئلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات على النحو الاتي :

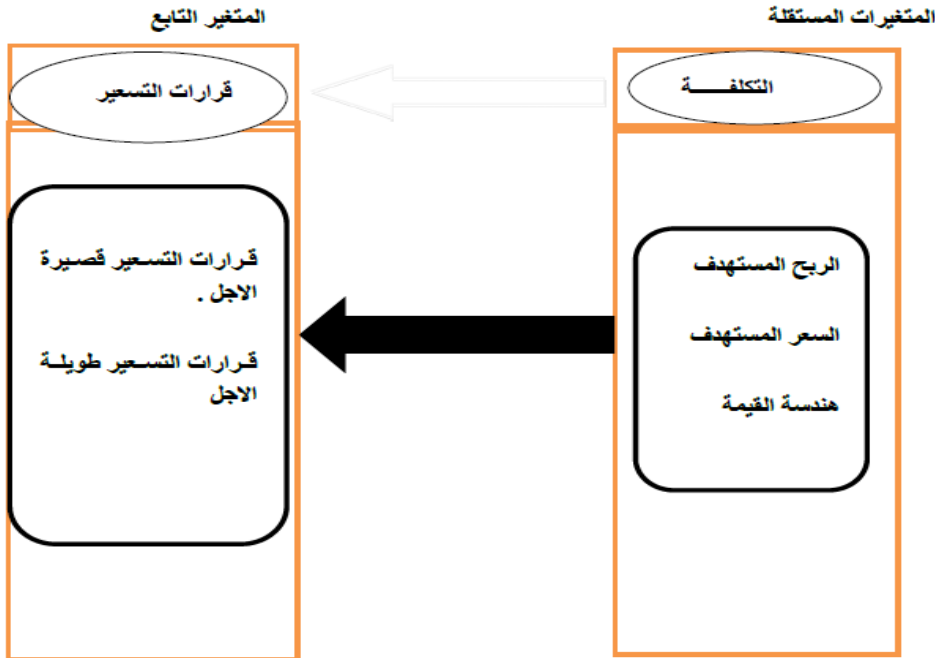
الفرضية الرئيسية الاولى

H01 : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لتطبيق منهج التكلفة المستهدفة بابعادها (الربح المستهدف، السعر المستهدف، هندسة القيمة) في قرارات التسعير في الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة الكويت.

ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية :

H01.1 : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لتطبيق منهج التكلفة المستهدفة بابعادها (الربح المستهدف، السعر المستهدف، هندسة القيمة) في قرارات التسعير طويلة الاجل في الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة الكويت.

H01.2: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق منهج التكلفة المستهدفة بإبعادها (الربح المستهدف، السعر المستهدف، هندسة القيمة) في قرارات التسعير قصيرة الاجل في الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة الكويت. أنموذج الدراسة



الشكل رقم (1) من اعداد الباحث بالاسترشاد بدراسة (Sharafoddin, 2016) وكذلك دراسة (جريه، 2011) ودراسة (قطيشات، 2016).

الإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد

تشهد اقتصاديات العالم في ظل العولمة ثورة صناعية ومنافسة متزايدة أدت بمجملها إلى ضغوطات على إدارات المنظمات تتلخص في كيفية إدارة التكلفة والحد من تكاليف الإنتاج مع المحافظة على جودة المنتجات وعلى مركز تنافسي يحفظ لها القدرة على المنافسة والاستمرارية (Ghafeer et al, 2014).

تعتبر العولة والتقدم التكنولوجي وقصر دورة حياة المنتج والتغير السريع في رغبات واحتياجات العملاء من العوامل التي أوجدت الحاجة إلى ضرورة إدخال مفاهيم حديثة تعنى بالتكلفة مع التغيير في طرق الإنتاج الخاصة بها والمستمدة من تلك المفاهيم الحديثة والتي تعمل على توفير المزيد من المعلومات المتعلقة بالتكلفة وإدارتها كما أنها تدعم متخذي القرارات، ومن هذا المفاهيم التي ظهرت، مفهوم التكلفة المستهدف الذي يهدف إلى تخفيض التكاليف وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات، ويعتبر مفهوم التكلفة المستهدفة من المفاهيم التي عمل على تطويرها اليابانيون بهدف تقليل تكاليف دورة حياة المنتج قبل البدء بعملية الإنتاج (Idowu,2014).

ان منهج التكلفة المستهدفة هو أداة لإدارة التكاليف الاستراتيجية تم تطويرها في اليابان ، لها قاعدة أساسية - وهي ان ينتقل المنتج الى مرحلة الانتاج فقط اذا كانت التكاليف المقدرة أقل من أو تساوي التكلفة المستهدفة المحسوبة (Kee,2010). وباختصار، فان التكلفة المستهدفة هي طريقة لحساب التكاليف العكسية (Dekker&Smidt,2003) التي تحدد كفاءة الإنتاج المحسنة فضلا عن الأنشطة التي لا تضيف قيمة .

وبالتالي فان التكلفة المستهدفة هي نظام استباقي وتفاعلي للتخطيط لربحية وإدارة التكاليف في الشركة بشكل يضمن نجاح المنتجات والخدمات من حيث قبول السوق والعائد المالي (Ansari et al,2007) .

لذلك وبناءً على ما سبق نجد أن هناك توجه لدى إدارة المنظمات لبناء نظام محاسبي حديث يلبي طموحاتها ويمدها ببيانات محاسبية دقيقة تتعلق بالتكاليف والمحاسبة عليها لاتخاذ قرارات صحيحة تمكن المنظمة من تحقيق أقصى ربحية .

اصبح في متناول المستهلكين ومتلقي الخدمات في الوقت الحاضر مجموعة واسعة من المنتجات عالية الجودة التي تتوفر بأسعار منافسة مما أدى إلى زيادة حى التنافس بين الشركات وبروز الحاجة الى اجراء تغييرات عميقة في الاستراتيجيات التشغيلية للشركات للبقاء في السوق والمحافظة على حصتها وعملائها .

وقد بينت دراسة (النهود، 2018) والتي هدفت إلى بيان اثر نظام التكاليف المبني على الأنشطة على قرارات التسعير في الشركات الصناعية المساهمة الأردنية، قد أظهرت وجود أثر لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة على قرارات التسعير لديها،

وبالإضافة إلى وجود أثر لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة على أسعار المنافسين وعلى الخصومات نسب الخصومات التي تقدمها الشركة للعملاء.

ان اعتماد نظام التكلفة المستهدفة يجب أن يرتبط استخدام ميزاته بالابتكار، فسعر البيع يتم تحديده مسبقاً بالاعتماد على عدة عوامل في السوق بعد ان يتم النظر في العملاء والمنتجات المنافسة ، اما هامش الربح المنشود فيعتمد بدوره على إستراتيجية الشركة وتوقعات المساهمين ومطالب أصحاب المصالح وعلى الرغم من ذلك فقد اشارت دراسة (Kee and Martherly, 2006) الى أن معظم الشركات لا تزال تستخدم مدخل التكلفة عند تطوير المنتجات والتسعير فالشركات تقوم باحتساب التكاليف المرتبطة مع تطوير وإنتاج المنتجات ومن ثم إضافة هامش الربح وبالتالي، فإنها تواجه خطراً متمثلاً في ان السعر الناتج قد يكون أعلى من الاسعار الدارجة في السوق لنفس المنتج، مما يؤدي إلى انخفاض الطلب وتراجع الارباح عن تلك المقدرة في البداية.

وقد بينت الدراسات ان هناك عاملين إضافيين هما: قيم الإدارة العليا، لأن إدارة الأكثر تحفظاً تميل إلى اختيار أكثر من ذلك التقنيات التقليدية؛ والاستراتيجيات التنظيمية للشركات حيث ان الشركات التي تواجه منافسة أو استراتيجيات قيادة التكلفة تكون الأكثر احتمالاً لاعتماد التكاليف المستهدفة . ويشير ايضاً من الناحية التنظيمية الى اهمية حجم الشركات ، حيث أن توفر الموارد بشكل أكبر يؤدي إلى التنفيذ الناجح عموماً لم يتم تطوير ادارة نظام التكلفة المستهدفة التقليدي كلياً من نظرية ثابتة ولكن تم ذلك تدريجياً من التطبيقات العملية (Feil et al, 2004) .

وفقاً لذلك حددت الدراسات السابقة أسماء مختلفة لنظام التكلفة المستهدفة التقليدي مثل تخطيط التكلفة، تقدير التكاليف المستهدفة ، و تقدير التكلفة، والسعر الصافي الأساسي، والتصميم حسب التكلفة (Yazdifar & Askarany, 2012).

وقد تحول منظور ادارة التكلفة المستهدفة أيضاً من أداة تقليل التكلفة لأداة إدارة الأرباح (Feil et al, 2004) ، والتي أضافت مجموعة متنوعة من تعريفات TCM. وفقاً لذلك تحت تعريف واسع من قبل جمعية المحاسبة اليابانية في عام 1996 ، TCM هي نشاط شامل لإدارة الأرباح يتم فيه تحديد الأهداف للجودة والأسعار والموثوقية وتاريخ التسليم في وقت تخطيط وتطوير المنتجات ، لتتوافق مع احتياجات

العملاء ، والهدف منها ان تكون مصممة لتحقيق في وقت واحد جميع العمليات من البداية إلى النهاية (Huh. et al, 2008) .

وقد اشار (Ansari et al,2007) الى ان مفهوم TCM يعتمد على المنهج الذي تتبعه الأسعار أو المنهج العكسي حيث يتم تحديد سعر البيع المستهدف بواسطة السوق قبل تصميم المنتج، ثم يتم تعيين التكلفة المستهدفة بطرح الربح المستهدف من سعر البيع المستهدف. كما تم بالفعل تحديد سعر البيع المستهدف للمنتج مع بعض المواصفات من قبل السوق والشركات بالفعل لإصلاح أرباحها المستهدفة، تلتزم الشركات بالتكلفة المستهدفة في عملية الإنتاج للمنتج الجديد. وبالتالي، يجب على الشركات التوفيق بين تكاليفها لتلبية سعر البيع المستهدف باستخدام مختلف أساليب العلوم الإدارية لتحسين التكاليف والتخلص من الأنشطة على طول مراحل سلسلة القيمة (Monden and Hamada,1991) وذلك لأن الشركات قادرة فقط على كسب أرباحها المستهدفة من خلال تحقيق التكلفة المستهدفة، وهذا يساعد الشركات على إنتاج منتجات تنافسية وتقليل مخاطر عدم تحقيق أرباح كافية.

منهج الدراسة :

تستند هذه الدراسة الى استخدام اسلوب البحث الوصفي التحليلي، حيث تمثل الجانب الوصفي باجراء وصفاً شاملاً لمتغيرات الدراسة من واقع الادبيات السابقة التي تناولت هذه المتغيرات اضافة الى رأي الباحث بذلك، اما الجانب التحليلي فيتحقق من خلال العمل على تطوير استبانة وتوزيعها على افراد العينة وذلك من اجل الوصول الى أثر تطبيق التكلفة المستهدفة في قرارات التسعير في الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة الكويت .

مجتمع وعينة الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات المدرجة في بورصة الكويت اماعينة الدراسة فقد تكونت من الشركات العاملة في قطاع الصناعة والبالغ عددها تسع وعشرون شركة، اما وحدة المعاينة فتمثلت في العاملين بوظيفة موظف تكاليف رئيس قسم تكاليف، محاسب اداري ، مدير مبيعات ،مدير/ رئيس قسم انتاج

اداة الدراسة :

لتحقيق اهداف الدراسة والاجابة على اسئلتها واختبار فرضياتها، قام الباحث بتصميم استبانة اعتمادا على الدراسات السابقة والادب النظري الذي تناول متغيرات الدراسة بحيث تغطي فقراتها جميع متغيرات الدراسة، وقد تم اعدادها وفقا لاسلوب ليكرت الخماسي كونه الاسلوب الاكثر ملاءمة لتحقيق اهداف الدراسة .

تم توزيع 340 استبيان على افراد العينة وقد تم استرداد 308 استبانات كان منها صالحة للتحليل (300) استبانة استبعد منها (8) استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل وبهذا تكون نسبة الاستبانات التي ادخلت للتحليل (88.2%)، من اجمالي الاستبانات الموزعة.

ثبات الاداة

تم استخدام معامل كرونباخ الفا للتحقق من مدى اتساق اجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة حيث تقبل الاستبانة اذا زاد معامل الفا عن 60% .

جدول (1) نتائج اختبار كرونباخ الفا لاجابات العينة

نوع المتغير	المتغير	عدد الفقرات	قيمة الفا
مستقل : منهج التكلفة المستهدفة	السعر المستهدف	10	.750
	الربح المستهدف	9	.688
	هندسة القيمة	10	.735
تابع : قرارات التسعير	قرارات التسعير طويلة الاجل	10	.720
	قرارات التسعير قصيرة الاجل	10	.800
	الاجمالي		.847

يبين الجدول اعلاه نتائج اختبار كرونباخ الفا الذي يقيس اتساق اجابات افراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة حيث يتضح ان قيمة الفا قد تجاوزت 60% كما يتضح ان قيمة الفا لاجمالي الفقرات قد بلغت (.847) لكافة الابعاد مما يعني وجود تناسق في اجابات المبحوثين وبالتالي ثبات الاداة (Sekaran,2016).

نتائج التحليل واختبار الفرضيات

اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات المتغيرات .

للتعرف على التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة تم استخدام اختبار كولجروف - سمرنوف (KS) 1-Sample حيث ظهرت النتائج كما في الجدول ادناه .

جدول رقم (2) اختبار التوزيع الطبيعي (كولجروف - سمرنوف) 1 - Sample (KS) .

الرقم	المتغير	عدد الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Z Value	Sig
1	السعر المستهدف	10	4.174	.421	1.779	.089
2	الربح المستهدف	9	4.239	.405	2.047	.082
3	هندسة القيمة	10	3.963	.580	1.577	.098
4	قرارات قصيرة الاجل	10	3.970	.541	1.206	.109
	قرارات طويلة الاجل	10	3.989	.618	2.840	.075

للتعرف على طبيعة توزيعات بيانات الدراسة تم اجراء اختبار التوزيع الطبيعي (كولجروف - سمرنوف 1 - KS) حيث يتضح من الجدول ان مستوى الدلالة الاحصائية لكافة ابعاد الدراسة قد كان اكبر من (0.05) مما يعني قبول الفرضية التي تنص على ان البيانات تتوزع طبيعياً.

اختبار معامل تضخم التباين (VIF)

للتعرف على مدى وجود الارتباط الخطي المتعدد بين ابعاد المتغير المستقل تم استخراج معامل تضخم التباين حيث ظهرت النتائج كما في الجدول الاتي

جدول رقم (3) معامل تضخم التباين: نتائج اختبار الارتباط المتعدد بين ابعاد المتغير

المستقل

المتغير	معامل تضخم التباين VIF	التباين المسموح به
السعر المستهدف	3.996	.250
الربح المستهدف	3.718	.269
هندسة القيمة	1.220	.820

يتضح من الجدول اعلاه عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين ابعاد المتغير المستقل منهج التكلفة المستهدفة حيث اظهرت النتائج ان معامل تضخم التباين لكافة الابعاد هو اكبر من 1 واقل من 5 ، وكذلك بلغت نسبة التباين المسموح به (Tolerance)

أكبر من (0.05) لكافة الأبعاد مما يؤكد عدم وجود تداخل وارتباط متعدد بين هذه الأبعاد.

مصنوفة الارتباط

للتعرف على العلاقة بين أبعاد متغيرات الدراسة تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين هذه الأبعاد حيث ظهرت النتائج على النحو الآتي:

جدول رقم (4) معامل ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة

قرارات التسعير الاجل	قرارات التسعير ق الاجل	هندسة القيمة	الربح المستهدف	السعر المستهدف	
				1	السعر المستهدف
			1	.834	الربح المستهدف
		1	.491	.267	هندسة القيمة
	1	.632	.385	.257	قرارات التسعير ق الاجل
1	.363	.119	.138	.073	قرارات التسعير ط الاجل

بالنظر الى العلاقة بين قرارات التسعير طويلة الاجل وابعاد المتغير المستقل يلاحظ ان اقوى علاقة قد كانت مع الربح المستهدف اذ بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.138) ثم جاء معامل ارتباط بيرسون مع هندسة القيمة اذ بلغ (0.119) في حين كانت ادنى علاقة ارتباط مع السعر المستهدف اذ بلغ معامل الارتباط (0.073) ويشار هنا الى ان علاقة قرارات التسعير طويل الاجل كانت ايجابية مع كافة ابعاد المتغير المستقل.

اما علاقة الارتباط بين قرارات التسعير قصيرة الاجل وابعاد المتغير المستقل فقد كانت اقوى من علاقة قرارات التسعير طويلة الاجل اذ يبين الجدول ان هناك ارتباط ايجابي بين قرارات التسعير قصيرة الاجل وهندسة القيمة حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.632) كما بلغ معامل ارتباط بيرسون مع الربح المستهدف (0.385) وقد كانت ادنى علاقة ارتباط بين قرارات التسعير قصيرة الاجل والسعر المستهدف اذ بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.257) وهذا يشير الى وجود ارتباط ايجابي.

كم يلاحظ ان اعلى علاقة ارتباط قد كانت بين السعر المستهدف والربح المستهدف اذ بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.834) ويشير ذلك الى وجود ارتباط ايجابي مرتفع بين المتغيرين، ويعد ذلك منطقياً كون الربح المستهدف هو جزءاً من السعر

المستهدف، كذلك يتبين وجود علاقة ايجابية بين هندسة القيمة والربح المستهدف اذ بلغ معامل ارتباط بيرسون (491). ويعني ذلك انه كلما زاد الاهتمام بهندسة القيمة للمنتج كلما تحققت ارباح افضل.

وصف المتغيرات:

اولاً : المتغير المستقل (التكلفة المستهدفة)

جدول رقم (5) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير

المستقل التكلفة المستهدفة

الرقم	المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
1	السعر المستهدف	4.174	.421	2	مرتفع
2	الربح المستهدف	4.239	.405	1	مرتفع
3	هندسة القيمة	3.963	.580	3	مرتفع

بينت النتائج ان اعلى الاوساط الحسابية قد بلغ (4.239) ويخص الربح المستهدف ثم جاء السعر المستهدف بالمرتبة الثانية بوسط حسابي (4.147) وفي المرتبة الاخيرة كانت اجابات هندسة القيمة اذ بلغ الوسط الحسابي (3.963).
ثانياً: المتغير التابع (قرارات التسعير)

لقياس متغير قرارات التسعير تم العمل على تصنيف هذه القرارات حسب المدة الزمنية الى قرارات قصيرة الاجل وقرارات طويلة الاجل وقد ظهرت الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات افراد عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بهذه الابعاد على النحو الاتي:

جدول رقم (6) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير التابع .

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
1	قرارات التسعير قصيرة الاجل	3.97	.541	2	مرتفع
2	قرارات التسعير طويلة الاجل	3.98	.618	1	مرتفع

نتائج اختبار الفرضيات:

نتائج اختبار الفرضية الرئيسة H01: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لتطبيق منهج التكلفة المستهدفة بابعادها (الربح

المستهدف، السعر المستهدف، هندسة القيمة) في قرارات التسعير في الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة الكويت.

ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام الانحدار المتعدد حيث ظهرت النتائج على النحو الاتي :

جدول رقم (7) ملخص النموذج الخاص بالمتغير التابع ككل (Model Summary)

النموذج	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.523	.274	.267	.4104

يتبين من الجدول اعلاه ان هناك علاقة ارتباط ايجابية بين منهج التكلفة المستهدفة بابعادها السعر المستهدف والربح المستهدف وهندسة القيمة وقرارات التسعير في الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة الكويت حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (.523) ، كما يتبين ان معامل التحديد (R^2) قد بلغ (.274) مما يعني ان منهج التكلفة المستهدفة بابعاده مجتمعة قد استطاع تفسير (26.7%) من تباين المتغير التابع قرارات التسعير.

الجدول رقم (8) : تحليل التباين (ANOVA) خاص بالمتغير التابع ككل

النموذج	مصدر البيانات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
1	Regression	18.810	3	6.270	37.214	0.000
	Residual	49.873	296	.168		
	Total	68.683	299			

يتبين من الجدول اعلاه ان قيمة f المحسوبة قد بلغت (37.214) وان مستوى الدلالة الاحصائية الخاص بها قد بلغ (0.000) وهو اقل من المستوى الذي تم اجراء اختبار الانحدار بناء عليه مما يعني رفض الفرضية الصفرية التي نصت على: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق منهج التكلفة المستهدفة بابعادها (الربح المستهدف، السعر المستهدف، هندسة القيمة) في قرارات التسعير في الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة الكويت وبالتالي قبول الفرضية البديلة والتأكيد على انه يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق

منهج التكلفة المستهدفة بإبعادها (الربح المستهدف، السعر المستهدف، هندسة القيمة) في قرارات التسعير في الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة الكويت.

الجدول رقم (9) : جدول المعاملات خاص بالمتغير التابع ككل (Coefficient)

المتغير	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig
ثابت	3.026	.293		10.336	.000
السعر المستهدف	.641	.113	.564	5.697	.000
الربح المستهدف	-.642	.113	-.543	-5.685	.000
هندسة القيمة	.252	.045	.305	5.579	.000

يتبين من الجدول اعلاه ان ابعاد المتغير المستقل المتمثلة في السعر المستهدف والربح المستهدف وهندسة القيمة قد كان لها اثر دال احصائياً على قرارات التسعير في الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة الكويت، حيث تبين ان هناك اثر دال احصائياً للسعر المستهدف على قرارات التسعير حيث بلغت قيمة $t(5.697)$ وبمستوى دلالة احصائية (0.000)، كما بلغت قيمة t لاثـر الربح المستهدف على قرارات التسعير (-5.685) وبمستوى دلالة احصائية (0.000)، اما هندسة القيمة فقد كانت دالة احصائياً حيث بلغت قيمة $t(5.579)$ وبمستوى معنوية (0.000).

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى H01-1 والتي نصت على " لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق منهج التكلفة المستهدفة بإبعادها (الربح المستهدف، السعر المستهدف، هندسة القيمة) في قرارات التسعير طويلة الاجل في الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة الكويت.

الجدول رقم (10) : ملخص النموذج الخاص بالبعد قرارات التسعير طويلة الاجل

(Model Summary)

النموذج	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.368	.136	.127	.577

يتبين من الجدول اعلاه ان قيمة معامل الارتباط قد بلغت (0.368). مما يعني وجود علاقة ارتباط ايجابية بين منهج التكلفة المستهدفة بإبعاده مجتمعة وقرارات التسعير طويلة الاجل في الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة الكويت، كما يتبين ان المتغير المستقل منهج التكلفة المستهدفة بإبعاده مجتمعة قد استطاع تفسير ما نسبته

13.6% من تباين المتغير التابع قرارات التسعير طويلة الاجل حيث بلغ معامل التحديد (136)، اما النسبة غير المفسرة من تباين المتغير التابع فتعود لعوامل وابعاد اخرى.

الجدول رقم (11) : تحليل التباين (ANOVA) الخاص بالبعد قرارات التسعير طويلة

الاجل

النموذج	مصدر البيانات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
1	Regression	15.521	3	5.174	15.499	0.000
	Residual	98.804	296	.334		
	Total	114.325	299			

يتبين من الجدول اعلاه ان قيمة f المحسوبة قد بلغت (15.499) وان مستوى الدلالة الاحصائية الخاص بها قد بلغ (0.000) وهو اقل من المستوى الذي تم اجراء اختبار الانحدار بناء عليه مما يعني رفض الفرضية الصفرية التي نصت على لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق منهج التكلفة المستهدفة بابعادها (الربح المستهدف، السعر المستهدف، هندسة القيمة) في قرارات التسعير طويلة الاجل في الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة الكويت وبالتالي قبول الفرضية البديلة والتاكيد على انه يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق منهج التكلفة المستهدفة بابعادها (الربح المستهدف، السعر المستهدف، هندسة القيمة) في قرارات التسعير طويلة الاجل في الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة الكويت.

جدول رقم (12) المعاملات خاص بالبعد قرارات التسعير طويلة الاجل (Coefficient)

المتغير	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig
	4.514	.412		10.955	.000
السعر المستهدف	.934	.158	.636	5.891	.000
الربح المستهدف	-1.019	.159	-.667	-6.406	.000
هندسة القيمة	-.026	.064	-.024	-.408	.684

بالنظر الى اثر ابعاد المتغير المستقل منهج التكلفة المستهدفة على قرارات التسعير طويلة الاجل بشكل منفرد لكل بعد من هذه الابعاد يتبين من الجدول اعلاه ان هناك اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) للسعر المستهدف على قرارات التسعير

طويلة الاجل حيث بلغت قيمة t (5.891) وان مستوى الدلالة الاحصائية قد بلغ (0.000) كذلك يتبين وجود اثر ذو دلالة احصائية للربح المستهدف على قرارات التسعير حيث بلغت قيمة t (-6.406) وان مستوى الدلالة الاحصائية قد بلغ (0.000) وبالمقابل تبين عدم وجود اثر ذو دلالة احصائية لهندسة القيمة على قرارات التسعير طويلة الاجل حيث بلغت قيمة t (-.408) وبمستوى دلالة احصائية (0.684) .

- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية 2-H01: والتي نصت على لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق منهج التكلفة المستهدفة بابعادها (الربح المستهدف، السعر المستهدف، هندسة القيمة) في قرارات التسعير قصيرة الاجل في الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة الكويت
الجدول رقم (13) : جدول ملخص النموذج خاص بالبعد قرارات التسعير قصيرة الاجل (Model Summary)

النموذج	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
	.647	.419	.413	.414

يتبين من الجدول اعلاه ان هناك علاقة ارتباط ايجابية بين منهج التكلفة المستهدفة بابعادها السعر المستهدف والربح المستهدف وهندسة القيمة وقرارات التسعير قصيرة الاجل في الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة الكويت حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (.647) ، كما يتبين ان معامل التحديد (R^2) قد بلغ (.419) مما يعني ان منهج التكلفة المستهدفة بابعاده مجتمعة قد استطاع تفسير (41.9%) من تباين المتغير التابع قرارات التسعير قصيرة الاجل .

الجدول رقم (14) : تحليل التباين (ANOVA) خاص بالبعد قرارات التسعير قصيرة

الاجل

النموذج	مصدر البيانات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
1	Regression	36.750	3	12.250	71.185	.000
	Residual	50.938	296	.172		
	Total	87.688	299			

- يتضح من الجدول اعلاه ان قيمة f قد بلغت (71.185) وبمستوى دلالة احصائية (0.000) مما يعني رفض الفرضية الصفرية التي نصت على لا يوجد أثر ذو

دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق منهج التكلفة المستهدفة بابعادها (الربح المستهدف، السعر المستهدف، هندسة القيمة) في قرارات التسعير قصيرة الاجل في الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة الكويت، وبالتالي قبول الفرضية البديلة وهنا يمكن القول بأنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق منهج التكلفة المستهدفة بابعادها (الربح المستهدف، السعر المستهدف، هندسة القيمة) في قرارات التسعير قصيرة الاجل في الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة الكويت.

الجدول رقم (15) : جدول المعاملات خاص بقرارات التسعير قصيرة الاجل

(Coefficient)

المتغير	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig
الثابت	1.538	.296		5.198	.000
السعر المستهدف	.349	.114	.272	3.069	.002
الربح المستهدف	-.266	.114	-.199	-2.329	.021
هندسة القيمة	.530	.046	.568	11.608	.000

يبين الجدول اعلاه اثر ابعاد المتغير المستقل منهج التكلفة المستهدفة حيث يتضح ان هناك اثر دال احصائيا للسعر المستهدف في قرارات التسعير قصيرة الاجل في الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة الكويت حيث بلغت قيمة t (3.069) وان مستوى الدلالة الاحصائية الخاص بها قد بلغ (0.002)، كذلك يتبين وجود اثر دال احصائياً للربح المستهدف في قرارات التسعير قصيرة الاجل في الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة الكويت حيث بلغت قيمة t (-2.329) وبمستوى دلالة احصائية (0.021)، وكذلك يوجد اثر دال احصائياً لهندسة القيمة في قرارات التسعير قصيرة الاجل في الشركات المساهمة حيث بلغت قيمة t (11.608) وبمستوى دلالة احصائية (0.000).

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

أولاً : يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق منهج التكلفة المستهدفة بأبعادها (الربح المستهدف، السعر المستهدف، هندسة القيمة) في قرارات التسعير في الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة الكويت حيث ان قيمة f المحسوبة قد بلغت (37.214) وان مستوى الدلالة الاحصائية الخاص بها قد بلغ (0.000)، كما يستنتج ان اكثر الابعاد تأثيراً على قرارات التسعير قد كان السعر المستهدف حيث بلغت قيمة بيتا (0.564)، ثم الربح المستهدف والذي كان تأثيره سلبياً حيث بلغت قيمة بيتا (-0.543) اما هندسة القيمة فقد كانت الاقل تأثيراً حيث بلغت قيمة بيتا (0.305).

ثانياً : يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق منهج التكلفة المستهدفة بأبعادها (الربح المستهدف، السعر المستهدف، هندسة القيمة) في قرارات التسعير طويلة الاجل في الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة الكويت حيث بلغت قيمة f المحسوبة (15.499) وان مستوى الدلالة الاحصائية الخاص بها قد بلغ (0.000)، ويستنتج ان اكثر الابعاد تأثيراً على قرارات التسعير طويلة الاجل قد كان الربح المستهدف اذ بلغت قيمة بيتا (-0.667)، ثم جاء تأثير السعر المستهدف حيث بلغت قيمة بيتا (0.636) وبالمقابل لم يكن هناك اية تأثير لهندسة القيمة على قرارات التسعير طويلة الاجل.

ثالثاً : يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق منهج التكلفة المستهدفة بأبعادها (الربح المستهدف، السعر المستهدف، هندسة القيمة) في قرارات التسعير قصيرة الاجل في الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة الكويت حيث بلغت قيمة f (71.185) وبمستوى دلالة احصائية (0.000).

ويستنتج ان البعد الاكثر تأثيراً على قرارات التسعير قصيرة الاجل كان هندسة القيمة اذ بلغت قيمة بيتا (0.568) ثم السعر المستهدف حيث بلغت قيمة بيتا (0.272) وقد كان البعد الاقل تأثيراً هو الربح المستهدف حيث بلغت قيمة بيتا (-0.199).

بمقارنة نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة يلاحظ انها قد اتفقت مع نتيجة دراسة (كساب، 2012) التي اشارت الى وجود دور هام لنظام التكلفة المستهدفة في

تحقيق الميزة التنافسية كما اتفقت مع نتيجة دراسة (قطيشات، 2016) التي بينت وجود علاقة بين التكلفة المستهدفة الميزة التنافسية، كما اتفقت مع نتيجة دراسة (جريرة، 2011) التي بينت ان الشركات تعتمد في تسعير منتجاتها على انظمة التكاليف، كذلك اتفقت النتيجة الحالية مع نتيجة دراسة (الدليمي والمومني، 2016) التي اشارت الى وجود اثر لمنهج التكلفة المستهدفة على قرارات تسعير المنتجات، كما اتفقت مع نتيجة دراسة (الهجان، 2017) التي بينت ان هناك كبراً للتكلفة المستهدفة على تحسين الاداء، كما اتفقت مع نتيجة دراسة (Sharafoddin, 2016) التي اشارت الى ان التكلفة المستهدفة تساعد في تحديد الاسعار التنافسية وكذلك اتفقت النتيجة الحالية مع نتيجة دراسة (Kocakulah, 2006) التي اعتبرت ان التكلفة المستهدفة افضل وسيلة لدعم قرار تسعير المنتجات.

وقد تعزى النتيجة السابقة الى ان ادارات الشركات تهتم بامتلاك نظم حديثة لادارة التكلفة فيها سعياً منها لتحقيق اهدافها كزيادة الحصة السوقية والاستمرارية وتحقيق الميزة التنافسية وكل هذه الاهداف لا تتحقق في ظروف تحقيق الشركة للخسائر وبالتالي لا بد من التركيز على قرارات التسعير بحيث تبني على مخرجات نظم تكاليف متطورة مثل نظام التكلفة المستهدفة.

التوصيات

- بناء على نتائج التحليل الاحصائي تم تقديم عدة توصيات كما يلي:
- 1- ضرورة استمرار اهتمام ادارات الشركات الصناعية في الكويت بالتركيز على محاسبة التكاليف لما لها من اهمية في تحقيق اهدافهم.
 - 2- ضرورة متابعة التطورات التي تحدث على انظمة التكاليف في الدول الصناعية المتقدمة وتطبيقها في الشركات الصناعية الكويتية.
 - 3- ضرورة دراسة الشركات الصناعية لاسباب الانحرافات بين الكلف التقديرية والكلف الفعلية والبحث في آليات الحد منها مستقبلاً.
 - 4- ضرورة الافصاح عن الانظمة المتبعة في احتساب التكاليف ضمن التقارير السنوية المالية.
 - 5- اجراء دراسات مستقبلية بالتنسيق مع الشركات الصناعية باستخدام بيانات فعلية من خلال منهج دراسة الحالة لما لذلك من اهمية في منفعة الشركة وكذلك عدم تعميم النتائج.

المراجع

المراجع باللغة العربية

- جريدة، طلال (2011). منهج التسعير على أساس التكلفة المستهدفة وإمكانية تطبيقه في قطاع الأدوية الطبية في الأردن، مجلة العلوم الادارية، المجلد 38، العدد 1، ص ص 161-179.
- الدليمي، خليل والمومني، حازم (2016) أثر تطبيق احتساب طريقة التكلفة المستهدفة في تخفيض التكاليف وتسعير المنتجات: دراسة ميدانية على مصانع الأغذية الأردنية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، العدد 39، ص ص 381-398.
- فتيح. ولاء محمد عبد العليم، (2017)، استخدام التكلفة المستهدفة في تطوير معايير التكلفة، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية. مجلد 8 العدد 4، جامعة قناة السويس، مصر.
- قطيشات، محمود (2016). أثر استخدام التكلفة المستهدفة لتحقيق الميزة التنافسية باستخدام أسلوب الهندسة العكسية: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة جرش، جرش، الأردن.
- كساب، إبراهيم (2012). دور نظام التكلفة المستهدفة في تحقيق ميزة تنافسية للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- الهجان، عبد العزيز محسن (2017). أثر استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة على تحسين أداء شركات قطاع المقاولات، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 8 العدد 2، الجزائر.
- النهود، إبراهيم عواد (2018). أثر نظام التكاليف المبني على الأنشطة على قرارات التسعير: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن - المفرق.

المراجع باللغة الاجنبية

- Idowu, Adeniyi.Segun,.(2014) Impact of Target Costing on Competitive Advantage in the Manufacturing Industry: A Study of Selected Manufacturing Firms in Nigeria, **International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences**, Vol. 4, No.3, pp. 97–108.
- Ghafeer, Nour., Abdul Rahman, Abdul Aziz., Mazahrih, Basman.(2014) The Impact of Target Cost Method to Strengthen the Competitiveness of Industrial Companies, *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 5 No. 2.
- Ansari, S., Bell, J., & Okano, H. (2007). Target Costing: Uncharted Research Territory. In C. S. Chapman, A. G. Hopwood & M. D. Shields (Eds.).*Handbook of Management Accounting Research* : Elsevier Ltd. 507-530.
- Feil, P., Yook, K.-H., & Kim, I.-W. (2004). Japanese Target Costing: A Historical Perspective. *International Journal of Strategies Cost Management*.Spring, 10-19.
- Huh, S.K., Yook, K.H. & Kim, I. W. (2008). Relationship between organizational capabilities and performance of target costing: An empirical study of Japanese companies. *Journal of International Business Research*, 7(1), 91-107.
- Kee, R., 2008. The sufficiency of product and variable costs for production-related decisions when economies of scope are present.*International Journal of Production Economics* 114, 682–696.
- Kocakülâh, Mehmet, Austill, David, Product Development And Cost Management Using Target Costing: A Discussion And Case Analysis, *Journal of Business & Economics Research*, Volume 4, Number 2, indian.
- Sharafoddin, Samaneh, (2016), The Utilization of Target Costing and its Implementation Method in Iran, Scientific Journals Publisher, Iran
- Monden, Y. & Hamada, K. (1991). Target Costing and Kaizen Costing in Japanese automobile companies. *Journal of Management Accounting Research*, 3, 16-34.
- Yazdifar, Hassan, & Askarany, Davood. (2012). A comparative study of the adoption and implementation of target costing in the UK, Australia and New Zealand. *International Journal of Production Economic*, 135, 382-392.

" دور الابتكار في تطوير أداء العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية "

الدكتورة آمنه محمد خريسات

المملكة الأردنية الهاشمية

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مستوى الابتكار ودوره في تطوير أداء العاملين. تكون مجتمع الدراسة من العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية. وبلغت عينة الدراسة (319) عاملاً. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها تم تطوير استبانة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة. تم تحليلها باستخدام برنامج (SPSS). تم استخدام الأساليب الإحصائية مثل: المتوسطات الحسابية، والانحدار الخطي البسيط والانحدار الخطي المتعدد.

توصلت الدراسة إلى:

- وجود أثر للابتكار بدلالة أبعادها مجتمعة (الابتكار الإداري، الابتكار التكنولوجي) في تطوير أداء العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية .
- توصلت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها:
- تعزيز الاعتماد على أسلوب الابتكار في إدارة جامعة البلقاء التطبيقية وذلك لزيادة تطوير أداء العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية.

الكلمات المفتاحية: الابتكار، تطوير أداء العاملين، جامعة البلقاء التطبيقية.

المقدمة :

نتيجة للتقدم السريع في مختلف المجالات، وخاصة في مجالي الاتصالات والتكنولوجيا، أصبحت المنافسة قوية للغاية بين المنظمات ضمن سوق سريعة التغير. لذا، وجدت المنظمات نفسها مضطرة لإيجاد نهج إدارية مستحدثة، وتطوير الأساليب التقليدية، حتى تكون قادرة على التغلب على التحديات، وتأمين الاستمرارية وتحقيق أهدافها.

بناءً عليه، قامت المنظمات بتوظيف الابتكار، باعتباره سلاحاً فعالاً للتعامل مع الوضع التنافسي. يعمل الابتكار على تشجيع مستوى أداء العاملين وتطويره. كما يساهم الابتكار في تحويل المهارات والمعارف لوسائل إدارية وإنتاجية، لتتمكن المنظمة من التعامل مع عصر اقتصاديات المعرفة. يساعد الابتكار على تحقيق الدافعية لدى أفراد المنظمة لأداء مهامهم بكفاءة، ضمن سياسة تقوم على الجدية والالتزام. تكمن أهمية الابتكار في أداء الأفراد لمهامهم بكل تفان، بغض النظر عن الفوارق الفردية، انطلاقاً من إدراكهم لحاجة المنظمات الملحة لرفع سوية أدائها لعملياتها الإدارية، وتحقيق أهدافها المرسومة (Kim et al, 2012).

للاهتمام بالابتكار، يجب على المنظمات مراعاة نمو القدرات الابتكارية لدى مواردها البشرية كلها، شاملة قادتها وإدارييها. إن أحد أسباب نجاح إدارة الموارد البشرية، في أي منظمة، هو إيلاء الابتكار أهمية كبرى، وعلى ذلك يعتمد نجاح المنظمات. حيث يقوم نجاح المنظمة على إرساخ المفاهيم والقيم لدى الأفراد، لبناء حس الالتزام والعمل الجاد لديهم، وتنمية مهاراتهم الابتكارية، والرغبة المشاركة في اتخاذ القرارات، والمحافظة على جودة الخدمة.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية الابتكار، ودوره في تطوير أداء الأفراد. وقد اختارت القطاع التعليمي في الأردن كمجال للبحث، وذلك لضخامته، ووفرة الموارد البشرية، ووجود هياكل تنظيمية واسعة. إن المنظمات الناشطة في هذا القطاع تواجه بيئة خارجية متسارعة التغير، وهذا يجعلها بحاجة إلى وسائل وأدوات، تجعلها قادرة على ابتكار حلول للتغلب على التغيرات البيئية، سواء على صعيد حل المشكلات واستغلال الفرص وإزالة التهديدات. بذلك، تصبح المنظمة قادرة على تحقيق أهدافها بفاعلية وكفاءة.

مشكلة الدراسة :

اتبع القطاع التعليمي نهج الابتكار، لأنه من المفاهيم الإدارية الحديثة ، التي توفر بيئة ذات تغيرات ايجابية، ورفع سوية أداء العاملين وتطويره.

يشهد المجتمع العديد من التطورات، الاجتماعية والاقتصادية و التكنولوجية والسياسية، مما كان لها أثر مباشر على أداء الجامعات دون استثناء. وكما ذكر أنفا، فإنه - في ظل هذه البيئة المضطربة ذات التغيرات المتسارعة - يشكل العنصر البشري أحد المحاور الرئيسية الذي يعتمد عليه نجاح الجامعة. لذا، تنشأ الحاجة الى تطوير الموارد البشرية من خلال رفع الأدائية، واستحداث أساليب تطويرية ، وزرع الدافعية بنفوسهم لأداء المهام بسرعة ودقة . بالإضافة لذلك، يجب خلق حس الإبداع والابتكار، وذلك عبر تطوير الاداريين والعاملين على حد سواء، وتوفير التدريب والتعلم واكتساب المعرفة. من هنا، قررت بعض الجامعات تطبيق مفهوم الابتكار، واستحدثت إدارات خاصة لهذه الغاية، وقد شكل ذلك قفزة نوعية لها . ولكن السؤال، الذي شكل مثار نقاش واسع، هو: (هل يتم تطبيق مفاهيم الابتكار بالمستوى المطلوب والذي يضمن رفع مستوى أداء العاملين في الجامعات؟). وعليه، يمكن التعبير عن مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

هل هنالك دور للابتكار في تطوير أداء العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية؟

أهداف الدراسة :

- تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:
- التعرف إلى مستوى الابتكار في جامعة البلقاء التطبيقية.
 - التعرف إلى مستوى أداء العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية.
 - التعرف إلى دور الابتكار في تطوير أداء العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية.
 - تزويد جامعة البلقاء التطبيقية بمجموعة من النتائج والتوصيات التي يمكن أن تستفيد منها الجامعة المبحوثة.

أهمية الدراسة :

الأهمية النظرية: تنبع أهمية الدراسة من أهمية الابتكار في الجامعات، إلى جانب الاهتمام الكبير من قبل الجامعات لعملية الابتكار، والتي تعمل على تطوير أداء

العاملين وتعزيز القدرة التنافسية للجامعات. ورغد المكتبة العربية بإطار نظري حول الابتكار يساعد الباحثين في إعداد الأبحاث والدراسات المستقبلية.

الأهمية التطبيقية: تنبثق أهمية التطبيق لهذه الدراسة من أهمية القطاع الذي سيتم تطبيق الدراسة عليه وهو القطاع التعليمي، كما تنبع أهمية الدراسة من مساعدة متخذي القرار على توظيف الابتكار المتاحة بالشكل الذي يسهم في تطوير أداء العاملين وتحقيق المكانة التنافسية للجامعات.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى:

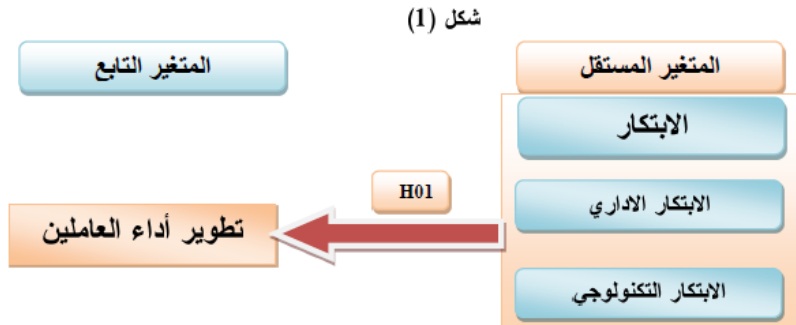
Ho1 "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للابتكار بدلالة أبعادها مجتمعة (الابتكار الإداري، الابتكار التكنولوجي) في تطوير أداء العاملين لجامعة البلقاء التطبيقية".

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

Ho1-1 "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للابتكار الإداري في تطوير أداء العاملين لجامعة البلقاء التطبيقية".

Ho1-2 "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للابتكار التكنولوجي في تطوير أداء العاملين لجامعة البلقاء التطبيقية".

إنموذج الدراسة:



المصدر من إعداد الباحثه اعتماداً على مجموعة من الدراسات والمصادر وعلى وجه الخصوص تم تحديد المتغيرات استناداً إلى: (Parthasarathy, 2011, et al., 2013, الشعان, 2014)

التعريفات المفاهيمية :

بعد مراجعة الدراسات والأدبيات الإدارية التي تناولت متغيرات الدراسة، فإنه لغايات إجراء هذه الدراسة تم اعتماد التعريفات المفاهيمية الآتية لمتغيرات الدراسة الرئيسية وأبعادها الفرعية، وذلك بعد الاستفادة من محاور بعض التعريفات لهذه المفاهيم، وفق ما تناولتها بعض الدراسات السابقة، وكما يلي:

الابتكار: عبارة عن أفكار جديدة قابلة للتطبيق والتنفيذ وبالتالي يمثل الابتكار أي عملية تقوم بها المنظمة لخلق قيمة أساسية جوهرية للعميل وللمنظمة من خلال تحويل المعرفة إلى منتجات وخدمات جديدة .

تطوير أداء العاملين: عملية تزويد العاملين بالمهارات والمعلومات التي تساعدهم على تحسين أدائهم في العمل ورفع مستوى كفاءتهم في مواجهة المشاكل الإدارية.

حدود الدراسة :

- **الحدود العلمية:** تتمثل في دراسة المتغير المستقل (الابتكار) وتم اختيارين من الابتكار بما يخدم أهداف الدراسة وموضوعها (الابتكار الإداري، الابتكار التكنولوجي)، والمتغير التابع (تطوير أداء العاملين).

- **الحدود النظرية:** تتمثل في التركيز على تحقيق الإثراء المعرفي للابتكار و تطوير أداء العاملين.

- **الحدود المنهجية:** تعتمد هذه الدراسة الميدانية على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال دراسة العلاقة بين جميع المتغيرات الرئيسة والفرعية اعتماداً على البيانات التي سوف يتم توفيرها من خلال الاستبانة المعدة خصيصاً لتحقيق أهداف الدراسة الحالية.

- **الحدود المكانية:** تتمثل في جامعة البلقاء التطبيقية - الأردن.

الدراسات السابقة :

- دراسة (علي، 2018) بعنوان "خصوصية الابتكار التكنولوجي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية"

هدفت الدراسة الى التعرف على الابتكار التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تولي اهتماما متزايدا باقتصاد المعرفة كمصدر للثروة بدلا من اقتصاد

رأس المال في دولة الجزائر، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها؛ وتم استخدام العديد من الأساليب لتحقيق أهداف الدراسة والتوصل إلى نتائجها.

توصلت الدراسة إلى أن الابتكار التكنولوجي الإستراتيجية الوحيدة والتي من خلالها يمكن رفع القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية حتى تضمن مكانتها في الأسواق المحلية، وأوصت الدراسة إلى تبني الحكومة الجزائرية العديد من الآليات والبرامج لدعم عملية الابتكار التكنولوجي بمؤسساتها الصغيرة والمتوسطة.

- دراسة (عوض، 2013) بعنوان "أثر تطبيق عناصر الابتكار الإداري في تطوير التنظيمي"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الابتكار الإداري في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان في تطوير التنظيمي، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها؛ واختبار الفرضيات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة والتوصل إلى نتائجها.

توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات المبحوثة تطبق عناصر الابتكار الإداري بدرجة جيدة وذو اثر ايجابي في التطوير التنظيمي، وأوصت الدراسة إلى الاهتمام بالعنصر البشري واستقطاب المبدعين، والعمل على تطبيق الأساليب الجديدة في العمل.

- دراسة (العزاوي، 2013) بعنوان "اثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر الإبداع الإداري في تحسين أداء الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها؛ واختبار الفرضيات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة والتوصل إلى نتائجها.

توصلت الدراسة إلى أن هنالك اثر ذو دلالة إحصائية للإبداع في تحسين أداء الموارد البشرية، وأوصت الدراسة إلى تشجيع العاملين على توليد أفكار جديدة تساهم في

زيادة إيراداتها، وتحقيق البقاء والنمو، وتعزيز دور الثقافة التميز والتجديد والابداع لما ينعكس على أداء الموارد البشرية العاملة بالبنوك.

- دراسة ((Alawamleh, M., & Saleh, A. (2018) بعنوان:

The influence of open/closed innovation on employees' performance

هدفت الدراسة الى التعرف على تأثير الابتكار على أداء العاملين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها؛ واختبار الفرضيات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة والتوصل إلى نتائجها.

توصلت الدراسة الى أن الابتكار له تأثير ايجابي على أداء العاملين في المنظمة، وأوصت الدراسة الى ضرورة ممارسة الابتكار داخل المنظمات لأنه يعمل على جذب المواهب ليعزز أداء العاملين ويؤثر ذلك على أداء العام للمنظمة.

- دراسة ((Jiménez, D., & Sanz, R. (2011) بعنوان:

Innovation, organizational learning, and performance

هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة بين الابتكار والأداء في ظل وجود التعلم التنظيمي، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها؛ واختبار الفرضيات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة والتوصل إلى نتائجها.

توصلت الدراسة الى أن الابتكار والتعلم التنظيمي يساهمان بشكل ايجابي على تحسين أداء العاملين، وأوصت الدراسة الى ضرورة الابتكار داخل المنظمات البحثية التي تعمل على تحسين وتطوير الأداء من أجل تحقيق أهدافها وزيادة قدرتها التنافسية.

- دراسة ((Adebisi & Babatunde, 2011) بعنوان:

Innovation management and organization development in Nigerian banking system.

هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة بين الابتكار الاداري والتطوير التنظيمي وأهمية تطبيقهم من قبل البنوك لضمان نموها واستمرارها، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها؛ واختبار

الفرضيات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة والتوصل إلى نتائجها. توصلت الدراسة إلى أن هنالك وجود علاقة بين الابتكار ونمو المنظمة وهذا يدل على أن الابتكار يساهم بشكل ايجابي في تطوير المنظمة، وأوصت الدراسة إلى البنوك المبحوثة في الاستثمار والاستثمار في البحث والتطوير، بالإضافة إلى السماح لجميع العاملين بالعمل والابتكار ليكونوا أداة التغيير الفعالة والذي سيؤدي إلى زيادة مستوى نمو المنظمة الابتكاري.

الإطار النظري:

يشمل الإطار النظري للدراسة، الذي تستند إليه الباحته، في البحث في متغيرات الدراسة، وأبعادها وأهميتها. يتضمن الابتكار (الابتكار الإداري، الابتكار التكنولوجي) وتطوير أداء العاملين.

الابتكار :

تركز اهتمام العديد من الباحثين في مفهوم الابتكار . ويغزى ذلك لكون الابتكار وسيلة مرنة و فعالة للمنظمات لمواجهة التحديات ،على كافة أشكالها. قام العديد من الباحثين بتعريف الابتكار، حيث عرف الكسندر روشكا أالابتكار "بأنه عملية معقدة جدا ذات وجوه وأبعاد متعددة."

في حين عرف (بلوط ، 2005) الابتكار "بأنه طرح فكر جديد للمنظمة ، حيث يكون عملا مقصودا، وليس عن طريق الصدفة ، بهدف تحقيق صالح المنظمة". كما يعرف (Trott, 2005) الابتكار "بأنه أفكار جديدة تتم تطبيقها وتنفيذها، ويمثل الابتكار أي نشاط تقوم به المنظمة لخلق قيمة أساسية جوهرية للعميل وللمنظمة، والابتكار عملية من عمليات المعرفة إلى تقوم بتحويل المعرفة إلى منتجات وخدمات جديدة. أي أن الابتكار هو استغلال للمعرفة الموجودة في المنظمة". وقد عرف (Andersson et al., 2008) الابتكار بأنه "تطبيق المعرفة والأفكار والأساليب والمهارات التي تؤدي إلى توليد قدرات جوهرية للوصول إلى الميزة التنافسية."

كما أشار (urbancova, 2013) إلى أن عملية الابتكار تنقسم إلى جزئين: أولهما طرح الفكرة، وثانيهما تنفيذ هذه الفكرة. يعتمد ابتكار الفكرة على فهم ما يريده

العملاء، وتنفيذ رغباتهم بصورة مبتكرة ومتميزة. إجمالاً، يساهم الابتكار في امتلاك التميز التنافسي، وزيادة ربحية المنظمة.

وفي ضوء ما تقدم، فالهدف من الابتكار هو تحسين الأداء وتطويره، وتعزيز القدرة التنافسية، وكسب ثقة العملاء، ما يمكنها من تحقيق الأهداف المرجوة، وبمنحها الاستمرارية (wagne, 2013 & katz).

صفات المنظمة المبتكرة:

تقوم المنظمات الابتكارية، بشكل أساسي، على توفير بيئة تنظيمية متطورة، يتحدد من خلالها الجوانب الابتكارية ضمن إطار فكري وعملي، مبنياً على قيم ومعايير وممارسات وظيفية. لذا، يكون الابتكار هدفاً تنظيمياً مرغوباً، وتحدد النظم والأساليب التي تجعل العملية الابتكارية مطلباً مشتركاً بين العاملين على مختلف درجاتهم الوظيفية (العميان، 2000).

المنظمات الابتكارية دوماً ما تتسم بالحيوية، ويتسم هيكلها التنظيمي بالمرونة واللامركزية. لذا يتم توجيه العاملين بشكل سلس، بعيداً عن البيروقراطية، بهدف إعادة البناء والهيكلية. تتصف المنظمات الابتكارية بصفات عدة، وهي كما يلي (الصرن، 2000):

- تعتبر المدخل الحيوي لحل المشاكل وعمل الفرق.
 - الاستعداد لتطوير المهارات الشخصية الفردية، والتأكيد على القيم والمعارف الأساسية.
 - تطبيق النماذج العقلية الجديدة للمداخل الموجهة ذاتياً واستبدال النزاع بالتعاون.
 - التوجهات المستقبلية والقيادة الجادة في البحث.
 - بناء وعي الفرق وتكوين قيادة معاصرة بدلاً من هرم السلطة الرسمية.
- تبرز أهمية الابتكار، بالنسبة للمنظمات المبتكرة، في أنه وسيلة لجعل ممولي هذه المنظمات قادرين على تلبية المتطلبات والمعايير الموضوعية. إضافة لذلك، يوجد عدة عوامل تستوجب تلك المنظمات الأخذ بها من أهمها التكلفة مقابل الإنتاجية، والجودة، والامتيازات الفنية بما فيها القدرة على التطوير والتحسين.

أبعاد الابتكار:

لغايات هذه الدراسة، تم تحديد أبعاد الابتكار ببعدين رئيسيين، وهما : الابتكار الإداري ، والابتكار التكنولوجي.

أولاً: الابتكار الإداري

يعد الابتكار الإداري بعداً بالغ الأهمية. يهتم الابتكار الإداري بالعلاقات الفعالة التي تسهم في تنفيذ المهام و تحقيق الأهداف. كما يشجع الابتكار الإداري على الاهتمام بتعزيز الاتصال والتواصل بين العاملين والبيئة المحيطة بالمنظمة ، لتسهيل تبادل الخبرات.

الابتكار الإداري هو "مجموعة من العناصر والإجراءات والعمليات والسلوكيات، التي تؤدي إلى تحسين بيئة التنظيم العام في المنظمة وتحسين الأداء الابتكاري، عن طريق العمل على تشجيع العاملين على حل المشاكل ، واتخاذ القرارات بطرق ابتكارية وبأساليب تفكير غير اعتيادية". كما يعتبر الابتكار الإداري هو ذلك المرتبط بالهيكل التنظيمي ، والنشاطات الإدارية وعمليات المنظمة الأساسية (Zu et al., 2008).

ويشير (Ooi et al, 2012) إلى أن الابتكار الإداري هو عملية التنسيق بين جميع العناصر في المنظمة. بتوظيف أساليب إدارية حديثة في إدارة المنظمة، بحيث تدعم الابتكار، كما تساهم في تقديم منتجات وخدمات التي تلبي احتياجات ورغبات العملاء، ويساهم أيضاً في تحقيق ميزتها التنافسية. فالابتكار الإداري هو خاصية ابتكار عدة حلول لمشكلة واحدة . وتعتمد هذه الخاصية على التفكير المرن، وفهم المشكلة بشكل كامل ووافي ، وتحليلها، والأصالة، والطلاقة، والقدرة على التنبؤ بالمشاكل المستقبلية(المعشر وعلي، 2004).

ثانياً: الابتكار التكنولوجي

تعيش المنظمات ، في البلاد النامية اليوم، أوضاعاً قاسية نتيجة شد وجذب يتمثل بين التعليم من جهة، و تحديات العصر من جهة أخرى، مثل : تدفق المعرفة، والتقدم المذهل للتكنولوجيا وزيادة المطردة للسكان. لذا، يجب على المنظمات مضاعفة الجهود لتستطيع أداء مهامها بكفاءة. يجب على المنظمات إعطاء تكنولوجيا المعلومات أولوية قصوى، لمواكبة متطلبات البيئة التنظيمية . إن استخدام شبكات الحاسوب، والبرمجيات ،

وبرامج الذكاء الصناعي والمعلوماتية هي عصب أساس في قيام المنظمة بأداء أنشطتها ووظائفها المتعددة، مثل : التسويق، والتمويل، والإنتاج وغيرها ، ومؤشر على نجاحها (جواد، 2010) .

الابتكار التكنولوجي هو قيام المنظمة بتوظيف التكنولوجيا إلى أقصى حد ممكن، لتحقيق أهدافها المنشودة .

ونلاحظ أن الابتكار التكنولوجي هو إنتاج يتضمن إدخال تكنولوجيا جديدة تساعد المنظمة على التكيف مع التغير السريع في عالم الأعمال ، وتساعد في الصمود أمام المنافسة العالمية، والبقاء ، والنمو في الاقتصاد العالمي.

مما سبق ، يمثل الابتكار التكنولوجي أساس التطور والتقدم في عالم الأعمال. تكمن أهمية الابتكار التكنولوجي في أنه من أبرز عوامل تحديث سياسات التصنيع، نظرا لمساهمتها في رفع الكفاءة الإنتاجية بأقل التكاليف، وخلق التنافسية بين المنظمات، من أجل مواجهة وهي إحدى التحديات التي فرضتها التطورات الاقتصادية العالمية في عالمنا المعاصر.

تطوير أداء العاملين:

المختصون بشأن الفكر الإداري المعاصر يدركون أن الإدارة الناجحة هي إدارة العنصر البشري. لذا، اكتسبت إدارة الموارد البشرية أهمية كبرى، فهي المسؤولية عن اختيار الموظف ذي المؤهلات المناسبة بطريقة مهنية ، وهي مسؤولية عن تطوير مهارات العاملين بعقد دورات ومحاضرات مهنية وتوعية. كما تقوم إدارة الموارد البشرية بالقيام بأنشطة تهدف الى زيادة ثقة الأفراد بأنفسهم ، وتنمية الإحساس بالالتزام تجاه منظماتهم ، بحيث تتحد ثقافة العاملين مع ثقافة المنظمة (الهواري، 2002).

ويعرف تطوير أداء بأنه "عملية تزويد العاملين بالمهارات والمعلومات التي تساعد على تحسين أدائهم في العمل ورفع مستوى كفايتهم في مواجهة المشاكل الادارية"، كما ذكر (الصيرفي، 2006) بان تطوير "تحسين المستمر في أداء الإدارة من خلال إتباع الأساليب العلمية في العمل وعلاج المشكلات التي تظهر، ودعم القدرات الادارية".

ذكر (جودة، 2001) أن عملية تطوير أداء تتم وفقاً لأسلوب مخطط ومدرّوس، كما أن التطوير الإداري هو إحداث تغيرات في طبيعة النشاطات الفكرية والسلوكية داخل الجهاز الإداري.

نلاحظ مما تقدم، أن التطوير هو تحسين وصولاً إلى تحقيق الأهداف المرجوة بصورة أكثر كفاءة، والذي يعتبر مرتكزاً مهماً للابتكار، في ظل ما يشهده عالم اليوم من نهضة معلوماتية كبرى تغلّغت في أساليب الإدارة الحديثة ووسائلها، فإن تطوير الأداء يعد هدفاً ومطلباً ضرورياً تسعى إليه جميع المنظمات.

وهناك مداخل لتطوير الأداء (Geher, 2004) وهي: الأسس والمبادئ التي يقوم عليها كل مدخل، الأهداف، وعناصر تطبيقية، وعوامل نجاح وفشل المدخل.

أهمية الأداء، والعوامل المؤثرة فيه

يعيش العالم، في الوقت الحالي، أوضاعاً اقتصادية صعبة، مما خلق بيئة مضطربة تتميز بالتغيرات المتسارعة والمستمرة. هذا الوضع ألزم المنظمات بإعادة هيكلتها بصورة مستمرة. هذا الوضع نتج عنه تغير في دوافع العاملين وسلوكياتهم، وبالتالي التأثير على أداءهم. نتيجة لذلك، ظهرت أهمية إدارة الموارد البشرية وممارساتها، ومنها اختيار الاستراتيجيات الملائمة من أجل زيادة أداء العاملين بصورة منتظمة، لأن عامل نجاح المنظمات، اليوم، هو استمرارها بزيادة جودة أداء العاملين وتطويره. (Patricia & Emilia, 2013).

ويشير (Katou, 2007) بأن هناك أربع طرق يمكن أن تؤثر على الأداء بصورة إيجابية وهي:

1- التدريب والتطوير ودوره في نقل رسالة إلى العاملين بأنهم سيقبّلون لأطول فترة ممكنة في المنظمة، لحاجة المنظمة إليهم. هذا يؤدي إلى رفع مهاراتهم، وقدراتهم. وبالتالي، يتولد شعور لدى العاملين بالأمان الوظيفي، وهذا بدوره سيؤدي إلى زيادة وتطوير أداءهم.

2- توفير فرص الترقية الداخلية، وهذا يقوم بدوره في غرس شعور العدالة والأنصاف ويكون دافع إلى رفع أدائهم.

3- توفير حوافز مستنده على المكافآت وتوزيع الأرباح وهذا سيخلق ضمان المواءمة بين مصلحة العامل والمنظمة وهذا سيكون إشارة للعاملين بأنهم هم الأصول والقيمة للمنظمة.

4- تقاسم المعلومات وسهولة انسيابها بين الأقسام المختلفة شريطة ان تكون هذه المعلومات دقيقة وموثوق بها.

ونظراً لأهمية أداء العاملين، باعتباره الركيزة الأساسية في نجاح أي منظمة، فلا بد من تحديد مستوى أداء العاملين، ويكون ذلك من خلال جودة إنتاجهم، والوقت المستغرق في انجازهم لأعمالهم. وقد أشار (العزاوي، 2012) الى أهمية تحديد مستوى أداء العاملين، وذلك للأسباب التالية:

1- هي إحدى أهم الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية والتي تعتبر عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها أداء العاملين.

2- الوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاسها السلبية على إنتاجية العامل وفاعلية المنظمة.

3- رفع معنويات العاملين، وذلك لأنها توفر جو من التفاهم بين العاملين والإدارة، وذلك لشعور العاملين بان انجازهم لأعمالهم بالصورة المطلوبة هو موضع اهتمام وتقدير لإدارة المنظمة.

4- يسهم تحديد مستوى أداء العاملين في الكشف عن القدرات والإمكانات الكامنة في العاملين، ويسهم في تعديل معايير الأداء ورفع أداء العاملين، ويسهم كذلك في رسم خطة للقوى العاملة من تنمية وتدريب.

5- تعتبر فرصاً للعاملين من اجل تجاوز الأخطاء والعمل على تجنبها وكذلك فرصة لتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه من ترقية وتسلق السلم الوظيفي والحصول على مكافآت وتعويضات مجزية.

العلاقة بين الابتكار وتطوير أداء العاملين

فيتضح مما سبق أن الابتكار له أكبر الأثر في استحداث أفكار لرفع مستوى مهارات العاملين وقدراتهم وابتكار أساليب حديثة في التنمية البشرية. للابتكار دور بالغ في ابتداء آليات ووسائل مستحدثة، لزيادة جودة الأداء، وتطوير الأعمال، وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، وتقديم الخدمات والمنتجات المتميزة.

الابتكار، بالمجمل، هو اكتساب معرفة إدارية جديدة، واستحداث أساليب، ومهارات، ومنهج عمل إداري لتطوير إدارة المنظمة، وزيادة كفاءتها. تجدر الملاحظة بأن الابتكار يسهم في تطوير قدرات العاملين على توليد الأفكار، ومواكبة التطورات التقنية الحديثة، وحل المشكلات، والمشاركة في اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب. الابتكار يتطلب أساسي لأي منظمة، كونه يدعم قوة أي منظمة في تميزها عن المنظمات الأخرى. إن الابتكار وأداء العاملين مترابطان بصورة طردية مباشرة. فإن استعملت الابتكار بفاعلية، زادت فاعلية أداء العاملين، وبالتالي تتطور المنظمة وأفرادها وخدماتها، ما يؤدي إلى احتلال المنظمة مكانة تنافسية مرموقة في سوق تنافسي دائم التغير.

منهجية الدراسة

لقد تم اعتماد المنهجية العلمية التالية في الدراسة:

- تصميم الدراسة

لقد تم تصميم الدراسة من حيث نوعها، وطبيعتها، وتخطيط وضبط الدراسة، وكذلك تحديد وحدة التحليل فيها كما يلي:

- نوع الدراسة وطبيعتها:

تعتبر هذه الدراسة تطبيقية (Applied) من حيث الطبيعة، وإيضاحية (Explanatory) من حيث الغرض لمحاولتها الوصول إلى معرفة أثر المتغيرات المستقلة (الابتكار) في المتغيرات التابعة (تطوير أداء العاملين). أما من حيث التخطيط وضبط الدراسة فهي غير مخططة (Non Contrived Research)؛ لأنها تجري في البيئة الطبيعية للمنظمات. كما تعتبر دراسة مقطعية (Cross – Sectional) من حيث الأفق الزمني؛ لأنها تجري على عينة في وقت واحد.

- منهج الدراسة:

على الرغم من تعدد المناهج العلمية التي يمكن استخدامها في البحوث والدراسات العلمية كالمنهج الوصفي والتجريبي ودراسة الحالة والمنهج المقارن، إلا أن اعتمدت في دراسته الحالية على المنهج الوصفي- التحليلي من خلال التعرف على أثر المتغيرات المستقلة في المتغيرات التابعة اعتماداً على البيانات التي تم توفيرها من خلال الاستبانة المعدة خصيصاً لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها.

1- الإستراتيجية المتبعة في الدراسة :

اعتمدت الدراسة في تنفيذ البحث على إستراتيجية المعاينة، والتي تستند على الطريقة الاستدلالية للإجابة عن أسئلة الدراسة وفرضياتها المختلفة، وذلك باستخدام الإحصاء الوصفي والاستدلالي للوصول إلى العلاقة المختلفة وإنتاج نماذج من هذه العلاقات وصولاً إلى إمكانية إثبات السبب والأثر. إذ تم تصميم أداة الدراسة لجمع البيانات والمعلومات، وتحليلها بطريقة تساعد في الإجابة عن أسئلة الدراسة وفرضياتها المختلفة وتحقيق أهدافها كما هو موضح وضمن خطة شاملة تضمن نجاحها.

2- مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية، والبالغ عددها (1780) فرداً ولأغراض أخذ عينة عشوائية بسيطة، بالاعتماد على أسلوب المسح بالعينة عند مستوى خطأ للتقدير يعادل (5%)، ومستوى ثقة (95%)، وبذلك يكون حجم العينة (319) فرداً، تم توزيع (319) استبانة تم استرجاع (300) استبانة (26) منها بسبب عدم اكتمال المعلومات. وبذلك يصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (274) استبانة.

3- أداة الدراسة :

وتتمثل أداة الدراسة بالاستبانة كأداة في جمع البيانات الأولية وستحتوي على ثلاثة مجموعات من الأسئلة وسيتم تصميمها على النحو التالي :

الجزء الأول: سيتضمن بعض الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وتشمل (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة).

الجزء الثاني: سيتضمن الفقرات التي تقيس أبعاد متغيرات الدراسة المستقلة (الابتكار).

الجزء الثالث: سيتضمن الفقرات التي تقيس متغير الدراسة التابع (تطوير أداء العاملين).

اختبار فرضيات الدراسة :

تتركز على قبول أو رفض فرضيات الدراسة، من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط وتحليل الانحدار الخطي المتعدد، وبالأستناد على الاختبارات الإحصائية المقترنة بها، وذلك كما يلي:

الفرضية الرئيسية :

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للابتكار بدلالة أبعادها مجتمعة (الابتكار الاداري، الابتكار التكنولوجي) في تطوير أداء العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية".

الجدول (1) نتائج اختبار اثر الابتكار على تطوير أداء العاملين

معامل الانحدار					Sig. F	F الحسوبة	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	المتغير التابع
Sig. T	T الحسوبة	الخطأ المعياري	B	المتغير المستقل					
0.000	12.400	0.035	0.434	الابتكار الاداري	0.000	58.965	0.406	0.637	تطوير أداء العاملين
0.000	7.270	0.037	0.269	الابتكار التكنولوجي					

يوضح الجدول رقم (1) أثر اختبار الابتكار بدلالة أبعادها مجتمعة (الابتكار الاداري، الابتكار التكنولوجي) على تطوير أداء العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر معنوي (جوهري) ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للابتكار بدلالة أبعادها مجتمعة (الابتكار الاداري، الابتكار التكنولوجي) على تطوير أداء العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.637) أما معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (0.406)، أي أن ما قيمته (%) 40.6 من التغيرات في تطوير أداء العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية ناتج عن التغير في الابتكار بدلالة أبعادها مجتمعة (الابتكار الاداري، الابتكار التكنولوجي). أما النسبة المتبقية والبالغة (59.4%) فتعزى إلى أسباب وعوامل أخرى غير مدروسة.

كما أظهرت نتائج تحليل معاملات الانحدار Coefficients بأن قيمة معامل التأثير B بلغت (0.434) الابتكار الاداري وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة Sig. المقابلة لتلك القيمة والبالغة (0.000). في حين بلغت قيمة معامل التأثير B (0.269) للابتكار التكنولوجي وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة Sig. المقابلة لتلك القيمة والبالغة (0.000).

ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة لأنموذج التأثير والتي بلغت (58.965) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية

الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريّة)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

" وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للابتكار بدلالة أبعادها مجتمعة (الابتكار الإداري، الابتكار التكنولوجي) على تطوير أداء العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية "

لاختبار الفرضيات الفرعية قياس وجود أثر من عدمه لكل بعد من أبعاد الابتكار على تطوير أداء العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية تم إجراء اختبار الفرضيات الفرعية وعلى النحو التالي:

Ho1-1 " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للابتكار الإداري في تطوير أداء العاملين لجامعة البلقاء التطبيقية "

الجدول (2) نتائج اختبار اثر الابتكار الاداري على تطوير أداء العاملين

معامل الانحدار					Sig. F	F الحسوبة	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط
Sig. T	T الحسوبة	الخطأ المعياري	B	المتغير المستقل				
0.000	9.500	0.036	0.342	التأثير المثالي	.000	94.977	0.228	0.478

تشير النتائج الجدول رقم (2) إلى أن قيمة معامل الارتباط (R) قد بلغت (0.478). أما معامل التحديد (R^2) بلغ (0.228)، أي المتغير المستقل المتمثل بالابتكار الإداري قد ساهم بنسبة (22.8%) من التغيرات الحاصلة في قيم المتغير التابع المتمثل بتطوير أداء العاملين. في حين أن النسبة المتبقية والبالغة (77.2%) فتعود إلى عوامل أخرى غير مدروسة. ويلاحظ أن المتغير المستقل المتمثل بالابتكار الإداري ذو تأثير معنوي على المتغير التابع المتمثل بتطوير أداء العاملين إذ أن القيمة الاحتمالية (Sig.=0.000). واستناداً إلى قاعدة القرار القاطلة " ترفض الفرضية العدمية (Ho) إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من أو تساوي (0.05)، لذا ترفض الفرضية العدمية Ho وتقبل الفرضية البديلة H1، أي أنه يوجد أثر للابتكار الإداري في تطوير أداء العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية.

Ho1-2 " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للابتكار التكنولوجي في تطوير أداء العاملين لجامعة البلقاء التطبيقية "

تم استخدام الانحدار البسيط لقياس فيما إذا كان هنالك تأثير معنوي لبعده التحفيز الإلهامي على فاعلية اتخاذ القرار.

الجدول (3) نتائج اختبار اثر الابتكار التكنولوجي على تطوير أداء العاملين

معامل الانحدار					Sig. F	F الحسوبة	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط
Sig. (p-value)	T الحسوبة	الخطأ المعياري	B	المتغير المستقل				
0.000	6.000	0.024	0.144	التحفيز الإلهامي	.000	17.881	0.067	0.258

تشير النتائج الجدول رقم (3) إلى أن قيمة معامل الارتباط (R) قد بلغت (0.258) ، أما معامل التحديد (R^2) بلغ (0.067) ، أي المتغير المستقل المتمثل بالابتكار التكنولوجي قد ساهم بنسبة (6.07%) من التغيرات الحاصلة في قيم المتغير التابع المتمثل بتطوير أداء العاملين. في حين أن النسبة المتبقية والبالغة (93.93%) فتعود إلى عوامل أخرى غير مدروسة . ويلاحظ أن المتغير المستقل المتمثل بالابتكار التكنولوجي ذو تأثير معنوي على المتغير التابع المتمثل بتطوير أداء العاملين إذ أن القيمة الاحتمالية (Sig.=0.000).

واستناداً إلى قاعدة القرار القائلة " ترفض الفرضية العدمية (H_0) إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من أو تساوي (0.05)، لذا ترفض الفرضية العدمية H_0 وتقبل الفرضية البديلة H_1 القائلة " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للابتكار التكنولوجي في تطوير أداء العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية".

النتائج والتوصيات

- نتائج اختبار الابتكار في تطوير أداء العاملين؛
- وجود أثر للابتكار بدلالة أبعادها مجتمعة (الابتكار الإداري، الابتكار التكنولوجي) على تطوير أداء العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية.
- الاستنتاجات؛
- 1. تشجع إدارة الجامعة العاملين على الالتحاق بالدورات التدريبية مما يساعد في إكسابهم مهارات جديدة وأفكار جديدة.
- 2. تتسم لوائح وأنظمة الجامعة بالمرونة لتطوير إجراءات العمل .
- 3. تشجع إدارة الجامعة بالعمل الجماعي من أجل اقتراح الأفكار الجديدة والحلول الابتكارية.
- 4. العاملون يسعون إلى تطبيق وأساليب جديدة لحل المشكلات التي تواجههم في العمل واستخدام أساليب التقنيات الحديثة لتحقيق الابتكار داخل العمل.
- 5. يعتبر الابتكار الركيزة الهامة في إكساب العاملين المعارف والمهارات والاتجاهات الجديدة، أو تعديل القديم منها، وبالتالي لا بد من تحفيز العاملين لإيجاد الإبداع والابتكار، وإحداث التغييرات السلوكية المطلوبة، لزيادة قدرة المنظمة على التكيف البيئي، أو مواجهة التغيرات البيئية المختلفة، وتحقيق الفعالية والكفاءة بالعمل.
- التوصيات؛
- وفقاً للنتائج والاستنتاجات التي تم التوصل إليها من خلال الإطار النظري للدراسة وواقع التحليل الإحصائي للبيانات تم الخروج بالتوصيات التالية؛
- 1. تعزيز الاعتماد على أسلوب الابتكار في إدارة جامعة البلقاء التطبيقية وذلك لزيادة تطوير أداء العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية.
- 2. إيجاد حوافز للعاملين المتميزين في أعمالهم وربطها بالأعمال الابتكارية وذلك لرفع مستوى الابتكار لدى العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية.
- 3. توفير الامكانيات المادية بإدارة الجامعة لتشجيع الابتكار داخل العمل.
- 4. تعزيز قدرة العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية وزيادة حماسهم للعمل وإثارة روح الحماس للعمل.
- كما توصي الباحثة؛
- بإجراء المزيد من الدراسات على موضوع الابتكار في جامعة البلقاء التطبيقية وفي القطاعات الأخرى من خلال دراسة متغيرات إدارية أخرى.
- بإجراء المزيد من الدراسات فيما يتعلق بالابتكار وتأثيرها على تطوير أداء العاملين في قطاعات أخرى.

المراجع

- عمر، بو سلامي (2011). دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مجمع صيدال- وحدة الدار البيضاء، ماجستير (غير منشورة)، إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة سطيف.
- الشعار، إسحق محمود. (2014). أثر تطبيقات إدارة الجودة في الابتكار: دراسة تطبيقية على المنظمات الصناعية الأردنية. *مجلة دراسات العلوم الإدارية*، 41(2)، 222-239.
- علي، برهوم اسماء، (2018). خصوصية الابتكار التكنولوجي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية. *مجلة الحقوق والعلوم الانسانية دراسات اقتصادية*، 35 (7).
- عوض، عاطف (2013). أثر تطبيق عناصر الابتكار الإداري في تطوير التنظيمي. *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية*، 29 (3).
- العزاوي، نجم. (2012). أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية. *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية*، 66-41، (33).
- بلوط حسين، ابراهيم، (2005). المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع.
- العميان محمود سلمان. (2000). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. دائل وائل للطباعة والنشر، عمان - الأردن.
- الصرن، رعد حسن (2000). إدارة الإبداع والابتكار، دار الرضا، أب، عدن، الجزء الأول
- المعشر، زياد وعلي، صباح (2004). "علاقة متغيرات بيئة العمل بالابتكار: دراسة ميدانية في بعض الشركات الصناعية الأردنية" *مجلة مؤتم للبحوث والدراسات*، 19(2).
- جواد، شوقي (2010). "إدارة الأعمال: منظور كلي" دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.
- الهواري، سيد (2002) ، الإدارة : الأصول والأسس العلمية للقرن الحادي والعشرين، القاهرة، مكتبة عين شمس.
- جودة، محفوظ. (2012) إدارة الجودة الشاملة ، عمان :دار وائل للنشر.
- الصيرفي، محمد عبد الفتاح (2006) إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع.

Alawamleh, M., Bani Ismail, L., Aladwan, K., & Saleh, A. (2018). The influence of open/closed innovation on employees' performance. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(1), 75-90.

- Andersson, M., Lindgren, R., & Henfridsson, O. (2008). Aechitectoral Knowledge in inter organizational IT innovation, *Journal of Strategic Information Systems*, 17 (1), 19-38.
- Gao, Lin (2011) “**Examining The Impact Of Human Resource Development Practices On Performance Improvement Through Continuous Improvement At An Automotive Supplier In North America** “ Submitted in partial Fulfillment of the requirements for the Degree of Doctor of Philosophy , pp:3-4-8 .
- Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). **Innovation, organizational learning, and performance.** *Journal of business research*, 64(4), 408-417.
- Katou, A.A. and Budhwar, P.S.(2007) "The Effect of Human Resource Management Policies on Organizational Performance in Greek mManufacturing Firms." *Thunderbird International Business Review*, Vol. 49(1), PP:1–35.
- Kim, D.Y, Kumar, V., & Kumar, U. (2012).Relationship between quality management practices and innovation, *Journal of Operations Management*, 30, 295-315.
- Ooi, K. B., Lin, B. P.L., & Chong, A.Y.L.(2012). Dose TQM support innovation Performance in Malaysia’s manufacturing industry, , 13(2), 366-393.
- Pankaj, T. (2011)"**Impact of selected HRM practices on perceived employee performance: an empirical study**", ahmedabad-380051 (Gujarat) INDIA.
- Parthasarathy, R., Huang, C., & Ariss, S. (2011). Impact of dynamic capability on innovation, value creation and industry leadership. *IUP Journal of Knowledge Management*, 9(3), 59.
- Trott, Paul., (2005). **Innovation Management and New Product Development.** 3rd, Harlow: Prentice Hall
- Urbancova, H. (2013). Competitive advantage achievement through innovation and knowledge. *Journal of Competitiveness*, 5(1).
- Wang, C.L., & Ahmed, P.K. (2007). Dynamic capabilities: a review and research agenda, *International Journal of Management Reviews* , 9 (1),31-51.
- Zu, X., Fredendall, L.D., & Douglas, T.J. (2008).The evolving theory of quality management the role of six sigma, *Journal of Operations Management*, 26 (5), 630-650.

التوجهات الاستراتيجية وأثرها في نجاح المشاريع :

الدور الوسيط لرأس المال الفكري

دراسة ميدانية في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي)

د. روان عوده الشوابكة أ. د. هاني جزاع ارتيمة

د. عبير فوزان العبادي

المملكة الأردنية الهاشمية

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التوجهات الاستراتيجية في نجاح المشاريع في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير من خلال بيان الدور الوسيط لرأس المال الفكري، واعتمدت الدراسة على استراتيجية المعاينة، من خلال اختيار عينة ملائمة من مجتمع الدراسة، والتي اشتملت على خمسة فئات مستهدفة (مدير عام، نائب مدير عام، مساعد مدير عام، مدير دائرة، رئيس قسم)، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير (الاستبانة) كأداة رئيسة لجمع البيانات، إذ تم توزيع (134) استبانة، واسترجاع (119) استبانة، تبين أن عدد الصالح منها للتحليل (112) استبانة، كما تم استخدام العديد من الوسائل والأساليب الإحصائية، مثل المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل الانحدار المتعدد والانحدار البسيط وتحليل المسار.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أبرزها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجهات الاستراتيجية بدلالة أبعادها مجتمعة في نجاح المشاريع بدلالة أبعاده مجتمعة من خلال رأس المال الفكري كمتغير وسيط في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير. وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فقد أوصى الباحثان بجملة من التوصيات، ومن أهمها: توفير وتهيئة المناخ التنظيمي اللازم لضمان نجاح المشاريع وتحقيق كفاءتها، وإعادة النظر في الإستراتيجيات والخطط التسويقية وتطويرها باستمرار والعمل على استدامة رأس المال الفكري وتعزيزه وتطويره باستمرار بما يتلاءم ومستجدات البيئة الخارجية.

الكلمات المفتاحية: التوجهات الاستراتيجية، نجاح المشاريع، رأس المال الفكري، مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير.

Abstract

This study aimed to identify the impact of strategic orientations on projects success in King Abdullah II Design and Development Bureau with indicating the mediating role of intellectual capital, the study also used convenience sample strategy to survey the study population. The study targeted five job titles (general manager, general manager deputy, general manager assistant, director of department, head of department) of the targeted employees, the descriptive analytical approach was used, through developing (the questionnaire) as a main tool for data collection, where (134) copy was distributed, a total of (119) questionnaires were retrieved, and (112) questionnaires were found valid for analysis, the study used many statistical tools and methods, such as mathematical means, standard deviations, multiple regression analysis, simple regression and path analysis.

The study findings reveals that there is a significant impact of the strategic orientations with all of its dimensions combined on projects success with all of its dimensions combined through intellectual capital as a mediator variable in King Abdullah II Design and Development Bureau.

Based on such results, the researchers recommended preparing and creating an appropriate organizational climate to ensure the success and efficiency of projects, as well as reconsidering and developing market strategies and plans continuously, and the necessity for the organization to sustain its intellectual capital, strengthen it and constantly developing it in accordance with the latest changes in the external environment; in order to support projects success.

Keywords: Strategic orientations, Projects success, Intellectual capital, King Abdullah II Design and Development Bureau.

الإطار العام للدراسة

مقدمة :

يشهد العالم في العصر الحديث تطورات سريعة وظروفاً بيئية متغيرة باستمرار، جعلت المنظمات على اختلاف أشكالها تواجه العديد من التحديات التي قد تثبط أعمالها، ومن أجل تحقيق أهدافها وضمان استمرارها سعت العديد منها إلى إقامة المشاريع وتنفيذها؛ وبذلك أصبح تنفيذ المشاريع وسيلة تسهم في تحقيق أهداف المنظمات وتعزيز مكانتها التنافسية، وبات نجاح هذه المشاريع وتحقيق فاعليتها وكفاءتها هدفاً حاضراً باستمرار.

وبذلك برزت الحاجة إلى إيجاد المناخ الملائم والسياسات التنظيمية المحفز لتعزيز أداء المشاريع وتحقيق نجاحها، وازدادت الحاجة إلى وجود بيئة تشجع التعلم والابتكار والأعمال الخلاقة والعمل وفق الرؤى الاستراتيجية الملهمة؛ مما يتطلب اختيار البدائل والتوجهات الاستراتيجية الملائمة التي تتغلغل في فلسفة وثقافة المنظمة الحاضرة للمشاريع في ظل سعيها المتواصل لخلق قيمة متفوقة، مما قد ينعكس على سلوكياتها وقراراتها وإجراءاتها؛ لتيح لها تحقيق قدرات مميزة تمكنها من تعزيز نجاح مشاريعها.

أصبحت المشاريع في وقتنا الحاضر تمثل طوق النجاة للمنظمات الساعية للتميز في ظل المنافسة الشديدة اليوم، وبذلك كان على منظمات اليوم امتلاك الموارد المعرفية النادرة المتمثلة بالعقول البشرية المفكرة والمقدرات الفكرية التقنية والعلائقية؛ أو ما يسمى برأس المال الفكري ذو الدور الفاعل في تحقيق القدرات الجوهرية المتميزة التي تضمن تفوق مشاريعها باستمرار وينعكس جلياً على أدائها، ويتطلب تحقيق هذه الموارد والمقدرات تعزيز العملية الاستراتيجية من خلال إيجاد التوجهات الاستراتيجية الملائمة والداعمة لتحقيق هذه المعرفة غير الملموسة.

وبذلك ستجمع هذه الدراسة بين متغيرات (التوجهات الاستراتيجية، ونجاح المشاريع، ورأس المال الفكري)، حيث أن مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير يعنى بتصميم وتطوير وتنفيذ المشاريع الدفاعية والأمنية وإيجاد الحلول المثلى للعملاء المحليين والخارجيين، مما يجعله بيئة مناسبة لدراسة هذه المتغيرات، من أجل الخروج بنتائج تلقي المزيد من الضوء على واقع متغيرات الدراسة، وتقديم التوصيات اللازمة والتي تمكن

أصحاب القرار في تلك المنظمة من زيادة فعالية هذه المتغيرات في خدمة الرؤية والأهداف الموضوعية، والتي من شأنها تعزيز نجاح المشاريع التي تحتضنها وتنفذها المنظمة المبحوثة. ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على التوجهات الاستراتيجية وأثرها في نجاح المشاريع في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير وذلك من خلال وجود رأس المال الفكري كمتغير وسيط.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تكمن مشكلة الدراسة في التعرف على العوامل والمتغيرات التي تساعد الشركات التابعة لمركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير في تحقيق النجاح لمشاريعها، فمن جهة تمثل المشاريع حجر الزاوية في نمو وبقاء ونجاح تلك الشركات، ومن جهة أخرى عادة ما يسبب الفشل في المشاريع المنفذة نفقات وتكاليف ضخمة وانعكاسات سلبية على صورة المنظمة وربحياتها وولاء عملائها، حيث أن مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير يقوم منذ تأسيسه على أساس التطوير المستمر في المنتجات واستقطاب المشاريع ذات القيمة المضافة وترجمتها إلى واقع وتسويقها؛ مما يستوجب وجود وعي لدى المديرين بالعوامل التي تسهم في تحقيق النجاح لمشاريعهم.

إذ تحاول هذه الدراسة إجراء عملية ربط للتوجهات الاستراتيجية للمنظمة والاصول غير الملموسة وبيان المدى والأثر الذي تساهم به في نجاح المشاريع المنفذة. كما أن المكتبة العربية -على حد علم الباحثة- تفتقر للدراسات المتعلقة بكل من التوجهات الإستراتيجية ونجاح المشاريع، وتفتقر أيضاً للدراسات التي تربط بين هذه المتغيرات، مما شكل دافعاً لدى الباحثة لإجراء هذه الدراسة.

بناءً على ما سبق فإن مشكلة الدراسة تتمحور حول سؤال رئيس مفاده: "ما هو أثر التوجهات الاستراتيجية بأبعادها (التوجه السوقي، والتوجه نحو التعلم، والتوجه نحو التكنولوجيا، والتوجه الريادي، والتوجه نحو التكلفة) في نجاح المشاريع بوجود رأس المال الفكري كمتغير وسيط في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير؟"

وينبثق عنه التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ما الأهمية النسبية لأبعاد التوجهات الاستراتيجية في مركز الملك عبدالله الثاني

للتصميم والتطوير؟

2. ما الأهمية النسبية لأبعاد نجاح مشاريع في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير؟
3. ما الأهمية النسبية لأبعاد رأس المال الفكري في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير؟
4. ما هو الدور الذي يقدمه رأس المال الفكري في أثر التوجهات الاستراتيجية على نجاح المشاريع في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير؟

أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى بحث أثر التوجهات الاستراتيجية في نجاح المشاريع بوجود رأس المال الفكري كمتغير وسيط، وذلك من خلال تحقيق جملة من الأهداف الفرعية الآتية :

1. التعرف إلى أهمية متغيرات الدراسة (التوجهات الاستراتيجية، ونجاح المشاريع، ورأس المال الفكري) في المنظمة المبحوثة (مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير).
2. التعرف إلى دور رأس المال الفكري بمكوناته (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلائقي) في تفعيل الاستفادة من التوجهات الاستراتيجية في نجاح المشاريع في المنظمة المبحوثة.
3. تقديم مجموعة من التوصيات لأصحاب القرار في المنظمة المبحوثة لتعزيز الدور الذي تؤديه التوجهات الاستراتيجية في نجاح المشاريع من خلال الدور الوسيط لرأس المال الفكري.

أهمية الدراسة :

• الأهمية العلمية :

تنبع أهمية هذه الدراسة العلمية من أهمية الموضوع الذي تتناوله والمتغيرات المبحوثة، حيث أن موضوعات الدراسة تعد من أهم المواضيع المثيرة للاهتمام في العقد الأخير من الألفية الثانية من قبل العديد من العلماء والباحثين والدارسين، هذا إلى جانب الاهتمام الكبير الذي توليه المنظمات لهذه المواضيع والتي تعد من متطلبات النجاح في المنظمات بشكل عام.

• الأهمية العملية :

تنبع الأهمية العملية من هذه الدراسة من أهمية المنظمة المبحوثة وهي مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير والشركات الاستثمارية التابعة له، فقد أسست مجموعة كادبي الاستثمارية لتكون الذراع الاستثماري للمركز والتي تقوم بتقييم الفرص الاستثمارية ودراسة جدوى المشاريع وتطبيق المشاريع على أرض الواقع؛ وبذلك تسعى هذه الدراسة إلى توجيه أنظار القيادات في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير لأحد الروافد الداعمة لعملياته ومشاريعه وتحقيق أهدافه ضمن تكييف ما هو متاح في الفكر الإداري الحديث.

فرضية الدراسة :

Ho1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتوجهات الاستراتيجية بدلالة أبعادها مجتمعة في نجاح المشاريع بدلالة أبعاده مجتمعة من خلال رأس المال الفكري بدلالة أبعاده مجتمعة في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير.

وتنبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية :

Ho1- 1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتوجهات الاستراتيجية بدلالة أبعادها مجتمعة في نجاح المشاريع بدلالة أبعاده مجتمعة من خلال رأس المال البشري في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير.

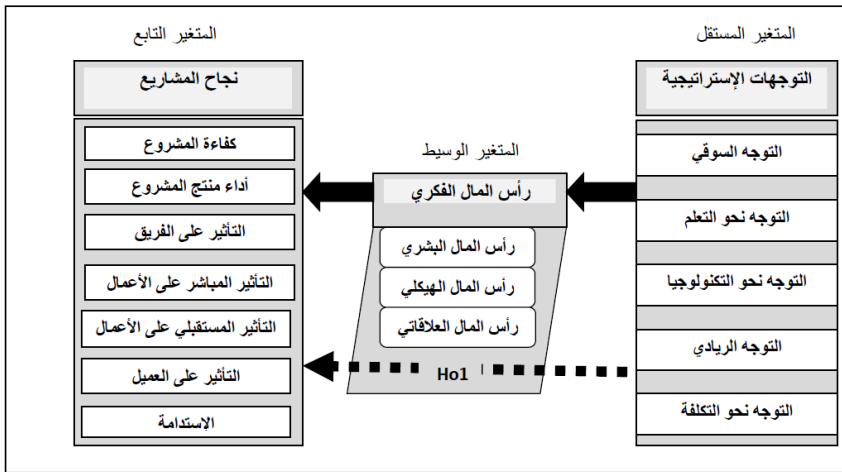
Ho1- 2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتوجهات الاستراتيجية بدلالة أبعادها مجتمعة في نجاح المشاريع بدلالة أبعاده مجتمعة من خلال رأس المال الهيكلي في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير.

Ho1- 3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتوجهات الاستراتيجية بدلالة أبعادها مجتمعة في نجاح المشاريع بدلالة أبعاده مجتمعة من خلال رأس المال العلائقي في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير.

أنموذج الدراسة :

يمثل أنموذج الدراسة تصوراً أولياً عن مجموعة من علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة الحالية، المتمثلة في المتغير المستقل (التوجهات الاستراتيجية)، والمتغير التابع (نجاح المشاريع)، والمتغير الوسيط (رأس المال الفكري)، كما يظهر في الشكل (1) :

الشكل (1) أنموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحثين

التعريفات الإجرائية :

التوجهات الاستراتيجية: وتعرف إجرائياً بمجموعة المبادئ التوجيهية المنفذة والتي تؤثر في أنشطة وسلوكيات وقرارات شركات مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير وتتجلى في ثقافته وفلسفته وقيمه وتوزيع موارده، وتمثل التركيز الأساسي الذي تسعى الشركات إلى تعزيزه باعتباره محدداً أساسياً لنجاحها. وتقاس في أداة الدراسة (الاستبانة) بالأسئلة من (1- 25).

نجاح المشاريع: ويعرف إجرائياً بأنه قدرة مشاريع مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير على تحقيق أهدافها وتقديم المنتج المطلوب بالمواصفات المحددة مسبقاً، والتي تلبي احتياجات ومتطلبات وتوقعات العميل، ضمن حدود الميزانية المقررة والموارد المحددة وفي الوقت المحدد، وبما يعزز من تحقيق النجاح التجاري للمنظمة الحالي وفتح

الفرص المستقبلية لمشاريع جديدة، وبما يزيد من التأثير الإيجابي على أعضاء الفريق وتحقيق الاستدامة. ويقاس في أداة الدراسة (الاستبانة) بالأسئلة من (26-46).
 رأس المال الفكري؛ ويعرف إجرائياً بأنه مجموع الموارد والقدرات غير الملموسة العقلية والتنظيمية والعلائقية وتدفعاتها التي يمتلكها مركز الملك عبد الله الثاني للتصميم والتطوير، والتي تساهم في زيادة القيمة المضافة له وتميزه عن المنافسين. ويقاس في أداة الدراسة (الاستبانة) بالأسئلة من (47-61).

الدراسات السابقة :

دراسة Alzuod, Isa and Othman (2017) : والتي هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء الأثر المعدل للتوجه الريادي في العلاقة بين رأس المال الفكري وأداء الابتكار بين المشاريع الأردنية الصغيرة والمتوسطة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي وقوي لأبعاد رأس المال الفكري (رأس المال البشري، ورأس مال العملاء) على أداء الابتكار، كما دعمت نتائج هذه الدراسة أثر التوجه الريادي كمتغير معدل جزئي في العلاقة بين رأس المال الفكري وأداء الابتكار.

دراسة Obeidat, Abdallah, Aqqad, Akhoershiedah and Maqableh (2017) : هدفت هذه الدراسة بشكل أساسي إلى فهم التأثيرات المتنوعة الموجودة بين رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلائقي)، وتشارك المعرفة، وأداء المنظمة بأبعاده (الأداء التشغيلي، والأداء المالي). وأظهرت نتائج هذه الدراسة وجود أثر إيجابي لرأس المال الفكري على أداء المنظمة وتشارك المعرفة، وأظهرت أيضاً الدور الوسيط الإيجابي لإدارة المعرفة في العلاقة بين رأس المال الفكري وأداء المنظمة.

دراسة Maqbool, Sudong, Manzoor and Rashid (2017) : هدفت هذه الدراسة إلى بحث العلاقة والتأثير بين كل من (متغيرات الذكاء العاطفي والكفاءات الإدارية وأسلوب القيادة التحويلية) لمديري المشاريع في نجاح المشاريع بأبعاده (الالتزام بالوقت، والالتزام بالموازنة، والجودة، ورضا العميل)، وأظهرت نتائج الدراسة أن وجود مستوى أعلى من للذكاء العاطفي يضمن تحقيق مستوى أعلى من نجاح المشروع، ووجود أثر

مباشر لامتلاك مديري المشاريع للكفاءات المطلوبة وسلوكيات القيادة التحويلية الفاعلة في نجاح المشروع.

دراسة Jassmy and Bhaya (2016) : هدفت هذه الدراسة إلى اختبار اثر التوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه نحو المنافس، والتوجه نحو العميل) على الأداء التنظيمي، وأظهرت نتائج هذه الدراسة وجود ارتباط إيجابي بين التوجه الاستراتيجي (التوجه نحو المنافس، والتوجه نحو العميل) وأداء المصارف.

دراسة Obeidat (2016) : هدفت هذه الدراسة إلى بحث العلاقة بين التوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه السوقي، والتوجه الريادي، والتوجه التكنولوجي) والأداء التنظيمي، مع اختبار الدور الوسيط للابتكار التدريجي والجذري في تلك العلاقة، أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود تأثير قوي للتوجه الاستراتيجي على الابتكار، وأظهرت عدم وجود تأثير معنوي للتوجه الاستراتيجي على الأداء التنظيمي، ووجدت أن الابتكار يتوسط العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء التنظيمي بشكل جزئي فقط.

دراسة قاشي وهزلة (2016) : هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر رأس المال الفكري بمكوناته الثلاثة (البشري، والهيكل، والزبوني) على إنجاح تطوير منتجات منظمات الأعمال، أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط وأثر معنويتين بين مكونات رأس المال الفكري وإنجاح تطوير المنتجات، كما أظهرت النتائج أن رأس المال الهيكل يساهم بشكل أكبر من المكونات الأخرى لرأس المال الفكري في إنجاح تطوير منتجات المنظمة المبحوثة.

دراسة Aga (2016) : هدفت هذه الدراسة إلى بحث أثر القيادة التبادلية في نجاح المشاريع بأبعاده (متطلبات الكفاءة، ومتطلبات الفاعلية) والدور المعدل لوضوح هدف المشروع بأبعاده (وضوح الهدف المرتفع، ووضوح الهدف المنخفض)، وأظهرت نتائج الدراسة أن المكافأة المشروطة في القيادة التبادلية ترتبط ارتباطاً إيجابياً بنجاح المشروع، وأن وضوح هدف المشروع يعدل العلاقة بين المكافأة المشروطة ونجاح المشروع.

دراسة Handzic, Durmic, Kraljic and Kraljic (2016) : هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين رأس المال الفكري الخاص بالمشروع بأبعاده (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكل، ورأس المال العلائقي) ونجاح المشروع في سياق مشاريع تكنولوجيا المعلومات، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي لرأس المال الفكري في

نجاح المشروع، ولا سيما أهمية الدور الوسيط لرأس المال الهيكلي (عمليات المشروع) في استغلال رأس مالها البشري (فريق المشروع) ورأس المال العلائقي في تحقيق نجاح المشروع. دراسة Lin and Chen (2016)؛ هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أنموذج يربط التوجهات الاستراتيجية البديلة ببعديها (التوجه السوقي، والتوجه نحو الموارد) مع رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس مال الابتكار، رأس مال العملاء) من خلال الأثر الوسيط لأنشطة توليد القيمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن الاستراتيجية الموجهة بالموارد تؤثر بشكل غير مباشر على رأس المال الابتكاري، وأن رأس مال الابتكار يساهم في رأس مال العملاء، ووجود علاقة السبب- النتيجة بين استراتيجيات التوجه السوقي وأنشطة خلق القيمة ورأس المال الفكري. وأن استراتيجيات التوجه السوقي تؤثر على تشجيع الموارد البشرية وتطوير قنوات اتصال مع العملاء وإنشاء الشبكات الاجتماعية؛ وهذه بالمقابل تؤثر في رأس المال البشري والذي بدوره يؤثر في رأس مال العملاء.

دراسة Machado, Martens, Martens and Freitas (2016)؛ هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثيرات التوجه الريادي للمنظمة بأبعاده (الابتكار، واتخاذ المخاطر، والاستباقية، والاستقلالية، والمنافسة الهجومية) على نجاح المشاريع التي تطورها بأبعادها (الكفاءة، والأثر على الفريق، والأثر على العميل، ونجاح الأعمال والمباشر، والإعداد للمستقبل). وأظهرت نتائج الدراسة وجود ارتباط إيجابي بين التوجه الريادي للمنظمة ونجاح مشاريعها.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

1. من حيث موضوع وأنموذج الدراسة : تمتاز هذه الدراسة بشموليتها للمتغيرات الرئيسية (التوجهات الاستراتيجية، ونجاح المشاريع، ورأس المال الفكري) مجتمعة معاً، فقد عالجت الدراسات السابقة علاقات متجزأة بين متغير واحد أو متغيرين من متغيرات الدراسة الحالية الرئيسية.

2. من حيث الأبعاد الفرعية لمتغيرات الدراسة : ركزت الدراسة الحالية على دراسة أثر التوجهات الاستراتيجية كمتغير مستقل ضمن خمسة من الأبعاد (التوجه السوقي، والتوجه نحو التعلم، والتوجه نحو التكنولوجيا، والتوجه الريادي، والتوجه نحو التكلفة) من خلال اختيار أكثر الأبعاد تكراراً في الدراسات التجريبية السابقة، وتم اختبار نجاح المشاريع كمتغير تابع ضمن أحدث المؤشرات التي اعتمدتها الدراسات

الحديثة لقياسه على الأجلين القريب والبعيد. عدا عن اختبار الدور الوسيط لرأس المال الفكري بمكوناته الثلاثة (رأس المال البشري والهيكلية والعلائقية) نظراً لأهميته المتزايدة في أداء المنظمات.

3. من حيث البيئة المبحوثة ومجتمع الدراسة: طبقت هذه الدراسة على منظمة عسكرية ربحية وهي المنظمة الوحيدة في المملكة الأردنية الهاشمية، وذلك ضمن مجموعة من الشركات الاستثمارية والتي تتكون من اثني عشر شركة تعمل في مجال التصميم والتطوير الدفاعي والأمني والصناعات الأخرى المكمل لها، في حين تم إجراء الدراسات السابقة في بيئات مختلفة لكل منها خصوصيتها واهتماماتها، وضمن قطاعات وصناعات متنوعة.

4. من حيث المساهمة الفكرية: والتي تبرز من استكشاف العلاقات الارتباطية والتأثيرية بين المتغيرات (التوجهات الاستراتيجية، ورأس المال الفكري، ونجاح المشاريع)، بهدف إيجاد إطار تنظيمي شمولي لخلق السياقات التنظيمية الملائمة لنجاح المشاريع، وذلك بهدف التوصل إلى نتائج جديدة ذات قيمة علمية لم تتطرق لها الدراسات السابقة ولم تبحثها (على حد علم الباحثة)، مما قد يفتح الأفق لأبحاث جديدة.

الإطار النظري للدراسة

أولاً : التوجهات الاستراتيجية :

• مفهوم التوجهات الاستراتيجية :

لقد حظيت التوجهات الاستراتيجية لمنظمات الأعمال باهتمام واسع من علماء الإدارة والتسويق والريادة، يشير (Codogan 2012) إلى أن مصطلح (توجه) يعود إلى ميل الشركة لتبني قيم معينة، والاتفاق والإقرار على أعراف معينة والعمل والممارسة بطرق معينة. ويشير تعريف قاموس (Merriam-Webster) لكلمة توجه (Orientation) إلى أنه "اتجاه عام أو دائم من التفكير، الميل، أو الاهتمامات" (Obeidat, 2016).

تنظر العديد من الدراسات إلى التوجهات الاستراتيجية على أنها تمثل الثقافة التكيفية للمنظمة التي توجه تفاعلها مع بيئتها، فينظر (Gatignon and 1997)

Xuereb للتوجهات الاستراتيجية على أنها مجموعة من المبادئ التي توجه وتؤثر على أنشطة وعمليات المنظمة، وتؤدي إلى توليد السلوكيات اللازمة والهادفة إلى استدامة وتحسين أداء المنظمة (Gatignon & Xuereb, 1997). وأن التوجه الاستراتيجي يتضمن القرارات المتعلقة بكيفية توزيع موارد المنظمة وأنماط التنسيق التي تتجلى ويتم تبنيها عبر المستويات التنظيمية المختلفة (Abiodun & Kida, 2016). ويرى (2015) Amirkhani and Reza أن التوجهات الاستراتيجية تتضمن مجموعة من القيم الجوهرية والمعتقدات الأساسية المتواجدة في فلسفة المنظمة والتي تسهم بشكل أساسي في تحسين الاداء من خلال التغيير في الكيفية التي يتم بها إجراء الأعمال.

وفي وجهة نظر مغايرة، ينظر (2011) Hakala للتوجهات الاستراتيجية كآليات تكيفية وليست كثافة، ولكنه يعترف أن ثقافة الشركة قد تتجلى من خلال توجهها. في حين نظر (2002) Noble, Sinha and Kumar للتوجهات الاستراتيجية على أنها ثقافة تنافسية تمثل أبعاداً فرعية لبناء ثقافة المنظمة الأوسع، والتي تعمل على تحديد قيم وأولويات المنظمة في تفاعلاتها مع أسواقها.

• أبعاد التوجهات الاستراتيجية:

1- التوجه السوقي (Market Orientation):

لقد تم تطوير التوجه السوقي بدايةً عام (1990) من قبل الباحثان Narver and Slater (Ejdys, 2014)، وينظر للتوجه السوقي عموماً على أنه ثقافة المنظمة الأكثر فاعلية في خلق السلوكيات اللازمة من أجل خلق قيمة متفوقة للعملاء وتحقيق الأداء المتفوق للمنظمات بشكل مستمر (Shahsiah & Sepahvand, 2016)، مما يجعل المنظمات أكثر وعياً بتوقعات واحتياجات العملاء مع زيادة إمكانية تفهمهم وإرضائهم، وذلك من خلال توجيه جميع أنشطة المنظمة حول العميل وإضفاء الطابع المؤسسي على هذا الفهم (Kohli & Jaworski, 1990)، إضافة إلى العمل على جمع المعلومات حول احتياجات العملاء بشكل مستمر، وتشارك هذه المعلومات عبر الأقسام، واستخدامها لخلق القيمة للعميل (Kerin, Hartly & Rudelius, 2004، 17)، ويشمل التوجه السوقي ثلاثة مكونات سلوكية هي التوجه نحو العميل، والتوجه نحو المنافس، والتنسيق عبر الوظائف (Acar, Zehir, Özgenel & Özşahin, 2013; Narver & Slater, 1990).

2- التوجه نحو التعلم (Learning Orientation):

التوجه نحو التعلم هو مجموعة من القيم المنظمية والمعتقدات الضمنية التي تشجع التعلم المستمر حول جوانب البيئة الرئيسة (Gray & Wert- Gray, 2012)، والتي تؤثر في ميل المنظمة إلى خلق واستغلال كافة أنواع المعرفة، واستخدامها وتطبيقها في ممارسات المنظمة (Ejdys, 2014). وقد ركزت العديد من الدراسات على ثلاثة من الأبعاد الشائعة للتوجه نحو التعلم وهي الالتزام بالتعلم، والرؤية المشتركة، والعقلية المنفتحة (Liu & Fu, 2011; Gergely, 2016).

3- التوجه نحو التكنولوجيا (Technology Orientation):

يمثل التوجه التكنولوجي ميل المنظمة لإنتاج أو استخدام التكنولوجيا الحديثة في تطوير المنتجات أو الابتكارات (Romero, Solís & Monroy 2014)، وهو ينطلق من افتراض أن العملاء يفضلون المنتجات المتطورة تقنياً، وأن المنظمات ذات التوجه التكنولوجي تتبنى هذا النهج كثقافة يتم تعزيزها بين كافة الموظفين، وتعطي أهمية كبرى للبحث والتطوير واقتناء التكنولوجيا الحديثة وتطويرها باستمرار وبصفة استباقية (Tutar, Nart & Bingöl, 2015). ورغم أن الأدبيات السابقة لم تحدد أبعاداً فرعية للتوجه نحو التكنولوجيا، إلا أنه يمكن استخلاص عدد من الأبعاد والتي تم التركيز عليها بوضوح في تعريفات التوجه نحو التكنولوجيا وهي: القيادة التكنولوجية والالتزام بتطبيق التكنولوجيا الجديدة داخل المنظمة (Nduati & Kavale, 2015)، وتشكيل بنية تحتية تكنولوجية قوية (Hortinha, Lages & Lages, 2011)، وتشجيع الابتكار والأفكار الخلاقة لتجنب إقصاء المنظمة من السوق بسبب التقادم التكنولوجي (Nduati & Kavale, 2015).

4. التوجه الريادي (Entrepreneurial Orientation):

لقد تم اقتراح التوجه الريادي لأول مرة من قبل (Miller & Freisan) عام (1982) في أدبيات الريادة (Huang & Wang, 2011). يعرف (Arham, 2015) Abuhasan, Ridzuan and Sulaiman التوجه الريادي على أنه أحد التوجهات الاستراتيجية للمنظمة والذي يحتوي على جوانب خاصة من أنماط وطرق وإجراءات صنع القرار الريادي. إذ تقوم المنظمة بالاستحواذ على الفرص الريادية بشكل استباقي (Huang & Wang, 2011). على الرغم من أن التوجه الريادي قد تم تعريفه في

الكثير من الدراسات ضمن الأبعاد المختلفة؛ إلا أن ثلاثة من الأبعاد قد تم اعتمادها في معظم الدراسات في تحديد التوجه الريادي والتي تتمثل في (الابتكار، والاستباقية، والمخاطرة) (Huang & Wang, 2011; Obeidat, 2016).

5. التوجه نحو التكلفة (Cost Orientation):

يعتبر التوجه نحو التكلفة أحد التوجهات الداخلية للمنظمة والذي يعكس تركيز المنظمة على الكفاءة في كافة أجزاء سلسلة القيمة (Spacapan & Bastic, 2007). فالكلف المنخفضة تعني إمكانية تحقيق أرباح أعلى وسعر سهم أعلى، كما أن انخفاض التكاليف الحالية يؤدي إلى انخفاض التكاليف في المستقبل (White, 2004, 278)، ويمكن استخلاص عدة أبعاد للتوجه نحو التكلفة من خلال تتبع تعريفات التوجه نحو التكلفة في الدراسات السابقة؛ وهي خفض الكلف في أنشطة سلسلة القيمة الرئيسة والثانوية وتحسين الكفاءة التشغيلية واتباع استراتيجيات قيادة التكلفة. والسعي إلى تحقيق اقتصاديات الحجم ومنحنى الخبرة التشغيلية.

ثانياً : نجاح المشاريع:

• مفهوم نجاح المشاريع (التطور التاريخي والمفهوم):

تزايد الاهتمام منذ السبعينات حول فهم ماهية نجاح المشروع والعوامل التي تسهم في تحقيقه (Joslin & Müller, 2015)، فنجاح المشاريع يلعب دوراً رئيساً في تحقيق نمو وتطوير المنظمة (Kamau & Mohamed, 2015)، وتتفاوت التعريفات التي قدمها الباحثون لنجاح المشروع بتفاوت المعايير المستخدمة لقياسه. منذ تلك الفترة والعديد من التطورات طرأت على مفهوم نجاح المشروع، فبعد أن كان قياس نجاح المشروع يقوم على أبعاد الوقت والتكلفة والأداء في السبعينات من القرن الماضي، اتسع أكثر ليتم التركيز بشكل أكبر على الجودة في الثمانينات والتسعينات (Geoghegan & Dulewicz, 2008)، وبقيت مكونات المثلث الحديدي المتمثلة في (التكلفة، والجودة، والوقت) تعتبر كمؤشرات قياس أداء المشروع الأساسية (KPIs) لفترة طويلة (Güngör & Gözlü, 2016).

لينتقل بعد ذلك مفهوم نجاح المشروع إلى نطاق أوسع ويتجاوز تلك القيود الثلاث، فقد تم تضمين توقعات أصحاب المصلحة ضمن تعريف نجاح المشروع. يفيد (2014) Alias, Zawawi, Yusof and NM بأن نجاح المشروع يعني تلبية توقعات معينة

للمشاركين في المشروع سواء كان المالك، المخطط، المهندس، المقاول أو المشغل غيرهم، مع الأخذ بالاعتبار وجود اختلاف بين توقعات هذه الأطراف المشاركة.

أما الدراسات الحديثة فتقوم على اعتبار نجاح المشروع كبنية متعددة الأبعاد تتضمن كلاً من: نجاح إدارة المشروع على الأجل القصير (الكفاءة)، وتحقيق النتائج المرغوبة للمشروع على الأجل الطويل (الفعالية والأثر) (Joslin & Müller, 2015). وأصبح العديد من الباحثين يضمنون كلاً من نجاح إدارة المشروع ونجاح منتج المشروع في قياس نجاح المشروع (Almajed & Mayhew, 2015). وإن كانت مؤشرات الوقت والموازنة والنطاق جزءاً هاماً من نجاح المشروع وشروطاً هامة له، إلا أنها ليست شروطاً كافية (Serrador & Turner, 2014). وأصبح نجاح المشروع اليوم يأخذ بالاعتبار كلاً من رضا أصحاب المصلحة، ونجاح المنتج، والمنافع للمنظمة والأعمال، وتنمية الفريق، والالتزام بالحد الأدنى من التغييرات في النطاق والصحة والسلامة باعتبارها مقاييس نجاح المشروع (Kerzner, 2009, 4; Geoghegan & Dulewicz, 2008; Berssaneti, Carvalho & Muscat, 2012).

• أبعاد نجاح المشاريع:

تم انشاء العديد من التصنيفات لمعايير نجاح المشروع، وفي هذه الدراسة سيتم تناول

أبعاد نجاح المشاريع كما يلي:

1. كفاءة المشروع:

ويسمى أيضاً نجاح إدارة المشروع، وهو يمثل الأبعاد قصيرة الأجل لنجاح المشروع والتي تقاس من خلال التزام المشروع بتلبية قيود الجدول الزمني، وتلبية أهداف الموازنة، ومقاييس الكفاءة الأخرى، مما يدل على أن المشروع قد تمت إدارته بشكل جيد (Shenhar, Dvir, Levy & Maltz, 2001; Araujo & Pedron, 2015). ويعتبر هذا البعد من أكثر أبعاد نجاح المشروع حسماً، فمن خلاله يتم التقييم المباشر للمشروع حتى أثناء التنفيذ (Shenhar et al., 2001).

2. أداء منتج المشروع:

يعتبر نجاح المنتج الجديد أمراً حاسماً ذو أهمية بالغة في كل من الشركات الصغيرة أو الكبيرة خلال الأربعين عاماً الأخيرة (Adis & Jublee, 2010). وعادة ما يتم اعتبار تحقيق مخرجات المشروع للغرض الرئيسي كأحد معايير نجاح المشروع (Doskočil,

(2016). ويشمل أداء منتج أو خدمة المشروع كلا من جودة الخدمة أو المنتج والامتثال للخصائص والمتطلبات أو ما يسمى النطاق (Carvalho & Junior, 2015). كما تعتبر الجودة كأحد المعايير للحكم على المنتج أو النتيجة النهائية للمشروع (Koelmans, 2004).

3. التأثير على الفريق؛

يقيم بعد التأثير الإيجابي على الفريق الأثر التراكمي للمشروع، المتمثل في رضا فريق المشروع، وارتفاع الروح المعنوية لأعضاء فريق المشروع، وولائهم العام للمنظمة، فضلاً عن الاحتفاظ بأعضاء الفريق في المنظمة بعد إنجاز المشروع (Machado et al., 2016)، ويتضمن أيضاً تنمية وتطوير مهارات أعضاء الفريق وقدراتهم (Serrador & Turner, 2014)، ومن المهم أن يقيم أعضاء فريق المشروع العمل في المشروع على أنه قد كان تجربة مجدية ومرضية ومنتجة، فنجاح المشروع فيما يتعلق بإنهاء متطلباته وتحقيق نتائج المهام غير كافية عند شعور أعضاء الفريق بالإحباط والذي قد يعود للصراع والخبرات السيئة والذكرات المؤلمة (Pinto, 2016, 221- 222).

4. التأثير المباشر على الأعمال؛

وأصطلح على تسميته نجاح الأعمال التجارية أو التأثير الحالي على الأعمال، ويتمحور هذا البعد حول التساؤل عن مدى قدرة المشروع على تحقيق النجاح التجاري المرغوب والمتوقع من خلال توفير المبيعات والأرباح والدخل كما هي متوقعة، ومدى قدرته على زيادة الحصة السوقية وتحسين أداء الأعمال (Shenhar et al., 2001; Araujo & Pedron, 2015)، حيث تعتبر ربحية المشروع والتي تدعى الربحية التجارية أو الاقتصادية كأحد الأهداف الرئيسة للعديد من المشاريع، ويعنى بها المكاسب النقدية التي تسعى أنشطة المشروع إلى تحقيقها (عبد اللطيف والفارس، 2006، 41).

5. التأثير المستقبلي على الأعمال؛

تقام العديد من المشاريع لكي تستمر وتنمو وتتعاظم بأدائها وعائداتها، مما يعني أن المستقبل هو المجال الحيوي للمشاريع، لذلك على صاحب المشروع وفريق العمل والإدارة أن تكون رؤيتها دوماً باتجاه المستقبل (بدران، 2013، 486). كما يعتبر بعد التأثير المستقبلي على الأعمال أو ما يسمى الإعداد للمستقبل من الأبعاد الأطول أجلاً لنجاح المشروع، ويتمحور حول التساؤل عن مدى قدرة المشروع على توليد أسواق جديدة أو خطوط إنتاج

جديدة أو مساهمته في تطوير تكنولوجيا جديدة (Shenhar et al., 2001; Pinto, 2016, 38; Araujo & Pedron, 2015). ويتعلق كذلك بمدى تطوير المهارات الجديدة التي قد تحتاجها المنظمة في المستقبل؛ وإذا ما تم تطوير تقنيات جديدة كافية وجدارات جوهرية تدعم قدرة المنظمة على التكيف السريع مع التغيرات الخارجية (Shenhar et al., 2001).

6. التأثير على العميل؛

يركز هذا البعد على تلبية احتياجات العملاء، وحل مشاكلهم، ومدى استخدام العميل للمنتج، وتكرار العميل لشراء المنتج أو طلب المشروع (Shenhar et al., 2001; Pinto, 2016, 38; Araujo & Pedron, 2015). ويتعلق كذلك برضا العملاء، وهي عبارة عن المشاعر الإيجابية أو السلبية حول القيمة التي يتم تلقيها (Chandra, Indarto, Wiguna & Kaming, 2011). ومن وجهة نظر مطور المشروع يتضمن هذا البعد بشكل خاص مستوى رضا العميل والمدى الذي يستخدم فيه العميل المنتج، وفيما إذا كان العميل يرغب في العودة للأجيال المستقبلية للمنتج أو لمشروع آخر (Shenhar et al., 2001).

7. الاستدامة؛

يرتبط مفهوم الاستدامة بالحصلة ثلاثية الأبعاد (Triple Bottom Line)، والمتمثلة في الاستدامة الاقتصادية والبيئية والاجتماعية، وهي تعتبر من المواضيع الجديدة في إدارة المشاريع، ويمكن اعتبار الاستدامة كمؤشر نجاح من خلال التساؤل عن مدى تأثير المشروع على كل من الأفراد والأرض والمال (Martens & Carvalho, 2016). وبشكل أساسي يمكن النظر الى الاستدامة من خلال دمج البعدين البيئي والاجتماعي (البعد الداخلي المتمثل بالسلامة، والبعد الخارجي المتمثل بأصحاب المصلحة والمجتمعات المحلية)؛ ويعود ذلك إلى أن النموذج الماسي لـ (Shenhar & Dvir) يأخذ الجانب الاقتصادي للاستدامة ضمن بعدي نجاح الأعمال التجارية الحالية والمستقبلية (Martens & Carvalho, 2016).

ثالثاً : رأس المال الفكري:

• مفهوم رأس المال الفكري:

تستخدم العديد من المصطلحات للدلالة على رأس المال الفكري مثل رأس مال المعرفة، ورأس المال اللا ملموس، أو الأصول غير المادية (السالم، 2014، 91؛ همشري، 2013، 245، ياسين، 2007، 213)، إضافة إلى القوة العقلية، والموجودات المعرفية. وقد نال مفهوم رأس المال الفكري جدلاً واسعاً بين الباحثين سعياً إلى الاتفاق على تعريفه وقد أودت آرائهم إلى إعطاء أفكار عامة (العنزي، 2014، 196).

فقد ركز بعض الباحثون في تعريفهم لرأس المال الفكري على أحد مكوناته والمتمثل برأس المال البشري، ينظر العنزي وصالح (2009، 171) إلى رأس المال الفكري على أنه مجموعة من العاملين ذوي قدرات عقلية متميزة تشمل عناصر (المعرفة، والمهارة، والخبرة، والقيم)، والتي إن تم استثمارها وتوظيفها بشكل فاعل ستسهم في تحسين الأداء التنظيمي. أما البعض الآخر فقد ركز في تعريفه على القيمة المتولدة للمنظمة من رأس المال الفكري، فقد وصف بأنه الفرق بين القيمة السوقية للمنظمة وتكلفة استبدال أصولها (Kalkan, Bozkurt & Arman, 2014). كما عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) رأس المال الفكري على أنه القيمة الاقتصادية لثنتين من الأصول غير الملموسة هما رأس المال الهيكلي ورأس المال البشري (السالم، 2014، 91).

ويرى فريق آخر بأن رأس المال الفكري يتمثل بمقدار المعرفة التي تمتلكها المنظمة بكافة أنواعها ومستوياتها، يشير (Daud and Yussof 2011) إلى أن رأس المال الفكري هو المعرفة المجتمعة الراسخة في الموظفين (رأس المال البشري)، والهياكل التنظيمية (رأس المال الهيكلي)، والعلاقات (رأس المال الاجتماعي) التي تجعل الأصول الجوهرية للمنظمة قائمة على المعرفة، ويخلص (Zarezadeh, Moeinaddin and Nayebyzadeh 2014) ذلك بالقول بأن رأس المال الفكري هو ببساطة المعرفة التي تمتلكها المنظمة مع القدرة على تحويلها إلى ربح.

• مكونات رأس المال الفكري:

تشمل مكونات رأس المال الفكري ضمن التصنيف الأكثر شيوعاً، رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس المال العلائقي (Kalkan et al., 2014; Handzic & Durmic, 2015)

1- رأس المال البشري:

يعرف باعتباره أكبر وأهم الأصول غير الملموسة في المنظمة (Kalkan et al., 2014). ويعرف رأس المال البشري بأنه المعرفة المتخصصة التي لا تملكها المنظمة (الهلامي، 2011)، فهو يتعلق بالمعرفة الكامنة لدى الأفراد والتي تتعلق بمقدراتهم، ومهاراتهم، وقدراتهم، وخبراتهم، والمقدرات الإبداعية والابتكارية لديهم (Cassol, Gonçalo & Ruas, 2016)، إضافة إلى المعارف التي يمتلكها ويولدها العاملون في المنظمة من الخبرات السابقة والمكتسبة خلال العمل (السالم، 2014، 97؛ حسن، 2008، 134).

2- رأس المال الهيكلي:

يمثل المكون الثاني لرأس المال الفكري ويعد بمثابة البنية التحتية والهيكل الداعمة والمساندة لرأس المال البشري، ويتميز بإمكانية امتلاكه والمتاجرة به (الحمداني وعلي، 2010؛ البشتاوي وبني طه، 2014). ومن خلال رأس المال الهيكلي يمكن تطوير الأدوات المستخدمة لتحويل معارف الأفراد إلى أصول تنظيمية (Cassol et al., 2016)، وهو يعتبر كأحد أهم الأدوات في المنظمة، فإذا كان لدى المنظمة ضعف في رأس مالها الهيكلي فإن وجود أفضل المقدرات لدى الموظفين لن يزود قيمة للمنظمة (Saeed, Rasid & Basiruddin, 2015).

3- رأس المال العلائقي:

ويسمى أيضا رأس مال العملاء (الزبائني) ورأس المال الخارجي، وسمي بذلك لأنه يضع قيمة علاقات المنظمة مع العملاء والموردين وبقية المجتمع في مقدمة أولويات المنظمة (Kalkan et al., 2014). ويعرف رأس المال العلائقي على أنه علاقة المنظمة المتميزة مع عملائها والموردين والشركاء الاستراتيجيين والمساهمين وغيرهم من الأطراف ذوي العلاقة بالمنظمة، وتتولد قيمة هذا الأصل من خلال ما تحققه المنظمة من السمعة أو الصورة الحسنة لديهم (Ahanger, 2011; Mirkamali & Salajeghe, 2014). وتتولد القيمة من العلاقة مع العملاء من إحلال الصور الذهنية لديهم وتحقيق ولائهم (Sumedrea, 2013; Aminu & Mahmood, 2015).

منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

منهج الدراسة: لقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهذا المنهج يقوم على تفسير الوضع الراهن للظاهرة أو المشكلة من خلال تحديد ظروفها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها بهدف الانتهاء إلى وصف علمي دقيق ومتكامل للظاهرة، أو المشكلة.

مجتمع وعينة الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من الشركات التابعة لمركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير والبالغ عددها (12) شركة، وهي منظمات إنتاجية ربحية ومتخصصة في تصميم وصناعة وتطوير المنتجات والمشاريع الدفاعية وإيجاد الحلول التي تلبي متطلبات العملاء. وقد تمثلت وحدة التحليل بالافراد الذين يشغلون المستويات الإدارية العليا والوسطى من فئة (مدير عام، مساعد مدير عام، نائب مدير عام، مدير دائرة، رئيس قسم) في الشركات التابعة لمركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير المحددة في مجتمع الدراسة، وبناءً على ذلك تم توزيع عدد من الاستبانات (أداة الدراسة) بحسب طلبهم، والبالغ عددها (134) استبانة، أسترجم منها ما مجمله (119) استبانة، وتبين بعد فحص الاستبانات المستردة جميعها لبيان مدى صلاحيتها للتحليل الإحصائي بأن عدد الصالح منها والمقبول لعملية التحليل الإحصائي هو (112) استبانة، بنسبة (84%) من الاستبانات الموزعة. وهي نسبة مقبولة لإجراء التحليل الإحصائي.

طرق جمع البيانات: اعتمدت هذه الدراسة على عدة طرق لجمع المعلومات اللازمة والمتمثلة بما يلي:

(أ) البيانات الثانوية: تم مراجعة الأدبيات ذات العلاقة بموضوع الدراسة؛ من خلال الاطلاع على الكتب والمراجع والدوريات والمجلات العربية والعالمية، والدراسات والبحوث السابقة والرسائل الجامعية ذات العلاقة بموضوع البحث، والشبكة العنكبوتية العالمية (الإنترنت).

(ب) البيانات الأولية: تم الحصول على البيانات الأولية من مجتمع الدراسة من خلال توزيع أداة الدراسة (الاستبانة)، والتي تكونت في الجزء الأول من: الخصائص الديمغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وتشمل (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي). أما الجزء الثاني: فقد شمل الفقرات التي

تقيس أبعاد متغيرات الدراسة، المتغير المستقل (التوجهات الاستراتيجية) والذي يتكون من (25) فقرة وتم الاعتماد في تطويرها على دراسة كل من (Spanjol et al., 2011; Theodosiou, Kehagias & Katsikea, 2012; Deutscher et al., 2016)، والمتغير التابع (نجاح المشاريع) اشتمل على (21) فقرة وتم الاعتماد على دراسة كل من (Junior & Carvalho, 2013; Aga, 2016; Machado et al., 2016; Martens & Carvalho, 2016) والمتغير الوسيط (رأس المال الفكري) تضمن (15) فقرة وتم الاعتماد على دراسة كل من (El Telbani, 2013; Aminu, 2013; Lin & Chen, 2016; Mahmoud, 2015; Cassol et al., 2016) ولقد تم قياس كل متغير باستخدام مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، والذي يتكون من (5-1) درجات.

صدق أداة الدراسة: تم عرض أداة الدراسة (الاستبانة) على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص والخبرة الأكاديمية في عدد من الجامعات الأردنية، حيث بلغ عددهم (24) محكماً، لغايات إبداء الرأي فيها والتأكد من مدى ملاءمتها، من حيث عدد الفقرات والوضوح والدقة والترابط، وأي ملاحظات أخرى يرونها مناسبة، وتم اعتبار عملية المراجعة هذه وما تبعها من تصحيح وتعديل بمثابة اختبار الصدق الظاهري للأداة.

ثبات أداة الدراسة: يشير معامل الثبات إلى مدى جودة فقرات الاستبانة واتساقها الداخلي، ومدى ثباتها في قياس الأبعاد التي صممت لقياسها، ولقد تم التوصل إليه من خلال حساب معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، وتبين أن قيم معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لجميع أبعاد فقرات أداة الدراسة (الاستبانة) قد تراوحت ما بين (0.944) و (0.757)، وهو ما يعد مؤشر على ثبات أداة الدراسة، والاتساق بين فقراتها، وموثوقيتها وإمكانية الاعتماد عليها لإجراء التحليل الإحصائي.

اختبار التوزيع الطبيعي واختبار ملائمة نموذج الدراسة للأساليب الإحصائية المستخدمة: تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات بالاعتماد على قيمة معامل الالتواء، لاختبار فيما إذا كانت البيانات المستخدمة في التحليل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وكانت قيمة معامل الالتواء (skewness) لكافة فقرات الاستبانة كانت أقل من واحد، وهذا يعني أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي. ولاختبار مدى ملاءمة بيانات الدراسة لتحليل الانحدار الخطي والاختبارات المعلمية، تم استخدام "اختبار الارتباط الخطي

المتعدد (Multicollinearity) " وقد تبين أن قيم معامل تضخم التباين كانت جميعها أكبر من العدد (1)، وأقل من العدد (10)، مما يشير إلى عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين متغيرات الدراسة، وذلك استناداً إلى (Gujarati, 2004, 352).

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

• وصف خصائص عينة الدراسة:

يتضمن هذا الجزء وصفاً للخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وذلك من خلال تم إيجاد التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، على النحو الآتي:

الجدول (1) وصف خصائص عينة الدراسة.

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	96	85.7
	أنثى	16	14.3
	المجموع	112	100
العمر	أقل من 30 سنة	4	3.6
	30 سنة - أقل من 40 سنة	39	34.8
	40 سنة - أقل من 50 سنة	41	36.6
	50 سنة فأكثر	28	25.0
	المجموع	112	100
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	7	6.2
	بكالوريوس	53	47.3
	ماجستير	47	42.0
	دكتوراه	5	4.5
	المجموع	112	100
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	6	5.4
	من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات	21	18.8
	من 10 سنوات - أقل من 15 سنة	34	30.3
	15 سنة فأكثر	51	45.5
	المجموع	112	100
الموقع الوظيفي	مدير عام	7	6.3
	مساعد مدير عام	9	8.0
	نائب مدير عام	9	8.0
	مدير دائرة	30	26.8
	رئيس قسم	57	50.9
	المجموع	112	100

بناءً على نتائج الجدول السابق لخصائص أفراد عينة الدراسة، فإنه يتضح أن أغلب أفراد العينة هم من فئة الذكور ذوي الأعمار المتوسطة، ومن ذوي حملة شهادة البكالوريوس، ومن تتوفر لديهم الخبرات العالية الكافية في مجال عملهم ومن مختلف المستويات الإدارية (الوسطى والعليا)، مما يعطي مؤشراً إيجابياً على قدرتهم على الإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة وبما يحقق أهداف الدراسة.

• وصف متغيرات الدراسة:

للتعرف على اتجاهات افراد العينة حول متغيرات نموذج الدراسة، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والاهمية النسبية عند كل متغير فرعي، وكانت النتائج كما يلي:

اولاً: وصف المتغير المستقل (التوجهات الاستراتيجية):

يتعلق هذا الجزء من الدراسة بالإجابة عن التساؤل الأول: ما الأهمية النسبية لأبعاد التوجهات الاستراتيجية في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير؟ وكانت النتائج على النحو الآتي:

الجدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التوجهات الاستراتيجية.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	التوجه السوقي	3.71	0.625	5	مرتفعة
2	التوجه نحو التعلم	3.86	0.626	1	مرتفعة
3	التوجه نحو التكنولوجيا	3.75	0.611	3	مرتفعة
4	التوجه الريادي	3.72	0.584	4	مرتفعة
5	التوجه نحو التكلفة	3.79	0.635	2	مرتفعة
	المؤشر الكلي	3.76	0.515		مرتفعة

يتضح من الجدول (2)، أن مستوى مقياس أبعاد التوجهات الاستراتيجية من حيث الأهمية النسبية جاء مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.76)، وبانحراف معياري قدره (0.515)، وكذلك أظهر الجدول أن بعد (التوجه نحو التعلم) جاء في المرتبة الأولى بمتوسط قدره (3.86)، وبانحراف معياري قدره (0.626)، وبأهمية نسبية مرتفعة، بينما جاء بعد (التوجه السوقي) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.71)، وبانحراف معياري قدره (0.625)، وبأهمية نسبية مرتفعة. كما يلاحظ بأن المتوسطات الحسابية لأبعاد التوجهات الاستراتيجية قد جاءت متقاربة، وهذا يشير إلى التوافق بين إجابات

أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بالأهمية النسبية للتوجهات الاستراتيجية، وبهذا نكون قد أجبنا على التساؤل الأول من تساؤلات الدراسة.

ثانياً: وصف المتغير التابع (نجاح المشاريع)؛

يتعلق هذا الجزء من الدراسة بالإجابة عن التساؤل الثاني: ما الأهمية النسبية لأبعاد نجاح المشاريع في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير؟ وكانت النتائج على النحو الآتي:

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد نجاح المشاريع.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	كفاءة المشروع	3.93	0.709	4	مرتفعة
2	أداء منتج المشروع	4.19	0.717	1	مرتفعة
3	التأثير على الفريق	3.87	0.580	6	مرتفعة
4	التأثير المباشر على الأعمال	3.87	0.561	5	مرتفعة
5	التأثير المستقبلي على الأعمال	3.85	0.588	7	مرتفعة
6	التأثير على العميل	4.01	0.575	3	مرتفعة
7	الاستدامة	4.03	0.666	2	مرتفعة
	المؤشر الكلي	3.96	0.514		مرتفعة

يتضح من الجدول (3)، أن مستوى مقياس أبعاد نجاح المشاريع من حيث الأهمية النسبية مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.96)، وبانحراف معياري قدره (0.514). وكذلك أظهر الجدول أن بعد (أداء منتج المشروع) جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.19)، وبانحراف معياري قدره (0.717)، وبأهمية نسبية مرتفعة، بينما جاء بعد (التأثير المستقبلي على الأعمال) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.85)، وبانحراف معياري قدره (0.588)، وبأهمية نسبية مرتفعة. وبهذا نكون قد أجبنا على التساؤل الثاني من تساؤلات الدراسة.

ثالثاً: وصف المتغير الوسيط (رأس المال الفكري)؛

يتعلق هذا الجزء من الدراسة بالإجابة عن التساؤل الثالث: ما الأهمية النسبية لأبعاد رأس المال الفكري في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير؟ وللإجابة عن هذا التساؤل تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة

الدراسة حول أبعاد رأس المال الفكري في مركز الملك عبد الله الثاني للتصميم والتطوير
على النحو الآتي:

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد رأس المال الفكري.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	رأس المال البشري	3.96	0.440	1	مرتفعة
2	رأس المال الهيكلي	3.67	0.550	3	مرتفعة
3	رأس المال العلائقي	3.88	0.601	2	مرتفعة
	المؤشر الكلي	3.84	0.462		مرتفعة

يتضح من الجدول (4)، أن مستوى مقياس أبعاد رأس المال الفكري من حيث الأهمية النسبية مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.84)، وبانحراف معياري قدره (0.462)، وهذا يجيب على التساؤل الثالث من تساؤلات الدراسة. وكذلك أظهر الجدول أن بعد (رأس المال البشري) جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.96)، وبانحراف معياري قدره (0.440)، وبأهمية نسبية مرتفعة، بينما جاء بعد (رأس المال الهيكلي) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.67)، وبانحراف معياري قدره (0.550)، وبأهمية نسبية مرتفعة. وبهذا نكون قد أجبنا على التساؤل الثالث من تساؤلات الدراسة.

• اختبار فرضية الدراسة الرئيسية:

H_01 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتوجهات الاستراتيجية بدلالة أبعادها مجتمعة في نجاح المشاريع بدلالة أبعاده مجتمعة من خلال رأس المال الفكري بدلالة أبعاده مجتمعة كمتغير وسيط في مركز الملك عبد الله الثاني للتصميم والتطوير."

لاختبار هذه الفرضية، فقد تم استخدام تحليل المسار (Path Analysis)، باستخدام برنامج (Amos ver. 21)، ضمن برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك لتحديد الأثر المباشر وغير المباشر للتوجهات الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة في نجاح المشاريع من خلال رأس المال الفكري كمتغير وسيط، وقد كانت النتائج على النحو الآتي:

الجدول (5) نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر للتوجهات الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة في نجاح المشاريع من خلال رأس المال الفكري كمتغير وسيط.

البيان	Chi ²	GFI	CFI	AGFI	RMSEA	مستوى الدلالة Sig	قيم معاملات التأثير المباشر	قيمة معامل التأثير غير المباشر	المسار	T	مستوى الدلالة
أثر التوجهات الاستراتيجية في نجاح المشاريع من خلال رأس المال الفكري	25.44	0.989	0.953	0.951	0.0292	0.000	0.734	0.60	التوجهات الاستراتيجية ← رأس المال الفكري	14.951	0.000
							0.822		رأس المال الفكري ← نجاح المشاريع	11.481	0.000

GFI: مؤشر ملائمة الجودة ويفترض أن يقترب من الواحد الصحيح (Goodness of Fit Index).

CFI: مؤشر الموائمة المقارنة ومن المفترض أن يقترب من الواحد الصحيح (Comparative Fit Index).

RMSEA: مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (Root Mean Square Error).
The Indirect effect: عبارة عن حاصل ضرب معاملات قيم التأثير المباشر بين المتغيرات.

يوضح الجدول رقم (5) نتائج تحليل المسار الخاص بهذه الفرضية، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي، وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجهات الاستراتيجية في نجاح المشاريع من خلال رأس المال الفكري كمتغير وسيط، إذا بلغت قيمة (Chi²) المحسوبة (25.44) وبلغت قيمة Goodness of fit Index (GFI) وهو مؤشر ملائمة الجودة (0.989) وهو مقارب إلى قيمة الواحد الصحيح (الملائم التام)، كما بلغت قيمة مؤشر الموائمة المقارن (CFI) (comparative fit Index) (0.953)، وهو مقارب إلى قيمة الواحد الصحيح، كما بلغت قيمة مؤشر (جودة المطابقة التصحيحي) Adjusted Goodness of fit index (AGFI) (0.951) وبلغت قيمة مؤشر جذر متوسط مربع

الخطأ التقريبي (RMSEA= Root mean square of Approximation Error) وهي مقاربة لقيمة الصفر، وقد بلغ التأثير المباشر للتوجهات الاستراتيجية بأبعاده مجتمعة في رأس المال الفكري (0.734)، وهذا يؤثر على تأثير التوجهات الاستراتيجية في رأس المال الفكري، وعليه فإن اهتمام الشركات المبحوثة بوضع استراتيجية واضحة ومعلنة للتوجهات الاستراتيجية من شأنه أن ينعكس إيجاباً في رأس المال الفكري، كما بلغ التأثير المباشر لرأس المال الفكري، في نجاح المشاريع (0.822)، وهذا دليل على وجود تأثير لرأس المال الفكري بشكل مباشر في نجاح المشاريع في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير.

أما التأثير غير المباشر للتوجهات الاستراتيجية في نجاح المشاريع من خلال رأس المال الفكري كمتغير وسيط فقد بلغ (0.60)، وهو دليل على أن رأس المال الفكري يمارس دوراً وسيطاً في تأثير التوجهات الاستراتيجية بأبعاده مجتمعة في نجاح المشاريع في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير.

كما بلغت قيمة (t) المحسوبة للمسار الأول (التوجهات الاستراتيجية رأس المال الفكري) (14.951) وهي قيمة معنوية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، فيما بلغت قيمة (T) المحسوبة للمسار الثاني (رأس المال الفكري نجاح المشاريع) (11.481) وهي أيضاً قيمة معنوية، وهذه النتيجة تشير إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتوجهات الاستراتيجية بأبعاده مجتمعة في نجاح المشاريع في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير من خلال رأس المال الفكري كمتغير وسيط.

وبناء على ما سبق من تحليل، فإننا نرفض الفرضية العدمية الرئيسة للدراسة، ونقبل الفرضية البديلة القائلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للتوجهات الاستراتيجية بدلالة أبعاده مجتمعة في نجاح المشاريع بدلالة أبعاده مجتمعة من خلال رأس المال الفكري كمتغير وسيط في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير". وهذا يجيب على التساؤل الرابع من تساؤلات الدراسة.

وللتحقق من تأثير أبعاد التوجهات الاستراتيجية في نجاح المشاريع في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير من خلال رأس المال الفكري كمتغير وسيط، فقد تم اشتقاق ثلاثة فرضيات فرعية من الفرضية الرئيسة للدراسة، وذلك على النحو التالي:

اختبار الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية للدراسة:

Ho1- 1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوجهات الاستراتيجية بدلالة أبعادها مجتمعة في نجاح المشاريع بدلالة أبعاده مجتمعة من خلال رأس المال البشري كمتغير وسيط في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير.

لاختبار هذه الفرضية، فقد تم استخدام تحليل المسار Path Analysis باستخدام برنامج (Amos ver. 21)، ضمن برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك لتحديد الأثر المباشر وغير المباشر للتوجهات الاستراتيجية في نجاح المشاريع من خلال رأس المال البشري كمتغير وسيط.

جدول (6) نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر للتوجهات الاستراتيجية في نجاح المشاريع من خلال رأس المال البشري كمتغير وسيط.

البيان	Chi ²	GFI	CFI	AGFI	RMSEA	مستوى الدلالة Sig	قيم معاملات التأثير المباشر	قيمة معامل التأثير غير المباشر	المسار	T الخصوبة	مستوى الدلالة
أثر التوجهات الاستراتيجية في نجاح المشاريع من خلال رأس المال البشري	55.67	0.921	0.934	0.925	0.051	0.000	0.600	0.271	التوجهات الاستراتيجية ← رأس المال البشري	12.794	0.000
							0.452		رأس المال البشري في نجاح المشاريع	4.95	0.000

يوضح الجدول (6) نتائج تحليل المسار الخاص بهذه الفرضية، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي، وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجهات الاستراتيجية في نجاح المشاريع من خلال رأس المال البشري كمتغير وسيط، إذ بلغت قيمة (Chi^2) المحسوبة (55,67) وبلغت قيمة (GFI) وهو مؤشر ملائمة الجودة (0.921) وهو مقارب إلى قيمة الواحد الصحيح (الملائم التام)، كما بلغت قيمة مؤشر الموائمة المقارن ($\text{CFI}=0.934$)، وهو مقارب إلى قيمة الواحد الصحيح، كما بلغت قيمة مؤشر (جودة المطابقة التصحيحي)

(AGFI= 0.925)، وبلغت قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي ($RMSEA = 0.051$) وهي مقارنة لقيمة الصفر، وقد بلغ التأثير المباشر للتوجهات الاستراتيجية في رأس المال البشري (0.600)، وهذا يؤشر على تأثير التوجهات الاستراتيجية في رأس المال البشري، وعليه فإن اهتمام الشركات المبحوثة بوضع استراتيجية واضحة ومعلنة التوجهات الاستراتيجية من شأنه أن ينعكس إيجاباً في رأس المال البشري، كما بلغ التأثير المباشر لرأس المال البشري، في نجاح المشاريع (0.452)، وهذا دليل على تأثير رأس المال البشري بشكل مباشر في نجاح المشاريع في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير. أما التأثير غير المباشر للتوجهات الاستراتيجية في نجاح المشاريع من خلال رأس المال البشري كمتغير وسيط فقد بلغ (0.271)، وهو دليل على أن رأس المال البشري يمارس دوراً وسيطاً في تأثير التوجهات الاستراتيجية في نجاح المشاريع في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير.

كما بلغت قيمة (t) المحسوبة للمسار الأول (التوجهات الاستراتيجية ← رأس المال البشري) (12.794) وهي قيمة معنوية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، فيما بلغت قيمة (T) المحسوبة للمسار الثاني (رأس المال البشري → نجاح المشاريع) (4.95) وهي أيضاً قيمة معنوية، وهذه النتيجة تشير إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتوجهات الاستراتيجية في نجاح المشاريع في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير من خلال رأس المال البشري كمتغير وسيط.

وبناء على ما سبق من تحليل، فإننا نرفض الفرضية العدمية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية، ونقبل الفرضية البديلة القائلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتوجهات الاستراتيجية بدلالة أبعادها مجتمعة في نجاح المشاريع بدلالة أبعاده مجتمعة من خلال رأس المال البشري كمتغير وسيط في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير".

اختبار الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية للدراسة: H_{01-2} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتوجهات الاستراتيجية بدلالة أبعادها مجتمعة في نجاح المشاريع بدلالة أبعاده مجتمعة من خلال رأس المال الهيكلي كمتغير وسيط في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير.

لاختبار هذه الفرضية، فقد تم استخدام تحليل المسار (Path Analysis) باستخدام برنامج (Amos ver. 21)، ضمن برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك لتحديد الأثر المباشر وغير المباشر للتوجهات الاستراتيجية في نجاح المشاريع من خلال رأس المال الهيكلي كمتغير وسيط.

جدول (7) نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر للتوجهات الاستراتيجية في نجاح المشاريع من خلال رأس المال الهيكلي كمتغير وسيط.

البيان	Chi ²	GFI	CFI	AGFI	RMSEA	مستوى الدلالة Sig	قيم معاملات التأثير المباشر	قيمة معامل غير المباشر	المسار	T احصوية	مستوى الدلالة
أثر التوجهات الاستراتيجية في نجاح المشاريع من خلال رأس المال الهيكلي	34.256	0.945	0.913	0.955	0.061	0.000	0.780	0.160	التوجهات الاستراتيجية ← رأس المال الهيكلي	11.222	0.000
							0.190		رأس المال الهيكلي ← نجاح المشاريع	1.971	0.000

يوضح الجدول (7) نتائج تحليل المسار الخاص بهذه الفرضية، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي، وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتوجهات الاستراتيجية في نجاح المشاريع من خلال رأس المال الهيكلي كمتغير وسيط، إذ بلغت قيمة (Chi²) المحسوبة (34.256) وبلغت قيمة (GFI) وهو مؤشر ملائمة الجودة (0.945) وهو مقارب إلى قيمة الواحد الصحيح (الملائم التام)، كما بلغت قيمة مؤشر الموائمة المقارن (CFI=0.913)، وهو مقارب إلى قيمة الواحد الصحيح، كما بلغت قيمة مؤشر (جودة المطابقة التصحيحي) (AGFI= 0.955)، وبلغت قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA= 0.061) وهي مقاربة لقيمة الصفر، وقد بلغ التأثير المباشر للتوجهات الاستراتيجية في رأس المال الهيكلي (0.780)، وهذا يؤشر على تأثير التوجهات الاستراتيجية في رأس المال الهيكلي، وعليه فإن اهتمام الشركات المبحوثة بوضع استراتيجية واضحة ومعلنة للتوجهات الاستراتيجية من شأنه أن ينعكس إيجاباً في رأس المال الهيكلي، كما بلغ التأثير المباشر لرأس المال الهيكلي، في نجاح المشاريع (0.190)، وهذا دليل على تأثير رأس المال

الهيكلية بشكل مباشر في نجاح المشاريع في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير. أما التأثير غير المباشر للتوجهات الاستراتيجية في نجاح المشاريع من خلال رأس المال الهيكلية كمتغير وسيط فقد بلغ (0.160)، وهو دليل على أن رأس المال الهيكلية يمارس دوراً وسيطاً في تأثير التوجهات الاستراتيجية بأبعاده مجتمعة في نجاح المشاريع في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير.

كما بلغت قيمة (t) المحسوبة للمسار الأول (التوجهات الاستراتيجية ← رأس المال الهيكلية) (11.222) وهي قيمة معنوية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، فيما بلغت قيمة (T) المحسوبة للمسار الثاني (رأس المال الهيكلية ← نجاح المشاريع) (1.971) وهي أيضاً قيمة معنوية، وهذه النتيجة تشير إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتوجهات الاستراتيجية في نجاح المشاريع في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير من خلال رأس المال الهيكلية كمتغير وسيط.

وبناء على ما سبق من تحليل، فإننا نرفض الفرضية العدمية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية للدراسة، ونقبل الفرضية البديلة القائلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتوجهات الاستراتيجية في نجاح المشاريع في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير من خلال رأس المال الهيكلية كمتغير وسيط".

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية للدراسة: H_01-3 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتوجهات الاستراتيجية بدلالة أبعادها مجتمعة في نجاح المشاريع بدلالة أبعاده مجتمعة من خلال رأس المال العلائقي كمتغير وسيط في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير.

لاختبار هذه الفرضية، فقد تم استخدام تحليل المسار (Path Analysis) باستخدام برنامج (Amos ver. 21)، ضمن برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك لتحديد الأثر المباشر وغير المباشر للتوجهات الاستراتيجية في نجاح المشاريع من خلال رأس المال العلائقي كمتغير وسيط.

جدول (8) نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر للتوجهات الاستراتيجية في نجاح المشاريع من خلال رأس المال العلائقي كمتغير وسيط.

البيان	Chi ²	GFI	CFI	AGFI	RMSEA	مستوى الدلالة Sig	قيم معاملات التأثير المباشر	قيمة معامل التأثير غير المباشر	المسار	T الاحصائية	مستوى الدلالة
أثر التوجهات الاستراتيجية في نجاح المشاريع من خلال رأس المال العلائقي	82.21	0.956	0.917	0.924	0.053	0.000	0.823	0.200	التوجهات الاستراتيجية ← رأس المال العلائقي	10.448	0.000
							0.240		رأس المال العلائقي في نجاح المشاريع	2.7	0.000

يوضح الجدول (8) نتائج تحليل المسار الخاص بهذه الفرضية، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي، وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتوجهات الاستراتيجية في نجاح المشاريع من خلال رأس المال العلائقي كمتغير وسيط، إذ بلغت قيمة (Chi²) المحسوبة (82.211) وبلغت قيمة (GFI) وهو مؤشر ملائمة الجودة (0.956) وهو مقارب إلى قيمة الواحد الصحيح (الملائم التام)، كما بلغت قيمة مؤشر الموائمة المقارن (CFI) (0.917)، وهو مقارب إلى قيمة الواحد الصحيح، كما بلغت قيمة مؤشر (جودة المطابقة التصحيحي) (AGFI) (0.924) وبلغت قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA= 0.053) وهي مقاربة لقيمة الصفر، وقد بلغ التأثير المباشر للتوجهات الاستراتيجية في رأس المال العلائقي (0.823)، وهذا يؤثر على تأثير التوجهات الاستراتيجية في رأس المال العلائقي، وعليه فإن اهتمام الشركات المبحوثة بوضع استراتيجية واضحة ومعلنة للتوجهات الاستراتيجية من شأنه أن ينعكس إيجاباً في رأس المال العلائقي، كما بلغ التأثير المباشر لرأس المال العلائقي في نجاح المشاريع (0.240)، وهذا دليل على تأثير رأس المال العلائقي بشكل مباشر في نجاح المشاريع في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير.

أما التأثير غير المباشر للتوجهات الاستراتيجية في نجاح المشاريع من خلال رأس المال العلائقي كمتغير وسيط فقد بلغ (0.200)، وهو دليل على أن رأس المال العلائقي يمارس دوراً وسيطاً في تأثير التوجهات الاستراتيجية في نجاح المشاريع في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير.

كما بلغت قيمة (t) المحسوبة للمسار الأول (التوجهات الاستراتيجية → رأس المال العلائقي) (10.448) وهي قيمة معنوية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، فيما بلغت قيمة (T) المحسوبة للمسار الثاني (رأس المال العلائقي → نجاح المشاريع) (2.7) وهي أيضاً قيمة معنوية، وهذه النتيجة تشير إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتوجهات الاستراتيجية في نجاح المشاريع في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير من خلال رأس المال العلائقي كمتغير وسيط".

وبناء على ما سبق من تحليل، فإننا نرفض الفرضية العدمية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية للدراسة، ونقبل الفرضية البديلة القائلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتوجهات الاستراتيجية بدلالة أبعادها مجتمعة في نجاح المشاريع بدلالة أبعاده مجتمعة من خلال رأس المال العلائقي كمتغير وسيط في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير".

الاستنتاجات والتوصيات

- الاستنتاجات: توصلت الدراسة إلى الاستنتاجات الآتية:

- (1) جاءت الأهمية النسبية للتوجهات الاستراتيجية لدى مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير مرتفعة، وذلك نتيجة لوجود ميول نحو التميز لديهم من خلال التركيز على احتياجات العميل، والسعي المتواصل للتعلم، ووعي المركز بضرورة مواكبة التطورات التكنولوجية واقتناء أحدث التقنيات واستخدامها في تطوير المنتجات والخدمات، والاهتمام الواضح بالخصائص الريادية، فضلاً عن الحرص على خفض التكلفة في أنشطته وعملياته المختلفة، واختيار البدائل الاستراتيجية بناء على المفاضلة بين الكلف والعوائد.
- (2) جاءت الأهمية النسبية لنجاح المشاريع لدى مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير مرتفعة، وذلك نتيجة لقدرة مشاريع المركز على الالتزام بقيود الموازنة والجدول الزمني والموارد، من خلال بذله الكثير من الجهود في تخطيط التكلفة والوقت اللازمين لتنفيذ المشاريع بشكل دقيق والالتزام بتسليمها ضمنها، عدا عن تخصيص الموارد الملائمة والالتزام بها وعدم تجاوزها. والقدرة على تقديم مخرجات تتفق مع المتطلبات والشروط المحددة في العقود في المقام الأول، ويتبعها القدرة على الالتزام بالمواصفات الفنية والخصائص التقنية المحددة مسبقاً، ومن ثم قدرتها على الإيفاء بمعايير الجودة المحددة بدايةً. وتحقيق التأثير الإيجابي في أعضاء الفرق العاملين في المشاريع، والذي يظهر من خلال تنمية مهاراتهم وارتفاع مستوى ولائهم وحافزيتهم للمشاريع المنفذة، مما يعكس تلبية المشاريع المنفذة لاحتياجات العملاء وقدرة متخذي القرار على اتخاذ قرارات صائبة للمفاضلة بين التكلفة والعوائد لكل مشروع.
- (3) جاءت الأهمية النسبية لرأس المال الفكري لدى مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير مرتفعة، وذلك نتيجة لقدرة المركز على استقطاب وتوظيف واستبقاء الموظفين المؤهلين ذوي الخبرات العالية التي تمكنهم من تقديم الحلول الحكيمة للمواقف التي تواجههم، وتوافر المهارات اللازمة لشغل وظائفهم، عدا عن وجود بنية تحتية تنظيمية ملائمة وداعمة لرأس ماله البشري، والتي تتأتى من قدرته على توظيف المعارف المكتسبة وتحقيقه قيمة مضافة جراء علاقاته المتميزة بالأطراف ذوي العلاقة.
- (4) أن اهتمام الشركات المبحوثة بوضع استراتيجية واضحة ومعلنة للتوجهات الاستراتيجية من شأنه أن ينعكس إيجاباً في رأس المال الفكري، وأن رأس المال الفكري بأبعاده منفردة ومجمعة (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي) يمارس دوراً وسيطاً في توضيح أثر التوجهات الاستراتيجية بأبعاده مجتمعة في نجاح المشاريع في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير.

• التوصيات :

- بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فإنه يمكن تقديم التوصيات الآتية :
 - 1- توفير وتهيئة المناخ التنظيمي الملائم لضمان نجاح المشاريع وتحقيق كفاءتها، وذلك من خلال التركيز على الأسواق المستهدفة وطرح الأفكار الريادية وتعزيز عملية التعلم الداخلي للأفراد وإدخال التكنولوجيا الملائمة لتلبية تلك الأسواق.
 - 2- توفير وتهيئة البيئة التعليمية الملائمة ومواكبة التطورات التكنولوجية باستمرار ووضع القواعد والسياسات والأهداف التي تعمل على نشر وترسيخ الجوانب الريادية وتبني استراتيجيات خفض التكلفة في أنشطة وعمليات المجتمع المبحوث من أجل تحسين أداء مخرجات المشاريع ودعم جوانب الإستدامة للمشاريع.
 - 3- إعادة النظر في الاستراتيجيات والخطط التسويقية وتطويرها باستمرار، وتعزيز عملية التعلم على مستوى الأفراد والمنظمة، ومواكبة التطورات التكنولوجية باستمرار، والتأكيد على الخصائص الريادية في المجتمع المبحوث؛ من أجل تعزيز فعالية الفرق العاملة في المشاريع.
 - 4- تعزيز التأثير المباشر للمشاريع على الأعمال وتأثيرها على العميل من خلال عقد الاجتماعات الدورية لمناقشة القضايا السوقية بمشاركة من الأقسام والدوائر المختلفة للمجتمع المبحوث، والعمل على تطوير الشركات لتصبح منظمات تعلم والسعي لمواكبة التكنولوجيا الحديثة والمتطورة باستمرار، والعمل على خفض التكلفة من خلال القرارات والإستراتيجيات المتبناة.
 - 5- العمل على تطوير المنتجات والخدمات باستمرار وبشكل تشاركي بما يتلائم مع احتياجات العملاء المتغيرة، وتبني التعلم التوليدي، ومراعاة جوانب خفض التكلفة في قرارات المنظمة وما تتبناه من إستراتيجيات من أجل تعزيز تأثير المشاريع المستقبلي على باقي أعمال المجتمع المبحوث.
 - 6- تعزيز دور رأس المال الفكري في الربط بين التوجهات الاستراتيجية والسعي لتحقيق نجاح المشاريع، من خلال العمل على استدامة رأس المال الفكري وتعزيزه وتطويره باستمرار بما يتلاءم ومستجدات البيئة الخارجية.

المراجع

المراجع باللغة العربية :

- بدران، إبراهيم (2013). *الريادية (الإبداع في إنشاء المشاريع)*. الأردن، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- البشتاوي، سليمان، وبني طه، إسماعيل (2014). أثر رأس المال الفكري في تحسين ربحية شركات الصناعات الدوائية الأردنية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 10(2)، 229-253.
- حسن، حسين (2008). *استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال*. الأردن، عمان: إشراف للنشر والتوزيع.
- الهمداني، ناهدة وعلي، علي (2010). رأس المال الفكري وأثره في إدارة العاملين - دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الموصل. *تنمية المرافدين*، 98(23)، 119-145.
- السالم، مؤيد (2014). *إدارة المعرفة التنظيمية*. الجمهورية اللبنانية - الإمارات العربية المتحدة: دار الكتاب الجامعي.
- عبد اللطيف، عبد اللطيف والفراس، سليمان (2006). *التقويم الإداري في المشروعات*، سوريا، دمشق: منشورات جامعة دمشق.
- العنزي، سعد (2014). *إبداعات الأعمال - قراءات في التميز الإداري*. الأردن، عمان: دار الأوراق للنشر والتوزيع.
- العنزي، سعد وصالح، احمد (2009). *إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال*. الأردن، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- قاشي، خالد وهزلة، أسامة (2016) أثر رأس المال الفكري على نجاح تطوير منتجات منظمات الأعمال: دراسة استطلاعية في منظمة Condor لصناعة الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية ببرج بوعريرج - الجزائر. *مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية*، 27(2)، 46-65.

الهلائي، الهلائي الشربيني (2011). إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي. *مجلة بحوث التربية النوعية*، (22)، 1-66.

همشري، عمر (2013). *إدارة المعرفة (الطريق إلى التميز والريادة)*. الأردن، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

ياسين، سعد (2007). *إدارة المعرفة (المفاهيم - النظم - التقنيات)*. الأردن، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

المراجع باللغة الانجليزية :

- Abiodun, T., & Kida, M. (2016). Impact of strategic orientations on performance of small and medium enterprises: The roles of entrepreneurial orientation in promoting economic development. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 4(4), 206- 219. Doi: 10.18775/ijmsba.1849- 5664-5419.2014.23.1004
- Acar, A., Zehir, C., Özgenel, N., & Özşahin, M. (2013). The effects of customer and entrepreneurial orientations on individual service performance in banking sector. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 99, 526- 535.
- Adis, A., & Jublee, E. (2010). Market orientation and new product performance: the mediating role of product advantage. *African Journal of Marketing Management*, 2(5), 91- 100.
- Aga, Deribe (2016). Transactional leadership and project success: The moderating role of goal clarity. *Procedia Computer Science*. 100, 517- 525. Doi: 10.1016/j.procs.2016.09.190
- Ahanger, Reza (2011). The relationship between intellectual capital and financial performance: an empirical investigation in an Iranian company. *African Journal of Business Management*, 5(1), 88- 95. Doi: 10.5897/AJBM10.712
- Alias, Z., Zawawi, E., Yusof, K., & NM, A. (2014). Determining critical success factors of project management practice: A conceptual framework. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 153, 61- 69.
- Almajed, A., & Mayhew, P. (2015). Building a conceptual framework for IT project success: CIOs perspective. *International Journal of Information Technology and Business Management*, 39(1), 14- 26.

- Alzuod, M., Isa, M., & Othman, S. (2017). Intellectual capital, innovative performance and the moderating effect of entrepreneurial orientation among small and medium- sized enterprises in Jordan. *International Review of Management and Marketing*, 7(2), 308- 314.
- Aminu, M., & Mahmood, R. (2015). Mediating role of dynamic capabilities on the relationship between intellectual capital and performance: A hierarchical component model perspective in PLS- SEM path modeling. *Research Journal of Business Management*, 9(3), 443- 456. Doi: 10.3923/rjbm.2015.443.456
- Amirkhani, A., & Reza, A. (2015). Investigating the relationship between strategic orientation and firm's performance considering the intermediary role of business strategy. *Journal of Management Sciences*, 1(8), 152- 157.
- Araujo, C., & Pedron, C. (2015). IT project manager competencies and IT project success: A qualitative study. *Organisational project management*, 2(1), 53- 75.
- Arham, A., Abuhasan, H., Ridzuan, A., & Sulaiman, N. (2015). The effect of leadership behaviors on entrepreneurial orientation- an online survey on Malaysian SMEs. *International Journal of Latest Research in Science and Technology*, 4(5), 47- 50.
- Berssaneti, F., Carvalho, M., & Muscat, A. (2012). Impact of reference model for project management and project management maturity models on performance: an exploratory study in information technology projects. *Produção*, 22(3), 421- 435.
- Carvalho, M., & Junior, R. (2015). Impact of risk management on project performance: the importance of soft skills. *International Journal of Production Research*, 53(2), 321- 340.
- Cassol, A., Gonçalo, C., & Ruas, R. (2016). Redefining the relationship between intellectual capital and innovation: the mediating role of absorptive capacity. *BAR, Rio de Janeiro*, 13(4), 1- 25.
- Chandra, H., Indarto, Wiguna, I., & Kaming, P. (2011). Impact of stakeholder psychological empowerment on project success. *IPTEK, The Journal of Technology and Science*, 22(2), 65- 73.
- Codogan, John (2012). International marketing, strategic orientations and business success: reflections on the path ahead. *International Marketing Review*, 29(4), 340- 348.
- Daud, S., & Yussof, W. (2011). How intellectual capital mediates the relationship between knowledge management processes and organizational performance?. *African Journal of Business Management*, 5(7), 2607- 2617. Doi: 10.5897/AJBM10.806
- Doskočil, Radek (2016). The level of use of project management methods, techniques and tools and their impact on project success- selected region of Czech republic.

- Periodica Polytechnic Social and Management Sciences*. 24(1), 14- 24. Doi: 10.3311/PPso.8236
- Ejdys, Joanna (2014). Strategic orientation of small and medium size enterprises. *Economics and Management*, 19(4), 346- 358.
- El Telbani, Nihaya (2013). The relationship between intellectual capital and innovation in Jawwal company- Gaza. *Jordan Journal of Business Administration*, 9(3), 619- 650.
- Gatignon, H., & Xuereb, J. (1997). Strategic orientation of the firm and new product performance. *Journal of Marketing Research*, 34(1), 77- 90.
- Geoghegan, L., & Dulewicz, V. (2008). Do project managers' leadership competencies contribute to project success?. *Project Management Journal*, 39(4), 58- 67. Doi: 10.1002/pmj.20084
- Gergely, Farkas (2016). The effect of strategic orientations and perceived environment on firm performance. *Journal of Competitiveness*, 8(1), 55- 65. Doi: 10.7441/joc.2016.01.04
- Gray, G., & Wert- Gray, S. (2012). A contingency approach to marketing entrepreneurship: Impact of business strategies on the firm's marketing function. *International Journal of Business, Humanities & Technology*, 2(2), 184- 191.
- Gujarati, Damodar (2004). *Basic econometrics* (4th ed.). USA, New York, NY: The McGraw- Hill Companies.
- Güngör, D., & Gözlü, S. (2016). An analysis of the links between project success factors and project performance. *Sigma Journal Engineering and Natural Sciences*, 34 (2), 223- 239.
- Handzic, M., Durmic, N., Kraljic, A., & Kraljic, T. (2016). An empirical investigation of the relationship between intellectual capital and project success. *Journal of Intellectual Capital*, 17(3), 471- 483.
- Hortinha, p., Lages, C., & Lages, L. (2011). The trade- off between customer and technology orientations: impact on innovation capabilities and export performance. *Journal of International Marketing*, 19(3), 36- 58.
- Huang, S., & Wang, Y. (2011). Entrepreneurial orientation, learning orientation, and innovation in small and medium enterprises. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 24, 563- 570. Doi: 10.1016/j.sbspro.2011.09.004
- Jassmy, B., & Bhaya, Z. (2016, November). Strategic orientation and effects on organizational performance- analytical study in real estate banks in Al- Dewaniya Province. Paper presented at *Proceedings of the 10th International Management, Bucharest, Romania*, 200- 212.

- Joslin, R., & Müller, R. (2015). Relationships between a project management methodology and project success in different project governance contexts. *International Journal of Project Management*, 33, 1377- 1392. Doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.03.005
- Kalkan, A., Bozkurt, Ö., & Arman, M. (2014). The impact of intellectual capital, innovation and organizational strategy on firm performance. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 150, 700- 707. Doi: 10.1016/j.sbspro.2014.09.025
- Kamau, C., & Mohamed, H. (2015). Efficacy of monitoring and evaluation function in achieving project success in Kenya: A conceptual Framework. *Science Journal of Business and Management*, 5(3), 82- 94. Doi: 10.11648/j.sjbm.20150303.14
- Kerin, R., Hartley, S., & Rudelius, W. (2004). *Marketing: the core*. Avenue of the Americas, New York, NY: McGraw- Hill/ Irwin, Inc.
- Kerzner, Harold (2009). *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling* (10th ed.). Hoboken, New Jersey, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- Kohli, A., & Jaworski, B. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54, 1- 18.
- Lin, Y., & Chen, T. (2016). How does strategic orientation influence intellectual capital through value creation activities? *Business Research Review*, 2(1), 13- 32.
- Liu, B., & Fu, Z. (2011). Relationship between strategic orientation and organizational Performance in born global: a critical review. *International Journal of Business and Management*, 6(3), 109- 115.
- Machado, F., Martens, C., Martens, M., & Freitas, H. (2016). The effects of entrepreneurial orientation on project success. Paper presented at *IAMOT Conference Proceeding, International Association for Management of Technology*. 1615- 1634.
- Maqbool, R., Sudong, Y., Manzoor, N., & Rashid, Y. (2017). The impact of emotional intelligence, project managers' competencies and transformational leadership on project success: an empirical perspective. *Project Management Journal*, 48(3), 58- 75.
- Martens, M., & Carvalho, M. (2016). Sustainability and success variables in the project management context: an expert panel. *Project Management Journal*, 47(6), 24- 43.
- Mirkamali, K., & Salajeghe, S. (2014). Measuring the relationship between intellectual capital and project managers' competency model in the project oriented organizations. *Research in Business and Management*, 1(2), 55- 80. Doi: 10.5296/rbm.v1i2.5339
- Narver, J., & Slater, S. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*. 54(4), 20- 36.

- Nduati, P., & Kavale, S. (2015). How does strategic orientation affect organizational competitiveness? Evidence from a large cement manufacturing firm in Kenya. *Basic Research Journal of Business Management and Accounts*, 4(5), 113- 119.
- Noble, C., Sinha, R., & Kumar, A. (2002). Market orientation and alternative strategic orientations: A longitudinal assessment of performance implications. *Journal of Marketing*, 66, 25- 39.
- Obeidat, Bader (2016). The effect of strategic orientation on organizational performance: The mediating role of innovation. *Int. J. Communications, Network and System Sciences*, 9, 478- 505. Doi: 10.4236/ijcns.2016.911039
- Obeidat, B., Abdallah, A., Aqqad, N., Akhoershiedah, A., & Maqableh, M. (2017). The effect of intellectual capital on organizational performance: the mediating role of knowledge sharing. *Communications and Network*, 9, 1- 27. Doi: 10.4236/cn.2017.91001
- Pinto, Jeffrey (2016). *Project management achieving competitive advantage* (4th ed), United State of America, USA: Pearson Education Limited, Inc.
- Romero, A., Solís, E., & Monroy, V. (2014). Strategic orientations and their relationship with performance: a case of a Mexican family firm. *Academy of Strategic Management Journal*, 13(2), 1- 20.
- Saeed, S., Rasid, S., & Basiruddin, R. (2015). The mediating role of intellectual capital in corporate governance and the corporate performance relationship. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(5), 209- 219.
- Serrador, P., & Turner, R. (2014). The relationship between project success and project efficiency. *Procedia- Social and Behavioral Science*, 119, 75- 84. Doi: 10.1002/pmj.21468
- Shahsiah, N., & Sepahvand, R. (2016). Studying the mediating role of knowledge sharing and market orientation to enhance the intellectual capital effect on the organizational innovation (supervision of insurance companies in Lorestan province). *International Business Management*, 10(20), 4776- 4782.
- Shenhar, A., Dvir, D., Levy, O., & Maltz, A. (2001). Project success: A multinational strategic concept. *Long Range Planning*, 34, 699- 725.
- Spacapan, G., & Bastic, M. (2007). Organizational strategic orientation types and the role of market learning capability: Paper presented at *Proc. Of the 9th WSEAS Int. Conf. on Mathematical and Computational Methods in Science and Engineering*, Trinidad and Tabago.
- Sumedrea, Silvia (2013). Intellectual capital and firm performance: a dynamic relationship in crisis time. *Procedia Economics and Finance*, 6, 137- 144.

- Theodosiou, M., Kehagias, J., & Katsikea, E. (2012). Strategic orientations, marketing capabilities and firm performance: an empirical investigation in the context of frontline managers in service organizations. *Industrial Marketing Management*, 41(7), 1058- 1070.
- Tutar, H., Nart, S., & Bingöl, D. (2015). The effects of strategic orientations on innovation capabilities and market performance: The case of ASEM. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 207, 709- 719.
- White, Colin (2004). *Strategic Management*. New York, NY: Palgrave Macmillan.
- Zarezadeh, M., Moeinaddin, M., & Nayebyzadeh, S. (2014). Evaluating the effects of market orientation, intellectual capital and organizational learning capability on successfulness of a new product. *British Journal of Applied Sciences & Technology*, 4(13), 1905- 1924.

تطوير اساليب الرقابة الداخلية واثرها على خصائص المعلومات المحاسبية في المؤسسات غير الهادفة للربح العاملة في المملكة العربية السعودية

د. على طه على باجسير

د. حياة عطا المنان محمد سعيد

المملكة العربية السعودية

المستخلص

هدفت الدراسة الى التعرف على اثر تطوير اساليب الرقابة الداخلية على خصائص المعلومات المحاسبية في المؤسسات غير الهادفة للربح العاملة في المملكة العربية السعودية. لتحقيق الهدف من الدراسة، تم تصميم استبيان وتوزيعه على عينة تتألف من 35 المجيبين. أهم ما توصلت إليه الدراسة هو وجود علاقة إيجابية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات، وإدارة الرقابة الداخلية، والرقابة الاستراتيجية، وتحسين خصائص المعلومات المحاسبية من حيث الأهمية والموثوقية. ركزت توصية الدراسة على؛ من المهم تزويد الرقابة الداخلية ببرنامج محاسبة متقدم لرفع كفاءته، ودعم نظام إدارة الرقابة الداخلية لتحقيق جودة التقارير المالية، وتطوير أساليب الرقابة الاستراتيجية.

Abstract

The study aimed to identify the impact of the development of internal control methods on the characteristics of accounting information in non-profit institutions operating in Saudi Arabia. To achieve the objective of the study, a questionnaire was designed and distributed to a sample consisting of 35 respondents. The most important finding of the study is a positive relationship between the use of information technology, internal control management, strategic control, and improve the characteristics of accounting information in terms of importance and reliability. The recommendation of the study focused on; it is important to provide internal control with an advanced accounting program to raise its efficiency, support the internal control management system to achieve the quality of financial reports, and the development of strategic control methods.

Keywords: internal Control, technology, governance, strategic Control.

المقدمة

ازدادت الحاجة إلى تطوير نظام الرقابة الداخلية نتيجة للتطور الكبير في المجال الاقتصادي وزيادة الوحدات الاقتصادية وتعدد أنواعها وزيادة المسؤوليات الملقاة على عاتقها، وادخال الحاسوب واستخدام البرامج المحوسبة، فضلاً عن تعقد المشاكل الإدارية الناتجة عن تنوع نشاطها وزيادة حجم أعمالها، مما أدى إلى وجود فجوة في عملية الرقابة الداخلية والقى بأعباء جديدة على القائمين على إدارة المؤسسات غير الهادفة للربح وغيرها، فنظام الرقابة الداخلية لا يقف عند حد مراقبة الإيرادات وأوجه صرفها وإنما يمتد مفهومه ليشمل تقييم الأهداف ودراسة الخطط الاستراتيجية للمؤسسة.

ولأهمية هذا الموضوع وما تشهده المملكة العربية السعودية من تنام سريع في أعداد وأنواع المنظمات والمؤسسات غير الهادفة للربح (الخيرية)، بحكم أن هذه المؤسسات تمثل أحد أعمدة المجتمع المدني وركناً رئيساً من أركان الدولة، إذ يبلغ عدد المؤسسات غير الهادفة للربح في المملكة حسب التقرير المرجعي لمؤسسة الملك خالد للعام 2018م حوالي (2598) مؤسسة، تساهم بأكثر من 4.3 مليار ريال من إجمالي الناتج المحلي، فقد جاءت هذه الدراسة لتلقي الضوء على ضرورة تطوير اساليب الرقابة الداخلية، ويرى الباحث ان استخدام كل من تكنولوجيا المعلومات، حوكمة الرقابة الداخلية والرقابة الاستراتيجية يعد من أهم الاساليب المعاصرة لتطوير نظام الرقابة الداخلية والتي من خلالها يمكن أن ينعكس اثرها على تحسين خصائص المعلومات المحاسبية في المؤسسات غير الهادفة للربح العاملة في السعودية بالتحديد.

مشكلة الدراسة:

يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي :

هل يؤثر تطوير اساليب الرقابة الداخلية بالتركيز على استخدام تكنولوجيا المعلومات، تطبيق حوكمة الرقابة الداخلية، وتطبيق الرقابة الاستراتيجية على خاصيتي الملائمة والتمثيل الصادق في المؤسسات غير الهادفة للربح في المملكة العربية السعودية؟
أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في تناولها لموضوع الرقابة الداخلية في المؤسسات غير الهادفة للربح، والتي تعد من الدراسات النادرة التي تبحث عن واقع نظام الرقابة

الداخلية في هذه المؤسسات غير الهادفة للربح في المملكة العربية السعودية. كما أن هذه الدراسة وضعت محاور مهمة لتطوير نظام الرقابة الداخلية يمكن الانطلاق من خلالها إلى أفق أوسع في تحسين خصائص المعلومات المحاسبية في المؤسسات غير الهادفة للربح وغيرها. والارتقاء بعملية الرقابة في أحدث صورها التكنولوجية والمؤسسية والاستراتيجية، وبما يضمن سلامة الاجراءات المالية والمحاسبية، ويحقق الأداء المتوقع والمخطط اضافة لتحقيق مقترحات زيادة كفاءة الاداء بصورة مستمرة.

أهداف الدراسة :

هدفت الدراسة بشكل محدد إلى تحقيق الآتي :

- 1- معرفة اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على نظام الرقابة الداخلية على خاصيتي الملائمة والتمثيل الصادق.
- 2- معرفة أثر تطبيق حوكمة الرقابة الداخلية على نظام الرقابة الداخلية على خاصيتي الملائمة والتمثيل الصادق.
- 3- معرفة أثر تطبيق الرقابة الاستراتيجية على نظام الرقابة الداخلية على خاصيتي الملائمة والتمثيل الصادق.

فرضيات الدراسة :

استناداً إلى مشكلة الدراسة وأهدافها تمت صياغة الفرضيات التالية :

الفرضية الرئيسية الأولى : توجد علاقة ايجابية بين تطوير اساليب الرقابة الداخلية وخاصة ملائمة المعلومات المحاسبية في المؤسسات غير الهادفة للربح العاملة في المملكة العربية السعودية.

ويتفرع منها الفرضيات التالية :

- 1- توجد علاقة ايجابية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وملاءمة المعلومات المحاسبية.
- 2- توجد علاقة ايجابية بين تطبيق حوكمة الرقابة الداخلية وملاءمة المعلومات المحاسبية.
- 3- توجد علاقة ايجابية بين تطبيق الرقابة الاستراتيجية وملاءمة المعلومات المحاسبية.

الفرضية الرئيسية الثانية : توجد علاقة ايجابية بين تطوير اساليب الرقابة الداخلية وخاصة التمثيل الصادق للمعلومات المحاسبية في المؤسسات غير الهادفة للربح العاملة في المملكة العربية السعودية ويتفرض منها الفرضيات التالية :

1- توجد علاقة ايجابية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والتمثيل الصادق للمعلومات المحاسبية.

2- توجد علاقة ايجابية بين تطبيق حوكمة الرقابة الداخلية والتمثيل الصادق للمعلومات المحاسبية.

3- توجد علاقة ايجابية بين تطبيق الرقابة الاستراتيجية والتمثيل الصادق للمعلومات المحاسبية.

منهجية الدراسة :

لتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الدراسة المنهج التاريخي وذلك لعرض الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع ، والمنهج الاستنباطي لتحديد محاور الدراسة ووضع الفرضيات، والمنهج الاستقرائي لاختبار مدى صحة تلك الفرضيات، وأخيراً المنهج الوصفي التحليلي لتحليل الدراسة الميدانية واستخراج النتائج والتوصيات.

حدود الدراسة :

1- الحدود المكانية : المؤسسات غير الهادفة للربح العاملة في المملكة العربية السعودية.

2- الحدود البشرية: المراجعين الداخليين والمدراء الماليين والمحاسبين العاملين في المؤسسات غير الهادفة للربح العاملة في المملكة العربية السعودية.

3- الحدود الزمانية: تناولت الدراسة الفترة الزمنية من 2019/6/1م وحتى 2019/10/25م.

الدراسات السابقة :

الدراسات السابقة التي تناولت الرقابة الداخلية وجودة التقارير : هنالك بعض الدراسات التي تناولت أثر أو دور الرقابة الداخلية في تحسين جودة التقارير المالية، منها دراسة (أحمد، 2018م) والتي أظهرت أن استخدام الاتجاهات الحديثة في الرقابة الداخلية يزيد من الكفاءة المالية والمحاسبية، وأن التطورات التكنولوجية تؤثر

على عملية الرقابة سلباً وإيجاباً. أما دراسة (التميمي وهدا، 2018م) كشفت أن ضعف الهياكل الادارية في المنظمات غير الحكومية، وعدم توفر الموارد البشرية بالكفاءة المطلوبة، وعدم الالتزام بالموازنات التقديرية يؤثر على نظام الرقابة الداخلية واهدافه على مخرجات النظام المحاسبي وخصائصه في المنظمات غير الحكومية في العراق. كما اكدت دراسة (شعت، 2017م) إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية إحصائية بين أدوات الرقابة الداخلية وجودة التقارير المالية.

أما الدراسات السابقة التي تناولت محور استخدام تكنولوجيا المعلومات : منها دراسة (مشكور، 2016م) أن استخدام نظم التشغيل الالكتروني للبيانات المحاسبية يوفر السرعة والدقة في الانجاز وتقليل حالات الخطأ والغش وزيادة فاعلية الرقابة على أنشطة الوحدة الاقتصادية. اما دراسة (النعامي وسمور، 2015م) كشفت عن وجود اثر لتقنية المعلومات المحاسبي في تطوير نظم الرقابة الداخلية وذلك من خلال حماية الاصول، والحد من اخطاء التقارير المالية، وتطوير الاجراءات الرقابية على الأنشطة التشغيلية. كما اشارت دراسة (الجويفل، 2011م) أن متغير ملائمة المعلومات المحاسبية هو أكثر المتغيرات تأثيراً على الرقابة الداخلية يليه متغير التمثيل الصادق. واکدت دراسة (الشاذلي، 2011م) إلى أن هنالك تكييف لنظم الرقابة الداخلية مع التطور في ظل استخدام تكنولوجيا المعلومات إلا أنها لاتزال دون الطموح.

أما الدراسات السابقة لمحور حوكمة الرقابة الداخلية : منها دراسة (شهيد، العيسى، 2018م) التي بينت أن تطبيق قواعد الحوكمة يؤثر على تحسين جودة التقارير المالية الخاصة بالمصارف عينة الدراسة وبث الثقة لدي المستثمرين للاعتماد على المعلومات الواردة في هذه التقارير. اما دراسة (الحسناوي والموسوي، 2017م) فقد اوضحت أن تطبيق آليات حوكمة تكنولوجيا المعلومات في ظل إطار (COBIT) للرقابة الداخلية يؤدي إلى تعزيز نظام الرقابة الداخلية في النظم المحاسبية الالكترونية. وازافت دراسة (أصلان ، 2016م) أن تطبيق مبادئ الحوكمة يساهم تعزيز اكتشاف الغش والتلاعب بالتقارير المالية. في حين اكدت دراسة (محمد، 2016م) أن تطبيق مبادئ الحوكمة بطريقة فعالة يستلزم تهيئة وتوفير بنية محاسبية ملائمة.

أما الدراسات السابقة لمحور الرقابة الاستراتيجية : حيث أشارت دراسة (الفرأ، 2016م) أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على درجة توفر متطلبات الرقابة

الاستراتيجية، وتفعيل ادوات الرقابة الداخلية كالنسب المالية، والموازنات، وبطاقة الاداء للمتوازن. وازافت دراسة (مبارك، 2016م) ان هنالك اهتمام بالرقابة الاستراتيجية لتطوير وتفعيل اجراءات الرقابة الداخلية لتفادي وقوع الازطاء، والعمل على الاقتصاد في الموارد. كما كشفت دراسة (عبداللطيف وتركان، 2005م) ان استخدام أسلوب الرقابة الاستراتيجية، يعمل على ربط العلاقة بين نظم المعلومات المحاسبية والادارية المستخدمة وفعالية الرقابة الاستراتيجية.

أما الدراسات السابقة في المؤسسات غير الهادفة للربح في المملكة العربية السعودية: حيث هدفت دراسة (الحاج والمطيري، 2018م)، إلى التعريف بالأنظمة المحاسبية المطبقة في جمعيات الخيرية السعودية، وبيّنت أن العديد من الجمعيات الخيرية السعودية تواجه محاسباتاً تحديات عديدة، وأن العديد من الجمعيات الخيرية لديها معرفة بالمتطلبات المحاسبية الواجبة عليها ولكن لا يتم تطبيقها بطريقة صحيحة. كما تناولت دراسة (الصيعري، 2016م) مدى التزام الجمعيات الخيرية في المملكة العربية السعودية بمعيّار العرض والإفصاح في محافظة جدة، وكشفت عن، أن الجمعيات الخيرية تلتزم بمتطلبات معيار العرض والإفصاح العام فيما يخص متطلبات العرض العامة، ومتطلبات عرض المعلومات في قائمتي الدخل والمركز المالي. وأشارت دراسة (المحاري في، 2013م)، أن واقع نظام المعلومات المحاسبي غير مرضي، وعدم ملائمة اللوائح والتعليمات الوزارية للتوجيه والإرشاد المحاسبي. في حين كشفت دراسة (غريب، 2012)، أن الرقابة الاستراتيجية تساعد في ضبط وتحسين الاداء، والرقابة على العملية التشغيلية والمالية والمعالجة الفورية في حالة ظهور أي خلل أو انحراف واتخاذ الاجراءات التصحيحية، كما تساعد في دقة العمليات المالية عن طريق المراجعة الدورية والمستمرة والتأكد من عدالة القوائم المالية أنها أعدت وفقاً للمعايير المحاسبية المتعارف عليها. أما دراسة (الدخيل، 2010م)، ناقشت طبيعة المعايير المحاسبية المتوفرة لدى منظمات العمل الخيري في السعودية. وأكدت عدم وجود معرفة كافية بتطبيق المعايير المحاسبية الخاصة بالمنظمات الخيرية. كما كشفت دراسة (الغريب والعود، 2010م) أن أهم معايير الثقة في أساليب الرقابة المالية والمحاسبية من وجهة نظر رجال الأعمال هي اهتمام المنظمة بالحفاظ على سمعتها المالية والتعاقد مع مكتب محاسب قانوني. كما اظهرت دراسة (البقمي، 2009م) عدم كفاية التنظيم المحاسبي الحالي في الجمعيات الخيرية بالمملكة للوفاء بمتطلبات اتخاذ

القرار الإداري فيها لعدم توافر معايير محاسبية خاصة بالجمعيات الخيرية وقيام كل جمعية بتطبيق اللوائح المالية والتعليمات المحاسبية حسب رؤيتها. في حين اوضحت دراسة (باعلوي، 2008م) أن الرقابة الإدارية تعمل على اكتشاف الأخطاء والتعرف على أسبابها والإبلاغ عنها. كما أن هنالك معوقات تحد من تحقيق الفعالية في الرقابة الإدارية المطبقة على أعمال الجمعيات الخيرية.

من خلال الدراسات السابقة التي تم عرضها نلاحظ ما يلي:

1. استفادت الدراسة من الدراسات السابقة في التعرف على اخر المستجدات البحثية عن نظام الرقابة الداخلية، وتكوين مشكلة الدراسة وفرضياتها، وصياغة اسئلة الاستبانة، ومقارنة النتائج.
2. وافقت الدراسة الحالية العديد من النتائج الجزئية للدراسات السابقة التي تناولت دور الرقابة الداخلية على خصائص المعلومات المحاسبية، واختلفت معها في أن الدراسة الحالية ركزت على المؤسسات غير الهادفة للربح في المملكة العربية السعودية، بينما ركزت الدراسات السابقة على قطاعات أخرى مختلفة.
3. على الرغم من اهتمام الباحثين بدراسة حالة المؤسسات غير الهادفة للربح (الخيرية) في المملكة العربية السعودية، إلا أنها ركزت على التعريف بالنظام المحاسبي ومتطلباته في الجمعيات الخيرية السعودية، كما في دراسة (الحاج والمطيري، 2018؛ البقمي، 2009م)، كما ركزت دراسة (الصيعري، 2016م؛ المحارفي، 2013م؛ الدخيل، 2010م) على أسس العرض والافصاح المحاسبي وطبيعة المعايير المحاسبية في الجمعيات الخيرية السعودية، وجاءت دراسة (غريب، 2012م؛ الغريب والعود، 2010م؛ باعلوي، 2008م) والتي ركزت على دور الرقابة الاستراتيجية على أساليب الرقابة المالية ومتطلبات الرقابة الادارية. بينما نجد أن الدراسة الحالية ركزت على الاساليب المعاصرة كتطور واتجاه حديث للرقابة الداخلية كمتغير وسيط للرقابة الداخلية وإسقاطه على مخرجات النظام المحاسبي في المؤسسات غير الهادفة للربح وهذا ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.

الاطار النظري

اولاً : الاتجاهات الحديثة لتطوير نظم الرقابة الداخلية :

1- استخدام تكنولوجيا المعلومات

تكنولوجيا المعلومات هي وسائل إلكترونية لتجميع المعلومات ومعالجتها وتخزينها ونشرها، وهذه التكنولوجيا مصممة أصلاً على أساس معلومات رقمية مخزنة إلكترونياً على شكل أحاد وأصفار وهي تتضمن مكونات الحاسوب المادية والبرمجيات، وشبكات المعلومات". (البطة، 2016م: 20). ويؤكد (دحدوح، والقاضي، 2009م: 16) ان استخدام تكنولوجيا المعلومات يحسن من اداء أنظمة الرقابة الداخلية، عن طريق التحول نحو الرقابة اليومية من خلال الحاسوب، والتي تتجلى في الرقابة المبرمجة والتي تساعد في اختيار التحقق من توازن كل عملية مالية يتم تشغيلها، ونتيجة لذلك ينخفض احتمال حدوث الأخطاء التي كان يرتكبها الانسان في ظل الرقابة التقليدية. ويضيف (الشاذلي، 2011م) أن تكنولوجيا المعلومات تؤدي إلى تحسين الرقابة وتؤثر على مستوى أو درجة خطر الرقابة حيث تساعد المدقق في تقدير هذا الخطر بأنه منخفض مقارنة بالمعالجة التقليدية، والسبب يعود إلى أن احتمالات حدوث تحريفات ستكون أقل واحتمالات اكتشافها ستكون أكبر.

2- حوكمة الرقابة الداخلية :

عرفت الحوكمة حسب تقرير لجنة كادبري في عام 1992 على أنها نظام متكامل للرقابة يشمل النواحي المالية وغير المالية، من خلاله يتم إدارة الشركة والسيطرة عليها. (ابوراوي، 2011، 27). ويرى الباحث بأنها وسيلة لرقابة وحماية المجتمع والمنشآت العامة والخاصة وحفظ أموال المستثمرين والمقرضين وتعميق دور المسائلة ومتابعة الأداء.

وتتجسد أهمية حوكمة الرقابة في محاربة الفساد المالي والاداري، وتحقيق ضمان النزاهة والحيادية والاستقامة لكافة العاملين بالشركة، وتضادي وجود أخطاء عمدية أو انحراف متعمد أو غير متعمد ومنع استمراره أو العمل على تقليله إلى أدنى قدر ممكن، وذلك باستخدام النظم الرقابية المتطورة، بالإضافة الى تحقيق الاستفادة القصوى

من نظم المحاسبة والرقابة الداخلية، وتحقيق فاعلية الانفاق وربطه بالإنتاج، وتحقيق قدر كافٍ من الإفصاح والشفافية في القوائم المالية. (أصلان 2015م: 28).

ويرى (حران، 2014م) أن تطبيق حوكمة الرقابة الداخلية تحقق العديد من الاهداف منها، إدخال اعتبار قضايا البيئة والأخلاق في صنع واتخاذ القرارات، والعمل على رفع الضرر وتجنب المخاطر ومعالجة ما يحدث من أخطار مادية ومعنوية، وعدم الخلط بكن المهام والمسئوليات الخاصة ومهام مجلس الإدارة ومسئوليات أعضائه.

3- الرقابة الاستراتيجية.

الرقابة الاستراتيجية فن وعلم صياغة وتنفيذ وتقييم القرارات التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها (David, 2012). ويذكر (السكارنة، 2010) بأنها " نظام يتم من خلاله التأكد من تحقيق المنظمة لأهدافها وذلك من خلال وضع مستويات للأداء المستهدف، ثم قياس الاداء الفعلي ومقارنته مع المعايير الموضوعة للتعرف على مدى تحقيق الاداء الاستراتيجي". كما تعتبر الرقابة الاستراتيجية عملية إدارية يمكن من خلالها أن تراقب الإدارة العليا جميع مكونات الإدارة الاستراتيجية، لتقييم مدى كفاءة وفعالية الاداء، واتخاذ الاجراءات التصحيحية وفق خطوات متسلسلة هدفها تحسين استراتيجية المنظمة كما هو مخطط له. (مبارك، 2016م). وتكمن أهمية الرقابة الاستراتيجية في أنها وسيلة فعالة للقيام بعملية التقويم والرقابة باستمرار، كما تزود الإدارة بالتغذية العكسية التي تحدد فيما إذا كانت مراحل عملية الإدارة الاستراتيجية مناسبة ومتناسقة وتعمل بالشكل الصحيح، بالإضافة الى انها نظام الرقابة الفعال سوف يتمكن من توزيع الموارد في أماكن استخدامها الأكثر كفاءة. (الدوري، 2005م).

ثانياً : الخصائص النوعية للمعلومات المحاسبية :

يجب أن يتوافر في المعلومات المحاسبية المدرجة في التقارير المالية عدة خصائص نوعية حتى تكون مفيدة لمستخدميها في اتخاذ القرارات، وحددت المعايير الدولية في نوعين أساسيين:

1- خاصية الملائمة :

يقصد بالملائمة وجود علاقة وثيقة بين المعلومات المحاسبية والهدف من إنتاجها، وحتى تكون المعلومات المحاسبية ملائمة يجب ان تتصف بالعديد من الخصائص منها: ان تقدم في الوقت المناسب وعند الحاجة اليها، وان يكون لديه قدرة تنبؤية، وأن يكون لها

تغذية عكسية بمعنى أن تمكن متخذي القرار من تقييم صحة ودقة القرارات السابقة، وأن تكون ذات صلة بالقرارات المتخذة ومؤثرة فيها، وأن تكون قابلة للفهم والاستيعاب للجميع.

2- خاصية التمثيل الصادق:

يقصد بالتمثيل الصادق مطابقة المعلومات المدرجة في التقارير المالية مع ما تمثله من الأحداث والعمليات المحاسبية بأمانة وصدق والتي حدثت فعلاً. (الجوهر، 2011م: 114). ويرى (الصباحي، 2013م) بأنها "تمثيل العمليات المحاسبية للواقع العملي، الذي يعكس الأحداث الفعلية التي تمارسها الوحدة بصدق وليس مجرد شكلياً". وتتعلق خاصية التمثيل الصادق بأمانة المعلومات وإمكانية الاعتماد عليها، ويجب أن تتوفر فيها مجموعة من الخصائص منها: المصادقية في تمثيل الأحداث الاقتصادية، والقابلية للتحقق والحياد والاكتمال. (على، 2011م).

ثالثاً: المؤسسات غير الهادفة للربح في المملكة العربية السعودية:

عرف النظام السعودي، بحسب ما ورد في المادة الثانية من القواعد التنفيذية لللائحة الجمعيات والمؤسسات الخيرية الصادرة من وزارة العمل والشؤون الاجتماعية 1412، أنها "هيئة أهلية تطوعية تهدف إلى تقديم الخدمات الاجتماعية مما له علاقة بالخدمات الإنسانية دون أن يكون هدفها الحصول على الربح المادي أو تحقيق أية أغراض لا تتفق مع الغرض الذي أوجدت من أجله". وتتعدد أنشطة المؤسسات غير الهادفة للربح في المملكة العربية السعودية حيث تقدم العديد من الخدمات والأنشطة للمستفيدين منها: (وزارة العمل والتنمية الاجتماعية، 2018م).

1- إقامة دورات التدريب والتأهيل الأسري للشباب المقبلين على الزواج وعموم المجتمع.

2- تقديم الدورات والندوات والمحاضرات والاستشارات والبرامج والناشط التوجيهية المختلفة

3- تقديم قروض تسترد على أقساط ميسرة.

4- تقديم خدمات جليلة لذوي الحاجات الخاصة سواء من الناحية الطبية أم التعليمية أم تأهيلية.

5- تقديم الخدمات الالكترونية في جميع ما سبق عن طريق موقع الجمعية على الانترنت.

6- تقديم خدمات الرعاية الطبية والاجتماعية للمسنين.

تتمتع المنشآت غير الهادفة للربح بخصائص تميزها عن المنشآت الهادفة للربح ، في ان أهدافها تطوعية خيرية أو اجتماعية حيث أنها تتلقى تبرعان بشكل جوهري في صورة نقدية أو أصول أخرى من مقدمي الموارد (المتبرعين) ، بدون أن تقدم لهم عائداً نقدياً أو عينياً مكافئاً مقابل تلك التبرعات، و عدم وجود ملكية محددة قابلة للتصرف فيها من قبل مالك معين ، وإنما هم متبرعون ومقدمو موارد وأمناء. وتتمثل أهداف التقارير المالية للمنشآت غير الهادفة للربح في الاتي: (الهيئة السعودية للمحاسبين السعوديين – SOCPA (2012). منها ، تقديم معلومات ملائمة وموثوق منها لمستخدمي التقارير المالية والتي يجب ان تتضمن الخدمات التي تقدمها المؤسسة ومدى قدرتها على تأدية الخدمات ، وتقديم معلومات عن التدفقات النقدية ونوعها خلال الفترة ، والقياس الدوري للأداء لمعرفة التغير في صافي الأصول ، بالإضافة إلى أي معلومات اضافية في شكل ايضاحات مرفقة بالقوائم المالية.

المستفيدون من التقارير المالية للمنشآت غير الهادفة للربح :

يمكن تصنيف المستفيدين من المعلومات المحاسبية في المنشآت غير الهادفة للربح إلى: (الهيئة السعودية للمحاسبين السعوديين – SOCPA ، 2013م)

- 1- مُقدمي موارد يتم تعويضهم: وهم كل من يتم تعويضه بشكل مكافئ مقابل تقديمه موارد للمنشأة: مثل الممولين والموردين والموظفين.
- 2- مُقدمي موارد لا يتم تعويضهم: وهم كل من لا يتم تعويضه بشكل مكافئ كالأعضاء في المنشأة وكذلك المتبرعين.
- 3- الجهات النظامية والرقابية: تشمل كل الجهات المسؤولة عن وضع السياسات اللازمة لمراقبة أداء مديري المنشآت غير الهادفة للربح وتقييمهم. كما تشمل مجالس الأمناء، ومجالس الإدارة، والجهات التشريعية، والهيئات الشرعية، والهيئات ذات المسؤوليات المماثلة.
- 4- المديرون: يشمل المسئولين عن تنفيذ السياسات الموضوعة من قبل الهيئات النظامية وإدارة الأعمال اليومية للمنشأة، كما يشمل المديرين التنفيذيين المعيّنين من قبل الهيئات النظامية، مثل المدير التنفيذي في الجمعية الخيرية.

أهداف التقارير المالية في المنشآت غير الهادفة للربح :

تتمثل أهداف التقارير المالية للمنشآت غير الهادفة للربح في الآتي:

- 1- تقديم المعلومات الملائمة لاحتياجات المستفيدين الرئيسيين كالخدمات التي تقدمها المنشأة وقدرتها على تقديم تلك الخدمات، وكيفية وفاء المديرين بمسؤولياتهم المتعلقة بالوكالة والجوانب الأخرى لأدائهم.
- 2- تقديم معلومات عن الموارد المالية للمنشأة ومصادرها، ومعلومات عن أصول المنشأة والتزاماتها وصافي أصولها لضمان الاستمرارية.
- 3- تقديم معلومات عن أداء المنشأة من خلال القياس الدوري للتغير في صافي أصول المنشأة.
- 4- تقديم معلومات عن مقدار تدفقات الموارد الداخلة والخارجة ونوعها خلال الفترة.
- 5- تقديم معلومات إضافية في شكل إيضاحات مرفقة بالقوائم المالية.

الدراسة الميدانية :

مجتمع وعينة الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من المؤسسات غير الهادفة للربح العاملة في المملكة العربية السعودية، أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بصورة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة حيث قام الباحث بتوزيع عدد (50) استمارة استبانة، واستجاب (40) شخص أي ما نسبته (80%) وتم استبعاد (5) استمارات لعدم مصداقيتها، ليصبح العدد القابل للتحليل (35) بنسبة (70%) من الإجمالي.

خصائص وسمات عينة الدراسة :

جدول رقم (1) وصف مجتمع الدراسة

م	المتغير	مجموع	%
1	العمر	من 20-30 سنة	7
		31-40	11
		41-50	13
		51-60	4
	المجموع	35	100%
2	المؤهل العلمي	دبلوم	4
		بكالوريوس	22
		ماجستير	8

3	1	دكتوراه		
100%	35	المجموع		
71	25	محاسبة	التخصص العلمي	3
17	6	إدارة أعمال		
3	1	اقتصاد		
8	3	نظم معلومات محاسبية		
100%	35	المجموع		
63	22	مدقق داخلي	المسمى الوظيفي	4
17	6	مدير مالي		
11	4	رئيس قسم		
8	3	أخرى		
100%	35	المجموع		
20	7	أقل من 5	سنوات الخبرة	5
46	16	من 6 - 10		
34	12	من 10 فأكثر		
100%	35	المجموع		
26	9	1-3 دورات	الدورات التدريبية في مجال العمل	6
40	14	4-5 دورات		
34	12	من 6 فأكثر		
100%	35	المجموع		

المصدر : اعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة 2019م.

من معطيات الجدول رقم (1) يتضح لنا الاتي :

- اختلاف الفئات العمرية يدل على استطلاع رأي مختلف هذه الفئات لتحقيق هدف الاستبانة من دور الاتجاهات المعاصرة في تحسين جودة التقارير المالية حيث حققت الفئة العمرية (41-50) أعلى نسبة بواقع 37% بينما أقل فئة عمرية كانت من 51-60 بنسبة 12%.

- مستوى التأهيل العلمي لعينة الدراسة مرتفع ، وقادرة على التعامل مع مدلولات الاستبانة حيث حاز مؤهل البكالوريوس على أعلى نسبة بواقع 63% يليه مؤهل الماجستير بنسبة 23%.

- التخصص العلمي لأفراد عينة الدراسة تركز في تخصص المحاسبة بنسبة 71%، يليه تخصص إدارة الأعمال بواقع 17% وتعتبر هذه النسبة طبيعية لأن الفئة المستهدفة هم المحاسبين بالدرجة الأولى.

-المسمى الوظيفي لأفراد عينة الدراسة تركز في تخصص مدقق داخلي بنسبة 63%، يليه مدير مالي بنسبة 17% ورئيس قسم بنسبة 11%، وتعتبر هذه النسبة مفيدة وذات علاقة بموضوع الدراسة وقادرة على تحقيق هدف الاستبيان بشكل يُمكن من الاعتماد على آرائهم.

-معظم افراد عينة الدراسة لديهم خبرة علمية وعملية كافية في مجال عملهم ، حيث حققت سنوات الخبرة من 6-10 سنوات أعلي نسبة بواقع 46% ، تليها سنوات الخبرة من 11 سنة فأكثر بنسبة 34%، مما ينعكس ذلك ايجاباً على نتائج الدراسة.

-هنالك اهتمام نسبي من إدارات المؤسسات عينة الدراسة على تأهيل وتدريب منسوبيها في مجال الرقابة الداخلية، حيث حصل ما نسبته على 40% على دورات تدريبية تراوحت بين 4-5 دورات ، يليه نسبة 34% حصلوا على 6 دورات فاكثر.

أداة الدراسة :

تم تقسيم اسئلة الاستبانة إلى جزأين كما يلي :

الجزء الأول : يتكون من البيانات الأولية لعينة الدراسة ويتكون من 6 فقرات .

الجزء الثاني : يتضمن اساليب الرقابة الداخلية وتم تقسيمه إلى قسمين كما يلي:

القسم الاول : اساليب الرقابة الداخلية (المتغير مستقلة) ويتكون من 3 محاور كما يلي:

المحور الأول : استخدام تكنولوجيا المعلومات ويتكون من (8) فقرات.

المحور الثاني : تطبيق حوكمة الرقابة الداخلية و يحتوي على (8) فقرات.

المحور الثالث : تطبيق الرقابة الاستراتيجية ويحتوي على (8) فقرات.

القسم الثاني : خصائص المعلومات المحاسبية (المتغير التابع) ويتكون من محورين كما يلي:

المحور الأول : خاصية ملائمة المعلومات المحاسبية ويحتوي على (5) فقرات.

المحور الثاني : خاصية التمثيل الصادق للمعلومات المحاسبية ويحتوي على (5) فقرات.

فقرات.

وقد كانت الإجابات على كل فقرة حسب مقياس ليكرت الخماسي.

الصدق والثبات لأداة الاستبانة :

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، كما يقصد

بالصدق شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح

فقراتها ومضدراتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها. وقد تم التأكيد على صدق أداة الدراسة كما يلي:

1- قياس الاعتمادية لأداة الدراسة :

تم عرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين الأكاديميين المتخصصين بمجال الدراسة والبالغ عددهم (4) محكمين وتم إجراء التعديلات من حذف وإضافة وإعادة صياغة، التي اتفق عليها المحكمين. كما تم قياس درجة الاعتمادية لاستمارة الاستبانة بموجب طريقة التجزئة النصفية وأظهرت النتائج أن جميع معاملات الثبات والصدق لإجابات افراد عينة الدراسة بكل محور على استمارة الاستبانة أكبر من 60% مما يدل على أن أداة الدراسة تتصف بالثبات والصدق الكبيرين بما يحقق أهداف الدراسة ويجعل التحليل الاحصائي سليماً ومقبولاً.

جدول رقم (2) : قياس الاعتمادية لأداة الدراسة

المتغيرات	المحور	عنوان المحور	معامل الارتباط	معامل الثبات	معامل الصدق الذاتي
تطور اساليب الرقابة الداخلية	الاول	تكنولوجيا المعلومات	0.75	0.92	0.87
	الثاني	حوكمة الرقابة الداخلية	0.81	0.86	0.90
	الثالث	الرقابة الاستراتيجية	0.74	0.94	0.84
خصائص المعلومات الحاسبية	الرابع	خاصية الملاءمة	0.68	0.85	0.77
	الخامس	خاصية التمثيل الصادق	0.65	0.88	0.82
	جميع المحاور		0.78	0.90	0.83

المصدر : اعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة 2019م.

تحليل محاور الدراسة :

المعالجات الاحصائية المستخدمة :

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، فقد تم استخدام العديد من الاساليب الاحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، للحصول على المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لمقياس ليكرت الخماسي، لمعرفة متوسطات تقديرات عينة الدراسة لأثر الاتجاهات المعاصرة في تحسين جودة التقارير المالية في المؤسسات غير الهادفة للربح العاملة في السعودية، فاذا كانت قيمة الوسط الحسابي أكبر من الوسط الفرضي (3) يكون الاتجاه إيجابياً، أما اذا كانت اقل من (3) يكون الاتجاه سلبياً، وإذا كانت قيمته مساوية لـ (3) يكون الاتجاه محايداً.

كما لجأ الباحث إلى اختبار One Sample T-Test للعينة الواحدة للتحقق من معنوية الفقرة وأهميتها . كما هو موضح بالجدول التالية.

تحليل فقرات المحور الاول : استخدام تكنولوجيا المعلومات في الرقابة الداخلية من معطيات الجدول رقم (3) يتضح لنا ما يلي:

- القيم الاحصائية لفقرات محور (استخدام تكنولوجيا المعلومات في الرقابة الداخلية) تراوحت أوساطها الحسابية بين (4.12 الي 4.56) (الدرجة الكلية من 5) وهي أعلى من المتوسط الفرضي (3) ، ويشير على أن أفراد عينة الدراسة توافق بشدة على فقرات الفرضية. كما تراوحت قيم الانحرافات المعيارية بين (0.927 الى 0.579)، وهي أقل من الواحد الصحيح وهذا يدل على عدم تشتت الفقرات عن متوسطها الحسابي.
- حصلت الفقرة التي تنص على (تحديث وتطوير البرامج الالكترونية الموجودة بجميع الاقسام داخل المؤسسة) على أعلى مستوى موافقة بمتوسط الحسابي قدره (4.56) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (91%) وهو أعلى من الوزن النسبي المحايد (60%) وقيمة اختبار (T) المحسوبة تساوي (12.454) وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية التي تساوي (2.02)، ومستوي دلالة احصائية يساوي (0.000)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة أكبر من درجة المتوسط الفرضي (3) ، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- حصلت الفقرة التي تنص على (تطبيق تقنية الحوسبة السحابية في نظام الرقابة الداخلية) على أدنى مستوى موافقة بمتوسط حسابي بلغ (4.12) على مقياس ليكرت الخماسي، وأن المتوسط الحسابي النسبي (82 %)، وقيمة اختبار (T) المحسوبة تساوي (11.345) وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية التي تساوي (2.02)، ومستوي دلالة احصائية يساوي (0.000)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة أكبر من درجة المتوسط الفرضي (3)، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

بشكل عام فإن المتوسط الحسابي الكلي يساوي (4.31)، وان المتوسط النسبي يساوي (86%)، وهو أعلى من الوزن النسبي المحايد (60%)، وقيمة اختبار (T) المحسوبة تساوي (12.016) وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية التي تساوي (2.02)، ومستوي دلالة احصائية يساوي (0.000)، لذلك تعتبر فقرات هذا المحور (استخدام تكنولوجيا

المعلومات) دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرات أكبر من درجة المتوسط الفرضي (3)، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل افراد العينة.

جدول رقم (3) : يوضح تحليل فقرات المحور الاول (استخدام تكنولوجيا المعلومات)

م	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
1	توفير المرونة في المعالجة الحاسوبية وسرعة توصيل المعلومات.	4.48	0.560	15.635	0.000
2	تقديم وسائل الرقابة الداخلية الالكترونية.	4.35	0.545	14.654	0.000
3	تصميم النظم الالكترونية وربطها بين الاقسام المختلفة.	4.25	0.561	13.182	0.000
4	تحديث وتطوير البرامج الالكترونية الموجودة بجميع الاقسام داخل المؤسسة.	4.56	0.741	12.454	0.002
5	التحقق من أمن وسلامة النظم الالكترونية.	4.28	0.832	9.101	0.002
6	تحليل تقارير الرقابة الداخلية الالكترونية.	4.20	0.685	10.363	0.000
7	تدريب وتأهيل الموظفين على أحدث النظم التكنولوجية.	4.22	0.652	11.069	0.000
8	تطبيق تقنية الحوسبة السحابية في نظام الرقابة الداخلية.	4.12	0.584	11.345	0.000
جميع الفقرات		4.31	0.645	12.016	0.000

قيمة (T) الجدولية عند مستوي دلالة (0.05) ودرجة حرية (34) تساوي (2.02).

تحليل فقرات المحور الثاني : تطبيق حوكمة الرقابة الداخلية

من معطيات الجدول رقم (4) يتضح لنا ما يلي:

- القيم الاحصائية لفقرات محور (تطبيق حوكمة الرقابة الداخلية) تراوحت أوساطها الحسابية بين (3.64 إلى 4.55)، على مقياس ليكرت الخماسي، وهي أعلى من درجة المتوسط الفرضي (3)، ويشير هذا على أن أفراد عينة الدراسة توافق بشدة على فقرات الفرضية. كما تراوحت قيم الانحرافات المعيارية بين (0.522 الى 0.812)، وهي أقل من الواحد الصحيح وهذا يدل على عدم تشتت الفقرات عن متوسطها الحسابي.

- حصلت الفقرة التي تنص على (العمل بالشفافية والافصاح بتفعيل نظام الرقابة الداخلية) على أعلى مستوى موافقة بمتوسط الحسابي قدره (4.55)، أي أن المتوسط الحسابي النسبي (91%) وهو أعلى من الوزن النسبي المحايد (60%)، وقيمة اختبار (T) المحسوبة تساوي (11.293) وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية التي تساوي (2.02)، ومستوي دلالة احصائية يساوي (0.000)، مما يدل على أن متوسط درجة

الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة المتوسط الفرضي (3)، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- حصلت الفقرة تنص على (تحديد طرق وقواعد اتخاذ القرارات واسس تفويض السلطات) على أدنى مستوى موافقة بمتوسط حسابي بلغ (3.64) ، وأن المتوسط الحسابي النسبي (73 %) ، وقيمة اختبار (T) المحسوبة تساوي (6.461) وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية التي تساوي (2.02)، ومستوي دلالة احصائية يساوي (0.000)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة اكبر من درجة المتوسط الفرضي (3)، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- بشكل عام يتضح أن المتوسط الحسابي الكلي يساوي (4.23)، وأن المتوسط النسبي يساوي (85%)، وهو أعلى من الوزن النسبي المحايد (60%)، وقيمة اختبار (T) المحسوبة تساوي (10.780) وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية التي تساوي (2.02) ومستوي دلالة احصائية يساوي (0.000) لذلك تعتبر فقرات هذا المحور (حوكمة الرقابة الداخلية) دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرات أكبر من درجة المتوسط الفرضي (3) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة.

جدول رقم (4) : يوضح تحليل فقرات المحور الثاني (تطبيق حوكمة الرقابة الداخلية)

م	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
1	تحقيق مستوى الجودة المطلوب.	4.45	0.650	13.197	0.000
2	تطوير معايير المراجعة وضوابط الرقابة المالية.	4.36	0.775	15.413	0.000
3	تقييم فاعلية وكفاءة نظم الرقابة الداخلية.	4.42	0.644	13.044	0.000
4	العمل بالشفافية والافصاح بتنفيذ نظام الرقابة الداخلية.	4.55	0.522	11.293	0.000
5	تحقيق استقلالية المراجعة الداخلية.	4.43	0.752	11.249	0.000
6	وضع خطط للتطوير والتغيير في نظم الرقابة الداخلية.	3.75	0.662	6.702	0.001
7	تحديد طرق وقواعد اتخاذ القرارات واسس تفويض السلطات.	3.64	0.586	6.461	0.000
8	البحث عن حلول بديلة والتي يجب على الشركة الاخذ بها بهدف زيادة فعاليتها.	4.26	0.812	9.618	0.000
	جميع الفقرات	4.23	0.675	10.780	0.000

قيمة (T) الجدولية عند مستوي دلالة (0.05) ودرجة حرية (34) تساوي (2.02).

تحليل فقرات المحور الثالث : تطبيق الرقابة الاستراتيجية

من معطيات الجدول رقم (5) يتضح لنا ما يلي:

- القيم الاحصائية لفقرات محور (تطبيق الرقابة الاستراتيجية) تراوحت أوساطها الحسابية بين (4.09 الي 4.36)، على مقياس ليكرت الخماسي، وهي أعلى من درجة المتوسط الفرضي (3)، ويشير هذا على أن افراد عينة الدراسة توافق بشدة على فقرات الفرضية. كما تراوحت قيم الانحرافات المعيارية بين (0.772 الى 0.517)، وهي أقل من الواحد الصحيح وهذا يدل على عدم تشتت الفقرات عن متوسطها الحسابي.
- حصلت الفقرة التي تنص على (ايجاد أنظمة رقابية تحقق استراتيجيات المؤسسة كأداء المتوازن) على أعلى مستوى موافقة بمتوسط الحسابي قدره (4.36)، المتوسط الحسابي النسبي لها (91%)، وهو اعلي من الوزن النسبي المحايد (60%)، وقيمة اختبار (T) المحسوبة تساوي (12.010)، وهي اكبر من قيمة (T) الجدولية التي تساوي (2.02)، ومستوي دلالة احصائية يساوي (0.000)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة اكبر من المتوسط الفرضي (3)، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل افراد العينة على هذه الفقرة.
- حصلت الفقرة التي تنص على (تحليل مكونات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة) على أدنى مستوى موافقة بمتوسط حسابي بلغ (4.09)، وأن المتوسط الحسابي النسبي 82 %، وقيمة اختبار (T) المحسوبة تساوي (8.353) وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية التي تساوي (2.02)، ومستوي دلالة احصائية يساوي (0.000)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة أكبر من المتوسط الفرضي (3)، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- بشكل عام يتضح أن المتوسط الحسابي الكلي يساوي (4.22)، وأن المتوسط النسبي يساوي (85%)، وهو أعلي من الوزن النسبي المحايد (60%)، وقيمة اختبار (T) المحسوبة تساوي (10.961) وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية التي تساوي (2.02)، ومستوي دلالة احصائية يساوي (0.000)، لذلك تعتبر فقرات هذا المحور (الرقابة الاستراتيجية) دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرات أكبر من درجة المتوسط الفرضي (3)، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة.

جدول رقم (5) : يوضح تحليل فقرات المحور الثالث (الرقابة الاستراتيجية)

م	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
1	وضع المعايير الاستراتيجية لتنفيذ النشاط.	4.35	0.754	10.670	0.000
2	متابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية.	4.28	0.517	14.647	0.000
3	السعي لتحقيق رسالة واهداف المؤسسة بناءً على المعايير الاستراتيجية.	4.21	0.680	10.527	0.000
4	ايجاد أنظمة رقابية تحقق استراتيجية المؤسسة كالأداء المتوازن.	4.36	0.665	12.010	0.000
5	تطبيق نظم المعلومات الحاسبية والادارية بطريقة سليمة ومتكاملة.	4.13	0.685	9.759	0.000
6	تحديد الانشطة المهمة التي يجب مراقبتها.	4.32	0.547	14.276	0.000
7	التنسيق الكامل بين مكونات الرقابة الداخلية.	4.10	0.645	10.089	0.000
8	تحليل مكونات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.	4.09	0.772	8.353	0.000
	جميع الفقرات	4.22	0.658	10.961	0.000

قيمة (T) الجدولية عند مستوي دلالة (0.05) ودرجة حرية (34) تساوي (2.02).

2- خصائص المعلومات الحاسبية

لوصف مستوى جودة التقارير المالية (الملاءمة والتمثيل الصادق) في المؤسسات غير الهادفة للربح في المملكة العربية السعودية، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات ، واختبار One Sample T-Test للعينة الواحدة للتحقق من معنوية الفقرة وأهميتها.

تحليل فقرات المحور الخامس: ملائمة المعلومات الحاسبية

من معطيات الجدول رقم (6) يتضح لنا ما يلي:

- القيم الاحصائية لفقرات محور (ملائمة المعلومات الحاسبية) تراوحت أوساطها الحسابية بين (3.65 إلى 4.45)، وهي أعلى من درجة المتوسط الفرضي (3)، ويدل على أن أفراد عينة الدراسة توافق على فقرات الفرضية. كما تراوحت قيم الانحرافات المعيارية بين (0.853 الى 0.605)، وهي أقل من الواحد الصحيح، ويعكس اتفاق الاجابات وعدم تشتتها عن متوسطها الحسابي.
- حصلت الفقرة التي تنص (يتم تقديم المعلومات الحاسبية للمستخدمين عند الحاجة اليها) على أعلى مستوى موافقة بمتوسط حسابي قدره (4.45)، والمتوسط الحسابي النسبي لها (89 %) وهو أعلى من الوزن النسبي المحايد (60%) ، وقيمة اختبار (T) المحسوبة تساوي (10.056) وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية التي تساوي (2.02)،

ومستوي دلالة احصائية يساوي (0.000)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة أكبر من المتوسط الفرضي (3)، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- حصلت الفقرة الخامسة والتي تنص على (المعلومات المحاسبية التي تقدمها المؤسسة ذات صلة بالقرارات المتخذة) على أدنى مستوى موافقة بمتوسط حسابي بلغ (3.65)، وأن المتوسط الحسابي النسبي (73%)، وقيمة اختبار (T) المحسوبة تساوي (6.324) وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية التي تساوي (2.02)، ومستوي دلالة احصائية يساوي (0.000)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة أكبر من المتوسط الفرضي (3)، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يتضح أن المتوسط الحسابي الكلي يساوي (4.18)، أي أن المتوسط النسبي يساوي (84%)، وهو أعلى من الوزن النسبي المحايد (60%)، وقيمة اختبار (T) المحسوبة تساوي (9.790) وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية التي تساوي (2.02)، ومستوي دلالة احصائية يساوي (0.000)، لذلك تعتبر فقرات هذا المحور ملائمة المعلومات المحاسبية) دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرات أكبر من درجة المتوسط الفرضي (3)، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة .

جدول رقم (6) : تحليل فقرات المحور الخامس (ملائمة المعلومات المحاسبية)

م	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
1	تقديم المعلومات المحاسبية بالمؤسسة يتم من دون تأخير وفي الوقت المحدد.	4.24	0.645	11.373	0.000
2	تساعد المعلومات المحاسبية بالمؤسسة في القدرة على التنبؤ المستقبلي.	4.18	0.748	9.332	0.000
3	تقديم المعلومات المحاسبية للمستخدمين عند الحاجة إليها.	4.45	0.853	10.056	0.000
4	تسهل التغذية العكسية بالمؤسسة في تحسين فائدة المعلومات المحاسبية.	4.40	0.712	11.632	0.000
5	المعلومات المحاسبية التي تقدمها المؤسسة ذات صلة بالقرارات المتخذة.	3.65	0.608	6.324	0.000
	جميع الفقرات	4.18	0.713	9.790	0.000

قيمة (T) الجدولية عند مستوي دلالة (0.05) ودرجة حرية (34) تساوي (2.02).

تحليل فقرات المحور الخامس : التمثيل الصادق للمعلومات المحاسبية

من معطيات الجدول رقم (7) يتضح لنا ما يلي:

- القيم الاحصائية لفقرات محور (التمثيل الصادق للمعلومات المحاسبية) تراوحت أوساطها الحسابية بين (4.13 الي 4.51)، وهي أعلى من درجة المتوسط الفرضي (3)، ويدل على أن أفراد عينة الدراسة توافق على فقرات المحور. كما تراوحت قيم الانحرافات المعيارية بين (0.853 إلى 0.605)، وهي أقل من الواحد الصحيح، ويعكس اتفاق الاجابات وعدم تشتتها عن متوسطها الحسابي.
- حصلت الفقرة التي تنص على (تتميز القوائم المالية بالدقة والخلو من الانحرافات والأخطاء الجوهرية) على أعلى مستوى موافقة بمتوسط حسابي قدره (4.51)، والمتوسط الحسابي النسبي لها (89 %) وهو أعلى من الوزن النسبي المحايد (60%)، وقيمة اختبار (T) المحسوبة تساوي (15.867) وهي اكبر من قيمة (T) الجدولية التي تساوي (2.02)، ومستوي دلالة احصائية يساوي (0.000) ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة أكبر من المتوسط الفرضي (3)، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- حصلت الفقرة التي تنص على (تتوفر العناية المهنية عند اعداد التقارير المالية) على ادني مستوى موافقة بمتوسط حسابي بلغ (4.13)، وأن المتوسط الحسابي النسبي 83 %، وقيمة اختبار (T) المحسوبة تساوي (10.253) وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية التي تساوي (2.02) ، ومستوي دلالة احصائية يساوي (0.000)، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة أكبر من المتوسط الفرضي (3) ، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- بشكل عام يتضح أن المتوسط الحسابي الكلي يساوي (4.34)، وأن المتوسط النسبي يساوي (87%)، وهو أعلى من الوزن النسبي المحايد (60%)، وقيمة اختبار (T) المحسوبة تساوي (12.011) وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية التي تساوي (2.02)، ومستوي دلالة احصائية يساوي (0.000)، لذلك تعتبر فقرات هذا المحور (التمثيل الصادق) دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، مما يدل على أن متوسط

درجة الاستجابة لهذه الفقرات أكبر من درجة المتوسط الفرضي (3) ، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة.

جدول رقم (7) : تحليل فقرات المحور الخامس (التمثيل الصادق)

م	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة	الترتيب
1	تتصف المعلومات الحاسبية المقدمة من المؤسسة بالموضوعية.	4.40	0.745	11.117	0.000	2
2	يتمتع من يقوم بإعداد التقارير المالية بالكفاءة.	4.35	0.658	12.137	0.000	3
3	تتميز القوائم المالية بالدقة والخلو من الانحرافات والأخطاء الجوهرية.	4.51	0.563	15.867	0.000	1
4	تتوفر العناية المهنية عند إعداد التقارير المالية.	4.13	0.652	10.253	0.000	5
5	يتم إعداد وعرض القوائم المالية بالمؤسسة لخدمة جميع الأطراف.	4.33	0.680	11.571	0.000	4
جميع الفقرات		4.34	0.660	12.011	0.000	

قيمة (T) الجدولية عند مستوي دلالة (0.05) ودرجة حرية (34) تساوي (2.02).

مناقشة نتائج الدراسة :

- 1- هنالك اهتمام متزايد ومستمر من قبل الباحثين لدور الرقابة الداخلية ومساهمتها في تحسين خصائص المعلومات الحاسبية، منها دراسة (شعت، 2017)، التي اتفقت على أن هنالك أثر إيجابي للرقابة الداخلية على خصائص جودة التقارير المالية وتعزيز الثقة في البيانات والمعلومات الحاسبية وسرعة ودقة اتخاذ القرارات.
- 2- يلاحظ أن نتائج الدراسة تشير إلى قبول جميع فرضيات الدراسة، ويمكن تلخيص نتائج الدراسة في أن تطوير اساليب الرقابة الداخلية باستخدام تكنولوجيا المعلومات، وتطبيق حوكمة الرقابة الداخلية، والرقابة الاستراتيجية تؤثر على خصائص المعلومات الحاسبية في المؤسسات غير الهادفة للربح، حيث أظهرت النتائج من وجهة نظر عينة الدراسة أن استخدام تكنولوجيا المعلومات في الرقابة الداخلية هي الأكثر تأثيراً على تحسين جودة التقارير المالية بمتوسط حسابي (4.31). يليها في الترتيب تطبيق حوكمة الرقابة الداخلية بمتوسط حسابي (4.23)، واخيراً تطبيق الرقابة الاستراتيجية بمتوسط حسابي (4.22)، وأن جميع هذه القيم تشير إلى درجة موافقة مرتفعة جداً.

3- أثبتت الدراسة أن استخدام تكنولوجيا المعلومات في الرقابة الداخلية تساعد في تصميم وتطوير نظم الرقابة الداخلية، والتحقق من أمن وسلامة النظم الالكترونية، وسهولة امكانية تحليل التقارير المالية ونقلها عبر شبكة الانترنت داخل وخارج الشبكة. وهذه النتيجة قد أكدت مع ما توصلت إليه النتائج الجزئية لبعض الدراسات السابقة منها دراسة (على، 2016 ؛ مشكور، 2016، النعامي وسمور، 2015 ؛ المطيري، 2013)، كما اثبتت الدراسة النظرية أن هنالك معوقات تحول دون استخدام تكنولوجيا المعلومات في أنظمة الرقابة الداخلية يعزيبها الباحث الى التوسع المتزايد على تكنولوجيا المعلومات، وقلة الكفاءات التقنية المتخصصة، وقلة البرامج التدريبية التي تتناول تكنولوجيا المعلومات في مجال المؤسسات غير الهادفة للربح.

4- أثبتت الدراسة أن حوكمة الرقابة الداخلية تؤثر على تحسين جودة التقارير المالية وتطوير معايير المراجعة وضوابط الرقابة المالية، كما تسهم في تعزيز الشفافية والافصاح واكتشاف الغش والتلاعب في التقارير المالية. وهذه النتيجة قد أكدت ما توصلت إليه النتائج الجزئية لبعض الدراسات السابقة، منها دراسة (شهيد والعيسى، 2018؛ الاصلان، 2016؛ أبوحماد 2009). كما توصلت الدراسة الى أن تطبيق حوكمة الرقابة الداخلية تساعد في وضع خطط وبرامج للتطوير والتغيير في نظم الرقابة الداخلية والتنسيق بين عمل لجان المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية، وتحقيق استقلالية المراجعة الداخلية، كما تسهم في توفير البيئة الرقابية المناسبة وأسس تفويض السلطات.

5- أثبتت الدراسة أن الرقابة الاستراتيجية تساعد الادارة المالية في وضع الخطط المستقبلية للمؤسسة، وتطوير الاجراءات التصحيحية واكتشاف أوجه القصور، وتفعيل أدوات الرقابة الداخلية كالنسب المالية، والموازنات، وبطاقة الاداء للموازن، وتعمل على ربط النظم الادارية والمحاسبية داخل المؤسسة. وهذه النتيجة قد أكدت مع ما توصلت إليه النتائج الجزئية لبعض الدراسات السابقة، منها دراسة (الفر، 2016م ؛ مبارك، 2016م؛ غريب، 2012م ؛ عبداللطيف وتركماني، 2005م). كما أكدت الدراسة أن الرقابة الاستراتيجية تتيح نوع من التكامل بين المراجعة الداخلية والرقابة الداخلية وتعمل على تحليل المكونات البيئية للرقابة داخل المؤسسة.

توصيات الدراسة :

- 1- إيلاء موضوع المؤسسات غير الهادفة للربح الأهمية المناسبة من الناحية الأكاديمية، من خلال القيام بإعطاء مواد دراسية تطبيقية مع التركيز على الأساليب المتطورة للرقابة الداخلية.
- 2- ضرورة تعزيز بيئة الرقابة الداخلية للمؤسسات غير الهادفة للربح ببرامج محاسبة متقدمة لزيادة كفاءتها والاستفادة من ميزات لتحسين خصائص المعلومات المحاسبية.
- 3- زيادة مستوى إدراك المؤسسات غير الهادفة للربح بقواعد واليات حوكمة الرقابة الداخلية والالتزام بالشفافية والافصاح، لتفعيل خاصيتي الملائمة والتمثيل الصادق.
- 4- تطوير أساليب الرقابة الاستراتيجية وخاصة الحديثة منها وفق منهجية متكاملة لتحقيق الرقابة الداخلية في كافة مراحل أنشطة المؤسسة، كما يجب توفير نظام معلومات خاص بالرقابة الاستراتيجية ، يعمل على مد الجهة المختصة بالمعلومات في الوقت المناسب.
- 5- ضرورة تحقيق الرقابة الذاتية والتدريب المستمر للعاملين بإدارة الرقابة الداخلية في المؤسسات غير الهادفة للربح.

المراجع

المراجع العربية :

- احمد، عادل الامين قاسم. "الاتجاهات الحديثة للرقابة الداخلية على كفاءة الاداء المحاسبي والمالي في مؤسسات القطاع العام في السودان"، رسالة دكتوراه في المحاسبة غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم ،(2018م).
- أصلان، حاتم رياض مصطفى. "مدى مساهمة تطبيق مبادئ الحوكمة في تعزيز اكتشاف الغش والتلاعب بالتقارير المالية"، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة ، الجامعة الاسلامية ، كلية التجارة ، غزة ، (2017م).
- البقمي، سلطان. " التنظيم المحاسبي في الجمعيات الخيرية في المملكة العربية السعودية - دراسة استطلاعية"، مجلة البحوث المحاسبية ، جامعة الملك سعود، الجمعية السعودية للمحاسبة، الرياض ، (2009م) ، 17 (2) ، 33-94.
- التميمي، عباس حميد و هداي، فاطمة فزع. " تقويم نظام الرقابة الداخلية في المنظمات غير الحكومية - بحث تطبيقي في اللجنة الاولمبية الوطنية العراقية " مجلة دراسات محاسبية ومالية ، بغداد ،(2018م)، 13 (42) ، 63-81.
- الجواهر، كريمة علي. " العلاقة بين الخصائص النوعية للمعلومات المحاسبية وقواعد الحوكمة لمجلس الادارة " ، مجلة الادارة والاقتصاد ، جامعة المستنصرية ، بغداد ، (2011م)، 34 (90)، 103-128.
- الجويفل، احمد سلامة سليمان. " دور نظم المعلومات المحاسبية المحوسبة في تحقيق فاعلية الرقابة الداخلية في المصارف الاسلامية الاردنية " ، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، عمان ،(2011م).
- الحاج ، محاسن علي و المطيري ، نجود. " النظام المحاسبي في الجمعيات الخيرية السعودية - دراسة استطلاعية"، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية ، جامعة القصيم ، القصيم،(2018م)، 11 (2) : 299-332.
- الدخيل، عبدالعزيز بن عبدالله. " تطبيق المعايير المحاسبية في منظمات العمل الخيري - دراسة ميدانية مطبقة على الجمعيات الخيرية بمنطقة الرياض"، اصدارات مؤسسة الملك خالد الخيرية، الرياض، (2010م).
- الدوري ، زكريا. الادارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات و حالات دراسية. الطبع العربي، دار اليازوري، عمان (2005م).
- السكارنة، بلال، التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة، عمان ،(2010م).

- الشاذلي، محمد نصر. " تكيف نظم الرقابة الداخلية مع استخدام تكنولوجيا المعلومات واثره على موثوقية القوائم المالية - دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الليبية " ، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، كلية الاعمال، عمان، (2011م) .
- الصيعري ، أحمد صالح. "مدى التزام الجمعيات الخيرية في المملكة العربية السعودية بمعيار العرض والإفصاح- دراسة تطبيقية في محافظة جدة " ، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، جامعة الملك عبدالعزيز، كلية الادارة والاقتصاد، جدة ،(2016م).
- الغريب، عبدالعزيز والعود، ناصر. "معايير الثقة لدى المتبرعين للأعمال الخيرية - دراسة استطلاعية على عينة من رجال الأعمال في الرياض وجدة والدمام" ، مؤسسة الملك خالد الخيرية، الرياض ، (2010م) .
- الضرا ، عاهد بسام. " الرقابة الاستراتيجية ومتطلبات نجاحها في كبرى الجامعات العاملة في قطاع غزة "، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال غير منشورة ، الجامعة الاسلامية، غزة ، كلية التجارة، فلسطين، (2016م) .
- المحاريفي، عبدالرحمن، واقع نظام المعلومات المحاسبي في الجمعيات الخيرية السعودية دراسة ميدانية، مجلة الفكر المحاسبي، القاهرة : جامعة عين شمس ، كلية التجارة، العدد 2 ،(2013م).
- النعامي، على وسمور حمد. " دور تقنية المعلومات المحاسبية في تطوير نظم الرقابة الداخلية -دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية العاملة في قطاع غزة " ، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، القدس، (2015)، 1(2)، 204-296.
- شعت، محمد حيدر موسى. " أثر نظام الرقابة الداخلية علي جودة التقارير المالية دراسة تطبيقية على شركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين" ، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة ، غزة : الجامعة الاسلامية، فلسطين ، كلية التجارة، (2017م) .
- شهيد، رزان ، العيسى، ضحى. " أثر حوكمة الشركات في جودة التقارير المالية دراسة تطبيقية على هيئة الأوراق والأسواق المالية السورية " ، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، القدس ،(2018م)، 41(2)، 265، 277 .
- باعلوي ،محمد بن سليمان. "مدى فعالية الرقابة الإدارية على اعمال الجمعيات الخيرية وانعكاساتها الأمنية: دراسة مسحية على رؤساء الجمعيات الخيرية بمنطقة مكة المكرمة ومنطقة الرياض" ، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض ، (2008م).

- عبداللطيف، عبداللطيف وتركان، حنان " الرقابة الاستراتيجية وأثرها على زيادة فعالية أداء المنظمات. مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العربية، دمشق، 4 (27)، (2005م) 127-148.
- علي، حامدي. "أثر جودة المعلومات المحاسبية على صنع القرار في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، رسالة ماجستير غير منشورة، سكرة، جامعة محمد خيضر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير (2011م).
- غريب، عزة السيد. "دور الرقابة الاستراتيجية في تحسين الاداء بالمنظمات الخيرية بالملكة العربية السعودية"، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، (2012م).
- مبارك، ادھم اكرم. "الرقابة الاستراتيجية وعلاقتها برفع اداء مؤسسات التمويل الاصغر - دراسة ميدانية في محافظات قطاع غزة"، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال غير منشورة، جامعة الازھر، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، غزة، (2016م).
- محمد، هني محمد. " رؤية معاصر لتفاعل نظام الحوكمة لإدارة المؤسسات الوقفية بالإشارة الى حالة المملكة العربية السعودية " مجلة البحوث الاقتصادية والمالية الجزائر، جامعة ام البواقي، (2016م)، العدد 6، 414-433.
- مشكور، مسعود جايد. " التشغيل الإلكتروني للبيانات المحاسبية واثره في تحسين كفاءة أداء الرقابة الداخلية"، مجلة المحاسب، نقابة المحاسبين والمدققين، جمهورية العراق، (2016)، 23 (45) : 25-56.
- دليل الممارسات الجيدة الدولية. تقويم وتحسين الرقابة الداخلية بالمنشآت- الاتحاد الدولي للمحاسبين، IFAC2012، ترجمة الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين، (2013م).
- الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين (2012م)، المعايير المحاسبية للمنشآت غير الهادفة للربح، بيان أهداف ومفاهيم القوائم المالية للمنشآت غير الهادفة للربح.

المراجع الاجنبية :

- David, Fread R., (2016). Strategic Management. Concepts & Cases. Thirteenth Edition. Prentice Hall., (2016)

دور جودة المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر في القطاع المصرفي السوداني "دراسة ميدانية على بنك التضامن الإسلامي"

د. محمد حسن عبد الجليل د. آدم محمد أحمد عمر
المملكة العربية السعودية / السودان

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور محددات جودة المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر في القطاع المصرفي السوداني. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية. استنتجت الدراسة أن جودة المراجعة الداخلية تساهم في استقلالية المراجع الداخلي مما يزيد من عمليات إدارة المخاطر في القطاع المصرفي. أوصت الدراسة بضرورة وضع إطار شامل ومحدد ومنهجي لمراجعة إدارة المخاطر من حيث كفاءة المراجعة، والمؤهلات الواجب توافرها في المراجع الداخلي للقيام بعملية المراجعة. الكلمات المفتاحية: جودة المراجعة الداخلية، إدارة المخاطر.

Abstract

This study aimed to identify the role of internal audit quality determinants in risk management in the Sudanese banking sector. The study used both the analytical descriptive approach and the case study approach. The study was found that the quality of the internal audit contributes to the independence of the internal auditor, which increases the risk management process in the banking sector. The study recommended the need to develop a comprehensive, specific and systematic framework to review the risk management in terms of how to review and the qualifications required in the internal auditor to carry out the audit.

Key words: Internal Audit Quality. Risk Management.

المحور الأول

الإطار العام للدراسة

أولاً - مقدمة الدراسة :

تشهد المراجعة الداخلية تطورات متلاحقة في الوقت الراهن بفضل العديد من المتغيرات المستجدة في بيئة الأعمال، الأمر الذي أدى إلى انتقال المراجعة الداخلية من مجرد كونها نشاط تقييمي مستقل إلى نشاط استشاري تأكيد يضيف قيمة للمنشأة. وقد صاحب تطور المراجعة الداخلية على هذا النحو العديد من المخاطر والتهديدات والتحديات التي تواجه منظمات الأعمال، وأصبحت عملية الرقابة التقليدية غير كافية لمواجهة هذه المخاطر والسيطرة عليها، فظهر الاهتمام بالمراجعة الداخلية وجودتها (هيكل، 2012م). بالتالي فإن الدراسة تُبين دور جودة المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر المصرفية.

ثانياً - مشكلة الدراسة :

باستقراء عدد من الدراسات السابقة كدراسة (مبارك، 2010م)، التي ركزت على العلاقة بين العوامل المؤثرة على مستوى جودة أنشطة المراجعة الداخلية وممارسات إدارة الأرباح، ودراسة (الورداني، 2012م)، ركزت على بيان أهمية منهج المراجعة على أساس المخاطر ووضع إطار مقترح لتحديد الدور المطلوب من المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر، ودراسة (درغام وعبد الله، 2013م)، التي اهتمت بمنهج Six Sigma ودوره في تحسين أداء المصارف من خلال ضبط جودة التدقيق الداخلي، ودراسة (عطية، 2014م) التي اهتمت بمعرفة مدى تأثير جودة وظيفة المراجعة الداخلية على نطاق عمل المراجع الخارجي لأعمال المراجعة الضريبية، ودراسة (علي، 2015م) التي اهتمت بقياس أثر بدائل الإسناد الخارجي لأنشطة المراجعة الداخلية على جودة المراجعة الداخلية بالمصارف السودانية، ودراسة (علي، 2016م) ركزت على جودة المراجعة الداخلية وتحديد مدى تأثير العوامل المرتبطة بالمراجعين الداخليين في التعليم والخبرة والكفاءة المهنية والعلمية على فعالية الرقابة الداخلية، ودراسة (الحسن، 2016م)، أهتمت بالعوامل المؤثرة على فعالية إدارة المراجعة الداخلية كمتغير مستقل على الحد من مخاطر التشغيل المصرفي معرفة مدى استقلالية إدارة المراجعة الداخلية في المصارف التجارية السودانية، ودراسة

(Gros, 2016) ركزت على جودة وظائف المراجعة الداخلية وجودة التقارير المالية. يُلاحظ الباحثان أن أغلبية الدراسات أكدت على أهمية وجود إدارة مراجعة داخلية ومدى ارتباطها بالمخاطر المصرفية إلا أن المراجعة الداخلية حتى تؤدي دورها بفاعلية لا بد أن تتصف بالجودة من خلال توفر خصائص محددة لذلك. فإن مشكلة الدراسة تتمثل في أنه بالرغم من وجود إدارات للمراجعة الداخلية في المصارف "إلا أن ارتفاع درجة المخاطر يتطلب توفر خصائص محددة في المراجعة الداخلية تُسهم في التحكم في هذه المخاطر. ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

1. ما مدى مساهمة التخطيط لعملية المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر بالقطاع المصرفي السوداني؟

2. إلى أي مدى يمكن أن تؤثر الكفاءة المهنية لأداء وظيفة المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر في القطاع المصرفي السوداني؟

3. كيف يمكن لموضوعية المراجعة الداخلية أن تساهم في إدارة المخاطر بالقطاع المصرفي السوداني؟

ثالثاً - أهداف الدراسة:

تسعي الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. بيان مدى مساهمة التخطيط لأداء وظيفة المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر بالمصارف السودانية.

2. تحليل دور الكفاءة المهنية لأداء وظيفة المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر بالمصارف السودانية.

3. بيان دور موضوعية المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر بالقطاع المصرفي في السودان.

رابعاً - أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في الاتي:

الأهمية العلمية: الدور العلمي الذي يمكن أن تقدمه في رفد المكتبات الأكاديمية وبيان وتحديد محددات المراجعة الداخلية ودورها في الحد من مخاطر التشغيل المالي بالقطاع المصرفي السوداني.

الأهمية العملية: تعزيز نقاط القوة من حيث تعاضل الأدوار الحديثة للمراجعة الداخلية في إدارة المخاطر، وإمكانية الاستفادة من نتائج الدراسة في تطبيق وتطوير وظيفة أداء المراجعة الداخلية في تقييم إدارة المخاطر الأمر الذي يسهم في تنمية الاقتصاد السوداني.

خامساً- فرضيات الدراسة:

تختبر الدراسة الفرضيات التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط لعملية المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر بالقطاع المصرفي السوداني.

2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر الكفاءة المهنية لأداء وظيفة المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر بالقطاع المصرفي السوداني.

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين موضوعية المراجع الداخلي وإدارة المخاطر بالقطاع المصرفي السوداني.

سادساً- منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي باعتباره الأكثر توافقاً مع أهداف الدراسة الميدانية وإجراءاتها، ويقوم هذا المنهج على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويسهم في وصفها وصفاً دقيقاً يوضح خصائصها عن طريق جمع المعلومات وتحليلها وتفسيرها.

سابعاً- الدراسات السابقة:

1. دراسة (مبارك، 2010م): هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين العوامل المؤثرة على مستوى جودة أنشطة المراجعة الداخلية وممارسات إدارة الأرباح، استنتجت الدراسة إلى أنه توجد علاقة عكسية ذات تأثير معنوي بين جودة المراجعة الداخلية وإدارة الأرباح في الشركات المساهمة السعودية، بجانب أن حجم عمل المراجعة الداخلية المرتبط بإعداد وعرض التقارير المالية هو المتغير الوحيد الذي له تأثير معنوي على الأرباح.

2. دراسة (هيكل، 2012م): هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين جودة الأداء المهني للمراجع الداخلي والتمكين، والكشف عن العلاقة بين جودة الأداء المهني للمراجع

الداخلي وموضوعية المراجعة الداخلية. استنتجت الدراسة أن هنالك مستوى عالٍ من موضوعية المراجعة الداخلية، وجاء موضوعية أفراد المراجعة بالمرتبة الأولى، وذلك يتفق مع توجه العاملين نحو أهمية استقلالية أفراد المراجعة الداخلية، وأن هذا التوجه نابع من تعلق العاملين بشركتهم واجادتهم لوظائفهم.

3. دراسة (الورداني، 2012م): هدفت الدراسة إلى بيان أهمية منهج المراجعة على أساس المخاطر بجانب وضع إطار مقترح لتحديد الدور المطلوب بالمراجعة الداخلية في إدارة المخاطر، استنتجت الدراسة أن المراجعة الداخلية تعتبر نشاط مضيفاً للقيمة يساعد المنظمة في تحقيق أهدافها من خلال قيامها بتحسين فعالية عمليات إدارة المخاطر والرقابة وحوكمة الشركات.

4. دراسة (درغام وعبد الله، 2013م): هدفت إلى التعرف على منهج Six Sigma ودوره في تحسين أداء المصارف من خلال ضبط جودة التدقيق وتقليل العيوب، وتوصلت الدراسة أن المصارف العاملة في قطاع غزة تلتزم بمعايير منهج Six Sigma (دعم القيادة العليا، التغذية العكسية والقياس، التحسين المستمر، العمليات والأنظمة، الموارد المباشرة) بدرجة كبيرة.

5. دراسة (دراسة مليجي، 2014م): هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة البنوك التجارية السعودية لعمليات إدارة الأرباح، استنتجت الدراسة أن جودة أنشطة المراجعة الداخلية وفعاليتها في الحد من ممارسات إدارة الأرباح وتحسين جودتها تعتمد على توافر عدة محددات من أهمها مستوى التعليمي والمهني للمراجع الداخلي وخبرته بطبيعة عمل المنشأة والتدريب المستمر.

6. دراسة (عطية، 2014م): هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير جودة وظيفة المراجعة الداخلية على نطاق عمل المراجع الخارجي لأعمال المراجعة الضريبية، استنتجت الدراسة أنه لا غنى عن قيام المراجع الخارجي بالاعتماد على عمل وظيفة المراجعة الداخلية لكي تستطيع التوجيهات المالية للمراجعين أن تقدم أداء مهني عالي الجودة يتسم بالموضوعية والاستقلالية، ويتفق مع معايير المراجعة المتعارف عليها وقواعد وآداب وسلوك المهنة.

7. دراسة (علي، 2015م): هدفت الدراسة إلى قياس أثر بدائل الإسناد الخارجي لأنشطة المراجعة الداخلية على جودة المراجعة الداخلية بالمصارف السودانية.

توصلت الدراسة إلى أن جودة المراجعة الداخلية تعني قيام إدارة المراجعة الداخلية بتنفيذ نشاطاتها المهنية وفقاً للمتطلبات المهنية وبشكل يساهم في إضافة قيمة حقيقية للوحدة الاقتصادية.

8. دراسة (علي، 2016م)؛ هدفت الدراسة إلى التعرف على جودة المراجعة الداخلية وفعالية الرقابة الداخلية وتحديد مدى تأثير العوامل المرتبطة بالمراجعين الداخليين في التعليم والخبرة والكفاءة المهنية والعلمية على فعالية الرقابة الداخلية، استنتجت الدراسة أن هنالك علاقة بين وجود نظام للرقابة وجودة وفعالية الرقابة الداخلية بالمصارف السودانية.

9. دراسة (Lawrence, 2016)؛ تناولت الدراسة جودة المراجعة الداخلية وجودة التقارير المالية ودورها في الحياة والمنافسة، استنتجت الدراسة أنه وفي ضوء الاهتمام المتزايد على جودة وظائف المراجعة الداخلية، وحدودية الأدلة و الأحداث التي تؤثر في جودة المراجعة الداخلية قد تم اختيار عينات من أنظمة ووظائف المراجعة الداخلية وبمقارنة النتائج تبين أن الاستقلالية والحياد أهم وسائل تحسين مستوى فهم وتطبيق أدلة المراجعة الداخلية على مدى مصداقية القوائم المالية.

10. دراسة (Gros, 2016)؛ تناولت الدراسة جودة وظائف المراجعة الداخلية وجودة التقارير المالية، استنتجت الدراسة أن هنالك علاقة إيجابية بين جودة وظائف المراجعة الداخلية ممثلة في جودة التقارير المالية وكفاءة وفعالية نظم المراجعة الداخلية.

11. دراسة (الحسن، 2016م)؛ هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة على فعالية إدارة المراجعة الداخلية كمتغير مستقل على الحد من مخاطر التشغيل المصرفي لمعرفة مدى استقلالية إدارة المراجعة الداخلية في المصارف التجارية السودانية. توصلت الدراسة إلى أن تبعية إدارة المراجعة الداخلية في المصارف السودانية للمدير العام أثر سلباً على التزام المصرف بالأسس واللوائح المصرفية، وأن ضعف الاهتمام بالتأهيل العلمي لموظفي إدارة المراجعة الداخلية أضعف فعالية تقرير المراجعة الداخلية، وتنوع تخصصات موظفي إدارة المراجعة الداخلية ساعد على تفادي المخاطر المصرفية.

12. دراسة (Teoh, 2017)؛ هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين إدارة المخاطر والأداء الاستراتيجي للشركات الماليزية بالتطبيق على الأداء في المؤسسات أو الشركات الماليزية والدور الحديث للاستراتيجيات ودورها في تطوير جودة وظائف المراجعة الداخلية، استنتجت الدراسة أن تطور المخاطر التي تواجه الإدارة والمشاريع لتحل محل المخاطر التي تواجه الإدارة على حدة كما أن هنالك مخاطر ارتبطت بالفوائد أو الأرباح التي يمكن أن يحققها المشروع تلقائياً.

13. دراسة (النافعابي، 2017م)؛ هدفت الدراسة إلى وجود أقسام مراجعة داخلية قوية وفعالة وذات جودة عالية تساعد في تقييم إدارة المخاطر وتحسين فعالية الحوكمة والشفافية وتقليل أو منع الاختلاس والفساد المالي والإداري في البنوك التجارية في السودان مما يؤدي إلى المحافظة على أصول وموارد هذه البنوك، استنتجت الدراسة أن نسبة 30% من عينة البحث أما أنهم لم يحصلوا على أية مواد تدريبية أو أنهم حصلوا على مادة واحدة فقط بالرغم من البنوك التجارية لها المقدرة الكافية لعقد دورات تدريبية لمنسوبيها.

تعقيب الباحثان على الدراسات السابقة :

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يخلص الباحثان الى أن :

1. هذه الدراسة تتفق مع بعض الدراسات السابقة في تناولها للعوامل المؤثرة على جودة المراجعة الداخلية كدراسة (مبارك، 2010، ودراسة على، 2016 ودراسة الحسن، 2016).

2. الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة في أن كثير من تلك الدراسات السابقة تناولت الموضوع من جوانب مختلفة، مثل العلاقة بين جودة المراجعة الداخلية وممارسة إدارة الأرباح ، ومدى تأثير جودة المراجعة الداخلية على نطاق عمل المراجع الخارجي، العلاقة بين جودتها وفعالية الرقابة الداخلية، وجودتها والتقارير المالية وغيرها.

3. تلك الدراسات تمثل قاعدة معرفية جيدة تنطلق منها الدراسة الحالية، والتي تسعى الى تغطية ما لم تغطيه الدراسات السابقة، وهو محددات جودة المراجعة الداخلية ودورها في إدارة المخاطر في القطاع المصرفي السوداني.

المحور الثاني

الإطار النظري للدراسة

أولاً - مفهوم جودة المراجعة الداخلية :

عُرفت المراجعة الداخلية بأنها نشاط مستقل وموضوعي يقدم تأكيدات وخدمات استشارية بغرض إضافة قيمة وتحسين عمليات المنشأة، يساعد المنشأة على تحقيق أهدافها من خلال إتباع أسلوب منهجي منظم لتقييم وتحسين فعالية عمليات حوكمة الشركات وإدارة المخاطر والرقابة (جبر، 2014م). أما جودة المراجعة فعُرفت بأنها اتساع مجال المراجعة الداخلية ليشمل الإجراءات اللازمة لتقييم إدارة مخاطر النشاط بالمنشأة مما يوفر للمراجع الداخلي رؤية لتقديم التوصيات بتبني إجراءات رقابية جديدة أو حذف إجراءات رقابية متقدمة أصبحت غير فعالة بمرور الوقت (عبد الفتاح، 2008م) وكذلك عرفت بأنها مراجعة داخلية موجهة نحو المستقبل وتمثل التطور الطبيعي للمراجعة الداخلية في إطار التوجه نحو الاستفادة منها كأداة تسهم بفعالية في الحد من الإخفاقات التي تتعرض لها منشآت الأعمال (عيسى، 2009م)، وعُرفت بأنها الوسائل والإجراءات لتنفيذ عملية المراجعة بدرجة عالية من الجودة (هيكل، 2012م).

يستطيع الباحثان أن يعرفا جودة المراجعة الداخلية بأنها توسيع دور المراجعة الداخلية ليشمل تقييمها للمخاطر المتوقع أن يتعرض لها المصرف والتقرير عنها للإدارة ليتم اتخاذ الإجراءات المناسبة لمنع هذه المخاطر وتجنب التعرض للآثار المترتبة على وقوعها.

ثانياً - محددات الجودة المرتبطة بفريق المراجعة الداخلية :

تتمثل محددات جودة المراجعة الداخلية المرتبطة بفريق المراجعة الداخلية فيما يلي:

1. التخطيط لعملية المراجعة الداخلية: يُعدُّ التخطيط الجيد من أهم المؤشرات التي تُسهم في تحقيق جودة المراجعة الداخلية، وربطها بأهداف المنشأة (مبارك، 2011م؛ 184)؛ فكلما كان التخطيط جيداً لمهام المراجعة، كان نطاق العمل معقولاً، ويُسهم ذلك في الحصول على دليل للحكم على عمل المراجعين الداخليين. حددت المادة (7) من لائحة المراجعة الداخلية بالمملكة العربية السعودية أنه على مدير الوحدة وضع خطة سنوية للمراجعة الداخلية يعتمد عليها المسئول الأول، وللمدير صلاحية تعديل

الخطوة متى ما رأى ذلك وفقاً لمهام إدارة المراجعة الداخلية (المادة 10، لائحة المراجعة الداخلية). لذلك تعتمد جودة المراجعة الداخلية على كفاءة التخطيط لعملية المراجعة الداخلية في ضوء أهداف المنشأة (عبد الفاتح، 2015م).

2. الكفاءة المهنية: أشار معهد المراجعين الداخليين الأمريكي في العام 2005م إلى أنه من المفترض أن يتوافر لدى المراجعين الداخليين المعرفة والمهارات والمقدرة المهنية لإنجاز مسؤولياتهم. فالدور الجديد للمراجعين الداخليين سوف يتطلب خبرة ذاتية تعتمد على كفاءة فنية وفهم متعمق للمخاطر، وأن نقص الكفاءة الفنية قد يكون له عواقب وخيمة على وظيفة المراجعة الداخلية. ووفقاً لما أشارت إليه دراسات سابقة أن الكفاءة المهنية، للمراجع الداخلي تتوقف على عدة عوامل هي: التأهيل العلمي للمراجعين الداخليين والتدريب والمعرفة بعمليات الشركة (علي، 2010م)، كما يجب أن تقوم إدارة المنشأة بتوفير تأهيل مناسب لضريق المراجعة الداخلية بتنظيم الدورات والبرامج التدريبية المتخصصة لإكسابهم المهارات والأساليب اللازمة لتقييم فعالية إدارة مخاطر النشاط، وزيادة قدراتهم على تقييم مخاطر النشاط، وطرق التعامل معها، كما لا بد من أن يتوافر لدى المراجع الداخلي التفكير التحليلي الانتقادي ومهارات الاتصال، وتتمثل المعرفة بعمليات الشركة في التحليل الاستراتيجي، وتقييم عمليات المنظمة، وذلك لتقديم تأكيد أو ضمان عن عمليات إدارة المخاطر، وتقييم عمليات إدارة المخاطر (خميس، 2012م).

3. الموضوعية: يقصد بالموضوعية تمتع قسم المراجعة الداخلية بحرية كاملة في ممارسة مهامه دون خوف أو حرج من المستويات الإدارية العليا وبدون تحيز وتنحدر درجة موضوعية المراجعة الداخلية في أي شركة بناء على معيارين الاستقلال التنظيمي وعدم القيام بأعمال تنفيذية (مبارك، 2010). فالموضوعية تعني ألا يبني المراجع الداخلي أحكامه المهنية متأثراً بالآخرين، وهذا يعني الارتباط التام بين مفهومي الاستقلالية والموضوعية. فالاستقلالية تعتمد على معيار (مقياس) الموضوعية والتي تعتبر أمراً هاماً بالنسبة للمراجع الداخلي (الخطيب، 2012م).

يرى الباحثان أن بُعد التطور المهني المستمر هو جوهر جودة الأداء المهني للمراجع الداخلي وأن مفهوم الكفاءة والموضوعية يرتبطان به ارتباطاً وثيقاً ولا يمكن بأي حال من

الأحوال ذكر جودة الأداء المهني دون التطرق للتطور المهني المستمر، لأنه هو الذي يحدد بشكل رئيس الكفاءة والعناية المهنية.

ثالثاً - مفهوم إدارة المخاطر:

عُرفت المخاطر بأنها حالة عدم التأكد من حدوث حدث معين والذي يكون له تأثيرات على تحقيق الأهداف، حيث ترتبط المخاطر باحتمال حدوث حدث ما، له مردود ايجابي (فرص النجاح) أو مردود سلبي بما يعني تهديدات النجاح (التأثيرات السلبية) التي تعوق دون تحقق الأهداف (Spencer, 2003).

أما إدارة المخاطر فهي إدارة يتم تفعيلها بواسطة مجلس الإدارة وباقي العاملين في المنشأة من خلال وضعها كاستراتيجية داخل المنشأة، ومصممة لتحديد الأحداث التي يمكن أن تؤثر على المنشأة، ثم إدارة المخاطر بغرض توفير تأكيد بأن هذه المخاطر في الحدود التي تقبلها المنشأة وأنها غير مؤثرة على أهداف المنشأة (الجندي، 2008م).

رابعاً - أهمية إدارة المخاطر:

تظهر أهمية إدارة المخاطر في الفوائد التي تعود على المنشأة من عملية إدارة المخاطر (غالي، 2012م):

1. المساهمة في تحقيق أهداف المنشأة وإعطاء رؤية أفضل للمستقبل في ضوء الاستراتيجية الموضوعة.
2. المساهمة في تحسين فعالية استخدام المنشأة لمواردها المادية والمالية.
3. إدراك سريع للفرص الجديدة المتاحة وحسن استغلالها.
4. مساعدة الإدارة في التعرف على المخاطر وتحديدتها وكيفية مواجهتها.
5. دعم التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي وعمليات اتخاذ القرار.
6. تحسين عملية فهم وأدراك المخاطر الرئيسية وإعطاء رؤية أفضل للمستقبل مما يدعم عمليات التحسين المستمر.

المحور الثالث

الدراسة الميدانية

اجراءات الدراسة الميدانية :

أولاً- مجتمع وعينة الدراسة :

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في بنك التضامن الإسلامي بالخرطوم، أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها قصدية من العاملين في إدارات المخاطر والمراجعة الداخلية، حيث تم توزيع عدد 50(استبانة على المستهدفين وكانت الاستجابة كاملة، أي نسبة الاستبانة المستردة بلغت (100%).

ثانياً- الصدق والثبات :

تم عرض الاستبانة على (5) من الأكاديميين المختصين من أجل تحسين صدقها والتحقق من صلاحيتها ووضوح وسلامة عباراتها، وأخذ في الاعتبار مقترحاتهم واعيد صياغة العبارات، أما الثبات من خلال إيجاد معامل ألفا كرونباخ كما في الجدول التالي :

جدول (1) معامل الصدق والثبات لعبارات الاستبيان

العبارات	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ للثبات	الصدق
جميع العبارات	21	%96	%98

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية 2018م

يوضح الجدول (1) أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ لكل عبارات الاستبيان %96 وهو مرتفع وموجب الإشارة لعبارات الاستبيان، فإن زيادة قيمة معامل كرونباخ ألفا تعني زيادة مصداقية البيانات أي أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه.

ثالثاً- تحليل البيانات الشخصية

تتضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة على: المؤهل الدراسي(العلمي)، المستوى الإداري وسنوات الخبرة. والجدول التالية توضح نسب التحليل :

الجدول رقم (2)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق للخصائص الشخصية

الخاصية	البيان	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	بكالوريوس	34	68%
	ماجستير	9	18%
	دكتوراه	7	14%
	المجموع	50	100%
المستوى الإداري	التنفيذي	3	6%
	الوسطى	34	68%
	العليا	13	26%
	المجموع	50	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنة	14	54%
	5 وأقل من 10	13	
	10 وأقل من- 15 سنة	14	28%
	15 فأكثر	9	18%
	المجموع	50	100%

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية 2018م.

يتضح من الجدول (2) ما يلي:

1. أن أغلب أفراد العينة كانوا من حملة البكالوريوس بلغ عددهم 34 بنسبة 68%، أما حملة الماجستير عددهم 9 بنسبة 18%، وحملة الدكتوراه عددهم 7، بنسبة 14%. يُستنتج من ذلك أن جميع أفراد عينة الدراسة مؤهلين علمياً ولهم الدراية الكافية بمصطلحات البحث، مما يكسب البحث القوة في الحجة والاعتماد على المنهج العلمي والتخصص الدقيق.
2. أن أغلب أفراد العينة يشغلون وظائف في الإدارة الوسطى حيث بلغ عددهم 34 بنسبة 68%، ويليههم أفراد وظائف الإدارة العليا عددهم 13 بنسبة 26%، ثم الإدارة التنفيذية حيث بلغ عددهم 3 بنسبة 6% من أفراد العينة الكلية. يُستنتج من ذلك أن كل أفراد العينة لهم علاقة من خلال وظائفهم بموضوع الدراسة.
3. أن أغلب أفراد العينة خبرتهم أكثر من 5 سنوات حيث بلغ عددهم 36، بنسبة 72% أما الذين خبرتهم تقل عن 5 سنوات فعددهم 14 بنسبة 28%، وهذا يشير إلى أن بيانات ومخرجات البحث تعتمد على الخبرات الكافية في مجال التخصص.

رابعاً- الإحصاء الوصفي لعبارات فرضيات الدراسة :

1. الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط لعملية المراجعة

الداخلية وإدارة المخاطر بالقطاع المصرفي السوداني.

الجدول (3): التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات الفرضية الأولى

العبارات	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
شمولية خطة للمراجعة تكافؤ الأنشطة يمنع من حدوث مخاطر.	29	58	18	36	2	4	1	2	0	0
تعتبر خطة المراجع الداخلية أداة لتحديد المخاطر المتوقع أن يتعرض لها المصرف.	24	48	22	44	3	6	1	2	0	0
³ توفر خطة المراجع الداخلية إجراءات رقابية متقدمة تسهم في إدارة المخاطر بالقطاع المصرفي.	29	58	18	36	3	6	0	0	0	0
تفصح خطة المراجع الداخلية كيفية الحد من. التي قد يتعرض لها المصرف.	26	52	20	40	4	8	0	0	0	0
تساهم خطة المراجع الداخلية في موضوعية تقارير المراجعة الداخلية وفقاً لموجهات الخطة	32	64	14	28	1	2	2	4	1	2
تتطلب خطة المراجع الداخلية خبرة ذاتية تعتمد على كفاءة فنية وفهم عميق لإدارة المخاطر بالقطاع المصرفي.	25	50	15	30	5	10	5	10	0	0
يتطلب وضع خطة المراجع الداخلية التفكير التحليلي الانتقادي للمراجع مما يسهم في إدارة المخاطر.	26	52	18	36	5	10	1	2	0	0

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية 2018م.

يلاحظ الباحثان من خلال الجدول رقم (3) ما يلي:

أ. إن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة على العبارة الأولى حيث نسبتهم (58%)، والموافقون نسبتهم (36%)، أما أفراد العينة المحايدون فنسبتهم (4%)، بينما أفراد العينة الذين لا يوافقون فنسبتهم (2%) . أي أن 94% موافقون.

- ب. إن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة على العبارة الثانية حيث بلغت نسبتهم (48%)، والموافقون نسبتهم (44%)، أما أفراد العينة المحايدون نسبتهم (6%)، والذين لا يوافقون نسبتهم (2%).
- ج. إن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة على العبارة الثالثة حيث بلغت نسبتهم (58%)، والموافقون من أفراد العينة نسبتهم (36%)، إما أفراد العينة المحايدون فقد نسبتهم (6%).
- د. إن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة على العبارة الرابعة حيث بلغت نسبتهم (52%)، أما الموافقون نسبتهم (40%)، إما أفراد العينة المحايدون فقد بلغت نسبتهم (8%).
- هـ. إن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة على العبارة الخامسة حيث بلغت نسبتهم (64%)، والموافقون نسبتهم (28%)، إما أفراد العينة المحايدون فقد بلغت نسبتهم (2%)، والذين لا يوافقون نسبتهم (4%)، بينما الذين لا يوافقون نسبتهم (2%).
- و. إن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة على العبارة السادسة حيث بلغت نسبتهم (50%)، والموافقون نسبتهم (30%)، إما أفراد العينة المحايدون والذين لا يوافقون فقد بلغت نسبتهم (10%).
- ز. إن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة على العبارة السابعة بلغت نسبتهم (52%)، والموافقون نسبتهم (36%)، إما أفراد العينة المحايدون فقد بلغت نسبتهم (10%)، بينما الذين لا يوافقون نسبتهم (2%).

2. الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر الكفاءة المهنية لأداء وظيفة المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر بالمصارف السودانية.

الجدول (4): التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات الفرضية الثانية

العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
تعمل جودة المراجعة الداخلية على تأهيل فريق المراجعة الداخلية مما يسهم في إدارة المخاطر بالقطاع المصرفي	25	50	14	28	7	14	3	6	1	2
توفر جودة المراجعة الداخلية المعرفة لفريق المراجعة الداخلية مما يزيد من إدارة المخاطر بالقطاع المصرفي.	30	60	18	36	2	4	0	0	0	0

0	0	2	1	4	2	48	24	46	23	نقص الكفاءة الفنية قد يكون له عواقب على وظيفة المراجعة الداخلية على أساس المخاطر.
0	0	0	0	8	4	26	13	66	33	تساعد جودة المراجعة الداخلية فريق المراجعة الداخلية في زيادة قدرتهم على تقييم مخاطر القطاع المصرفي.
0	0	2	1	10	5	32	16	56	28	تلعب جودة المراجعة دوراً هاماً في تأكيد مستقل عن إدارة المخاطر بالقطاع المصرفي.
0	0	0	0	10	5	42	21	48	24	تمكن جودة المراجعة الداخلية فريق المراجعة الداخلية من إنجاز مسؤولياتهم مما يساهم في إدارة المخاطر في القطاع المصرفي.
2	1	0	0	4	2	22	11	72	36	تعمل جودة المراجعة الداخلية على التفكير التحليلي الانتقادي للمراجع مما يساهم في إدارة المخاطر.

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية 2018م.

يُلاحظ الباحثان من خلال الجدول رقم (4) ما يلي:

أ. إن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة على العبارة الأولى حيث نسبتهم (52.3%)، أما الموافقون فنسبتهم (28%)، إما أفراد العينة المحايدون فقد بلغت نسبتهم (14%)، بينما أفراد العينة الذين لا يوافقون نسبتهم (6%)، بينما أفراد العينة الذين لا يوافقون بشدة نسبتهم (2%) .

ب. إن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة على العبارة الثانية حيث نسبتهم (60%) أما الموافقون فنسبتهم (36%)، إما أفراد العينة المحايدون فقد بلغت نسبتهم (4%) .

ج. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على العبارة الثالثة نسبتهم (48%) والموافقون بشدة نسبتهم (46%)، إما أفراد العينة المحايدون فقد نسبتهم (4%)، بينما أفراد العينة الذين لا يوافقون فقد نسبتهم (2%) .

د. إن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة على العبارة الرابعة حيث بلغت نسبتهم (66%)، أما الموافقون فنسبتهم (26%)، إما أفراد العينة المحايدون فقد بلغت نسبتهم (8%) .

هـ. إن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة على العبارة الخامسة حيث بلغت نسبتهم (56%)، وبلغت نسبة الموافقين (32%)، إما أفراد العينة المحايدون فقد بلغت نسبتهم (10%)، بينما بلغت نسبة أفراد العينة الذين لا يوافقون (2%) .

و. إن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة على العبارة السادسة حيث بلغت نسبتهم (48%)، أما الموافقون فقد نسبتهم (42%)، إما أفراد العينة المحايدون فقد بلغت نسبتهم (10%).

ز. إن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة على العبارة السابعة حيث بلغت نسبتهم (72%)، وكذلك والموافقون فقد نسبتهم (22%)، إما أفراد العينة المحايدون فقد بلغت نسبتهم (4%)، بينما أفراد العينة الذين لا يوافقون بشدة فنسبتهم (2%).

3. الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين موضوعية المراجع الداخلي وإدارة المخاطر بالقطاع المصرفي السوداني.

الجدول (5): التوزيع التكراري والنسب المئوية لعبارات الفرضية الثالثة

العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
تعمل جودة المراجعة الداخلية بحرية في ممارسة المهام دون خوف من الإدارة العليا.	52	26	30	15	16	8	2	1	0	0
تعمل جودة المراجعة الداخلية على توجيه تقارير مراجعة داخلية مستقلة مما يسهم في تقليل المخاطر في القطاع المصرفي.	56	28	42	21	2	1	0	0	0	0
تساهم جودة المراجعة الداخلية في استقلالية المراجع الداخلي مما يزيد من عمليات إدارة المخاطر في القطاع المصرفي.	54	27	32	16	8	4	6	3	0	0
تمكن جودة المراجعة الداخلية المراجع الخارجي من أداء عمله دون التأثر بالآخرين مما يسهم في إدارة المخاطر بالقطاع المصرفي.	46	23	48	24	4	2	2	1	0	0
تدعم جودة المراجعة الداخلية معيار الموضوعية مما يسهم في إدارة المخاطر بالقطاع المصرفي.	62	31	32	16	6	3	0	0	0	0
توجد علاقة جودة المراجعة الداخلية وعدم قيام المراجع الداخلي بأعمال تنفيذية مما يسهم في إدارة المخاطر بالقطاع المصرفي.	56	28	32	16	12	6	0	0	0	0
توفر جودة المراجعة الداخلية تقارير خالية من التحيز مما يسهم في إدارة المخاطر في القطاع المصرفي.	44	22	44	22	10	5	2	1	0	0

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية 2018م.

يُلاحظ الباحثان من خلال الجدول رقم (5) ما يلي:

أ. غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة على العبارة الأولى حيث نسبتهم (52%)، والموافقون نسبتهم (30%)، إما أفراد العينة المحايدون فقد بلغت نسبتهم (16%)، والذين لا يوافقون نسبتهم (2%) .

ب. غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة على العبارة الثانية حيث نسبتهم (56%)، والموافقون نسبتهم (42%)، إما أفراد العينة المحايدون فقد بلغت نسبتهم (2%) .

ج. غالبية أفراد العينة يوافقون على العبارة الثالثة حيث نسبتهم (54%)، والموافقون بشدة نسبتهم (32%)، إما أفراد العينة المحايدون نسبتهم (8%)، الذين لا يوافقون فنسبتهم (6%) .

د. غالبية أفراد العينة يوافقون العبارة الرابعة حيث بلغت نسبتهم (48%)، والموافقون بشدة نسبتهم (46%)، إما أفراد العينة المحايدون فقد نسبتهم (4) % أما الذين لا يوافقون فنسبتهم (2%) .

هـ. غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة على العبارة الخامسة حيث نسبتهم (62%)، والموافقون نسبتهم (32%)، إما أفراد العينة المحايدون فقد بلغت نسبتهم (6%) .

و. غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة على العبارة السادسة حيث نسبتهم (56%)، والموافقون نسبتهم (32%)، إما أفراد العينة المحايدون فقد بلغت نسبتهم (12%) .

ز. غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة على العبارة السابعة حيث نسبتهم (44%)، وأيضاً والموافقون نسبتهم (44%)، إما أفراد العينة المحايدون فقد بلغت نسبتهم (10%)، بينما أفراد العينة الذين لا يوافقون فنسبتهم (2%) .

خامساً - اختبار فرضيات الدراسة:

1. اختبار مربع كاي لدلالة الفروق للإجابات عن عبارات الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات

دلالة إحصائية بين التخطيط لعملية المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر بالقطاع المصرفي

السوداني

الجدول (6): المتوسط المرجح ومربع كاي للفرضية الأولى

العبارة	المتوسط المرجح	مربع كاي	درجة الحرية	مستوى الدلالة
شمولية خطة للمراجعة لكافة الأنشطة بمنع من حدوث مخاطر.	4.5	43.6	3	.000
تعتبر خطة المراجع الداخلية أداة لتحديد المخاطر المتوقع أن يتعرض لها المصرف.	4.3	35.6	3	.000
توفر خطة المراجع الداخلية إجراءات رقابية متقدمة تُسهم في إدارة المخاطر بالقطاع المصرفي.	4.5	20.4	2	.000
تفصح خطة المراجع الداخلية كيفية الحد من، التي قد يتعرض لها المصرف.	4.4	15.5	2	.000
تساهم خطة المراجع الداخلية في موضوعية تقارير المراجعة الداخلية وفقاً لموجهات الخطة	4.4	72.6	4	.000

تتطلب خطة المراجعة الداخلية خبرة ذاتية تعتمد على كفاءة فنية وفهم عميق لإدارة المخاطر بالقطاع المصرفي.	4.2	22	3	.000
يتطلب وضع خطة المراجعة الداخلية التفكير التحليلي الانتقادي للمراجع مما يسهم في إدارة المخاطر.	4.3	32	3	.000

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية 2018م.

يتضح من الجدول رقم (6) أن المتوسط المرجح لجميع عبارات الفرضية الأولى أكبر من (4.2) مما يدل على أن أفراد العينة يوافقون بشدة على العبارات، ويتضح أن قيم مربع كاي المحسوبة (43.6، 35.6، 20.4، 15.5، 72.6، 32، 22) وبدرجات حرية (4-3-2) وبمستوي معنوية (0.000) لجميع العبارات وعند مقارنة مستوى المعنوية بالمستوي المسموح به (0.05) نجد أن مستوى المعنوية في العبارات تقل عن المستوى المسموح به مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع عبارات الفرضية. مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الأولى والتي نصت على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط لعملية المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر بالقطاع المصرفي السوداني قد تحققت.

2. اختبار مربع كاي لدلالة الفروق للإجابات على عبارات الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر الكفاءة المهنية لأداء وظيفة المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر بالمصارف السودانية

الجدول رقم (7): المتوسط المرجح ومربع كاي الفرضية الثانية

العبارات	المتوسط المرجح	مربع كاي	درجة الحرية	مستوى الدلالة
تعمل جودة المراجعة الداخلية على تأهيل فريق المراجعة الداخلية مما يسهم في إدارة المخاطر بالقطاع المصرفي	4.1	38	4	.000
توفر جودة المراجعة الداخلية المعرفة لفريق المراجعة الداخلية مما يزيد من إدارة المخاطر بالقطاع المصرفي،	4.5	23.6	2	.000
نقص الكفاءة الفنية قد يكون له عواقب علي وظيفة المراجعة الداخلية علي أساس المخاطر.	4.3	38.8	3	.000
تساعد جودة المراجعة الداخلية فريق المراجعة الداخلية في زيادة قدرتهم على تقييم مخاطر القطاع المصرفي.	4.5	26.4	2	.000
تلعب جودة المراجعة دوراً هاماً في تأكيد مستقل عن إدارة المخاطر بالقطاع المصرفي.	4.4	35.2	3	.000
تمكن جودة المراجعة الداخلية فريق المراجعة الداخلية من انجاز مسؤولياتهم مما يسهم في إدارة المخاطر في القطاع المصرفي.	4.3	12.5	2	.000
تعمل جودة المراجعة الداخلية على التفكير التحليلي الانتقادي للمراجع مما يسهم في إدارة المخاطر.	4.6	63.7	3	.000

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية 2018م.

يتضح من الجدول رقم (7) أن المتوسط المرجح لجميع عبارات الفرضية الثانية أكبر من (4.2) مما يدل على أن أفراد العينة موافقون بشدة على العبارات ماعدا العبارات التي متوسطها (4.1) فهي تدل على أن أفراد العينة موافقون. ويتضح أيضاً أن قيم مربع كاي المحسوبة (38، 23.6، 38.8، 26.4، 35.2، 12.5، 63.7) وبدرجات حرية (3-2-4) وبمستوي

معنوية (0.000) لجميع العبارات. وعند مقارنة مستوي المعنوية بالمستوي المسموح به (0.05) نجد أن مستوي المعنوية في العبارات تقل عن المستوي المسموح به، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع عبارات الفرضية.

نستنتج مما تقدم أن فرضية الدراسة الثانية والتي نصت على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر الكفاءة المهنية لأداء وظيفة المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر بالمصارف السودانية، قد تحققت.

3. اختبار مربع كاي لدلالة الفروق للإجابات على عبارات الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين موضوعية المراجع الداخلي وإدارة المخاطر بالقطاع المصرفي السوداني

جدول (8): المتوسط المرجح ومربع كاي لعبارات الفرضية الثالثة

العبارات	المتوسط المرجح	مربع كاي	درجة الحرية	مستوي الدلالة
تعمل جودة المراجعة الداخلية بحرية في ممارسة المهام دون خوف من الإدارة العليا.	4.3	27.2	3	.000
تعمل جودة المراجعة الداخلية على توجيه تقارير مراجعة داخلية مستقلة مما يسهم في تقليل المخاطر في القطاع المصرفي.	4.5	23.5	2	.000
تساهم جودة المراجعة الداخلية في استقلالية المراجع الداخلي مما يزيد من عمليات إدارة المخاطر في القطاع المصرفي.	4.3	30.8	3	.000
تمكن جودة المراجعة الداخلية المراجع الخارجي من أداء عمله دون التأثير بالآخرين مما يسهم في إدارة المخاطر بالقطاع المصرفي.	4.4	36.8	3	.000
تدعم جودة المراجعة الداخلية معيار الموضوعية مما يسهم في إدارة المخاطر بالقطاع المصرفي	4.5	23.5	2	.000
توجد علاقة جودة المراجعة الداخلية وعدم قيام المراجع الداخلي بأعمال تنفيذية مما يسهم في إدارة المخاطر بالقطاع المصرفي.	4.4	14.5	2	.001
توفر جودة المراجعة الداخلية تقارير خالية من التحيز مما يسهم في إدارة المخاطر في القطاع المصرفي.	4.2	29.5	3	.000

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية 2018م.

يتضح من الجدول رقم (8) أن المتوسط المرجح لجميع عبارات الفرضية الثالثة أكبر من أو يساوي (2.4) مما يدل على أن أفراد العينة موافقون على العبارات، ويتضح أن قيم مربع كاي المحسوبة (27.2، 30.8، 36.8، 23.5، 14.5، 29.5) وبدرجات حرية (4-3-2) وبمستوى معنوية (0.000-0.001) لجميع العبارات وعند مقارنة مستوي المعنوية بالمستوي المسموح به (0.05) نجد أن مستوي المعنوية في العبارات تقل عن المستوي المسموح به مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع عبارات الفرضية.

مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الثالثة والتي نصت على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين موضوعية المراجع الداخلي وإدارة المخاطر بالقطاع المصرفي السوداني، قد تحققت.

المحور الرابع النتائج والتوصيات

أولاً- النتائج:

نتائج عامة:

1. من خلال الإطار النظري والإحصاء الوصفي توصل الباحثان للآتي:
 1. إن جودة المراجعة الداخلية تقوم بأنشطة وخدمات استشارية تضيف قيمة للمنشأة مما يمنع من حدوث المخاطر.
 2. إن جودة المراجع الداخلية أداة لتقييم المخاطر المتوقع أن يتعرض لها المصرف.
 3. إن جودة المراجعة الداخلية تساهم في استقلالية المراجع الداخلي مما يزيد من عمليات إدارة المخاطر في القطاع المصرفي.
 4. إن جودة المراجعة الداخلية توفر تقارير خالية من التحيز مما يساهم في إدارة المخاطر في القطاع المصرفي.
 2. من خلال اختبار فرضيات الدراسة توصل الباحثان للآتي:
 - أ. وجود علاقة معنوية بين التخطيط لعملية المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر بالقطاع المصرفي السوداني.
 - ب. وجود علاقة معنوية بين توافر الكفاءة المهنية لأداء وظيفة المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر بالقطاع المصرفي السوداني.
 - ج. وجود علاقة معنوية بين موضوعية المراجع الداخلي وإدارة المخاطر بالقطاع المصرفي السوداني.
- النتائج من (أ- ج) تؤكد وجود علاقة معنوية بين جودة المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر المصرفية تتفق هذه النتائج مع دراسة كل من (مبارك، 2010، وعلى، 2016 والحسن، 2016، والنافع، 2017) حيث أكدت هذه الدراسات ان جودة المراجعة الداخلية تساهم في بحد كبير في الحد من المخاطر المصرفية، كما تُضفي جودة على التقارير المالية من خلال توفر خصائص محددة في المراجعة الداخلية.

ثانياً - التوصيات:

على ضوء النتائج توصي الدراسة بالآتي:

1. العمل على زيادة الوعي لدى القائمين على إدارة المصارف والعاملين بها على العمل لتحقيق جودة المراجعة الداخلية.
2. ضرورة وضع إطار شامل ومحدد ومنهجي لمراجعة إدارة المخاطر من حيث كيفية المراجعة، والمؤهلات الواجب توافرها في المراجع الداخلي للقيام بعملية المراجعة.
3. ضرورة تشكيل لجنة لإدارة المخاطر من قبل مجلس الإدارة في المصارف السودانية كما هو متبع وفقاً لمتطلبات بازل.
4. ضرورة تأهيل مراجعين داخليين متخصصين في إدارة المخاطر بالمصارف السودانية، خاصة في حالة الوضع الاقتصادي الحالي.
5. إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية حول:
 - أثر جودة المراجعة الداخلية في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية.
 - أثر الحوكمة المصرفية في تحسين جودة التدقيق الداخلي لتقليل المخاطر المالية.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية :

- الجندي، نهال أحمد، (2008م)، تفعيل دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، العدد، الثالث.
- الحسن، عمر السر (2016)، دراسة تحليلية للعوامل المؤثرة على فاعلية إدارة المراجعة الداخلية في الحد من مخاطر التشغيل المصري - دراسة على عينة من المصارف التجارية السودانية، مجلة امارباك، الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، المجلد 7، العدد العشرون.
- الخطيب، حنان محمد صالح (2012م)، إطار مقترح لتفعيل دور المراجع الداخلي في الحد من التلاعب في الأرباح، مجلة الفكر المحاسبي، جامعة عين شمس، كلية التجارة، العدد 4.
- النافعاوي، حسن محمد (2017م)، جودة المراجعة الداخلية في البنوك التجارية في السودان والعوامل المؤثرة فيها من وجهة نظر المراجعين الداخليين، مجلة أمار اباك، الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، المجلد 8، العدد الرابع والعشرون.
- الورداني، ياسر سعيد محمود (2012م)، دور المراجعة على أساس المخاطر في تحسين جودة المراجعة الداخلية، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية التجارة.
- جبر، غريب جبر، (2014م) أثر تقييم جودة المراجعة الداخلية على جودة الأرباح المحاسبية، مجلة المحاسبة المصرية، جامعة القاهرة، كلية التجارة العدد السابع.
- حسن، محمد عبد الحافظ عبد العال (2012م)، استراتيجيات تفعيل جودة ضوابط الرقابة في ظل مدخل المراجعة على أساس المخاطر، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة، كلية التجارة، المجلد 36، العدد الثاني.
- خليل، عطا الله وارد، (2005م) الدور المتوقع للمدقق الداخلي عند تقديم خدمات التأكيد، القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- خميس، شيماء هشام عبد اللطيف (2012م)، إطار مقترح لتفعيل المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر لدعم الاستثمارية، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير في المحاسبة، غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية التجارة.

- درغام، ماهر موسى، وعبد الله، وهبة محمود عبد الله (2013م)، مدى الالتزام بمنهج سيجما ستة (six sigma) في ضبط جودة التدقيق الداخلي، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الجامعة الإسلامية غزة، المجلد 21، العدد 2.
- رئاسة مجلس الوزراء، المملكة العربية السعودية (2007)، "اللائحة الموحدة لوحدات المراجعة الداخلية في الأجهزة الحكومية والمؤسسات العامة"، قرار مجلس الوزراء رقم (129).
- عبد الفتاح، محمد عبد الفتاح محمد، (2008م)، إطار مقترح لتطوير دور المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر المصرفية، مجلة الفكر المحاسبي، جامعة عين شمس، كلية التجارة العدد الثاني.
- عطية، هشام علي محمد، (2014م)، أثر جودة وظيفة المراجعة الداخلية على نطاق عمل المحاسب المستقل لأعمال المراجعة الضريبية، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، جامعة القاهرة، كلية التجارة.
- علي، شريف شمس الدين محمد (2016م)، جودة المراجعة الداخلية ودورها في فاعلية الرقابة الداخلية - دراسة ميدانية على عينة من المصارف السودانية، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا.
- علي، صالح حامد (2015م)، بدائل الإسناد الخارجي لأنشطة المراجعة الداخلية وأثرها في جودة المراجعة الداخلية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس بالإسماعيلية، كلية التجارة، المجلد 6، العدد 3.
- علي، عبد الوهاب نصر (2010م)، المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر - مدخل علمي لمواجهة أزمة مجموعة دبي العالمية في ضوء تجارب الدول الأخرى، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- عيسى، سمير كامل محمد (2009م)، العوامل المحددة لجودة وظيفة المراجعة الداخلية في تحسين حوكمة الشركات، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية العدد الاول
- غالي، أشرف أحمد محمد (2012م)، إطار مقترح للدور الحوكمي للمراجع في تحسين أداء إدارة المخاطر بمنشآت الأعمال، رسالة دكتوراه في المحاسبة غير منشورة، جامعة قناة السويس.
- مبارك، الرفاعي إبراهيم (2011م)، جودة أنشطة المراجعة الداخلية ودورها في الحد من ممارسات إدارة الأرباح دراسة تطبيقية على البيئة السعودية، مجلة العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، المجلد، العدد 22، العدد الثاني.

- مليجي، مجدي مليجي عبد الحكيم (2014م)، أثر جودة أنشطة المراجعة الداخلية على إدارة وجودة الأرباح كمدخل لتحسين الملائمة والاعتمادية على القوائم المالية للبنوك التجارية السعودية دراسة نظرية تطبيقية، المجلة العلمية التجارة والتمويل، جامعة طنطا، كلية التجارة، العدد الرابع.
- هيكل، فوزي محمد (2012م)، اختبار أثر التمكين كمتغير وسيط في العلاقة بين جودة الأداء المهني للمراجع الداخلي وموضوعية المراجعة الداخلية - دراسة ميدانية، مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بورسعيد، كلية التجارة، المجلد 13، العدد الثاني.
- هيكل، فوزي محمد (2012م)، إطار مقترح لتطوير وظيفة المراجعة الداخلية بهدف ترشيد مستوى الإفصاح الاختياري في الشركات المساهمة المقيدة بالبورصة المصرية، مجلة المحاسبة المصرية، جامعة القاهرة، كلية التجارة، العدد الثالث.

المراجع الأجنبية:

- Ai Ping Teoh, et. al, the Impact of Enterprise Risk Management, Strategic Agility and Quality of Internal Audit Function on Firm Performance, International, Review of Management and Marketing vol.7, No.1. 'Spencer,2003, Pickett, The internal Auditing Handbook, Second edition, U.K.
- Lawrence j, 2016, Abbott et. al Internal Audit Quality and Financial Reporting Quality: the Joint Importance of Independence and Competence USA, Journal of Accounting Research , no 1.
- Marius Gros et ,2016 'al., Internal Audit Function Quality and Financial Reporting: Result of a survey on German listed Companies, Springer Science Business Media, New York.

دور المكتبات في تعزيز اهداف التنمية المستدامة : مكتبة مركز التخطيط الحضري والاقليمي للدراسات العليا - جامعة بغداد /الجدارية في العراق انموذجا، 2020

م.م. سعاد محمد جاسم

جمهورية العراق

المستخلص

سعت هذه الدراسة إلى توضيح أهمية دور المكتبات في تعزيز اهداف التنمية المستدامة وكذلك البحث في العلاقة ما بين اثر مكونات وإبعاد المشاركة المجتمعية ومستواها في التنمية المستدامة. حيث يسلط البحث الضوء على أداة مهمة من أدوات المشاركة المجتمعية، وهي المكتبة من حيث، نشأتها ، دورها، والمشاكل والمعوقات التي تقف عائق إمام مشاركتها في تعزيز اهداف التنمية المستدامة.

إما مشكلة البحث فقد نصت على (ان هناك ضعف في مشاركة بعض المكتبات المحلية التي تستهدف تنمية مجتمعاتها، مما يؤدي الى وجود معوقات في تعزيز اهداف التنمية المستدامة بشكل كفوء وانعكاسه على تنمية المدينة واستدامتها). إن من بين أهداف الدراسة هو بيان أهم المؤشرات التي يمكن من خلالها قياس دور مشاركة المكتبات في التنمية المستدامة في المجتمع، ولتحقيق أهداف البحث استخدم الباحث المنهج الوصفي والمنهج الإحصائي .

Abstract

This study sought to clarify the importance of the role of libraries in promoting the goals of sustainable development, as well as research in the relationship between the impact of components and the dimensions of community participation and their level in sustainable development. Where the research highlights an important tool for community participation, which is the library in terms of its origin, role, problems and obstacles that hinder its participation in promoting sustainable development goals.

Either the research problem has stated that (there is a weakness in the participation of some local libraries that target the development of their societies, which leads to the existence of obstacles in the efficient promotion of sustainable development goals and its reflection on the development and sustainability of the city), that among the objectives of the study is to indicate the most important indicators that can By measuring the role of libraries' participation in sustainable development in society, and to achieve the research goals, the researcher used the descriptive and statistical approaches.

المقدمة

ان مفهوم التنمية المستدامة قد لقي قبولا واستحسانا واستخداما دوليا واسعا منذ منتصف الثمانينات من القرن الماضي وهناك خطوات باتجاه تبني الاستدامة وان العالم اليوم نجح بتطبيق خطوات واضحة للسير في طريق الاستدامة الحقيقية والتنمية المستدامة هي عملية تطوير الأرض والمدن والمجتمعات وكذلك الأعمال التجارية بشرط أن تلبي احتياجات الحاضر بدون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية حاجاتها. ويواجه العالم خطورة التدهور البيئي الذي يجب التغلب عليه مع عدم التخلي عن حاجات التنمية الاقتصادية وكذلك المساواة والعدل الاجتماعي.

المبحث الاول / الاطار العام للدراسة

مشكلة البحث:

تتجلى مشكلة البحث في ان بناء المجتمع يعد اليوم من اولويات العالم المتحضر بكل جوانبه وابعاده. وتتمثل مشكلة البحث في

- دور المكتبات في تعزيز اهداف التنمية المستدامة
- تسابق الدول لتحقيق اهداف التنمية المستدامة

اهمية البحث:

تأتي اهمية البحث من اهمية برنامج الامم المتحدة في عام 2016 لتحقيق أهداف التنمية المستدامة الـ 17 لخطة التنمية المستدامة لعام 2030.

اهداف البحث:

- 1- تحقيق التنمية المستدامة .
- 2- توفير المعلومات اللازمة لتحقيق اهداف التنمية المستدامة .

تساؤلات البحث:

- هل هناك ضرورة لتحقيق اهداف التنمية المستدامة .
- كيف يستفيد المجتمع من المكتبات للوصول الى تحقيق اهداف التنمية المستدامة.

حدود البحث:

- الحدود المكانية مكتبة مركز التخطيط الحضري والاقليمي للدراسات العليا جامعة بغداد/الاجادية - العراق
- الحدود الموضوعية : الرسائل والاطاريح في المكتبة المذكورة سابقا والتي تدرس موضوع التنمية المستدامة .
- الحدود الزمانية : 2020

منهج البحث:

المنهج الوصفي والمنهج المسحي والمنهج الاحصائي.

مجتمع وعينة البحث:

يتألف مجتمع البحث من مكتبة مركز التخطيط الحضري والاقليمي للدراسات العليا في جامعة بغداد/ الاجادية - العراق اما عينة البحث كانت مشاريع الدبلوم ورسائل الماجستير واطاريح الدكتوراه في مركز التخطيط الحضري والاقليمي للدراسات العليا.

ادوات جمع البيانات:

الادوات المستخدمة لجمع البيانات هي كالآتي :-

الرسائل والاطاريح في المكتبة المذكورة سابقا والتي تدرس موضوع التنمية المستدامة (ملحق 1)

اجراءات البحث:

استخدام المعلومات التي تبحث عن تعزيز اهداف التنمية المستدامة وتحقيقها .
الدراسات السابقة / ظبية فاروق ابراهيم .مركز التخطيط الحضري والاقليمي للدراسات العليا . جامعة بغداد . اطروحة دكتوراه . التنمية المستدامة للإسكان في ضوء سياسة الإسكان الوطنية في العراق - نماذج مختارة- دراسة في تمكين المجتمع المحلي، 2013 . - 190 صفحة .

المستخلص:

يتقصى البحث مفهوم التنمية المستدامة للإسكان في ضوء سياسة الإسكان الوطنية في العراق ودور التمكين للمجتمع المحلي في تحقيقها عبر تلبية الحاجات الإسكانية الحالية

والمستقبلية بإبعادها الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية والعمرانية لجميع فئات المجتمع ولا سيما (منخفضي الدخل والفقراء)، من الإسكان الميسر الذي يتم توفيره للأسرة لسد احتياجاتها الأساسية وبتكلفة تتناسب مع دخلها على المدى الحالي والمستقبل المنظور، وفق محددات الحالة العراقية وما يمكن الاستفادة منها.

المبحث الثاني / الدراسة النظرية

التنمية المستدامة: دراسة في المفهوم

ان هدف اي عملية تنموية هي رفاهية الانسان في المجتمع الذي يعيش فيه، بمعنى ان التنمية تخص الانسان نفسه داخل مجتمعه الحيوي، ولا تعني هذه الرفاهية زيادة الدخل المادي فقط، انما تعني بتنمية الفرد فكريا، وثقافيا، وتوفير حرية الاختيار والاحساس بالكرامة وتحقيق الذات سواء أكان الفرد في الحضر أم الريف.

كما ان نجاح خطط التنمية في تحقيق أهدافها تعتمد على فعالية وقدرة التنظيمات الادارية اكثر من اي عامل آخر، اذ تقع على عاتق الإدارة مسئولية احداث التغييرات السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية (كجهة تنفيذية)، في حين ان عملية التنمية تمثل اسلوب للعمل يتصف بالشمولية والتكامل لتحقيق اهداف مستقبلية تتعلق بتطوير ورفاهية المجتمع، وعليه فان الادارة ليست عملية تهدف الى تنفيذ اهداف محددة، وهي ليست عملا تنفيذيا محددًا، وانما تهدف الى تحقيق الافضل في أثناء تنفيذ الاهداف المحددة.

العوامل المساعدة على التنمية

ان الاهتمام بالتنمية المستدامة لا تمثل ظاهرة اهتمام جديدة، فتطوير البيئة والحفاظ على مواردها وتنميتها من الأهداف التي سعى لها الناس في الحضارات القديمة، وخير شاهد على ذلك انماط الزراعة والري التي كانت سائدة في بلاد ما بين النهرين وفي الحضارة القديمة، وكانت بارزة في كتابات الفلاسفة الإغريق من أمثال أفلاطون وأرسطو، فضلا عن وجود إشارات في الكتب السماوية تحث على العلاقة السوية بين النشاط الانساني والمحيط الطبيعي، غير ان الاهتمام بها لم يكن يأخذ أطرا منهجية ألا في النصف الثاني من القرن الماضي (1)

لذا فالعالم بحاجة الى تنمية تستند الى مبدأ: ان الموارد الطبيعية محدودة، وهي ملك لكل الاجيال، وهي ملك للمستقبل بقدر ما هي ملك للحاضر، وهي في كل الاحوال ليست ملكا للانسان وحده، وانما هي ايضا من حق كل الكائنات والمخلوقات، فالانسان هو جزء من النظام البيئي، وليس كائنا يعيش خارج البيئة، وعليه كما على جميع الكائنات الاخرى ان يلتزم بقواعدها، وشروطها، وضوابطها، الدقيقة، فد(التنمية المستدامة) هي التنمية التي تنطلق من هذه المبادئ، وتحقق التوازن بين التنمية والبيئة وبين الانتاج والاستهلاك، وبين قدرة البيئة على العطاء وقدرتها على التحمل، فالتحدي الحالي للمجتمع الدولي يكمن في كيفية تحقيق تنمية اقتصادية، ورفاهية اجتماعية، بأقل قدر من استهلاك الموارد الطبيعية، وبالححد الأدنى من التلوث والاضرار بالبيئة، وهذا هو جوهر التنمية المستدامة (2).

التنمية المستدامة (الأصل والمعنى اللغوي):

يعود أصل مصطلح الاستدامة الى علم الايكولوجي على اعتبار ان العلمين مشتقان من نفس الأصل الإغريقي، بدأ كل منهما بالجذر ECO والذي يعني في العربية البيت او المنزل، والمعنى العام لمصطلح Ecology هو دراسة مكونات البيئة، ومصطلح Economy يعني إدارة مكونات الاقتصاد، اما في اللغة العربية فقد جاء الفعل أستخدم الذي جذره (دوم) لمعان متعددة منها الثاني في الشيء وطلب دوامه والمواظبة. فالتنمية المستدامة هي تلك التنمية التي يديم أستمرايتها الناس او السكان، اما التنمية المستدامة فهي التنمية المستمرة او المتواصلة على نحو تلقائي غير متكلف (3).

التطور التاريخي لمفهوم التنمية المستدامة :

ان مفهوم التنمية المستدامة ظهر كأحد البدائل النظرية للتنمية الشاملة، فقد ظهر هذا المفهوم في العام 1970 (4)، كمفهوم نظري للإستراتيجية الدولية. وان التنمية المستدامة والنمو المستدام والاستدامة هي مفاهيم يستخدمها السياسيون وصانعو السياسات والباحثون بشكل متكرر، اذ ان البعض منهم يصنفها على ان الاستدامة هي ضجة، والبعض الآخر يعتقد انه مفهوم يمكن ان يغير مستقبلنا، وتستخدم العديد من المدن مفهوم الاستدامة لتسليط الضوء على انجازاتها في حماية او تعزيز او استثمار بيئتها.

لقد قام قادة اكثر من مائتين وسبعين دولة بالتصديق على فكرة (التنمية المستدامة) تصديقا رسميا في مؤتمر (قمة الأرض) في (ريودوجانيرو) عام 1992، بعد الاطلاع على التقرير الذي رفعته اللجنة العالمية المعنية بالبيئة والتنمية التابعة للأمم المتحدة في العام 1987، والذي تضمن تعريف (التنمية المستدامة) حيث تم تعريفها على انها الارتقاء برفاية الانسان والوفاء بالاحتياجات الاساسية للفقراء، وحماية رفاية الاجيال القادمة، والحفاظ على الموارد البيئية، ودعم انظمة الحياة على المستوى العالمي، وفي الحدود المسموح بها، والعمل على إدخال الأطر الاقتصادية والبيئية عند وضع القرار (5).

مقومات وأسس التنمية المستدامة :

1- الانسان: ان الانسان هو المسئول عن استنزاف البيئة، وفي الوقت نفسه هو الذي يسعى من أجل (التنمية المستدامة) لتحقيق التوازن بين استغلال الموارد والامكانات، فزيادة السكان او نقصانه قد يؤثر بشكل او آخر في (التنمية المستدامة)، ويقول الخبراء: انه من الخطأ عد الزيادة السريعة في عدد السكان نعمة مطلقة او نقمة مطلقة، فبالتحليل الموضوعي نرى ان تأثير الزيادة يختلف من بلد لآخر حسب الازواضع المحلية للبلد الواحد، واحتياجاته، وموارده، وتطلعاته، فهناك دول تحتاج الى الزيادة السكانية، وعندها من الموارد الكافية لاستيعابها، وهناك بلاد قد تؤدي الزيادة السكانية فيها الى آثار سلبية نظرا لقلة الموارد (6).

2- الموارد الطبيعية: ان (الموارد الطبيعية) متنوعة وكثيرة وان عملية استغلال هذه الموارد في ضوء عملية (التنمية المستدامة) يعني تسخير الموارد الطبيعية كافة في تحقيق أهداف (التنمية المستدامة)، والارتقاء بمستوى البيئة العمرانية، والاجتماعية، والاقتصادية على جميع المستويات التخطيطية لتحسين نوعية البيئة، وحياة الانسان في ان واحد، ويتم ذلك الاستغلال عن طريق تحويل هذه الموارد الطبيعية من مجرد مكنون ثروة الى ثروة فعلية نتيجة للنشاط البشري، اذ تحتاج الموارد الطبيعية الى بذل الجهود التي تستهدف التعرف إليها ودراستها بشكل سليم يضمن لها التجدد التلقائي، والبقاء أطول مدة ممكنة وتحقيق أكبر قدر ممكن من الاستثمار لها، وبشكل اقتصادي كما وكيفا.

3- التكنولوجيا: لقد أصبح التطور التكنولوجي مترسبا في نسيج المجتمعات، وفي حياة الناس اليومية، وذلك لان الكثير من المشاكل التي تنشأ عن التقنية ليس لها حل إلا بالبحث عن تقنيات تصوب الاخطاء فقد تبدو بعض الوسائل التكنولوجية كثيرة النفع بريئة الضرر اول الأمر، ومع تطور المعارف العلمية والتكنولوجية يتبين ان لها أضرارا جسيمة خفيت علينا، مثل مركبات الفريون (الكلور فلوركاربون)، والتي أكتشفت في العام 1928م وطبقت عام 1930م، بديلا لمركبات الأمونيا، وثاني اوكسيد الكبريت، والتي كانت تستخدم في صناعة التبريد، وسرعان ما أكتشفت لها استعمالات عدة بوصفها مركبات آمنة وبعد خمسين عاما علمنا ان هذه المركبات قد تكون سببا في واحدة من قضايا البيئة العالمية، وهي الضرر بطبقة (الاوزون) في (الاستراتوسفير) (7).

نظريات التنمية المستدامة:

ان معنى كلمة sustainable تعني القابل للاستمرارية او الديمومة، والقابل للتحمل وبالتالي القابل للاستمرار، ولقد بدأت تؤكد الكتابات التنموية الجديدة ان الايكولوجيا هي اكثر تحكما في التنمية من الايدلوجيا، وان البيئة ليست وسيلة لتحقيق التنمية بل هي غاية في حد ذاتها، ولربما كانت التنمية في النهاية السعي من اجل تطوير البيئة واغنائها، والتنمية الناجحة لا بد ان تكون منسجمة مع البيئة، ان هذا الانسجام يعني محاولة الحد من التعارض الذي يؤدي إلى تدهور البيئة عن طريق ايجاد وسيلة لأحداث تكامل او حالة تتوافق فيها عمليات استغلال الموارد والاستثمارات والتطور التكنولوجي، والتغيرات المؤسسية مع احتياجات المستقبل مثلما تتوافق مع احتياجات الوقت الحاضر، لذا نجد ان نظرية التنمية المستدامة أكدت على وجوب استمرار النمو لتلبية الحاجات الاساسية ومكافحة الفقر مع ضبط حجم السكان والحفاظ على الموارد الطبيعية وتوجيه التقنية لتحقيق هذه الأهداف التي تتعلق جميعها بحماية البيئة (8) .

عناصر التنمية المستدامة:

انطلاقا من التعريفات المتعددة لـ (لتنمية المستدامة) التي تتمحور حول التنمية التي تقابل الاحتياجات الاساسية للجيل الحالي دون ان يكون ذلك على حساب التضحية

بقدره الاجيال المستقبلية في مقابلة احتياجاتهم يمكن القول ان التنمية المستدامة تتألف من ثلاثة عناصر رئيسة هي:

1-العنصر الاقتصادي: ويستند الى المبدأ الذي يقضي بزيادة مستوى رفاه المجتمع، والقضاء على الفقر، وتوفير الاحتياجات الاساسية لفقراء العالم الذين ينبغي اياؤهم الاولوية الاولى، ف (التنمية المستدامة) هي: تنمية لا تولد فقط نموا اقتصاديا، ولكنها توزع منافعه بالتساوي، وهي تعيد بناء البيئة بدلا من تدميرها، وتؤهل البشر بدلا من تهميشهم معطية الاولوية للفقراء، فهي توسع اختياراتهم وفرصهم، وتسهل مشاركتهم في صنع القرارات التي تؤثر في حياتهم، ف (التنمية المستدامة) هي: تنمية مواتية للفقراء، ومواتية للطبيعة، ومواتية لخلق فرص العمل (9).

2- العنصر الاجتماعي: ويشير الى العلاقة بين الطبيعة والبشر، والى النهوض بمستوى رفاه الناس، وتحقيق حصول الفرد على حصته من الخدمات الصحية، والتعليمية الاساسية، واحترام حقوق الانسان، كما يشير الى تنمية الثقافات المختلفة، والمشاركة في صنع القرار فمفهوم (التنمية المستدامة) يتميز بصفة تجعله متفردا عن المفاهيم التنموية الاخرى، فهو لا يرى في الانسان مجرد مورد او طاقة عمل او مجرد عنصر من عناصر الانتاج، بل يرى فيه كائنا أخلاقيا قادرا على الابداع يشارك في حياة مجتمعه، ويستثمر بيئته على أساس مبدأ التسخير لا التدمير.

3- العنصر البيئي: ويتعلق بالحفاظ على قاعدة الموارد المادية والبيولوجية، وعلى النظم الايكولوجية، والنهوض بها، ف(التنمية المستدامة) تستبعد المطالبة بايقاف النمو الاقتصادي، فهي تعترف بان مشكلتنا الفقر والتخلف لا يمكن حلها إلا بوجود عصر جديد من النمو تؤدي فيه البلدان النامية دورا كبيرا، وتجنّي منه منافع كثيرة فعلى الرغم من ان النمو الاقتصادي يجلب دائما مخاطر الاضرار بالبيئة، لانه يضع ضغطا متزايدا على موارد البيئة لكن صانعي السياسة الذين يهتدون بمفهوم التنمية المستدامة سيعملون بالضرورة على بقاء الاقتصاديات المتنامية قوية الاتصال بجذورها البيئية، وان هذه الجذور تحظى دائما بالعناية والرعاية لتستمر بدعم النمو على المدى البعيد، اذ ان تكامل البيئة مع التنمية هو امر مطلوب في جميع البلدان غنيها و فقيرها (10) .

ابعاد ومقومات التنمية المستدامة:

ان للتنمية المستدامة ثلاثة مكونات تبادلية وهي: تطور المسار الاقتصادي economic growth، والعدالة والتساوي الاجتماعي لجميع فئات المجتمع social equity، والحفاظ على البيئة natural environment ومدى تأثير ذلك على الاجيال المستقبلية، كما يؤكد ذلك الاقتصاديين التنمويين، وبصورة عامة للتنمية المستدامة ثلاثة ابعاد رئيسية هي (11):

- البعد النوعي: هو البعد الذي يحدد نوع التغيير المطلوب وحجمه (نوع وحجم التدخل) في مختلف القطاعات العمرانية، والاجتماعية، والاقتصادية، والبيئية.
- البعد الزمني: هو البعد الذي يحدد الجدول الزمني لأحداث التغيير المطلوب، كان يكون سريعا او بطيئا، قصيرا او متوسطا او طويلا في مداه الزمني.
- البعد المكاني: وهو الذي يحدد مواقع التغيير المطلوب.

مستلزمات تحقيق التنمية المستدامة:

ان تحقيق التنمية المستدامة يتطلب: (12)

- 1- نظاما سياسيا يؤمن بالمشاركة الفاعلة للمواطنين في صنع القرار.
- 2- نظاما اقتصاديا قادرا على احداث فوائض، ومعرفة فنية قائمة على أسس الاعتماد الذاتي والسلامة.
- 3- نظاما اجتماعيا يقدم الحلول للتوترات الناجمة عن التنمية غير المتناغمة.
- 4- نظاما انتاجيا يحترم واجب الحفاظ على القاعدة البيئية للتنمية.
- 5- نظاما تكنولوجيا يبحث باستمرار عن حلول جديدة.
- 6- نظاما دوليا يرمي الانماط المستدامة للتجارة والتمويل.
- 7- نظاما إداريا مرنا يملك القدرة على التصحيح الذاتي.

آليات وركائز التنمية المستدامة:

ان الركائز الاساسية للتنمية المستدامة هي:

- 1- اعتبار البيئة كأساس لاستدامة التنمية: ان البيئة تتدخل جميع مجالات التنمية وتؤثر في الدول وعلى جميع المستويات الانمائية، فالتنمية والبيئة ليسا مفهومان

منفصلين، فلا يمكن معالجة أحدهما من غير الآخر، فالبيئة مورد للتنمية وحالتها مقياس مهم والحفاظ عليها يتطلب اتخاذ سياسات تراعي الاعتبارات البيئية.

2- تحقيق العدالة الاجتماعية: ان التنمية تحدث ضمن المجتمع لذا يعد المرض والفقر والافتقار الى التعليم من الاولويات الانمائية والتي تكون اشد الاحا. ولضمان رفع المستوى التنموي وتحقيق التنمية المستدامة هنالك آليات وركائز تستند اليها هذه التنمية ندرجها بما يأتي:

1- الاستدامة والاستمرارية: التنمية يجب ان تلبي احتياجات الاجيال الحاضرة دون المساومة باحتياجات الاجيال اللاحقة والحفاظ على البيئة وعدم استنزاف مواردها.

2- المشاركة: تعني المشاركة الفعالة في عمليات صنع القرار لكل الأطراف المستفيدة من التنمية والمؤثرة فيها وترشيد استخدام الموارد وتتضمن كذلك الوسائل والاوزاع التي تحقق المساهمة للمدينة في عمليات التخطيط والتنفيذ وان تتبنى السياسات التنموية دعم الجهود لإدارة الموارد المشتركة وان تتقبل واقع الاعتماد المتبادل بين الجهات المختلفة،(13).

3- بناء قدرات أفراد المجتمع: ان الانسان يعد الهدف من التنمية كما يعد الوسيلة لتحقيقها فلا تنمية في غياب كوادر بشرية ذات قدرات خاصة في التخصصات المختلفة لإدارتها، كما ان هناك ضرورة لبناء بنية ثقافية تتواكب مع تنمية المناطق الجديدة والتي تتطلب ممارسات ذات طبيعة خاصة ، وبتحقيق ذلك تتمكن المجتمعات من تفهم وتحليل المشكلات وحلولها وبناء قدرتها على التنظيم والإدارة في كافة مراحل العملية التنموية.

4- بناء قاعدة من المؤسسات المدنية: تعميق المشاركة الجماهيرية لقاعدة عريضة من الأطراف المختلفة المستفيدة من عملية التنمية، اذ ان هناك آليات وركائز أخرى مثل وحدة المصير المشترك والديمقراطية واللامركزية، وبناءا عليه فان تلك الآليات والركائز توضح ان للتنمية المستدامة ثلاثة مظاهر.(14)

الأبعاد المختلفة للتنمية المستدامة:

هناك أبعاد متعددة للتنمية المستدامة يمكن إدراجها بما يلي، (United Nation

: (Conference Of Human Settlements 1992)

- 1- البعد الحضري: في هذا الجانب يتم اعطاء الاولوية القصوى لما يأتي:
 - أ- تحسين الازواضع البيئية والاجتماعية للمناطق الحضرية عن طريق إعادة تأهيل المدن بواسطة استراتيجيات تنمية بيئية.
 - ب- تخطيط وتصميم مستقرات جديدة تتماشى مع مبدأ المدن الحافظة للموارد
 - ت- تقليل الهجرة من الريف الى المدن عن طريق خلق فرص عمل جديدة
 - ث- تصميم استراتيجيات التنمية البيئية وتنفيذها بمساعدة افراد المجتمع لتحقيق المشاركة الفعالة وآليات التنسيق المتكاملة.

وقد تبلورت عن هذه الجوانب رؤية ايجابية لاستدامة المستقرات البشرية وخلق مراكز حضرية مستدامة مستندة الى مبدأ المشاركة تهدف الى توجيه السياسات الحضرية وتحقيق نمو اقتصادي مستدام وتخفيف حدة الفقر وتحسين البيئة الحضرية للمدن.
- 2- البعد الاقتصادي: لا تتحقق التنمية المستدامة الا بتأييد نظام اقتصادي يرفض نماذج التنمية المفروضة والبعيدة عن ذات المجتمع وغير الملائمة للهوية الثقافية له من جانب، وسياسة ذاتية التقييم من جانب آخر، ان مشاركة المجتمع في القرارات المتعلقة بالتنمية أحد الشروط الاساسية لنجاح الخطة الاقتصادية وأيضا لتحقيق ذاتية التنمية المستدامة (15).
- 3- البعد البيئي: من مبادئ (التنمية المستدامة) هي : المحافظة على البيئة ، ودون اخلال بالتوازن البيئي ، والتعامل بإنصاف ، وبشكل سليم ، فإهتمامات (التنمية المستدامة) بالعلاقة الناشئة فيما بين النظم الاقتصادية الانسانية الديناميكية من جهة ، وبين النظام البيئي من جهة أخرى ، إذ يُمثل النظام البيئي نظام ديناميكي الذي يتغير بمعدلات قليلة ، وفيه تستمر الحياة والنشاط الانساني بالازدهار ، وما يترتب من آثار سلبية لهذا النشاط الانساني بحيث يكون للنظام البيئي القدرة على استيعابها ، وتقليل الآثار السلبية في رأس مال الافراد بصورة عامة .
- 4- البعد الاجتماعي: ان الابعاد الاجتماعية للتنمية المستدامة تستهدف ما يأتي:
 - أ- بناء القدرات المحلية عن طريق تعزيز الموارد البشرية والتجديد الشامل لالظمة التعليم لكل المستويات ونقل المعرفة والمشاركة فيها.

ب- مكافحة الفقر وتدعيم المنظمات المدنية واستقلالية وسائل الاعلام واعطاء الاهمية الكبيرة للظروف الاجتماعية والثقافية لكل مجتمع وهي الشروط الاساسية والضرورية للتنمية الاجتماعية المستدامة

ت- تحسين نوعية الحياة لسكان التجمعات الريفية عن طريق التعليم والتدريب ورفع مستوى الدخل عن طريق تعزيز الانشطة السياحية والسياحة البيئية والثقافية.

5- البعد المكاني: لتحقيق التنمية المستدامة لابد من تحديد الابعاد المكانية المختلفة وهذا يتطلب تحديد ودراسة مايلى، (16):

أ- علاقات التنمية: اذ تنشأ قضايا التنمية عن طريق سياسات المجتمع المتشابكة والتي تضم سياسات النقل والمواصلات وتوزيع استعمالات الارض والتنمية الاقتصادية والسياسة الاسكانية.

ب- القياس Scale، وهو مدخل القياس المتعدد (Multi Scale) اذ يتحدد المجتمع المستدام عن طريق مستويات جغرافية تشمل المبنى والموقع، والمحلة السكنية والحي، والمدينة والاقليم، اذ يلاحظ هنا نوعين من مستويات التنمية المكانية لدراسة تقييم اداء المجتمعات العمرانية (17):

- 1- التنمية الرأسية : وتعني تنمية المباني الخاصة ومشاريع التنمية
- 2- التنمية الأفقية أو الفراغية: مثل موقع السكان والأنشطة داخل الفراغات وتحديد أنماط الحركة التي تحقق الاستدامة.

التوازن بين العناصر الأساسية للتنمية المستدامة :

التنمية المستدامة عملية تفاعل بين ثلاثة أنظمة (نظام بيئي، ونظام اقتصادي، ونظام اجتماعي) تتحقق التنمية المستدامة من خلال ألتقاء العناصر البيئية والأقتصادية والاجتماعية الرئيسية التي تشمل جهات نظر البيئيين والأقتصاديين وعلماء الأجتماع، وكما يلي:

- 1- يركز خبراء البيئة على الحفاظ على تكامل النظم الايكولوجية اللازمة للاستقرار الكلي لنظامنا العالمي.

- 2- ويسعى الاقتصاديون إلى زيادة الرفاهية البشرية إلى أقصى درجة في ظل الموجودات الرأسمالية والتكنولوجيا الراهنة واستخدام الوحدات الاقتصادية مثل المال أو القيمة المتحققة بوصفها معيارا للقياس.
- 3- ويركز علماء الاجتماع على أن العوامل الأساسية الفعالة في التنمية المستدامة هم الناس ومدى احتياجاتهم ورغباتهم واستخدام الوحدات غير الملموسة أحيانا، مثل الرفاهية والتمكين الاجتماعي. والتنمية من أجل الإنسان في إطار من الديمومة والتعاقد الأفقي، بين الفئات الاجتماعية والدول، والعمودي بين الأجيال، وهذا التفاعل والالتقاء بين العناصر المذكورة يؤدي إلى تحقيق التنمية المستدامة.
- أن أنعدام التوازن بين العناصر الثلاثة أو إعادة صياغة التوازن يعكس تفوق إحدى وجهات النظر على ما عداها قد يفسر فشل تحقيق أهداف التنمية المستدامة أحيانا (18) .

المبحث الثالث الدراسة العملية

مكتبة مركز التخطيط الحضري والاقليمي للدراسات العليا

تأسست المكتبة في عام 1971 وفيها قسم الكتب، والدوريات، والمكتبة الالكترونية، ومطبوعات حكومية، وكتب عربية وأجنبية وتوجد أحدث المطبوعات لسنة 2009، رواد المكتبة من مختلف الوزارات والجامعات. ويوجد حوالي 21 عنوان مجلة باللغة العربية والأجنبية، الجهات المستعيرة كليات جامعة بغداد وجامعات القطر المختلفة والكليات الأهلية والوزارات ودوائر رسمية أخرى مثل امانة بغداد ، ويتابع كادر المكتبة معارض الكتب حيث يجمع المصادر عن طريق المعارض وذلك بالإضافة المصادر بصورة مستمرة.

من مواصفات الهيكل التنظيمي للمكتبة إن يرأسها موظف يحمل شهادة جامعية ذات علاقة يتولى مهمة الإشراف على المكتبة وتنظيمها والمصادر العلمية وتسلم الكتب والدوريات الواردة إلى المكتبة من مختلف الجهات والحفاظ على الكتب والمستلزمات الموجودة في المكتبة وعمل الجرد السنوي لمحتويات المكتبة من المصادر العلمية كافة وأية أمور أخرى تخص أعمال وواجبات المكتبة . وتظم المكتبة كل من الوحدات التالية :

أولاً: وحدة الدوريات : وتتكون من موظف يحمل شهادة جامعية ذات علاقة يتولى شؤون متابعة الدوريات العلمية مع مختلف الجهات والقيام بأعمال تبويبها وفهرستها وتصنيفها وتسجيلها.

ثانياً: وحدة الاستعارة : وتتكون من موظف يحمل شهادة جامعية يتولى تنظيم ومتابعة استعارة الكتب من المكتبة وإعداد هويات مكتبية للتدريسيين والطلبة.

ثالثاً: وحدة النظم الآلية : وتتكون من موظف يحمل شهادة جامعية يتولى تنظيم الكتب على الحاسبة وتجهيزها للتدريسيين والطلبة عند الحاجة.

الرسائل الجامعية في مكتبة مركز التخطيط الحضري والاقليمي للدراسات العليا:

تعد الرسائل الجامعية الاكاديمية الاسس والقواعد التي يبنى عليها المنهج العلمي في البحث فهي ليست تجميعاً للمادة والمعلومات بل انتاج بديع ومساهمة ادبية او ثقافية او علمية وخدمة للمجتمع وازافة جديدة للمعرفة الانسانية لان البحث يبدأ من حيث انتهى غيره من الباحثين .

تحتوي المكتبة الكثير من الرسائل الجامعية كمشاريع الدبلوم ورسائل الماجستير واطاريح الدكتوراه التي درست التنمية المستدامة وبذلك تكون قد ساهمت في دورها لتعزيز اهداف التنمية المستدامة (ملحق 1)

النتائج والتوصيات

توصل البحث الى مجموعة من النتائج اهمها :

- 1- دور المكتبات في تعزيز اهداف التنمية المستدامة .
- 2- بعض المكتبات العلمية والمتخصصة تفتقر الى مطبوعات للتعريف عن التنمية المستدامة واهدافها المستقبلية .

اما توصيات البحث فهي تركز على :

- 1- اهمية التنمية المستدامة ودور المكتبات في تعزيز اهداف التنمية المستدامة
- 2- اهمية المشاركة للمكتبات في تعزيز اهداف التنمية المستدامة من خلال توفير المطبوعات الحديثة .

ملحق 1

نماذج من مشاريع الدبلوم العالي ورسائل الماجستير واطاريح الدكتوراه

ت	اسم الباحث	العنوان	السنة
1	عدنان رحيم نور	هيات الاستثمار في المحافظات ودورها في التنمية المحلية (المثنى نموذجاً)/دبلوم	2011
2	سلام حردان حسن	متطلبات اللامركزية الادارية ودورها في التنمية المحلية/دبلوم	2011
3	وسناء حسين علي	مؤشرات التنمية المحلية المكانية (وحدة بلدية الكاظمية)/دبلوم	2011
4	عماد جاسم حسن	واقع المنطقة الحرة في خور الزبير والتوجهات التخطيطية من اجل التنمية المحلية/دبلوم	2012
5	جهاد كاظم احمد	التخطيط الحضري ودور التشريعات العمرانية في النهوض بعملية التنمية العمرانية/دبلوم	2013
6	علاء عبد الواحد	الادارة المحلية واثرها في التنمية السياحية/دبلوم	2014
7	مصطفى علي صالح	الكفاءة المكانية لتوزيع تخصيصات تنمية الاقاليم في محافظة بابل/دبلوم	2014
8	نور جبار محمد	اهمية القطاع السياحي في التنمية المستدامة منطقة الدراسة مدينة بابل الاثرية/دبلوم	2014
9	محمد عبد الله علي	السلطات المحلية وادارة التنمية الحضرية (منطقة الدراسة مدينة كربلاء/دبلوم	2015
10	احمد علاء رزاق	التنمية الذاتية للمكان الحضري/دبلوم	2017
11	ايناس احمد نايف	توزيع الاستثمارات في برنامج تنمية الاقاليم واقع حال الخدمات التعليمية والصحية والتعليمية في ناحية الاسكندرية/دبلوم	2017
12	ضرغام مهدي حسن	دراسة مؤشرات التنمية المكانية لناحية المازدة/دبلوم	2018
13	الاء اسماعيل خليف	تحليل امكانات التنمية المكانية في قضاء ابو غريب وسبل تعزيزها/ماجستير	2016
14	احمد حسين علاوي	اقلمة امكانات التنمية المكانية في محافظة النجف الاشرف/ماجستير	2017
15	محمد مهدي محمود	برامج الاسكان والتنمية المكانية للمدينة العراقية/ماجستير	2017
16	ليث زيد عباس	مشاركة المجتمع المحلي في التنمية المكانية المستدامة/ماجستير	2018
17	عباس عوده عبد	الرؤية التخطيطية والبيئية للتنمية المكانية الشاملة في الاهوار/ماجستير	2019
18	حيدر جاسم عبد	دراسة تحليلية لحالة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية ودورها في تحقيق التنمية منطقة الدراسة/ماجستير	2014
19	عباس جليل عباس	تاثير حجم الاستثمارات في التنمية المكانية (محافظة بابل حالة دراسية)/ماجستير	2014
20	صادق امير صادق	اثر النقل العام على التنمية الحضرية في مدينة بغداد	2014
21	ايناس ضياء هادي	اثر التقدم التكنولوجي في التنمية العمرانية المستدامة (منطقة الدراسة الميدانية - محلة الشيخ بشار)/ماجستير	2014
22	رسل حميد رزاق	الامكانات المتاحة لتطوير واجهة نهر دجلة واستثمارها في التنمية السياحية/ماجستير	2015
23	وجدان عبد المطلب	استراتيجية التنمية السياحية المستدامة لقضاء النعمانية/ماجستير	2015
24	صوفيا رزاق علي	دور الآثار في التنمية السياحية لمنطقة احوار جنوب ذي قار/ماجستير	2015
25	خلدون عبد القادر	الاقتصاد الاخضر اداة لستراتيجية التنمية المكانية/ماجستير	2015
26	عمار عبد الكريم	استصلاح الاراضي والتنمية المكانية المستدامة/ماجستير	2016
27	سها مناتي عباس	استراتيجية التنمية الموجهة بالنقل العام في مدينة بغداد -دراسة تحليلية لمركز بغداد التجاري/ماجستير	2016
28	هبة صباح نوري	المدن الخضراء وعملية التمرحل للوصول للاستدامة - منهج تخطيطي للتنمية المستدامة لمركز قضاء الحمدوية/ماجستير	2016
29	مصطفى جليل ابراهيم	تطوير التنمية المكانية في ضوء الإدارات المحلية/دكتوراه	2009

2009	إدارة التنمية المستدامة في البيئة الحضرية لمدينة بغداد/دكتوراه	عصام صالح مهدي	30
2012	تطور التنمية المكانية في ظل منظومة الحكم الرشيد في محافظة واسط/دكتوراه	صبيح لفته فرحان	31
2013	إستراتيجية التنمية المحلية في العراق خيارات في الموارد البشرية وبناء القدرات/دكتوراه	أمنة حسين صبري	32
2013	أدارة الجودة للتنمية الحضرية في العراق/دكتوراه	نزار شاكر محمود	33
2013	التنمية الحضرية للمدن القائمة في العراق/دكتوراه	احسان صباح هادي	34
2013	التنمية المستدامة للأسكان في ضوء سياسة السكان الوطنية في العراق/دكتوراه	ظبية فاروق ابراهيم	35
2014	تحديد اولويات التنمية المكانية على وفق المخططات الهيكلية لمحافظة النجف/دكتوراه	عمار خليل ابراهيم	36
2015	تحديد نماذج التنمية المكانية في محافظة كربلاء المقدسة باستخدام نظرية القرارات/دكتوراه	زهراء محمد جاسم	37
2017	التنمية المستدامة :امكانية التحول نحو الاستدامة في مدينة الكوفة/دكتوراه	سارة محمود حبيتر	38
2018	الادارة الحضرية المتكاملة في تحقيق التنمية الحضرية المستدامة/دكتوراه	فؤاد فليح حسن	39
2018	التنمية الحضرية المستدامة/دكتوراه	نداء حسين عبد	40

قائمة المصادر والمراجع

- 1- نوزاد عبد الرحمن الهيتي وحسن ابراهيم المهدي. التنمية المستدامة في دولة الكويت، 2008. - ص 11.
- 2- زينب عبد الزهرة . اثر الوعي البيئي في تحقيق التنمية المستدامة ، 2005. - ص 81 .
- 3- عبد المنعم شكري . التنمية المستدامة ما بين المفهوم والتطبيق ، 2000. - ص 20.
- 4- فؤاد فليح حسن . الادارة الحضرية المتكاملة في تحقيق التنمية الحضرية المستدامة، 2018. - ص 67 .
- 5- رزقي كمال. التنمية المستدامة في الوطن العربي من خلال الحكم الصالح والديمقراطية .- القاهرة 2010. - ص 35.
- 6- منتهى احمد محمد نعيمى .دور المحميات الطبيعية في التنمية السياحية المستدامة مع التركيز على العراق .مجلة الادارة والاقتصاد ،الجامعة المستنصرية ، 2005 ع 54.
- 7- 2- زينب عبد الزهرة . اثر الوعي البيئي في تحقيق التنمية المستدامة ، 2005. - ص 91-92 .
- 8- ايوب انور حمد سماقة يي .تحليل العلاقة بين البيئة والتنمية المستدامة مع اشارة لحالة محافظة اربيل ، 2006. - ص 63.
- 9- صلاح عبد الحميد . التغيير في استعمالات الارض حول المدينة العراقية ، 2000. - ص 72-73 .
- 10 - كامل محمد . اللجنة العالمية للبيئة والتنمية ، مستقبلنا المشترك ، الكويت ، 1989. - ص 78 .
- 11- فؤاد فليح حسن . الادارة الحضرية المتكاملة في تحقيق التنمية الحضرية المستدامة، 2018. - ص 78.
- 12- كامل بكري .التنمية الاقتصادية .مؤسسة شباب الجامعة للنشر ، 2000. - ص 23.
- 13- محمد عبد الفتاح القصاص .الانسان والبيئة والتنمية .مؤتمر القاهرة ، 2000. - ص 3.
- 14- عبد المنعم شكري . التنمية المستدامة ما بين المفهوم والتطبيق ، 2000. - ص 37.
- 15- برنار دوزيه و اخرون .مفاتيح استراتيجية جديدة للتنمية .الشعبة المصرية القومية لليونسكو، 2001. - ص 81.
- 16- منى صالح الباشا .التنمية الصناعية في مصر ودورها في تحقيقا لوازن البيئي مدخل لتحقيق التنمية الحضرية المستدامة ، 2000. - ص 56.
- 17- fery Hildebrand. designing the city , 1999. - p 123
- 18- انور حمد . تحليل العلاقة بين البيئة والتنمية المستدامة ، 2008. - ص 91.

تنمية الإبداع بالمؤسسة كمدخل للتغيير التنظيمي: مع الإشارة للمؤسسات

الجزائرية

Improving creativity in the organization as an introduction to organizational change: with reference to Algerian organizations

الدكتورة بلخضر مسعودة

الجزائر

الملخص

تفرض المتغيرات البيئية العديد من التحديات أمام نجاح منظمات الأعمال، الأمر الذي يستلزم التفكير في التكيف معها ومعالجة المشاكل المرتبطة بها بطرق جديدة، فقد اتجه الكثيرون لتنمية الإبداع كأحد المداخل الرئيسية للتغيير التنظيمي، والمؤسسات الجزائرية كغيرها من منظمات الأعمال تسعى جاهدة لمواجهة التحديات الكبيرة في هذا العصر الذي يتسم بسرعة الحركة، مما يتطلب عليها ضرورة أن تتعامل مع التغيير باعتباره نشاطا هادفا، فعلا ومفيدا، يتم التخطيط له ولا يأتي بصفة مفاجئة أو عشوائية ويستلزم عملية تنمية وتوظيف للإبداع على مستواها وتوفير المقومات التنظيمية الضرورية لتنميته لخدمة أهداف التغيير التنظيمي كأحد أهم مداخله، واعتباره عملية تجديد مستمرة تضمن إستمرارها في عالم سريع التغير. الكلمات المفتاحية: الإبداع، تنمية الإبداع، التغيير التنظيمي.

Abstract

Environmental variables pose many challenges to the success of business organizations, which requires thinking about adapting to them and addressing the problems associated with them in new ways, many have turned to develop creativity as one of the main entrances to organizational change. Algerian organization like other organizations Business strives to meet the major challenges in this fast-moving time, which requires it to deal with organizational change as a purposeful, effective and useful activity, planned and not come sudden or random and requires a process of development for creativity at its level and Providing the necessary organizational components for its development to serve the objectives of organizational change as one of its most important entry points, and considering it an ongoing process of renewal to ensure its continuity in a rapidly changing world.

Key words: creativity, creativity improving, organizational change

مقدمة

تعمل المنظمات في ظروف منافسة عالية التعقيد، إذ يعتمد نجاحها على مدى تكيفها مع مختلف التغيرات، حيث تفرض البيئة الاقتصادية والاجتماعية العديد من المشكلات التي يستلزم التفكير في معالجتها وحلها بطريقة ابداعية مغايرة للطرق التقليدية من خلال تشجيع التفكير الإبداعي وتنمية روح المبادرة لدى العاملين، حيث يمثل الإبداع إستعدادا فطريا قابلا للنمو وهو من الضروريات المهمة التي ينبغي تعزيزها في شتى مجالات الحياة بصفة عامة وفي المؤسسات بصفة خاصة. وقد اتجه الكثيرون لتطبيق مفهوم الإبداع الذي ظهر منذ عدة سنوات كمصطلح له مترادفات ومعان كثيرة، فهو تلك الحقيقة الإنسانية التي تمكن الإنسان من فهم وتطوير ما يحيط به من أفكار أو أشياء أو أساليب، ويتضمن عملية إنتاج الأفكار الجديدة غير المألوفة، ومن هنا يمكن أن نعتبر الإبداع وجها آخر أو مدخلا من مداخل التغيير التنظيمي الذي يعد من أساسيات التعامل مع العصر وخاصة عند إحداث التغيرات التي تمس المؤسسة أو الأفراد وذلك لمواجهة التحديات الكبيرة في هذا العصر الذي يسهم بسرعة الحركة، وذلك لضمان استمرارية والبقاء والنجاح في ظل ما يسود هذا العالم من منافسة، مما يتطلب فهما خاصا لعملية التغيير وأسبابها وعناصرها والمبادئ السليمة التي تقوم عليها.

اشكالية الدراسة :

من خلال ما سبق يمكن طرح التساؤل الذي يبرز اشكالية الدراسة "ما أهمية تنمية الابداع كمدخل للتغيير التنظيمي؟". للإجابة على هذا التساؤل يمكن تقسيمه إلى الأسئلة الفرعية التالية :

- ما المقصود بالإبداع وما هي أساليب تنميته على مستوى المؤسسة؟
- ما المقصود بالتغيير التنظيمي وما هي مختلف أسبابه ودواعيه؟
- كيف يمكن للإبداع أن يكون مدخلا للتغيير التنظيمي بالمؤسسة؟

فرضيات الدراسة :

تتمثل فرضيات الدراسة فيما يلي:

- يتم تنمية الإبداع بالمؤسسة بالاعتماد على عدة أساليب؛
- يتأثر التغيير التنظيمي بتغيرات لها علاقة بمصدرين داخلي وخارجي؛
- الإبداع مدخل من مداخل التغيير التنظيمي.

أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية الدراسة في تسليط الضوء على مفهومين أساسيين ينصبان في صميم إدارة الأعمال وهما الإبداع والتغيير التنظيمي، حيث يعد الإبداع تلك العملية التي تخاطب الفكر الإنساني وتسعى إلى التحرر من كل ما هو تقليدي والبحث في حلول جديدة وأفكار خلاقة، أما التغيير التنظيمي فهو يعبر عن ديناميكية المؤسسة وسعيها الدائم إلى مواكبة التغيرات والتكيف مع كل ما جديد من خلال عملية مخططة ومدروسة، كما تبرز أهمية الدراسة في محاولة التعرف على أهمية الإبداع الذي يعد مدخلا من مداخل التغيير التنظيمي ووجها من أوجهه، حيث يعبر كل منهما على وجود المؤسسة وعلى تمتعها بروح الاستمرارية والتميز والبقاء.

أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى التعرف على مفهوم الإبداع، من خلال التطرق إلى أهميته بالمؤسسة وأبرز طرق إعتماده والأساليب المختلفة لتعزيزه داخلها، كما تهدف الدراسة إلى التعرف على مفهوم التغيير التنظيمي باعتباره من المفاهيم التي لا تزال تلاقي اهتمام الباحثين به، بالإضافة إلى البحث في دور الإبداع كمدخل للتغيير التنظيمي وذلك من خلال إبراز الفرق بين هذين المفهومين، ومعرفة أساسيات التغيير المبني على الإبداع وأخيرا محاولة الإشارة إلى علاقة الإبداع والتغيير التنظيمي في المؤسسات الجزائرية باعتبار الإبداع وجها من أوجه التغيير التنظيمي.

تقسيم الدراسة :

للإجابة على أسئلة الدراسة وفرضياتها ومن أجل تحقيق أهدافها، فقد تم تقسيمها إلى المحاور التالية :

- تنمية الإبداع بالمؤسسة؛
- مفهوم التغيير التنظيمي؛
- الإبداع وللتغيير التنظيمي مع الإشارة للمؤسسات الجزائرية.

المحور الأول- تنمية الإبداع بالمؤسسة

أصبح الإبداع سمة مميزة في المؤسسات والدول الساعية نحو التقدم، حيث أنه يقدم لها حولا مئلى في عالم يعجّ بالتحديات التي فرضها نظام العولة الجديد، فالتنافس

الشديد بين المؤسسات والتغير التقني بالإضافة إلى الثورة المعلوماتية وإلغاء الحواجز التجارية، وضع المؤسسات على المحك الأمر الذي استدعى توفير قدرات ابداعية قادرة على مواجهة هذه التحديات، وقد دعت الحاجة إلى الإبداع ضرورة استجابة المؤسسات له بأشكال مختلفة، حيث توجه بعضها إلى تدرك الموظفين على التفكير المبدع والممارسة الابتكارية، وأنشأ آخرون فروعاً خاصة تهتم بتشجيعه وتنميته.

1-1- مفهوم الإبداع وأهميته

يمثل الإبداع عملية تتضمن التعامل مع المواقف والنظر إليها برؤية جديدة وغير مألوقة في علاقة تفاعلية تجمع بين الفرد والبيئة التنظيمية والكلية، بما يؤدي إلى إيجاد شيء جديد وأصيل¹ ويمثل النتيجة المترتبة على استخدام أسلوب جديد بما يؤثر على جميع مكونات المنتج²، من خلال القدرة على تطوير أفكار جديدة بطرق غير عادية³، وحسب "شومبيتر" فإن الإبداع يمثل إنتاج منتج جديد، استخدام مصدر جديد للموارد، إدماج طريقة عمل جديدة، فتح مجال عمل جديد أو إيجاد تنظيم جديد⁴ تبرز أهمية الإبداع بالنسبة للمؤسسة في النقاط التالية⁵:

- ✓ يمثل الإبداع أحد وسائل نمو المؤسسات ومواجهة مشكلات والاستجابة لمنافسة المؤسسات الأخرى؛
- ✓ يعزز الإبداع أداء المؤسسة بشكل عام بما يضمن لها النجاح وتحقيق الريادة؛
- ✓ يكشف عن طرق جديدة تسهم في تخفيض التكاليف الإجمالية لأنشطة المؤسسة؛
- ✓ يساهم في تقديم وتطوير سلع وخدمات جديدة بما يلبي حاجة المستهلكين؛
- ✓ تحقق الأفكار الإبداعية التي يتقدم بها العاملون منافع لهم، من خلال المكافآت التي يحصلون عليها

1-2- طرق تبني الإبداع بالمؤسسة

تختلف طريقة اللجوء إلى الإبداعات من مؤسسة إلى أخرى على أساس مجموعة من العوامل (تقنية، بشرية، مالي، إلخ...) إضافة إلى الأخطار التي يمكن أن تنجم من الاعتماد على إحدى هذه الطرق من تكاليف مرتفعة، أو طول مدة الوصول إلى تحقيق الإبداع، وتمثل خمسة طرق وهي التطوير الداخلي (إبداع من الداخل)، عقود التعاون، النمو الخارجي، المؤسسات الباطنية واقتناء الرخص وهي كالاتي⁶:

أ. التطوير من الداخل: تمثل الطريقة الكلاسيكية لإعتماد الإبداع الذي يطور من داخل المؤسسة، خاصة عن طريق وظيفة البحث والتطوير، وتمنح هذه الطريقة إستقلالية أكثر للمؤسسة في حالة نجاح الإبداع، لكنها تعد أكثر الطرق خطورة، نظرا لطول مدتها وارتفاع تكاليفها، وكذلك أخطار التقليد الذي يتعرض لها المنتج الإبداعي من طرف مؤسسات منافسة، من جهة أخرى فإن ميلاد الإبداعات في داخل المؤسسة، يترتب عنها ضرورة إجراء تغييرات، والذي يقابل غالبا بمقاومة من النقابات أو من المسيرين والهدف. ويتطلب نجاح هذه الطريقة في المؤسسات توفر مجموعة من الشروط الأساسية وهي:

- ✓ إقتراحات صادرة من مبدع قادر على إستغلال الأفكار والمعارف العلمية وجعلها متكيفة مع المؤسسة؛
- ✓ أرضية محفزة ومشجعة للإبداع والتجديد؛
- ✓ تعاون وتنسيق داخلي.

ب. عقود التعاون: تعتبر التحالفات والشركة من أهم أشكال عقود التعاون والوصول إلى الإبداعات في المؤسسات، نتجت هذه الأهمية من التكلفة المرتفعة للبحث والتطوير ومن الأخطار الناجمة عن الإبداعات والتي أصبحت كعائق في كثير من الميادين خاصة الصناعية منها (الإعلام الآلي، صناعة الطائرات)، زيادة إلى البحث عن الحجم للتجاوب مع عوامة الأسواق والتعقيد المتزايد للتكنولوجيا وإشتداد المنافسة المرتبطة بالعوامة والتعديلات القانونية الدولية. تتلخص الإيجابيات الناتجة من إتفاقيات التعاون في:

- ✓ تخفيض التكاليف المرتبطة بالبحث الإبداعي؛
- ✓ تخفيض مدة دوران الإبداعات؛
- ✓ رفع إنتاجية الإبداعات الداخلية في المؤسسة؛
- ✓ بعث نشاطات إبداعية جديدة لم تتمكن المؤسسة لوحدها من تحقيقها.

ت. النمو الخارجي: يتمثل في تملك مؤسسة مؤسسة أخرى مبدعة بطريقة جزئية بحيازة حصة من رأس المال، أو تملك كلي بشراء المؤسسة كاملة. ويعد النمو الخارجي أو المشاركة في رأسمال الإبداع هو التقارب الأكثر سرعة، ولكن تعتبر هذه الطريقة مكلفة خاصة إذا كانت المؤسسة المبدعة تقوم بالبحث الإبداعي برأس مال كبير مع العلم أن

نتائجها غير مؤكدة، بالإضافة إلى عدة أخطار أهمها هروب الطاقات البشرية المبدعة عند الشراء أو المشاركة في رأسمال المؤسسة

ث. المقاتلة الباطنية: المقاتلة الباطنية للإبداع تخص عقود بحث بين المؤسسة وهيئات مختصة مثل مكاتب الدراسات، الإستشاريين، مركز البحوث العمومية والخاصة، الجامعات..... وفي هذه الطريقة تلجأ المؤسسة إلى الإبداع خارجيا بواسطة هيئات مختصة، فيمكن الاستفادة من خبرات ذات مستوى عالي، لكن مدة وتكاليف الإبداعات إضافة إلى التحكم فيها تبقى غير مؤكدة، وهي طريقة متطورة في أمريكا والدول الصناعية الكبرى وذلك للتواصل والترابط الموجود بين المؤسسات ومراكز البحوث على اختلافها.

ج. اقتناء الرخص: الباب الخامس لإعتماد الإبداع هو إقتناء رخصة من مؤسسة مبدعة أو من فرد مبدع، وبذلك فهي طريقة سريعة، أقل تكلفة وخطورة بالنظر إلى نتائجها، بشرط توفر الإمكانيات لتطبيقها خاصة التقنية منها، ففي حالة التكنولوجيا العالية المستوى قد تجد المؤسسة صعوبة بالتحكم فيها، إضافة إلى إمكانية مواجهتها لعقبات تطبيق جغرافية، ثقافية وغيرها، زيادة إلى التبعية للمؤسسة الأم، وهذا النقص في الاستقلالية جعل منها طريقة أقل استعمالا خاصة في الدول المتقدمة.

3-1- أساليب تنمية الإبداع

هناك العديد من الأساليب التي يمكن للمنظمات اختيار احدها بما يتلاءم مع طبيعة المشكلة المراد حلها ومن هذه الأساليب (الزهري، 2002، ص 250-251)

أ. أسلوب العصف الذهني: والذي ابتكره "أوسبرون"، ويتطلب هذا الأسلوب أن تجتمع مجموعة ما من الأفراد ويطلب رئيس الجلسة تقديم أكبر عدد ممكن من الأفكار الغريبة واللاواقعية مع تجنب النقد ومن ثم تدون الأفكار فكرة ثم الأخرى ليختار الأنسب منها. ومن الشروط اللازم توافرها لنجاح هذا الأسلوب:

- تجنب نقد أي فكرة؛
- تشجيع استعراض أكبر قدر من الأفكار؛
- العمل على تنمية الأفكار لأن كل فكرة تولد فكرة أخرى.

ب. أسلوب المجموعات الشكلية أو الصورية: أوجده "دلييك وفان دوفان"، وفي هذا الأسلوب يتم الابتعاد عن تناول العلاقات بين أفراد المجموعة وإن الهدف الأساسي منه هو التخفيف من حدى سيطرة أفكار أحد أفراد المجموعة على أفكار الآخرين، ومن أهم الخطوات المتبعة:

- أن يسجل كل فرد على حدى أفكاره على قصاصة من الورق حول المشكلة المراد معالجتها؛
- ثم يتم عرض أفكاره التي يدونها رئيس الجلسة ولا تناقش حتى ينتهي أفراد المجموعة كافة من سرد أفكارهم؛
- ثم يفتح النقاش ويمنع النقد؛
- بعدها يقوم كل فرد سراً بتقييم الأفكار المعروضة ومن ثم يستعرض رئيس الجلسة الأفكار التي استحوذت على الاهتمام الأكبر ليعاد التصويت مرة ثانية للوصول إلى قرار نهائي.

ت. أسلوب دلفي (Delphi): وفيه لا يتطلب أن يكون الأعضاء من مكان واحد، وهو عبارة عن سلسلة من الأسئلة ترسل إلى عدد من الخبراء ليبدوا آراءهم في مشكلة ما (كل على حدة)، ثم تعاد الإجابات لتصنف وترتب حسب توافق الآراء والأفكار وتعاد مرة أخرى إلى المشاركين وتكرر الخطوات السابقة حتى يتفق الجميع على الحلول المطروحة.

بالإضافة إلى الأساليب السابقة الذكر، هناك أساليب أخرى تشجع على الإبداع والتفكير الجماعي منها:

- ❖ حلقات الجودة (Quality Circles): بحيث يتم اجتماع مجموعة من العمال المتطوعين لمعالجة مشكلة ما ويوصوا باتخاذ الإجراءات المناسبة لحلها.
- ❖ إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management): عبارة عن فلسفة إدارية تهتم بتحسين المنتج باستمرار من خلال فحص الإجراءات التنظيمية ليكون الهدف الأساسي إرضاء المستهلك وليصبح جميع الأفراد العاملين في المنظمة الواحدة مسؤولين عن تحقيقه⁷

- إلى جانب هذه الأساليب يوجد العديد من العوامل التي تساهم في تعزيز ثقافة الإبداع بالمؤسسة، وفيما يلي أهم متغيرات البيئة التنظيمية التي تحفز الإبداع وتشجعه⁸ :
- الهيكل التنظيمي العضوي: يؤثر إيجاباً على الإبداع وذلك لأنه يتضمن درجة متدنية من تقسيم التمايز الرأسي، والرسمية والمركزية، فالهيكل العضوي يوفر المرونة والتكيف والتفاعل الأفقي بين الوحدات المختلفة مما يشجع ويسهل تبني الإبداعات
 - استقرار الإدارة لفترة طويلة يرتبط بالإبداع: حيث إن استقرار الإدارة يوفر المشروعية والمعرفة في كيفية إنجاز العمل وتحقيق النتائج المرجوة
 - ثقافة المنظمة: المنظمات المبدعة لديها ثقافات متشابة، فهي تشجع المخاطرة وتكافئ النجاح والفضل، على السواء، فتتنظر إلى الفضل على أنه نتيجة ثانوية طبيعية للخوض في المجهول.
 - القيادة: الإبداع يتطلب قيادة ملتزمة بالتغيير وتدعم الإبداع وتسانده وتتسامح مع الأخطاء، بل وتشجعه، وعلى المدير أن يساعد الأفراد على التغلب على خوفهم من الفضل، وتطوير ثقافة المخاطرة الذكية التي تؤدي إلى الإبداع الدائم
 - جماعة العمل: دلت الدراسات على أن وجود درجة معتدلة من التنوع، والتماسك، والاستقلالية تتصف بها جماعة، فريق عمل يشجع ويعزز الإبداع
 - أنظمة المكافآت والحوافز: مما يحفز الإبداع ويسانده وضع نظم المكافآت التي تلائم الإبداع، والربط بين أنظمة المكافآت والإبداع هو منح الاعتراف والتقدير والأداء الجيد

المحور الثاني- التغيير التنظيمي

تواجه المؤسسات اليوم العديد من التغيرات والمستجدات في بيئة عملها، والتي تفرض عليها أن تتغير فالتغيير التنظيمي لا يحدث بالصدفة، وإنما توجد هناك أسباب بيئية داخلية أو خارجية تدفع بالمنظمة إلى إحداث تعديلات جذرية أو جزئية في بعض النواحي التنظيمية، لإيجاد توافق أكبر بين وضعها الحالي وأي ظروف بيئية جديدة.

2-1- مفهوم التغيير التنظيمي

يقصد بالتغيير التنظيمي ذلك النشاط الذي يهدف إلى إحداث تغييرات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المنظمة، لمواجهة بعض التغييرات والأحداث المؤثرة

فيها والتي تحدث داخلها أو خارجها، وذلك من أجل تحسين قدرتها على حل المشكلات وتطوير نفسها والتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية⁹، وهو عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة، وينصب على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي أو السلوك التنظيمي أو الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الأداء وإجراءات وظروف العمل وغيرها وذلك بغرض تحقيق المواءمة والتكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والتميز¹⁰، كما ويعرف كذلك بأنه فلسفة إدارية شاملة وممنهجة، توضع في ضوء مجموعة من الخطوات المدروسة والمتعاقبة تباعاً، تهدف إلى إحداث حالة تحويل أو تحول من الحالة الراهنة إلى حالة مرغوبة، تشمل المنظمة أو جزء منها (الأفراد، الأهداف، الهيكل، الثقافة....) للتكيف مع التغيرات والأوضاع المستجدة في بيئتها (الداخلية والخارجية) اعتماداً على ما تمتلكه من موارد، من أجل تحقيق الأهداف المنشودة¹¹

يتمثل التغيير التنظيمي في "عملية تغيير ملموس في سلوك العاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية، وتكون المحصلة النهائية لتغيير سلوك التنظيم هي تطويره وتنميته¹²"

2-2- خصائص التغيير التنظيمي

حتى يكون التغيير التنظيمي نشاطاً هادفاً يجب أن يتميز بعدة خصائص هامة، يتعين الإلمام بها والإحاطة بجوانبها المختلفة حتى يكون التغيير مبرراً، أي لا يكون تغييراً مجرد التغيير، وتتمثل هذه الخصائص في¹³ :

- الاستهدافية : أي أن للتغيير أهداف وهو لا يحدث عشوائياً؛
- الواقعية : يرتبط بواقع المنظمة، والذي يتم في إطار إمكانياتها وظروفها؛
- الفائدة : والتي تشكل معيار التغيير الأكثر حسماً في قبوله، وعليه يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وتطلعات القوى المختلفة التي تتأثر به؛
- الفعالية : يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة، أي تملك القدرة على التأثير على الآخرين.
- المشاركة : يحتاج التغيير التنظيمي إلى التفاعل الإيجابي والمشاركة الواعية لمختلف القوى؛

- الإصلاح والرشد: من خلال إصلاح ما هو قائم من عيوب، بالإضافة إلى ترشيد العمل الإداري، إذ يخضع كل قرار لاعتبارات التكلفة والعائد؛
 - القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: إن إدارة التغيير تهتم اهتماما قويا بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث ومحاولة السيطرة عليها والتحكم في اتجاهها.
- 3-2- مصادر التغيير التنظيمي
- تظهر الحاجة للتغيير نتاج عوامل داخلية أو خارجية بالنسبة للمنظمة، فالعوامل الداخلية هي تلك تنطلق من احتمالات حدوث اضطرابات تنظيمية، وتشمل تلك المعطيات المتمثلة في محاولات التغيير، مثل تغيير الأهداف التنظيمية، وانخفاض الإنتاجية وارتفاع التكاليف، والمناخ التنظيمي غير المواتي، أما العوامل الخارجية فتشير إلى تلك القوى الموجودة في البيئة الخارجية للمنظمة والتي من شأنها أن تفاقم من عدم اليقين الذي ينبغي أن تواكبه المنظمة، وتشمل التغيير في المعرفة أو التقنية أو الفرص الاقتصادية والإطار الهيكلي للقوى السياسية، والاعتبارات البيئية، والعوامل الديموغرافية والثقافية¹⁴
- أ- المصادر الخارجية للتغيير التنظيمي: تتمثل في المتغيرات التي تفرضها البيئة الخارجية على المؤسسة والتي يمكن تصنيفها إلى:
- ❖ عناصر البيئة العامة: تسمى عوامل البيئة الكلية كالظروف الاقتصادية السائدة، المناخ السياسي أو بعض المتغيرات الاجتماعية والثقافية والدولية... الخ.
 - البيئة الاقتصادية: هي مجموعة القوى الاقتصادية التي تؤثر على المجتمع بكافة مؤسساته وتتأثر المؤسسة بهذه القوى على المستوى المحلي والعالمي. من هذه العوامل الدخل، الطلب، مدى توافر عوامل الإنتاج، التضخم، السياسات النقدية...
 - البيئة السياسية: هي القوى التي تحركها القرارات السياسية، وتمثل إما فرصة أو تهديدا للمؤسسات، ومنها الضرائب والرسوم، درجة الاستقرار السياسي....
 - البيئة الاجتماعية: تعد البيئة الاجتماعية ذات تأثير هام على المؤسسات، خاصة وأن أثرها يكون على جانب الطلب على المنتجات، وكذلك على القيم والعادات والممارسات للعاملين داخل المؤسسة.

- البيئة التكنولوجية: تتعلق التكنولوجيا بالوسائل الفنية المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات، وتؤثر على المؤسسات من حيث الطلب ومن حيث العمليات الإنتاجية

- البيئة القانونية والتشريعية: يعتبر المحيط القانوني من أهم العوامل المؤثرة على المؤسسة، مثل قوانين التشريع للعمل، القوانين الجبائية، التشريعات الخاصة بحماية البيئة، قوانين المستهلك، قوانين الإستيراد والتصدير، وغيرها...

❖ عناصر البيئة الخاصة (بيئة الصناعة): هي مجموعة العوامل أو المتغيرات الخارجية التي تؤثر بشكل خاص على المؤسسات نظرا لارتباطها المباشر بتلك المؤسسات (المعلماء، الموردين، تكنولوجيا الصناعة، المنافسين... الخ)، والتأثير هنا متبادل بين المؤسسة وتلك العوامل. وقد حددها يقول مايكل بورتر (Porter) في خمس قوى تنافسية تحدد مدى قوة التنافس في المجال، وتتمثل في تهديد المنافسين الجدد، قدرة المستهلكين على المساومة، قدرة الموردين على المساومة، التنافس بين المنافسين الحاليين¹⁵

ب- المصادر الداخلية للتغيير التنظيمي

تظهر الحاجة للتغيير التنظيمي عند حدوث مستجدات جديدة في بيئة العمل الداخلية، وإمكانيات وقدرات المنظمة، مما يتطلب ضرورة إحداث تغيير تنظيمي في المنظمة. من القوى الداخلية التي تفرض التغيير عناصر البيئة الداخلية والتي يقصد بالبيئة الداخلية للمؤسسة مجموع العوامل الداخلية المتحكم بها والمسيطر عليها من قبل المنظمة وتستطيع أن تغيرها حسب المستجدات في السوق ومن هنا يطلق عليها البعض البيئة القريبة ومن أمثلتها ما يتعلق بإمكانيات التنظيم وموارده المالية والبشرية والمعنوية التي يمكن تحويلها إلى مجموعة أنشطة وأعمال¹⁶. وتتمثل مصادر التغيير في:

- وجود أهداف جديدة: إذا ما قامت المنظمة بإضافة أهداف جديدة إلى الأهداف الحالية أو بتغيير أهدافها بأهداف أخرى جديدة (التخلي عن منتج أو إضافة منتج جديد)، فستقوم حتما بالتغييرات المناسبة لتوفير جو وظروف ملائمة بما في ذلك الموارد، الإمكانيات والوسائل، لتحقيق هذه الأهداف الجديدة.

- انضمام أفراد جدد: إن انضمام أفراد جدد ذوي أفكار وخبرات ومهارات مختلفة خاصة إذا عينوا قادة في الإدارة سوف ينتج عنه حدوث تغييرات وظهور أوضاع جديدة.
 - عدم رضا العاملين: إن عدم رضا العاملين ينتج عنه آثار سلبية على أداء المنظمة، ولهذا على المديرين تشخيص أسباب عدم الرضا ومحاولة إيجاد الحلول بإجراء التعديلات والتحسينات اللازمة التي يطلبها العاملون.
 - تدني مستوى الأداء: إذا تم اكتشاف تدني مستوى أداء المنظمة، عليها البحث في الأسباب والقيام بالتعديلات أو التغييرات التي من شأنها تحسين مستوى الأداء.
 - إدراك الحاجة إلى تغيير الهيكل التنظيمي واللوائح والأنظمة المتبعة في المنظمة: وذلك لتصبح أكثر مرونة وقادرة على الاستجابة الشاملة لضروريات التغيير والتحسين المستمر في الأداء.
- من المتغيرات التي تفرزها البيئة الداخلية كذلك نذكر ما يلي:
- ✓ التغيير في الآلات والمنتجات وخطوط الإنتاج وغيرها من الأساليب الفنية.
 - ✓ التغيير في هياكل العمالة ووظائف العمل وعلاقات العمل.
 - ✓ التغيير في الإجراءات المتبعة في العمل.
 - ✓ التغيير في علاقات السلطة والمسؤولية والمركز والنفوذ.
 - ✓ التغيير في الوظائف الأساسية للمنظمة كوظيفة الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد¹⁷

المحور الثالث - الإبداع والتغيير التنظيمي

3-1- الفرق بين الإبداع والتغيير التنظيمي:

- الإبداع مثل التغيير يمكن أن يكون جذريا يهدف إلى إحداث قطيعة مع الماضي أو قد يتجسد في ابتكارات باطنية غير مهمة تحدث في المؤسسات باستمرار مثل: تعديل آلات الإنتاج وإحداث تغييرات أو تحسينات على منتج معين من أجل إرضاء الزبائن... إلخ، فهذه الممارسات التحسينية اليومية تشكل نوع من التجديد بالرغم من عدم إعطائها أهمية كبيرة. وهنا تجدر الإشارة إلى التمييز بين مقاربتين:
- مقارنة التدمير الخلاق، التي ترى أن الجديد يقوم على أنقاض وتدمير القديم.

- المقاربة التي تعتبر أن الإبداع يقوم على تعزيز ما هو موجود وتحسينه دون إعادة النظر فيه.

الحقيقة أن الإبداع والابتكار يغطي كلتا المقاربتين، تدمير القديم من أجل إبداع جديد وتطويره من جهة، وتحسين وتعزيز ما هو موجود ضمانا للاستمرارية من جهة أخرى، أما التغيير فيتطلب استراتيجية ومستويات متعددة كالتصميم التنظيمي واليقظة والترصد، ونظم المعلومات، ونظام الحوافز وثقافة المؤسسة، فكل مستوى من هذه المستويات يمكن أن يؤثر على تشكيل وصياغة الاستراتيجية وعلى تطبيقها وتحويلها إلى أهداف مجسدة، حيث يفترض في هذا الشأن أن تكون الانحرافات بين الاستراتيجية المستهدفة والإستراتيجية المحققة في أدنى حد لها، وهذا ما يتطلب تحديد المزيح الخاص بالمؤسسة والذي يجب التطرق إليه باعتباره أسلوب بناء وهيكل ذو أربعة أبعاد:

- البعد التكنولوجي: يتمثل في نظم المعلومات، نظام الترصد واليقظة؛

- البعد الاستراتيجي: يتمثل في محفظة المعارف والمهارات؛

- البعد التنظيمي: يتمثل في هيكل تنظيمي يمكن من الابتكار وتقاسم المعارف؛

- البعد المرتبط بالهوية وثقافة المؤسسة: أي هوية متعلمة وقابلة للتعلم.

لكل مؤسسة أسلوب محدد في المزج بين هذه الأبعاد، وفي استعمال مستويات التغيير، فقد تركز بعضها على العناصر الفردية، كما يمكن أن يؤدي الهيكل التنظيمي إلى الابتكار باعتباره مجموعة فرعية للتغيير. وقد تلعب الظروف الداخلية والخارجية دورا كبيرا في التأثير على الجهود الابتكارية للمؤسسة التي يمكن أن تصاحبها تغييرات ملموسة على الجوانب التنظيمية¹⁸

2-3- مدخل التغيير التنظيمي من خلال الإبداع

يمثل التغيير التنظيمي المرتكز على الإبداع عملية مخططة ومنتظمة يتم بموجبها استخدام مبادئ وأساليب العلوم السلوكية من أجل إحداث تحسين ورفع لكفاءة التنظيم، حيث يتم التركيز على الفعالية التنظيمية، وبمعنى أدق إحداث تغيير شامل في التنظيم كله من خلال وضع نتائج البحث والدراسات التنظيمية موضع التطبيق أولاً بأول ومتابعة آثارها على أداء التنظيم بصفة مستمرة باعتبارها عناصر متجددة فيه.

يمثل التغيير الابداعي التنظيمي "نشاطا طويلا المدى يستهدف تحسين قدرة التنظيم على حل مشكلاته وتجديد نفسه ذاتياً من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد به، وذلك بالتركيز على زيادة فعالية جماعات العمل وذلك بتحفيز من عنصر خارجي يقوم بدور أداة التغيير الذي يروج للأفكار الجديدة بين أعضاء التنظيم"، هذا التعريف يوضح أن محل التركيز في عمليات التغيير هو زيادة فعالية التنظيم في مجال حل المشكلات واتخاذ القرارات فيما يتعلق بالفرص والتحديات التي يواجهها في علاقاته بالمناخ المحيط، بالإضافة لتوفير الأسس اللازمة لجعل عملية التجديد عملية ذاتية ومستمرة في التنظيم وإحياء عناصره واستثارة الطاقات المتاحة به وحفزها على الانطلاق وحماية التنظيم من التجمد والتقاعد المادي أو المعنوي، كما يجب أن تتجه جهود التغيير التنظيمي إلى العناصر المادية والإنسانية مع الاهتمام المبالغ بالجوانب السلوكية لأعضائه بما في ذلك الأنشطة والتفاعلات والمشاعر والمعتقدات والاتجاهات والقيم التي تسيطر على سلوك هؤلاء الأعضاء.

إن التغيير المرتكز على الإبداع عملية طويلة المدى تهدف إلى رفع كفاءة التنظيم عن طريق عدد من المراحل وبالاعتماد على أساليب وطرق متنوعة لإحداث التطوير على مستوى الفرد أو المجموعة أو التنظيم حيث أن الفرق بين تقنيات التطوير التنظيمي وغيرها من أساليب التطوير هو التركيز على التنظيم باعتباره نظاما متكاملًا تتفاعل فيه العديد من العناصر ذات العلاقة المتبادلة فالتغيير التنظيمي هو تطبيق لمنهج النظم على الوظائف، الهيكل التنظيمي، العنصر التكنولوجي والعلاقات الإنسانية في التنظيم، ويهدف إلى تحقيق تفاعل الأفراد بالمنظمة وتنمية قدراتهم واستعداداتهم وتوسيع فرص التفكير القادر على تشخيص المشكلات والبحث عن الحلول الجديدة لمواجهتها وإشاعة جو الثقة بين العاملين في مختلف المستويات التنظيمية مما يترتب عليه توفير البيئة المواتية للإبداع والابتكار.

مما سبق يمكن استخلاص عدد من الخصائص المميزة لعمليات التغيير من خلال الإبداع التنظيمي وهي:

1. تركيز عمليات التغيير المعتمدة على الإبداع اهتمامها على تنمية المناخ الداخلي للتنظيم يتكون من مجموع العناصر الإنسانية به وما يتم بينها من تفاعلات وعلاقات؛

2. تستخدم عمليات التغيير المبنية على الإبداع التنظيمي مفهوم النظم كأساس لمحاولات إحداث التغيير؛

3. تعتمد عمليات التغيير الإبداعي التنظيمي زيادة فعاليات الأشخاص ذوي التأثير في التنظيم ورفع قدراتهم على رسم الاستراتيجيات واتخاذ القرارات؛

4. تتجه عمليات التغيير الإبداعي في الأساس إلى المستقبل وذلك من خلال إعداد المديرين للتعليم من المواقف والتجارب الحاضرة وكيفية علاج المشكلات المحتملة في المستقبل¹⁹

3-3- الإبداع والتغيير في المؤسسات الجزائرية

يتم إحداث التغيير في المؤسسات الجزائرية عن طريق جملة من الآليات التي تتمثل في مجموعة من المهام الاستراتيجية التي يجب القيام بها من قبل المؤسسات الجزائرية التي تتجه نحو التغيير للحد من تأثير التحديات، وهناك فرصة مواتية أمام المؤسسات الجزائرية للاستفادة من هذه الآليات كي تتمكن من مواجهة تداعيات التأثيرات البيئية، سواء الداخلية أو الخارجية، ومن أهم هذه الآليات:

- إجراء التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، بحيث يتم تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية في المؤسسة وتحديد الفرص والتهديدات التي تفرضها البيئة ويقوم بهذا التحليل عادة إدارة البحث والتطوير في المؤسسة أو يتم الاستعانة بخبرات خارجية في هذا المجال؛

- إعادة صياغة رسالة المؤسسة ورؤيتها المستقبلية، بما يخدم الأهداف الناشئة التي تسعى إليها المؤسسة من خلال إحداث التغيير. ومن أجل أن يتم ذلك، فلا بد من إشراك جميع الأفراد في المؤسسة لصياغة رسالة المؤسسة ورؤيتها لتصبح رؤية مشتركة يؤمن بها الجميع؛

- طالما أن المؤسسة وضعت أهدافا جديدة لا بد من تحقيقها، فلا بد لها من وضع معايير مناسبة لقياس النجاح في تحقيق هذه الأهداف؛

- على المؤسسة وضع وصياغة الخطط النابعة من إستراتيجيتها من أجل استثمار الفرص المتاحة وتجنب التهديدات الناشئة عن متغيرات خارجية؛

- التركيز على نظم البحث والتطوير في المؤسسة من أجل الكشف عن متغيرات متوقعة قد تكون في صالح المؤسسة أو ضد مصلحتها؛
 - إعادة تشكيل الهيكل التنظيمي للمؤسسة بما يتوافق والتغيير المنشود شريطة أن تراعي فيه الاختصاصات لكل إدارة من إدارات المؤسسة وعلاقات الإدارات بعضها ببعض؛
 - تطوير التقنيات والتكنولوجيا المستخدمة حالياً في المؤسسة لكي تصبح قادرة على استكساب التغيير المأمول؛
 - متابعة الأداء أولاً بأول وتقييم ما تم إنجازه.
- مما لاشك فيه أن الظرف الذي تعيشه المؤسسات الجزائرية في ظل المتغيرات البيئية المحلية والعالمية يفرض عليها التعامل مع إدارة التغيير بحسب ما تقتضيه التحديات وما تفرضه الرهانات، ولعل أول تحدي يواجهه المديرون يتمثل في الحفاظ على توازن يتناسب مع متطلبات البيئة المحيطة من جهة، والحفاظ على التوازن الداخلي للمؤسسة من جهة أخرى. ويمكن تحديد الارتباط بين التغيير والابتكار من خلال العلاقة بين القدرة التنظيمية على مواكبة واستيعاب التغيير التكنولوجي) أو /و آثار التغييرات البيئية .(إذا كان التغيير بسيطاً أو بنائياً) بخطوات مدروسة (فإن القدرة الإمتصاصية للمؤسسة تكون منخفضة، حيث أن الابتكارات البسيطة لا تستلزم تغييرات كبيرة على السلع والخدمات أو مخرجات المؤسسة بصفة عامة والعكس صحيح.
- لتنمية الإبداع وتبني التغيير أثرهما الإيجابي على المؤسسة، حيث يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب وفي الأشكال والمضمون، وعلى تفجير المطالب والرغبات، وتنمية الدوافع والحوافز من أجل الارتقاء والتطور، وذلك ما يقتضي القيام بعمليات تطويرية وتحسينية متلازمة، من خلال إصلاح العيوب ومعالجة الأخطاء السابقة، والقيام بعمليات التجديد والابتكار والإحلال بالنسبة للوسائل والطرق والمنتجات والهيكل التنظيمية، وبالتالي، تحقيق التطوير الشامل المتكامل الذي يقوم على تحقيق أساليب إنتاج جديدة تعتمد على تكنولوجيا جديدة. فالتغيير يدفع نحو التطوير، والتطوير يدفع نحو الابتكار،.. وهكذا دواليك

الخاتمة

يمثل العمل بمبادئ الإبداع وتنميته بمنظمات الأعمال ضرورة حتمية لتطورها وديناميكيته بإعتباره عملية تجديد مستمرة لإمكانياتها ومواردها وبإعتباره عملية تغيير في حد ذاته، حيث يمثل التغيير المرتكز على الإبداع عملية منتظمة يتم بموجبها استخدام العديد من الأساليب من أجل تحسين ورفع كفاءة التنظيم وتجديد لعملياته، والمؤسسات الجزائرية كغيرها من المؤسسات فهي ليست بمنأى عن عمليات التغيير التي تتطلبها التغيرات البيئية، كما تتواصل جهودها لدعم عمليات الإبداع داخلها واستثمار أفكار كفاءاتها بما يخدم أهدافها وتوجهات نموها.

الاقتراحات:

- من بين اقتراحات الدراسة لدعم أساليب تنمية الإبداع كمدخل للتغيير نذكر:
- ضرورة تقييم فعالية الطرق المعتمدة لتبني الإبداع (عقود التعاون، إقتناء الرخص، المقاوله من الباطن، التطوير الداخلي أو الخارجي) وتنويعها، حسب إمكانيات المنظمة التقنية، البشرية والمالية؛
- ضرورة تنمية آليات لتشجيع المورد البشري بالمؤسسات الجزائرية وتعوده على تقديم أفكاره الخلاقة، من خلال التعامل معها وفق منهج علمي يشجعه على تشاركها والمساهمة بها لتطوير المؤسسة؛
- ضرورة قيام المؤسسات الجزائرية بإجراء عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية وإعادة صياغة رسالتها وأهدافها بما يناسب أهداف التغيير وبما يخدم عملية الإبداع؛
- تعزيز ثقافة الإبداع بالمؤسسات الجزائرية بتوفير المقومات التنظيمية الضرورية لتنميته من خلال توفير هيكل تنظيمي عضوي، قيادة إبداعية، فرق عمل مبدعة وأنظمة مكافآت تستجيب لذوي الأداء المتميز؛
- ضرورة أن تتعامل المؤسسات الجزائرية مع التغيير التنظيمي بإعتباره نشاطا هادفا، فعالا ومفيدا، يتم التخطيط له ولا يأتي بصفة مفاجئة أو عشوائية؛
- ضرورة التفاعل الايجابي والمشاركة الواعية لمختلف القوى في عمليتي الإبداع والتغيير التنظيمي، للسيطرة على التغييرات والتحكم في اتجاهها؛
- تفعيل نظام معلومات يعنى بكل تغيير داخلي أو خارجي وتطوير إمكانيات البحث والتطوير وتنمية كفاءات المورد البشري والاستثمار فيه؛
- توظيف الإبداع بالمؤسسة الجزائرية لخدمة أهداف التغيير التنظيمي كأحد أهم مداخله، واعتباره عملية تجديد ذاتية ومستمرة تحميه من التقادم والجمود.

التهميش والمراجع

- 1- Jean François , Soutenain, "**Management**", France, Edition Foucher, 2008, p 210.
- 2- Jean Lachman, "**Le financement des stratégies de l'innovation**", Edition Economica, Paris, 1993, p :22.
- 3- Steplen Roblin , "**management**", Edition Pearson, France, 2008, p :210.
- 4- Tom Peter, "**Fabriquer le future: l'imaginaire au service de l'innovation**", Edition Dunod, Paris, 2007, p: 05.
- 5- Direction de la recherche sur les politiques, **Une perspective sur la performance en innovation dans le secteur des transports**, Canada,2004 (Document internet), P 5
- 6- طراد فارس، "واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2007، ص ص 11، 13.
- 7- العزاوي نجم، نصير طلال، "أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء دارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية"، الملتقى الدولي "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب، الجزائر، يومي 18 و19 ماي 2011، ص 08.
- 8- العزاوي نجم، نصير طلال، "أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء دارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية"، الملتقى الدولي "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب، الجزائر، يومي 18 و19 ماي 2011، ص 08.
- 9- عقيلي عمر وصفي، "الإدارة المعاصرة"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 356.
- 10- ثابت عبد الرحمن إدريس، "إدارة الأعمال: نظريات ونماذج وتطبيقات"، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 397.
- 11- سعد علي حمود العنزي، دور إدارة المهوبة القيادية في عملية التغيير التنظيمي (دراسة تطبيقية في عدد من الكليات الحكومية والأهلية في العراق)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 48، 2016، ص 95.
- 12- Wind,J and Main,Y: **Driving Change - How The Best Companies Are Preparing For The 21 ST Century**, kogah page, London, 1999, p18.

- 13- واعر وسيلة، مقعاش سامية، "متطلبات الحزمة الالكترونية في تعزيز التغيير التنظيمي في المؤسسة"، ملتقى الادارة الالكترونية، مركز رماح، عمان، الأردن، نوفمبر 2017، ص 11.
- 14- Albraak Abdurrahman: **Organizational change and innovation, unpublished scientific research**, Riyadh, 2008, p2
- 15- الطيب داودي، "أثر تحليل البيئة الداخلية والخارجية في صياغة الإستراتيجية"، مجلة الباحث، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 05، 2007، ص 42.
- 16- ربحي مصطفى عليان، "تسويق المعلومات"، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2006، ص 50.
- 17- رحيم حسين، علاوي عبد الفتاح، "التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال: دوافعه، أهدافه ومداخله"، الملتقى الدولي "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب، الجزائر، يومي 12 و 13 ماي 2010، ص 09.
- 18- زين يونس، بوحديد ليلى، "التغيير كأسلوب لتفعيل الابتكار في المؤسسات الجزائرية"، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف، ميلة، الجزائر، العدد الرابع، ديسمبر 2016، ص 190.
- 19- سيد عيد، "التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية"، ندوة تحت عنوان "الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، أيام 17 إلى 21 شباط-فبراير، 2008، ص 20.
- 20- زين يونس، بوحديد ليلى، مرجع سبق ذكره، ص 192.

إشكالية توطين وتطوير المناطق الصناعية في ظل الدولة الريعية

- عرض و تحليل للتجربة الجزائرية -

أ. خدادمية آمال

الجزائر

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن حقيقة توطين وتطوير المناطق الصناعية في الجزائر، وذلك لكونها المجال الوحيد القادر على جذب الاستثمار المحلي والأجنبي وتحريك عجلة المنظومة الإنتاجية للخروج من دائرة الرك، باعتبارها موردا قابلا للنضوب، حيث اعتمدت الحكومات في الدول النفطية الريعية بصفة عامة والحكومة الجزائرية بصفة خاصة على الرك الخارجي الذي حررها من الاعتماد على قاعدة الإنتاج المحلي في تحقيق الدخل يضاف إلى ذلك إن العائدات النفطية الهائلة ونمط إنفاقها زاد من قدرة الدولة على إعادة تشكيل النسيج الاجتماعي والاقتصادي للمجتمع وغدا تطور القاعدة الإنتاجية وهيكلها في هذه الدول يعتمد إلى حد كبير على نمط الأنفاق الحكومي، ومن أجل الإجابة عن الإشكال الرئيسي لهذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة حالة، ولقد أثبتت النتائج المتوصل إليها أن هناك نقطة انعطاف في إستراتيجية تطوير هذه الأخيرة من خلال إمكانية إدراج لقطاع الخاص في تسييرها للحد من العراقيل التي تواجه تطورها.

الكلمات المفتاحية: المناطق الصناعية، الرك، الدولة الريعية، العائدات النفطية.

Abstract

This study aims at exposing the truth of settling and developing the industrial areas in Algeria. That's because it is the only field which is capable of attracting local and foreign investment and boosting productivity, in order to escape the rentier circle which is regarded as a temporary resource. Hence, oil-rich rentier states' governments in general, and the Algerian government in particular depended on foreign rentier in earning its revenues, which in fact liberated it from the dependence on the local productive base. Besides, the tremendous oil revenues and its expenditure pattern increased the country's ability in reshaping the social fabric. The development of the production base and its structures in these countries has come to largely count on the government's expenditure pattern. In order to answer the major problematic of this study, the descriptive analysis and case study methods were deployed. Moreover, the final results have proven that there is a turning point in the development strategy of the latter through the possibility of assigning it to the private sector to manage it in a way that reduces the obstacles which impede its development.

Key Words: industrial areas, rentier, rentier states, oil revenues.

المقدمة

إن التحول من نموذج دولة الريع إلى نموذج دولة الإنتاج يتطلب النهوض بالقطاع الصناعي وتوفير البيئة المناسبة للمستثمرين الخواص ولا يتم ذلك إلا بتوفير مناطق صناعية تجذب المستثمر المحلي والأجنبي، وبتسليط الضوء على المناطق الصناعية في الجزائر باعتبارها دولة ريعية نجد أن برامج توطيئها وتطويرها ارتبطت إلى حد كبير بالموارد النفطية والتي تتسم بعدم الاستقرار في السوق الدولية، ومع تراجع أسعار النفط في منتصف عام 2014، وتداعيات هذا التراجع على موازنة الدولة الجزائرية، أصبح الاقتصاد الجزائري يعيش أزمات متواصلة، فارتفعت حدة المشكلات الاقتصادية أخيراً مع زيادة الأسعار، في مقابل تراجع القدرة الشرائية للمواطنين في الوقت الذي يرفع فيه الرهان حول إمكانية الخروج من المنظومة الريعية والدخول في المنظومة الإنتاجية وهذا ما يدفع إلى طرح التساؤل الرئيسي التالي: ما هو واقع توطيئ وتطوير المناطق الصناعية في ظل غياب قاعدة إنتاجية واعتماد الدولة الريعية على مصدر أحادي للدخل؟

ويندرج تحت هذا الإشكال الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

✓ ما هو مفهوم الدولة الريعية والاقتصاد الريعي وكيف يمكن التفرقة بين هذين

المفهومين؟

✓ هل غياب الصفة الريعية للدولة والاقتصاد تؤدي إلى القدرة على الانطلاق

الصناعي؟

✓ ما مدى تأثير برامج تطوير و توطيئ المناطق الصناعية بارتفاع وانخفاض سعر

البترو

أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة من أن الدولة الريعية (الجزائر كنموذج لدراسة الحالة) تسنى لها أن تملك وفورات مالية كبيرة لم يسنى لغيرها من البلدان العربية الأخرى، والتي تشابهت معها في خوض تجارب تنموية متقاربة إلى حد بعيد مدعومة بنفقات مالية ضخمة عكست أهداف تلك الدول وتوجهاتها السياسية والتنموية، فدراسة تلك التوجهات الاتفاقية لنموذج الدولة الريعية (الجزائر) وخاصة تلك التوجهات التي وضعت أولوية النهوض بالقطاع الصناعي للخروج من المنظومة الريعية والدخول في المنظومة الإنتاجية

اعتمادا على برامج تطوير وتوطين المناطق الصناعية يؤدي إلى تشخيص مواطن الخلل في تلك التوجهات و هل أنها حققت العدالة من خلال توزيعها الجغرافي والكفاية والفعالية في استخدام الموارد بالشكل الذي يعود بالفائدة على الاقتصاد والمجتمع .

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على واقع توطين وتطوير للمناطق الصناعية في الجزائر وتقديم أهم النقائص والمعوقات التي تعاني منها هذه المناطق لاستخلاص أهم متطلبات النهوض بها ، كما تحاول هذه الدراسة معرفة إلى أي حد يمكن القول أن قنوات الإنفاق النفطي ساهمت في دعم برامج توطين وتطوير المناطق الصناعية في الجزائر .

وحتى يتمكن البحث من الوصول إلى الأهداف المرجوة تم تقسيمه إلى ثلاث محاور:

أولا: الرؤية النظرية للدولة الريعية والاقتصاد الريعي .

ثانيا: سياسة التوطين الصناعي في ظل الدولة الريعية .

ثالثا: تداعيات ارتفاع أو انخفاض أسعار النفط على برامج تطوير و توطين المناطق الصناعية.

أولا : الرؤية النظرية للدولة الريعية والاقتصاد الريعي :

إن مرجعية أسباب ضعف القطاع الصناعي ومن تم انتهاج سياسة توطين وتطوير المناطق الصناعية في الجزائر وتواجد دخل أحادي المصدر والمتمثل في الربح البترولي و من تم إطلاق صفة الريعية على الدولة، يتطلب أولا توفير إطار نظري حول هذا المفهوم حتي يتسنى تحديد طبيعة تلك العلاقة و التأثيرات التي تتضمنها صفة الريعية، من خلال تفحص معنى الدولة الريعية والاقتصاد الريعي والوقوف على أوجه التشابه والاختلاف لهذين المفهومين .

1. مفهوم الدولة الريعية والاقتصاد الريعي :

أ. مفهوم الدولة الريعية

إن أول من ربط مفهوم الربح بالدولة الريعية تحت مسمى الدولة الريعية هو حسن مهدي في بحثه الموسوم "أنماط ومشاكل التنمية الاقتصادية في الدول الريعية- حالة إيران -" ¹ و الذي نشر سنة 1970 حيث يعود الفضل إلى هذا المفكر الاقتصادي السياسي

الإيراني في طرح مفهوم و أبعاد و خصائص الدولة الريعية بأسلوب علمي جديد و متعلق بالاقتصاد النفطي بشكل خاص². وتعد الدول المصدرة للنفط و المواد الخام، لاسيما الدول العربية الخليجية وليبيا والعراق دول ريعية، ونلاحظ أن الدول النفطية العربية المعتمدة على الريع الخارجي لم تعتمد على الإنتاج المحلي في تحقيق الدخل مما حرّمها من فرصة لبناء قاعدتها الإنتاجية المتكاملة، وذلك بسبب تغير دور الدولة من إنمائي إلى دور تتحكم بالعوائد الريعية وتوزيعها وبالتالي تتحكم بالوظائف وسوق العمل والاستثمار مما زاد السوق بشكل عام تشوها انصبت آثاره السلبية على البنية الاقتصادية ومن خصائص الدولة الريعية مايلي³ :

- ارتفاع معدلات الإنفاق الحكومي بدون الحاجة إلى فرض ضرائب؛
- ضعف هيكل الإنتاج المحلي خارج القطاع الريعي؛
- ارتفاع الأهمية النسبية للصادرات الريعية كالنفط مثلاً من إجمالي الصادرات تصل أحياناً إلى أكثر من 80 % .

و تجدر الإشارة إلى إطلاق صفة الدولة الريعية ليس بالضرورة أن يكون ملازماً للدولة في كل الفترات و إنما في ضوء مقدار ما تسهم به العائدات الريعية الخارجية من الناتج المحلي الإجمالي و بهذا المعنى قد تتحول الدولة من ريعية إلى شبه ريعية أو العكس نتيجة للوضع الاقتصادي و السياسي الذي يحكم اقتصاد الدولة . وينبغي التأكيد على أن الدولة الريعية بوصفها العام ليس بالضرورة أن تكون متصلة بالنفط فاسبانيا في نهاية القرن 16 تعطي مثالا تاريخيا لدولة ريعية اعتمدت في معاشها على الذهب و فضة الأمريكيتين⁴.

ب. مفهوم الاقتصاد الريعي :

يرى بعض الاقتصاديين أنه في حال تجاوزت مساهمة القطاعات الغير إنتاجية أو الريعية 50 % من الناتج المحلي لدولة ما عندها ينظر إلى الاقتصاد بوصفه ريعياً⁵، فالإقتصاد الريعي هو الاقتصاد الذي تتغلب فيه عناصر الريع الخارجي وليس عناصر الريع الداخلي، فوجود ريع داخلي لابد و أن يستند إلى قطاعات إنتاجية داخلية و محلية أما الريع الخارجي و بالذات عندما يكون على درجة من الأهمية بالنسبة للناتج القومي مثل النفط فانه يشير إلى تحويلات من الاقتصاد الخارجي دون أن يفترض وجود قطاعات إنتاجية محلية هامة⁶. ويعرفه آخرون على انه الاقتصاد الذي يعتمد على الريع

الاقتصادي المتولد من خلال استغلال النفط والغاز المملوك كليا للدولة، وتتلخص درجة اعتماد الاقتصاد الوطني على الربيع بمعايير مساهمة قطاع النفط بنسبة أكبر من مجموع مساهمات قطاع الزراعة والصناعة في الناتج المحلي الإجمالي وأن الإيرادات النفطية تمثل النسبة العظمى من الاستثمار الكلي وقيمة الصادرات النفطية تمثل أكثر من 50 % من مجموع الصادرات⁷.

تعتمد مصادر الاقتصاد الريعي على الفارق الاقتصادي الكبير بين سعر التكلفة وسعر البيع بدون أي تعب أو مجهود وهنا يرى الاقتصاديون أن المجتمعات التي تعتمد على الاقتصاد الريعي هو مجرد نظام اقتصادي استثنائي لا يدوم طويلاً، لأنه في حال نفاذ الثروات الطبيعية التي تعتمد عليها هذه الدول تقف السلطات أمام اقتصاد مشلول لا يتحرك حيث لا إنتاج ولا استثمار ولا كواد بشرية تبتكر لتطور البلاد، وتعد الجزائر من أكبر الدول العربية التي تعتمد على الاقتصاد الريعي، حيث أنها غنية بالنفط والغاز الطبيعي، وهي تستورد كل المنتجات من الدول الخارجية.

2. أوجه التشابه والاختلاف بين الاقتصاد الريعي والدولة الريعية::

وبناءً على ما سبق يمكن التمييز بين الدولة الريعية والاقتصاد الريعي، فالدولة الريعية حالة خاصة من الاقتصاد الريعي، وهي الدولة التي يشكل فيها الربيع الخارجي نسبة كبيرة من الدخل وتنشغل أقلية من السكان في توليد الربيع ويؤول في مجمله للحكومة والتي تتحكم في توزيعه وإنفاقه على أفراد المجتمع، أما الاقتصاد الريعي وهو الاقتصاد الذي يشكل فيه الربيع الخارجي نسبة كبيرة من الدخل ويكون لأكثرية السكان دور في توليد الربيع واستغلاله، إذن الاقتصاد الريعي هو اقتصاد تداولي، وليس إنتاجي وبذلك تكون الدولة الريعية نظام فرعي متصل باقتصاد ريعي، ويمكن توضيح أوجه التشابه والاختلاف بين الدولة الريعية والاقتصاد الريعي في الجدول التالي

جدول 01: مقارنة بين الاقتصاد الريعي والدولة الريعية:

أوجه الاختلاف	أوجه الشبه
1. الاقتصاد الريعي تساهم الأغلبية في توليد الدخل بينما الدولة الريعية تساهم الأقلية. 2. عوائد الدخل الريعي تعود للمساهمين في تحصيله في الاقتصاد الريعي، في حين أن عوائد الدخل الريعي تعود للحكومة في الدولة الريعية. 3. الدولة الريعية تتحكم بإنفاق وتوزيع عوائد الدخل الريعي على الأنشطة الاقتصادية المختلفة، بينما لا يكون الأمر كذلك بالنسبة	1. إن العلاقة بين الاقتصاد الريعي والدولة الريعية تتحدد أساساً بوجود ريع ذو مصدر خارجي يشكل نسبة كبيرة من الدخل المتحقق في البلد ويلعب دوراً أساسياً في الحياة الاقتصادية، وبذلك فإن الربيع الخارجي وصفاً للدولة الريعية والاقتصاد الريعي على السواء . 2. الدولة الريعية ترتبط بالاقتصاد الريعي، إذ أن هذا

للأقتصاد الريعي.	الأخيرة عادة ما يولد دولاً ريعية إذا كانت الدولة تستحوذ على
4.الاقتصاد الريعي لا يولد بالضرورة دولة ريعية. بينما الدول الريعية	العوائد الريعية، ولا يصح القول أن دولة ما تخلق اقتصاداً
وليدة اقتصاد ريعي حتماً، بمعنى لا توجد دولة ريعية بدون اقتصاد ريعي	ريعيًا.
في حين قد لا يكون اقتصاد ريعي بدون دولة ريعية كعائدات السياحة	
لبلد معين، تحويلات العاملين في الخارج.	

المصدر: من إعداد الباحثة استناداً إلى رياض الخوري، إعادة النظر في نظرية الدولة الريعية، نشرة الإصلاح العربي، أيلول 2008، ص22.

ثانياً : سياسة التوطين الصناعي في ظل الدولة الريعية .

يتفق جميع الخبراء الاقتصاديين على أن الدولة الجزائرية بحاجة إلى تعميق هيكلها الصناعي وتعزيز قدرتها التنافسية. ويوافق الجميع أيضاً على أن هذا يجب أن يتم تحت ضغط متزايد من المنافسة في السوق والتكامل الدولي. هناك أيضاً دعوة لبناء "الصناعات الداعمة" التي توفر قطع الغيار والمواد الوسيطة للصناعات النهائية. وفي حين أنه من السهل التصديق على هذه الأهداف يظل الخبراء وصانعي السياسات يختلفون حول كيفية تحقيقها، وتدعو إحدى الآراء إلى قيادة دولة قوية نسبياً في تسخير السوق على أساس أن القطاع الخاص وحده لن يدرك السرعة أو النطاق المثالي للتصنيع، في المقابل، ترى وجهة النظر البديلة أن ديناميكية القطاع الخاص (لاسيما الاستثمار الأجنبي المباشر) هي المحرك الرئيسي للنمو ويقتصر دور الدولة هنا على إزالة العقبات (عادةً نفسها) وتحقيق الإمكانيات الكاملة للسوق دون التغلب عليها، وعليه هناك وجهتي نظر بهذا الخصوص .

1. التطور الحاصل في موقف الدولة كأحد عوامل تطور اتجاهات التوطين الصناعي

يتجسد التطور الحاصل لدور الدولة في انتقالها من اللاتدخل إلى التدخل المكثف في شؤون التوطين الصناعي باعتبارها ترفع شؤون المجتمع، حيث وجدت في الصناعة وتوطينها أداة أساسية لتحقيق النمو والتنمية الاقتصادية، فأصبحت توجهه بآليات مدروسة مما يخدم المصالح العليا للبلاد، وذلك من حيث الاهتمام بالمجال الوطني بصفته كلاً متكاملاً، بمعنى أن الدولة ممثلة في أجهزتها المختلفة و بعد أن استحكمت زمام الأمور⁸ - وهذا من مميزات الدولة الحديثة - لم تعد تترك التوطين الصناعي للرغبات الفردية بل وضعت له معايير وطنية محفزة ومقيدة في نفس الوقت، وذلك بناءً على دراسات إستراتيجية مطبقة في ميدان التوطين الصناعي، متخصصة في تقسيم الرقعة الجغرافية الوطنية إلى مناطق متميزة تتمتع بخصائص مشتركة يكون التوطين الصناعي في كل منها

يخضع لشروط خاصة بها وحسب البرنامج الوطني للاستشرايف للمناطق الصناعية الذي انتهجته الحكومة خلال الفترة (2012-2017) فان جملة القواعد و المتطلبات لاختيار المنطقة الصناعية موجزة في الجدول التالي .

جدول رقم 02 : معايير اختيار المنطقة الصناعية

المعايير				المنطقة المثلى	
الترتيب	المؤشرات			النسبة	الرقم
	ضعيف	متوسط	قوي	10%	النظام العمراني
				15%	الموقع والقرب من المناطق الحضرية : البعد ب/كم عن ثلاث مواقع حضرية: المدينة- الأحياء البلدية
				15%	المساحة
				20%	الملاحق
				15%	الهياكل والطرق
				5%	الخدمات والنشاطات الملحقة
				5%	التأثيرات البيئية
				5%	اقتصاد المعرفة
				10%	النسيج الصناعي
				100%	المجموع

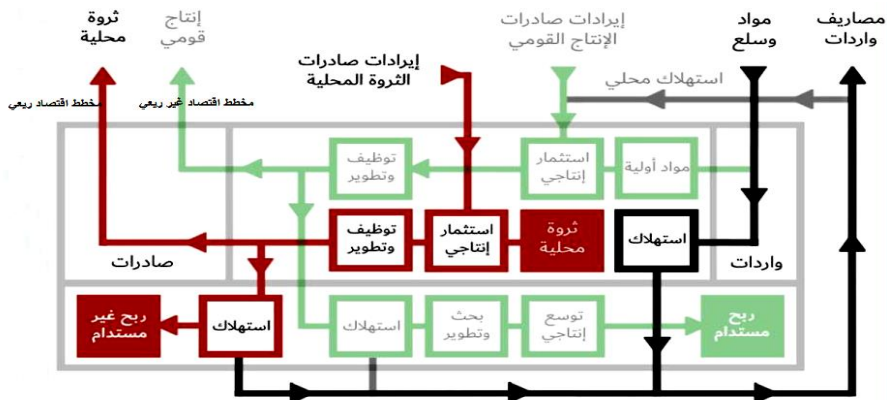
source :Ministere de l'industrie,de la petite et moyenne Entreprise et de la promotion de l'investissement, (avril2012) , LE PROGRAMME NATIONAL DES NOUVELLES ZONES INDUSTRIELLES, p07

من خلال الجدول السابق يتضح لدينا أن متطلبات إقامة مناطق صناعية مثلى تبرز أكثر في الموقع الممتاز والمساحة وتوفر كل من البنى التحتية والملاحق الضرورية لقطاع الصناعي والتي حظيت بنسبة 15 % و 20 % على التوالي، كما أن وجود المناطق الصناعية في كافة الولايات والمدن الكبرى أهمية كبيرة بالنسبة للتنمية الوطنية حيث أنه سيخلق جوا ملائما لاستقرار الصناعة وجذب الاستثمارات الوطنية والعربية والأجنبية في القطاع الصناعي والنهوض بالصناعات الأساسية بالإضافة إلى توفير البنية الأساسية الضرورية مثل الكهرباء والطاقة والماء واليد العاملة، إلخ. صف إلى ذلك أنه سيسهل تكوين قاعدة بيانات حول احتياجات الصناعة من حيث المواد الخام والمدخلات الإنتاجية الأخرى ويضمن السلامة الصناعية ويوفر الظروف الملائمة لحماية البيئة وإنشاء معامل معالجة النفايات والمياه المستعملة ويساعد على الإيفاء بالمتطلبات الصحية للصناعات الغذائية والدوائية والالتزام بمعايير الجودة والمواصفات والتوحيد القياسي وتطوير البحث الصناعي بهدف تحسين وزيادة الإنتاج ووقف النمو العشوائي للصناعة .

2. انعدام الريعية لا يعني القدرة على الانطلاق الصناعي

إن اعتماد الاقتصاد الجزائري على الربيع خلال فترة السبعينات الأمر الذي صنع منه اقتصاد متين على الرغم من اعتماده على مصدر واحد (البترو). ولكن، وفي زمن تجتهد فيه العقول من أجل إيجاد سبل للانتقال من اقتصاد ريعي إلى اقتصاد آخر يفوقه متانة، لنفترض اعتماد الاقتصاد الجزائري على مصدر دخل آخر لا يستنزف ثروة طبيعية كالنفط والغاز، كإيرادات الصناعة الالكترونية الموجودة بالقطب الصناعي برج بوعريريج. وعلى افتراض تميز سكان الجزائر في دراسة البرمجيات وتطبيقها من خلال جودة التعليم الجامعي في تدريس تخصص الالكترونيات والبرمجيات، مما يجعلها الخيار الأول لأي مشروع تقني حول العالم ومحل إقبال كبير على الصناعة الجزائرية في هذا المجال (كصناعة الهواتف النقالة واللوحة الذكية)، فهل سيشكل ذلك اقتصاد ريعي؟ لا شك في أن هذا الافتراض يتنافى مع خصائص الدولة الريفية، فمصدر الدخل هنا يعتمد على الإنتاجية المحلية بشكل واسع، وجزء كبير من السكان يساهم في الإدارة والتصدير اللذان يكفان مصدر الدخل، بالإضافة إلى عدم سيطرة الحكومة على مصدر الدخل هذا. ولكن، هل يعني - كونه اقتصاد غير ريعي أو اقتصاد مستدام؟، إن افتراض انتهاء زمن البرمجة جراء ظهور تقنية تفوقها مهنية (البرمجة الصينية أو الأوروبية) جدير بقتل الاقتصاد الجزائري حسب افتراضنا الأول. بذلك نستنتج أنه يمكن التيقن بعدم استدامة الاقتصاد الريعي (الممثل باللون الأحمر)، ولكننا في الوقت ذاته لن نستطيع التيقن باستدامة الاقتصاد غير الريعي. والشكل التالي يوضح ذلك .

شكل 01 : مخطط دورة الاقتصاد الكلي في الدولة (اقتصاد ريعي)

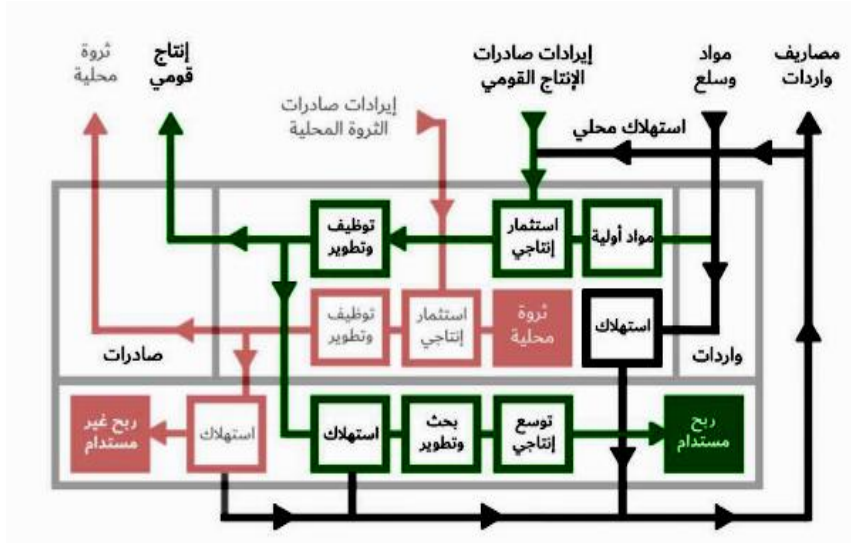


المصدر : عبد الله سالم السلوم ، انعدام الريعية لا يعني الاستدامة (بتصرف) متوفر على الموقع :

تم التصفح بتاريخ 2018/02/06 <https://alphabet.argaam.com/article/detail/103473>

المخطط السابق مثال حي على دورة الاقتصاد الكلي في دولة ريعية، على افتراض توافقها مع الخصائص المذكورة بالدراسة. يُظهر المخطط المتعلق بالاقتصاد الريعي الاعتماد الكلي لاقتصاد هذه الدولة على إيرادات صادراتها من الثروة المحلية (بترول وغاز)، يتم استثمارها في الإنتاج والتصدير والتوظيف، ويستهلك جزء منها في مصاريف أخرى كمؤسسات الدولة وهيئاتها، ويتبقى منها الربح غير المستدام. لا شك في أن هذا الربح سيتوقف فور انتهاء صلاحية الثروة المحلية التي هي سبب ريعية هذا الاقتصاد. أما مخطط الغيرريعي (المستدام) فما هو بذاك الوزن في التأثير على الاقتصاد الكلي للدولة. فاعتماده بالغالب على استهلاك الاقتصاد الريعي، والذي هو بنهاية الأمر قائم على صادرات الثروة المحلية. ففي حال انتهاء تلك الثروة فالأمر بلا شك سيؤثر على كلا المخططين وهذا ما يوضحه المخطط الموالي .

الشكل 02 : مخطط دورة الاقتصاد الكلي في الدولة (اقتصاد مستدام)



المصدر : عبد الله سالم السلوم، انعدام الريعية لا يعني الاستدامة متوفر على الموقع :

<https://alphabetargam.com/article/detail/103473> تم التصفح بتاريخ 2018/02/06

إن أولوية التحول إلى اقتصاد مستدام (اقتصاد غيرريعي الممثل باللون الأخضر) تأتي من خلال تركيز إيرادات صادرات الثروة المحلية في تحفيز إيرادات صادرات الإنتاج القومي، أي من خلال استغلال مخطط الاقتصاد الريعي في صنع مخطط اقتصاد غيرريعي

متين. فالحمل يبدأ أولا في إلغاء الرسوم الجمركية في حال كانت الواردات مواد أولية تستعمل في إنتاج منتج محلي. يأتي بعد ذلك رفع الرسوم الجمركية على صادراتنا من السلع والخدمات النهائية والتي تعد واردات بالنسبة لاقتصاديات أخرى، الأمر الذي يحفز الاستهلاك المحلي تجاه نظيره الخارجي، وبه تنخفض التكاليف. وأخرا، استغلال إيرادات صادرات الثروة المحلية في تسهيلات وتوصيات ودعم للقطاع الخاص، ويكون التمييز بين شركات هذا القطاع مبني على حجم الصادرات الخاصة بكل منها بذلك يتوجه استهداف القطاع الخاص مباشرة إلى المستهلك الخارجي لا المحلي كما يحصل في بعض الدول العربية (دول الخليج مثلا). لكن ما يلاحظ عند تسليط الضوء على الصادرات الجزائرية هو النسبة المعتبرة لقطاع المحروقات على حساب التنوع الاقتصادي خارج هذا القطاع مما شكل ضعف واضح في صادراتها خارج المحروقات، والجدول الموالي يوضح تطور حجم الصادرات الجزائرية سواء في قطاع المحروقات أو خارجه مع إجمالي الصادرات.

الجدول رقم (03): تطور الصادرات الجزائرية خلال الفترة (2001-2015)

السنوات	صادرات خارج المحروقات		صادرات المحروقات		نسبة التغير%
	القيمة	النسبة%	القيمة	النسبة%	
2001	49667.8	3.35	1430668.0	96.65	-10.67
2002	56191.9	3.74	1445000.0	96.26	1.40
2003	52053.5	2.73	1850000.0	97.27	26.70
2004	60620.8	2.59	2276827.0	97.41	22.89
2005	66548.3	1.94	3355000.0	98.06	46.37
2006	83264.7	2.09	3895736.2	97.91	16.29
2007	92372.7	2.19	4121790.4	97.81	5.91
2008	124994.6	2.45	4970025.1	97.55	20.90
2009	77408.5	2.31	3270227.5	97.69	-34.29
2010	113481.4	2.61	4220106.0	97.39	29.45
2011	150294.5	2.79	5223836.8	97.21	24.01
2012	159632.9	2.80	5527736.5	97.20	5.82
2013	159552.9	3.05	5057546.9	96.95	-8.26
2014	207975.8	4.22	4709622.4	95.78	-5.74
2015	197751.0	5.67	3284086.0	94.32	-29.19

Source : Office National des Statistique sur www.ons.dz
Et Ministère des Finance, Direction générale des Douane sur :
www.douane.gov.dz/pdf/Avis%20de%20presse%20fr.pdf

يلاحظ من خلال الجدول رقم (03) أن الصادرات خارج قطاع المحروقات عرفت تطورا خلال السنوات (2001-2015) إلا أن تطورها تغيبه السيطرة التامة للصادرات البترولية والتي تشكل في حجمها فرقا معتبرا، فحتى خلال تحسن الصادرات خارج قطاع المحروقات خلال الفترة (2005-2008) لكنها بقيت ضئيلة لا تفي بالغرض منها، واستمرت الصادرات الإجمالية في التراجع خلال سنة 2009 نتيجة تداعيات الأزمة العالمية سنة 2008 التي خفضت من الطلب على البترول من جهة وعلى الرغم من عدم تأثر الجزائر بالأزمة إلا أنها تأثرت بتداعياتها في سوق المواد الأولية العالمي وخاصة النفط، ومن جهة أخرى خلال نفس الفترة منعت الحكومة الجزائرية تصدير المنتجات الجزائرية الغذائية والتي تحتوي على نسبة من المواد الأولية المدعمة، وكذلك توقيف صادرات النفايات الحديدية خلال نفس الفترة. ولكن رجعت الصادرات خارج المحروقات لترتفع بزيادة قدرها 23.94% خلال سنة 2015، وهذا نتيجة لتطور الإنتاج المحلي والتصدير في مادتي: الأمونياك وزيت النافتا. وعند مقارنة نسبة الصادرات خارج المحروقات بالصادرات الكلية تبقى لا تتجاوز نسبة 3% منها.

وجدير بالذكر أنه رغم الإصلاحات الهيكلية المتخذة من طرف الحكومة في الجزائر والتي كانت متتالية من خلال البرامج التنموية المتعددة، إلا أن الجهاز الإنتاجي فيها لا زال يعاني من قصور كمي (الحجم) وركود نوعي (الجودة)، لا يسمح للمنتج الوطني من غير البترول والغاز باقتحام الأسواق الدولية، وبتسليط الضوء أيضا على القطاع الخاص في الجزائر وعلى جميع قطاعاته المتفرعة نجد أنه مازال يفتقد للقدرة على المنافسة واكتساح السوق الدولية بالمنتجات المحلية، رغم تلك البرامج التنموية المتبعة والتي تتضمن أهدافا واضحة في دعم وتأهيل هذا القطاع، فالواقع يبين أنه قد تأثر سلبا جراء الخلل الحكومي في ترشيد الإنفاق، والسبب يكمن وراء اعتماد مخطط الاقتصاد الغير ريعي على الاقتصاد الريعي.

وعليه يمكن القول أن صنع مخطط الاقتصاد الغير ريعي جدير بصنع تنوع في القطاع الخاص. تنوع قائم بذاته، يستمد طاقته من نفسه عن طريق إعادة تصنيع مواد أولية، واستثماره بنفسه وبالعقول التي هو قائم عليها، تصنيع ما هو جدير بثقة المستهلك الأجنبي الذي هو من سيصنع تلك الزيادة المستمرة في إيرادات الإنتاج القومي. القيام بالذات هو ما ينهي الريعية، والتنوع هو ما يصنع الاستدامة!

ثالثا : تداعيات ارتفاع أو انخفاض أسعار النفط على برامج تطوير و توطين المناطق الصناعية

يعتبر النفط والغاز من الموارد غير المتجددة مما يعني أنه سيأتي يوم تنضب فيه هذه الموارد هذا من جانب ومن جانب آخر فإنه كما تم تجاوز الفحم في عصر سابق وأصبح لا قيمة له كذلك سيكون الحال بالنسبة للبترول والغاز فقد يفقدا تجارتها ويصبحا في حكم الناحب بحكم توفر بدائل أخرى للطاقة. فقد أشارت دراسة صدرت في سنة 2008 عن معهد " تشاتام هاوس" أنه لن يكون لدى الجزائر نفط لكي تصدره بين عامي (2018-2020)، حيث حذرت هذه الدراسة من أنه من دون اكتشاف احتياطات نفطية جديدة فقد تفقد البلاد مكامنها كمستغل للنفط بحلول عام 2026 .

وحتى إن استطاع النظام أن يثبت عدم ضرر الغاز الصخري بالبيئة والإنسان فإنه لا يمكن التعويل عليه على المدى البعيد و بالتالي لا يبقى أمام الجزائر إلا الغاز الطبيعي الذي تحكمه العقود الأجلية وأسواق المدى البعيد، وحتى هذا الأخير لا يمكنه التعويل عليه إلى الأبد خاصة وأن أوروبا الزبون الاستراتيجي للجزائر في مجال الطاقة وهي تتجه نحو سوق جديدة وهي سوق الطاقات المتجددة المتولدة عن الشمس والماء والرياح، إذ يلاحظ نمو سلوك جديد بين مواطني الاتحاد الأوروبي لاستخدام الطاقة النفطية وإحلالها محل الطاقة التقليدية بالقدر الذي يستجيب لتوصيات مختلف المؤتمرات حول البيئة من أجل خفض الاحتباس الحراري وبالتالي فإن نضوب النفط والغاز أو عدم تجارتها سيؤثر سلبا على الاقتصاد الوطني لا سيما في ظل تبعيته المفرطة لهما وهو الأمر الذي ينعكس بالضرورة على برامج التنمية، ذلك أن النظام لن يكون قادرا على الاستمرار في سياساته الاتفاقية التي كانت تتيحها له عوائد النفط والغاز والتي كان يستهدف من خلالها الحفاظ على بقائه و استمراريته وتحقيق السلم الاجتماعي، وهو ما قد يدفعه للاقتراض لتغطية تلك النفقات وحتى الاقتراض ربما يصبح صعبا بحكم عدم وجود ضمان (النفط والغاز)

1. إستراتيجية تطوير المناطق الصناعية في ظل الوفرة المالية

إن السمة الرئيسية التي ظلت تطبع الاقتصاد الجزائري منذ الاستقلال وإلى اليوم هو اعتماده وبشكل شبه مطلق على المحروقات كمصدر تمويل للاقتصاد و لمختلف برامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وبتوجيه النظر حول المناطق الصناعية فإن

الملاحظة الأولى التي يمكن إبداءها حولها، هو تضارب الهيئات المختصة في تعدادها ، فحسب شركة تسيير المساهمات (SGP) وصل عدد المناطق الصناعية في نهاية 2003 إلى ما يقارب 67 منطقة صناعية بمساحة تقدر بـ 14402 هكتار ، أما وزارة الصناعة فقدمت عدد المناطق الصناعية بـ 72 منطقة صناعية بمساحة قدرها 14818 هكتار ، وقد آلت مهمة تسيير المناطق الصناعية عند إنشائها إلى مؤسسة تسيير المناطق الصناعية (EGZI) لأجل تفعيل و استغلال كل العقار الصناعي، وجعله تحت تصرف المستثمرين، وتحولت هذه المؤسسة إلى مؤسسة التسيير العقاري (SGI) بموجب القرار 05 المؤرخ في 25 جويلية 2003 والتي من مهامها توفير الأمن و أعمال الصيانة اللازمة للمنطقة الصناعية، ومن أهم المناطق الصناعية عبر كامل التراب الوطني : أدرار ، وادي سلي بالشلف ، عين مليلة بآم البواقي، وأريس وجرمة بباتنة ، و أفبو ببجاية ، وسيدي خالد بالبويرة ، وواد السمارة الحراش بالجزائر العاصمة ، والمنطقة الصناعية بسطيف وبرج بوعريرج ... الخ إضافة إلى 42 منطقة صناعية جديدة تتوزع على 34 ولاية شرعت الدولة في انشائها وفقا لمواصفات دولية قصد إعطاء دفعة جديدة لعملية التنمية⁹. إن الأجهزة و الهيئات السابقة الذكر اعتبرها تقرير المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي في دورته الرابعة والعشرون المنعقدة في ماي 2004 محدودة المهام من حيث المتابعة والإشراف ، وبالتالي برزت عدة مشاكل ، فبدلا من ان يكون العقار الصناعي في الجزائر أداة لدعم الاستثمارات، أصبح من أهم العناصر الكابحة لنشاط المؤسسات الوطنية بشكل عام و المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل خاص ، ففي دراسة للوكالة الوطنية لتهيئة الإقليم أنه ونهاية 2001 من بين (4211) قطعة ارض سلمت لتطوير المناطق الصناعية توجد (3233) قطعة غير مسواة قانونيا مقابل تسوية 978 ، أو مانسبته 23.22 % مقابل 76.77 % غير مسواة¹⁰ ، وقد كانت أفضل نسبة استغلال سنة 2004 في الشمال بمعدل 17 % ، وأخفضا في الجنوب بنسبة 7 % مما يؤكد أن المشكلة ليست مشكلة عقار بقدر ما هي مشكلة انعدام روح المقاولاتية¹¹ ، بالإضافة إلى الوضعية المزرية للمناطق الصناعية فإن نسبة 20 % من مجمل المناطق الصناعية يوجد في وضعية سيئة في منطقة الوسط ، فيما تتعدى نسبة 43.5 % في الشرق و 62.8 % في الغرب¹² ، ويعود ذلك إلى¹³ :

✓ تغيير وجهات العقار إلى نشاطات لا ترتبط بالاستثمار ؛

✓ غالبية العقارات التي تم التنازل عنها بقيت بدون استغلال.

أ. إعادة تأهيل المناطق الصناعية :

يعتبر برنامج إعادة تأهيل المناطق الصناعية مشروعا وطنيا يدخل في إطار تنفيذ البرنامج الخماسي لدعم النمو الاقتصادي والذي شرعت في تنفيذه وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة ابتداء من أوت 2005 ،يقوم بتحديث الهياكل القاعدية، الطرقات، الانارة الخارجية، توصيل شبكة المياه الصناعية، الربط مع الشبكة الوطنية للكهرباء والغاز وإنشاء مراكز مراقبة وحراسة... الخ

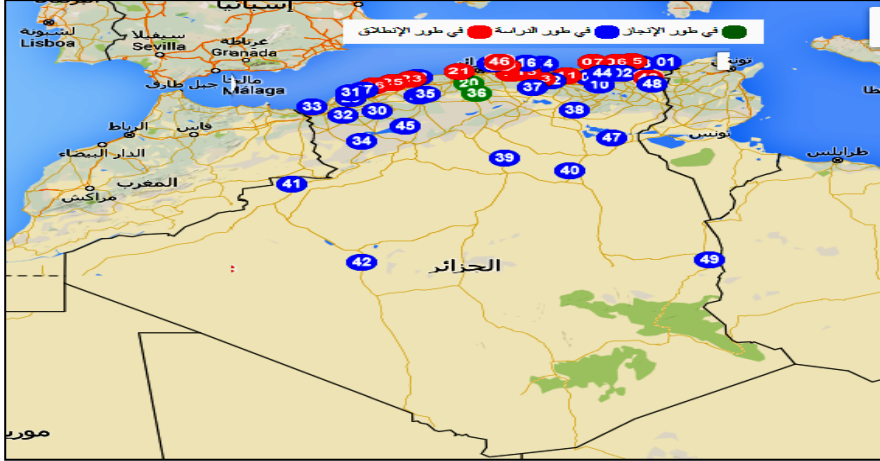
وفي هذا الإطار برزت ضرورة الإسراع في استكمال المشاريع الكبرى كالطريق السريع شرق غرب ،وتم تخصيص غلاف مالي لعملية التأهيل بحجم 72 مليار دينار جزائري للمناطق الصناعية ومناطق النشاط عبر كامل التراب الوطني¹⁴.

كما تم تخصيص حوالي 5 مليارات دينار جزائري في إطار برنامج الهضاب العليا، من أجل توفير العوامل الأساسية لجذب الاستثمار ،ويخص البرنامج كلا من ولاية تبسة والاغواط والجلفة و سعيدة وتيارت و المسيلة وانطلقت الاشغال مع نهاية 2006 على أن تنجز مع نهاية برنامج الإنعاش الثاني أي نهاية 2009، ولتدعيم الاستثمار في ولايات الجنوب خصص ما يقارب 200 مليون دينار جزائري لتهيئة المناطق الصناعية لكل من بشار، أدرار، غرداية، ومناطق النشاط لكل من سيدي عقبة ببسكرة، البزي، سيدي خويلد (ورقلة)، تمنراست، الاغواط، كما قدمت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مقترحات عملية في فيفري 2009 تتضمن مخطط عمل لتطوير القطاع، ومن بين المقترحات تلك المتعلقة بإنشاء مناطق صناعية نموذجية خاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة قبل 2014، كما تضمنت جملة من المقترحات أيضا إنشاء ترميم لمنطقتين صناعيتين في كل ولاية بما يمكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من الحصول على الوعاء العقاري .

ب. البرنامج الوطني الإستثماري للمناطق الصناعية للفترة 2012-2017:¹⁵

في إطار التعاون و تبادل الخبرات مع دول البحر الأبيض المتوسط وبعد انجاز الطريق السيار شرق غرب قامت الدولة الجزائرية بتغييرات على مستوى المناطق الصناعية تم اعتمادها في شهر أفريل 2012 ،حيث تم المصادقة على إنشاء 42 منطقة صناعية جديدة في إطار البرنامج الوطني الإستثماري للمناطق الصناعية قدرت تكلفته ب 88 مليار دج بمساحة قدرت 7179 ب هكتار موزعا على 34 ولاية موضحة في الشكل الموالي :

الشكل رقم (03) يبين التوزيع الجغرافي للمناطق الصناعية الجديدة حسب مخطط 2014



source : ministère de l'industrie et des mines, analyse des dossiers traités par les CALPIREF, exercice 2014

إن اختيار الترميم الجغرافي للمناطق الصناعية الـ 42 المسطرة على مستوى مختلف الولايات، جاء على ضوء معايير موضوعية ومن أهم هذه المعايير "الحاجات التنموية المعبر عنها والبنى التحتية القاعدية المتوفرة وعنصر الريح"، كما أن إنجاز هذه المشاريع التي تتركب على مساحة كلية تقدر بـ 9122 هكتار بلغ "نسبة معتبرة"، حيث تم الانتهاء من الدراسات المتعلقة بتأثيرها على البيئة و الدراسات الجيو-تقنية وكذا إعداد الصفقات الخاصة بالاستشارة الفنية، بالإضافة إلى وجود مشاريع لإنجاز مناطق صناعية إضافية ستستفيد منها ولايات أخرى. ومن بينها الأغواط التي تتوفر على قدرات صناعية هامة، كما يمكن إيجاز المعطيات الإجمالية لهذا البرنامج في الجدول الآتي:

الجدول رقم (04): المعطيات الإجمالية للبرنامج

عدد المناطق الصناعية	42 منطقة صناعية
التكلفة الإجمالية للمشروع	88 مليار دينار جزائري
التكلفة الإجمالية للمشروع	34 ولاية
المساحة الإجمالية 42 منطقة صناعية	9572
المساحة الصافية	7179

source :Ministère de l'industrie, de la petite et moyenne Entreprise et de la promotion de l'investissement, (avril 2012), LE PROGRAMME NATIONAL DES NOUVELLES ZONES INDUSTRIELLES, p 12.

الجدول رقم (05) : التقديرات المالية للبرنامج

الانجاز	مصدر الموارد المالية
مرحلة الاستثمار (إنجاز 42 منطقة صناعية)	قروض طويلة الأجل
مرحلة الاستغلال (تسيير المناطق الصناعية)	طرق الحصول على المداخل من طرف الوكالة
	نفقات التسيير (إدارة صيانة أمن) تسديد القرض

المصدر: تم التصفح بتاريخ 2017/05/14 WWW.ANIREF.DZ

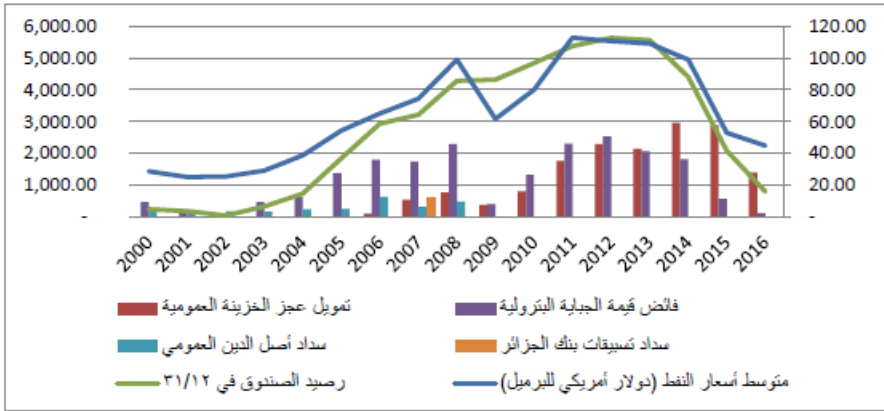
حيث شرعت الحكومة في الإجراءات المالية لمشروع انجاز هذه المناطق، الأمر الذي سيعطي دفعا للنسيج الصناعي بالجزائر والجديد في الأمر أن الولاية هم من سيضمنون إقامة هذه المناطق، واستفادت لحد الساعة 30 منها من تخصيص مالي قدره 99 مليار دينار، وعليه فإن إنشاء 42 منطقة صناعية جديدة يعد إضافة للخريطة الاقتصادية الوطنية إلا أن ذلك يكون في ظل حسن التسيير والتوزيع .

2. انعكاس تدبب الإيرادات النفطية على برنامج تطوير المناطق الصناعية

إن الاعتماد الشبه التام على الموارد المالية الريعية يؤكد أن انحسارها سوف يؤدي إلى عدم إمكانية النظام الوفاء بالتزاماته الاقتصادية والاجتماعية تجاه المجتمع، سواء من ناحية المواد الغذائية التي كانت تستورد بتكلفة باهظة أو من حيث القدرة على توفير فرص عمل جديدة فضلا عن أنه سيصبح عاجزا حتى عن دفع الرواتب وأجور الموظفين الذين يشكلون نسبة لا يستهان بها، كما أن ذلك سيعني أن النظام سيوقف الإعانات التي كان يقدمها لمختلف شرائح المجتمع، ناهيك عن تراجع الخدمات العامة من صحة وتعليم، كما أن مشاريع الإسكان والبنية التحتية لا بد وأن يطالها التجميد . فبحلول منتصف سنة 2014 بدأت أسعار النفط تشهد تراجعا متواصلا ما دفع بعض المنظمات المالية الدولية للتنبؤ بمستقبل أسود للجزائر واعتبروا أنها مهددة بمجموعة من الهزات الاجتماعية التي من شأنها تهديد الاستقرار والسلم الاجتماعي، حيث بدت جليا تداعيات انخفاض أسعار النفط على الاقتصاد الجزائري بالرغم من وجود سياسة احتياضية مالية وقائية. وهو ما يعرف "بصندوق ضبط الإيرادات" الذي انشأته الجزائر عام 2000 مع انطلاق طفرة أسعار النفط و المقصود "بصندوق ضبط الإيرادات" ذلك الصندوق الذي يتم تمويله من الفرق بين السعر الحقيقي للنفط والسعر المرجعي لميزانية الدولة والمحدد بـ 37 دولار

للبرميل، لكن مخرجات هذه الأزمة كانت غير محسوب لها نظرا لخطورة الوضع القائم، وكانت أهم هذه التداعيات هي:

أ. وضعيّة صندوق ضبط الإيرادات في ظل أزمة انخفاض أسعار البترول
الشكل رقم (04): تطور وضعيّة أسعار النفط وصندوق ضبط الإيرادات خلال الفترة (2016-2000)



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

التصفح: 2017/05/14، تاريخ: <http://www.dgpp-mf.gov.dz/images/stories/PDF/retrospective/frr/frr2016.pdf>

من خلال الشكل السابق يتضح أن صندوق ضبط الإيرادات عرف انخفاضا حادا بسبب لجوء لحكومة إليه في سبيل مواجهة الانخفاض في المداخل النفطية والوفاء بالنفقات العامة¹⁶، إذ إنخفض فائض قيمة الجباية البترولية ب 94,56% (98,55 مليار دينار سنة 2016 مقابل 1.810,32 مليار دينار سنة 2014، وتم تمويل عجز الخزينة العمومية بقيمة 7.240,12 مليار دينار خلال الفترة (2016-2014)، وبهذا فقد تراجع رصيد صندوق ضبط الموارد إلى 784,45 مليار دينار سنة 2016 مقابل 4.408,16 مليار دينار سنة 2014 أي بانخفاض قدره 82,20%.

وتجدر الإشارة إلى أن الرصيد الأدنى النظامي المرخص من طرف القانون لهذا الصندوق بلغ في نهاية جوان 2016 ولأول مرة منذ إنشاءه 740 مليار دينار وهذا تبعا للإقتطاعات الموجهة لتغطية عجز الميزانية خلال السداسي الأول من سنة 2016. ومن أجل السماح بتغطية باقي العجز في الميزانية الذي قدر بأزيد من 2.450 مليار دينار لجعل

سنة 2016، فقد تم إلغاء الحد الأدنى لصندوق الإحتياط العمومي - في قانون المالية لـ 2017 - وهذا للتمكن من السحب من كل ما هو متوفر¹⁷.

ب. الميزانية العامة في ظل أزمة انخفاض أسعار البترول

أثر هبوط أسعار النفط على موارد الميزانية العامة من خلال تراجع حصيله الجباية البترولية، وهذا ما ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (06): الميزانية العامة للجزائر (2009-2016) الوحدة: مليار دينار

السنة	إجمالي الإيرادات	الإيرادات العامة		النفقات العامة	رصيد الميزانية
		إيرادات الجباية البترولية	إيرادات خارج المحروقات		
2009	3275,3	1927	1348,3	5146,3	-1871
2010	3074,6	1501,7	1572,9	4466,9	-1496,5
2011	3403,1	1529,4	1873,7	5731,4	-2395,2
2012	3804	1519	2284,9	7058,1	-3254,1
2013	3895,3	1615,9	2279,4	6024,1	-2128,8
2014	3927,7	1577,7	2350	6995,7	-3068
2015	4552,5	1722,9	2829,6	7656,3	-3103,7
2016	4943,6	1682,5	3261,1	7383,6	-2439,9

المصدر: وزارة المالية

من خلال الجدول نلاحظ أن إيرادات الجباية البترولية سجلت ارتفاع من 2009 إلى 2013 نتيجة انتعاش سوق النفط العالمي وارتفاع أسعاره لكن سرعان ما تم تسجيل تراجعاً في هذه العائدات سنتي 2015 و 2016 نتيجة تراجع أسعار إيرادات النفط بسبب انهيار الأسعار ما دفع بالجزائر في سنة 2016 إلى الرفع من الإيرادات خارج المحروقات من خلال رفع الرسم على القيمة المضافة والرسوم الجمركية بـ 15% ورفع أسعار الوقود والكهرباء .

كما شهدت النفقات العامة ارتفاعاً بالرغم من تراجع إيرادات الجباية البترولية بسبب تبني الجزائر لسياسات توسعية من خلال مخططات خماسية ذات مشاريع عملاقة وإصلاحات اجتماعية ما أدى إلى استمرار العجز في الميزانية وتفاقمه. في سنة 2016 انتهجت الجزائر تدابير حاسمة تهدف إلى ترشيد النفقات لتحقيق وفرة مالية وهو أدى إلى انخفاض العجز في هذه السنة بنسبة 21%.

3. تشخيص وضعية المناطق الصناعية في الجزائر بعد أزمة انخفاض أسعار النفط 2014 في ظل الأزمة المالية التي ضربت الاقتصاد الجزائري جراء تهاوي أسعار النفط تبرز المناطق الصناعية من بين الآليات التي قد تبني عليها الحكومة آمالا كبيرة للنهوض بالاقتصاد الوطني، إلا أن واقع هذه المناطق يظل بعيدا كل البعد عن تحقيق الأهداف المرجوة كون نصف هذه المناطق غير مستغلة، فضلا عن وجود مناطق صناعية أخرى لم يستغل منها إلا نسبة صغيرة فقط والسبب يعود إلى عدم جدية المستثمرين المتقدمين للحصول على هذه الامتيازات، حيث يستغل العديد منهم هذه القرارات كضمان للحصول على قروض وتسهيلات بنكية، ليحول بعدها نشاطه أو يستغل الأموال لأغراض أخرى، وهو ما جعل الحكومة السابقة تقرر إيفاد لجان للولايات من أجل التحقق من العقار الصناعي غير المستغل .

وما يمكن ملاحظته أيضا بالرغم من انحسار المردود المالي للدولة الريعية بعد انخفاض أسعار النفط سنة 2014 والذي أظهر حقيقة شكلية التنمية المتبعة من قبلها وبدأت سلبية المسار التنموي المغلوط تتضح للعيان ، وأبرز تلك السلبية:

- ✓ عدم وجود قاعدة اقتصادية قادرة على استيعاب الهزة النفطية ؛
- ✓ الاعتماد الشبه كلي للدولة على الإيرادات النفطية .

إلا أنها لازالت تسعى في مخطط عملها الجديد للاستجابة للطلب على العقار الصناعي من خلال تهيئة مناطق صناعية جديدة للنشاط عبر الولايات، وكذا من خلال إنجاز 50 منطقة صناعية أخرى مبرمجة بصفة تدريجية والتي ستمنح بحق امتياز غير قابل للتنازل مع وجود دفاتر شروط محكمة في هذا الإطار ، في الوقت الذي تعاني فيه العديد من المناطق الصناعية من وضع كارثي نتيجة انعدام التهيئة ومستلزمات النشاط بالإضافة إلى افتقارها للتكنولوجيات الحديثة. مع بروز توجه جديد ألا وهو إعطاء فرصة للقطاع الخاص في تسيير وتهيئة المناطق الصناعية بعدما كانت الدولة تتحكم بزمam الأمور ، فتهيئة المناطق الصناعية الجديدة التي سيتم إنشاؤها والبالغ عددها 50 منطقة سيكلف الدولة أمولا باهظة تتجاوز 500 مليار دينار، بدون احتساب تكاليف إيصال الكهرباء والماء والتهيئة التي ستكلف عبء مالي إضافي بقيمة تتراوح بين 150 إلى 200 مليار دينار، ومشاركة المتعاملين الخواص في تهيئة وتسيير تلك المناطق قد يخفف العبء الذي تتحمله الدولة نتيجة ذلك ، فكلفة تلك الأشغال تقدر بـ 200 دينار للمتر المربع وهو مبلغ في متناول الشركات الخاصة .

الخاتمة

إن تجربة المناطق الصناعية وما صاحبها من صعوبات في تحقيق أهداف النمو في الولايات، يدفع إلى التفكير في أسلوب أكثر تطوراً لتهيئة الإقليم وتحقيق معايير الجذب السكاني وتنافسية الولايات في ظل الدولة الريفية، كما أن إيجاد المساحات وتهيئتها لا يكفي لخلق النشاط الاقتصادي، لأن الأمر مرتبط بوجود عقلية مقاولاتية لدى الأفراد، فبالرغم من التحفيز التي تقدمها الحكومة لن تكون النتيجة إيجابية ما لم تبحث عن طرق تفعيل ديناميكية الاقتصاد الوطني، مع ضرورة إطلاق مجموعة من الدراسات المحلية على مستوى الولايات لخلق أقطاب صناعية وخدمائية على المستوى الوطني وتأطيرها بالموارد اللوجيستكية المتعلقة خاصة بسبل النقل على غرار الطرق والسكك الحديدية، وعليه فحتمية الانتقال من اقتصاد ريفي إلى اقتصاد غير ريفي لا تستدعي أحداث تغيرات في التوجهات الانمائية للدولة فقط بل تستدعي أيضاً وجود قطاع خاص قادر على دعم القاعدة الإنتاجية وإبراز قدرته في التهيئة وتسيير تلك المناطق الصناعية. وطالما بقيت الدخول الريفية التي مصدرها النفط تلعب دوراً في تمويل برامج التنمية الصناعية فإن هذا قد يضع الاقتصاد الوطني تحت رحمة المتغيرات الخارجية والداخلية بمعنى أن أي هزة نصيب حركة التجارة الدولية تنتقل بسرعة إلى اقتصاد هذه الدولة الريفية وكثيراً ما تحدث هزات اجتماعية شديدة الوطأة كون أن هذا الاقتصاد رخو ولا يستند إلى قول إنتاجي صلب ذلك أن بنية الاقتصاد الريفية هي في واقع بنية غير إنتاجية .

قائمة الهوامش

1. Hossein Mahdavy, «Patterns and Problems of Economic Development in Rentier States: The Case of Iran,» in : M A. Cook (ed.), *Studies in the Economic History of the Middle East: From the Rise of Islam to the Present Day* (London; New York: Oxford University Press, 1970), p. 429.
2. فتحي محمد البعجة، التطور الاجتماعي والاقتصادي للبناء السياسي العربي الكتاب الأول عن عصر الكولونيالية إلى عصر النفط، بنغازي، دار النهضة، الطبعة الأولى، 2006، ص 516.
3. نبيل جعفر رضا، مفهوم الدولة الريعية، مجلة الحوار المتمدن، الإدارة والاقتصاد، العدد 363، 07-02-2012، ص 02.
4. H.Mahdavy, OP.CIT, pp(432-435).
5. صالح ياسر، النظام الريعي وبناء الديمقراطية: الثنائية المستحيلة حالة العراق، بغداد، مؤسسة فريد ريش إيبيرت، 2013، ص 04.
6. فتحي محمد البعجة، مرجع سابق، ص 512.
7. صالح ياسر، مرجع سابق، ص 4.
8. محمد بومخلوف، التوطين الصناعي في الفكر والممارسة، شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2000، ص 59.
9. زناد سهيلة، بوعكريف زوهير "مساهمة المناطق الصناعية في دعم التنمية المحلية المستدامة"، الملتقى الدولي حول التجمعات والعناقيد الصناعية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفي دعم تنافسيتها، جامعة قالة، يومي 7-6 ماي 2013، ص 9.
10. كريمو دراجي، متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، مجلة علوم الاقتصاد، والتسيير والتجارة، العدد 23، جامعة الجزائر 03، 2011، ص 67.
11. Voir K. Khebbache, M. Belattaf, "La problématique du foncier: une contrainte à l'investissement industriel et au développement local", colloque international Développement local et gouvernance des territoires, Université de JIJEL, 3-5 novembre 2008.p;9.
12. سليمة غدير أحمد، "تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر دراسة تقييمية لبرنامج ميد"، مجلة الباحث، العدد 09، جامعة ورقلة، 2011، ص 135.
13. La configuration du foncier en Algérie, **rapport CNES**, P 61.
14. منى مسغوني، "نحو أداء تنافسي متميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، مجلة الباحث، العدد 10، جامعة ورقلة، 2012، ص 125.
15. Ministère de l'industrie, de la petite et moyenne Entreprise et de la promotion de l'investissement," LEPROGRAMME NATIONAL DES NOUVELLES ZONES INDUSTRIELLES", avril 2012, p03.
16. عبد الحميد مرغيت، تداعيات انخفاض أسعار النفط على الاقتصاد الجزائري والسياسات اللازمة للتكيف مع الصدمة، شوهده بتاريخ: 2018/05/24 على الرابط الإلكتروني التالي:
17. <http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2015/12/-pdf>
18. وكالة الأنباء الجزائرية، 2016 : نموذج اقتصادي جديد وترشيد الميزانية لمواجهة الأزمة المالية، شوهده بتاريخ: 2018/05/26 على الرابط الإلكتروني التالي: <http://www.djazairess.com/aps/437760>

قائمة المصادر والمراجع

1. زناد سهيلة، بوعكريف زهير "مساهمة المناطق الصناعية في دعم التنمية المحلية المستدامة"، الملتقى الدولي حول التجمعات والعناقيد الصناعية في تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وفي دعم تنافسيتها، جامعة قالة، يومي 6-7 ماي 2013 .
2. كريمو دراجي، متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، مجلة علوم الاقتصاد، والتسيير والتجارة، العدد 23، جامعة الجزائر 03، 2011 .
3. فتحي محمد البعجة، التطور الاجتماعي والاقتصادي للبناء السياسي العربي الكتاب الأول عن عصر الكولونيالية إلى عصر النفط، بنغازي، دار النهضة، الطبعة الأولى، 2006 .
4. نبيل جعفر رضا، مفهوم الدولة الريعية، مجلة الحوار المتمدن، الإدارة والاقتصاد، العدد 3631، 07-02-2012 .
5. صالح ياسر، النظام الريعي وبناء الديمقراطية: الثنائية المستحيلة حالة العراق، بغداد، مؤسسة فريد ريش إيبيرت، 2013 .
6. محمد بومخلوف، التوطين الصناعي في الفكر والممارسة، شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، 2000 .
7. سليمة غدير أحمد، "تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر دراسة تقييمية لبرنامج ميد"، مجلة الباحث، العدد 09، جامعة ورقلة، 2011.
8. منى مسغوني، "نحو أداء تنافسي متميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، مجلة الباحث، العدد 10، جامعة ورقلة، 2012.
9. عبد الحميد مرغيت، تداعيات إنخفاض أسعار النفط على الإقتصاد الجزائري والسياسات اللازمة للتكيف مع الصدمة، شوهذ بتاريخ: 2018/05/24 على الرابط الإلكتروني التالي:
<http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2015/12/-pdf>
10. وكالة الأنباء الجزائرية، 2016 : نموذج اقتصادي جديد وترشيد الميزانية لمواجهة الأزمة المالية، شوهذ بتاريخ: 2018/05/26 على الرابط الإلكتروني التالي:
<http://www.djazairss.com/aps/437760>
11. عبد الله سالم السلوم، انعدام الريعية لا يعني الاستدامة (بتصرف) متوفر على الموقع :
<https://alphabeta.argaam.com/article/detail/103473>
12. رياض الخوري، إعادة النظر في نظرية الدولة الريعية، نشرة الإصلاح العربي، ايلول 2008 .
13. وزارة المالية
14. Hossein Mahdavy, «Patterns and Problems of Economic Development in Rentier States: The Case of Iran,» in : M A. Cook (ed.), *Studies in the Economic History of the Middle East: From the Rise of Islam to the Present Day* (London; New York: Oxford University Press, 1970).

15. K. Khebbache, M. Belattaf , " La problématique du foncier: une contrainte à l'investissement industriel et au développement local", colloque international Développement local et gouvernance des territoires, Université de JIJEL, 3-5 novembre 2008.
16. Ministère de l'industrie, de la petite et moyenne Entreprise et de la promotion de l'investissement," LEPROGRAMME NATIONAL DES NOUVELLES ZONES INDUSTRIELLES", avril2012.
17. La configuration du foncier en Algérie, **rapport CNES.**
18. <http://www.dgpp-mf.gov.dz/images/stories/PDF/retrospective/fr/fr2016.pd>
19. WWW.ANIREF.DZ
20. Ministère de l'industrie,de la petite et moyenne Entreprise et de la promotion de l'investissement, (avril2012) , LE PROGRAMME NATIONAL DES NOUVELLES ZONES INDUSTRIELLES
21. www.ons.dz
22. **Ministère des Finance, Direction générale des Douane sur :** www.douane.gov.dz/pdf/Avis%20de%20presse%20fr.pdf
23. ministère de l'industrie et des mines, analyse des dossiers traites par les CALPIREF, exercice 2014

الحاضنات الأعمال كمدخل للاقتصاد المقاوالاتي في سبيل خلق تنمية مستدامة

الدكتورة والي مريم

الدكتور رحالية بلال

الجزائر

الملخص

تلعب حاضنات الأعمال دورا محوريا في دعم العمل المقاوالاتي الذي من شأنه أن يساهم في التنمية المحلية والوطنية، وخلق ديناميكية لزيادة مناصب الشغل، لهذا اتجهت الدولة إلى سياسة تطوير ودعم حاضنات الأعمال لدعم مؤسسات الشباب في مراحلها الأولى التي تعتبر أصعب المراحل. إن أهداف حاضنات الأعمال هو تخريج العديد من المنشآت والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناجحة التي تستطيع أن تبقى في السوق تنمو وتزدهر.

الكلمات المفتاحية: حاضنات الأعمال، المقاوالاتية، المشاريع، التنمية المستدامة.

Abstract

The business incubators play a pivotal role in supporting the entrepreneurial work that contributes to the local and national development and creates a dynamic to increase employment positions. The State has embarked on a policy of developing and supporting business incubators to support youth institutions in their early stages, which is the most difficult stage. The goals of business incubators are to graduate many successful SMEs and institutions that can keep the market developing and flourishing.

Key Word: Business incubators, entrepreneurship, projects, durable development.

المقدمة

لقد تصاعد الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مؤخراً بسبب خصوصيات وأهميتها، وتعدد الأطراف المهتمة بها بحيث أصبحت تلعب دوراً مهماً في عملية النهوض الاقتصادي للبلدان من خلال تقديمها خدمات واسعة تستفيد منها جميع القطاعات وتشغيلها عدداً متنوعاً من الأيدي العاملة، وكذا تحولها إلى مولد منتجات جديدة، ومحرك السيولة الجديدة من خلق الوظائف والأرباح والإيرادات، وبسبب هشاشة هذه المؤسسات أمام مواجهة المنافسة الدولية الحادة نتيجة لما برز من تطورات إقليمية ودولية، وما شهدته الأسواق المحلية والعالمية مؤخراً من تعاظم في المنافسة التجارية، وجب الاهتمام بتنمية الخدمات التي تدعم نشاط هذه المؤسسات .

أولاً - الإشكالية الدراسة: ما هي الأهمية التي تلعبها حاضنات الآمال في دعم و تطوير العمل المقاوالاتي .

ثانياً - أهمية الدراسة : وتكمن أهمية هذه الدراسة فيما يلي :

1. الدور الحيوي الذي يلعبه قطاع المؤسس الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية.
2. الاقتصاد المعاصر والتحديات التي يفرضها على قطاع المؤسسات ص م من جهة والمشاكل التي مازال يتخبط فيها في الدول النامية من جهة أخرى.
3. الدور الحيوي الذي تلعبه حاضنات الأعمال في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتمكينها من أداء دورها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وزيادة نسب نجاحها من جهة أخرى، وكونها استثمار مربح بالنسبة لما كيتها.
4. - اتجاه معظم الدول النامية ومنها الجزائر إلى إنشاء حاضنات الأعمال بحيث تنص المادة 12 من القانون 01/18 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على إنشاء حاضنات الأعمال لضمان ترقية القطاع.
5. - أما من الناحية الأكاديمية فاه البحوث حول حاضنات الأعمال، وحداثة الموضوع في حد ذاته..

ثالثا- تقسيمات الدراسة: تمت معالجة الموضوع من خلال ثلاثة محاور رئيسية نذكر منها:

المحور الأول : ماهية حاضنات الأعمال .

المحور الثاني: أهداف وأهمية حاضنات الأعمال.

المحور الثالث : مراحل حاضنات الأعمال لدعم و تطوير العمل المقاولاتي.

المحور الأول : ماهية حاضنات الأعمال

تؤدي حاضنات الأعمال دورا رئيسيا في التطور والنمو الاقتصادي والاجتماعي وفي هذا الصدد نحاول من خلاله إعطاء لمحة شاملة حول تطور حاضنات الأعمال عبر الزمن وكذلك مختلف التعريفات والمفاهيم التي توضح مصطلح حاضنات الأعمال. وكذلك الأهمية البالغة وأهدافها في بناء مؤسسات اقتصادية متماسكة.

أولا - نشأة وتطور حاضنات الأعمال: يرجع تاريخ حاضنات الأعمال إلي أول مشروع تم إقامته في مركز التصنيع المعروف باسم « batavia » في ولاية نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية وذلك عام 1959 عندما قامت عائلة بتحويل مقر شركتها التي توقفت عن العمل إلي مركز للأعمال يتم تأجير وحداته للأفراد الراغبين في إقامة مشروع مع توفير النصائح والإرشادات لهم (1). ولأقت هذه الفكرة نجاحا كبيرا خاصة وان هذا المبني كان يقع في منطقة أعمال وقريبا من عدد من البنوك ومناطق تسوق ومطاعم. وتحولت هذه الفكرة فيما بعد إلي ما يعرف بالحاضنة منذ عام 1954 ، هناك الآلاف من الشركات الصغيرة والمتوسطة التي أقيمت في هذا المركز والذي يعمل حني الآن وتحت نفس الاسم وهو « centr batavia industrial » لكن هذه المحاولة لإقامة الحاضنات لم يتم متابعتها بشكل منظم حني بداية أعوام الثمانينيات وتحديدًا في عام 1984 حينما قامت هيئة المشروعات الصغيرة (sba) بوضع برنامج تنمية وإقامة عدد من الحاضنات. وفي هذا العام لم يكن يعمل سوي في الولايات المتحدة سوى 20 حاضنة فقط والتي ارتفع عددها بشكل كبير وخاصة عند قيام الجمعية الأمريكية لحاضنات الأعمال (nbia) وفي عام 1985 من خلال بعض رجال الصناعة الأمريكية وهي مؤسسة خاصة تهدف إلي تنشيط وتنظيم صناعة الحاضنات وفي عام 1997 وصل عدد حاضنات الأعمال في الولايات

المتحدة علي سبيل المثال إلي حوالي 550 حاضنة وذلك من خلال معدل إقامة بلغ حوالي حاضنة في الأسبوع منذ نهاية 1986.

و يمكن توضيح مراحل التطور التاريخي لحاضنات الأعمال من خلال الشكل الموالي والذي يؤشر المراحل الزمنية لتطور نموذج حاضنات الأعمال.

1- الجيل الأول: يظهر في بداية عقد السبعينات ويتمثل بتجمعات الأعمال والتجمعات الصناعية، والتي تمثل القاعدة لنشأة حاضنات الأعمال، وذلك من خلال تفاعلها مع بعضها عبر تقديم حزمة من الخدمات والتسهيلات مما يترتب علي ذلك ظهور حدائق علمية وتجمعات الأعمال خلال الثمانينيات

2- الجيل الثاني: مع بداية عقد التسعينات ونتيجة للتطورات في مجال حاضنات الأعمال، برزة الحاضنات المتخصصة في مجالات معينة مثل حاضنات نوعية وحاضنات مشروعات تكنولوجيا وحاضنات مفتوحة بلا حدود.

ثانيا - مراحل تطور الحاضنات: إن حاضنة الأعمال تعتبر كأى مشروع يتم التفكير فيه، سواء من ناحية توليد الفكرة مروراً بدراسة الجدوى الاقتصادية وانتهاء بتسجيل المشروع، وبشكل عام فإن أى حاضنة أعمال على مستوى العالم تمر بثلاث مراحل أساسية ألا وهي(2):

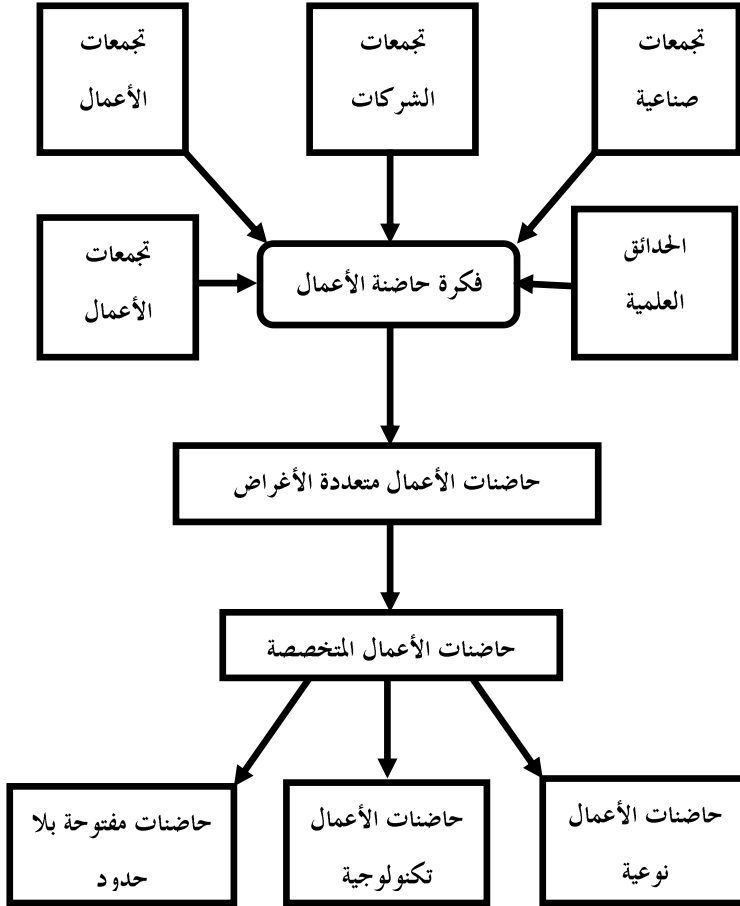
1- مرحلة التأسيس والبناء.

2- مرحلة التطوير.

3- مرحلة الحاضنة الناضجة.

وفيما يلي شرح موجز لكل مرحلة من هذه المراحل :

شكل رقم 01: المراحل الزمنية لتطور نموذج حاضنات الأعمال



المصدر: عاطف الشبراوي إبراهيم؛ حاضنات الأعمال - مفاهيم مبدئية وتجارب عالمية، المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة، إيسكو، 2005، ص 16.

من خلال المخطط يتضح ظهور جيلين من الحاضنات وهما كالآتي(3):

1- مرحلة التأسيس والبناء: في بداية الأمر تقوم الحاضنة بتحديد الهدف وآلية العمل لديها، ومن ثم عمل دراسة الجدوى الاقتصادية، وتحديد طاقم التأسيس وأعضاء المنشأة وتقرير حجم رأس المال وتحديد حجم الموظفين.

مرحلة التطور: وهنا تبدأ الحاضنة بقبول المشاريع من أجل تقديم الخدمات والتسهيلات لهم، كل ذلك من أجل أن يكون لها حضور في المجتمع وقدرة على جذب العملاء

و ضمان تدفق موارد التمويل ، وهذا لا يغني عن استمرار تقييمها لأعمالها من أجل تطوير نفسها وتقييم أدائها ومدى تأثيرها على بيئتها ، كل ذلك من أجل الوصول إلى مرحلة النضج (4) .

1- مرحلة الحاضنة الناضجة:

الهدف العام للحاضنة هو الوصول إلى مرحلة النضج التام في بيئة العمل بحيث تستطيع الاعتماد على نفسها في الحصول على التمويل وتقديم خدمات متكاملة سواء أكانت مالية، فنية، إدارية، قانونية بشكل دائم ، بحيث يمكن قياس تأثيرها على الاقتصاد وتقديم شركات واعدة تساعد على تطور هذا الاقتصاد وتنمية. نلاحظ أن معظم الحاضنات تقف في المرحلة الثانية ولا يوجد لدينا- خاصة في الدول العربية حاضنات لديها اكتفاء ذاتي وتعتمد على نفسها في توفر ما تحتاج إليه وحتى على مستوى التمويل وتبقى دائماً بحاجة إلى الدعم الخارجي والحكومة.

ثالثاً - مراحل عملية الاحتضان وأنواع حاضنات الأعمال : نتطرق في هذا

المطلب إلي أهم مراحل عملية الاحتضان للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأهم أنواعها :

1- مراحل عملية الاحتضان : تتم رعاية ومتابعة المؤسسات الملتحقة بالحاضنة خلال

المراحل المختلفة من إقامتها داخل الحاضنة على النحو التالي (5) :

1-1 - مرحلة الدراسة والمناقشة الابتدائية والتخطيط: في هذه المرحلة، ومن خلال

المقابلات الشخصية مع إدارة الحاضنة والمتقدمة بمشروعاتهم، يتم التأكد من:

- جدية صاحب الفكرة (أو المشروع)، ومدى انطباق معايير الاختيار على المستفيدين ومشروعاتهم.

- قدرة فريق العمل المقترح على إدارة المشروع .

- الدراسة التسويقية والخطط التي تضمن قدرة المنتج على الدخول للأسواق .

- الخطط المستقبلية لتوسعات المشروع .

2-1- مرحلة إعداد خطة المشروع : في ضوء النتائج التي يتم التوصل إليها في المرحلة

الأولى أثناء إعداد دراسة جدوى المشروع اقتصادياً أو فنياً، أو تسويقياً، يقوم

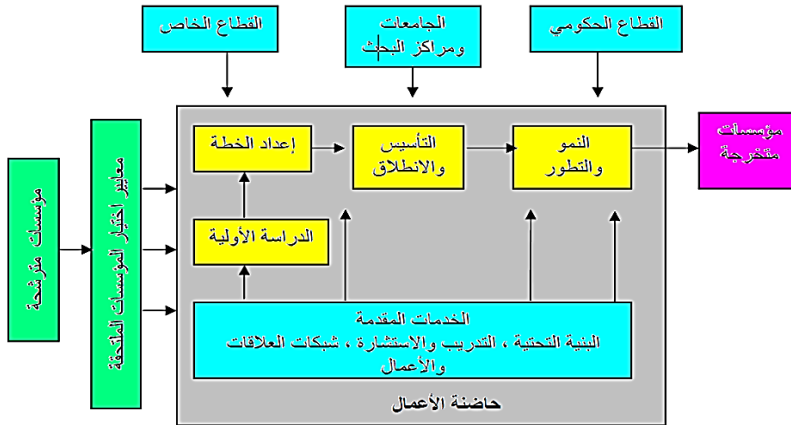
صاحب المشروع بإعداد خطة المشروع

1-3- مرحلة التأسيس والانضمام للحاضنة وبدء النشاط: ويتم خلال هذه المرحلة تأسيس المشروع والتعاقد مع الحاضنة، ويخصص له مكان أو موقع يتناسب مع نوع نشاطه وحجمه .

1-4- مرحلة نمو وتطوير المشروع : ويتم خلالها متابعة أداء المشروعات التي تعمل داخل الحاضنة ومعاونتها على تحقيق معدلات نمو عالية من خلال المساعدات والاستشارات من الأجهزة الفنية المتخصصة المعاونة بإدارة الحاضنة، علاوة على المشاركة في الندوات وورش العمل والدورات التدريبية التي تتم داخل الحاضنة بالتعاون مع المؤسسات المعنية .

1-5- مرحلة التخرج من الحاضنة : وفي المرحلة النهائية بالنسبة للمشروعات داخل الحاضنة، وتتم عادة بعد فترة تتراوح بين سنتين إلي ثلاث سنوات من قبول المشروع بالحاضنة، وذلك طبقا لمعايير محددة للتخرج، حيث يتوقع أن يكون المشروع قد حقق قدرًا من النجاح والنمو، وأصبح قادرا على بدء نشاطه خارج الحاضنة بحجم أعمال أكبر والشكل الموالي يوضح ذلك :

الشكل رقم 2 - نموذج عمل الحاضنة



المصدر: أحمد بن قطاف ، أهمية حاضنات الأعمال التقنية في دعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبدعة في الجزائر ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، غير منشورة ، تخصص علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، 2006 - 2007 ص140.

من خلال الشكل يوضح لنا مختلف المتغيرات التي تتكون منها الحاضنة ، و مختلف الإدارات و الفعالية التي تساهم في عملها (6).

المحور الثاني

مهام و عوامل نجاح و بعث حاضنات الأعمال كمدخل للعمل المقاولاتي

توجد العديد من عوامل النجاح التي تتطلبها حاضنات الاعمال كي تلعب الدور

الفعال المنوط بها ، نذكر منها

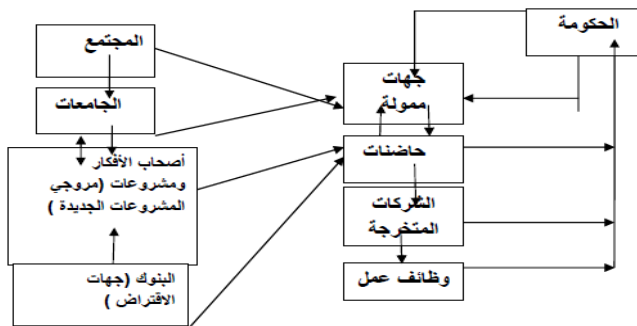
أولاً- مهام حاضنات الأعمال : تكمن الأهمية النسبية لحاضنات الأعمال فيما يلي :

- 1- تقديم مساعدات مالية مباشرة أو التعريف بالفرص ومصادر التمويل أمام المنشآت .
- 2- تقديم المساعدات والمشورة في مجالات التنظيم والإدارة الخاصة في مرحلة الإنشاء ومرحلة النمو. أما في مرحلة النضوج فإن ما يتم تقديمه من مساعدات إدارية وتنظيمية أما تستهدف المحافظة علي بقاء واستمرار المنشأة .
- 3- تقديم الخدمات التقنية المساعدة .
- 4- تقديم تسهيلات وفرص وخدمات الشركة المكتبية وتوفير الفرص الخاصة بالحصول علي الآلات والتجهيزات الرأسمالية للمنضمين الجدد.
- 5- تقديم وتوفير فرص البيع التأجيرى للآلات والمعدات وما يرتبط بها من توسعات مكانية .
- 6- تصميم كافة الخدمات التي تحافظ علي القيام بإشباع أفضل الممارسات الخاصة بتوفير الوقت والمال .
- 7- بتشجيع روح المبادرة ومساعدة المشاريع الصغيرة في مواجهة المعوقات التي قد تواجههم في مرحلة البدء

خلق قنوات اتصال بين المشروعات المتلحقة بالحاضنة والمجتمعات الصناعية

المحيطه لتنمية مهارتهم وخلق أسواق لمنتجاتهم (7) .

الشكل رقم 04 يمثل مردودية حاضنات الأعمال في المجتمع.



المصدر: دكتور ايمن علي عمر إدارة المشروعات الصغيرة مدخل بيئي مقارنة مرجع سبق ذكره ص 115

ثانيا - معايير نجاح حاضنات الأعمال؛ ويقاس مدي نجاح الحاضنة في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفقا لعدة معايير وتعمل الحاضنات وفق برنامج محدد (8) :

- عدد المؤسسات التي تتخرج منها.
- نسبة المؤسسات الناجحة بعد التخرج من الحاضنة.
- خلق فرص عمل جديدة.
- عدد المنتجات والخدمات الجديدة التي تمت تنميتها في الحاضنة.
- تشجيع أصحاب المؤسسات وتنمية روح المخاطرة.
- اجتذاب الصناعات المطلوبة، بما في ذلك تلك التي لا تتطلب عمالا يمتلكون مهارات عالية
- زيادة عوائد الضريبة للدولة .
- توليد عوائد مقبولة لمالكها.

ثانيا؛ آلية عمل الحاضنات: إن حاضنات الأعمال تعمل علي تقديم حزمة من الخدمات للمشاريع وخاصة الصغيرة وهذه الخدمات لا تقدم إلا للأعضاء المنتسبين للحاضنة وقاموا بتقديم طلبات من أجل المساعدة لهذه المؤسسات (9)، فبعد تأسيس الحاضنة وتوفير المكان المناسب فإن طلبات الانتساب من قبل أصحاب المبادرات من الشباب الذين يحملون أفكارا جديدة لتنفيذها تبدأ بالتوافد على الحاضنة، وتقوم لجنة متخصصة بدراسة جميع الطلبات المقدمة إليها ومن ثم إصدار قرارها بشأن قبول أي نوع منها ، ومن ثم تعمل على تقديم حزمة من الخدمات والتسهيلات (من مكان عمل للمؤسسات، خدمات إدارية استشارية مالية وقانونية، كغيرها من الخدمات)، كالتي تقوم مقابل إيجار أو رسم احتضان ويتم توقيع عقد بين المؤسسات والحاضنة يتضمن تعهد من المؤسسات بدفع رسوم الاحتضان وإخلاء الحاضنة بعد فترة زمنية محددة، وهذا لكي يتاح للحاضنة. استيعاب مؤسسات أخرى، بحيث تتعهد الحاضنة بتقديم كافة الوسائل اللازمة لدعم المشاريع الصغيرة .

ثالثا - الشروط الواجب توافرها في هذه المؤسسات المحتضنة :

أن يكون لدي الريادي فكرة عمل واضحة أو مشروع واضح. (10)

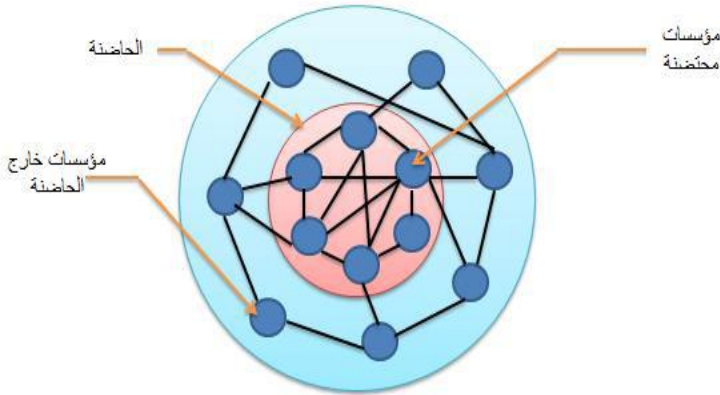
1- أن يكون المشروع يخدم المجتمع الذي يتم إنشائه فيه ويوفر فرص العمل للأفراد.

2- تشترط بعض الحاضنات في المتقدم أن يتوافر لديه التمويل اللازم أو أن يكون لديه القدرة على توفير المطلوب.

3- أن يكون لدى المشروع قابلية للتوسع والنمو.

أن يكون المشروع المتقدم للاحتضان يتمتع بمعدل نمو سريع بحيث يسمح له بالتخرج بحدود الفترة الزمنية المحددة له (11).

الشكل رقم 05- نموذج تبادل الخدمات ما بين مؤسسات محتضنة في حاضنة واحدة وما بينها وبين مؤسسات خارج الحاضنة



المصدر: حسين رحيم، مرجع سبق ذكره، ص 174

رابعا - الشروط الواجب توافرها في الحاضنة:

مساحة الحاضنة لا تقل عن 30 ألف متر مربع حتى يمكن أن تولد عوائد من

الإيجارات تسمح بأن تعتمد الحاضنات على عوائدها الذاتية (12).

1. يجب أن يكون هناك على الأقل 10 مشروعات ملتحقة حتى يمكن إقامة شبكة من الأنشطة وتبادل الأعمال، مما يساعد على تنمية عدد من الخدمات المشتركة ودعم عملياتها.

2. يجب أن تقع الحاضنات التكنولوجية بجوار جامعة أو مركز بحث علمي ومكتبات علمية، كما يجب أن توجد على مقربة من المعامل الحكومية أو معامل الشركات الكبيرة والمتخصصة.

3. يجب أن تقع الحاضنة في مباني ذات مواصفات قياسية محددة وخاصة في مجال الاتصالات والبنية الأساسية الخاصة لتسهيل الاتصال بين شركات المختلفة .
 4. يجب أن تعمل الحاضنة على تقديم الخدمات حتى للشركات غير المنتسبة إليها .
- خامسا - عوامل نجاح الحاضنة: إن حاضنات الأعمال كأى كيان إداري يتطلب نجاحه توفره علي حزمة من الشروط أو العوامل ويمكننا حصر هذه العوامل كما يلي (13):
1. مدير الحاضنة: يجب أن تتوفر فيه بعض المهارات بمجال تخطيط الأعمال، والإدارة التسويقي، والمحاسبة
 2. مشروعات الحاضنة: كلما كانت معايير الاختيار واضحة ومحددة، زادت فرص اجتذاب أفكار تمتلك القدرة على النجاح. وتتباين هذه المعايير فيمكن أن تتضمن امتلاك القدرة على النمو السريع وأن تكون متعلقة بتقنيات متقدمة، تقديم خطة عمل تفصيلية ومحددة، أن تكون لدى صاحب المشروع المتقدم فكرة مبتكرة أو اختراع... الخ.
 3. إمكانية الحصول على التمويل: إن المتقدمين عادة للانتساب للحاضنة بحاجة إلي التمويل ومعرفة بدائل المختلفة. تستطيع الحاضنة جمع معلومات جيدة عن مختلف مصادر وأنواع التمويل البنكي أو المؤسسي، والمنح، وصناديق القروض المختلفة، وكبار المستثمرين، وبلورة متطلبات المنتسبين والعمل كحلقة وصل بين منتسبيها وبين الممولين والمستثمرين الكبار
 4. خلق فرص النجاح: يمكن تحسين صورة الحاضنة، من خلال وجود مبنى جديد أو مجدد، وجود صلات بالمؤسسات المحلية الرئيسية، وجود صلات جيدة بالصحافة، وعلاقات عامة محلية، ووجود كل من مدير ناجح على رأس العمل ومنشآت واعدة ومنشآت متخرجة ناجحة.
 5. التقييم والتحسين المستمر: إن الحاضنات بحاجة إلي تقييم عملياتها وأدائها على نحو منتظم، ولا يشمل ذلك مجرد مراقبة الأداء من حيث نمو المنشآت المنتسبة وحسب، ولكن يشمل أيضا نمو وتطور الشركات بعدت خرجها من الحاضنة.
 6. دعم المجتمع: من المهم أن تكسب الحاضنات الدعم المعنوي والعلاقات التجارية للسكان المحليين القاطنين بمكان تواجد الحاضنة.

المحور الثالث

دور حاضنات الأعمال في خلق التنمية المستدامة و دعم العمل المقاولاتي

إن أهمية وأهداف حاضنات الأعمال الأساسية هو تخريج العديد من المنشآت والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناجحة التي تستطيع أن تبقى في السوق تنمو وتزدهر. وبذلك تساهم في تحقيق التنمية ودعم الاقتصاد الوطني.

أولاً- أهداف حاضنات الأعمال: و من هنا يمكن استعراض أهم أهداف الحاضنات على النحو التالي(14) :

1- المساعدة في إقامة مشاريع إنتاجية أو خدمية تعمل على تقديم خدماتها للمجتمع والعمل على تهيئة المناخ المناسب وتوفير كافة الإمكانيات والتي تعمل على تسهيل إقامة المشاريع.

2- العمل على ربط المشاريع الجديدة مع السوق من خلال تكوين حلقة مشتركة بين هذه المشاريع والمشاريع الموجودة أصلاً، ويمكن أن تعمل على ربط المشاريع المحتضنة داخل الحاضنة مع بعضها للاستفادة من خبراتها ونقاط ضعفها، وكيفية التغلب عليها.

3- تهدف الحاضنة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاجتماعية من أجل تنمية الموارد البشرية، وحل مشكلة البطالة.

4- تشجيع قيام الاستثمارات ذات الجدوى الاقتصادية والتي تساعد الوضع الاقتصادي للدولة على النمو والتطور.

5- العمل على مساعدة المشاريع الصغيرة على تخطي المشاكل والمعوقات الإدارية والمالية والفنية التي يمكن أن تتعرض لها وخاصة في مرحلة التأسيس.

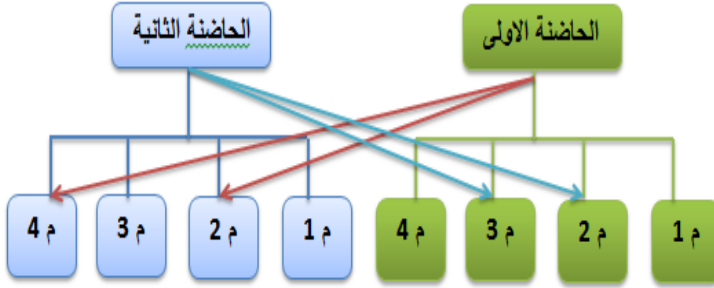
6- العمل على توطيد الابتكارات والتكنولوجيا من أجل دعم أفكار رواد الأعمال وتحويلها إلى سلع.

7- العمل على الاستغلال الأمثل للموارد البشرية ذات الكفاءات العلمية والتقنية العالية.

8- تقييم عمل المشاريع المحتضنة باستمرار من أجل معرفة نقاط الضعف لديها ومحاولة تفاديها في المشاريع الأخرى ، هذا وبالإضافة فإن على حاضنات الأعمال أن تعمل على التقييم المستمر للحاضنة للتأكد من صحة أعمالها وتحقيقها لأهم أهدافها التي أنشئت م أجلها.

- 9- العمل على إيجاد ظروف عمل مناسبة من أجل تطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتقديم المساعدة لها بما يسمح بتحقيق معدلات نمو وجودة عالية وقدرة على منافسة مثيلاتها في السوق.
 - 10- المساهمة في زيادة معدلات الدخل للأفراد وزيادة عدد المشاريع في المجتمع مما يساعدها على تنمية الاقتصاد المحلي
 - 11- العمل على حل مشكلات محددة ، حيث يتم في عديد من الدول انتشار بعض الحاضنات من أجل حل بعض المشاكل التي تواجه المجتمع ، وكمثال على ذلك عندما قامت هيئة اليونيدو بالتعاون مع الحكومة الباكستانية بإنشاء أحد الحاضنات بهدف استيعاب الضباط العسكريين الذين يتم إحالتهم إلى المعاش وتدريبهم على المهارات الأساسية لإدارة المشروعات بهدف إقامة شركات جديدة
 - 12- تدريب أصحاب الأعمال على أسلوب الإدارة الجيدة وكيفية تنمية قدراتهم الإدارية.
 - 13- توفير مكان مؤقت من أجل إقامة المشاريع وهذا يساعدها على تبادل الخبرات والمعلومات بين المشروعات المختلفة في الحاضنة.
 - 14- توفير العديد من الخدمات الاستشارية والمالية الضرورية لاستمرار المشروع.
- ثانيا - أهم الخدمات التي تقدمها: أما فيما يتعلق بالخدمات التي تقدمها الحاضنات، فيمكن القول إن الحاضنات بمختلف أنواعها عبارة عن منظمات خدمية بغض النظر على نوع التسهيلات والخدمات المقدمة من قبلها، وأهم الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال للمشاريع المحتضنة تتمثل فيما يلي(15) :
- 1- خدمات إستراتيجية: وتشمل خطط العمل، وتوفير شاشات عرض، وفرق استشارية اعتماد استراتيجيات تسويقية وتمويلية وملكية فردية .
 - 1-1- خدمات إجرائية: و تتمثل في الإجراءات التي تحتاجها المشاريع المحتضنة مثل توفير مصادر التمويل والتسويق والموارد البشرية وشبكات الاتصال، وأي إجراءات تساعد المشاريع المحتضنة في بداية مراحل انطلاقها
 - 1-2- الخدمات التحتية: وتشمل توفير المكان المناسب والأثاث وخدمات الانترنت والفاكس والهاتف وقاعات اجتماعات وغيرها .

شكل 03: نموذج حاضنتين تستفيد المؤسسات المحتضنة من كليهما



المصدر: حسين رحيم، ترقية شبكة دعم الصناعات و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر: نظام المحاضن، المنتدى الوطني الأول حول المؤسسات ص م ودورها في التنمية، جامعة عمار تليجي، الاغواط، 08 09 أفريل، 2002، ص18

ثالثا - مهام حاضنات الأعمال : تكمن الأهمية النسبية لحاضنات الأعمال فيما يلي :

تقديم مساعدات مالية مباشرة أو التعريف بالفرص ومصادر التمويل أمام المنشآت (17).

- 1- تقديم المساعدات والمشورة في مجالات التنظيم والإدارة الخاصة في مرحلة الإنشاء ومرحلة النمو. أما في مرحلة النضوج فإن ما يتم تقديمه من مساعدات إدارية وتنظيمية أما تستهدف المحافظة علي بقاء واستمرار المنشأة .
- 2- تقديم الخدمات التقنية المساعدة .
- 3- تقديم تسهيلات وفرص وخدمات الشركة المكتبية وتوفير الفرص الخاصة بالحصول علي الآلات والتجهيزات الرأسمالية للمنضمين الجدد.
- 4- تقديم وتوفير فرص البيع التأجيري للآلات والمعدات وما يرتبط بها من توسعات مكانية .
- 5- تصميم كافة الخدمات التي تحافظ علي القيام بإشباع أفضل الممارسات الخاصة بتوفير الوقت والمال
- 6- بتشجيع روح المبادرة ومساعدة المشاريع الصغيرة في مواجهة المعوقات التي قد تواجههم في مرحلة البدء.
- 7- خلق قنوات اتصال بين المشروعات الملتحقة بالحاضنة والمجتمعات الصناعية المحيطة لتنمية مهارتهم وخلق أسواق لمنتجاتهم.

الخاتمة

تعتبر حاضنات الأعمال اليوم وسيلة فعالة تهدف أساساً إلى مساعدة المشاريع الجديدة في إثبات ذاتها وتوفير الموارد المالية والفنية والإدارية والتسويقية التي يحتاج إليها، بالإضافة إلى مساهمتها في خلق فرص عمل دائمة وجديدة، ولذلك يجب توافر البيئة الأساسية لإقامة حاضنات ناجحة ومتطورة بنتائج ومخرجات تساهم في التنمية الاقتصادية بتخريج مشاريع جديدة و مثمرة وكل هذا مرتبط بالدعم والاهتمام الكبير الذي يجب أن توفره الحكومات فالدور الذي تقوم به الحاضنة يتمثل في تفعيل إنجاح هذه المشاريع الريادية ودعمها في الوصول إلى أعلى نسب النمو والنجاح.

التهميش

- 1 -الدكتور أيمن علي عمر- إدارة المشروعات الصغيرة. مدخل بيني مقارن كلية الإدارة التكنولوجية. الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري. الطبعة الأولى سنة 2006 ص 92-93
- 2- الجودر احمد عبد الرحمان علي الأسس التخطيطية في اختيار مواقع الحاضنات الأعمال. المؤتمر السنوي السادس في إدارة الابتكار والتجديد من اجل التنمية الإنسانية. دور الإدارة العربية في إقامة مجتمع معرفة وورشة عمل الحاضنات الأعمال صلالة 14 سبتمبر 2005 سلطنة عمان ص. ص 553، 559 .
- 3- عاطف الشبراوي إبراهيم: حاضنات الأعمال- مفاهيم مبدئية وتجارب عالمية، المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة. إيسكو 16، 2005 ص.
- 4- امل سليمان حسن الدليمي _ حاضنات الأعمال التكنولوجية (تجارب مختارة) رسالة ماجستير الجامعة المستنصرية بغداد 2006. ص 11.
- 5- أحمد بن قطاف ، أهمية حاضنات الأعمال التقنية في دعم وترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المبدعة في الجزائر ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، غير منشورة ، تخصص علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، 2006- 2007 ص.140
- 6- احمد بن قطاف مرجع سبق ذكره ص.140
- 7- أبو قحف عبد السلام - دراسة في إدارة أعمال -كلية التجارة جامعة بيروت الطبعة الأولى 2001 ص 71.

- 8- د-ايمن علي عمر إدارة المشروعات الصغيرة -مرجع سبق ذكره ص 96 .
- 9- عبد السلام أبو قحف - العولمة وحاضنات الأعمال حالة عملية وحلول مشكلات - مصر مكتبة الإشعاع الفنية الطبعة الأولى 2002 ص ص 91 92.
- 10- مني رضوان النخالة -واقع حاضنات الاعمال ودورها في دعم المشاريع الصغيرة لدى الشباب في قطاع غزة -المنعقد بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية في فترة 24-25 أفريل 2012 ص 16
- 11- مني رضوان النخالة -واقع حاضنات الاعمال ودورها في دعم المشاريع الصغيرة لدى الشباب في قطاع غزة - مرجع سبق ذكره ص 17
- 12- حسين رحيم، مرجع سبق ذكره، ص174
- 13- بركان دليلة - حاييف سي حاييف شيراز - حاضنات الأعمال كادت فعالة لدعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسكرة -ورقة مقدمة في الملتقي الدولي حول -استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر يومي 18-19 ابريل 2012 ص8
- 14- محمد بوزيان ، عبد الرزاق بن الحبيب ،دور الحاضنات في دعم المنشآت الصغيرة، ندوة واقع و مشكلات المنشآت الصغيرة و المتوسطة وسبل دعمها وتنميتها، الغرفة التجارية والصناعية بالرياض28-29،2002،،ص ص 14-15.
- 15- ميسون محمد القواسمة : واقع حاضنات الاعمال ودورها في دعم المشاريع الصغيرة في الضفة الغربية رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الخليل 2010 ص 46 48 .
- 16- حسين رحيم، " نظم حاضنات الأعمال كآلية لدعم التجديد التكنولوجي " ، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة سطيف ، 2003 ، العدد :02 ص173
- 17- حسين رحيم، ترقية شبكة دعم الصناعات و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر : نظام المحاضن، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات ص م ودورها في التنمية ، جامعة عمار تليجي، الاغواط، 08 09 أفريل، 2002، ص18

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية :

- 1- لسنوسي رمضان و الدويبي بشير : حاضنات الأعمال والمشروعات الصغيرة - دار الكتب الوطنية ليبيا - الطبعة الأولى 2003
- 2- هوارى معراج , حاضنات الأعمال آليات ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة , الملتقى الوطني حول فرص الاستثمار بولاية غرداية , ودور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واقع وتحديات - المعهد الوطني للتجارة غرداية الجزائر 2-3 مارس 2004 .
- 4- عاطف الشبراوي إبراهيم: حاضنات الأعمال- مفاهيم مبدئية وتجارب عالمية، المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة، إيسكو 2005.
- 5- الجودر احمد عبد الرحمان علي الأسس التخطيطية في اختيار مواقع الحاضنات الأعمال . المؤتمر السنوي السادس في إدارة الابتكار والتجديد من اجل التنمية الإنسانية , دور الإدارة العربية في إقامة مجتمع معرفة وورشه عمل الحاضنات الأعمال صلالة 14 سبتمبر 2005 سلطنة عمان .
- 6- ميسون محمد القواسمة : واقع حاضنات الاعمال ودورها في دعم المشاريع الصغيرة في الضفة الغربية رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الخليل 2010 .
- 7- حسين رحيم، " نظم حاضنات الأعمال كآلية لدعم التجديد التكنولوجي " ، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة سطيف ، 2003 .
- 8- حسين رحيم، ترقية شبكة دعم الصناعات و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر: نظام المحاضن، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات ص م ودورها في التنمية ، جامعة عمار تليجي، الاغواط، 08 09 أفريل، 2002 .
- 9- أبو قحف عبد السلام - دراسة في إدارة أعمال -كلية التجارة جامعة بيروت الطبعة الأولى 2001.
- 11- مني رضوان النخالة -واقع حاضنات الاعمال ودورها في دعم المشاريع الصغيرة لدى الشباب في قطاع غزة -المنعقد بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية في فترة 24-25 أفريل 2012 .

- 13- أحمد بن قطاف ، أهمية حاضنات الأعمال التقنية في دعم وترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المبدعة في الجزائر ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، غير منشورة ، تخصص علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، 2006- 2007 .
- 15- عبد السلام أبو قحف - العولمة وحاضنات الأعمال حالة عملية وحلول مشكلات - مصر مكتبة الإشعاع الفنية الطبعة الأولى 2002 .

المراجع باللغة الأجنبية :

- 1- LONGENECKER Justin G et MOORE Carlos: small bus Managements, Ohio -south -western Publishing Co, eight edition, 1991 .

أثر مخاطر وربحية الشركات على التجنب الضريبي – دراسة تطبيقية

د. عيد محمود أبوزيد

جامعة الجوف، المملكة العربية السعودية وكلية التجارة، جامعة بنى سويف، مصر

د. محمد يوسف بن ناصر

كلية الأعمال، جامعة الجوف، المملكة العربية السعودية

د. حكيم محمد براضييه

كلية الأعمال، جامعة الجوف، المملكة العربية السعودية

الملخص

يهدف البحث إلى قياس أثر مخاطر وربحية الشركات على التجنب الضريبي، وذلك من خلال عينة من (39) شركة غير مالية مقيدة بالبورصة المصرية خلال الفترة (2012 – 2017). وتوصلت النتائج إلى أن التجنب الضريبي يتأثر إيجاباً بربحية الشركات مقاساً بمعدل العائد على الأصول، بينما لا يتأثر بمخاطر الشركات مقاساً بالرافعة المالية؛ كما توصلت النتائج إلى عدم وجود تأثير لحجم الشركة كمتغير رقابي على التجنب الضريبي.

الكلمات المفتاحية: التجنب الضريبي، مخاطر وربحية الشركة، حجم الشركة.

The impact of Risk and companies profitability on tax avoidance Applied study

Abstract:

The aim of this research is to measure the impact both the risks and profitability of companies on tax avoidance, through a sample of (39) non-financial companies listed on the Egyptian Stock Exchange during the period (2012-2017). The results found that tax avoidance is positively influenced by the profitability of companies as measured by return on assets, while it is not affected by the risks of companies measured by leverage. The results also concluded that there was no effect the size of the company as a control variable on tax avoidance.

Keywords: Tax avoidance, Risk and companies' profitability, company size.

1. المقدمة

تضطلع الدولة بأداء الكثير من الواجبات (الخدمات الأساسية والترفيهية، دعم المشاريع التنموية وغيرها) تجاه المواطنين، مما يحتم عليها إيجاد الأموال اللازمة لتغطيتها من خلال مصادر الدخل كالأستثمار في المشاريع ذات الربحية أو مصادر أخرى يكون الهدف منها تحميل الأفراد والشركات جزءاً من الأعمال التي تثقل كاهلها أحياناً ومن تلك المصادر الضرائب (الزعيبي وآخرون، 2018).

وتعتبر الإيرادات الضريبية في مصر العنصر الرئيسي لموارد الدولة المرتبطة بالنشاط الاقتصادي وتمثل نحو 66.4% من إجمالي الإيرادات التي تعول عليها في تنفيذ خططها لتحسين أحوال المواطنين وتوفير الحياة الكريمة لهم؛ فهي العنصر الرئيسي من الموارد (موقع وزارة المالية المصرية)، وطبقاً لتقرير منشور في (جريدة المال، 2019) فإن حصيلة قضايا التهرب الضريبي والأموال العامة سجلت في ديسمبر من العام الماضي ما يعادل 9 مليارات و409 ملايين و834 ألفاً و689 جنيهاً.

وبالنظر لأنواع التهرب الضريبي؛ فقد قسمها البعض (الزعيبي وآخرون، 2018) إلى نوعين هما: التجنب الضريبي والتهرب الضريبي؛ بحيث يجتمعان في محاولة المكلف التخلص من العبء الضريبي؛ ولكنهما يختلفان في كون التهرب الضريبي يكون بإتباع طرق وأساليب تخالف أحكام التشريعات الضريبية؛ في حين أن التجنب الضريبي يكون بإتباع أساليب لا تخالف التشريعات الضريبية ولا تنتهك أحكامه؛ بحيث يندرج في كل نوع أساليب مختلفة يتم اتباعها لتحقيق الغرض من ذلك.

إذاً فالتجنب الضريبي مشكلة معقدة وفريدة من نوعها لأنها بطريقة قانونية ولكن غير مرغوب فيها؛ مما يقلل من الإيرادات الضريبية (Ernawati.S, 2019)، فهو يمثل محاولة لتخفيض المدخرات وتقليل الضرائب إلى الحد الأدنى الذي يمكن القيام به قانونياً من خلال إدارة الضرائب والتخطيط الضريبي (Ichسانی.S, 2019)، ولكنه يبدو شيئاً سلبياً لأن الشركة تحاول تقليل مبلغ الضريبة المستحقة عليها، مما يؤثر على الإيرادات العامة للدول وخصوصاً النامية منها والتي تواجه عجز مالي وتعتمد بشكل أكبر على الاقتراض.

هذا وعلى الرغم من الآثار السلبية للتجنب الضريبي على المستوى القومي، إلا أن الأمر يكاد يكون مختلف بالنسبة للشركات، حيث يرى البعض (عيسى، 2015) أن التجنب الضريبي نشاط يدعم بما يحقق وفورات ضريبية جوهرية.

2. مشكلة البحث:

تتضح مشكلة البحث في دراسة واختبار أثر خصائص الشركات من مخاطر وربحية على التجنب الضريبي، ويمكن بلورة مشكلة البحث في الإجابة على التساؤلات التالية:

- ماهية التجنب الضريبي؛ وما هي آلياته؟
- ما أثر مخاطر الشركة على التجنب الضريبي؟
- ما أثر ربحية الشركة على التجنب الضريبي؟

3. هدف البحث:

يهدف البحث إلى اختبار أثر كلاً من مخاطر وربحية الشركات على التجنب الضريبي للشركات غير المالية المقيدة بالبورصة المصرية.

4. أهمية البحث:

تتجلى الأهمية العلمية للبحث في ندرة الدراسات بالبيئة العربية بشكل عام، والبيئة المصرية التي تناولت بشكل مباشر العلاقة بين الخصائص التشغيلية للشركات وممارستها للتجنب الضريبي، وبالتالي قام الباحثون في هذه الدراسة بتوفير دليل عملي من بيئة الأعمال المصرية عن أثر خصائص الشركات الأكثر استخداماً في الأدب المحاسبي وهي مخاطر وربحية الشركات على التجنب الضريبي.

ومن الناحية العملية، تتمثل أهمية البحث في التوصل إلى نتائج وتقديم مجموعة من التوصيات والتي تؤثر على قرارات صناع السياسات الضريبية والمستثمرين والمدراء حول دوافع التجنب الضريبي والمتعلقة بالخصائص التشغيلية للشركات.

5. حدود البحث:

- يتناول البحث التجنب الضريبي بمقياس الفروق الضريبية الدفترية دون المقاييس الأخرى مثل معدل الضريبة الفعال.
- يقتصر البحث على عينة من الشركات غير المالية المقيدة بالبورصة المصرية خلال الفترة الزمنية من عام 2012 – 2017، وتم استبعاد المؤسسات المالية لخصوعها لمعايير ومتطلبات تنظيمية خاصة بها.

6. الإطار النظري للبحث:

6.1 ماهية التجنب الضريبي: التجنب الضريبي هو أحد أشكال التهرب الضريبي ولكنه مشروع، حيث يلجأ إليه المكلفون بدفع الضرائب للاستفادة من الثغرات القانونية الممكنة في القوانين والأنظمة الضريبية المنظمة للعمل الضريبي (القاضي، 2014).
ويختلف التجنب الضريبي عن التهرب الضريبي غير المشروع في أن الأخير هو تخفيض متعمد لعبء الضريبة الفعلي المستحق على الربح المحاسبي (خميس، 2018).
ويعرف (الغانمي، 2014) التهرب الضريبي بأنه اللجوء لعمليات الاحتيال والغش للتخلص من الضرائب المستحقة أو تقليلها على الأقل، حيث يقوم الأفراد والمنشآت بذلك إما من خلال إنكار وجود وعاء ضريبي أو الإفصاح عن مبلغ يقل عن المبلغ الحقيقي للوعاء المستحق.

وتوجد عدة اختلافات بين التجنب الضريبي والتهرب الضريبي يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (1) أوجه الاختلاف بين التهرب الضريبي والتجنب الضريبي

التجنب الضريبي	التهرب الضريبي
يستخدم ما يسمح به القانون لدفع ضرائب أقل أولاً يدفع	يرتب الممول أوضاعه وشؤونه بشكل احتيالي لتخفيض ضرائب.
سلوك لا يجرمه القانون	سلوك يجرمه القانون
الدافع تحسين ظروف منشأته أو نشاطه	الدافع الاستفادة من القوانين الضريبية
الإفصاح عن كل بيانات الممول ومعاملاته إلى إدارة	عدم الإفصاح عن كل البيانات ومعاملات الممول للإدارة
الضريبة الإخفاء العمدي	الضريبة نتيجة الإخفاء العمدي
يبين الممول حقيقة المعاملة وفق ما يمليه القانون وبطريقة تجعل معاملتها الضريبية مختلفة عما يقصده المشرع	يقوم الممول بطمس أو تشويه طبيعة المعاملة وحقيقتها

المصدر: (الشواري، 2012)

ويشير البعض إلى مفهوم التجنب الضريبي بأنه التخطيط الضريبي ويقصد به تخفيض الضرائب المستحقة للحد الأدنى الممكن من خلال محاولة الاستفادة مما تمنحه القوانين والأنظمة الضريبية للإدارة الضريبية، حيث يتم ذلك من خلال الاختيار والمفاضلة بين الأساليب والطرق المحاسبية المتبعة التي لا تتعارض مع القوانين الضريبية (نضال وأحمد، 2018).

وبالرغم من ذلك، يري الشواربي(2012) أن هناك اختلاف بين التجنب الضريبي والتخطيط الضريبي، وأوضح الشواربي(2012) ذلك الاختلاف في الجدول التالي:

جدول رقم (2) أوجه الاختلاف ما بين التجنب الضريبي والتخطيط الضريبي

التجنب الضريبي	التخطيط الضريبي
هو كل ميزة يحصل عليها الممول تؤدي إلى إعفائه من الالتزام الضريبي أو تخفيضه دون أن يعد متهرباً	الإجراءات والخطط التي يتبعها الممول لتنظيم شؤون نشاطه بما يمكنه من التعامل مع التشريعات الضريبية بأقل عبء ضريبي ممكن
يؤدي إلى تخفيض في قيمة الضريبة المستحقة أو عدم استحقاقها	يؤدي إلى تخفيض في قيمة الضريبة المستحقة أو عدم استحقاقها
يقتصر على بعض المعاملات دون البعض الآخر ويتعامل مع تشريع ضريبي دون غيره	ينظم أوضاع الممول على المدى البعيد ومن خلال استراتيجيات بعيدة المدى تهدف إلى تحقيق مزايا غير عادية أو تجنب الضريبة
يمثل استغلال للمنطقة التي يهدف المشرع إلى تغطيتها ولكنه لم يتمكن من ذلك لسبب أو لآخر	يوجه المنشأة للاستثمار في مجالات مفضلة ضريبياً بالرغم من انخفاض عائدها أو ارتفاع معدلات الخطر فيها
يدل على عدم وجود حياض ضريبي لأن الممول يتخذ قراره بناء على ما يقدمه له التشريع الضريبي من مزايا	يؤدي لتخفيض الإيرادات العامة التي لا تدفعها المنشأة بسبب التوفير الذي تحقق من تجنب الضريبة بسبب هذا التخطيط

المصدر: (الشواربي، 2012)

نلاحظ من خلال الجدول أن التخطيط الضريبي يقترب من معنى التجنب الضريبي، مما يجعل الكثير يخلطون بينهما، ولكن يمكن القول بأن التخطيط الضريبي هو الوسيلة والتجنب الضريبي هو أحد أهدافه.

6.2 آليات التجنب الضريبي: في إطار الأحكام والقوانين الضريبية تسعى الشركات إلى تبني السياسات والاستراتيجيات التي تسهم في تخفيض العبء الضريبي الواجب السداد لأدنى المستويات، ويتجلى ذلك من خلال ترتيب الأمور المالية ومعالجتها بالطرق المؤدية لتخفيض العبء الضريبي.

ويؤثر تآكل القاعدة الضريبية ونقل الأرباح سلباً على الإيرادات المحلية للدولة؛ فهي تخلف آثاراً سلبية بوجه خاص على الإيرادات الضريبية؛ وبخاصة في تلك

- تآكل القاعدة الضريبية وتحويل الأرباح اصطلاح أطلقته منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية على استراتيجيات التخطيط الضريبي التي تستغل الفجوات وعدم التطابق في القواعد الضريبية لتحويل الأرباح بشكل مصطنع إلى مواقع منخفضة الضرائب أو بدونها؛ حيث يكون النشاط الاقتصادي قليل أو معدوم.

الاقتصاديات التي تعتمد بشكل أكبر على الإيرادات الناتجة عن الضريبة المفروضة؛ من خلال محاولة استغلال الفجوات القانونية الممكنة وعدم تطابق الأنظمة والقوانين الضريبية لنقل أو تحويل الأرباح للمناطق التي لا تفرض فيها ضرائب أو تكون مخفضة فيها مما يترتب عليه تخفيض الضريبة الإجمالية على الشركة؛ فضلاً عن تقويض كفاءة ومصداقية وإنصاف النظام الضريبي (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، 2016).

ورغم أن الهدف الأساسي من الاتفاقيات الدولية الضريبية هو تجنب الازدواج الضريبة للشركات متعددة الجنسيات؛ إلا أن استراتيجيات التخطيط الضريبي العدوانية استغلت مثل هذه الاتفاقيات لتحقيق وفرة ضريبي مضاعف على المستوى الدولي.

ومن بين أهم آليات التجنب الضريبي: الملاذات الضريبية، التسعير التحويلي، والشركة الناشئة، ويمكن للباحثين عرض ماهية تلك الآليات على النحو التالي:

6.2.1 الملاذات (الجنت) الضريبية:

الملاذات (الجنت) الضريبية هي مناطق تتميز بضغط ضريبي منخفض، وهي دول تتمتع أنظمتها المصرفية والمالية بصرامة كبيرة فيما يتعلق بسرية معلومات عملائها الأجانب (قصابي، 2018).

ولقد أصبحت هذه الملاذات الضريبية من أهم أساليب التجنب الضريبي حيث يتم نقل الأرباح إلى المناطق ذات المعدلات الضريبية المنخفضة أو غير الخاضعة للضريبة أو بها قصور من جهة عملية تبادل المعلومات وعدم الوضوح.

والجدير بالذكر أن الملاذات الضريبية ليست جميعها دولاً ذات سيادة سياسية، بل إن بعضها أقاليم ومناطق تتبع سياسياً دولاً أخرى، ولكنها تشكل ملاذاتٍ ضريبية (إمارة أندورا الفرنسية وإقليم الكامبيون الإيطالي).

وتتسم الملاذات الضريبية بمجموعة من الخصائص والتي تجعلها بيئة جاذبة للاستثمار من أهمها (سلمان، 2019):

- معدلات الضريبة المنخفضة: حيث أن غالبية هذه الملاذات تفرض ضرائب معقولة على الدخل المحلي، إلا أنها تفرض ضرائب بمعدلات منخفضة جداً، أو لا تفرضها نهائياً على الدخل والأرباح ذات المصدر الأجنبي.
- الاستقرار السياسي: حيث يعد من أهم العوامل المهمة المؤثرة في قرارات الاستثمار؛ مما يسمح بتحقيق الاستقرار القانوني والتشريعي.

- السرية في العمل المصرفي والمعاملات التجارية: تتمتع هذه الملاذات بامتلاك قدرًا كبيراً من السرية خاصة في القطاع المصرفي واحترامها لخصوصيات المستثمرين والمشروعات القائمة بها.
- الموقع الجغرافي المتميز: من خلال مجاورتها للدول المتقدمة فإن هذا الموقع الجغرافي يؤدي دوراً مهماً في قدرتها على جذب الشركات والمشروعات الأجنبية لكونها تستخدم قنوات الانتشار في جني الدخول التي تحاول الشركات الدولية إبعادها عن السلطات الضريبية في دولها الأم.
- وجود وسائل اتصالات ومواصلات متطورة: حيث تمتلك هذه الملاذات شبكةً متطورةً وواسعة من المواصلات والاتصالات السلكية واللاسلكية؛ مما يسهل من الاتصال والتواصل بين الملاذ الضريبي والدول الأخرى.
- العمل باستمرار على تطوير بنيتها الإدارية والقانونية: وذلك بما يسهل عليها تأسيس الشركات بأنواعها داخل أقاليمها.
- استقرار العملة الوطنية وضعف الرقابة على سوق الصرف: إن أهم ما يميز الملاذات الضريبية هو استقرار عملتها الوطنية، إضافة إلى قوة هذه العملة تجاه العملات الأخرى، حيث تعد قابلية العملة للتحويل إلى العملات الرئيسية في العالم من أهم عناصر هذه الخاصية، والسبب في ذلك أن الملاذات الضريبية تعتمد بصورة رئيسة على الاستثمار الأجنبي، مما يتطلب أن تتوافر لديها إمكانية انتقال الأموال منها وإليها من قبل أولئك المستثمرين الأجانب، وهذا يستلزم حتماً أن تكون عملة دولة الملاذ الضريبي المعنية قابلة للتحويل إلى أهم وأقوى وأشهر العملات على الصعيد العالمي.

6.2.2 التسعير التحويلي:

يعرف السعر التحويلي بأنه "السعر المحدد للسلع والخدمات المحولة عبر مراكز الربحية أو مراكز الاستثمار، وبين الشركات فيما بينها أو بين الفروع وبين المركز الرئيسي، ويصدر هذا السعر عندما تكون هناك تحويلات معلومة من السلع والخدمات فيما بينها" (قصابي، 2018)، إذاً فأسعار التحويل هي عبارة عن آلية تستخدم لتحويل الأرباح بين منشآت وفروعها في الخارج أو بين فروع الشركة الواحدة؛ حيث يمكنها التلاعب بتحديد الأسعار

بما يناسب حاجتها وذلك من خلال تخفيض نفقاتها وأعبائها خاصة العبء الضريبي وبالتالي زيادة أرباحها.

وفيما يتعلق بالتسعير التحويلي كآلية للتجنب الضريبي، فإن هذه الاستراتيجية تستخدم خاصة في الأصول غير الملموسة مثل حقوق الملكية الفكرية أو الخدمات، لأنه يكون من الصعب مقارنة الأسعار بالنسبة لتلك العناصر، إضافة لعدم وجود طرف ثالث (محمود، 2017).

6.2.3 الشركة الشاشة (الصورة) :

وهي الآلية الثالثة للتجنب الضريبي؛ وتتجسد في إنشاء شركة وهمية بهدف إخفاء المعاملات المالية التي تتم فيما بين الفروع الأم للشركات والفروع الأخرى بهدف تجنب الخضوع للضريبة (قصابي، 2018)، حيث تقوم الشركات متعددة الجنسيات بإنشاء شركات وهمية في الدول التي تتميز بضغط ضريبي منخفض ثم تقوم بتحويل الأرباح المحققة في فروعها المختلفة في البلدان المستضيفة، وبالتالي التهرب من دفع الضرائب والانتفاع بالمزايا الضريبية التي تمنحها الدول المسماة بالجنات الضريبية.

6.3 الدراسات السابقة واشتقاق الفروض:

نال موضوع التجنب الضريبي مؤخراً مزيداً من الاهتمام من قبل الباحثين، ففي البيئة المصرية اختبر (عيسى، 2015) أثر حوكمة الشركات على التجنب الضريبي من خلال عينة شملت 50 شركة مدرجة بالبورصة المصرية للفترة 2006-2010. وتوصلت النتائج إلى أن هيكل الملكية يُعد محدداً جوهرياً لمستوى التجنب الضريبي، حيث يقل التجنب الضريبي مع تزايد نسبة الملكية المؤسسية ويزداد التجنب الضريبي بشكل جوهري لدى المنشآت العائلية مقارنة بالمنشآت غير العائلية، كما أوضحت النتائج عدم وجود تأثير معنوي لاستقلال مجلس الإدارة على التجنب الضريبي.

وأيضاً (Kovermann.J, & Velte.P, 2019) اختبر تأثير آليات حوكمة الشركات على التجنب الضريبي من خلال تقييم 79 دراسة تجريبية. وأظهرت النتائج أن آليات حوكمة الشركات، مثل مكافآت واستقلال والتنوع في مجلس الإدارة لهما تأثير إيجابي على مستوى التجنب الضريبي.

وفي ذات السياق، ولكن مع اختلاف بيئة التطبيق استهدف (Pratama.A,2017) معرفة ما إذا كانت خصائص الشركة (الربحية، الرافعة المالية، العمر، والحجم) وحوكمة الشركات (حجم مجلس الإدارة، حجم مكتب المراجعة، ولجنة المراجعة) تلعب دوراً مهماً في التجنب الضريبي للشركات. من خلال عينة شملت 70 شركة في إندونيسيا خلال الفترة 2011-2015. وتوصلت النتائج إلى وجود أثر عكسي للربحية، العمر، وحجم الشركة على التجنب الضريبي.

وأيضاً تناول (Kushariadi.B, & Putra.R,2018) تأثير حوكمة الشركات الجيدة، والرافعة المالية، وحجم الشركة على التجنب الضريبي. حيث قام بإجراء الدراسة على عينة شملت 120 شركة مدرجة في بورصة إندونيسيا خلال الفترة 2012-2016، وأظهرت النتائج أن مراقبي الحسابات وجودة المراجعة ليس لها تأثير على التجنب الضريبي، بينما الرافعة المالية لها تأثير إيجابي على التجنب الضريبي، وحجم الشركة له تأثير سلبي على التجنب الضريبي.

وفي نفس بيئة وفترة الدراسة السابقة، هدف (Kimsen, et.al,2018) إلى قياس تأثير العائد على الأصول (ROA)، ونسبة الدين إلى حقوق الملكية على التجنب الضريبي في الشركات المدرجة في بورصة إندونيسيا للأوراق المالية (IDX) خلال الفترة 2012 - 2016. وتوصلت النتائج إلى وجود أثر إيجابي للربحية على التجنب الضريبي، مما يدل على أن الشركات التي لديها ارتفاع الربحية لديها الفرصة للتجنب الضريبي مما يقلل من مصروفات الضرائب. وأيضاً أظهرت النتائج أن الرافعة المالية تؤثر في التجنب الضريبي.

وفي ذات السياق، اختبر (Alfina,I et.al,2018) تأثير الربحية، الرافعة المالية، وحجم الشركة في التجنب الضريبي على 45 شركة في قطاع التعدين ومدرجة في بورصة إندونيسيا خلال الفترة 2014-2016. وتوصلت النتائج إلى وجود تأثير لكلاً من الرافعة المالية وحجم الشركة على التجنب الضريبي، بينما الربحية ليس لها أي تأثير على التجنب الضريبي.

واستهدف (Ernawati.S,2019) تحليل تأثير الربحية بمقياس العائد على الأصول وحجم الشركة والرافعة المالية على التجنب الضريبي بمقياس معدل الضريبة النقدية الفعالة (CETR) للشركات العامة في إندونيسيا خلال الفترة 2013-2017. وتوصلت

النتائج أن هناك أثر إيجابي لكلاً من الربحية والرافعة المالية، بينما لا يوجد أثر لحجم الشركة على التجنب الضريبي.

كما تناول (Ichsan.S,2019) تأثير قيمة الشركة والرافعة المالية والربحية وحجم الشركة على التجنب الضريبي في الشركات المدرجة في مؤشر LQ45 للفترة 2012-2016. وتوصلت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي لكلاً من قيمة الشركة والرافعة المالية وحجم الشركة على التجنب الضريبي، وأن الربحية لها تأثير سلبي على التجنب الضريبي.

وتناول (Kim.W, & Jang.G,2018) العلاقة بين التجنب الضريبي والمؤشرات المالية الرئيسية مثل التدفقات النقدية من العمليات، مستوى الاعتماد على الديون، ونسبة الأصول طويلة الأجل إلى التمويل طويل الأجل للشركات الكورية. وتوصلت النتائج أن التدفقات النقدية من العمليات ونسبة الأصول غير المتداولة إلى التمويل غير المتداول ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالتجنب الضريبي. بينما لا يوجد ارتباط بين مستوى الاعتماد على الديون والتجنب الضريبي.

وفيما يتعلق بأثر التجنب الضريبي، تناول (Syahwier.C, & Fitriani.S,2017) تأثير التجنب الضريبي على تكلفة الدين في 30 شركة صناعية مدرجة في بورصة إندونيسيا للفترة 2011-2015. وظهرت النتائج أن التجنب الضريبي له تأثير إيجابي معنوي على تكلفة الديون. وأيضاً الرافعة المالية لها تأثير إيجابي على تكلفة الديون في الشركات.

وبتحليل الدراسات السابقة، يتضح أن بعضها ركز على قياس واختبار أثر الحوكمة على التجنب الضريبي، والبعض الآخر تناول أثر التجنب الضريبي، وأن الدراسات التي تناولت الخصائص التشغيلية للشركات مثل ربحية وحجم الشركة، والرافعة المالية كانت نتائجها مختلطة، وتمت في بيئات أعمال أخرى بخلاف بيئة الأعمال المصرية.

ولذا يمكن للباحثين في ضوء نتائج الدراسات السابقة ومع اختلاف بيئة التطبيق التوقع نظرياً لأثر مخاطر وربحية الشركات على التجنب الضريبي في بيئة الأعمال المصرية، واشتقاق فروض البحث على النحو التالي:

الفرض الأول: "تؤثر مخاطر الشركة مقاساً بالرافعة المالية على التجنب الضريبي"
الفرض الثاني: "تؤثر ربحية الشركة مقاساً بمعدل العائد على الأصول على التجنب الضريبي"

7. منهجية البحث:

تعتمد منهجية البحث على الدراسة التطبيقية والتي تهدف إلى قياس أثر كلاً من مخاطر وربحية الشركات على التجنب الضريبي، من خلال نموذجين لقياس العلاقة بين متغيرات البحث واختبار الفروض، ويتحقق ذلك الهدف من خلال عناصر منهجية البحث التالية:

7.1 وصف وقياس المتغيرات

7.1.1 المتغير التابع: التجنب الضريبي: يتم قياس التجنب الضريبي من خلال الفروق الضريبية الدفترية ويتم حسابها من خلال المعادلة التالية: (الفروق الضريبية الدفترية = الدخل قبل الضريبة - الدخل المقدر الخاضع للضريبة) ويتم حساب الدخل المقدر من خلال المعادلة التالية (الدخل المقدر = مصروف الضريبة / معدل الضريبة القانوني)، ويمثل ارتفاع الفروق الضريبية الدفترية مؤشر لزيادة ممارسات التجنب الضريبي (Lee, R. and Kao, H., 2018؛ عيسى، 2015).

7.1.2 المتغيرات المستقلة:

- ربحية الشركة: يتم قياس ربحية الشركة من خلال معدل العائد على الأصول، ويتم قياسه من خلال (صافي الربح قبل الضرائب / إجمالي الأصول) قياساً على (Irianto, B. and Gaaya, S. and et.al, 2017؛ Pratama, A., 2017).

- مخاطر الشركة: يتم قياس مخاطر الشركة من خلال الرافعة المالية، وتم قياسها من خلال (إجمالي الديون / إجمالي الأصول) قياساً على (Irianto, B. and et.al, 2017).

7.1.3 المتغير الرقابي: حجم الشركة: يتم قياس حجم الشركة من خلال (اللوغاريتم إجمالي الأصول) قياساً على (Wei, C., and Chen, L., 2016).

7.2 نماذج البحث:

الفرض البحثي الأول: "تؤثر مخاطر الشركة مقاساً بالرافعة المالية على التجنب الضريبي"، ولقياسه تم وضع النموذج الأول على النحو التالي:

$$BTD = \beta_0 + \beta_1 LEV + \beta_2 SIZE + \varepsilon_i$$

الفرض الثاني: " تؤثر ربحية الشركة مقاساً بمعدل العائد على الأصول على التجنب الضريبي" ولقياسه تم وضع النموذج الثاني على النحو التالي:

$$BTD = \beta_0 + \beta_1 ROA + \beta_2 SIZE + \varepsilon_i$$

حيث أن:

- BTD (Book-Tax Difference) الفروق الضريبية الدفترية.
- ROA (Return Of Asset) : معدل العائد على الأصول .
- LEV (Leverage) : درجة الرفع المالي.
- $SIZE$: حجم الشركة .
- β_1 : قيمة معامل بيتا.
- ε_i, t : تعبر عن الخطأ العشوائي.

7.3 مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع البحث من الشركات غير المالية المقيدة بالبورصة المصرية خلال الفترة (2012 – 2017)، وتم اختيار عينة من (39) شركة والتي تتوافر عنها البيانات اللازمة للدراسة، وتم استبعاد الشركات التي تحقق فروق ضريبية دفترية سالب قياساً على (Lee.R , and Kao.H,2018;Hu.N,2018).

7.4 أدوات البحث ومصادر الحصول على البيانات

اعتمد الباحثون على منهجية الدراسة التطبيقية من خلال تحليل التقارير المالية السنوية للشركات غير المقيدة بالبورصة - لاستخراج البيانات اللازمة لقياس المتغيرات - والتي تم الحصول عليها من خلال المواقع الالكترونية للشركات، موقع مباشر مصر، وذلك خلال الفترة (2012 – 2017)، وتم التحليل الإحصائي لاختبار الفروض من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS version 20).

7.5 تحليل ومناقشة نتائج التحليل الإحصائي

يتناول هذا القسم تحليل ومناقشة نتائج التحليل الإحصائي لاختبارات فروض البحث من خلال اختبار صلاحية البيانات ونماذج الانحدار للتحليل الإحصائي، ثم التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، وعلاقات الارتباط بينها، ونتائج تحليل الانحدار البسيط والمتعدد لاختبار الفروض.

7.5.1 اختبار صلاحية البيانات ونماذج الانحدار للتحليل الإحصائي

لقياس الارتباط الذاتي بين الأخطاء Autocorrelation تم إجراء اختبار Durbin-Watson Test، ويوضح نتيجة الاختبار كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (3) اختبار الارتباط الذاتي بين الأخطاء Autocorrelation

النموذج الأول	النموذج الثاني	Durbin-Watson stat
1.470	1.538	

يتضح من الجدول رقم (3) أن القيمة المحسوبة لنموذجي الدراسة تتراوح بين المدى (1.41-1.77) مما يدل على عدم وجود ارتباط ذاتي بين البواقي في قيم المتغير التابع.

7.5.2 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

جدول رقم (4) الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

Variable	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
BTD	.0000	.1554	.033038	.0352939
ROA	.0000	.2469	.067559	.0544555
LEV	.0346	.8196	.458929	.2002491
SIZE	7.6663	10.8640	9.127182	.7218953

يتضح من الجدول رقم (4) أن متوسط الفروق الضريبية الدفترية 3.3%، ومتوسط معدل العائد على الأصول 6.7%، ومتوسط الرافعة المالية 45%، ومتوسط لوغاريتم حجم الأصول 9.127182. للشركات عينة الدراسة.

7.5.3 تحليل نتائج اختبار الفرض البحثي الأول:

استهدف الفرض الأول اختبار أثر مخاطر الشركة مقاساً بالرافعة المالية على التجنب الضريبي.

H1: "تؤثر مخاطر الشركة مقاساً بالرافعة المالية على التجنب الضريبي"

ولاختبار هذا الفرض تم تحويله إلى صورة فرض العدم التالي:

H0: "لا تؤثر مخاطر الشركة مقاساً بالرافعة المالية على التجنب الضريبي"

$$BTD = \beta_0 + \beta_1 LEV + \beta_2 SIZE + \varepsilon_i$$

ولاختبار الفرض إحصائياً تم استخدام ارتباط بيرسون ونموذج الانحدار، وتظهر

نتائج التحليل في الجدول رقم (5) والجدول رقم (6) على النحو التالي:

جدول رقم (5) مصفوفة ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين مخاطر الشركة مقاساً بالرافعة المالية

والتجنب الضريبي

Correlations				
		BTD	LEV	SIZE
BTD	Pearson Correlation	1.000	-.253**	-.193*
	Sig. (2-tailed)	.	.004	.023
LEV	Pearson Correlation	-.253**	1.000	.602***
	Sig. (2-tailed)	.004	.	.000
SIZE	Pearson Correlation	-.193*	.602***	1.000
	Sig. (2-tailed)	.023	.000	.
*** Correlation is significant at the 0.001 level (2-tailed).				
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				
* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).				

يتضح من الجدول رقم (5) :

- يوجد علاقة ارتباط معنوي عكسي بين مخاطر الشركات مقاساً بدرجة الرافعة المالية والتجنب الضريبي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (-0.253) عند مستوى معنوية أقل من 0.01 مما يشير إلى أن الشركات ذات الرافعة المالية المرتفعة ينخفض لديها التجنب الضريبي.

- يوجد علاقة ارتباط معنوي عكسي بين حجم الشركة والتجنب الضريبي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.193) عند مستوى معنوية أقل من 0.05، مما يشير إلى أن الشركات ذات الحجم الكبير بمقياس إجمالي الأصول ينخفض لديها التجنب الضريبي.

جدول رقم (6) نتائج الانحدار لاختبار أثر مخاطر الشركة مقاساً بالرافعة المالية على التجنب الضريبي

Model Summary ^a						
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson	
1	.258a	.067	.049	.0344229	1.538	
ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.009	2	.004	3.742	.027b
	Residual	.124	105	.001		
	Total	.133	107			
Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.079	.048		1.651	.102
	LEV	-.038-	.021	-.215-	-1.819-	.072
	SIZE	-.003-	.006	-.063-	-.537-	.592
a. Dependent Variable: BTD						
b. Predictors: (Constant) LEV, SIZE.						

يتضح من الجدول رقم (6) :

- ان قيمة $F = 3.742$ بمستوى معنوية أقل من 0.05 مما يدل على معنوية النموذج الإحصائي المستخدم، وأن قيمة معامل Adjusted R Square تساوي 6.7 % مما يدل انخفاض القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار للتغير في التجنب الضريبي، وأن باقي النسبة قد يرجع إلى عدم ادراج متغيرات مستقلة أخرى كان يمكن ادراجها وذات تأثيرا إلى الخطأ العشوائي.

- أن مخاطر الشركة مقاساً بالرافعة المالية ليس لها أثر معنوي على التجنب الضريبي عند مستوى معنوية أكبر من 0,05 ، وبالتالي عدم قبول فرض البديل وقبول فرض العدم، ومن ثم رفض صحة الفرض البحثي الأول والذي ينص على " تؤثر مخاطر الشركة مقاساً بالرافعة المالية على التجنب الضريبي"، ويتفق ذلك مع (Chytis.E,2019) بينما يختلف مع (Ernawati.S,2019)؛ Kimsen, et.al,2018 (Ichsani.S,2019) وقد يرجع ذلك الاختلاف إلى اختلاف بيئة التطبيق.

- أن حجم الشركة كمتغير رقابي لا يوجد له أثر معنوي على التجنب الضريبي عند مستوى معنوية أكبر من 0,05 ويتفق ذلك مع (Ernawati.S,2019) بينما يختلف مع (Chytis.E,2019;Pratama.A,2017).

7.5.4 تحليل نتائج اختبار الفرض البحثي الثاني:

استهدف الفرض البحثي الثاني اختبار أثر ربحية الشركة مقاساً بمعدل العائد على التجنب الضريبي.

H2: " تؤثر ربحية الشركة مقاساً بمعدل العائد على الأصول على التجنب الضريبي"

ولاختبار هذا الفرض تم تحويله إلى صورة فرض العدم التالي:

H0: " لا تؤثر ربحية الشركة مقاساً بمعدل العائد على الأصول على التجنب الضريبي"

$$BTD = \beta_0 + \beta_1 ROA + \beta_2 SIZE + \epsilon_i$$

ولاختبار الفرض إحصائياً تم استخدام ارتباط بيرسون ونموذج الانحدار، وتظهر

نتائج التحليل في الجدول رقم (7) والجدول رقم (8) على النحو التالي:

جدول رقم (7) مصفوفة ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين ربحية الشركة مقاساً بمعدل العائد على الأصول

والتجنب الضريبي

Correlations				
		BTD	ROA	SIZE
BTD	Pearson Correlation	1.000	.673***	-.193-*
	Sig. (2-tailed)	-	.000	.023
ROA	Pearson Correlation	.673***	1.000	-.155-*
	Sig. (2-tailed)	.000	-	.055
SIZE	Pearson Correlation	-.193-*	-.155-*	1.000
	Sig. (2-tailed)	.023	.055	-
*** Correlation is significant at the 0.001 level (2-tailed).				
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				
* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).				

يتضح من الجدول رقم (7) :

• يوجد علاقة ارتباط معنوي طردي بين ربحية الشركات بمقياس معدل العائد على الأصول والتجنب الضريبي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.673) عند مستوى معنوية أقل من 0.001، مما يشير إلى أن الشركات ذات الربحية المرتفعة يزيد لديها التجنب الضريبي.

• يوجد علاقة ارتباط معنوي عكسي بين حجم الشركة والتجنب الضريبي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.193) عند مستوى معنوية أقل من 0.05 ، مما يشير إلى أن الشركات ذات الحجم الكبير بمقياس إجمالي الأصول ينخفض لديها التجنب الضريبي.

جدول رقم (8) نتائج الانحدار لاختبار أثر ربحية الشركة مقاساً بمعدل العائد على الأصول على

التجنب الضريبي

Model Summary ^a						
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson	
1	.679a	.461	.450	.0261660	1.470	
ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.061	2	.031	44.837	.000b
	Residual	.072	105	.001		
	Total	.133	107			
Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.045	.033		1.351	.179
	ROA	.427	.047	.659	9.080	.000
	SIZE	-.004-	.004	-.091-	-1.253-	.213

a. Dependent Variable: BTD

b. Predictors: (Constant), ROA, LEV.

يتضح من الجدول رقم (8) :

- ان قيمة $F = 44.837$ بمستوى معنوية أقل من 0.001 مما يدل على معنوية النموذج الإحصائي المستخدم، وأن قيمة معامل Adjusted R Square تساوي 46.1 % مما يدل ارتفاع القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار للتغير في التجنب الضريبي، وأن باقي النسبة قد يرجع إلى عدم ادراج متغيرات مستقلة اخرى كان يمكن أدرجها وذات تأثير او إلى الخطأ العشوائي.
- أن ربحية الشركة مقاساً بمعدل العائد على الأصول له أثر موجب معنوي على التجنب الضريبي عند مستوى معنوية أقل من 0,001، مما يعني ارتفاع مستوى التجنب الضريبي عند ارتفاع نسبة معدل العائد على الأصول، وبالتالي قبول فرض البديل ورفض فرض العدم، ومن ثم قبول صحة الفرض البحثي الثاني والذي ينص على " تؤثر ربحية الشركة مقاساً بمعدل العائد على الأصول على التجنب الضريبي"، وتتفق تلك النتيجة مع (محمود، 2017؛ Kimsen, et.al, 2018؛ Ernawati, S, 2019) بينما لا تتفق مع نتيجة (Pratama, A, 2017؛ عيسى، 2015؛ Lee, R. Kao, H, 2018؛ Ernawati, S, 2019).
- أن حجم الشركة كمتغير رقابي لا يوجد له أثر معنوي على التجنب الضريبي عند مستوى معنوية أكبر من 0,05. ويتفق ذلك مع (Ernawati, S, 2019) بينما يختلف مع (Chytis, E, 2019).

8. نتائج البحث وتوصياته ومجالات البحث المقترحة :

8.1 نتائج البحث :

- توصل البحث من تحليل الأدب المحاسبي في موضوع البحث، إلى أن التجنب الضريبي هو أحد أشكال التهرب الضريبي إلا أنه مشروع من حيث استغلال ثغرات القوانين الضريبية في تخفيض الضريبة المستحقة.
- تؤثر ربحية الشركة مقاساً بمعدل العائد على الأصول ايجاباً على التجنب الضريبي عند مستوى معنوية أقل من 0,001

- لا تؤثر مخاطر الشركة مقاساً بالرافعة المالية على التجنب الضريبي عند مستوى معنوية أكبر من 0,05.
- لا يوجد له أثر معنوي لحجم الشركة على التجنب الضريبي عند مستوى معنوية أكبر من 0,05.

8.2 توصيات البحث:

- اهتمام السلطات الضريبية ومأموري الفحص الضريبي بخصائص الشركات التشغيلية عند الفحص الضريبي ومن أهم تلك الخصائص ربحية الشركة بمقياس معدل العائد على الأصول.
- إعادة النظر في التشريعات الضريبية فيما يتعلق بآليات الحد من ممارسات التجنب الضريبي، ووضع عقوبات حال تجاوزها حد معين، وأيضاً الحد من الثغرات القانونية.
- تدريب موظفي الإدارة الضريبية على الأساليب التي تتبعها الشركات لممارسة التجنب الضريبي، وطرق الكشف عنها في ظل ممارسات المحاسبة الابداعية وتبني معايير التقرير المالي الدولية.
- نشر الوعي لدى المجتمع الضريبي بشأن آثار التجنب الضريبي، من خلال عقد ندوات ومؤتمرات تجمع بين الجهات الضريبية ومديري الشركات وأصحاب المصالح لمناقشة دوافع وآثار التجنب الضريبي على الشركات وعلى ميزانية الدولة.
- تحديث التشريعات الضريبية بما يتلاءم والتطورات الحاصلة في البيئة المحاسبية والقانونية.

8.3 مجالات البحث المقترحة

- دراسة أثر الخصائص التشغيلية الأخرى للشركات على التجنب الضريبي.
- دراسة أثر الخصائص التشغيلية للشركات على التجنب الضريبي بمقياس معدل الضريبة الفعلي.
- دور الحوكمة في تعديل أثر الخصائص التشغيلية للشركات على التجنب الضريبي.

المراجع

المراجع العربية :

1. أحمد، نضال رؤوف؛ العامري، نوال كاظم مهدي . (2018). التخطيط الضريبي وأثره على الاستثمار: بحث تطبيقي في عينة من الشركات المساهمة العراقية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، 13(43)، 149-166.
2. جريدة المال، <https://almalnews.com>
3. خميس، حسن كامل فرج .(2018). قياس تأثير الملكية المؤسسية في علاقة التهرب الضريبي بالعوائد المدينة، مجلة الفكر المحاسبي، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 22 (1)، 124-170.
4. الزعبي، عبد الله، حازم، عادل خطاطبة، سلامة، روان محمود بني، ميسر، علي خطاطبة (2013). أساليب التجنب والتهرب الضريبي وقصور قانون ضريبة الدخل الأردني في مواجهتها من وجهة نظر مقدري ضريبة الدخل، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، 19 (4)، 9-39.
5. الشواربي، محمد عبد المنعم.(2012). أثر آليات التنسيق الضريبي في الحد من أساليب التجنب الضريبي لتحسين المحاسبة الضريبية في الشركات الدولية، المؤتمر الثامن عشر الموسوم بـ : "نحو نظام ضريبي ملائم لمواجهة التحديات المعاصرة، الجمعية المصرية للمالية العامة والضرائب.2.
6. عيسى، عارف محمود كامل (2015). قياس أثر حوكمة الشركات على مستوى التجنب الضريبي في ضوء نظرية الوكالة : دراسة عملية، مجلة البحوث المحاسبية، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر، 2، 182-219.
7. الغانمي، فرقد فيصل جدعان (2014). أهمية دور مراقب الحسابات في الحد من ظاهرة التهرب الضريبي، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، 4 (10)، 41-65.
8. القاضي، حسن محمد .(2014). الإدارة المالية العامة، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
9. قصابي، إلياس (2018). التهرب الضريبي الدولي وآليات مكافحته، رماح للبحوث والدراسات، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح، الأردن، 26.

10. محمود، عمرو السيد زكي (2017). دراسة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات وممارسات التجنب الضريبي - دراسة تطبيقية على الشركات المقيدة بسوق الأوراق المالية في مصر، مجلة الفكر المحاسبي، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 21 (1)، 307-361.
11. منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (2016). سياسات أفضل من أجل نمو شامل واندماج اقتصادي في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا - سلسلة سياسات أفضل.
12. موقع وزارة المالية المصرية، <http://www.budget.gov.eg>

المراجع الإنجليزية :

1. Alfina, I. T., Nurlaela, S., & Wijayanti, A. (2018). The Influence of Profitability, Leverage, Independent Commissioner, and Company Size to Tax Avoidance. In PROCEEDING ICTESS (Internasional Conference on Technology, Education and Social Sciences).
2. Chun-Yan, W., & Chen, L. (2016). Auditor industry expertise and clients' tax avoidance: evidence from China. *Tai Da Guan Li Lun Cong*, 26(2), 1.
3. Chytis, E., Tasios, S., Georgopoulos, I., & Hortis, Z. (2019). The Relationship Between Tax Avoidance, Company Characteristics And Corporate Governance: Evidence From Greece. *Corporate Ownership & Control* , 16(4), 77-86.
4. Ernawati.S, Chandrarin.G, & Respati.H, (2018). Analysis of the Effect of Profitability, Company Size and Leverage on Tax Avoidance :Study on Go Public Companies in Indonesia, *Scientific Research and Engineering (ijasre)*, 5(10), 74-80.
5. Gaaya, S., Lakhal, N., & Lakhal, F. (2017). Does family ownership reduce corporate tax avoidance? The moderating effect of audit quality. *Managerial Auditing Journal*.
6. Hu, N. (2018). Tax Avoidance, Property Rights and Audit Fees. *American Journal of Industrial and Business Management*, 8(03), 461.
7. Ichani, S., & Susanti, N. (2019). The Effect of Firm Value, Leverage, Profitability and Company Size on Tax Avoidance in Companies Listed on Index LQ45 Period 2012-2016. *Global Business and Management Research*, 11(1), 307-313.
8. Irianto, B. S., Sudibyo, Y. A., & Wafirli, A. (2017). The influence of profitability, leverage, firm size and capital intensity towards tax avoidance. *International Journal of Accounting and Taxation*, 5(2), 33-41.

9. Kim, W. J., & Jang, G. B. (2018). Relationship Between Tax Avoidance and Key Financial Indicators in Koreas Construction Waste Disposal Industry. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*.
10. Kimsen, K., Kismanah, I., & Masitoh, S. (2019). Profitability, leverage, size of company towards tax avoidance. *Jiafe (Jurnal Ilmiah Akuntansi Fakultas Ekonomi)*, 4(1), 29-36.
11. Kovermann, J., & Velte, P. (2019). The impact of corporate governance on corporate tax avoidance—A literature review. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, 36.
12. Kushariadi.B, & Putra.R.N. (2018). Good Corporate Governance, Leverage, Ukuran Perusahaan Dan Tax Avoidance. *Journal of Islamic Finance and Accounting*, 1(2), 1-18.
13. Lee, R. J., & Kao, H. S. (2018). The impacts of IFRSs and auditor on tax avoidance. *Advances in Management and Applied Economics*, 8(6), 17-53.
14. Pratama.A.2017. Company Characteristics, Corporate Governance and Aggressive Tax Avoidance Practice: A Study of Indonesian Companies. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 6(4), 70-81
15. Syahwier, C. A., & Fitriani, S. A. (2018). Effect of Tax Avoidance, Size of the Company, Leverage, Age of the Company on Cost of Debt in Manufacturing Companies Listed. In 1st Economics and Business International Conference 2017 (EBIC 2017). Atlantis Press.

التعليم الإلكتروني ودوره في زيادة كفاءة وفاعلية التعليم E-learning and its role in increasing the efficiency and effectiveness of education

د. لطفي زعباط

أستاذ مساعد / جامعة الجوف-المملكة العربية السعودية

أستاذ محاضر أ/ جامعة الجزائر 3. الجزائر

د. نعيمة سعداوي

أستاذ مساعد / جامعة الجوف-المملكة العربية السعودية

أستاذ محاضر أ. / جامعة التكوين المتواصل -الجزائر

ملخص

لقد أدى التطور السريع في مجال "الإنترنت" إلى تطوير العملية التعليمية باستخدام أساليب حديثة كان نتائجها ما يصطلح عليه بالتعليم الإلكتروني، ونظراً لجاذبيته الاقتصادية كخيار أساسي للقضاء على كثير من المشاكل التعليمية، تشجعت كثير من الدول ذات الموارد الاقتصادية المحدودة على استخدامه، إذ يعد تلك الوسيلة التي تدعم العملية التعليمية وتحولها من التلقين إلى الإبداع والتفاعل وتنمية المهارات، باستخدام أحدث الطرق في مجالات التعليم والنشر والترفيه باعتماد الحواسيب ووسائطها التخزينية وشبكاتها. مما زاد في ترسيخ مفهوم التعليم الفردي أو الذاتي؛ حيث يعتمد التعليم الإلكتروني أساساً على الحاسوب والشبكات في نقل المعارف والمهارات.

الكلمات المفتاحية: التعليم، التعليم الإلكتروني، تقنيات المعلومات، المهارات، المنصات التعليمية.

Abstract

The rapid development in the field of "the Internet" has led to the development of the educational process using modern methods, the result of which has been termed e-learning, and due to its economic attractiveness as an essential option to eliminate many educational problems, many countries with limited economic resources are encouraged to use it, as it is considered that The means that supports the educational process and its transformation from indoctrination to creativity, interaction and skill development, using the most recent methods in the fields of education, publishing and entertainment by adopting computers, storage media and networks. This has further cemented the concept of individual or self-education, as e-learning relies mainly on computers and networks for transferring knowledge and skills.

Key words: Education, e-learning, information technology, skills, educational platforms.

مقدمة

شهد العالم مع نهاية القرن الماضي عدة ابتكارات في مجالات عدة من بينها ثورة معلومات مست جميع المجالات لضرورتها وفوائدها، وأضحى من المستحيل الاستغناء عنها في كل الجوانب وخاصة ما تعلق منها بالنشاط البشري، ويأتي التعليم على رأس هذه الأنشطة كغيره من المجالات التي تهدف لمسايرة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا، من خلال نوع من أنواع التعليم يرفع من مستوى الكفاءات ويحسن المخرجات.

ان تبني التعليم الإلكتروني يعد ضرورة ملزمة بناء على المستجدات في الأساليب والتقنيات التي تسعى الى استعمال أحدث ما توصلت إليه التقنيات التكنولوجية الحديثة في عالم الاتصالات، والمتمثلة في الأجهزة والبرامج انطلاقاً من استخدام وسائل العرض الإلكترونية لإلقاء الدرس في الفصول الدراسية أو خارج نطاق الغرف التقليدية.

وتتحدد مشكلة البحث في تساؤل رئيسي هو: هل يمكن الاستفادة من الوسائل والتقنيات الحديثة في عالم الاتصالات في الرفع من كفاءة وفعالية التعليم من خلال التعليم الإلكتروني؟

وعليه فإن أهمية البحث تكمن في توضيح خلفيات التعليم الإلكتروني مع عرض بعض التجارب العالمية وتجربة جامعة التكوين المتواصل. وبذلك يهدف البحث إلى تحقيق الآتي:

- توضيح طبيعة التعليم الإلكتروني والحاجة الملحة له وتحديد أهم مجالات الاستفادة من أساليبه.
- تحديد أهم المتطلبات اللازمة لزيادة كفاءة وفعالية التعليم من خلال الاستفادة من أساليب التعليم الإلكتروني من طرف جامعة التكوين المتواصل.
- ولتحقيق أهداف البحث يتم الاعتماد على الفرضيتين الآتيتين:
- إمكانية الاستفادة من تقنيات المعلومات والاتصالات بأنواعها المختلفة وتطبيقها في أساليب التعليم الإلكتروني.
- إمكانية زيادة كفاءة وفعالية التعليم من خلال توافر مجموعة من المتطلبات التقنية والمعرفية الضرورية ضمن أساليب التعليم الإلكتروني.

حدود الدراسة :

يتم التركيز على مفاهيم التعليم الإلكتروني ومقارنته بالتعليم التقليدي من خلال إبراز مكوناته، مزاياه ومعوقاته وتقديم بعض التجارب العالمية والتجربة الجزائرية ممثلة في تجربة جامعة التكوين المتواصل الجزائري.

أما منهج البحث فيتم الاعتماد المنهج الوصفي بأسلوبه الاستقصائي التحليلي وذلك من خلال الاستعانة بالأمطروحات والرسائل الجامعية والدوريات والكتب التي تتناول موضوع الدراسة وخاصة فيما يتعلق بمجالات: التعليم الإلكتروني، تقنية المعلومات. حيث قمنا بتحليلها ودمج نتائجها بهدف الوصول إلى مقارنة نظرية ذات صبغة إجرائية تمثلت في محاولة تحديد تلك العوامل.

وعليه فإن خطة البحث تتضمن:

أولاً: طبيعة ونشأة التعليم الإلكتروني.

ثانياً: مجالات الاستفادة من أساليب التعليم الإلكتروني.

ثالثاً: المتطلبات اللازمة لزيادة كفاءة وفاعلية أساليب التعليم الإلكتروني.

أولاً: طبيعة ونشأة التعليم الإلكتروني

I. ماهية التعليم الإلكتروني:

يعد التعليم بصورة عامة أحد أهم ضروريات الحياة في المجتمعات الحديثة فبواسطته يمكن الحصول على الكفاءات والمهارات اللازمة بمختلف مجالات الحياة، حيث أصبح العالم برمته بمثابة قرية صغيرة من خلال الاستفادة من الوسائل الإلكترونية، بمختلف أنواعها ومن هنا فإن أي استخدام للوسائل التقنية الحديثة لابد أن يصاحبه قدرة وكفاءة على استخدامها والاستفادة منها. وخاصة في مجال التعليم بصورة أساسية.

التعليم الإلكتروني هو عبارة عن تقديم المادة المتعلمة عبر جميع الوسائل الإلكترونية المعينة في عملية التعليم والتعلم سواء كان ذلك عبر الشبكة الإلكترونية، أم وسيلة إلكترونية كالحساب الآلي وشبكاته، أم الهاتف الجوال (عبد اللطيف، 2011، 03). أي استخدام الوسائل الإلكترونية في التعليم أياً كان مجاله. إذ يعد الاتفاق على تعريف موحد أمراً بالغ الصعوبة حيث يشار إلى أن التعلم الإلكتروني يشمل تطبيقات عديدة وواسعة مثل: التعلم القائم على الإنترنت، التعلم الحاسوبي، البث عبر الأقمار

الاصطناعية، التعلم عن بعد، التعلم الافتراضي، التلغز التفاعلي، والأقراص المدمجة وغيرها (Tan , Hung, 2002). ورغم هذا التنوع هناك ارتباط لهذا المفهوم بالإنترنت وتطبيقاتها، وعرف العويد (العويد، الحامد، 1424) التعليم الإلكتروني بأنه "التعليم الذي يستهدف إيجاد بيئة تفاعلية غنية بالتطبيقات المعتمدة على تقنيات الحاسب الآلي والإنترنت وتمكن الطالبة المتدربة من الوصول إلى مصادر التعلم في أي وقت ومن أي مكان".

ويعرف "بأنه تقديم المحتوى التعليمي مع ما يتضمنه من شروحات وتمارين وتفاعل ومتابعة بصورة جزئية أو شاملة في الفصل أو عن بعد بواسطة برامج متقدمة مخزنة في الحاسب أو عبر شبكة الإنترنت" (العريفي، 2003). ويعرف بأنه "طريقة للتعلم باستخدام آليات الاتصال الحديثة من حاسب وشبكاته ووسائطه المتعددة من صوت وصورة، ورسومات، وآليات بحث، ومكتبات إلكترونية، وكذلك بوابات الإنترنت سواء كان عن بعد أو في الفصل الدراسي؛ فالمقصود هو استخدام التقنية بجميع أنواعها في إيصال المعلومة للمتعلم بأقصر وقت وأقل جهد وأكبر فائدة" (الموسى، المبارك، 120، 2005).

فهو يقدم الكترونياً من خلال الإنترنت أو الشبكة الداخلية (الانترنايت) أو عن طريق الوسائط المتعددة مثل الأقراص المدمجة أو أقراص الفيديو الرقمية (الشتاق، بني دومي، 2009، 57). وبأنه "توسيع مفهوم عملية التعليم والتعلم لتتجاوز حدود جدران الفصول التقليدية والانطلاق لبيئة غنية متعددة المصادر يكون لتقنيات التعليم التفاعلي عن بعد دوراً أساسياً فيها بحيث تعاد صياغة دور كل من المعلم والمتعلم" (الراشد، 2003). وبأنه "نظام تعليمي يستخدم تقنيات المعلومات وشبكات الحاسوب في تدعيم وتوسيع نطاق العملية التعليمية من خلال مجموعة من الوسائل منها: أجهزة الحاسوب والإنترنت والبرامج الإلكترونية المعدة لذلك من قبل المختصين في الوزارة أو الشركات" (غلو، 2003). كذلك عرف للتعليم الإلكتروني بـ "تقديم محتوى تعليمي (إلكتروني) عبر الوسائط المعتمدة على الكمبيوتر وشبكاته إلى المتعلم بشكل يتيح له إمكانية التفاعل النشط مع هذا المحتوى ومع المعلم ومع أقرانه سواء أكان ذلك بصورة متزامنة أم غير متزامنة وكذا إمكانية إتمام هذا التعلم في الوقت والمكان وبالسعة التي تناسب ظروفه وقدراته (الزيتون، 2005، 24)

أما سالم فقد عرفه بأنه " منظومة تعليمية لتقديم البرامج التعليمية أو التدريبية للمتعلمين أو المتدربين في أي وقت وفي أي مكان باستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات التفاعلية مثل (الإنترنت، القنوات المحلية، البريد الإلكتروني، الأقراص الممغنطة، أجهزة الحاسوب .. الخ) لتوفير بيئة تعليمية تفاعلية متعددة المصادر بطريقة متزامنة في الفصل الدراسي أو غير متزامنة عن بعد دون الالتزام بمكان محدد اعتماداً على التعلم الذاتي والتفاعل بين المتعلم والمعلم "(سالم، 289، 2004). وعرف بأنه " ذلك النوع من التعليم الذي يعتمد على استخدام الوسائط الإلكترونية في تحقيق الأهداف التعليمية وتوصيل المحتوى التعليمي إلى المتعلمين دون اعتبار للحواجز الزمنية "(الحلفاوي، 59، 2006).

يرى الموسى "أن مفهوم التعليم الإلكتروني يشمل أيضاً استخدام التقنية داخل قاعة الدراسة"(الموسى، 84، 2009)، وذكر سالم أن التعليم الإلكتروني ليس هو التعليم عن بعد فليس كل تعليم إلكتروني لابد وأن يتم عن بعد، فقد يكون كذلك ويمكن أن يتم داخل الفصل الدراسي وبوجود المعلم (سالم ، 290، 2004)، كما يجب التفريق بين التعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد، إذ إن الأخير لا يوجب استخدام تقنيات الاتصالات الحديثة حيث يمكن للطالب أو المتدرب الحصول على المادة العلمية أو التدريبية بشكل كتب أو مواد مطبوعة دون اللجوء إلى أجهزة الحاسوب أو الوسائط المتعددة، وإن كان بعيداً عن الفصول الدراسية أو قاعات المحاضرات (علي، حسون، 2009، 4). فالتعليم يتم في كل وقت، ويمكن تخزينه للرجوع إليه في أي وقت (استيتية، سرحان، 280، 2007).

ويعد التعلم المدمج مكملًا لأساليب التعليم التربوية العادية. ويعتبر هذا التعليم رافد كبيراً للتعليم العام والتعليم الجامعي التقليدي الذي يعتمد على المحاضرة والإلقاء، إذ أن تقنية المعلومات ليست هدفاً أو غاية بحد ذاتها، بل هي وسيلة لتوصيل المعرفة وتحقيق الأغراض المعروفة من التعليم والتربية (شوملي، 26، 2007). كما يعرف التعلم المدمج أو كما يسمى التعليم الخليط بأنه مزج أو دمج أو خلط التعليم الإلكتروني (التعليم على الخط والويب) مع التعليم التقليدي في الفصول الدراسية العادية (وجها لوجه) أو الخلط بين مداخل التدريس التقليدية أي أنشطة التعلم الصفية وجها لوجه وتكنولوجيا التعليم (عبد الملا، 2014، 108).

وعليه فإن التعليم الإلكتروني هو ذلك التعليم الذي يتم عن طريق الاتصال والتواصل بين المعلم والمتعلم وعن طريق التفاعل بين المتعلم ووسائل التعليم الإلكترونية الأخرى كالدروس الإلكترونية والمكتبة الإلكترونية والكتاب الإلكتروني وغيرها (المحسين، 2003). ووسائلها المتعددة من صوت وصورة، ورسومات، وأليات البحث، ومكتبات الإلكترونية، لإيصال المادة العلمية للمتعلم بأقصر وقت وأقل جهد وأكبر فائدة (الموسى، 2003). بعرض المادة العلمية على الشاشة بناء على استجابة الطالب أو طلبه، ويمكن أن تكون المادة العلمية نصاً أو رسوماً أو صوراً ثابتة أو متحركة أو صوتيات أو مرثيات أو هذه مجتمعة (الجرف، 2009).

II. النشأة التاريخية للتعليم الإلكتروني

ويذكر أن التعليم الإلكتروني مر تاريخياً بالمراحل التالية (سالم، 2004، 291):

1- عصر المدرس والمدارس التقليدية في الفترة قبل عام 1983 حيث كان التعليم تقليدياً قبل انتشار أجهزة الحاسبات بالرغم من وجودها لدى البعض، وكان الاتصال بين المدرس والطالب في قاعة الدرس حسب جدول دراسي محدد. بدأت الدعوة الى استحداث وسائل للحصول على المعلومات وتخزينها وربط بعضها ببعض في العالم وفي التعليم الجامعي علي يد الأمريكي V. Bush في عام 1945 (علي، 2007، 165). لقد بدأ استخدام التعليم الإلكتروني منذ الستينات حيث بدأت الاستعانة بالحاسب الآلي في العملية التعليمية (يمانى، 2006، 102)، وكان أول استخدام لهذه التقنية في المؤسسات التربوية مقتصرًا على الأمور الإدارية والمالية في الجامعات الأمريكية الكبيرة، ثم استخدم في المشروعات البحثية، ثم استخدم في برمجة المواد التعليمية، وكانت هذه الاستخدامات مقتصرة على الجامعات حتى أوائل السبعينات من القرن العشرين حيث بدأ استخدامه على مستوى المدارس.

2- عصر ظهور الوسائط المتعددة: بين 1984 و 1993 حيث تميزت هذه الفترة الزمنية باستخدام الوندوز 1,3 والماكنتوش والأقراص الممغنطة كأدوات رئيسية لتطوير التعليم.

3- ظهور الشبكة العنكبوتية للمعلومات (الإنترنت)، الفترة بين 1993 و 2000، وظهور البريد الإلكتروني. وبرامج إلكترونية أكثر انسيابية لعرض أفلام الفيديو، ومنها الأفلام

التعليمية، مما أضفى تطوراً هائلاً وواعداً لبيئة الوسائط المتعددة. وفي العام 1997م زاد انتشار استخدام الحاسب في التعليم، وذلك نتيجة لتطور الحواسيب وإدخال التحسينات على خصائص هذه الأجهزة، ورافق ذلك انخفاض مستمر في أسعار تكلفة الحصول على الأجهزة (الشهراني، 2004، 24).

4- ظهور الجيل الثاني للشبكة العنكبوتية للمعلومات (الإنترنت). في الفترة من 2001 وما بعدها. حيث أصبح تصميم المواقع على الشبكة أكثر تقدماً، وتبادل المعلومات زادت سرعته بشكل كبير وهذه الطفرة المعلوماتية قد تفتح المجال للتعليم الإلكتروني مستقبلاً، وتشجع العديد من أساتذة الجامعات على تصميم كتب إلكترونية لتشمل أفلام ورسومات متحركة قد تساعد الطالب على الفهم الصحيح ومتابعة.

III. معوقات التعليم الإلكتروني :

التعليم الإلكتروني كغيره من طرق التعليم الأخرى معوقات تحد من تنفيذه ونشره على مستوى كبير، ومن هذه العوائق التالي (الموسى، 2007):

1. تطوير المعايير: يواجه التعليم الإلكتروني مصاعب تعيق انتشاره من أهمها قضية المعايير المعتمدة، فبعض المناهج والمقررات التعليمية في الجامعات أو المدارس بحاجة لإجراء تعديلات وتحديثات كثيرة نتيجة للتطورات المختلفة دورياً. فإذا كانت الجامعة قد استثمرت في شراء مواد تعليمية على شكل كتب أو أقراص مدمجة، ستجد أنها عاجزة عن تعديل أي شيء فيها ما لم تكن هذه الكتب والأقراص قابلة لإعادة الكتابة وهو أمر معقد حتى لو كان ممكناً.

2. الأنظمة والحواجز التعويضية: حيث لازال التعليم الإلكتروني يعاني من عدم وضوح في الأنظمة والطرق والأساليب التي يتم فيها التعليم بشكل واضح.

3. التسليم المضمون والفعال للبيئة التعليمية: وتشمل نقص الدعم والتعاون المقدم من أجل التعليم الفعال ونقص المعايير لوضع وتشغيل برنامج فعال ومستقل.

4. علم المنهج: غالباً ما تؤخذ القرارات التقنية من قبل التقنيين أو الفنيين معتمدين في ذلك على استخداماتهم وتجاربهم الشخصية، وغالباً لا يؤخذ بعين الاعتبار مصلحة المستخدم، أما عندما يتعلق الأمر بالتعليم فلا بد لنا من وضع خطة وبرنامج معياري لأن ذلك يؤثر بصورة مباشرة على المعلم وعلى الطالب. وهذا يعني أن معظم القائمين في

التعليم الإلكتروني هم من المتخصصين في مجال التقنية أو على الأقل أكثرهم، أما المتخصصين في مجال المناهج والتربية والتعليم فليس لهم رأي في التعليم الإلكتروني.

5. الخصوصية والسرية: إن حدوث هجمات على المواقع الرئيسية في الإنترنت، أثرت على المعلمين والتربويين ووضعت في أذهانهم العديد من الأسئلة حول تأثير ذلك على التعليم الإلكتروني مستقبلاً ولذا فإن اختراق المحتوى والامتحانات من أهم معوقات التعليم الإلكتروني.

6. التصفية الرقمية: هي مقدرة الأشخاص أو المؤسسات على تحديد محيط الاتصال والزمن بالنسبة للأشخاص وهل هناك حاجة لاستقبال اتصالاتهم، ثم هل هذه الاتصالات مقيدة أما لا، وهل تسبب ضرر وتلف، ويكون ذلك بوضع فلاتر أو مرشحات لمنع الاتصال أو إغلاقه أمام الاتصالات غير المرغوب فيها وكذلك الأمر بالنسبة للدعايات والإعلانات.

7. مراقبة طرق تكامل قاعات الدرس مع التعليم الفوري: والتأكد من أن المناهج الدراسية تسير وفق الخطة المرسومة لها.

8. زيادة التركيز على المعلم وإشعاره بشخصيته وأهميته بالنسبة للمؤسسة التعليمية والتأكد من عدم شعوره بعدم أهميته وأنه أصبح شيئاً تراثياً تقليدياً.

9. توفر مساحة واسعة من الحيز الكهرومغناطيسي وتوسيع المجال للاتصال اللاسلكي.

10. الحاجة المستمرة لتدريب ودعم المعلمين والإداريين في كافة المستويات حيث أنه يحتاج إلى التدريب المستمر وفقاً للتجديد التقنية ولكيفية التعليم باستخدام الإنترنت.

11. الحاجة إلى نشر محتويات المقررات الدراسية لتكون على مستوى عالٍ من الجودة، تكون أن المنافسة عالمية.

IV. أنواع التعليم الإلكتروني:

يمكن تصنيف التعليم الإلكتروني إلى الأنواع التالية:

1. التعليم الإلكتروني المعتمد على الإنترنت وينقسم إلى نوعين:

أ- التعليم الإلكتروني المتزامن: حيث يقوم جميع الطلاب المسجلين في المقرر وأيضاً أستاذ المقرر بالدخول إلى الموقع المخصص له على الإنترنت في الوقت نفسه (الحلفاوي، 2006، 66).

فهو يهتم بتبادل الدروس والموضوعات والأبحاث والنقاشات بين المعلم والمتعلمين في الوقت نفسه وبشكل مباشر، وذلك من خلال برامج المحادثة والفصول الافتراضية، ومن إيجابيات هذا النوع من التعليم الإلكتروني حصول المتعلم على تغذية راجعة فورية والتواصل مباشرة مع المعلم لاستيضاح أي معلومة، ومن أهم ما يعيق استخدام هذا النوع حاجته إلى أجهزة حديثة وشبكة اتصالات جيدة، حيث يعتبر التعليم الإلكتروني المتزامن أكثر أنواع التعليم الإلكتروني تطوراً وتعقيداً (الشهراني، 2009، 28).

ب- التعليم الإلكتروني غير المتزامن: حيث يدخل الطلاب موقع المقرر في أي وقت حسب حاجته والوقت المناسب له (الحلفاوي، 2006، 66) وهذا النوع لا يشترط فيه أن يكون التواصل بين المتعلم والمعلم والمنهج في وقت واحد، فيختار الطالب الوقت المناسب لظروفه، ويتم الحصول على المعرفة والتواصل بين الطالب والمعلم من خلال البريد الإلكتروني، والمنتديات، ومواقع الإنترنت، وأشرطة الفيديو، والأقراص الممغنطة. كما أنه يحتاج إلى طلاب يتصفون بالدافعية الجيدة للتعلم والالتزام، لأن معظم الدراسة في هذا النوع يقوم على التعلم الذاتي (الموسى، 2007).

2- التعليم الإلكتروني غير المعتمد على الإنترنت: الذي يشمل معظم الوسائط المتعددة الإلكترونية المستخدمة في التعليم من برمجيات وقنوات فضائية وكتب إلكترونية... ويمكن تصنيف التعليم الإلكتروني بحسب استخدامه في قاعة الدراسة يمكن تصنيفه إلى الأنواع التالية:

أ- التعليم الإلكتروني الصفي (المباشر): ويقوم على استخدام تطبيقات التعليم الإلكتروني داخل الصف الدراسي بحيث يكون هناك تفاعل مباشر بين المعلم وطلابه، ويوظفون التقنية في هذا التفاعل لتحقيق أكبر قدر من الناتج التعليمي، ومن التطبيقات المستخدمة في هذا النوع الكتب الإلكترونية، والبرمجيات، والشبكات الداخلية، ويتميز بأنه يجمع بين ميزات التعليم الإلكتروني وما يوفره من جاذبية للطلاب، كما أنه يجمع بين المعلم وطلابه في الموقف التعليمي الأمر الذي له أهمية في بناء شخصيات الطلاب، ومعالجة مشكلاتهم السلوكية، ووجود التغذية الراجعة المباشرة، والتحفيز والتشجيع والتنافس الشريف بين الأقران، ومن أهم العقبات التي تواجهه حاجته إلى تدريب للمعلمين والطلاب على استخدام التقنية وأنه يحتاج إلى إمكانات مادية مكلفة (الشهراني، 2009، 30).

ب- التعليم الإلكتروني اللاصفي (غير المباشر): يتم خارج الصف الدراسي والمدرسة التقليدية (عن بعد) ويمكن تقسيمه إلى نوعين بحسب الزمن المحدد للتعلم:

✓ التعليم الإلكتروني اللاصفي المتزامن: يتم في زمن محدد يلتقي فيه الطلاب مع معلمهم من خلال تطبيقات التعليم الإلكتروني من (مواقع الإنترنت والمنتديات الخاصة وبرامج المحادثة والكتب الإلكترونية وبرمجيات..) عن بعد، بحيث يتم تفاعل الطلاب مع بعضهم وتفاعلهم مع المعلم بشكل لحظي، ويتميز هذا النوع بأنه يتم من خلاله التغلب على عوائق المكان التي قد تواجه بعض الطلاب والمعلمين، كما يتيح الفرصة ليتلقى الطلاب توجيهات وإجابات المعلم على أسئلتهم (الحفاوي، 66، 2006).

✓ التعليم الإلكتروني اللاصفي غير المتزامن: لا يجب أن يلتزم الطلاب والمعلم بزمان محدد، فيدخل الطالب على تطبيقات التعليم الإلكتروني المختلفة ليتعلم ويتلقى رسائل المعلم والزملاء وفقاً للوقت المناسب له، وكذلك يدخل المعلم ليضع المادة العلمية الجديدة أو يجيب على أسئلة الطلاب ويرسل لهم التكاليفات في الوقت المناسب له ومن أهم تطبيقات التعليم الإلكتروني المناسبة لهذا النوع (المواقع التعليمية على الإنترنت والكتب الإلكترونية والبريد الإلكتروني والمنتديات الخاصة..)، ويتميز هذا النوع بأنه يتغلب على عوائق المكان والزمان التي قد تواجه بعض الطلاب والمعلمين (الحفاوي، 68، 2006).

V. أهمية التعليم الإلكتروني :

يعد التعليم التقليدي تعليم ساكناً غير تفاعلي. وهناك دعائم تمثل أسس التربية الحديثة كما أوردها جاكوبس ديلور (الهادي، 2005، 120) في تقريره عن التعلم الذي أصدرته منظمة اليونسكو عام 1996 وهي أن يتعلم الفرد:

- 1- كيف يعرف، أي التعلم للمعرفة.
- 2- كيف يعمل، أي التعلم للعمل.
- 3- للعيش مع الآخرين، عن طريق فهم الآخرين وإدراك التفاعل معهم.
- 4- ليكون، من حيث تتفتح شخصيته وتوسع قدراته وملاكاته الذاتية. لذا تتزايد أهمية استخدام التكنولوجيا والتقنيات في المجال التربوي لعدة أسباب منها (العقاد، 2007، 9):

1. انخفاض مستوى التعليم، لعجز الأنظمة التعليمية على مواكبة التطور العالمي.

2. تشتت المناهج الدراسية مع تعدد مصادر المعرفة وسرعة تدفق المعلومات.
3. أهمية التعلم الذاتي وتطوير قدرات الفرد على التفكير والإبداع.
4. ازدياد وعي الفئة العاملة من المجتمع اتجاه تطوير معرفتها وخبراتها ومعرفة الجديد دائما من تغيرات أو مؤتمرات عالمية حول مجال تخصصها، لمواكبة التطور الدائم في عصر السرعة.

5. رغبة الأشخاص الذين فاتتهم فرصة التعليم لظروف معينة لمواصلة التعليم.
6. عدد الطلاب الكبير في الصف الواحد لقلة المدارس، بالإضافة لعدم التوازن في التوزيع الجغرافي للمؤسسات التعليمية نتيجة التركيز على المناطق ذات الكثافة السكانية العالية، والحاجة لتقليل كلفة التعليم.

لذلك مع تزايد الاهتمام بهذا النوع من التعليم في السنوات الأخيرة، نظمت الجمعية الأمريكية لعمداء القبول والتسجيل أول مؤتمر دولي للتعليم الإلكتروني في مدينة دنفر بولاية كولورادو الأمريكية في شهر آب من عام 1997 (Dubois , Phillip ,1997)

وأُتبع بقمة للمسؤولين عن هذا التعليم، وحضر القمة والمؤتمر مدراء جامعات وعمداء قبول في أهم مؤسسات التعليم الإلكترونية في أمريكا ودول أخرى متعددة. وكان من أهم توصيات المؤتمر أن جميع أنواع التعليم الإلكتروني ووسائله ستكون ضرورية وأساسية لإكساب المتعلمين المهارات اللازمة للمستقبل. وأنه فتح آفاقاً جديدة للمتعلمين لم تكن متاحة من قبل، وهي حل واعد لحاجات طلبة المستقبل ويجب تطبيق ما تم التوصل إليه لما فيه من منافع للتعليم الإلكتروني دون إغفال الواقع التعليمي المعتاد.

VI. خصائص التعليم الإلكتروني؛

ساهمت شبكة الانترنت بتطورها المتسارع بالاهتمام بالتعليم الإلكتروني وبرامجه، لتوفيرها المعلومات بحجم كبير في بيئة رقمية متاحة للجميع ولقدرتها على تجاوز الحدود السياسية، الجغرافية أو الزمانية، كما تساعد برامج التعليم الإلكتروني على إلغاء الحواجز النفسية بين المعلم والمتعلم، وبكلف مادية منخفضة نسبياً وإشباع حاجات وخصائص المتعلم، ورفع العائد من الاستثمار بتقليل تكلفة التعليم وذلك للخصائص العديدة التي ترتبط به والتي يمكن إجمالها في الآتي (الزهري، 2009)؛

1. تتيح برامج التعليم الإلكتروني إمكانية الوصول إليها والإفادة منها بغض النظر عن الزمان والمكان أو أي حواجز أخرى قد تعيق المتعلم من التواصل والاندماج بالعملية التعليمية
2. تتيح برامج التعليم الإلكتروني إمكانية استباق المقررات الدراسية بالاطلاع على مقررات المراحل اللاحقة، أو مراجعة مقررات المراحل السابقة لتحقيق المزيد من المعرفة
3. سهولة إتاحة المحتوى التعليمي الرقمي للمتعلم من خلال الوسائط المعتمدة على الكمبيوتر وشبكاته. والتي تتكامل مع بعضها البعض لتحقيق أهداف تعليمية محددة.
4. يحقق مستوى أعلى من التفاعل بين المتعلم من جهة، والمعلم والمحتوى، والزملاء، والمؤسسة التعليمية، والبرامج والتطبيقات من جهة ثانية.
5. سهولة ومرونة التحديث المستمر للمقررات الدراسية مع إمكانية مواكبة التطورات العلمية دون كلف إضافية، فضلا عن أن المقرر الدراسي في هيئته الرقمية غير قابل للتلف والاستهلاك بسبب الاستخدام كما هو الحال مع المقررات الورقية.
6. تقديم المحتوى الرقمي للمقررات الدراسية في بيئة متعدد الوسائط كنصوص مكتوبة، منطوقة، مؤثرات صوتية، رسومات خطية بأنماطها، صور متحركة وثابتة، لقطات فيديو... الخ.
7. تمكن برامج التعليم الإلكتروني المتعلم من تقييم نفسه بشكل مستمر من خلال تنفيذ الاختبارات المباشرة وبصورة اختيارية لقياس مستوى التعلم.

VII. أهداف التعليم الإلكتروني:

يتمثل التعلم الإلكتروني هو تقديم المحتوى التعليمي في مختلف المجالات للمتعلم بشكل إلكتروني عن طريق الكمبيوتر أو الإنترنت، بحيث يمكنه التفاعل مع هذا المحتوى ومع المعلم ومع أقرانه بشكل متزامن أو غير متزامن، وكذلك التعلم في الوقت والمكان والسرعة التي تناسب ظروفه وقدراته، مع إمكانية إدارة هذا التعلم بنفس الطرق الإلكترونية التي تم تقديمه بها. وتتشابه برامج التعليم الإلكتروني مع الأساليب التقليدية في التعليم بالأهداف العامة والتي تركز على أعداد جيل متعلم يمتلك من المهارة والخبرة المعرفية ما يؤهله لمواجهة متطلبات الحياة العملية، وهدفها الأساسي هو أن يتعلم الفرد ليكون، من حيث تتفتح شخصيته على نحو أفضل وتوسيع قدراته وملكوته الذاتية

(الهادي، 2005، 120). وعليه فإن أهداف برامج التعليم الإلكتروني أصبحت موجهة الى تحقيق مايلي (الزهري، 2009)؛

1. إعادة هندسة العملية التعليمية بتحديد دور المعلم والمتعلم والمؤسسة التعليمية وتوفير مصادر متعددة ومتباينة للمعلومات تتيح فرص المقارنة والمناقشة والتحليل والتقييم.
2. تبادل الخبرات التربوية من خلال وسائط التعليم الإلكتروني واستخدام وسائط التعليم الإلكتروني في ربط وتفاعل المنظومة التعليمية (المعلم، المتعلم، المؤسسة التعليمية، البيت، المجتمع، والبيئة).
3. تنمية مهارات وقدرات الطلاب وبناء شخصياتهم لإعداد جيل قادر على التواصل مع الآخرين وعلى التفاعل مع متغيرات العصر من خلال الوسائل التقنية الحديثة. ونشر الثقافة التقنية بما يساعد في خلق مجتمع إلكتروني قادر على مواكبة مستجدات العصر.

وكما أن للتعليم الإلكتروني أهدافا أخرى منها انه يوفر تعليم مبني على الاحتياجات وتعليم ذاتي ومستمر قادر على المنافسة، يسد النقص في المعلمين المتخصصين والمعامل، تجهيزها وكذا يساعد على التواصل والانفتاح على الآخرين (الكنعان، الكنعان، 2009) ويرى أن الهدف من التعليم الإلكتروني هو السعي لتحقيق أهداف عديدة من أهمها (سالم، 2004، 293)؛

1. العمل على خلق بيئة تعليمية تعليمية تفاعلية من خلال تقنيات الكترونية جديدة ودعم عملية التفاعل بين الطلاب والمعلمين والمساعدين من خلال تبادل الخبرات التربوية والآراء والنقاشات الهادفة لتبادل الآراء.
2. يعمل على إكساب المعلمين المهارات التقنية لاستخدام التقنيات التعليمية الحديثة والمهارات اللازمة للطلاب لاستخدام تقنيات الاتصالات والمعلومات.
3. القيام على توفير نمذجة التعليم وتقديمه في صورة معياري من خلال إيجاد شبكات تعليمية لتنظيم وإدارة عمل المؤسسات التعليمية.
4. ضمان تقديم التعليم الذي يناسب فئات عمرية مختلفة مع مراعاة الفروق الفردية وتوفير الحوافز وتشجيع التواصل بين المنظومة التعليمية والبيئة المحيطة كالتواصل بين البيت والمدرسة.

5. السهر على تناقل الخبرات التربوية بين المعلمين والمدرسين والمشرفين من خلال إيجاد قنوات اتصال ومنتديات لتبادل الخبرات والنقاشات التربوية.

VIII. مميزات التعليم الإلكتروني:

- للتعليم الإلكتروني ميزات وفوائد أو مبررات بحيث اشتملت على (المحسن، 2002):
1. التعليم الإلكتروني يجعل المتدريس يقوم بدور أساسي في هذه العملية وليس ثانوياً.
 2. ينمي لديه مهارات التعلم الذاتي والتعلم المستمر وكذا البحث عن المعرفة .
 3. يساهم في توفير جو من الخصوصية يتيح فرصة التعلم وفقاً للقدرات دون الخوف من الحرج. ويوفر فرصة التواصل المستمر بين الطلبة والمنهج طوال الوقت.
 4. يوفر كثير من الوقت في الانتقال من البيت إلى قاعة الدراسة أو بين القاعات .
 5. وجود إمكانية التواصل بين مختلف الأطراف، ويجعل التعليم أكثر جاذبية وإثارة.
 6. يتيح إمكانية إيصال المعرفة من خلال وسائط مختلفة مرئية أو مسموعة أو مقروءة.
 7. يسمح تعليم أعداداً أكبر من الطلب. والمساهمة في تبادل الخبرات ووجهات النظر المختلفة .
 8. يشعر بتساوي الفرص في عملية التعلم والمناقشة وإبداء الآراء دون التزام بالحضور الفعلي.
 9. سهولة وتعدد طرق تقييم تطور تعلم الطالب. ويساهم في تنمية التفكير وإثراء عملية التعلم.
 10. يعطي الحرية والإجراء للطلاب في التعبير عن نفسه. ويعتبر هذا التعليم رافداً كبيراً للتعليم المعتاد، فيمكن أن يدمج هذا الأسلوب، مع التدريس المعتاد فيكون داعماً له.
- فلم يعد للتعليم مكان يحده ولا زمان من العمر يقف عنده، بل هو عملية مستمرة مدى الحياة، وكلما تقدمت وسائل الاتصال والتقنيات زاد هذا المعنى وضوحاً وزاد هذا المفهوم رسوخاً (الروسان، 2004)، ومن المعروف أن نجاح الفرد في الحياة العملية مرتبط وبشكل مباشر في الحياة الدراسية (الفاضل، 2005، 16).
- ثانياً: المتطلبات اللازمة لزيادة كفاءة وفعالية التعليم من خلال أساليب التعليم الإلكتروني:

ينظر إلى التعليم كنظام متكامل يتكون من مجموعة من العناصر المترابطة لتحقيق أهدافه، وهي تشمل كلا من (السقا، 2006، 4): المدخلات، العمليات التشغيلية، المخرجات، التغذية العكسية (الرقابة).

وعليه يمكن تحديد مجموعة من المتطلبات التي يمكن أن تساهم في زيادة كفاءة وفاعلية نظام التعليم من خلال الاستفادة من أساليب التعليم الإلكتروني كما يلي:

I. المتطلبات التقنية :

وهي تثل الركيزة الأساسية للقيام بعملية التعليم الإلكتروني بصورة عامة، حيث يتطلب تطبيق أساليب التعليم الإلكتروني في مجال التعليم ضرورة توافر مجموعة من المتطلبات التقنية التي يمكن أن تندرج تحت ثلاث تقنيات رئيسية هي (العقاد، 2009): التقنية المعتمدة على الصوت، تقنية المراتيات (الفيديو)، الوسائط المتعددة. إن المتطلبات التقنية تشمل الآتي (يوسف، حسين، 2009):

1. البنية الشبكية والأجزاء المادية: تعد شبكات الاتصال البنية التحتية الجوهرية التي يستند عليها التعليم الإلكتروني، وتعد الشبكة الدولية للمعلومات (الانترنت) العنصر الرئيسي في نظام التعليم الإلكتروني، والتي تعمل على تبادل المعلومات بين الطلبة والتدريسيين في مناطق مختلفة. ويمكن عرض عناصر البنية الشبكية ومواصفاتها بما يأتي: الشبكة الداخلية للانترنت، تقنيات الشبكة العالمية للمعلومات
2. البرمجيات: أن البرمجيات التي تستخدم في التعليم الإلكتروني تقسم إلى برمجيات عامة كالبرمجيات المكتبية ولعل من أبرز المثلة عليها البرمجيات المكتبية أما النوع الثاني فيتمثل بالبرمجيات المتخصصة في مجالات التعليم الإلكتروني، والتي من أهمها برنامج المقررات الدراسية الذي يمكن التدريسي من وضع مقرره الدراسي على الشبكة العالمية بسهولة. تقديم الأنشطة التالية للطلبة: الأنشطة المرجعية، الأنشطة التطبيقية، التمارين والواجبات، استفتاءات: المشاركة في الآراء، كما يقدم البرنامج للتدريسي تقريراً كاملاً عن زيارات الطلبة للموقع والدرجات التي حصلوا عليها والأنشطة التي قاموا بتسليمها.

3. قواعد البيانات: إن طبيعة الاستخدام لقواعد البيانات في هذا النظام تتمثل بخزن الملفات الإلكترونية للمحاضرات، والكتب والمراجع الأخرى، ليتسنى للطلبة وأعضاء الكادر التدريسي الاطلاع عليها وتحميلها لاحقاً على حاسباتهم الشخصية، وعلى

الرغم من شيوع التعامل مع الملفات النصية، إلا أن نظم التعليم الإلكتروني المعاصرة تسعى لإيجاد قواعد بيانات تعمل على تخزين الملفات الصوتية والصورية لتحقيق أعلى مستوى من فاعلية التعليم الإلكتروني. أن التعليم الإلكتروني يحتاج إلى وجود دعم على الشبكة (العلاق، 2004).

4. المتطلبات المعرفية: أن استخدام الوسائل التقنية الحديثة في مجال التعليم المحاسبي الإلكتروني يتطلب ضرورة التزود بالمهارات المعرفية اللازمة للتعامل مع هذه التقنيات سواء من قبل التدريسي أو الطالب على حد سواء. ويشير مصطلح المعرفة إلى "الرصيد المتراكم من الخبرة والمعلومات والدراسات الطويلة في مجال معين" (هاللي، 2004).

وكذلك "الفهم والاهتمامات والتطلعات التي يتم امتلاكها من خلال التعليم والخبرة" (Turban, efrain, 1996, 231). أن المتطلبات المعرفية تمثل ركنا أساسيا في تحقيق عاملي الكفاءة والفاعلية في نظام التعليم الإلكتروني من حيث أنها تمثل أحد الأساليب الداعمة لإمكانية تحقيق أقصى فائدة ممكنة من استخدام الوسائل التقنية الحديثة في مجال التعليم الإلكتروني، وهو ما دعى بعض الهيئات العلمية والمهنية إلى التأكيد على ضرورة التزود بالمهارات المعرفية. النظرية والتطبيقية، وذلك من خلال التركيز على مجموعة من المتطلبات العلمية التي يجب الإلمام بها والتي يمكن ان تشمل التركيز على الآتي (الامم المتحدة، 2003، المادة الرابعة):

أ- التعرف على الأنواع المختلفة لنظم المعلومات ومفهوم تقنية المعلومات، وما هو مجال عمل المتخصصين فيها.

ب- معرفة ما هي نقاط الالتقاء بين عمل المحاسب والمجالات الوظيفية لتقنية المعلومات، وكيف تستطيع تقنيات المعلومات مساعدة المحاسبين في أداء أعمالهم. وفهم كيفية العمل مع نظم المعلومات المتكاملة، وفهم دورهم في عمليات اتخاذ القرارات وتحديد علاقاتهم بالوحدة الاقتصادية وكيفية إجراء الرقابة الداخلية في نظم معالجة البيانات.

ت- وصف وتطبيق الأدوات والتقنيات الرئيسية لتحليل النظم وتصميمها وتطويرها والقدرة على تقييم كفاءة أداء نظم المعلومات ووصف نظم الحماية المتعلقة بالمعلومات والتطبيقات وتحديد الكلف الخاصة بها.

ث- وصف التقنيات المتاحة التي تساعد في إدارة الوحدة الاقتصادية بشكل كفوء ومناقشة الإجراءات المتعلقة بصيانة النظم والتي تؤدي إلى أن تكون دقيقة وجاهزة.

ج- فهم أهمية التجارة الالكترونية في بيئة الأعمال الحديثة، وكيفية عملها، وما هي تكاليفها، وأي التغيرات يمكن أن تحدثها في الوحدة الاقتصادية.

كما يمكن الاستفادة من أحد المعايير العالمية الشائعة مثل معايير سكورم (النموذج المرجعي) لمكونات المحتوى التشاركية في مختلف الجهات التعليمية والتقنية تكون مجموعها مرجعا فنيا لصناعة المحتوى الرقمي التعليمي (يوسف، حسين، 2009). تعتبر معايير الأكثر شمولاً للمواصفات القياسية لبناء وتصميم نظم التعليم الإلكتروني والبرامج التعليمية حيث أنه يسعى إلى تحقيق عدد من الأهداف ومن أهمها ما يلي (Marie, 2010, 123) : الوصول، قابلية التكيف، الإنتاجية، التحمل، قابلية التشغيل البينية، قابلية إعادة الاستخدام .

ثالثاً: مجالات الاستفادة من أساليب التعليم الإلكتروني في التعليم:

إن الوسائل الإلكترونية الحديثة تتعلق بكافة الوسائل التقنية الحديثة والمتطورة التي يمكن استخدامها والاستفادة منها في عملية التعليم، والتي تمثل الحواسيب أحد مرتكزاتها الرئيسية فضلاً عن كل الأجهزة والمعدات التي يمكن أن تربط بها والبرمجيات اللازمة لتشغيلها وكذلك كافة وسائل الاتصال التي يمكن استخدامها في هذا المجال مثل الشبكات الحاسوبية المختلفة (الإنترنت والإكسترانت والإنترنت).

I. استخدام الحاسوب في التعليم الإلكتروني: يمثل الحاسوب الركيزة الأساسية في وسائل تقنيات التعليم بصورة عامة، ويمكن من خلال استخدامه في مجال التعليم تحقيق مجموعة من الميزات من حيث:

1. تنمية المهارات الذاتية للطلبة في التعامل مع تقنيات المعلومات أثناء الدراسة أولاً ومن ثم في مجال مزاولة العمل الوظيفي فيما بعد.
2. التعرف على العديد من ميزات الحواسيب وانتقاء ما يمكن الاستفادة منه في مجال الدراسة ومن ثم تطويره باتجاه إمكانية الاستفادة منه في العمل الوظيفي.

3. تخفيف الجهد المبذول من قبل الأساتذة في تهيئة المحاضرات وعرضها وتغيير بعض محاورها أو تطويرها.
4. الاستفادة من العديد من البرامج التطبيقية وتكييفها في مجال التدريس.
5. تعزيز مجالات التعلم الذاتي والبحث وبما يؤدي إلى تحسين نوعية التعلم والتعليم.

II. تجارب بعض الدول في تطبيق التعليم الإلكتروني

1. تجربة الولاية المتحدة الأمريكية: وتعتبر تقنية المعلومات لدى صانعي القرار في الإدارة الأمريكية من أهم ست قضايا في التعليم الأمريكي، وفي عام 1995م أكملت جميع خططها لتطبيقات الحاسب في مجال التعليم. وبدأت الولايات المتحدة في سباق مع الزمن من أجل تطبيق منهجية التعليم عن بعد وتوظيفها في مدارسها، واهتمت بعملية تدريب المعلمين لمساعدة زملائهم ومساعدة الطلاب أيضاً، وتوفير البنية التحتية الخاصة بالعملية من أجهزة حاسب آلي وشبكات تربط المدارس مع بعضها إضافة إلى برمجيات تعليمية فعالة كي تصبح جزء من المنهج الدراسي. وأنفقت عليه في الفترة من 1995 إلى 2000 ثمانية بلايين دولار أمريكي، ووفقاً لبعض الدراسات والأبحاث المتخصصة ذكر (الموسى، المبارك 2005، 112) أن نسبة 48% من المعاهد والجامعات التقليدية قد طرحت مناهجها بشكل مباشر على الانترنت في عام 1998م، في حين ارتفعت النسبة إلى 70% في عام 2000م، وهذه النسبة في تزايد مستمر حتى يومنا هذا (الحربي، 23، 2007). ففي الولايات المتحدة الأمريكية الموطن الأول للتعليم الإلكتروني فن 71% من طلاب المراحل المتوسطة والثانوية اعتمدوا في الغالب على الانترنت لإكمال مشاريعهم البحثية وواجباتهم. وأن 98% من المدارس الأمريكية ترتبط بشبكة انترنت (الحربي، 23، 2007)
2. تجربة اليابان: في عام 1994 انطلق التعليم الإلكتروني بمشروع شبكة تلفازية تبث المواد الدراسية التعليمية بواسطة أشرطة فيديو للمدارس حسب الطلب، كخطوة أولى للتعليم عن بعد، وفي عام 1995 بدأ مشروع اليابان المعروف باسم "مشروع المائة مدرسة" حيث تم تجهيز المدارس بالإنترنت بغرض تجريب الأنشطة الدراسية والبرمجيات التعليمية وتطويرها من خلال تلك الشبكة، وأعدت لجنة العمل الخاص بالسياسة التربوية في تقريراً لوزارة التربية والتعليم تقترح فيه أن تقوم الوزارة بتوفير نظام معلومات إقليمي لخدمة التعليم مدى الحياة في كل مقاطعة، وكذلك توفير مركز للبرمجيات

التعليمية إضافة إلى إنشاء مركز وطني للمعلومات، ووضعت اللجنة الخطط الخاصة بتدريب المعلمين وأعضاء هيئات التعليم على هذه التقنية، وعملت على دعم البحث والتطوير في مجال البرمجيات التعليمية ودعم البحث العلمي الخاص بتقنيات التعليم الجديدة وكذلك دعم كافة الأنشطة المتعلقة بالتعليم عن بعد، وتعد اليابان الآن من الدول التي تطبق أساليب التعليم الإلكتروني الحديث بشكل رسمي في معظم المدارس (العوادة، 87، 2012).

3. تجربة مصر: عملت وزارة التربية والتعليم المصرية على إدخال التعليم الإلكتروني على معظم المدارس الإعدادية في مصر عن طريق إضافة مواقع تعليمية متميزة على شبكة الانترنت من مواد تعليمية منهجية وتقويمية وتدريبية مختلفة ويتعامل معها الطلاب من خلال التعلم الذاتي، كما نذكر دور شبكة الجامعات المصرية التي تقدم خدماتها العلمية والتعليمية للجامعات والمدارس وتسمح بتوزيع عدد من المؤسسات التي تحتوي على الحواسيب المضيئة. وبناء لإحصائيات وزارة التربية والتعليم في عام 2006 فقد تم ربط 27 قاعة تدريبية مدرسية بشبكة الانترنت وقد تم ادخال نظام التعليم الإلكتروني في 7700 مدرسة اعدادية وتجهيز كل مدرسة بخمسة أجهزة حاسوب وطابعة كمرحلة أولى (محمد، 2006، 205).

4. التجربة الجزائرية: اصبح التعليم الإلكتروني أحد أولويات الدولة الجزائرية من خلال "إطلاق المشروع الوطني للتعليم الإلكتروني بالجامعة ضمن تقرير الأولويات والتخطيط لسنة 2007. الذي تم إعداده في سبتمبر 2006. غير أن غياب التخطيط السليم والجدي وسياسة معلومات موحدة جعلت من الجامعات الجزائرية تتبنى منصات مختلفة، فبالرغم من شراء وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لمنصة (أ.شارلمان e-charlemagne) غير أن المشروع توقف لضعف البنى التحتية والموارد البشرية وحتى التشريعية، حيث أن جامعة قسنطينة وحدها تحوي على عدد كبير من المنصات المجسدة في أرض الواقع تتمثل في منصة (غانيشا GANESHA) و(مودل Moodel). كما تعتمد جامعة سطيف 2 التعليم الإلكتروني عبر منصات التعليم الإلكتروني (Moodle) التي تعد أرضيات للتكوين عن بعد قائمة على تكنولوجيا الويب، وهي بمثابة الساحات التي يتم بواسطتها عرض الأعمال وجميع ما يختص بالتعليم الإلكتروني من مقررات ونشاطات، ويتميز التعليم الإلكتروني ضمن منصة التعليم موودل بالمرونة أي تكوين المتعلمين بمعزل

عن الزمان والمكان، فردنة عملية التعلم، عقلنة التعلم، تشجيع التعلم النشط، توفير وسائل مساعدة للمتعلمين المعلمين (تيتيلة، وآخرون، 65، 2018):

تعد تجربة المركز الوطني للتعليم عن بعد (CNEPD) أول تجربة في ميدان التعليم الافتراضي تحت إشراف جامعة التكوين المتواصل ومن التجارب الجزائرية في هذا المجال نجد ما يلي:

1. تكوين اختصاصين تربويين وتقنيين في استعمال أرضية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي من جهة والمديرية السويسرية للتنمية والتعاون من جهة أخرى مكلفان بهذه المهمة.

2. تجهيز الجامعات الجزائرية بالمعدات اللازمة لتطبيق التكوين عن بعد حيث قامت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بتمويل هذه العملية والتي خصصت لها ميزانية معتبرة (مليار وثلاث مئة وخمسون مليون ديناراً جزائرياً).

3. تكوين اختصاصين ومكونين في مجال التعليم عن بعد وكان المشاركون في هذا المشروع هم جامعة التعليم المتواصل الجزائرية ومنظمة اليونسكو.

4. إعداد الدروس في الانترنت باستخدام أرضية التعليم الافتراضي "سربولي" للتعلم عن بعد من إشراف جامعة التكوين المتواصل.

5. مشروع مبادرة من طرف جامعة بجاية تتمثل في فكرة إدخال ممارسات تربوية جديدة أساسها الاستقلال، التعلم الاجتماعي، التناقض المعرفي، التعلم الذاتي وبناء المعرفة إثر نشاطات تربوية.

6. إشراف جامعة التكوين المتواصل منذ 2017 على عملية تكوين ماستر أكاديمي فيما بعد التدرج عن بعد بالاعتماد على منصة موودل وبإشراك بعض الجامعات منها، جامعة وهران، جامعة الجزائر³، جامعة البليدة²، جامعة سطيف وجامعة قسنطينة.

7. تكوين موظفي الوظيف العمومي وخاصة الاسلاك المشتركة في إطار المسار المهني، إما تكوين تحضيرري أو قبل الترقية دون التنقل الى الجامعات باستعمال المنصة وبأقل التكاليف ودون تعطيل للعمل.

لبلوغ هدف نشر استخدام التعليم الالكتروني تم تسيطر برنامج عمل منذ منتصف نوفمبر 2006م، يحدد بوضوح مسؤوليات كل الأطراف المعنية: اللجنة الوطنية للتعليم

الافتراضي، اللجان الجهوية للتقييم، مديرية التكوين العالي للتدرج، مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني، جامعة التكوين المتواصل والقائمين على التجهيزات التقنية. وهناك حالياً في المؤسسات الجامعية خلايا للتعليم عن بعد تضم خبراء بيداغوجيين، مهندسين وتقنيين استفادوا من تكوين متخصص ومتنوع.

III. الاستنتاجات والتوصيات: وللمساهمة في تحقيق ما تقدم فإن هناك ضرورة للقيام بالآتي (العلاق، 2004):

1. تنوع المحتوى من حيث الصور، الأصوات، المؤثرات الأخرى والنص لتعمل معاً لبناء الذاكرة في مختلف مناطق المخ وبالتالي ضمان استيعاب وفهم أفضل للمادة.
2. خلق التفاعل الذي يشد الانتباه والاهتمام والرغبة لدى المتعلمين الإلكترونيين وذلك من خلال تقديم المسابقات والمباريات التنافسية والألعاب ومعالجة الأشياء على الشاشة، ومن شأن ذلك المساعدة أيضاً في تكريس المعلومة في الذاكرة واسترجاعها بشكل نوعي مبتكر.
3. ضرورة إمداد المتعلمين بملاحظات فورية وبشكل دوري منتظم وذلك من خلال مناهج، مفردات وبرامج إمداد مبتكرة لتصحيح أو تعديل أو تبسيط المادة التي يعتبرها المتعلمون صعبة أو معقدة.
4. التركيز على إحداث وتشجيع التفاعل المثمر ما بين المتعلمين الإلكترونيين والمدرسين الإلكترونيين من خلال وسائل مبتكرة ومجددة مثل غرف الحوار ومجالس النقاش والمراسلات الفورية والبريد الإلكتروني.

IV. فعالية وكفاءة نظام التعليم الإلكتروني

يمكن زيادة كفاءة وفعالية نظام التعليم في ظل الاستفادة من وسائل وأساليب التعليم الإلكتروني من خلال:

1. الاستفادة من امكانية تعزيز عمليتي التعليم والتعلم في ظل كل من بيئة تقنيات المعلومات وبيئة التعليم الإلكتروني، التي تساعد في تسهيل عمليات الحصول على المدخلات التي تتعلق بمستلزمات المناهج من مصادرها المختلفة وتحديثها بما يواكب التطورات المستمرة.

2. الاستفادة من تقنيات المعلومات التي تساعد في تسهيل تطبيق العمليات التشغيلية والتي تتعلق بكافة الإصدارات والتعديلات التي تصدرها الهيئات المهنية والأكاديمية المتخصصة.
3. والاستفادة في تسهيل توصيل المادة العلمية من قبل المدرسين إلى الطلبة المتعلمين، من خلال الاستفادة من وسائل الاتصال بمختلف أنواعها.
4. تعزيز التعليم بوسائل تقنيات المعلومات التي يمكن أن تساهم في تسهيل القيام بعملية التعليم والتعلم، مع التأكيد على ضرورة التزويد بالمعرفة التقنية لكل من المدرسين والطلبة بكيفية تحديد احتياجاتهم من تلك الوسائل وكيفية تحقيق الاستفادة القصوى منها.
5. يمكن الاستفادة من ميزات الوسائل الإلكترونية الحديثة ضمن أساليب التعليم الإلكتروني. إذ لا شك أن تعدد وتنوع الوسائل التقنية الحديثة وتطوراتها السريعة قد ساهم في زيادة الحاجة إلى الاستفادة من مميزات استخدامها في مختلف مجالات الحياة، بل إن عدم الاستفادة منها يمكن أن يكون مؤشراً على حجم الفجوة العلمية التي يكون عليها ذلك المجال الذي لم تستخدم فيه أو أن يكون هناك تأخيراً في ذلك الاستخدام.
6. يحتل التعليم أهمية كبيرة إلى جانب العديد من الاختصاصات الأخرى، وفي سبيل الوفاء باحتياجات المجتمع من المهنيين كان لا بد من الاهتمام بعملية التعليم الإلكتروني التي يمكن من خلالها تهيئة الكوادر الأكاديمية والمهنية القادرة على سد احتياجات الطلب المتزايد والناشئ عن التطورات العديدة التي تحدث بصورة مستمرة.
7. إن التطور السريع في مجالات تقنية المعلومات واستخداماتها المتعددة في مختلف المجالات يتطلب ضرورة التفكير بكيفية تكييف وسائل وأساليب التعليم الإلكتروني بما يمكن أن يتلاءم مع طبيعة التعليم، خاصة بعد ازدياد الحاجة إلى بيئة تقنيات المعلومات.
8. يمكن تحديد مجموعة من المتطلبات التي يمكن أن تساهم في زيادة كفاءة وفعالية نظام التعليم من خلال الاستفادة من أساليب التعليم الإلكتروني والتي تتعلق بكل من: المتطلبات التقنية والمتطلبات المعرفية.

الختامة

التعليم هو عملية القيام بنقل المعلومات عبر المنهج الدراسي أو المعرفي من قبل شخص متمرس إلى شخص أو عدة أشخاص غالبا الطلاب وهم بحاجة إلى تلقي تلك المعلومات، بما يعني أن التعليم الإلكتروني يستخدم الوسائل الإلكترونية بمختلف أنواعها. فهو نظام تفاعلي للتعليم يقدم للمتعلم باستخدام تكنولوجيات الاتصال والمعلومات من قبل المعلم، في سبيل تحقيق هدف أساسي وهو عملية الحصول على المعلومات سواء بجهد ذاتي أو من خلال استقبالها بالاعتماد على الآخرين، ويعتمد على بيئة إلكترونية رقمية متكاملة تعرض المقررات الدراسية عبر الشبكات الإلكترونية، وتوفر سبل الإرشاد والتوجيه وتنظيم الاختبارات وكذلك إدارة المصادر والعمليات وتقويمها. والتي تمثل الحواسيب أحد مرتكزاتها الرئيسية فضلا عن كل الأجهزة والمعدات التي يمكن أن تربط بها والبرمجيات اللازمة لتشغيلها وكذلك كافة وسائل الاتصال التي يمكن استخدامها في هذا المجال مثل الشبكات الحاسوبية المختلفة من الإنترنت، الأكسترانت والانترنت.

تكمن أهمية التعليم الإلكتروني في حل مشكلة الانفجار المعرفي والإقبال المتزايد على التعليم وتوسيع فرص القبول في التعليم، إضافة إلى التمكن من تدريب وتعليم العاملين دون ترك أعمالهم والمساهمة في كسر الحواجز النفسية بين المعلم والمتعلم وكذلك إشباع حاجات وخصائص المتعلم مع رفع العائد بتقليل تكلفة التعليم.

المراجع

1. استيتية، دلال ملحسن، سرحان، عمر موسى (2007). *تكنولوجيا التعليم الإلكتروني* (ط1). الاردن، عمان: دار وائل للنشر.
2. الأمم المتحدة (2003)، *مؤتمر الأمم المتحدة حول التجارة والتطوير، سويسرا جنيف: 29 أيلول. 1 تشرين الأول، المادة الرابعة من جدول الأعمال المؤقت.*
3. تيتيلة، سارة، وآخرون (2018). *تصميم أساليب تقويم التعليم الإلكتروني بالجامعة الجزائرية: واقع التطبيق ومميزات الاستخدام - منصة التعليم الإلكتروني مودول بجامعة سطيف نموذجاً، الجزائر، الاغواط: مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الأغواط، المجلد 7، عدد 28 جانفي.*
4. الجرف، ريماء سعد (2009). *متطلبات تفعيل مقررات مودل الإلكترونيات بمراحل التعليم العام. المملكة العربية السعودية، الرياض: وقائع ملتقى التعليم الإلكتروني وزارة التربية والتعليم.*
5. الحضاوي، وليد سالم (2006)، *مستحدثات تكنولوجيا التعليم في عصر المعلوماتية. الأردن عمان: دار الفكر.*
6. الراشد، فارس بن ابراهيم (2003)، *التعليم الإلكتروني واقع وطموح. ورقة عمل مقدمة إلى الندوة الأولى للتعليم الإلكتروني خلال الفترة (19-21 صفر 1424هـ) (21-23/4/2003م). المملكة العربية السعودية، الرياض: مدارس الملك فيصل بالرياض.*
7. الروسان، أسامة أحمد (2004)، *إدارة المعرفة والتعليم الإلكتروني، الأردن عمان: المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة.*
8. الزهيري، طلال ناظم (2009)، *إستراتيجية تطبيق برامج التعليم الإلكتروني في الجامعات العراقية، العراق، بغداد: وقائع المؤتمر العلمي الأول للجمعية العراقية لتكنولوجيا المعلومات. 17 يناير قسم المعلومات والمكتبات الجامعة المستنصرية.*
9. زيتون، حسن حسين (2005). *رؤية جديدة في التعلم - التعلم الإلكتروني - المفهوم، القضايا، التطبيق، التقويم. المملكة العربية السعودية، الرياض: الدار الصولتية للتربية.*
10. سالم، احمد محمد. (2004). *تكنولوجيا التعليم والتعليم الإلكتروني، مصر، القاهرة: مكتبة الرشد.*
11. السقا، زياد هاشم (2006)، *واقع التعليم الحاسبي في العراق ومتطلبات تطويره، العراق، الموصل: مجلة تنمية الرافيدين، العدد 66، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.*

12. الشناق، قسيم محمد، وبني دومي، حسن علي، (2009). *أساسيات التعليم الإلكتروني في العلوم (ط1)*، الاردن، عمان: دار وائل للنشر.
13. الشهراني، ناصر بن عبد الله (2009). *مطالب استخدام التعلم الإلكتروني في تدريس العلوم الطبعية بالتعليم العالي من وجهة نظر المختصين*، المملكة العربية السعودية، مكة المكرمة: رسالة دكتوراة. جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم المناهج والتدريس.
14. عبد الرزاق الفاضل (2005)، *التعليم الإلكتروني وأفاق تطوره في العالم العربي*، الأمانة العامة لرابطة المؤسسات العربية، المجلة الثقافية الفصلية.
15. عبد اللطيف، أحمد محمود (2011): *التعليم الإلكتروني وسيلة فاعلة لتجويد التعليم العالي*. متوفر على موقع: <http://uobabylon.edu.iq/uobcoleges/filesshare/articles>
16. عبد الله بن عبد العزيز الموسى (2003)، *التعليم الإلكتروني مفهومة خصائصه فوائده عوائقه*، المملكة العربية السعودية، الرياض: ندوة مدرسة المستقبل، جامعة الملك سعود.
17. عبد المولا، أسامة عبد الرحمن، 2014، *الدراسات الاجتماعية والتعلم الإلكتروني*، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن عمان.
18. العريفي، يوسف (2003). *التعليم الإلكتروني تقنية رائدة وطريقة واحدة*، المملكة العربية السعودية، الرياض: ورقة عمل مقدمة إلى الندوة الأولى للتعليم الإلكتروني خلال الفترة (19-21 صفر 1424هـ) (21-23/4). مدارس الملك فيصل.
19. العقاد، أسماء، (2007). *التعليم الإلكتروني والتحديات المعاصرة*، فلسطين، القدس: جامعة بيروت كلية تكنولوجيا المعلومات قسم هندسة أنظمة الحاسوب.
20. العلاق، بشير عباس محمود (2004)، *استثمار أساليب وتقنيات المعلومات والاتصالات في بيئة التعليم الإلكترونية*. *تجربة التعلم الإلكتروني*. الاردن، عمان: دراسة أولية وصفية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي التاسع، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية.
21. علي، فياض عبد الله، حسون، رجاء كاظم (2009). *التعليم الإلكتروني والتعليم التقليدي*، العراق، بغداد: كلية بغداد للعلوم الاقتصادية مجلة الجامعة، العدد التاسع عشر.
22. علي، بدر بن نادر (2007)، *تكنولوجيا المعلومات في تطوير التعليم الجامعي*، مصر، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

23. العواودة، طارق حسين فرحان (2012). *صعوبات توظيف التعليم الإلكتروني في الجامعات الفلسطينية بغزة كما يراها الأساتذة والطلبة، فلسطين، غزة: مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر.*
24. العويد، محمد صالح، الحامد، احمد (2003). *التعليم الإلكتروني في كلية الاتصالات والمعلومات، المملكة العربية السعودية، الرياض: ورقة عمل مقدمة لندوة التعليم الإلكتروني. مدارس الفيصل، خلال الفترة 19-21 صفر 1424هـ.*
25. غلوم، منصور (2003)، *التعليم الإلكتروني في مدارس وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت، المملكة العربية السعودية، الرياض: ورقة عمل مقدمة لندوة التعليم الإلكتروني خلال الفترة (212/19 صفر 1424 هـ) مدارس الملك فيصل.*
26. قسطندي، شوملي، (2007). *الأنماط الحديثة في التعليم العالي التعليم الإلكتروني المتعدد الوسائط أو التعليم المتميز، لبنان صيدا: المؤتمر السادس لعمداء كليات الآداب في الجامعات الأعضاء في اتحاد الجامعات العربية، ندوة ضمان جودة التعليم والاعتماد الأكاديمي، جامعة الجنان.*
27. الكنعان، الكنعان، هدى بنت محمد (2009)، *استخدام التعليم الإلكتروني في التدريس، ورقة عمل مقدمة للتعليق التعليم الإلكتروني الأول من 19-25 / 5 .*
28. محمد، زين الدين (2006). *أثر تجربة التعليم الإلكتروني في المدارس المصرية على التحصيل الدراسي للطلاب واتجاهاتهم نحوها، مصر، السويس: المؤتمر العلمي الثاني لكلية التربية النوعية جامعة قناة السويس، مصر.*
29. المحيسن، إبراهيم عبد الله (2003). *التعليم الإلكتروني: ترف أم ضرورة، المملكة العربية السعودية، الرياض: ورقة عمل مقدمة إلى ندوة مدرسة المستقبل المنعقدة في الفترة من 16 - 17 رجب. جامعة الملك سعود.*
30. موسى، عبد الله بن عبد العزيز (2009)، *استخدام الحاسب الآلي في التعليم (ط 1)، المملكة العربية السعودية، الرياض.*
31. موسى، عبد الله بن عبد العزيز (2007). *متطلبات التعليم الإلكتروني، الكويت، الكويت: بحث مقدم لمؤتمر التعليم الإلكتروني آفاق وتحديات الكويت 17-19 مارس .*
32. موسى، عبد الله، وأحمد المبارك (2005). *التعليم الإلكتروني الأسس والتطبيقات (ط 1)، المملكة العربية السعودية، الرياض: مؤسسة شبكة البيانات.*
33. الهادي، محمد، (2005). *التعليم الإلكتروني عبر شبكة الإنترنت (ط 1)، مصر، القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.*

34. هلاقي، حسين مصطفى (2004)، إدارة المعرفة بين الابداع المحاسبي وابداع المحاسبين، الأردن، عمان: المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع إدارة المعرفة في العالم العربي 26-28 نيسان (أبريل)، جامعة الزيتونة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية.
35. يمانى، هناء بنت عبد الرحيم (2006)، التعليم الإلكتروني لمواجهة التحديات التي تواجه التعليم العالي السعودي في ضوء متطلبات عصر تقانة المعلومات، المملكة العربية السعودية، مكة المكرمة: دراسة دكتوراه، كلية التربية، جامعة أم القرى.
36. يوسف، بسام عبد الرحمن وحسين، محمد مصطفى (2009). التوافق بين العناصر التعليمية والمتطلبات التقنية للتعليم الإلكتروني، الاردن، عمان: دراسة استطلاعية للتنبؤ في امكانية تطبيق التعليم الإلكتروني في جامعة الموصل، المؤتمر العلمي الدولي السنوي التاسع، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة.
37. Dubois J and Will Phillip (1997). *e-learning*, USA, Denver..
38. Prst ,Marie (2010). *réussir un projet : pédagogie, méthodes et outils de conception, déploiement, évaluation*, France, Paris : eni éditions.
39. Tan, S. C. & Hung, David. (2002). *Beyond Information Pumbing: Greating a Constructivist E-Learning Environment*. Educational Technology, 42(5).
40. *The virtual learning: Real learner in a virtual environment. Paper presented* at Virtual learning environmentconference.
41. Turban, efrain(1996), *information technology for management*, John Wiley & sons, inc, U.S.A

مزايا المستخدمين وفق المعيار المحاسبي الدولي 19 والنظام المحاسبي المالي User benefits in accordance with IAS 19 and the Financial Accounting Standard

د. سامية فقير

جامعة الجوف، المملكة العربية السعودية

أ.د. بلال شيخي،

جامعة امحمد بوقرة بومرداس، الجزائر

الملخص

تواجه المؤسسات الاقتصادية مشكل تقييم بعض المزايا التي تريد أن تمنحها لمستخدميها، خاصة ذات الأجل الطويل منها التي يكون الالتزام بها محتملا، الأمر الذي يدفعها إلى إتباع أسلوب تقييم خاص توفره لها العلوم الاكتوارية، التي تقوم من جهتها على دمج علوم أساسية أخرى كالرياضيات والإحصاء والاحتمالات والعلوم المالية والقانون وغيرها. هذه العلوم التي يُستعان بها إضافة على ذلك في مجال التأمينات لتحديد الأقساط وتقدير جودتها.

وفي مجال المحاسبة، تتجلى أهمية العلوم الاكتوارية في تقييم مزايا المستخدمين ما بعد نهاية الخدمة حسب المعيار المحاسبي الدولي التاسع عشر (IAS19)، فتبني المعايير المحاسبية الدولية من قبل الأنظمة المحاسبية الوطنية كان له دون شك دور كبير في الاهتمام بالعلوم الاكتوارية محليا وتطوير تقنياتها محليا لطرح الحلول المناسبة للمسائل المالية والاجتماعية والإدارية التي تواجهها المؤسسات والأنظمة. فالنظام المحاسبي المالي (SCF) استمد طريقة تقييم المزايا طويلة الأجل التي نجدها تتضمن على مؤونة الذهاب للتقاعد من المعيار المحاسبي الدولي 19.

يمثل المعيار المحاسبي الدولي 19 أحد المعايير الذي يؤثر المعالجة المحاسبية لموضوع مزايا المستخدمين على اختلاف أنواعها في المؤسسة الاقتصادية والإفصاح عنها في القوائم المالية.

الكلمات المفتاحية: مزايا المستخدمين، النظام المحاسبي المالي، المعيار المحاسبي الدولي 19، المورد البشري.

تصنيف JEL: J24; J26; M41; M49.

Abstract

Economic institutions face the problem of evaluating some of the advantages they want to give to their users, especially those with a long term commitment, which leads them to follow a special assessment method provided by the actuarial sciences, which integrate other basic sciences such as mathematics, statistics, Finance, law and others. These sciences are also used in the field of insurance to determine premiums and assess their quality.

In the area of accounting, the importance of actuarial science in assessing the benefits of end-service users is in accordance with IAS 19 (IAS19). The adoption of international accounting standards by national accounting systems has undoubtedly played a major role in the attention of local actuarial sciences and the development of locally appropriate solutions to the financial, social and administrative issues faced by institutions and systems. The financial accounting system (SCF) draws on the method of assessing the long-term benefits that we find to include the provision for going retirement from IAS 19.

IAS 19 is one of the criteria that governs the accounting treatment of the subject of user benefits of different types in the economic institution and discloses them in the financial statements.

Keywords: User Benefits, Financial Accounting System, IAS 19, Human Resources.

Jel Classification Codes: J24; J26; M41; M49.

مقدمة

يحتل المورد البشري مكانة مهمة في المؤسسة الاقتصادية، لذلك منحت هياكل دولية ومنظمات محلية مختلفة حيزاً من البحث والدراسة، والاهتمام بكل العوامل التي يُمكنها أن تؤثر على آدائه، كما يربط الكثير منهم نجاح مؤسسة ما وكفاءتها في نشاطها بكفاءة ونوعية مواردها البشرية، ويتوقف وجود أفراد مستخدمي مهرة في المؤسسة على إدارة يُخول لها التكفل باحتياجاتهم المادية والمعنوية، وتخطط لهم سياسة تحفيزهم في مختلف مستوياتهم ووظائفهم مثلما أكدت ذلك نظريات اقتصادية عديدة، وبيّنت أثر تحفيز المستخدمين بالمزايا المختلفة على رفع درجة آدائهم وزيادة إنتاجيتهم ودوام ولائهم لها، خاصة إذا تميزت طرق التحفيز المنتهجة في المؤسسة بالعدالة بما يتناسب وخبرات وقدرات ومهارات المعنيين. ومن جهة أخرى يعتبر العنصر البشري ما يتلقاه من مؤسسته كمزايا حق له مقابل ما يبذله من مجهود في إنتاج سلع أو تقديم خدمات، وتتولى نفس الإدارة متابعة المسار المهني لكل مستخدم وضبط أجره وتسجيل أقدميته وكل معلوماته الشخصية التي نجد كثيراً منها مستغلة لأغراض تقييم ما يمنح له من مزايا بما فيها مؤونة تقاعده.

وحسب المجلس الوطني للمحاسبة (CNC)، فإن المزايا الممنوحة للمستخدمين هي كل ما تمنحه المؤسسة لمستخدميها كمقابل لهم مهما كانت طبيعته، عن الخدمات التي أدّوها لصالحها، فهي حصيلة التزام قصير أو طويل الأجل، تشريعي (قانون، اتفاقية جماعية، عقد عمل...) أو ضمني (ممارسة) التي تُجبر المؤسسة على دفع التزاماتها. ويُمثل موضوع مزايا المستخدمين أحد المواضيع التي تضمّنّها النظام المحاسبي المالي والتي استمدّها من المعيار المحاسبي الدولي رقم 19.

وعليه جاءت الدراسة للإجابة على السؤال الموالي: فيما تتمثل مزايا المستخدمين وفق كل من المعيار المحاسبي الدولي رقم 19 والنظام المحاسبي المالي؟

تهدف هذه الدراسة الى توضيح مدى تقارب النظام المحاسبي المالي مع معايير المحاسبة الدولية فيما يتعلق بتصنيف المزايا الممنوحة للمستخدمين وعرض المعلومة المالية المتعلقة بها للأطراف المعنية. من خلال الوقوف على أصناف مزايا المستخدمين وفق منظور

المعايير المحاسبية الدولية (IAS 19) والنظام المحاسبي المالي وما يجب الإفصاح عنه في القوائم المالية للمؤسسة.

وتم تقسيم الدراسة الى محوين:

المحور الأول: مزايا المستخدمين وفق المعيار المحاسبي الدولي 19 (IAS 19)

المحور الثاني: مزايا المستخدمين وفق النظام المحاسبي المالي (SCF)

المحور الأول

مزايا المستخدمين وفق المعيار المحاسبي الدولي 19 (IAS 19)

يهدف المعيار المحاسبي الدولي 19 إلى توضيح طريقة المعالجة المحاسبية المتعلقة بالمزايا التي تمنحها المؤسسة لمستخدميها والإفصاح عن المعلومة المالية المرتبطة بها. ويُطبق هذا المعيار على كل أنواع المزايا الممنوحة للمستخدمين، والتي يُقصد بها كافة أشكال المزايا التي تُقدّمها المؤسسة لمستخدميها كمقابل لهم عن خدماتهم التي أدّوها لصالحها. (sougne, 2009, P: 04).

ومحاسبة مزايا المستخدمين في إطار المعيار المحاسبي 19 تُبنى على فرض أساسه أن التكاليف المتولّدة عن مزايا المستخدمين يجب أن يُعترف بها وتُسجل محاسبياً خلال الدورة التي يستفيد فيها المستخدمون من هذه الحقوق (المزايا) بغض النظر عن الدورة التي تُدفع لهم فيها هذه الأخيرة (الحقوق) (Bertin et autres, 2013, P: 252) ويُصنّف المعيار المحاسبي الدولي 19 مزايا المستخدمين إلى أربعة (04) أصناف، ولكل صنف محاسبته الخاصة به. ونميز ما يلي:

1. المزايا قصيرة الأجل

أصبحت المزايا قصيرة الأجل تُعرف حسب التعديلات الأخيرة للمعيار المحاسبي الدولي 19 (نسخة 2013) على أنّها كل المزايا التي يُنتظر من المؤسسة تسويتها كاملة خلال الاثني عشر (12) شهراً التي تلي نهاية الدورة التي قدّم خلالها مستخدمو المؤسسة خدماتهم الموافقة. (IAS19, 2013, خطأ؛ مرجع الارتباط التشعبي غير صالح. -le 05-05-2019)، وعلى أساس هذا التعريف فإن تصنيف المزايا قصيرة الأجل أصبح مقروناً بقدرة المؤسسة على تسويتها، فما كان ممكناً على المؤسسة تسويته خلال 12 شهراً تجاه

مستخدميها صُنِفَ ضمن المزايا قصيرة الأجل، وما تأجل عليها تسويته خلال نفس الفترة صُنِفَ ضمن المزايا طويلة الأجل ويجب على المؤسسة تحيين قيمته. أي أن تقدير تاريخ دفع هذه المزايا أصبح مهما بالنسبة للمؤسسة.

فهذا التعريف مبني على خلفية مالية مفادها أن عدم دفع حقوق المستخدمين في آجالها المحددة يُعتبر بمثابة تفويت فرصة استثمارية عليهم أو أن المؤسسة وظّفت هذه الأموال التي هي حق للمستخدمين لفترة أو فترات أخرى إضافية، وبالتالي يجب عليها أن تُحَيِّن التزاماتها تجاههم.

وتشتمل المزايا قصيرة الأجل على الأجور، العطل مدفوعة الأجر، العطل المرضية مدفوعة الأجر، الانتفاع قصير الأجل، المزايا حسب طبيعتها كالسكن والسيارة والنقل، التعويضات المرتبطة باشتراكات الضمان الاجتماعي والخدمات الأخرى المجانية التي يستفيد منها مستخدمو المؤسسة أثناء نشاطهم وتعويضات الحوافز المدفوعة خلال الاثني عشر شهرا الموالية لإقفال السنة المالية.

2. مزايا نهاية العقد

هي المزايا التي تمنح للمستخدم كمقابل للتوقف عن العمل (فسخ عقد العمل) بقرار من أحد الطرفين المؤسسة أو المستخدم، (IAS19, 2013) خطأ! مرجع الارتباط التشعبي غير صالح. (le 05-05-2019)، والتي يُشترط فيها حدًا أدنى من الأقدمية، فقد يحدث أن تلجأ مؤسسة ما إلى مخطط إعادة هيكلة (plan de restructuration) وتعرض على مستخدميها إما التسريح أو الذهاب الطوعي مثلاً، فيتربط عن المخطط مزايا للمستخدمين، أي أن حدث التسريح أو الذهاب الطوعي هو المؤلّد للمزايا وليست الخدمة المؤداة من طرف المستخدمين، وحسب التعديلات الجديدة على المعيار المحاسبي الدولي 19 فهذه المزايا هي التي يُعترف بها للمستخدمين عندما تكون المؤسسة غير قادرة عن التراجع على عرضها وذلك :

- إماً لأن المستخدم (الأجير) وافق على شروط المخطط.
 - وإماً لأن المؤسسة كانت أبلغت شروط المخطط إلى المستخدمين.
- ويجب على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار آثار المخطط في نفس تاريخ الاعتراف بالمزايا.

ومن الأمثلة على هذه المزايا نجد تعويض التسريح عن العمل (indemnités de licenciement) والتعويض عن العطل المدفوعة (indemnité compensatrice de congés payés). فهذه المزايا تُسَحَقُ الدفع للمستخدم نتيجة لإلغاء المؤسسة لعقد العمل معه قبل وصوله للسن القانونية للخروج للتقاعد، أو نتيجة لقرار إرادي إتَّخَذَهُ المستخدم لفسخ عقد عمله مع مؤسسته مقابل حصوله على هذه المنحة. (Bertin et autres, 2013, P: 252).

3. المزايا الأخرى طويلة الأجل

هي كل مزايا المستخدمين بخلاف المزايا قصيرة الأجل ومزايا ما بعد نهاية الخدمة ومزايا نهاية العقد التي تكون تسويتها منتظرة بعد إثني عشر شهراً (12 شهراً) التي تلي نهاية الدورة والتي قَدِّمَ خلالها المستخدمون خدمات موافقة. وتكون خلال الحياة العملية، ومن أمثلة ذلك نجد الغيابات الطويلة المأجورة، كمنحة العجز طويلة الأجل، المنح والأجور المؤجلة التي تكون تسويتها بشكل كامل منتظرة لأكثر من 12 شهراً التي تلي نهاية الدورة.

4. مزايا ما بعد نهاية الخدمة

تُسمى كذلك مزايا ما بعد التشغيل أو مزايا ما بعد نهاية العمل (avantages posterieurs à l'emploi ou de fin de carrière)، وهي المزايا التي تُمنح للمستخدمين بعد مغادرتهم المؤسسة مثل منحة الذهاب للتقاعد والتأمين الطبي والتأمين على الحياة ما بعد التشغيل. (محمد بوتين، 2010، ص: 193) وتُعبّر مزايا ما بعد نهاية الخدمة عن المزايا (غير مزايا نهاية العقد) الوظيفية وخروجه في السن القانونية للتقاعد.

ونجد من أمثلة هذه المزايا منحة الذهاب للتقاعد، التأمين على الحياة بعد الخروج للتقاعد وتغطية مصاريف الرعاية الصحية بعد التقاعد... الخ. ونذكر بأن أكبر التعديلات التي حدثت على معيار مزايا المستخدمين كانت تتعلق بهذا الصنف من المزايا. وتُميز في مزايا ما بعد نهاية الخدمة نوعين من الأنظمة هما نظام المساهمات المحددة ونظام المنافع المحددة.

وفيما يلي تلخيص لأصناف مزايا المستخدمين وفق المعيار المحاسبي الدولي 19 وأنظمة مزايا ما بعد نهاية الخدمة في الجدولين الآتيين:

الجدول 01: أصناف مزايا المستخدمين الأربعة (04) وفق المعيار المحاسبي الدولي 19.

ملاحظات	صنف المزايا	
- يتطلب التعريف الجديد للمزايا قصيرة الأجل تحيين مبلغ المزايا إن لم تسوى خلال 12 شهراً. - لا يتطلب تقييمها فرضيات إكتوارية.	- ينتظر تسويتها بشكل نهائي خلال 12 شهراً التي تلي نهاية الدورة. - مثل: الأجور، العطل مدفوعة الأجر، العطل المرضية مدفوعة الأجر، السكن، السيارة، النقل، السلع والخدمات التي يستفيد منها مستخدمو المؤسسة.	مزايا قصيرة الأجل
- تُحَيَّن المبالغ إن لم تُسوى خلال 12 شهراً.	- مزايا تمنح للمستخدمين لأن المؤسسة لم تُعد قادرة عن التراجع على تقديم المنافع، وذلك إما: - لأن المؤسسة كانت أبلغت شروط المخطط للمستخدمين المعنيين. - أو لأن المستخدم المعني وافق على المخطط. - فحدث التسريح هو الذي أفرز المزايا وليس الخدمات المؤداة من قبل المستخدمين.	مزايا (منحة) نهاية العقد
- تتطلب فرضيات إكتوارية لتقييمها. - تسجل الفروق الإكتوارية ضمن النتيجة مباشرة.	- ينتظر تسويتها بعد 12 شهراً من نهاية الدورة، تكون أثناء الحياة العملية للمستخدم. - مثل: غيابات طويلة الأجل المأجورة، العطل المرتبطة بالأقدمية، منحة العجز طويلة الأجل، الانتفاع والمنح والأجور المؤجلة التي ينتظر تسويتها بعد أكثر من 12 شهراً من نهاية الدورة.	مزايا أخرى طويلة الأجل
- تختلف محاسبتها بحسب نظام التقاعد الذي يُعطىها (اشتراكات محددة أو منافع محددة) - تتطلب تقييماً إكتوالياً في حال نظام المنافع المحددة. - لا يتطلب نظام المساهمات المحددة تقييماً إكتوالياً. - تسجل الفروق الإكتوارية في عناصر أخرى للنتيجة الإجمالية (AERG)	- كل مزايا المستخدمين الأخرى بخلاف تلك التي تنتمي إلى الأصناف السابقة. - مثل: منحة الذهاب للتقاعد (منحة نهاية الخدمة)، تأمين الحياة بعد نهاية الخدمة، تأمين الرعاية الطبية بعد نهاية الخدمة.	مزايا ما بعد نهاية الخدمة

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على ما سبق

أما الاختلافات الموجودة بين أنظمة مزايا ما بعد نهاية الخدمة المتمثلة في كل من نظام الاشتراكات المحددة ونظام المنافع المحددة فهي ملخصة في الجدول الموالي.

الجدول 02: مقارنة بين أنظمة مزايا ما بعد نهاية الخدمة.

عناصر المقارنة	نظام المساهمات المحددة	نظام المنافع المحددة
طريقة التسيير	تسيير خارجي: مساهمات مدفوعة إلى كيان مستقل الذي يستثمرها.	- تسيير داخلي: تتولى المؤسسة تسيير صندوق خاص بالتقاعد الذي يسمح لها بدفع التزاماتها إلى المستخدمين مستقبلاً. - تسيير خارجي: تدفع المؤسسة أموالاً إلى طرف ثالث (مثل مؤسسة تأمين)، يتحمل دفع التزامات التقاعد للمستخدمين
الإلزام	إلزام قانوني أو ضمني على المؤسسة بدفع مبلغ مالي إلى الكيان المستقل (الصندوق).	إلزام بدفع المنافع المتفق عليها للمستخدمين الحاليين والسابقين.
الجهة المتحملة للمخاطر المالية والمخاطر الاكتوارية	يتحملها المستخدمون - خطر إكتواري: خطر أن تكون المنافع أقل بكثير مما كان منتظراً. - خطر مالي (خطر توظيف): خطر أن تكون الأصول المستثمرة غير كافية لتغطية المزايا المنتظرة.	تتحملها المؤسسة (رب العمل). - خطر إكتواري: خطر أن تكون المنافع أكبر ومكلفة كثيراً مقارنة بما كان منتظراً. - خطر مالي (خطر توظيف): خطر أن تكون الأصول المستثمرة غير كافية لدفع المزايا المتفق عليها.
التسجيل المحاسبي	تُسجل الاشتراكات مثل أعباء استغلال. - لا يتم تشكيل مؤونة.	- تشكل مؤونة خاصة بالنظام تظهر في الميزانية. - يسجل عبء خاص بالسنة يتضمن تكلفة خدمات مؤداة وتكلفة مالية.

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على ما سبق.

المحور الثاني

مزايا المستخدمين وفق النظام المحاسبي المالي (SCF)

يستفيد مستخدمو المؤسسات الاقتصادية في حياتهم المهنية أو بعد إحالتهم على التقاعد من مجموعة من المزايا والتي تكون مختلفة كذلك في طبيعتها مالية ومادية. وحسب المجلس الوطني للمحاسبة (CNC)، فإن المزايا الممنوحة للمستخدمين هي كل ما تمنحه المؤسسة لمستخدميها كمقابل لهم مهما كانت طبيعته، عن الخدمات التي أدّوها لصالحها، فهي حصيلة التزام قصير أو طويل الأجل، تشريعي (قانون، اتفاقية جماعية، عقد عمل...) أو ضمني (ممارسة) التي تُجبر المؤسسة على دفع التزاماتها. (Conseil national de comptabilité, 2009, P: 03, www.cnc.dz, consulté le 17-05-2019)، فمثلا يُحدد قانون العمل 90-11 عدد ساعات العمل القانونية بـ 40 ساعة في الأسبوع، وبالتالي تكون كل ساعة إضافية يستغرقها المستخدم في تقديم عمل أو خدمة لمصلحة المؤسسة يستحق عليها تعويض، كما أن كثيرا من المزايا الأخرى يتم إقرارها في إطار ما يُعرف بالاتفاقيات الجماعية. والتي يعتبرها البعض أن لها فائدة مهمة في عملية التدقيق المحاسبي.

وعلى عكس تصنيف المعيار المحاسبي الدولي 19 لمزايا المستخدمين، فإن النظام المحاسبي المالي يُميز ثلاثة أنواع من المزايا الممنوحة للمستخدمين، وهي مزايا حاضرة قصيرة الأجل ومزايا طويلة الأجل ومزايا نهاية (فسخ) العقد. (Conseil national de comptabilité, 2009, P: 02, www.cnc.dz, consulté le 03-05-2019) المالي من المعايير المحاسبية الدولية طرقا جديدة لتقييم بعض الخصوم لم تكن مُطبّقة من قبل، ففيما يتعلق بالمزايا الممنوحة للمستخدمين فإن المجلس الوطني للمحاسبة تناول تصنيف هذه المزايا وطرق تقييمها ومعالجتها المحاسبية. وما يلاحظ على موضوع مزايا المستخدمين، أن دراسته في إطار النظام المحاسبي المالي تتميز بنوع من الاستقرار على عكس المعيار المحاسبي الدولي 19 الذي عدّل في عدّة مرات. كما أن توجّه المعيار المحاسبي الدولي 19 لدمج صنف المزايا ما بعد نهاية الخدمة والمزايا الأخرى طويلة الأجل مع بعضهما البعض في صنف واحد يجعل المرجعين المحاسبين يتقاربان مع بعضهما البعض.

1. مزايا المستخدمين قصيرة الأجل

تمثل المزايا قصيرة الأجل كل التزامات المؤسسة تجاه مستخدميها الواجبة الدفع خلال السنة وتلك المستحقة في الاثني عشر شهراً الموالية لخلق الدورة التي تم خلالها تقديم الخدمة من قبل المستخدمين.

ويندرج تحت تصنيف المزايا قصيرة الأجل ما يلي: (Conseil national de comptabilité, 2009, P: 04, www.cnc.dz, consulté le 03-05-2019)

- أجور مستخدمي المؤسسة وما يلحق بها من أعباء اجتماعية بما فيها تلك الموجهة للمدراء أو الميسرين والمستغل الفردي كمقابل عن العمل المؤدى.
- المزايا ذات الطابع المادي مثل السكن والسيارة والخدمات أو المنتجات المجانية أو المدعومة التي يستفيد منها الأفراد المستخدمين النشطين منهم والمتقاعدين.
- الاشتراكات في الضمان الاجتماعي المرتبطة بتلك الأجور.
- الأعباء الاجتماعية الإجبارية والاختيارية للمستغل الفردي في حالة المؤسسات الفردية.
- العطل المدفوعة الأجر وما يتصل بها من أعباء اجتماعية.
- منحة الانتفاع (prime d'intéressement) وغيرها الواجبة الدفع خلال اثني عشر شهراً الموالية لخلق الدورة المالية.

فالمزايا قصيرة الأجل التي تمنحها المؤسسة لمستخدميها خلال دورة معينة تتنوع ما بين المزايا النقدية والمزايا غير النقدية، ففي النوع الأول نجد مثلاً الأجور والعطل مدفوعة الأجر وحصة الانتفاع من الأرباح قصيرة الأجل، أما في النوع الثاني فنجد مثلاً السكن والسيارة والتأمين الصحي والمنتجات والخدمات المدعومة من طرف المؤسسة أو المقدمة مجاناً للمستخدمين.

2. مزايا نهاية العقد

هي إحدى أصناف مزايا المستخدمين في النظام المحاسبي المالي، التي تحصل نتيجة لإقبال أحد طرفي عقد العمل على إلغاءه، وكما هو عليه الحال في المعيار المحاسبي الدولي 19، فإن هذه المزايا تتعلق خصوصاً بتعويض التسريح عن العمل وفي التعويض عن العطل السنوية التي لم يستفيد منها المستخدم المعني بالتسريح، وقد أقرت هذه المزايا في إطار قانون العمل 90-11، ويتم التعويض على هذه المزايا حسب الاتفاقيات الجماعية،

ومحددة بستة (06) أشهر على أكثر تقدير. ويبين الجدول الموالي الحد الأدنى من الأقدمية المطلوبة للحصول على تعويض نهاية العقد وعدد أشهر التعويض الموافقة.

الجدول 03: يبين تعويض التسريح من العمل حسب الأقدمية

الفترة الأدنى	الجزائر (عدد الأيام)
أكبر أو تساوي 9 أشهر	00
أكبر أو تساوي 01 سنة	00
أكبر أو تساوي سنتين (02)	30 يوم
أكبر أو تساوي 04 سنوات	60 يوم
أكبر أو تساوي 05 سنوات	75 يوم
أكبر أو تساوي 10 سنوات	150 يوم
أكبر أو تساوي 20 سنة	300 يوم

المصدر: بالاعتماد على المكتب الدولي للعمل، متاح بالموقع: www.ilo.org.

ويلاحظ من الجدول أنه لا يحق لمستخدم مسرح من مؤسسة اقتصادية الحصول على تعويض عن التسريح من العمل إذا لم تتجاوز أقدميته سنتين (02)، وهي فترة طويلة نوعا ما مقارنة مع الفترة المطلوبة للتعويض في فرنسا والسعودية مثلا. ويتم دفع التعويض عن التسريح للمستخدم المعني به في الشهر الذي يتم فيه تسريحه فعلا، ويتخذ أجره الأخير كأجر مرجعي لحساب قيمة تعويضه.

3. مزايا المستخدمين طويلة الأجل

يجمع المجلس الوطني للمحاسبة في صنف واحد بين مزايا المستخدمين طويلة الأجل ومزايا ما بعد نهاية الخدمة، ويُعرفها على أنها استحقاقات واجبة الدفع لهم من طرف مؤسستهم في فترة تتجاوز اثني عشر (12) شهرا من تاريخ نهاية السنة التي أدوا فيها الخدمات، وتتطلب هذه الدفعات تحيينها عند تاريخ تسويتها.

وتتمثل هذه المزايا في كل ما يمكن للمستخدمين الاستفادة منه سواء بموجب قانون أو اتفاقية جماعية أو عقد مؤسس أو ممارسة (التزام ضمني)، وهي تشكل التزام اجتماعي لصالحهم يتم تسويته في المستقبل. وتتضمن هذه المزايا على: (Conseil national de comptabilité, 2009, P: 05, www.cnc.dz, consulté le 03-05-2019)

- منحة الذهاب للتقاعد.
- المزايا الأخرى طويلة الأجل.

خلاصة

يتقارب النظام المحاسبي المالي مع المعيار المحاسبي الدولي 19 فيما يتعلق بموضوع مزايا المستخدمين في بعض النقاط ويختلف معه في أخرى، فهو يتقارب معه في تصنيف المزايا بعدما تم إضافة مزايا نهاية (فسخ) العقد في النظام المحاسبي والمالي وتوجّه المعيار المحاسبي الدولي 19 إلى دمج صنف المزايا الأخرى طويلة الأجل ومزايا ما بعد نهاية الخدمة في صنف واحد، وتطبيق النظام المحاسبي لأسلوب التقييم الإكتواري لمزايا ما بعد نهاية الخدمة لقياس مؤونة منحة التقاعد من خلال تبنيه لطريقة الوحدة الائتمانية المتوقعة (PUC)، ويتفقان في طريقة تسجيل تكلفة التقاعد من خلال تجزئتها إلى تكلفة خدمة وتكلفة مالية. غير أن الاختلاف لا يزال قائم في طريقة معالجة الفروق الإكتوارية، فالنظام المحاسبي المالي يُطبق طريقة كوريدور والمعيار المحاسبي الدولي 19 تخلص عنها نهائياً منذ بداية 2013 وصارت وفقه تُسجل الفوارق الإكتوارية كاملة ومباشرة في العناصر الأخرى للنتيجة الإجمالية. ومع تعدّد طرق المعالجة للفوارق الإكتوارية في النظام المحاسبي المالي تزداد صعوبة مقارنة القوائم المالية للمؤسسات الناشطة في الجزائر والتي لها علاقات شراكة مع مؤسسات أجنبية أخرى، وهو ما سيكون له أثر على اتخاذ قرارات اقتصادية سليمة من طرف مختلف المتعاملين معها، أما في المعيار المحاسبي الدولي ونتيجة لفرض طريقة واحدة لمعالجة مزايا المستخدمين ما بعد نهاية الخدمة فإن المقارنة تكون سهلة وسريعة وحتى القرارات التي يتم اتخاذها تكون ملائمة .

وفي الأخير نوصي بضرورة توسع المؤسسات الاقتصادية في عرض المعلومات المتعلقة بمزايا المستخدمين خاصة تلك المتعلقة بمزايا ما بعد نهاية الخدمة، وعرض حساسية قيمة الالتزام للتغير في قيم الفرضيات المالية أو الديموغرافية المعتمدة مع الحرص على الاستناد إلى الفرضيات الداخلية الخاصة بالمؤسسة أو قطاع نشاطها عوضاً عن تلك المستمدة من خارج المؤسسة أو من خارج قطاعها حتى تكون عملية التقدير أقرب إلى الواقع.

قائمة المصادر والمراجع

- محمد بوتين، المحاسبة المالية ومعايير المحاسبة الدولية، الصفحات الزرقاء، الجزائر، 2010.
- Danielle sougne, **l'évaluation actuarielle des engagements de pension selon l'ias19**, the certified accountant, 2nd quarter, 2009.
- Elisabeth Bertin et autres, **manuel de comptabilité et audit conforme au SCF**, édition Berti, alger, 2013.
- **IAS19 avantages du personnel** (version 2013), disponible sur le site: le 05-05-2019. خطأ! مرجع الارتباط التشعبي غير صالح.
- [Conseil national de comptabilité, note méthodologique de première application du système comptable financier: les avantages au personnel](#), 2009, disponible sur le site: www.cnc.dz, consulté le 17-05-2019.
- [Commission de normalisation des pratiques comptables et de diligences professionnelles](#), avis sur les avantages au personnel, CNC, disponible sur le site: www.cnc.dz, consulté le 03-05-2019.

تأثير العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة وفاعلية

المجالس البلدية العمانية

الدكتور راشد بن عبدالله بن مسعود الأبروي

عمان

الملخص

هدف هذا البحث للتعرف على تأثير العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة وفاعلية المجالس البلدية العمانية، من خلال البحث عن مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المجالس البلدية العمانية وما شكل وطبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة وفاعلية المجالس البلدية العمانية عبر بحث استكشافي اذ يعتقد الباحث من خلال خبرته المتواضعة واحتكاكه المستمر مع هذه المجالس لها بحاجة الى رفع كفاءتها وفعاليتها وهذا يتحقق من خلال تبني نماذج التخطيط الاستراتيجي السليم. ويحاول البحث التأكيد على أهمية التخطيط الاستراتيجي لكفاءة وفاعلية المجالس البلدية، بمعنى آخر رسم خارطة طريق لهذه المجالس. ولغايات البحث الميداني قام الباحث بتصميم استبانة على ضوء ماتم مراجعة أدبيات البحث التي شملت الدراسات والتجارب السابقة والنظريات والنماذج والمفاهيم الأساسية في مجال الإدارة المحلية والمجالس المحلية. ولتحقيق أهداف البحث، تم استخدام المعالجات الإحصائية الملائمة للتحليل، وهي البرنامج الإحصائي (SPSS)، توصل البحث لعدد من النتائج اهمها أنه توجد علاقة ارتباطية قوية موجبة ذات دالة إحصائية عند مستوى الدالة ($a=0.05$) بين مجالات التخطيط الاستراتيجي ومجالات الفاعلية، وهذا يتعارض مع فرضية البحث التي تنص على أنه لا توجد علاقة ارتباطية بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية المجالس البلدية العمانية عند مستوى الدالة ($a=0.05$). بناء على نتائج البحث تم تقديم عدة توصيات منها: ضرورة تحديث الانظمة واللوائح والقوانين للمجالس البلدية والعمل على تطويرها وفقاً للمستجدات الاقتصادية والاجتماعية والادارية والسياسية. وتبني التخطيط الاستراتيجي لرفع كفاءة وفاعلية المجالس البلدية واعطاء المجالس البلدية الحرية والاستقلالية في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير وتنمية المحافظة.

Abstract

This study aimed to identify the effect of the relationship between strategic planning, efficiency and effectiveness

The Omani municipal councils, through searching for the level of application of strategic planning in the Omani municipal councils and what is the form and nature of the relationship between strategic planning and the efficiency and effectiveness of the Omani municipal councils through an exploratory study as the researcher believes through his modest experience and constant friction with these councils have a need to raise their efficiency and effectiveness and this It is achieved through adopting the forms of sound strategic planning. The study attempts to emphasize the importance of strategic planning for the efficiency and effectiveness of municipal councils, in other words to draw a road map for these councils. For the purposes of the field study, the researcher designed a questionnaire in the light of the review of the study literature, which included studies and previous experiences, theories, models, and basic concepts in the field of local administration and local councils. To achieve the objectives of the study, appropriate statistical treatments were used for the analysis, namely the statistical program (SPSS .(The study reached a number of results, the most important of which is that there is a strong positive correlation with a statistical function at the level of the function ($\alpha = 0.05$) between the areas of strategic planning and areas of effectiveness, and this conflicts with the hypothesis of the study which states that there is no correlation between strategic planning and the effectiveness of Omani municipal councils At the function level ($\alpha = 0.05$,

Based on the results of the study, several recommendations were presented, including: the necessity of updating the systems, regulations and laws of municipal councils and working to develop them in accordance with economic, social, administrative and political developments. And adopting strategic planning to raise the efficiency and effectiveness of municipal councils and giving municipal councils freedom and independence in making decisions related to the development and development of the province

المقدمة العامة

1- إشكالية البحث وأهميتها

يبحث هذا البحث عن مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المجالس البلدية العمانية وما شكل وطبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة وفاعلية المجالس البلدية العمانية عبر دراسة إستكشافية اذ يعتقد الباحث من خلال خبرته المتواضعة واحتكاكه المستمر مع هذه المجالس لها بحاجة الى رفع كفاءتها وفعاليتها وهذا يتحقق من خلال تبني نماذج التخطيط الاستراتيجي السليم. ويحاول البحث التأكيد على أهمية التخطيط الاستراتيجي لكفاءة وفاعلية المجالس البلدية، بمعنى آخر رسم خارطة طريق لهذه المجالس.

ويمكن تحديد مشكلة البحث في الإجابة على التساؤل التالي : هل توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة وفاعلية المجالس البلدية العمانية؟ حيث ينبثق منه التساؤلات التالية :

- ما واقع التخطيط الاستراتيجي في المجالس البلدية العمانية؟
- ما مستوى كفاءة وفاعلية المجالس البلدية العمانية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استخدام التخطيط الاستراتيجي تعزى للمتغيرات، المؤهل، سنوات الخبرة، المحافظة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية تتعلق بكفاءة المجالس البلدية العمانية تعزى للمتغيرات تعزى للمتغيرات، المؤهل، سنوات الخبرة، المحافظة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية تتعلق بفاعلية المجالس البلدية العمانية تعزى للمتغيرات، المؤهل، سنوات الخبرة، المحافظة؟
- وتكمن أهمية البحث أيضا إلى استطلاع آراء أعضاء المجالس البلدية والمسؤولين والمواطنين وتحليل وجهات نظرهم حول سلبيات وإيجابيات المجالس البلدية، والعوائق والمقترحات والتوصيات المتعلقة بتطوير عمل المجالس البلدية وتبني التخطيط الاستراتيجي لرفع كفاءة وفاعلية هذه المجالس.

الهدف الرئيسي للبحث هو قياس مدى كفاءة وفاعلية التخطيط الاستراتيجي في عمل المجالس البلدية في سلطنة عمان، ومن خلال الهدف الرئيسي تتفرع ثلاثة اهداف وهي كالتالي:

- قياس مدى وعي أعضاء المجالس البلدية بأهمية التخطيط الاستراتيجي.
- قياس مدى كفاءة وفاعلية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق أهداف المجالس البلدية.
- تقديم المقترحات بناءً على نتائج البحث.

2- منهجية البحث

من خلال منهجية البحث فإن مجتمع البحث هي، المجالس البلدية، وعددها (11) مجلس بلدية على مستوى السلطنة، أما العينة فتتكون من عدد من أعضاء المجالس البلدية في كل مجلس بلدي بالسلطنة ممن له خبرة في الموضوع، حيث بلغ إجمالي العينة (192) عضواً، كذلك تم توزيع الاستبانة على عدد من المسؤولين الحكوميين أصحاب العلاقة المباشرة بالمجالس البلدية. يعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي القائم على جمع المعلومات والبيانات ومن ثم تصنيفها وتنظيمها وتحليلها والتعبير عنها كمياً وكيفياً بحيث يؤدي ذلك إلى الوصول إلى استنتاجات وتعميمها لتساهم في التطوير والتغيير. مستخدماً الأسلوب النظري من خلال المصادر والمراجع والكتب والمقالات والدراسات السابقة في هذا المجال والأسلوب الميداني والذي يتمثل في الدراسة الميدانية للقطاع مع الدراسة، بغرض ربط الإطار النظري بالواقع .

ماهية التخطيط الإستراتيجي

حتى تستطيع المؤسسة الوصول إلى نسبة عالية من الفعالية، وتضمن بذلك نموها واستمرارها، تقوم بتطبيق منهجية ومسعى منطقي منذ تحديد السياسات والغايات وكذلك الأهداف إلى كيفية توزيع الموارد بعد حصرها وتوزيع عملية التنفيذ في إطار زمني محدد، وحسب المراحل من المدى القصير إلى المدى المتوسط والطويل.

مفهوم التخطيط الإستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي كأحد أنواع التخطيط يعبر عن الفهم الواقعي والعميق لما يدور في بيئة المنظمة الداخلية ومحاولة التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف فيها،

وفهم بيئة المنظمة الخارجية ومحاولة التعرف على الفرص والتهديدات التي تنطوي عليها مما يمكن من توقع واستشراف المستقبل وذلك بصياغة مجموعة من الاستراتيجيات التي تجعل المنظمة تحقق أهدافها، بل والتي من شأنها التأثير في بيئة المنظمة باتجاه خلق وتوفير شروط أفضل تساهم في تسهيل تحقيق هذه الأهداف. (Bryson, 2018)

عرف Anthony (1965) التخطيط الإستراتيجي بأنه "الصياغات بعيدة المدى والخطط الإستراتيجية والسياسات التي تحدد أو تغير خصائص أو توجهات المنظمة". وحسب كل من Hunger et Wheelen (2004)، "إن التخطيط الإستراتيجي يمثل تطوير وبناء خطط طويلة الأجل لتمكين المنظمة التعامل بفعالية مع الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية المحيطة، وذلك تبعا لمصادر القوة والضعف للموارد التي تملكها المنظمة متضمنا تعريف رسالة المنظمة وصياغة أهدافها وتطوير وتشكيل الإستراتيجيات ووضع توجهات السياسة العامة للمنظمة".

يعني التخطيط الإستراتيجي تحديد الأهداف الأساسية للمنظمة واختيار البرامج اللازمة لتحقيق هذه الأهداف وتحديد النمط الرئيسي لتخصيص الموارد بالشكل الذي يحقق علاقات فعالة بين المنظمة وبين البيئة المحيطة بها. (Bryson, 2018) ويعرفه Policastro (2003) بكونه "الطريقة الملائمة والمناسبة لتحديد الأهداف بعيدة المدى وتوجه المنظمة لتحقيق هذه الأهداف". فالدور الأساسي للتخطيط الإستراتيجي هو تحديد الأهداف العامة للمنظمة ثم تحقيقها في المستقبل وذلك بوضع البرامج والإجراءات وتوفير الوسائل الضرورية لتحقيق تلك الأهداف.

يمكن القول أن التخطيط الإستراتيجي هو: عملية بعيدة المدى تقود في النهاية إلى تحقيق أهداف محددة، من خلال تحديد مسار تعبئة موارد المنظمة من خلال سلسلة من المراحل تبدأ بتشخيص واقع المنظمة الحالي وتحديد رؤيتها المستقبلية وتتمر بتحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والمخاطر في البيئة الخارجية، فتصاغ بعد ذلك خارطة التغيير الإستراتيجي والتي تخضع لآليات محددة للتنفيذ ولتقاييس معينة للمتابعة. (Wolf, 2017)

ومن خلال ما تم عرضه وما أطلع عليه من تعاريف تخص التخطيط الاستراتيجي، لاحظنا وجود اختلافات تحول دون الوصول إلى ضبط المفهوم وفق ما اتفق

عليه الباحثين، فالكثير منهم يخلط بين مفهومي التخطيط العادي والتخطيط الاستراتيجي.

دور التخطيط الاستراتيجي في مجال فاعلية القرارات الإدارية

أن التخطيط الاستراتيجي يمثل فلسفة إدارية، حيث أنه أسلوباً معاصراً للحياة، فهو يركز في الأداء العلمي المبني على الدراسة والتنبؤ بالمستقبل ويعتمد على الاستمرارية والمرونة ولا يعتمد على مجموعة ثابتة من القواعد والإجراءات والوسائل.

وبما أن التخطيط الاستراتيجي عبارته عن شكل من أشكال التخطيط تم تصميمه بغية مساندة المؤسسات التي لا تسعى لتحقيق ربح للاستجابة بشكل فعال للتغيرات التي تحدث في المؤسسة، فهو عبارة عن نظام من الجهود المتكاثفة لاتخاذ قرارات وخطوات حاسمة؛ أن التخطيط الاستراتيجي هو أسلوب منظم تقوم به المؤسسة لتحديد القرارات المتعلقة بالقضايا المهمة والجوهرية لبقائها وحيويتها واستمرارها على المدى الطويل وتكون هذه القضايا بمثابة الأساس لكل الخطط التي يتم تطويرها لأي فترة زمنية لاحقة، كما يعنى بتصميم إستراتيجية طويلة المدى لتوفير المعلومات حول أهداف المؤسسة وتوجهاتها الأساسية لتكون الموجه الأساسي لكل العمليات والأنشطة التشغيلية للمنظمة (Kitsios et Kamariotou, 2017).

العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة وفاعلية الإدارة (المجالس البلدية)؛ إن تطبيق التخطيط الإستراتيجي يؤدي إلى كفاءة وفاعلية المنظمات وإحدى هذه المنظمات هي (المجالس البلدية)، حيث يترتب على ذلك توفير الوقت أو تخفيض الزمن اللازم لإنجاز المعاملات والخدمات، فضلاً عن تخفيض التكلفة. (Kemp, 2018)

إن التخطيط الإستراتيجي يهدف إلى توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية، كذلك يساعد على تحسين عملية صناعة إتخاذ القرار وبيان آثاره المتوقعة، بالإضافة إلى تحديد المتطلبات الحقيقية أو الفعلية للأنظمة من الموارد المادية والمالية واستثمارها الاستثمار الأمثل والبحث عن أفضل السبل والطرق للتغلب على المشكلات بفكر وأسلوب إستراتيجي جديدين، مما من شأنه تحسين أوضاع المجالس البلدية باستمرار والتركيز على النوعية ورفع قدرتها على القيام بعملها في المستقبل بكل احترافية، إن من أهداف التخطيط الإستراتيجي أيضاً توثيق الروابط بين المجالس البلدية والمجتمع المحلي

مما من شأنه جعل كل منهما سنداً للأخر، ويقوي الشراكة البيئية، كذلك يوفر إطاراً مرجعياً للميزانيات والخطط والأجور قصيرة المدى، وطويلة المدى والتوزيع العقلاني والرشد للموارد من جهة، وتقليل صور الهدر المادي والبشري من جهة ثانية، ومحاصرة الإسراف والفاقة من جهة ثالثة. (al et Anguelovski, 2017)

إن للتخطيط الإستراتيجي فوائد كبيرة لرفع كفاءة وفاعلية المجالس البلدية، حيث أنه يعطي إطاراً لتخصيص الموارد المالية والبشرية والمعلوماتية والمعرفية، كذلك يخلق بيئة عمل للجميع ليصبحوا ملتزمين ومشاركين في تحقيق الأهداف. (Kemp, 2018)

كفاءة وفاعلية أداء المجالس البلدية

تضمن المجالس البلدية بشكل عام، واللامركزية وأهميتها في المجالس البلدية، وكفاءة وفاعلية المجالس البلدية.

1- اللامركزية وأهميتها في المجالس البلدية المحلية

تمثل المجالس البلدية عنصراً من عناصر الإدارة المحلية لما تقوم به من دور واضح في رسم السياسات ووضع الخطط وتقرير المشروعات في كل ما يتعلق بمهام ومجالات نشاط البلديات العمراني والبيئي والصحي وغيره.

وتختلف أدوار المجالس البلدية من دولة لأخرى، حيث يكون استشاري في بعض البلديات، واستشاري تنفيذي في البعض الآخر، وتنفيذي فقط في بعض البلديات وذلك يذوء توجهات الدول وسياساتها في الإدارة المحلية. (al et Vazquez-Martin, 2017)

فالمجالس البلدية سواء كانت منتخبة أو معينة هي صورة من صور مشاركة المواطنين في إدارة شؤونهم على المستوى المحلي (شيبان، 2016).

إن المجالس البلدية هي مؤسسات أهلية ذات استقلال مالي تهدف إلى إعداد وتنفيذ ومتابعة الخطط والبرامج لتحقيق التنمية المستدامة بمشاركة المجتمعات المحلية، وممارسة كل ما هو ذو طابع محلي تنموي، وإدارة كافة الخدمات والمرافق والمشاريع المحلية المناطة بها بنفسها أو من خلال التشارك مع القطاع الخاص أو مؤسسات مدنية (قانون البلديات الأردني رقم (13) لسنة 2011).

هناك تعريفات عديدة للامركزية، ولكن يمكن القول إن اللامركزية تنطوي على توزيع السلطات والمسؤوليات بين الأشخاص والمستويات الإدارية المختلفة في المنظمة أو على

مستوى الدولة (بين الحكومة المركزية وغيرها من الوحدات الإدارية والفرعية والهيئات الإقليمية والمحلية والمنظمات الحكومية وغير الحكومية، بما فيها القطاع الخاص والمنظمات الأهلية)، سواء من خلال التفويض أو النقل. ولهذا التعريف بُعدين هما: (Sujarwoto al et 2017)

2. كفاءة وفاعلية المجالس البلدية

تعرف الكفاءة بأنها أداء الأعمال بطريقة صحيحة، بينما تعرف الفعالية على أنها أداء الأعمال الصحيحة، لذلك لا بد لنا من معرفة الأعمال الصحيحة وتحديداتها وتعريفها لنتمكن من أدائها، لذلك فإن الفعالية والكفاءة هي: أداء الأعمال الصحيحة بطريقة صحيحة. لذلك فإن الفعالية تتحقق عندما يكون هناك رؤية واضحة وأهداف واستراتيجيات محددة، وتتحقق الكفاءة عندما يكون هناك تخطيط وتنظيم وإدارة للوقت ورقابة ومتابعة، وعندما يكون هناك فعالية ولا يوجد كفاءة فإن الرؤى والأهداف لا تجد من يحققها بصورة صحيحة، وفي حالة عدم وجود فعالية ووجود كفاءة فإن الأعمال تنجز ولكن بدون وضوح الأهداف. (Ansoff et al., 2019)

2.3 مجلس بلدي كفو

بمعنى أن المجلس البلدي حقق النتائج المرجوة منه باستعمال عقلاني ورشيد للوسائل المتاحة، وأن المجلس الكفو هو الذي يستعمل أقل الوسائل أو بعبارة الأقل تكلفة، ومن السهل أن يكون المسؤول فعال (يحقق الأهداف) ولكن غير كفو من خلال استعمال مفرط لوسائل الإنتاج مقارنة بالمعايير المقدرة، كما يمكن أيضا أن يكون المسؤول كفو ولكن غير فعال (حيث يستعمل الوسائل بشكل يوافق المعايير المقدرة ولكن دون تحقيق النتائج المستطرة)، كما يمكن أن يكون فعالاً وكفواً في نفس الوقت وهذا يمكن أن نسميه بالأداء الجيد.

الدراسات السابقة.

أجرى (Wimar, 2009) دراسة بعنوان "Policy making and implementation in decentralizing Indonesia: Poverty reduction strategy from 'above' and 'below'"

(صنع السياسات وتنفيذها في تحقيق اللامركزية في اندونيسيا : إستراتيجية الحد من الفقر من 'أعلاه' و 'أسفل'). كان الهدف من هذه الدراسة هو الإجابة على السؤال

كيف يمكن للحكومة المركزية والحكومات المحلية اللامركزية في اندونيسيا في وضع وتنفيذ سياسات الحد من الفقر في ظل النظام اللامركزي الجديد ٩. وعلاوة على ذلك. وتوصلت إلى نتائج من بينها أن أتباع سياسة اللامركزية قد خفضت من خط الفقر وأوجدت نوع من تفويض السلطة قد منحت إلى حكام الأقاليم ومدراء العموميين.

وقام الينيوا (2008, Alinio) بإجراء دراسة بعنوان "Local Philippine Local on Effects Its and Decentralization of Perceptions Officials Government Capabilities Administrative 'Governments

(مسئولي الحكومة المحلية ومفاهيم اللامركزية وتداعياتها على الحكومات المحلية في الفلبين). قدرات إدارية وهي دراسة مسحية وثائقية على مسئولتي الحكومات المحلية في المقاطعات الفلبينية البالغة (78) مقاطعة وهي مجتمع الدراسة واما العينة فهي (60) مقاطعة وعدد الاستبيانات المسترجعة (56) وكان الهدف من الدراسة معرفة كيفية الرد من الجهات الحكومية من مسئولتي المقاطعات والموظفين المحليين على أثار تطبيق اللامركزية والقدرات الإدارية المطلوبة لممارسة تطبيق اللامركزية الإدارية وتوصل إلى نتائج مهمة حول سبل تحسن تطبيق اللامركزية الإدارية والمعوقات التي تعترض سبل التطبيق من وجهة نظر مسئولتي المقاطعات كما أن لنوعية القيادة الإدارية والهيكل التنظيمي الأثر الكبير في تطبيق اللامركزية كما ان للموارد المالية تسهل في تطبيقها.

قام كليك (2012, Kilic) بدراسة هدفت إلى تقييم أداء البلديات في اسطنبول. ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام طريقة فيكور متعدد المعايير لاتخاذ القرارات وهذه المعايير هي: (جمع النفايات الصلبة، نسبة مصروفات التعليم والثقافة والعلاقات العامة من التكلفة الإجمالية، القدرة على إنتاج الدخل، عدد الموظفين في إدارة الإطفاء لكل (1000) مواطن حيث توصلت الدراسة الى ان البلدية التي احتلت المرتبة الأولى في الأداء حسب طريقة فيكور هي بلدية باكيركوي تلتها بلدية العمرانية.

دراسة أخرى لفاست و مارنبرغ و فيرنيس (2011) هدفت إلى تقييم الأثر الكامن في دافعية العمل والتعليم والتقييم الذاتي من خلال تقييم الأداء لموظفي قسم الصحة في بلديات النرويج، كما ركز هذا البحث على دور الأهداف المرصودة، والتغذية الراجعة، والمشاركة، والتدريب، في قطاع الخدمات الصحية في بلديات النرويج كمتغيرات مستقلة، والدافعية نحو العمل والتعليم والتقييم الذاتي للأداء كمتغيرات تابعة وتوصلت الدراسة

إلى أن توظيف التغذية الراجعة والمشاركة الفعالة والتعليم العالي من العناصر الأساسية المؤثرة في تقييم الأداء، وكما أن لها دوراً في زيادة دافعية العاملين نحو العمل، كذلك بينت النتائج أن دافعية الممرضين نحو العمل كانت أكثر فاعلية في تقييم الأداء من الممرضين المساعدين، كذلك أشارت النتائج إلى أثر مستوى التعليم في تقييم الأداء.

دراسة أبو بكر مبارك، محمد (2010)، تمثلت مشكلة البحث الرئيسية هل يؤدي استخدام التخطيط الاستراتيجي إلى رفع الكفاءة والفاعلية بشركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين المحدودة وقد هدفت الدراسة لمعرفة كيفية ممارسة التخطيط الاستراتيجي داخل المنظمات. توصلت الدراسة لعدة توصيات أهمها إنشاء إدارة منفصلة للتخطيط الاستراتيجي تتبع لها عدة أقسام داخل كل إدارة لمراقبة الخطط التشغيلية والمتوسطة.

دراسة الفاتح مالك، آدم (2006)، تناولت الدراسة بالدراسة والتحليل دور القيادة الإدارية في عملية التخطيط الاستراتيجي بوزارة التربية والتعليم ولاية شمال كردفان وتمثلت مشكلة الدراسة ماهية دور القيادة الإدارية في فاعلية عملية التخطيط الاستراتيجي في الوزارة؟ وما هو مدى وعي القيادة الإدارية بالتخطيط الاستراتيجي والالتزام به وقد هدفت الدراسة للتعرف على دور القيادة الإدارية في التخطيط.

توصلت لعدة نتائج أهمها يشارك العاملون في وضع الخطط بالوزارة ولكن الوزارة تعاني من مشاكل مالية وإدارية في عملية التخطيط الاستراتيجي والتخطيط السليم يساعد في حل المشكلات الإدارية التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي بالوزارة؛

دراسة فتحية، إبراهيم (2003)، تمثلت مشكلة الدراسة في المشاكل التي حالت دون التخطيط الاستراتيجي في القطاع الصناعي مثل قطاع الصناعات الغذائية، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها إن مصنع سكر كنانة يستخدم التخطيط الاستراتيجي وفقاً للأسس العلمية مما أدى إلى رفع كفاءة الإنتاجية أما مصنع سعيد للمواد الغذائية لا تستخدم التخطيط الاستراتيجي فقد كان يستعيز عن ذلك باستخدام خطط قصيرة الأجل. وجاءت أهم توصيات الدراسة: ضرورة إتباع أساليب التخطيط الاستراتيجي لخروج الصناعات الغذائية من العديد من المشاكل وكوقاية لها من الفشل.

دراسة أبو عجرم (2006)، دور الوعي البلدي في التنمية المحلية، قدمت هذه الورقة إلى مؤتمر العمل البلدي الأول الذي عقد خلال الفترة 26-27 مارس 2006،

وقد ناقشت فيه الباحثة ماهية العمل البلدي وعلاقته بالتنمية المحلية وماهية المشاركة وما هو واقع علاقتنا بالشأن العام ضمن العمل البلدي، وكيفية معالجة هذا الواقع في المجتمع اللبناني، وقد توصلت الدراسة إلى البلديات اللبنانية تواجه تحديات مصيرية عديدة في المجالات الحياتية المختلفة ، كالمجال السياسي والحضاري والبيئي وغيرها. ولمواجهة هذه التحديات تحتاج هذه البلديات إلى تعبئة الأفراد والجماعات في حقل التنمية الوطنية والوعي الاجتماعي.

دراسة استطلاع رأي المواطنين حول دور المجالس الشعبية المحلية في التنمية، مركز المعلومات و دعم اتخاذ القرار في التنمية المحلية، القاهرة، فبراير 2005) هذه الدراسة إلى قياس آراء المواطنين حول دور المجالس الشعبية المحلية في التنمية من خلال التعرف على مدى إدراكهم ومعرفتهم بهذه المجالس وتقييمهم لأدائها. انتهت الدراسة إلى أن 24% ممن لديهم وعي بوجود المجالس الشعبية المحلية سبق لهم المشاركة في انتخاباتها.

فرضيات ونموذج البحث

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة المجالس البلدية العمانية؟

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية المجالس البلدية العمانية؟
- توجد فروق ذات دلالة معنوية في استخدام التخطيط الاستراتيجي تعزى (المؤهل، سنوات الخبرة، والمحافظة)؟
- توجد فروق ذات دلالة معنوية تتعلق بكفاءة المجالس البلدية العمانية تعزى للمتغيرات (المؤهل ، سنوات الخبرة ، والمحافظة)؟
- توجد فروق ذات دلالة معنوية تتعلق بفاعلية المجالس البلدية العمانية تعزى للمتغيرات (المؤهل ، سنوات الخبرة ، والمحافظة)؟

منهجية البحث .

مجتمع وعينة البحث

مجتمع البحث هي، المجالس البلدية، وعددها (11) مجلس بلدية على مستوى السلطنة، أما العينة فتتكون من عدد من أعضاء المجالس البلدية في كل مجلس بلدي بالسلطنة ممن له خبرة في الموضوع، حيث بلغ إجمالي العينة (192) عضواً، كذلك تم توزيع الاستبانة على عدد من المسؤولين الحكوميين أصحاب العلاقة المباشرة بالمجالس البلدية، أيضاً تم توزيع الاستبانة على عدد من المواطنين المستفيدين من المجالس البلدية. الأساليب الإحصائية المستخدمة في وصف وتحليل البيانات :ولتحقيق أهداف البحث، سوف يتم استخدام المعالجات الإحصائية الملائمة للتحليل، وهي البرنامج الإحصائي (SPSS)،

3- أداة جمع البيانات : الاستبيان

لغايات البحث الميداني قام الباحث بتصميم استبانة على ضوء ماتم مراجعة أدبيات البحث التي شملت الدراسات والتجارب السابقة والنظريات والنماذج والمفاهيم الأساسية في مجال الإدارة المحلية والمجالس المحلية.

فقد تم بناء الاستبانة (العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة وفاعلية المجالس البلدية العمانية)

اختبار فرضيات البحث وتحليل ومناقشة النتائج

1- اختبار الفرضيات الرئيسية

1.1 اختبار كرونباخ ألفا للصدق والثبات

للتأكد من الصدق الظاهري للأداة، من تم عرضها على عينة مكونة من (16) موظفاً ومن اصحاب العلاقة بالمجالس البلدية في حدود محافظة شمال الشرقية والتي تعمل فيها موظفاً، وذلك بهدف التأكد من وضوح العبارات وسلامتها اللغوية، ومدى مناسبة الفقرات للمستجيب الذي ستطبق عليه الأداة ومدى انتماء الفقرة للمجال الذي أعدت لقياس، وقد اخذت ملاحظاتهم بعين الاعتبار وتم تعديل فقرات الاستبانة لتناسب مع التعديلات المقترحة، وللثبات، يُقصد بثبات أداة الدراسة هو استقرار النتائج أي مدى التوافق أو الاتساق في نتائج الاستبيان، وقد تم استخدام اختبار الاتساق الداخلي

(Alpha-Cronbach) وللاستبانة ككل باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث بلغ معامل الثبات تقريباً (900,0) وهذه القيمة مرتفعة وهي مقبولة لأغراض تحليل هذا البحث، هذه الخطوة مهمة لمعرفة مدى صدق وثبات واستاق المحاور الثلاثة الاستبانة، والحمد لله بلغت معامل الثبات (0.900)، وهي قيمة مرتفعة لمواصلة عملية التحليلات اللاحقة لأغراض البحث.

2.1 اختبار كولموجوروف - سميرونوف لإعتدالية كل مقياس

وكذلك تم إجراء اختبار لمعرفة إعتدالية كل مقياس لهذه المحاور باستخدام

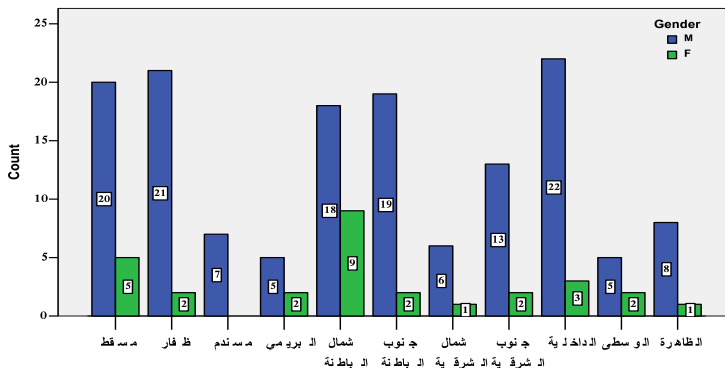
اختبار كولموجوروف - سميرونوف

نلاحظ من خلال اختبار (كولموجوروف - سميرونوف) إنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) وهذا يدل أن هذه المحاور توزيعها طبيعي ومناسب؛ وكذلك تم اختبار مجمل محاور الاستبانة ككل حيث تبين إنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) أي يمكن تطبيق الاستبانة بشكل طبيعي .

3.1 خصائص مفردات عينة البحث :

تم تطبيق الاستبانة على عينة عشوائية حسبنا ذكرت سابقا، حيث بلغ أفراد عينة الدراسة من (192) شخص . لوحظ من خلال البحث والمتضمن توزيع أفراد عينة البحث حسب الجنس لكل محافظة ان عدد الذكور (144) اعلى من عدد الإناث، وهذا طبيعي لأن الباحث ذكر وكان سهل توزيع الاستبانة على الذكور ، كذلك فقد جاءت محافظة الداخلية في المستوى الاول بعدد (22) ذكر، بينما محافظ مسندم لم تقم انثى بتعبئة أي استبانة (0).

شكل (3) : توزيع أفراد عينة البحث حسب الجنس لكل محافظة



يتضح لنا ان الاشخاص الذين عمرهم ما بين (30-45)، هم اكثر الاشخاص عدداً، حيث بلغ عددهم (118) شخص، وجاءت محافظة شمال الباطنة بأكثر عدد من الاشخاص في هذه الفئة العمرية كان عددهم (24) شخص، بينما في الفئة العمرية (56 فأكثر) نجد ان محافظات البريمي وشمال الباطنة وجنوب الباطنة وشمال الشرقية وجنوب الشرقية والوسطى والظاهرة (0) شخص. لوحظ من البحث والمتضمن افراد عينة البحث حسب المؤهل العلمي والاكاديمي الاخير لعينة البحث حسب المحافظة، يتضح ان حملة شهادة الثانوية العامة هم الفئة الاكثر حيث بلغ عددهم (59) شخص، ويأتي بعدهم اصحاب مؤهل البكالوريوس وعددهم (53)، كذلك فان محافظة مسقط فقد جاءت بأكبر عدد (14) من حملة الثانوية العامة، وجاءت محافظتي جنوب الباطنة وظفار متساويتين بعدد (12) من حملة البكالوريوس، بينما تنفرد محافظة الداخلية بأن لديها شخص يحمل مؤهل الدكتوراة. من البيانات التي تم بحثها والمتضمن توزيع افراد عينة البحث حسب الوظيفة لكل محافظة، يتضح لنا أن محافظة الداخلية بها (23) شخص من القطاع الحكومي، وتأتي بعدها محافظة مسقط بعدد (21) شخص في القطاع الحكومي، بينما جاءت محافظة مسندم بأقل عدد أشخاص (4) في القطاع الحكومي.

من خلال بيانات البحث، والمتضمن توزيع عينة البحث حسب سنوات الخبرة، فقد ظهر أن الاشخاص الذين لديهم خبرة من (4-10) سنوات بلغ عددهم (65) شخص، وجاءت محافظة شمال الباطنة بعدد (15) شخص ممن لديهم خبرة من (4-10) سنوات، وجاءت محافظة مسقط في الترتيب الثاني بعدد (13) شخص ممن لديهم خبرة من (4-10) سنوات.

2- اختبار الفرضيات الفرعية

بناء على معادلة ألفا كرونباخ لقياس مدى التناسق الداخلي لأسئلة المقياس، حيث تم تطبيق المعادلة على المجتمع الكلي لقياس الصدق البنائي (العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة وفاعلية المجالس البلدية العمانية)، يتضمن هذا الفصل على نتائج البحث، وقد قام الباحث بالإجابة عن تساؤلات البحث على النحو التالي :

- ما واقع التخطيط الاستراتيجي في المجالس البلدية العمانية ؟
- ما مستوى كفاءة المجالس البلدية العمانية ؟
- ما مدى فاعلية المجالس البلدية العمانية ؟

• هل توجد علاقة ارتباطية بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة المجالس البلدية العمانية ؟

• هل توجد علاقة ارتباطية بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية المجالس البلدية العمانية ؟

• هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استخدام التخطيط الاستراتيجي تعزى للمتغيرات (المؤهل ، سنوات الخبرة ، والمحافظة) ؟

• هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية تتعلق بكفاءة المجالس البلدية العمانية تعزى للمتغيرات (المؤهل ، سنوات الخبرة ، والمحافظة) ؟

• هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية تتعلق بفاعلية المجالس البلدية العمانية تعزى للمتغيرات (المؤهل ، سنوات الخبرة ، والمحافظة) ؟

وبناءً على السؤال الرابع والخامس والسادس والسابع والثامن فقد تم صياغة فروض الدراسة كالاتي:

• لا توجد علاقة ارتباطية بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة المجالس البلدية العمانية عند مستوى الدلالة ($0.05 = \alpha$) .

• لا توجد علاقة ارتباطية بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية المجالس البلدية العمانية عند مستوى الدلالة ($0.05 = \alpha$) .

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 = \alpha$) في استخدام التخطيط الاستراتيجي تعزى للمتغيرات (المؤهل ، سنوات الخبرة ، والمحافظة) ؟

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 = \alpha$) تتعلق بكفاءة المجالس البلدية العمانية تعزى للمتغيرات (المؤهل ، سنوات الخبرة ، والمحافظة) ؟

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 = \alpha$) تتعلق بفاعلية المجالس البلدية العمانية تعزى للمتغيرات (المؤهل ، سنوات الخبرة ، والمحافظة) ؟

نتائج السؤال الأول :

للإجابة عن السؤال الأول والذي ينص على :

ما واقع التخطيط الاستراتيجي في المجالس البلدية العمانية ؟

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من محور التخطيط الاستراتيجي وكل فقرة من فقرات المجالات :

أولاً : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من محور التخطيط الاستراتيجي.

للتعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في المجالس البلدية العمانية من خلال مجالات البحث، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من محور التخطيط الاستراتيجي يوضح الجدول رقم (11) .

جدول (11) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من محور التخطيط

الاستراتيجي مرتبة ترتيباً تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي

رقم المجال	المرتبة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	1	مفهوم التخطيط الاستراتيجي	3,472	0,720
3	2	إمكانية تطبيق التخطيط الاستراتيجي	3,388	0,763
4	3	الرقابة الاستراتيجية	3,299	0,794
2	4	أهداف التخطيط الاستراتيجي	3,298	0,836
		المتوسط العام للمحور الأول	3,363	0,649

من خلال الإطلاع على الجدول رقم (11) يتبين أن مجالات محور التخطيط الاستراتيجي جاءت بمتوسط حسابي بين المتوسطة والعالية حسب السلم التصنيفي لتفسير نتائج البحث، حيث جاء المجال الأول " مفهوم التخطيط الاستراتيجي " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.472) بدرجة عالية حسب السلم التصنيفي لتفسير نتائج البحث، وانحراف معياري (0,720)، بينما جاء في المرتبة الأخيرة المجال الثاني " أهداف التخطيط الاستراتيجي " بمتوسط حسابي (3,298) بدرجة متوسطة حسب السلم التصنيفي لتفسير نتائج البحث، وانحراف معياري (0,836) .

ثانياً: المجال الأول (مفهوم التخطيط الاستراتيجي) للتعرف على مفهوم التخطيط الاستراتيجي داخل المجالس البلدية العمانية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذا المجال يوضح الجدول رقم (12) :

جدول (12) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مفهوم التخطيط

الاستراتيجي مرتبة ترتيباً تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
4	1	الخطة الاستراتيجية هي من أهم مخرجات عملية التخطيط الاستراتيجي	3,641	1,109
1	2	يعتبر مفهوم التخطيط الاستراتيجي واضح لدى القائمين على إدارة المجالس البلدية	3,427	1,018
3	3	التخطيط الاستراتيجي في ظل عدم اليقين هو بمثابة التنبؤ بالمستقبل	3,416	0,976
2	4	يشير مفهوم التخطيط الاستراتيجي إلى إتباع أساليب علمية لرصد وتوظيف الموارد المتاحة وإدارتها للوصول إلى الأهداف المنشودة	3,404	0,993
		المتوسط العام للمجال الأول	3,472	0,720

من خلال الجدول رقم (12) يلاحظ أن الفقرة الرابعة "الخطة الاستراتيجية هي من أهم مخرجات عملية التخطيط الاستراتيجي" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,641) بدرجة عالية حسب السلم التصنيفي لتفسير نتائج البحث، بينما جاءت الفقرة الثانية من المجال الأول "يشير مفهوم التخطيط الاستراتيجي إلى إتباع أساليب علمية لرصد وتوظيف الموارد المتاحة وإدارتها للوصول إلى الأهداف المنشودة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3,404) بدرجة عالية وانحراف معياري (0,993).

ثالثاً: المجال الثاني (أهداف التخطيط الاستراتيجي) للتعرف على مستوى معرفة بأهداف التخطيط الاستراتيجي لدى المجالس البلدية العمانية، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذا المجال كما يوضح الجدول رقم (13) :

جدول (13) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال أهداف التخطيط الاستراتيجي مرتبة ترتيباً تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
5	1	يضع المجلس البلدي أهدافاً تلامس الواقع الفعلي للمجلس البلدي	3,560	1,085
6	2	أهداف المجلس البلدي قابلة للقياس الكمي والوصفي	3,283	1,086
9	3	أهداف المجلس البلدي واضحة ومفهومة لدى جميع الأفراد العاملين بالمجلس	3,248	1,116
7	4	تعتبر أهداف المجلس البلدي محددة بدقة وقابلة للقياس والتنفيذ	3,225	1,023
8	5	أهداف المجلس البلدي ذات جدول زمني محدد	3,173	1,107
		المتوسط العام للمجال الثاني	3,298	0,836

من خلال الجدول رقم (13) يلاحظ أن المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة جاءت بالمرتبة الأولى "يضع المجلس البلدي أهدافاً تلامس الواقع الفعلي للمجلس البلدي" بدرجة عالية حسب السلم التصنيفي لتفسير نتائج الدراسة بمتوسط حسابي (3,560)؛ كذلك فقد جاءت الفقرة الثامنة من نفس المجال "أهداف المجلس البلدي ذات جدول زمني محدد" في المرتبة الأخيرة في هذا المحور بمتوسط حسابي (3,173) بدرجة متوسطة حسب السلم التصنيفي لتفسير النتائج.

رابعاً: المجال الثالث (إمكانية تطبيق التخطيط الاستراتيجي) للتعرف على مستوى إمكانية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المجالس البلدية العمانية، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذا المجال كما يوضح الجدول رقم (14) :

جدول (14) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال إمكانية تطبيق التخطيط الاستراتيجي مرتبة ترتيباً تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
10	1	لدى المجالس البلدية الامكانيات اللازمة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي	3,641	1,130
11	2	بتطبيق التخطيط الاستراتيجي تحقق المجالس البلدية الاهداف التي وضعتها لنفسها	3,526	1,065
12	3	تضع المجالس البلدية بدائل استراتيجية مناسبة لها وفق الإمكانيات المتاحة	3,502	1,003
13	4	لدى المجالس البلدية المرونة الكافية لمقابلة التغيرات التي تحدث في البيئة والتكيف معها	3,312	1,065
14	5	تشرك المجالس البلدية جميع العاملين في إعداد الخطط التنفيذية المساعدة في تطبيق الخطة الاستراتيجية	3,312	1,123
17	6	الوقوف على نقاط الضعف والقوة كعنصر جوهري في عملية التخطيط الاستراتيجي في المجالس البلدية	3,289	1,140
16	7	العمل على تقديم تصور شامل ودقيق عند إعداد الخطط لجميع الأنشطة المراد تحقيقها وما هي أثارها المتوقعة	3,265	1,109
15	8	تلتزم المجالس البلدية بالبرامج والجداول الزمنية التي تضعها لتحقيق أهدافها	3,260	1,071
المتوسط العام للمجال الثالث			3,388	0,763

من خلال الجدول رقم (14) يلاحظ أن الفقرات (10 ، 11 ، 12) جاءت بمتوسط حسابي بدرجة عالية؛ حيث جاءت الفقرة العاشرة " لدى المجالس البلدية الامكانيات اللازمة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,641) بدرجة عالية حسب السلم التصنيفي لتفسير نتائج البحث؛ في حين جاءت الفقرة الخامسة عشر " تلتزم المجالس البلدية بالبرامج والجداول الزمنية التي تضعها لتحقيق أهدافها " في المرتبة الأخيرة في هذا المجال بمتوسط حسابي (3,260) بدرجة متوسطة وانحراف معياري (1,071) .

خامساً: المجال الرابع (الرقابة الاستراتيجية) للتعرف على مستوى الرقابة الاستراتيجية في المجالس البلدية العمانية ، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذا المجال كما يوضح الجدول رقم (15) :

جدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الرقابة الاستراتيجية مرتبة ترتيباً تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي

رقم الفقرة	المرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
18	1	تعتمد نتائج عملية تقييم الأداء لأغراض التنفيذ والتطوير	3,526	1,009
20	2	هناك طرق رقابة مناسبة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية للمجالس البلدية	3,317	1,032
21	3	يحقق نظام الرقابة على تنفيذ استراتيجية المجالس البلدية الغرض الذي تم وضع الاستراتيجية من أجله	3,306	1,030
19	4	تتابع المجالس البلدية الرقابة على تنفيذ الخطط الاستراتيجية التي تم وضعها لتحقيق الأهداف المنشودة	3,254	1,058
22	5	تحتوي الخطط على برامج للرقابة والمتابعة والتقييم للتأكد من سير الأمور كما خطط لها	3,092	1,068
المتوسط العام للمجال الرابع			3,299	0,794

من خلال الجدول رقم (15) يلاحظ أن الفقرة " تعتمد نتائج عملية تقييم الأداء لأغراض التنفيذ والتطوير " جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,526) بدرجة عالية حسب السلم التصنيفي لتفسير نتائج البحث؛ بينما جاءت ارقام الفقرات (20 ، 21 ، 19 ، 22) بدرجة متوسطة؛ بينما جاءت الفقرة " تحتوي الخطط على برامج للرقابة والمتابعة والتقييم للتأكد من سير الأمور كما خطط لها " في المرتبة الأخيرة في هذا المجال بمتوسط حسابي (3,092) بدرجة متوسطة حسب السلم التصنيفي لتفسير النتائج.

نتائج السؤال الثاني : للإجابة عن السؤال الثاني والذي ينص على :

ما مستوى كفاءة المجالس البلدية العمانية ؟

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من محاور الكفاءة وكل فقرة من فقرات المجالات :

أولاً : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من محاور الكفاءة. للتعرف على مستوى كفاءة المجالس البلدية العمانية من خلال مجالات البحث، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من محاور الكفاءة كما يوضح الجدول رقم (16).

جدول (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من محاور الكفاءة مرتبة ترتيباً تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي

رقم المجال	المرتبة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
3	1	كفاءة أداء أعضاء المجالس البلدية	3,969	0,403
2	2	طبيعة تقييم أداء المجالس البلدية	3,264	0,765
1	3	اختصاصات المجالس البلدية	3,248	0,774
		المتوسط العام للمحور الثاني	3,542	0,452

من خلال الإطلاع على الجدول رقم (16) يتبين لنا أن مجال " كفاءة أداء أعضاء المجالس البلدية " جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.969) بدرجة عالية حسب السلم التصنيفي لتفسير نتائج البحث، وانحراف معياري (0,403)، بينما جاء في المرتبة الأخيرة المجال " اختصاصات المجالس البلدية " بمتوسط حسابي (3,248) بدرجة متوسطة حسب السلم التصنيفي لتفسير نتائج البحث، وانحراف معياري (0,774) .

ثانياً: المجال الأول (اختصاصات المجالس البلدية) للتعرف على مستوى اختصاصات المجالس البلدية العمالية ، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذا المجال كما يوضح الجدول رقم (17) :

جدول (17) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال اختصاصات

المجالس البلدية مرتبة ترتيباً تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي

رقم الفقرة	المرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
23	1	درجة السلطة الممنوحة للمجالس البلدية واضحة لأعضاء المجلس	3,410	1,094
24	2	هناك وضوح لحدود مسؤوليات المجالس البلدية والجهات الأخرى	3,410	1,011
25	3	هناك تنسيق تام بين المجالس البلدية والمؤسسات الأخرى في المحافظة يخص العملية التنموية	3,225	1,073
26	4	يتوفر لدى المجالس البلدية التسهيلات والإمكانات اللازمة لإنجاز أعماله	2,948	1,052
		المتوسط العام للمجال الأول	3,248	0,774

من خلال الجدول رقم (17) يلاحظ أن الفقرة "درجة السلطة الممنوحة للمجالس البلدية واضحة لأعضاء المجلس" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,410) بدرجة عالية حسب السلم التصنيفي لتفسير نتائج الدراسة، بينما جاءت الفقرة السادسة والعشرون من المجال الأول " يتوفر لدى المجالس البلدية التسهيلات والإمكانات

اللازمة لإنجاز أعماله " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2,948) بدرجة متوسطة وانحراف معياري (1,052).

نتائج السؤال الثالث: للإجابة عن السؤال الثالث والذي ينص على :

ما مدى فاعلية المجالس البلدية العمانية ؟

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من محاور الفاعلية وكل فقرة من فقرات المجالات

أولاً : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من محاور الفاعلية. للتعرف على مدى فاعلية المجالس البلدية العمانية من خلال مجالات البحث، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من محاور الفاعلية كما يوضح الجدول رقم (20).

جدول (20) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من محاور الفاعلية

مرتبة ترتيباً تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي

رقم المجال	المرتبة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
3	1	العوامل المساعدة في تحسين فاعلية أداء المجالس البلدية	3,830	0,831
4	2	المعوقات التي تحد من فاعلية أداء المجالس البلدية	3,789	0,755
2	3	فاعلية عملية اتخاذ القرارات	3,369	0,717
1	4	طبيعة الإدارة المحلية بالمحافظة	3,318	0,785
المتوسط العام للمحور الثالث				
			3,581	0,575

من خلال الإطلاع على الجدول رقم (20) يتبين أن مجال "العوامل المساعدة في تحسين فاعلية أداء المجالس البلدية" جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.830) بدرجة عالية حسب السلم التصنيفي لتفسير نتائج الدراسة، وانحراف معياري (0,831)، بينما جاء في المرتبة الأخيرة المجال " طبيعة الإدارة المحلية بالمحافظة " بمتوسط حسابي (3,318) بدرجة متوسطة حسب السلم التصنيفي لتفسير نتائج البحث، وانحراف معياري (0,785) .

ثانياً: المجال الأول (طبيعة الإدارة المحلية) للتعرف على العوامل المساعدة في تحسين فاعلية طبيعة الادارة المحلية بالمجالس البلدية العمانية، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذا المجال كما يوضح الجدول رقم (21) :

جدول (21) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تحسين فاعلية طبيعة الادارة المحلية بالمجالس البلدية مرتبة ترتيباً تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
40	1	الأسلوب المتبع في إدارة المحافظة يسمح بمشاركة المجلس البلدي مع الجهات التنموية الأخرى في مختلف مراحل التخطيط للتنمية المحلية المتعلقة بالمحافظة	3,474	1,097
38	2	الأسلوب المتبع في إدارة المحافظة هو اللامركزية الإدارية	3,474	1,260
41	3	تميل الحكومة المركزية إلى أسلوب الإدارة بالمشاركة مع المجلس البلدي فيما يتعلق بالتنمية المحلية	3,398	1,055
42	4	تهتم الحكومة المركزية بالاقترحات والمبادرات التي يقدمها المجلس البلدي والتي تلامس احتياجات المحافظة	3,317	1,108
39	5	توجد ميزانية سنوية مستقلة ومخصصة للتنمية المحلية في المحافظة	3,132	1,186
43	6	بشكل عام يعمل المجلس البلدي حسب مفهوم اللامركزية الإدارية بدرجة كبيرة جداً	3,115	1,155
		المتوسط العام للمجال الأول	3,318	0,785

من خلال الجدول رقم (21) يلاحظ أن فقرات هذا المجال جاءت بدرجة متوسطة حسب السلم التصنيفي لتفسير النتائج حيث جاءت الفقرة "الأسلوب المتبع في إدارة المحافظة يسمح بمشاركة المجلس البلدي مع الجهات التنموية الأخرى في مختلف مراحل التخطيط للتنمية المحلية المتعلقة بالمحافظة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,474) بدرجة عالية حسب السلم التصنيفي لتفسير نتائج البحث، بينما جاءت الفقرة الثالثة والأربعون من المجال الأول " بشكل عام يعمل المجلس البلدي حسب مفهوم اللامركزية الإدارية بدرجة كبيرة جداً " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3,115) بدرجة متوسطة وانحراف معياري (1,155).

ثالثاً: المجال الثاني (فاعلية عملية اتخاذ القرارات) للتعرف على طبيعة فاعلية عملية اتخاذ القرارات في المجالس البلدية العمانية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذا المجال كما يوضح الجدول رقم (22)

جدول (22) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال فاعلية عملية اتخاذ القرارات مرتبة ترتيباً تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري

46	1	يتخذ المجلس البلدي القرارات بمشاركة الأعضاء	3,618	1,080
48	2	يحرص المجلس البلدي على أن يكون القرار المتخذ واضحاً وبسيطاً لكافة أعضاء الفريق ليتمكن من تنفيذه	3,554	1,064
45	3	يحرص المجلس البلدي على أن يكون القرار الذي يتم اتخاذه ممكن وقابل للتنفيذ حدود الإمكانيات المتاحة	3,526	1,059
47	4	يصدر المجلس البلدي القرارات في التوقيت والمكان المناسب	3,375	1,106
49	5	يستخدم المجلس البلدي سياسة الباب المفتوح كأداة للحصول على المعلومات والبيانات الخاصة	3,341	1,128
51	6	يستخدم المجلس البلدي تكنولوجيا المعلومات وتقنية الإنترنت كوسيلة للاتصال	3,283	1,037
52	7	يحرص المجلس البلدي على توفير قاعدة بيانات تستوعب طبيعة الأزمة وأبعادها يتم توظيفها للتعامل مع الأزمة	3,271	1,062
44	8	يستخدم المجلس البلدي خطوات التفكير العلمي في اتخاذ القرارات	3,196	1,103
50	9	يتجاوز المجلس البلدي قنوات الاتصال الرسمية في نقل وتبادل المعلومات إذا دعت الحاجة لذلك	3,161	1,144
المتوسط العام للمجال الثاني			3,369	0,717

الجدول رقم (22) يلاحظ أن المتوسط الحسابي للفقرة السادسة والأربعون "يتخذ المجلس البلدي القرارات بمشاركة الأعضاء" بدرجة عالية حسب السلم التصنيفي لتفسير نتائج الدراسة بمتوسط حسابي (3,618)؛ كذلك فقد جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة الخمسون من نفس المجال "يتجاوز المجلس البلدي قنوات الاتصال الرسمية في نقل وتبادل المعلومات إذا دعت الحاجة لذلك" بمتوسط حسابي (3,161) بدرجة متوسطة حسب السلم التصنيفي لتفسير النتائج.

رابعاً: المجال الثالث (العوامل المساعدة في تحسين فاعلية أداء المجالس البلدية) للتعرف على طبيعة العوامل المساعدة في تحسين فاعلية أداء المجالس البلدية العمانية، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذا المجال كما يوضح الجدول رقم (23) :

جدول (23) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال العوامل المساعدة في تحسين فاعلية أداء المجالس البلدية مرتبة ترتيباً تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
60	1	إعطاء المجالس البلدية الحرية والاستقلالية في اتخاذ القرارات	4,086	1,061

		المتعلقة بتطوير وتنمية المحافظة		
1,004	4,057	تحديث الأنظمة والقوانين	2	53
1,184	3,901	توفير مبنى مستقل للمجلس البلدي	3	59
1,163	3,826	تحسين القدرات المالية للمجلس البلدي	4	58
1,094	3,774	تطوير نظم الرقابة والاتصال والمتابعة وزيادة فعاليتها	5	56
1,132	3,768	تعزيز الوعي السياسي والاجتماعي والتعاون لدى المواطنين.	6	54
1,163	3,745	تطوير مختلف الجوانب الإدارية بما في ذلك الهياكل والإجراءات والكوادر البشرية وغيرها.	7	55
1,194	3,682	توسيع قاعدة المشاركة والتعاون بين المجالس البلدية المتجاورة	8	57
1,334	3,630	إشراك المجالس البلدية عند وضع الميزانية الخاصة بالعملية	9	61
0,831	3,830	المتنمية في المحافظة		
المتوسط العام للمجال الثالث				

من خلال الجدول رقم (23) يلاحظ أن فقرات المجال الثالث جاءت بمتوسط حسابي بدرجة عالية؛ حيث جاءت الفقرة " إعطاء المجالس البلدية الحرية والاستقلالية في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير وتنمية المحافظة " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4,086) بدرجة عالية حسب السلم التصنيفي لتفسير نتائج البحث؛ في حين جاءت الفقرة " إشراك المجالس البلدية عند وضع الميزانية الخاصة بالعملية التنموية في المحافظة " في المرتبة الأخيرة في هذا المجال بمتوسط حسابي (3,630) بدرجة عالية وانحراف معياري (1,334) .

خامساً: المجال الرابع (المعوقات التي تحد من فاعلية أداء المجالس البلدية) للتعرف على طبيعة المعوقات التي تحد من فاعلية أداء المجالس البلدية العمانية، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذا المجال كما يوضح الجدول رقم (24)؛

لوحظ أن المتوسطات الحسابية لهذا المجال تراوحت بين (3,953 - 3,612) بدرجة عالية حسب السلم التصنيفي لتفسير نتائج البحث بينما ؛ حيث جاءت الفقرة " قصور الأنظمة واللوائح والقوانين " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,953) بدرجة عالية ، بينما جاءت الفقرة " ضعف تعاون المواطنين مع المجلس البلدي وتضارب المصالح " في المرتبة الأخيرة في هذا المحور بمتوسط حسابي (3,612) بدرجة عالية حسب السلم التصنيفي لتفسير النتائج.

نتائج السؤال الرابع :

للإجابة عن السؤال الرابع والذي ينص على :

هل توجد علاقة إرتباطية بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة المجالس البلدية

العمانية؟

قام الباحث باستخدام معامل الارتباط بيرسون لمحاو الاستبانة لمعرفة العلاقة

الإرتباطية بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة المجالس البلدية العمانية .

أولاً: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التخطيط الاستراتيجي ومحور

الكفاءة :

اختبار بيرسون لإيجاد معامل الارتباط :-

إيجاد معامل الإرتباط بيرسون بين مجالات التخطيط الاستراتيجي ومجالات

الكفاءة من خلال بيانات الدراسة نلاحظ أنه توجد علاقة إرتباطية قوية موجبة ذات

دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين مجالات التخطيط الاستراتيجي

ومجالات الكفاءة (اختصاصات المجالس البلدية، طبيعة تقييم أداء المجالس البلدية،

المحور العام لمحور الكفاءة)، بينما نلاحظ أنه لا توجد علاقة إرتباطية ذات دالة

إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين مجالات التخطيط الاستراتيجي جميعها

وبين مجال (كفاءة أداء أعضاء المجالس البلدية)، وكذلك نرى أيضاً أنه هناك علاقة

عكسية بين مجال مفهوم التخطيط الاستراتيجي ومجال كفاءة أداء أعضاء المجالس

البلدية .

نتائج السؤال الخامس :

للإجابة عن السؤال الخامس والذي ينص على :

هل توجد علاقة إرتباطية بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية المجالس البلدية

العمانية ؟

قام الباحث باستخدام معامل الارتباط بيرسون لمحاو الاستبانة لمعرفة العلاقة

الإرتباطية بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية المجالس البلدية العمانية .

أولاً: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التخطيط الاستراتيجي

ومحور الفاعلية :

جدول رقم (27) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التخطيط

الاستراتيجي ومحور الفاعلية

المحاور	المجال	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
التخطيط الاستراتيجي	مفهوم التخطيط الاستراتيجي	173	3,472	0,720
	أهداف التخطيط الاستراتيجي	173	3,298	0,836
	إمكانية تطبيق التخطيط الاستراتيجي	173	3,388	0,763
	الرقابة الاستراتيجية	173	3,299	0,794
	المتوسط العام لمحور التخطيط الاستراتيجي	173	3,363	0,649
الفاعلية	طبيعة الإدارة المحلية بالمحافظة	173	3,318	0,785
	فاعلية عملية اتخاذ القرارات	173	3,369	0,717
	العوامل المساعدة في تحسين فاعلية أداء المجالس البلدية	173	3,830	0,831
	العوامل التي تحد من فاعلية أداء المجالس البلدية	173	3,789	0,755
	المتوسط العام لمحور الفاعلية	173	3,581	0,575

ثانياً: إيجاد معامل الارتباط بيرسون بين مجالات التخطيط الاستراتيجي

ومجالات الفاعلية

من خلال بيانات البحث المجمع تم ملاحظة أنه توجد علاقة إرتباطية قوية موجبة ذات دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين مجالات التخطيط الاستراتيجي ومجالات الفاعلية، وهذا يتعارض مع فرضية البحث التي تنص على " لا توجد علاقة إرتباطية بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية المجالس البلدية العمانية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) " .

نتائج السؤال السادس :

للإجابة عن السؤال السادس والذي ينص على :

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استخدام التخطيط الاستراتيجي تعزى للمتغيرات (المؤهل ، سنوات الخبرة ، والمحافظة) ؟

اختبار أنوفا (Anova) لتحليل التباين الأحادي بين المتوسطات الحسابية :-

قام الباحث باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (Anova) بين المتوسطات الحسابية لمتغير المؤهل و بين مجالات محور التخطيط الاستراتيجي .

أولاً: تحليل التباين الأحادي (Anova) بين المتوسطات الحسابية لمتغير المؤهل العلمي والأكاديمي الأخير .

من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في مجالات محور التخطيط الاستراتيجي وفقا لمتغير المؤهل العلمي والأكاديمي الأخير :

نلاحظ أنه لا توجد فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين استجابات أفراد عينة البحث تعزى لمتغير المؤهل العلمي والأكاديمي الأخير، وهذا يؤكد فرضية البحث والتي تنص على أنه " لا توجد فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في استخدام التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير (المؤهل العلمي والأكاديمي).

ثانياً : تحليل التباين الأحادي الاتجاه لـ مجالات التخطيط الاستراتيجي وفقا لمتغير سنوات الخبرة

تبين وجود فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين استجابات أفراد عينة البحث لمحور إمكانية تطبيق التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي والأكاديمي الأخير لفئة (أقل من 3 سنوات) حيث جاء المتوسط الحسابي (3,708) وانحراف معياري (0,757).

ثالثاً : تحليل التباين الأحادي (Anova) بين المتوسطات الحسابية لمتغير المحافظات

لوحظ أنه توجد فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين استجابات أفراد عينة البحث لجميع مجالات محور التخطيط الاستراتيجي؛ حيث يعزى مجال مفهوم التخطيط الاستراتيجي لمتغير المحافظات لمحافظة (مسندم) حيث جاء المتوسط الحسابي لها (4,142)، وكذلك يعزى مجال أهداف التخطيط الاستراتيجي لمتغير المحافظات لمحافظة (مسندم) بمتوسط حسابي (3,800)، وكذلك يعزى مجال إمكانية تطبيق التخطيط الاستراتيجي لمتغير المحافظات لمحافظة (مسندم) بمتوسط حسابي (3,892)، حينما يعزى مجال الرقابة الاستراتيجية لمتغير المحافظات لمحافظة (مسقط) حيث جاء بمتوسط حسابي (3,810) .

نتائج السؤال السابع :

للإجابة عن السؤال السابع والذي ينص على :

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بكفاءة المجال البلدية العمانية تعزى للمتغيرات (المؤهل ، سنوات الخبرة ، والمحافظة) ؟
قام الباحث باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (Anova) بين المتوسطات الحسابية لمتغير المؤهل و بين مجالات محور الكفاءة .
أولاً: تحليل التباين الأحادي (Anova) بين المتوسطات الحسابية لمتغير المؤهل العلمي والأكاديمي الأخير .

لوحظ أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين استجابات أفراد عينة البحث تعزى لمتغير المؤهل العلمي والأكاديمي الأخير، وهذا يؤكد فرضية البحث والتي تنص على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في كفاءة المجالس البلدية العمانية تعزى لمتغير (المؤهل العلمي والأكاديمي) .

ثانياً : تحليل التباين الأحادي (Anova) بين المتوسطات الحسابية لمتغير سنوات الخبرة

لوحظ أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين استجابات أفراد عينة البحث لمحور كفاءة المجالس البلدية العمانية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وهذا يؤكد فرضية البحث التي تنص على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تتعلق بكفاءة المجالس البلدية العمانية تعزى لمتغير (سنوات الخبرة) .

ثالثاً : تحليل التباين الأحادي (Anova) بين المتوسطات الحسابية لمتغير المحافظات

لوحظ أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين استجابات أفراد عينة البحث لجميع مجالات محور الكفاءة؛ حيث يعزى مجال اختصاصات المجالس البلدية لمتغير المحافظات لمحافظة (مسندم) حيث جاء المتوسط الحسابي لها (3,642) ، وكذلك يعزى مجال طبيعة تقييم أداء المجالس البلدية لمتغير المحافظات لمحافظة (مسقط) بمتوسط حسابي (3,608)، وكذلك يعزى مجال كفاءة أداء أعضاء المجالس البلدية لمتغير المحافظات لمحافظة (مسقط) بمتوسط حسابي (4,306)،

حينما يعزى المتوسط العام لمحوور الكفاءة لمتغير المحافظات (محافظة) (مسقط) حيث جاء بمتوسط حسابي (3,893) .

نتائج السؤال الثامن : للإجابة عن السؤال الثامن والذي ينص على :

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في فاعلية المجالس البلدية العمانية تعزى للمتغيرات (المؤهل ، سنوات الخبرة ، والمحافظة) ؟

قام الباحث باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (Anova) بين المتوسطات الحسابية لمتغير المؤهل و بين مجالات محور الفاعلية .

أولاً: تحليل التباين الأحادي (Anova) بين المتوسطات الحسابية لمتغير المؤهل العلمي والأكاديمي الأخير .

لوحظ أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين استجابات أفراد عينة البحث تعزى لمتغير المؤهل العلمي والأكاديمي الأخير، وهذا يؤكد فرضية البحث والتي تنص على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في فاعلية المجالس البلدية العمانية تعزى لمتغير (المؤهل العلمي والأكاديمي) .

ثانياً : تحليل التباين الأحادي (Anova) بين المتوسطات الحسابية لمتغير سنوات الخبرة

لوحظ أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين استجابات أفراد عينة البحث في مجال طبيعة الإدارة المحلية بالمحافظة ويعزى لمتغير المؤهل العلمي والأكاديمي الأخير لفئة (أقل من 3 سنوات) حيث جاء المتوسط الحسابي (3,888) وانحراف معياري (0,758) .

ثالثاً : تحليل التباين الأحادي (Anova) بين المتوسطات الحسابية لمتغير المحافظات

لوحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين استجابات أفراد عينة البحث لجميع مجالات محور الفاعلية؛ يعزى مجال طبيعة الإدارة المحلية بالمحافظة لمتغير المحافظات (مسقط) جاء المتوسط الحسابي لها (3,806)، وكذلك يعزى مجال فاعلية عملية اتخاذ القرارات لمتغير المحافظات (مسندم)

بمتوسط حسابي (3,920)، وكذلك يعزى مجال العوامل المساعدة في تحسين فاعلية أداء المجالس البلدية لمتغير المحافظات لمحافظة (ظفار) بمتوسط حسابي (4,236)، حينما يعزى مجال العوامل التي تحد من فاعلية أداء المجالس البلدية لمتغير المحافظات لمحافظة (البريمي) حيث جاء بمتوسط حسابي (4,142) .

مناقشة نتائج فرضيات البحث

فيما يلي سوف نقوم بإثبات أو نفي فروض البحث وذلك على النحو التالي :- أنه من خلال الاجابة على السؤال الرابع وهو :- هل توجد علاقة ارتباطية بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة المجالس البلدية؟، لقد لوحظ لدينا وجود علاقة ارتباطية قوية موجبة ذات دالة إحصائية عند مستوى الدالة ($a=0.05$) بين مجالات التخطيط الاستراتيجي ومجالات الكفاءة (اختصاصات المجالس البلدية، طبيعة تقييم أداء المجالس البلدية، المحور العام لمحور الكفاءة)، بينما نلاحظ أنه لا توجد علاقة ارتباطية ذات دالة إحصائية عند مستوى الدالة ($a=0.05$) بين مجالات التخطيط الاستراتيجي جميعها وبين مجال " كفاءة أداء أعضاء المجالس البلدية "، وكذلك نرى ايضا أنه هناك علاقة عكسية بين مجال مفهوم التخطيط الاستراتيجي ومجال كفاءة أداء أعضاء المجالس البلدية.

كذلك فإنه من خلال الاجابة على السؤال الخامس وهو :- هل توجد علاقة ارتباطية بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية المجالس البلدية العمانية؟، فقد لوحظ لدينا أنه توجد علاقة ارتباطية قوية موجبة ذات دالة إحصائية عند مستوى الدالة ($a=0.05$) بين مجالات التخطيط الاستراتيجي ومجالات الفاعلية، وهذا يتعارض مع فرضية البحث التي تنص على أنه لا توجد علاقة ارتباطية بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية المجالس البلدية العمانية عند مستوى الدالة ($a=0.05$). ايضا من خلال الاجابة على السؤال السادس وهو :- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استخدام التخطيط الاستراتيجي تعزى للمتغيرات (المؤهل، سنوات الخبرة، والمحافظة)، فقد تلاحظ لدينا أنه لا توجد فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى الدالة ($a=0.05$) بين استجابة أفراد عينة البحث تعزى لمتغير (المؤهل العلمي والاكاديمي الاخير)، وهذا يؤكد فرضية البحث

والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في استخدام التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير (المؤهل العلمي والاكاديمي الاخير).

كذلك انه من خلال الاجابة على السؤال السابع وهو :- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بكفاءة المجالس البلدية العُمانية تعزى للمتغيرات (المؤهل، سنوات الخبرة، والمحافظة)، فقد تلاحظ لدينا أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين استجابات أفراد عينة البحث تعزى لمتغير المؤهل العلمي والاكاديمي الاخير، وهذا يؤكد فرضية البحث والتي تنص على أنه، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في كفاءة المجالس البلدية العُمانية تعزى لمتغير (المؤهل العلمي والاكاديمي الاخير).ايضا انه من خلال الاجابة على السؤال الثامن وهو :- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في فاعلية المجالس البلدية العُمانية تعزى لمتغير (المؤهل، سنوات الخبرة، والمحافظة)، فقد تلاحظ لدينا أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين استجابات أفراد عينة البحث تعزى لمتغير المؤهل العلمي والاكاديمي الاخير، وهذا يؤكد فرضية البحث والتي تنص على أنه، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في فاعلية المجالس البلدية العُمانية تعزى لمتغير، المؤهل العلمي والاكاديمي الاخير.انه من خلال الاجابة على اسئلة الاستبيان، حيث جاءت نتائج الاجابة على السؤال الاول والذي هو " ما واقع التخطيط الاستراتيجي في المجالس البلدية العُمانية"؟ حيث أن مجالات محور التخطيط الاستراتيجي جاءت بمتوسط حسابي بين المتوسطة والعالية، حسب السلم التصنيفي لتفسير نتائج البحث، حيث جاء المجال الاول " مفهوم التخطيط الاستراتيجي " في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (3.472) بدرجة عالية حسب السلم التصنيفي لتفسير نتائج البحث، وبانحراف معياري (0.720)، بينما جاء في المرتبة الاخيرة المجال الثاني " أهداف التخطيط الاستراتيجي " بمتوسط حسابي (3.298) بدرجة متوسطة حسب السلم التصنيفي لتفسير نتائج البحث، وانحراف معياري (0.836).

أيضاً في المجال الثاني " أهداف التخطيط الاستراتيجي " للتعرف على مستوى معرفة بأهداف التخطيط الاستراتيجي لدى المجالس البلدية العُمانية " لوحظ لدينا أن المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة جاءت بالمرتبة الاولى " يضع المجلس البلدي أهدافاً تلائم الواقع الفعلي للمجلس البلدي " بدرجة عالية حسب السلم التصنيفي لتفسير نتائج

البحث بمتوسط حسابي (3.560) كذلك فقد جاءت الفقرة الثامنة من نفس المجال " أهداف المجلس البلدي ذات جدول زمني محدد " في المرتبة الأخيرة في هذا المحور بمتوسط حسابي (3.173) بدرجة متوسطة حسب السلم التصنيفي لتفسير النتائج. كذلك فإن المجال الرابع " الرقابة الاستراتيجية " للتعرف على مستوى الرقابة الاستراتيجية في المجالس البلدية العُمانية " ومن خلال الجدول رقم (15) تلاحظ لدينا ان الفقرة " تعتمد نتائج عملية تقييم الأداء لأغراض التنفيذ والتطوير " جاءت في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (3.526) بدرجة عالية حسب السلم التصنيفي لتفسير نتائج البحث؛ بينما جاءت ارقام الفقرات _ 20 ، 21 ، 19 ، 22) بدرجة متوسطة؛ بينما جاءت الفقرة " تحتوي الخطة على برامج للرقابة والمتابعة والتقييم للتأكد من سير الأمور كما خطط لها " في المرتبة الأخيرة في هذا المجال بمتوسط حسابي (3.092) بدرجة متوسطة حسب السلم التصنيفي لتفسير النتائج.

وللإجابة عن السؤال الثاني والذي ينص على ما يلي " ما مستوى كفاءة المجالس البلدية العُمانية؟ " ومن خلال الاطلاع على الجدول رقم (15) يتبين لنا أن مجال " كفاءة أداء أعضاء المجالس البلدية " جاء في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (3.969) بدرجة عالية حسب السلم التصنيفي لتفسير نتائج البحث، وانحراف معياري (3.403)، بينما جاء في المرتبة الأخيرة المجال " اختصاصات المجالس البلدية " بمتوسط حسابي (3.248) بدرجة متوسطة حسب السلم التصنيفي لتفسير نتائج البحث، وانحراف معياري (0.774).

وللإجابة عن السؤال الثالث وهو " ما مدى فاعلية المجالس البلدية العُمانية " فقد جاء بالجدول (20) أن مجال " العوامل المساعدة في تحسين فاعلية أداء المجالس البلدية " جاء في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (3.830) بدرجة عالية حسب السلم التصنيفي لتفسير نتائج البحث، وانحراف معياري (0.831)، بينما جاء في المرتبة الأخيرة المجال " طبيعة الإدارة المحلية بالمحافظة " بمتوسط حسابي (3.318) بدرجة متوسطة حسب السلم التصنيفي لتفسير نتائج البحث، وانحراف معياري (0.785). يتضح لنا من خلال الاجابة على السؤال الرابع وهو " هل توجد علاقة ارتباطية بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة المجالس البلدية العُمانية؟ " فقد تبين لدينا أنه توجد علاقة ارتباطية قوية موجبة ذات داله إحصائية عند مستوى الدلالة ($a = 0.05$) بين مجالات

التخطيط الإستراتيجي ومجالات الكفاءة (اختصاصات المجالس البلدية، طبيعة تقييم أداء المجالس البلدية، المحور العام لمحور الكفاءة)، بينما نلاحظ أنه لا توجد علاقة إرتباطية ذات دالة إحصائية عند مستوى الدالة ($a=0.05$) بين مجالات التخطيط الاستراتيجي جميعها وبين مجال (كفاءة أداء أعضاء المجالس البلدية)، وكذلك نرى أيضاً انه هناك علاقة عكسية بين مجال مفهوم التخطيط الاستراتيجي ومجال كفاءة أداء أعضاء المجالس البلدية.

كذلك فإنه من خلال الاجابة على السؤال الخامس "هل توجد علاقة إرتباطية بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية المجالس البلدية العُمانية؟" فنلاحظ بالجدول (28) أنه توجد علاقة إرتباطية قوية موجبة ذات دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0.05$) بين مجالات التخطيط الاستراتيجي ومجالات الفاعلية، وهذا يتعارض مع فرضية البحث التي تنص على "لا توجد علاقة إرتباطية بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية المجالس البلدية العُمانية"، عند مستوى الدلالة ($a=0.05$).

النتائج :

ومن خلال نتائج البحث، فقد توصل الباحث إنه من اجل رفع كفاءة وفاعلية المجالس البلدية العُمانية إلى عدة نقاط وهي كالتالي :-

- إن للتخطيط الاستراتيجي أثراً إيجابياً في رفع الكفاءة والفاعلية.
- إن التخطيط الاستراتيجي يمكن أن يلعب دوراً محورياً لتحقيق نتائج أكثر فاعلية.
- إن هناك علاقة بين الخطط وتوفر البيانات والمعلومات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي.
- إن هناك علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء.

التوصيات:

- وفي ضوء ما توصلت إليه نتائج البحث، فإن الباحث كذلك يوصي بالاتي :
- ضرورة تحديث الانظمة واللوائح والقوانين للمجالس البلدية والعمل على تطويرها وفقاً للمستجدات الاقتصادية والاجتماعية والادارية والسياسية.

- تبني التخطيط الاستراتيجي لرفع كفاءة وفاعلية المجالس البلدية.
- إعطاء المجالس البلدية الحرية والاستقلالية في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير وتنمية المحافظة، وتحسين القدرات المالية للمجلس البلدي والامكانيات المادية والموارد البشرية، خاصة به لكي يكون له حرية التصرف وتستطيع أداء مهامها بسرعة وبدون أي مؤثرات خارجية.
- توفير مبنى مستقل للمجلس البلدي، وإيجاد هيكل تنظيمي واضح للمجالس البلدية.
- إشراك المجالس البلدية في كل ما يخص المحافظة وعند وضع الميزانية الخاصة بالعملية التنموية في المحافظة.
- إشراك المواطنين في الإسهام في صياغة خطط المجالس البلدية.
- توظيف التغذية الراجعة والمشاركة الفعالة والتعليم العالي والمستمر من العناصر الأساسية المؤثرة في تحسين أداء المجالس البلدية.
- إضافة ممثلي جهات حكومية للمجلس البلدي مثل (وزارة الزراعة والثروة السمكية والحيوانية، وزارة التجارة والصناعة، غرفة تجارة وصناعة عمان، وزارة النقل، الكهرباء والمياه)
- إلغاء المكافأة السنوية لممثلي الجهات الحكومية.

الصعوبات التي واجهت الدراسة .

- من خلال توزيع الاستبيان على مجتمع وعينة البحث فقد صادفت عدة صعوبات وعقبات وهي كالتالي :
- تخوف بعض الاعضاء من تعبئة الاستبيان واعطاء المعلومات، لانهم اقسوا اليمين، ضناً منهم بأنهم يفضوا اسرار المجلس البلدي.
 - صعوبة توزيع الاستبيان إلى مختلف محافظات السلطنة المترامية الاطراف، وعملية إرجاعها بعد تعبئتها من قبل اصحاب العلاقة اخذت فترة طويلة جداً.
 - عدم الحصول على المصادر والمراجع اللازمة للبحث من داخل السلطنة لقلتها وندرتها.

قائمة المراجع العربية والأجنبية

1- المراجع العربية

- ابوبكر مبارك، محمد (2010)، رسالة دكتوراه بعنوان " دور التخطيط الإستراتيجي في رفع الكفاءة والفعالية بالمنظمات"، دراسة حالة شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين، غير منشورة، جامعة النيلين.
- جرادات، ناصر، محمد (2013)، "الإدارة الإستراتيجية منظور تكاملي حديث"، عمان - الأردن، إثراء للنشر والتوزيع.
- جريدة عمان (2014)، "ندوة المجالس البلدية"، خلال الفترة من 9/7 - 9/8/2014م، جريدة عمان، العدد 12243، اليوم الثلاثاء الموافق: 2014/12/18م.
- السكارنة، بلال، خلف (2015)، "الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان - الأردن.
- عبد الوهاب، سمير، محمد (2010)، "الحكم المحلي والتنمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية"، ندوة تطوير الإدارة المحلية في الوطن العربي، القاهرة.
- عبد الوهاب، سمير، محمد (2011)، "التكامل بين الأجهزة الحكومية والإدارات المحلية والبلديات - خيارات وتوجيهات"، بحث للمنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- العشيت، عميد، الماس (2016)، " المجالس البلدية وتطلعات المرحلة القادمة"، مقال بجريدة عمان، العدد 12867، بتاريخ: 2016/8/24م.
- الغالبي وإدريس، طاهر، محسن، و وائل، محمد (2015)، "الإدارة الإستراتيجية"، منظور منهجي متكامل، عمان - الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة.
- الفارسي، صالح، سليمان (2015)، "ملامح من تطور النظام الإداري في سلطنة عمان"، الطبعة 2.
- قانون البلديات الأردني رقم (13) لسنة 2011م، المملكة الأردنية الهاشمية، الجريدة الرسمية، العدد 5114.

- القرار الديواني رقم (2012/15)، "اللائحة التنظيمية للمجلس البلدي"، وزير الديوان البلاط السلطاني، صدر في : 2 من جمادي الأولى 1433 هـ الموافق : 25 من مارس 2012م.
- قنديلجي والجنابي، عامر، إبراهيم، و علاء الدين، عبد القادر (2016)، "نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات"، عمان - الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع الطبعة الثامنة.
- كتاب عُمان، كتاب سنوي، (2015)، وزارة الإعلام، سلطنة عُمان، رقم الإيداع 2015/44م.
- ماضي، صبري، محمد (2011)، " اتجاهات المديرين في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- المصري، مصطفى، احمد (2015)، "التخطيط الاستراتيجي"، مفهوم التخطيط - أنواع التخطيط، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية - مصر.
- الهنائي، احمد، سيف (2016)، " مجلس بلدي وقائي"، مقال بجريدة عُمان، العدد 12901، بتاريخ 2016/9/27م.
- ياغي، محمد، عبد الفتاح (2013)، " الرقابة في الإدارة العامة"، عمان - الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية.

2- المراجع الأجنبية

- Abdel-Basset, Mohamed, Mohamed, Mai, et Smarandache, Florentin (2018 " **(An extension of neutrosophic AHP-SWOT analysis for strategic planning and decision-making.**" Symmetry, vol. 10, no 4, p. 116.
- Allmendinger, Philip. (2017 " **(Planning theory.**" Macmillan International Higher Education.
- Amrollahi, Alireza et Rowlands, Bruce. (2017 " **(Collaborative open strategic planning: a method and case study.**" Information Technology & People, vol. 30, no 4, p. 832-852.
- Ansoff, Harry Igor, Kipley, Daniel, LEWIS, A. O., et al. (2019) " **Implanting strategic management.**" Springer.

- Bryson, John M. (2018 " **(Strategic planning for public and nonprofit organizations : A guide to strengthening and sustaining organizational achievement .**" John Wiley & Sons.
- Dhillon, Gurpreet, Torkzadeh, Gholamreza, et Chang, Jerry (2018 " **(Strategic Planning for IS Security : Designing Objectives. In : International Conference on Design Science Research in Information Systems and Technology .**" Springer, Cham. p. 285-299.
- Driskill, Gerald WC (2018 " **(Organizational culture in action : A cultural analysis workbook .**" Routledge.
- Ervural, BeyzanurCayir, Zaim, Selim, Demirel, Omer F., et al. (2018 " **(An ANP and fuzzy TOPSIS-based SWOT analysis for Turkey's energy planning .**" Renewable and Sustainable Energy Reviews , vol. 82, p. 1538-1550.
- Foucart, Renaud et Wan, Cheng. (2018 " **(Strategic decentralization and the provision of global public goods .**" Journal of Environmental Economics and Management, vol. 92, p. 537-558.
- Ginter, Peter M., Duncan, W. Jack, et Swayne, Linda E. (2018 " **(The strategic management of health care organizations .**" John Wiley & Sons.
- Gitelman, L. D., Sandler, D. G., Gavrilova, T. B., et al. (2018 " **(Complex systems management competency for technology modernization .**" International Journal of Design & Nature and Ecodynamics, vol. 12, no 4, p. 525-537.
- Hatefi, S. M. (2018 " **(Strategic planning of urban transportation system based on sustainable development dimensions using an integrated SWOT and fuzzy COPRAS approach .**" Global Journal of Environmental Science and Management, vol. 4, no 1, p. 99-112.
- Kamariotou, Maria et Kitsios, Fotis. (2019 " **(Strategic information systems planning. In : Advanced Methodologies and Technologies in Business Operations and Management .**" IGI Global. p. 535-546.
- Kearney, Richard. (2018 " **(Public sector performance : management, motivation, and measurement .**" Routledge.
- Kemp, Roger L. (2018 " **(Strategic Planning in Local Government .**"Routledge.
- Kis-Katos, Krisztina et Sjahrir, BambangSuharnoko. (2017 " **(The impact of fiscal and political decentralization on local public investment in Indonesia .**" Journal of Comparative Economics, vol. 45, no 2, p. 344-365.

- Kyriacou, Andreas P., Muinelo-Gallo, Leonel, et Roca-Sagalés, Oriol. (2017 " **(Regional inequalities, fiscal decentralization and government quality ."** Regional Studies, vol. 51, no 6, p. 945-957.
- Luthans, F ., **Organizational Behavior, Singapore**4 ,thed, Mc Graw – Hill, 1985.
- Merritt, Cullen C. et Kelley, Deirdre C. (2018 " **(What individual and organizational competencies facilitate effective collaboration ? Findings from a collaborative governance simulation ."** Journal of Public Affairs Education, vol. 24, no 1, p. 97-121.
- Pheng, Low Sui et Meng, Chan Yue (2018 " **(Managing productivity in construction : JIT operations and measurements ."** Routledge.
- Plenkina, Vera, Andronova, Irina, Deberdieva, Elena, et al. (2018 " **(Specifics of strategic managerial decisions-making in Russian oil companies ."** Entrepreneurship and Sustainability Issues, vol. 5, no 4, p. 858-874.
- Rahayu, EkaNingsihPuji et Badrudin, Rudy. (2019 " **(Fiscal Decentralization Effect on Financial Performance : Mediated by Size and Moderated by Audit Opinion in Lampung Province ."**TelaahBisnis, vol. 18, no 2.
- Steiss, Alan W. (2019 " **(Strategic management for public and nonprofit organizations ."** Routledge

دلالة حذف العائد في الموصول الاسمي في القرآن الكريم

د. نعيم عبد ياسر العبودي

المقدمة

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا ومولانا محمد أفصح الناطقين بالضاد، وعلى آله واصحابه والتابعين إلى يوم الدين.

فمنذ أن اصطفى الله عز وجل رسولاً للعالمين وأنزل عليه كتابه المبين، ليخرج الناس من الظلمات إلى النور، انمازت لغة آخر كتاب سماوي يخاطب أهل الأرض من غيرها من اللغات، بأن تكفل الباري عز وجل بحفظ كتابه العزيز، فليس للتغيير والتبديل إليها من سبيل، وقيض لها رجالاً عملوا على دراستها، لأن فيها أسراراً تتوارى إلا على ذوي الإفهام والخبرة بتراكيب الكلام، وفيها لوامع لا يصل إليها إلا من كان عارفاً بدقائق اللغة وأسرارها، وخبيراً بمسالك النحو، فشاء الله جلّله أن أكون ممن التحق بهذا الركب المبارك. وفي هذه الدراسة تناولت ((دلالة حذف العائد في الموصول في الأسلوب القرآني)) وذلك لما للحذف من إمكانية تتيح للنفس حرية أكبر في تشكيل المعنى، وتقدير الدلالة.

فالحذف ملحظ نحوي، رائق الدلالة، دقيق المسالك، له سماته المنفردة التي ترجحه على الذكر، لما له من تأثير في المتلقي ومداخل استجاباته، بوصفه شكلاً من أشكال إثارة الانفعال عند المتلقي من خلال تنشيط خياله، وتوجيه الحدس بالمحذوف، لاكتشاف ما وراء الحذف من أسرار.

وتلك غاية مهمة من غايات التعبير الرفيع عندما لا يكون الإفضاء صريحاً بالمعنى الكامل فيه. فالنظام اللغوي أوجد وسائل معنوية ولفظية لانتلاف أجزاء الكلام والجملة وتماسكها واتحادها، سواء أكانت عناصر أساسية في بنائها أم غير أساسية، وبوسائل الربط هذه تسري الحياة في مفردات اللغة، لتعبر عن مكنون الفكر، وما يدور في الأذهان والا كانت جامدة هامة، لأنه لا نظم في الكلام ولا ترتيب حتى يعلق بعضها

ببعض، ويبنى بعضها على بعض وتجعل هذه بسبب تلك مثلما يقول عبد القادر الجرجاني.

لقد كان اهتمام العلماء منصبا في أغلبه حول دراسة نظام الجملة من خلال العلامة الإعرابية ونظرية العامل، ولم يكن هناك أي اهتمام بما يسمى اليوم مصطلح (العائد) على الرغم من وجود بعض الإشارات إليه في المصنفات النحوية القديمة. وقد اقتضت طبيعة الموضوع أن أقسمه على ثلاثة مباحث، المبحث الأول: عنوانه العائد (أهميته ودلالاته)، درست فيه ما يأتي:

أولاً: أهمية العائد.

ثانياً: القيم الدلالية لحذف العائد.

أما المبحث الثاني: فخصته لدراسة شروط حذف العائد، وتناولت فيه:

أولاً: شروط حذف العائد المرفوع.

ثانياً: شروط حذف العائد المنصوب.

ثالثاً: شروط حذف العائد المجرور.

أما المبحث الثالث: فقد جعلته لدراسة حذف العائد في أولاً القرآني، وقد تناولت فيه:

أولاً: مواضع حذف العائد المرفوع.

ثانياً: مواضع حذف العائد المنصوب.

ثالثاً: مواضع حذف العائد المجرور. أسأل الله لك أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه

الكريم، وأن يجعله في ميزان حسناتي يوم وأخيراً العرض عليه.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله

وصحبه أجمعين .

المبحث الأول

العائد (أهميته ودلالته)

إضاءة:

الموصلات كلها مبهمة المدلول، غامضة المعنى. لابد لها من جملة بعدها واجبة التأخير تزيل إبهامها تسمى (الصلة). ولا تعقد هذه الصلة الموصول إلا برابط يربطها به. والعائد هو الضمير الذي تشتمل عليه الصلة، ويربطها بموصولها الاسمي، ويرجع إليه في الغالب، ولذلك سمي بـ (الراجع) و(الرابط) و(الذكر) و(التعليق)، فقد اختلف النحويون في إطلاق المصطلحات على وسيلة الربط، إذ لم يتخذوا تسمية واحدة، أو مصطلحاً معيناً لذلك تعددت التسميات عندهم في الربط والسيما اللفظي منها مثل : (العائد، والراجع، والذكر، والتعليق) أن هذه المصطلحات تفيد معنى الربط إلا أن بينها farkاً دلاليّاً في الاستعمال النحوي فقد ذهب الصبان (1206هـ) إلى أن من اقتصر على العائد أراد مطلق الربط ⁽¹⁾، وهذا القول فيه نظر لأن مصطلحي (العائد، والراجع) اخص من (الذكر)، فهما يطلقان غالباً على الضمير، وقد يقتربان به، في حين تغلب تسمية (لعائد) أحياناً في باب الاسم الموصول، وتسمية الذكر أعم من (الراجع، والعائد)، لأنها تشمل الرابط المعنوي، واللفظي مثل الضمير وما ينوب عنه، ولكننا نستنتج من قول ابن مالك ⁽²⁾:

ومفرداً يأتي ويأتي جملة حاوية معنى الذي سبقت له

وان تكن إياه معنى اكتفى بها كنطقي لله حسبي وكفى

فالجملة أما أن تكون هي المبتدأ في المعنى أو لاء فإن لم تكن هي المبتدأ في المعنى فلا بد فيها من رابط يربطها بالمبتدأ والرابط أما ضمير يرفع إلى المبتدأ نحو (زيد قام أبوه)، وقد يكون الضمير مقدراً نحو: (السمن منوان يدرهم). أي : منوان منه يدرهم.

أن الربط وأن كانت دلالاته أقرب إلى الجانب اللغوي المحسوس (اللفظي) .

فهي تشمل الربط المعنوي واللفظي، فإن كانت الجملة الواقعة خبر في المعنى لم تحتج إلى رابط، فجملة الخبر الله (حسبي هي المبتدأ نفسه (نطقي) في المعنى، والمراد بالنطق المنطوق، والمنطوق هو الله حسبي)، أي: أن الجملة مرتبطة معنوياً بجزء الكلام الآخر، ولم يحتج إلى وسيلة ربط محسوسة (لفظية) ومن اللافت للنظر أن من النحاة من استعمل مصطلح (التعليق وسيلة من وسائل الربط، وهذه الوسيلة أعم إذ أن الربط من معانيها، واشتروطوا فيه أن يكون مطابقاً للموصول في اللفظ والمعنى معاً إذا كان الموصول خاصاً كالذي والتي وفروعهما، فيطابقه الضمير في الأفراد والتأنيث وفروعهما.

أما إذا كان الموصول عاماً، أي مشتركاً فلا يشترط فيه المطابقة التامة، لأن الموصول العام لفظه مفرد مذكر دائماً مثل (من، وما)، ولكن معناه قد يكون مقصوداً به المفرد أو المثنى أو الجمع بنوعيهما ولهذا جاز في الرابط عند أمن اللبس مراعاة اللفظ ومراعاة المعنى⁽³⁾.

ويأتي الضمير العائد بارزاً ومستتراً، وقد يغني عن الضمير في الربط اسم ظاهر يحل محله، ويكون بمعنى الموصول، مثل قول الشاعر⁽⁴⁾:

سعاد التي أضناك حب سعاد

واعراضها عنك استمر وزادا

أي التي أضناك حبها، وهو نادر لا يقاس عليه⁽⁵⁾، ولأهمية الضمير في ربط جملة الصلة بالموصول لكونهما يشكلان كلا، واحداً، وذهب العلماء إلى أن العائد يجب أن يكون مذكوراً، ولا يجوز حذفه إلا عند وضوح المعنى وأمن اللبس⁽⁶⁾.

وقد ذكر ابن يعيش أن الموصول هو ((ما لا بد له في تمامه اسماً من جملة تردفه من الجمل التي تقع صفات ومن ضمير فيها يرجع إليه وتسمى هذه الجملة جملة الصلة))⁽⁷⁾.

لقد اشترط النحاة في الموصول شرطين

الأول: ما يوضح به هذا الموصول ويسمى الصلة، ولزوم احتياج الموصول إلى الصلة تمييزاً له من النكرة الموصوفة بجملة، إذ لا تحتاج إلى الصلة على الدوام .

الثاني: ضمير يعود عليه - في الغالب - لأن الضمير قد يعود جوازاً على غير الموصول، ويسمى الراجع أو الرابط.

وقد يحذف العائد حينما يدل عليه بقرينة من السياق، شرط أن لا يؤدي حذفه إلى لبس وخفاء بالمراد⁽⁸⁾.

أما الجملة الموصول بها فقد اشترط النحاة بها ثلاثة شروط ، أحدها أن تكون خبرية، وأن تكون خالية من التعجب، وأن تكون غير مفتقرة إلى كلام تام قبلها الموصولات كلها - حرفية كانت أو اسمية - يلزم أن تقع بعدها صلة تبين معناها، ويشترط في صلة الموصول الاسمي أن تشتمل على ضمير لائق بالموصول، أن كان مفرداً فمفردة وأن كان مذكر فمذكر ، وأن كان غيرهما فغيرهما، وقد يكون الموصول لفظة مفرداً ومعناه مثنى أو مجموعاً أو غيرهما.

أهمية العائد:

غرض كل كلام هو اقتفاء أثر المعنى الذي تؤديه الكلمة في سياق تركيبها، والكلمات في العربية أفاضل أخرى منسجمة على قواعد محكمة ، ثم انتظام هذا التركيب على نظام ربط فريد لتأدية المعنى تندرج مع فالضرورة توجب وجود رابط يقوم بذلك.

والعائد هو الضمير الذي يعود على الموصول، ويربط بينه وجملة الصلة، ويكون مذعوراً في وقد يكون متصداً فمثال العائد المذعور ((إجاء الذي هو عون لكم ، سررت من الذين نجحوا)) إذا كان الذكور هو وجود كلمة على جهة التذكير بالمعنى⁽⁹⁾، فالحذف هو اسقاط كلمة بخلف منها يقوم مقامها⁽¹⁰⁾، حسب مقتضيات سياق النص اللغوي الذي يرد فيه الكلام لما له من تأثير في المتلقي ومداخل استجاباته بوصفه شكلاً من أشكال إثارة الانفعال لدى المتلقي⁽¹¹⁾، من خلال خلق التوتر باتجاه ما عرف عند جان كوهن) ب (المعنى

الانفعالي⁽¹²⁾، فالحذف ينشط الخيال عند المتلقي، ويوجهه للحدس بالمحذوف، واكتشاف ما وراء حذفه من أسرار وتلك غاية مهمة من غايات التعب، ارفع، حينما لا يكون الإفضاء صريحاً بالمعنى الكامل فيه، لأن فيه من اله ما يثير ذهن المتلقي ويحرك خياله، لأنه لا يعط مضمونه الأبعد تسويق ومماثلة على حد تعبير النقاد وهو بذلك يحقق المتعة الفنية للمتلقي، إذ ينقله من سلبية الأخذ والتلقي إلى إيجابية الحدس والتخيل، وقد تنبه العلماء إلى هذه الأهمية فقالوا (هو) باب دقيق المسلك، لطيف المأخذ، عجيب الأمر، سبيه بالسحر، فإنك ترى فيه ترك الذكر أفصح من الذكر والصمت عن الإفادة أزيد للإفادة، وتجذب انطق ما تكون إذا لم تنطق، واتم ما تكون بيانا إذا لم تبين⁽¹³⁾. فالحذف يتيح للنفس حرية أكبر في تشكيل المعنى وتقدير الدلالة، لذلك قال عنه ابن الأثير (ت637هـ) ((هذا نوع من التأليف شريف لا يكاد يلجئه إلا فرسان البلاغة، ومن ضرب فيها بالقدح المعلى وذلك لعلو منزلته))⁽¹⁴⁾.

ولاشك أن أول من طرق بابه هم النحاة الذين عنوا بدراسته وبينوا مواضعه، إذ كانوا يذكرون اللفظ أو يحذفونه حسب ما يقتضيه السياق والمعنى، لأن السياق العام لمفهوم الحذف ينطلق من الحاجة الفنية للمتكلم، فالجملة قد لا تكون تامة المبنى وإن كانت تامة المعنى، إذ ربما أغنى بعضها عن ذكر بعض.

فقد أشار سيبويه (ت180هـ) في أكثر من موضع من كتابه إليه مبيناً أنواعه، وكاشفاً عن أسبابه مؤكداً أن ذلك من سمة العرب الفصحاء في أساليبهم⁽¹⁵⁾.

وعده ابن جني (ت392هـ) باباً قيماً من أبواب شجاعة العربية حين قال: ((أن العرب قد حذف من الجملة والمفرد، والحرف والحركة، وليس شيء من ذلك إلا عن دليل عليه، وإلا كان فيه ضرب من تكليف علم الغيب ومعرفته))⁽¹⁶⁾.

أما الرضي الاسترأبادي (ت686هـ) فكان من أكثر النحاة جهداً في توضيح علاقة دلالات النحو بمباحث المعاني⁽¹⁷⁾.

وأهمية العائد في التركيب نلتمسها من خلال ما يأتي⁽¹⁸⁾ :

أولاً: إن الصلة المبينة للموصول الاسمي لا بد من أن ترتبط بالموصول وغلا بقيت جملة الموصول والصلة منفصلتين لا يفيدان معنى تاماً لعدم العلاقة بينهما وهنا تبرز أهمية الضمير العائد على الموصول، إذ يكون هو الرابط بين الجملتين حتى يتم المعنى وينسجم الكلام فبدونه يبقى الكلام مضككا.

ثانياً: أن الحكم الذي تحمله الصلة يتعلق بالموصول، وهذا العائد هو نائب عن الموصول، يظهر تعلق الحكم به، فهو ينوب عن الموصول ويمثله في صلته، ولكن قد يغني الظاهر عن العائد على قلة، نحو: ((ما جاءني زيد الذي ضرب زيد.))

ثالثاً: نلتمس أهمية حذف العائد في إزاحة أفق توقع المتلقي، وإزاحة أفق الانتظار في بعض النصوص مما يؤدي إلى توسع دائرة التأويل وتنشيط الخيال، وتحريك عناصر الصورة وغالباً ما يدخل حذف العائد المتلقي في أجواء تأملية، لأنه يخاطب الذهن مثل مخاطبته الحواس، لأن الحذف لا يبحث عن الحضور الفيزيائي وإظهار المرئي، بل في أحيان كثيرة يتوغل في الخيال، ومن خلال استقرار ألوان العائد في التراكيب التي يرد فيها نجد أن أهمية الضمير في بناء الجمل تتجلى في مظهرين⁽¹⁹⁾ :

الأول: شكلي، إذ تتمتع الضمائر بحجم بنيوي صغير نسبياً، إذا ما قورت بالاسم الظاهر وهذه الخاصية التي يتميز بها الضمير يستغني بها عن تكرار المظهرات إيجازاً واختصاراً.

الثاني وظيفي، إذ تستعمل الضمائر في الكلام استغناء عن تكرار الظاهر ، لأن الاسم الظاهر متى احتيج إلى تكراره كان الاختيار ذكر ضميره.

قال السهيلي: ((إذا تقدم في الكلام اسم ظاهر ثم أعيد تكريره، أو ما المتكلم إليه بأدنى النظر، ولم يحتج إلى إعادة اسمه لتقدم ذكره ، فإذا أضمره في نفسه دل المخاطب

عليه بلفظة مصطلح عليها سميت تلك اللفظة اسماً مضمراً لأنها عبارة عن الاسم الظاهر الذي أضر استغناء عن لفظة الظاهر⁽²⁰⁾.

ثانياً: القيم الدلالية للحذف

الحذف لغة: الإسقاط واصطلاحاً: إسقاط جزء من الكلام أو كله لدليل⁽²¹⁾، وهو أسلوب من التأويل عليه ومعلوم ورد كثيراً في القرآن الكريم وفي الحديث النبوي الشريف وفي كلام العرب شعراً ونثراً.

وهو ملحظ نحوي رائق الدلالة دقيق المسلك له سماته المنفردة، ووجه التأويل فيه ووروده على خلاف الأصل والقاعد، إذ القاعدة تقتضي أن يأتي الكلام تاماً من دون أي تغيير، لأن الذكر هو الأصل الذي تقتضيه عملية التواصل بين المتكلم والمتلقي. والحذف خلاف الأصل وعليه إذا دار الأمر بين الحذف وعدمه كان الحمل على عدمه أولى، لأن الأصل عدم التغيير.

وإذا دار الأمر بين قلة المحذوف وكثرته كان الحمل على القلة أولى، لأن العرب حذفت الحرف والكلمة والجملة، لأن من سننها الحذف والاختصار.

والمحذوف إذا دلت عليه الدلالة كان في حكم المملوك به⁽²²⁾، لذلك عده العلماء دليلاً على قوة العربية وامتيازها وتيسير التعبير فيها وتنويعه⁽²³⁾، وفي التعبير القرآني قد يحذف لفظ أو أكثر، لأمر مرتبط بالسياق الذي لا يقتصر على الكلمات والجمال الحقيقية السابقة واللاحقة للكلمة فحسب، بل ينبغي أن يشمل على النص بأكمله، وكل ما يتصل بالكلمة من ظروف وملابسات والعناصر غير اللغوية المتعلقة بالمقام الذي تنطق فيه الكلمة، فمفهوم النص حسب النظرة اللغوية الحديثة يعني كل ما يصاحب الكلمة من وقائع⁽²⁴⁾.

وقد فرق النحويون بين الحذف الذي تقتضيه صناعة النحو، والحذف الذي يقدره المفسرون لتفسير المعنى، فالحذف الذي يلزم النحو النظر فيه هو الذي اقتضته

الصناعة، كأن تجد خبراً من دون مبتدأ، أو تجد مبتدأ من دون خبر، أو تجد شرطاً من دون جزاء، أو العكس، وفي التعبير القرآني قد يحذف لفظ أو أكثر الأمر مرتبط بما يقتضيه السياق⁽²⁵⁾.

وقد اختص العائد من دون غيره من عناصر جملة الموصول بالحذف لأسباب لعل من أظهرها هو التخفيف، لأن الصلة تتكون من أربعة عناصر هي: الموصول الاسمي وصلته وهي جملة أو شبهها، والضمير العائد على الموصول الاسمي، ومكملات الصلة مثل الحال.

فكانهم مثلما يقول ابن يعيش استطالوا الاسم ((أن يكون أربعة أشياء كشيء واحد، فكرهوا طوله كما كرهوا طول اشهباب واحمرار فخفضوه بحذف الياء وقالوا اشهباب واحمرار، كذلك لما استطالوا الاسم بصلته حذفوا من صلتها العائد تخفيفاً، وإنما حذفوا الراجع دون غيره من الصلة إذ لم يكن سبيل إلى حذف الموصول لأنه هو الاسم، ولا إلى حذف الفعل لأنه هو الصلة، ولا إلى حذف الفاعل لأن الفعل لا يستغني عنه فحذفوا الراجع، ولا يحذف الراجع إلا بمجموع ثلاث شرائط أحدها: أن يكون ضميراً منصوباً لا ضميراً مرفوعاً ولا مجروراً لأن المفعول كالفضلة في الكلام والمستغنى عنه، وأن يكون الراجع متصلاً لا منفصلاً لكثرة حروف المنفصل وأن يكون على حذفه (دليل)⁽²⁶⁾، لذلك حذفوا العائد⁽²⁷⁾، ولكن ليس لحالة العائد الاعرابية تأثير في الإثبات والحذف قد يحدث متى توافرت شروط الحذف أي كان محله من الإعراب (الرفع أو النصب أو الجر) فقد يحذف الضمير سواء كان مرفوعاً، مثل قوله تعالى: (ثُمَّ لَنَنْزِعَنَّ مِنْ كُلِّ شِيعَةٍ أَيُّهُمْ أَشَدُّ عَلَى الرَّحْمَنِ عِتِيًّا (مريم: 69)، أي الذي هو أشد⁽²⁸⁾، أو منصوباً. نحو: أَلْيَاكُلُوا مِنْ ثَمَرِهِ وَمَا عَمِلَتْهُ أَيْدِيهِمْ أَفَلَا يَشْكُرُونَ (يس: 35) فقد قرأ غير حمزة والكسائي وشعبة (عملته) بالهاء على الصل وقرأ هؤلاء بحذفها⁽²⁹⁾، أو مخفوضاً بالإضافة كقوله تعالى:

(قَالُوا لَنْ نُؤْثِرَكَ عَلَى مَا جَاءَنَا مِنَ الْبَيِّنَاتِ وَالَّذِي فَطَرْنَا فَاقْضِ مَا أَنْتَ قَاضٍ ۖ إِنَّمَا تَقْضِي هَذِهِ الْحَيَاةَ الدُّنْيَا) (طه 72) أي : ما أنت قاضيه ⁽³⁰⁾، وكقول طرفة بن العبد ⁽³¹⁾ :
ستبدي لك الأيام ما كنت جافلاً وتأتيك بالأخبار من لم تزود

المبحث الثاني

شروط حذف العائد

الحذف مقترن بعدم اللبس وهذا الأمر لا يتحقق إلا بشرطين ذكرهما العلماء وهما ⁽³²⁾.

1 - وجود ما يدل على المحذوف من قرائن، فوجود القرائن في أثناء الحذف هو ما يقتضيه السياق ويتطلبه المعنى. لذلك شرط الحذف هو أن يتحين المحذوف .

2 - لابد من وجود السياق الذي يترجح فيه الحذف على الذكر، لذلك اشترط النحاة والعلماء شروطاً لوقوع الحذف النحوي وتتلخص بما يأتي ⁽³³⁾ :

أ- وجود دليل مقالي يدل على المحذوف» كقوله تعالى: (وَقِيلَ لِلَّذِينَ اتَّقَوْا مَاذَا أَنْزَلَ رَبُّكُمْ قَالُوا خَيْرًا لِلَّذِينَ أَحْسَنُوا فِي هَذِهِ الدُّنْيَا حَسَنَةٌ وَلَدَارُ الْآخِرَةِ خَيْرٌ وَلَنِعْمَ دَارُ الْمُتَّقِينَ) (النحل: 9)

ب- وجود دليل حالي يفهم في السياق وحال المتكلمين ⁽³⁴⁾.

ت- وضوح المعنى وأمن اللبس لأن الحذف مناف للتأكيد لأن الحذف مبني على الاختصار والتأكيد على الطول ⁽³⁵⁾.

ث- ألا يؤدي حذفه إلى اختصار المختصر، لذلك لم يحذف اسم الفعل لأنه اختصر من الفعل ⁽³⁶⁾.

ولكل حالة من حالات حذف الضمير العائد (الرفع النصب الجر) شروطها الخاصة وعلى النحو الآتي:

أولاً: شروط حذف العائد المرفوع:⁽³⁷⁾

لا يحذف العائد على الموصول ، إلا إذا كان مبتدأ وخبره مضرّد، نحو قوله تعالى: (وَهُوَ الَّذِي فِي السَّمَاءِ إِلَهٌ وَفِي الْأَرْضِ إِلَهٌ وَهُوَ الْحَكِيمُ الْعَلِيمُ) (الزخرف: 84) ، وأبهم أشد، فلا تقول: جاء في اللذان قام، ولا اللذان ضرب لرفع الأول بالفاعلية، والثاني بالنيابة، بل يقال (قاماء وضرباً).

لا بد لكل موصول اسمي أو حرفي من صلة، فإن كان اسماً وجب أن تشمل صلتها على رابط⁽³⁸⁾، هو الضمير وما يقوم مقامه.⁽³⁹⁾

1. يجب أن يتحقق في الحذف بشرط عام هو عدم اللبس أي لا يوهّم الحذف خلاف المعنى المراد قبله، لأنه لا يعرف حذف في الكلام شيء أم لا.

2. أن تكون الصلة جملة اسمية المبتدأ فيها⁽⁴⁰⁾ هو الضمير الرابط.

3. أن يكون خبره مضرّد، لأن الخبر لا يصلح أن يكون صلة بعد حذف المبتدأ وكذلك لأنه يدل على المحذوف، ويرشدنا إليه هذا ويختلف معنى الأفراد باختلاف موضوعات النحو، فيراد به في موضع الخبر، ما ليس جملة، ولا شبه جملة⁽⁴¹⁾.

4. ألا يكون معطوفان مثل: رأيت الذي حامد وهو صديقان، فالمعطوف هنا ليس مبتدأ لكنه معطوف على المبتدأ فهو في حكمه، وحذف المعطوف يؤدي إلى بقاء الحرف العاطف من دون المعطوف وهو ممنوع⁽⁴²⁾.

5. ألا يكون معطوفاً عليه، يجوز تكلم الذي هو وما حد عالماً ((كي لا يقع حرف العطف في الصدارة⁽⁴³⁾.

6. ألا يكون بعد (لولا)، نحو (إحضر) الذي لولا هو لخرجت لوجب حذف الخبر العام بعد (لولا) فاصل الكلام (لولا) هو موجود فإذا حذف معه المبتدأ كان الحذف كثيراً عجباً، لشموله الجملة كاملة⁽⁴⁴⁾.

7. ألا يكون خبره مضرّد⁽⁴⁵⁾.

8. ألا يكون العائد المرفوع محصوراً ب (غلا) أو (إنما) ⁽⁴⁶⁾ ⁽⁴⁷⁾.

9. اشترط النحاة لحذف العائد المرفوع ⁽⁴⁸⁾ عقدم اطالة الصلة ⁽⁴⁹⁾.

شروط حذف العائد المنصوب:

يجوز حذف العائد المنصوب إذا كان ضميراً متصلاً كقولنا (جاء) الذي أكرمتة)، والشرط الثاني هو أن الضمير المتصل العائد لا بد أن يكون العامل الناصب له فعلاً تاماً أو وصفاً، أي مشتقاً كإسم الفاعل نحو الذي أنا معطيكه درهم جاء في شرح ابن عقيل وشرط جواز حذفه أن يكون متصلاً منصوباً بفعل تاي أو وصف نحو (جاء الذي ضربته) و(الذي أنا معطيكه درهم)، فيجوز حذف الهاء من ضربته، فتقول: جاء الذي ضربت ، ومن ذلك قوله تعالى: (ذُرِّي وَمَنْ خَلَقْتُ وَحِيداً) (المدثر: 11)، وقوله تعالى: أَهَذَا الَّذِي بَعَثَ اللَّهُ رَسُولاً) (الفرقان: 41) ، فالتقدير (خلقتة، وبعثته). وكذلك يجوز حذف الهاء من (معطيكه) فتقول: (الذي أنا معطيك درهم)).

ومنه قول الشاعر:

ما الله موليك فضل فاحمدته به

فما لدى غيره نفع ولا ضرر

ثالثاً: شروط حذف العائد المجرور:

العائد المجرور أما أن يكون مجروراً بالإضافة أو بالحرف فإن كان مجروراً بحرف فلا يحذف إلا أن دخل على الموصول حرف مثله لفظاً ومعنى واتفق العامل فيها مادة، مثل: ((مررت بالذي مررت به، أو أنت مار (به فهنا يجوز حذف الهاء، فتقول: ((مررت بالذي مررت)) قال تبارك وتعالى ﴿وَيَشْرَبُ مِمَّا تَشْرَبُونَ﴾ المؤمنون(33) ، أي منه، وتقول مررت بالذي أنت ماء))، أي:

أنه ومن ذلك قول عنترة بن شداد العبسي:

وقد كنت تخفي حباً سمراء حقبة فبح لان منها بالذي أنت بانح

حيث استساغ الشاعر حذف العائد المجرور على الموصول من جملة الصلة، لكونه مجروراً بمثل الحرف الذي جر الموصول، وهو الباء، والعامل في الموصول متحد مع العامل في العائد مادة الأول (بج)، والثاني (بأنج) ومعنى: لأنهما جميعاً من البوح الذي هو بمعنى الإظهار والاعلان.

ب- المجرور بالاضافة

المجرور بالاضافة يجوز حذفه إن كان المضاف اسم فاعل أو اسم مفعول، وكلاهما للحال أو الاستقبال مثل: يفرح الذي أنا يكرم الآن أو غداً، أي: مكرمه، جاء في شرح ابن عقيل: ((فإن كان مجروراً بالاضافة لم يحذف، إلا إذا كان مجروراً بـاضه اسم فاعل بمعنى الحال أو الاستقبال، نحو جاء الذي أنا ضاربه الآن أو غداً، فتقول: جاء الذي أنا ضارب بحذف الهاء، وأن كان مجروراً بغير ذلك لم يحذف نحو (جاء الذي أنا غلامه، أو أنا مضروبه، أو أنا ضاربه)).

والحالات التي لا يجوز فيها الحذف بسبب اختلاف الحرفين هي:

1. اختلافهما لفظاً ومعنى.
2. اختلافهما لفظاً فقط.
3. اختلافهما في المعنى فقط.
4. اختلافهما في المتعلق، والمتعلق هو العامل في حرف الجر.

المبحث الثالث

حذف العائد في الاسلوب القرآني

أولاً حذف العائد المرفوع:

يعد حذف العائد المرفوع في مواضع عدة منها:

1- صلة الذي:

حذف العائد المرفوع من صلاته في موضوع واحد هو قوله تعالى: ﴿وَهُوَ الَّذِي فِي السَّمَاءِ إِلَهُهُ وَفِي الْأَرْضِ إِلَهُهُ وَهُوَ الْحَكِيمُ الْعَلِيمُ﴾ (الزخرف: 84).

أي: وهو الله الذي تحقق له العبادة في السماء وتحقق له العبادة في الأرض، والظرف متعلق به لأنه بمعنى المعبود، أو متضمن معناه كقولك: هو حاتم في البلد وكذا فيمن قرأ الله والراجح مبتدأ محذوف لطول الصلة بمتعلق الخبر والعطف عليه، ولا يجوز جعله خبراً له، لكن لو جعل صلة وقدر الإله مبتدأ محذوف يكون به جملة مبيئة للصلة دالة على أن كونه في السماء بمعنى الألوهية من دون الاستقرار وفيه لفي الآلهة السماوية والأرضية واختصاصه باستحقاق الألوهية، وقد كرر لفظ إله لأمرين:

الأول للتأكيد لتمكين المعنى في النفس.

والثاني: لأن المعنى هو إله في السماء يجب على الملائكة عبادته وإله في الأرض يجب على الأنص والجن عبادته، وارتفع إله في قوله تعالى: لكونه خبر مبتدأ محذوف من الصلة وتقديره وهو الذي في السماء إله⁽⁵⁰⁾.

2- صلة من:

حذف العائد المرفوع من صلتها في موضعين هما قوله تعالى: ﴿حَتَّىٰ إِذَا رَأَوْا مَا يُوعَدُونَ فَيَسْئَلُونَ مَنْ أضعفُ ناصراً وأقلَّ عدداً﴾ (الجن: 24).

أي فسيعلمون الذي هو أضعف ناصراً المشركون أم المؤمنون، وقيل أجند الله أم الذي عبده المشركون، و (أضعف) في الآية الكريمة خبر لمبتدأ محذوف، والجملة صلة لـ (من) والذي حسن حذف العائد في الآية الكريمة هو طول الصلة بالمعمول⁽⁵¹⁾، وكذلك حذف العائد المرفوع من صلتها في قوله تعالى: (قُلْ كُلُّ مُتَرَبِّصٍ فَتَرَبِّصُوا فَسَتَعْلَمُونَ مَنْ أَصْحَابُ الصِّرَاطِ السَّوِيِّ وَمَنِ اهْتَدَى (طه: 135)، أي: ستعلمون فيما بعد الذين هم أصحاب الصراط السوي والمقصود أهل الدين المستقيم وأصحاب خير لمبتدأ محذوف تقديره هم أصحاب الصراط⁽⁵²⁾.

3- صلة (أي):

1 - قوله تعالى: (يُوصِيكُمُ اللَّهُ فِي أَوْلَادِكُمْ لِلذَّكَرِ مِثْلُ حَظِّ الْأُنثِيَيْنِ فَإِنْ كُنَّ نِسَاءً فَوْقَ اثْنَتَيْنِ فَلَهُنَّ ثُلُثَا مَا تَرَكَ وَإِنْ كَانَتْ وَاحِدَةً فَلَهَا النِّصْفُ وَلِأَبَوَيْهِ لِكُلِّ وَاحِدٍ مِّنْهُمَا السُّدُسُ مِمَّا تَرَكَ إِنْ كَانَ لَهُ وَلَدٌ فَإِنْ لَّمْ يَكُنْ لَهُ وَلَدٌ وَوَرِثَهُ أَبَوَاهُ فَلِأُمِّهِ الثُّلُثُ : فَإِنْ كَانَ لَهُ

إِخْوَةٌ فَلَأُمَّهُ السُّدُسُ مِنْ بَعْدِ وَصِيَّةٍ يُوصِي بِهَا أَوْ دَيْنٍ آبَاؤُكُمْ وَأَبْنَاؤُكُمْ لَا تَدْرُونَ أَيُّهُمْ أَقْرَبُ لَكُمْ نَفْعًا فَرِيضَةٌ مِنَ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلِيمًا حَكِيمًا (النساء: 11)، أي: لا تدرون الذي هو أقرب لكم نفعاً، والنص الكريم ذكرت فيه وجوه⁽⁵³⁾:

أحدها: إن معناه لا تدرون أي هؤلاء انفع لكم في الدنيا فتعطونه من الميراث ما يستحق ولكن الله قد فرض الفرائض على ما هو عنده حكمة.

وثانيها: إن معناه لا تدرون بأيهم أنتم اسعد في الدنيا والدين والله يعلمه فافشوه على ما بينه من المصلحة فيه.

وثالثها: إن معناه لا تدرون أن نفعكم بتربية آبائكم لكم أكثر أم نفع آبائكم بخدمتكم إياهم وانفاقكم عليهم عند كبرهم:

ورابعها إن المعنى اطوعكم الله عز وجل من الآباء والابناء أرفعكم درجة يوم القيامة لأن الله يشفع للمؤمنين ببعضهم في بعض، فإن كان الوالد أرفع درجة في الجنة من ولده رفع الله إليه ولده في درجته لتقر بذلك عينه، وأن كان الولد أرفع درجة من والديه رفع الله والديه إلى درجته لتقر بذلك أعينهم.

وخامسها إن المراد لا تدرون أي الوراثين والمورثين أسرع موت فيذرته صاحبه.

2- حذف العائد المرفوع في قوله تعالى: (أُولَئِكَ الَّذِينَ يَدْعُونَ يَبْتَغُونَ إِلَى رَبِّهِمُ الْوَسِيلَةَ أَيُّهُمْ أَقْرَبُ وَيَرْجُونَ رَحْمَتَهُ وَيَخَافُونَ عَذَابَهُ ۚ إِنَّ عَذَابَ رَبِّكَ كَانَ مَحْذُورًا ﴿الاسراء: 57﴾)، أي، ليريههم أيهم الأفضل والأقرب منزلة منه، وتأويله أن الأنبياء عليهم السلام مع علو رتبهم وشرف منزلتهم إذا لم يعبدوا غير الله فأنتم أولى أن تعبدوا غير الله وإنما ذكر ذلك حثاً على الاقتداء بهم⁽⁵⁴⁾.

وقيل أن معناه أولئك الذين يدعونهم ويعبدونهم ويعتقدون أنهم آلهة من المسيح والملائكة يبتغون الوسيلة والقربة إلى الله تعالى بعبادتهم ويجتهد كل منهم ليكون أقرب من وحمته أو يطلب كل منهم أن يعلم أيهم أقرب إلى رحمته⁽⁵⁵⁾.

3 - حذف العائد المرفوع من صلتها في قوله تعالى: (ثُمَّ لَنُنْزِعَنَّ مِنْ كُلِّ أَيُّهُمْ أَشَدُّ عَلَى الرَّحْمَنِ عِتِيًّا (مريم: 14)). دار نقاش طويل بين العلماء حول أيهم في قوله تعالى ، فقد قال أبو حيان في شرح التسهيل ((وسأل الكسائي في حلقة يونس: لم لا يجوز أعجبني أيهم قائم؟ فقال: أي كذا خلقت، أي: كذا وضعت وقال ابن السراج موجهاً قول الكسائي بالمنع ما معناه: إن أيا وضعت على العموم والإبهام، فإذا قلت يعجبني أيهم يقوم، فكأنك قلت يعجبني الشخص الذي يقع منه القيام كائنًا من كان ولو قلت أعجبني أيهم قام؟ لم يقع إلا على الشخص الذي قام ، ولذلك نشترط في عاملها أن يكون مستقبلًا متقدمًا عليها كقوله تعالى: (ثُمَّ لَنُنْزِعَنَّ مِنْ كُلِّ شَيْعَةٍ أَيُّهُمْ أَشَدُّ عَلَى الرَّحْمَنِ عِتِيًّا وذلك لأجل الفرق بين الشرطية والاستفهامية والموصولة، لأن الشرطية والاستفهامية لا يعمل فيهما إلا متأخر، والمشهور عند الجمهور أفرادها وتذكيرها، وقد تؤنث وتثنى وتجمع عند بعضهم، فتقول: أية، وأيان، وأيتان وأبون، وأيات، وهي معربة ولكي تكون صورة الخلاف في هذه المسألة واضحة نوجزه على النحو الآتي⁽⁵⁶⁾ :

1. يرى الخليل بن أحمد أن (أيا) عند حذف العائد عليها استفهامية لا موصولة، فقوله: ((أضرب أيهم أفضل))، تقديره اضرب الذي يقال له أيهم أفضل، والدليل على ذلك قول الأخطل⁽⁵⁷⁾ .

ولقد أبيت من الفتاة بمنزل فأبيت لا حرج ولا محروم

أي: أبيت مقولا في: لا حرج ولا محروم، أي: لا هو حرج ولا محروم

2. اتفق يونس مع الخليل في قوله بالبناء على الضم، غير أن يونساً رآه على التعليق وهذا التعليق الذي تبناه هو إلغاء عمل الفعل قبل الموصول الأسمي (أي) وإبطاله، والمشهور أنه مختص بأفعال القلوب، لكنه جاوزها إلى غيرها مثل: ((أكرم أيهم أفضل))⁽⁵⁸⁾ ، والحق أن الرد على هذا القول يأتي من ناحيتين:

الأولى: إن الفعل الذي يعلق يجب أن يكون في صدر جملة .

والثانية: إن المعلق عنه هذا الفعل ينبغي أن يكون أحد ثلاثة أمور هي الاستفهام،

أو لام الابتداء، أو النفي.

1 - يرى أبو عمرو الجرمي أن النصب في مثل هذا الموضع هو المعتمد، وأن كان من يقول
ببنائه على القياس⁽⁵⁹⁾.

2 - أما أبو البقاء فيرى أن أيهم أشد يقرأ بالنصب شاذاً، والعامل فيه لنز عن، وهي
بمعنى الذي، ويقرأ بالضم وفيه قولان⁽⁶⁰⁾:

أحدهما: أنها ضمة بناء، وهو مذهب سيبويه، وهي بمعنى الذي، وإنما بنيت، لأن
أصلها البناء، لأنها بمعنى الذي، ومن الموصولات، إلا أنها أعربت محلاً على كل وبعض، فإذا
وصلت بجملة تامة بقيت على الإعراب وإذا حثف العائد عليها بنيت لمخالفتها بقية
الموصولات فرجعت إلى حقها من البناء بخروجها عن نظائرها وموضعها نصب بنزع
الخافض .

والقول الثاني: هي ضمة الإعراب، وفيه خمسة أقوال :

أحدها: أنها مبتدأ وأشد خبره، وهو على الحكاية والتقدير لنز عن من كل شيعة
الفريق الذي يقال أيهم، فهو على هذا استفهام، وهو قول الخليل .

والثاني: كذلك في كونه مبتدأ وخبراً ، واستفهاماً، إلا إن موضع الجملة نصب
ينز عن، وهو فعل معلق عن العمل، ومعناه التمييز وهو قريب من معنى العلم الذي يجوز
تعليقه، وهو قول يونس

والثالث ان الجملة مستأنفة، واي استفهام، ومن زائدة .

الرابع: أن أيهم مرفوع بشيعة، لأن معناه تشيع والتقدير لنز عن من كل أيهم، وهو
على هذا بمعنى الذي، وهذا هو قول المبرد .

والخامس : أن ننز عن علقن عن العمل، لأن معنى الكلام معنى الشرط والشرط لا يعمل فيما قبله، والتقدير لننز عن تشيعوا أم لم يتشيعوا أو أن تشيعوا⁽⁶¹⁾.

3- أما ابن يعيش فيرى أنها بنيت لأن القياس فيها أن تكون مبنية على حد نظر بها وهما (من وما)، لأنها إذا كانت استفهاماً فقد تضمنت معنى الاستفهام، وإذا كانت جزاء فقد تضمنت معنى الجزاء وهو أن، وإذا كانت خبراً بمعنى الذي فهي كبعض الاسم، وإنما اعربت لتمكنها بلزوم الإضافة لها حملاً لها على نقيضها ونظيرها وهو بعض وكل⁽⁶²⁾، مما تقدم نجد أن الموصول من الصلة، لم يستقل بنفسه، واحتاج إلى ما ينضم إليه، ولما كان لا يتم معناه إلا بصلته صار منزلته منها منزلة أول الاسم من آخره فمثلاً أن البعض من الاسم لا يعرب لأن الإعراب يؤتى به للدلالة على المعاني العارضة، ومحال أن يدل على دون الشيء فاعلاً قبل أن يدل على نفسه باستيفاء اسمه، كذلك بنى الموصول في نحو الذي، ومن وأي)، إذ لو أعرب لكان قد ترك مراعاة هذا المعنى الذي هو كونه في حكم بعض الاسم، ولم يكن وصله مما يحتمل الإعراب فكان ينقل إعرابه إليه مثلاً يفعل من الاسمين يجعلان اسماً واحداً نحو حضر موت)، لأنه يتم بالجملة، وإعراب الجملة محال.

ثانيا حذف العائد المنصوب

حذف العائد المنصوب في مواضع عدة منها:

1- صلة الذي

حذف العائد المنصوب من صلتها في قوله تعالى: (كُلُّمَا رُزِقُوا مِنْهَا مِنْ ثَمَرَةٍ رِزْقًا قَالُوا هَذَا الَّذِي رُزِقْنَا مِنْ قَبْلُ) (البقرة : 75)، ومعناه: الذي رزقناه من قبل، وفيه وجوه⁽⁶³⁾، أحدها أن معناه هذا الذي رزقناه من قبل في الجنة، أي كالذي رزقنا وهم يعلمون أنه غيره ولكنهم شبهوه به في طعمه ولونه وريحه وطيبه وجودته.

وثانيها: أن ثمار الجنة إذا جنت من أشجارها عاد مكانها مثلها فيشتبه عليهم، فيقولون: هذا الذي رزقناه من قبل .

وثالثها: أن معناه هذا الذي رزقنا من قبل في الدنيا وهذا أقوى الأقوال لأنه تعالى قال: (هَذَا الَّذِي رُزِقْنَا مِنْ قَبْلُ) (البقرة: 25)، وحذف العائد المنصوب من قوله تعالى: (وَيَقُولُونَ طَاعَةٌ فَإِذَا بَرَزُوا مِنْ عِنْدِكَ بَيَّتَ طَائِفَةٌ مِنْهُمْ غَيْرَ الَّذِي تَقُولُ) (النساء: 81)، أي: تقوله، فمعناه غير ما تقولون على جهة التكذيب، وقيل معناه غيروا بالليل وبدلوا ما قالوه بأن أضمرنا الخلاف عليك فيما أمرتهم به ونهيتهم عنه، وقيل: دبروا ليلا غير ما أعطوك نهاراً، وجملة (تقول) لا محل لها لأنها صلة الموصول (64). كذلك حذف العائد المنصوب في قوله تعالى: (وَعَدَ الصِّدِّيقِ الَّذِي كَانُوا يُوعَدُونَ) (الحقاف: 16)، والتقدير وعد الصديق الذي كانوا يوعدونها وهو ما وعد أهل الإيمان بأن يتقبل من محسنهم ويتجاوز عن مسيئتهم إذا شاء أن يتفضل عليهم بإسقاط عقابهم، أو إذا تابوا الوعد الذي كانوا يوعدونه في الدنيا على أسنة الرسل (65).

2- صلة الذين :

حذف العائد المنصوب من صلتها في قوله تعالى: (وَإِنْ كَانَتْ لَكَبِيرَةً إِلَّا عَلَى الَّذِينَ هَدَى اللَّهُ وَمَا كَانَ اللَّهُ لِيُضَيِّعَ إِيْمَانَكُمْ ۚ إِنَّ اللَّهَ بِالنَّاسِ لَرءُوفٌ رَحِيمٌ) (البقرة: 143)، أي: إلا على الذين هداهم الله أو الذين خلق الله الهدى في قلوبهم. والمعنى: أما الذين هداهم الله لذلك فلا تعظم عليهم وهم الذين صدقوا الرسول في التحية إلى الكعبة، وإنما خص المؤمنين بأنه هداهم وأن كان قد هدى جميع الخلق لأنه ذكرهم على طريق المدح ولأنهم الذين انتفعوا بهدى الله وغيرهم لم يتعد بهم (66). كذلك حذف العائد المنصوب في سورة الأنعام في قوله تعالى: (أُولَئِكَ الَّذِينَ هَدَى اللَّهُ ۖ فَبِهَدَاهُمْ اقْتَدِهْ قُلْ لَا أَسْأَلُكُمْ عَلَيْهِ أَجْرًا ۖ إِنِّ هُوَ إِلَّا ذِكْرٌ لِلْعَالَمِينَ) (الأنعام: 90)، والتقدير: ((أولئك الذين هداهم الله))، فأولئك مبتدأ، أي: الأنبياء المذكورون، والذين اسم موصول في محل رفع

خبر وجملة هدى الله صلة، فيكون المعنى: إذا شئت سلوك الطريق القويم والارتفاع إلى أسمى المسؤوليات فاقتد بهداهم، وقد جمع الله له خصائص الأنبياء الكبرى التي كانت متوزعة عليهم⁽⁶⁷⁾. كذلك حذف العائد المنصوب من صلة (الذين) في قوله تعالى: ﴿وَإِذَا رَأَى الَّذِينَ أَشْرَكُوا شُرَكَاءَهُمْ قَالُوا رَبَّنَا هَؤُلَاءِ شُرَكَائُنَا الَّذِينَ كُنَّا نَدْعُو مِنْ دُونِكَ فَأَلْقَوْا إِلَيْهِمُ الْقَوْلَ إِنَّكُمْ لَكَاذِبُونَ﴾ (النحل: 86).

والتقدير الذين كنا ندعوهم، فالذين صفة شركائنا وجملة (كنا)، صلة، وكان واسمها، وجملة ندعو خبر (كنا)، ومن دونك حال من مفعول ندعو المحذوف، أي: ندعوهم ونعبدهم من دونك⁽⁶⁸⁾.

3-التي:

وقد حذف العائد المنصوب من صلة (التي) في مواضع كثيرة منها⁽⁶⁹⁾، في قوله تعالى: (وَلَا تُؤْثِرُوا السُّفَهَاءَ أَمْوَالَكُمُ الَّتِي جَعَلَ اللَّهُ لَكُمْ قِيَامًا وَارْزُقُوهُمْ فِيهَا وَاكْسُوهُمْ وَقُولُوا لَهُمْ قَوْلًا مَعْرُوفًا) (النساء: 5)، أي: التي جعلها الله شيئاً تقومون به فالتى اسم موصول في محل نصب صفة لأموالكم، وجملة جعل الله لكم، صلة الموصول وقياماً مفعول به ثان لجعل التي بمعنى صير والمفعول الأول محذوف، والتقدير صيرها لكم قياماً ولكم جار ومجرور متعلقان بـ (قياماً) أما إذا كان (جعل) بمعنى (خلق) فقياماً ال من العائد المحذوف، أي جعلها في حال كونها قياماً⁽⁷⁰⁾. كذلك حرف العائد المنصوب عن صلة (التي) في قوله تعالى: (قُلْ مَنْ حَرَّمَ زِينَةَ اللَّهِ الَّتِي أَخْرَجَ لِعِبَادِهِ) (الأعراف: 32) والمعنى التي أخرجها الله لعباده⁽⁷¹⁾.

كذلك حذف العائد المنصوب من صلتها في قوله تعالى: (أَفَرَأَيْتُمُ النَّارَ الَّتِي تُورُونَ) (الواقعة: 71)، أي: النار التي تورونها⁽⁷²⁾.

4-صلة اللاتي:

حذف العائد المنصوب من صلتها في قوله تعالى: (يَا أَيُّهَا النَّبِيُّ إِنَّا أَحَلَّلْنَا لَكَ أَزْوَاجَكَ اللَّاتِي آتَيْتَ أُجُورَهُنَّ) (الأحزاب: 50)، أي اثنتين مهور هن، والإيتاء يكون بالأداء، قد يكون بالالتزام، واللاتي في محل نصب نعت وقد ذكر العلماء أن فائدة هذا التخصيص

هو أن تبارك وتعالى اختار لنبي الرحمة الأفضل، لأن المهاجرات معه من قرابته غير الحارم أفضل من غيرهن ⁽⁷³⁾.

5- من:

ينقسم الاسم الموصول على نوعين: موصول اسمي وموصول حريفي، والموصول الاسمي ينقسم على قسمين هما اسم موصول مختص، وهو كل اسم موصول يختص بنوع معين سواء أكان مفرداً، أو مثنى، أو جمعاء مذكراً أو مؤنثاً، أما اسم الموصول المشترك فهو كل اسم يشترك فيه جميع الأنواع المفردة، والمثناة، والمجموعة، والمذكورة، والمؤنثة، ولكن يمكن التوصل على المقصود منه بوساطة القرينة، أو الضمير العائد عليه، ومن الأسماء الموصولة العامة، لها بنية أحادية اللفظن متعددة الدلالة تصلح للمفرد الذكر والمؤنث، والمثنى والجمع بنوعيهما، وهي ثابتة الصورة لا تتغير بتغير مدلولاتها ولما كانت من الأسماء الموصولة العامة الصالحة لكل الأنواع، جاز في الضمير أن يعود على لفظها أو معناها نحو قوله تعالى: (يَا أَيُّهَا النَّبِيُّ إِنَّا أَحْلَلْنَا لَكَ أَزْوَاجَكَ اللَّاتِي آتَيْتَ أُجُورَهُنَّ) (الاحزاب: 50)، فقد جاء الضمير في أول الآية (تقنت) للمفرد المذكر مراعيًا لفظ (من)، ثم جاء بصيغة التانيث (تعمل) مراعيًا معنى (من)، وقد حذف العائد المنصوب من صلتها في مواضع كثيرة منها ⁽⁷⁴⁾، قوله تعالى: تِلْكَ الرُّسُلُ فَضَّلْنَا بَعْضَهُمْ عَلَى بَعْضٍ مِّنْهُمْ مَّنْ كَلَّمَ اللَّهُ) (البقرة: 253)، والتقدير منهم من كلمه الله وهو موسى عليه السلام ⁽⁷⁵⁾، كذلك حذف العائد المنصوب من صلتها في قوله تعالى: (فَمَا لَكُمْ فِي الْمُنَافِقِينَ فِتْنَةٍ وَاللَّهُ أَرْكَسَهُمْ بِمَا كَسَبُوا أَتُرِيدُونَ أَنْ تَهْدُوا مَنْ أَضَلَّ اللَّهُ ۚ وَمَنْ يُضِلِلِ اللَّهُ فَلَنْ تَجِدَ لَهُ سَبِيلًا) (النساء: 88)، والتقدير الذي أصله الله وهم المنافقون ⁽⁷⁶⁾. وكذلك حذف العائد من قوله تعالى: إِنَّمَا مِنْ رَّحِمِ اللَّهِ ۚ إِنَّهُ هُوَ الْعَزِيزُ الرَّحِيمُ (الدخان: 42)، والتقدير إلا من رحمه الله ⁽⁷⁷⁾.

6- ما:

(ما) من الأسماء الموصولة العامة، وهي متعددة الدلالة، الأكثر في استعمالها أن تأتي للدلالة على غير العاقل، لأن لفظها واحد ومعناها متعددة، وترد للمفرد بنوعيه والمثنى والجمع بنوعيه ولذا جاز في الرابط أن يطابقهما لفظاً أو معنى، والحمل على اللفظ

أكثر ما لم يحصل لبس. وقد حذف العائد المنصوب من صلتها في مواضع كثيرة منها قوله تعالى: ﴿اتَّخَذُوا أَيْمَانَهُمْ جُنَّةً فَصَدُّوا عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ ۚ إِنَّهُمْ سَاءَ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ﴾ (المنافقون: 2)، أي يعملونه من النفاق والصد والإعراض عن سبيل الله⁽⁷⁸⁾.

7-ماذا:

حذف العائد المنصوب من صلتها في قوله تعالى: ﴿وَأَمَّا الَّذِينَ كَفَرُوا فَيَقُولُونَ مَاذَا أَرَادَ اللَّهُ بِهَذَا مَثَلًا يُضِلُّ بِهِ كَثِيرًا وَيَهْدِي بِهِ كَثِيرًا وَمَا يُضِلُّ بِهِ إِلَّا الْفَاسِقِينَ﴾ (البقرة: 26)، أي: ما الذي اراده الله⁽⁷⁹⁾ (فماذا) اسم استفهام في محل نصب مفعول به مقدم لإرادة، أو (ما) اسم استفهام و (ذا) اسم موصول - هنا خاصة في مجل رفع خبر ماء والجملة محل نصب مفعول القول، وعلى الوجه الأول تعرب جملة أراد مقولاً للقول⁽⁸⁰⁾. وكذلك حذف العائد المنصوب من صلتها في قوله تعالى: ﴿وَيَسْأَلُونَكَ مَاذَا يُنْفِقُونَ قُلِ الْعَفْوَ﴾ (البقرة: 219)، أي ما الذي ينفقونه والسؤال هنا عن قدر الإنفاق⁽⁸¹⁾. وكذلك حذف العائد المنصوب من قوله تعالى: ﴿وَمَا تَدْرِي نَفْسٌ مَّاذَا تَكْسِبُ غَدًا﴾ (لقمان: 34)، أي ما الذي تكسبه غداً⁽⁸²⁾.

ثالثاً: حذف العائد المجرور:

جاء حذف العائد المجرور موزعاً على خمسة من الموصولات الاسمية وهي:

1 - صلة الذي

حذف العائد المجرور من صلتها في آثي عشر موضعاً هي قوله تعالى: ﴿وَحُضُّنْمْ كَالَّذِي خَاضُوا﴾ (التوبة: 69) أي وحضنتم في الكفر والاستهزاء بالمؤمنين كالذي خاضوا فيه⁽⁸³⁾. وقد استدلوا بقوله تعالى: ﴿وَحُضُّنْمْ كَالَّذِي خَاضُوا عَلَى أَنْ﴾ (الذي) يعني الجمع، أو مثل (ما) المصدرية، وهذا الاستدلال مردود بأنه موصول بدل من مقدر محذوف، والعائد عليه وهو منصوب محذوف أيضاً ويكون والمعلی خضتم كالخوض الذي خاضوه⁽⁸⁴⁾. وحذف العائد المجرور من صلة الذي في قوله تعالى: ﴿وَأَمَّا نُرِيَنَّكَ بَعْضَ الَّذِي نَعْدُهُمْ أَوْ

تَتَوَفَّيَنَّكَ فَإِلَيْنَا مَرْجِعُهُمْ ثُمَّ اللَّهُ شَهِيدٌ عَلَىٰ مَا يَفْعَلُونَ (يونس: 46)، أي: بعض العذاب الذي نعد به هؤلاء م في الدنيا ⁽⁸⁵⁾ ، وكذلك حذف العائد المجرور من صلة الذي في قوله تعالى: (أَوْ نُرِيَنَّكَ الَّذِي وَعَدْنَاهُمْ فَإِنَّا عَلَيْهِم مُّقْتَدِرُونَ) (الزخرف: 42)، أي: الذي وعدناهم به من العذاب ⁽⁸⁶⁾ ، أي: نبيقنك ونرينك في حياتك الذي ما وعدناهم من العذاب.

2- صلة (ما)

حذف العائد المجرور من صلتها في مواضع كثيرة منيا قوله تعالى: أُولَئِكَ الَّذِينَ اشْتَرَوُا الْحَيَاةَ الدُّنْيَا بِالْآخِرَةِ فَلَا يُخَفَّفُ عَنْهُمْ الْعَذَابُ وَلَا هُمْ يُنصَرُونَ (البقرة: 86)، أي: فافعلوا الذي تومرون إلى ⁽⁸⁷⁾ .

كذلك حذف العائد المجرور من قوله تعالى: (فَأَتَيْنَا بِمَا تَعِدُنَا إِن كُنْتَ مِنَ الصَّادِقِينَ) (الأعراف: 70). والتقدير: فأتنا بالذي تعدنا به من العذاب ⁽⁸⁸⁾ . لو لم نترك عبادة الأصنام أن كنت رسول الله إلينا .

وحذف من قوله تعالى: ﴿هَذَا مَا تُوْعَدُونَ لِكُلِّ أَوَّابٍ حَفِيظٍ﴾ (ق: 32)، والتقدير: هذا الذي توعدون به على السنة الرسل عليهم السلام ⁽⁸⁹⁾ ، أي: هذا الذي ذكرناه هو ما وعدتم به من الثمرات ومن الأزواج الكرام والصور الحسنان وكل ما وعدتم به من الثواب على السنة الرسل عليهم السلام.

3- صلة ماذا :

حذف العائد المجرور من صلتها في المواضع الآتية :

- قوله تعالى: ﴿يَوْمَ يَجْمَعُ اللَّهُ الرُّسُلَ فَيَقُولُ مَاذَا أُجِبْتُمْ قَالُوا لَا عِلْمَ لَنَا ۚ إِنَّكَ أَنْتَ عَلَّامُ الْغُيُوبِ﴾ (المائدة: 109)، أي: أي أجابة اجبتم، على أن ماذا في موضع المصدر، أو بأي شيء اجبتم، فحذف الجار والمجرور، والتقدير ما الذي أجبتكم به حين دعوتكم إلى التوحيد ⁽⁹⁰⁾ ، فالمعنى ما الذي أجابكم قومكم فيما دعوتهم إليه وهذا تقرير في صورة الاستفهام على وجه التوبيخ عند إظهار فضيحتهم على

رؤوس الأشهاد وكذلك حذف العائد المجرور من قوله تعالى: (يُرِيدُ أَنْ يُخْرِجَكُمْ مِنْ أَرْضِكُمْ فَمَاذَا تَأْمُرُونَ) (الأعراف: 110)، فماذا تأمرون في موضع يحتمل أن يكون رفعاً ويكون له معنى الذي، فيكون بمعنى فما الذي تأمرون به ومن المحتمل أن يكون نصباً ويكون (ما) و(ذا) اسماً واحداً، ويكون بمعنى فأى شيء تأمرون⁽⁹¹⁾. وقد قيل أن قوله تعالى: (فماذا) (تأمرون هو قول الاشراف بعضهم لبعض على سبيل المشورة، ويحتمل أن يكون قالوا ذلك لفرعون، وإنما قالوا (تأمرون) بلفظ الجمع على خطاب الملوك، ويحتمل أن يكون قول فرعون لقومه، فيكون تقديره: قال فرعون لهم فماذا تأمرون⁽⁹²⁾).

وكذلك حذف العائد المجرور من صلة (ماذا) في قوله تعالى: (قُلْ لِلْمُخَلَّفِينَ مِنَ الْأَعْرَابِ سُدُّعُونَ إِلَى قَوْمٍ أُولِي بَأْسٍ شَدِيدٍ ثَقَاتِلُوهُمْ أَوْ يُسَلِّمُوا فَإِنْ تَطِيعُوا يُؤْتِكُمُ اللَّهُ أَجْرًا حَسَنًا وَإِنْ تَتَوَلَّوْا كَمَا تَوَلَّيْتُمْ مِنْ قَبْلُ يُعَذِّبْكُمْ عَذَابًا أَلِيمًا) (الفتح: 16) أي ما الذي تأمرنا به لنتمثله فإن أمرت بالصلح صالحنا وأن أمرت بالقتال قاتلنا⁽⁹³⁾.

4- صلة التي:

حذف العائد المجرور من صلتها في قوله تعالى: (يَا بَنِي إِسْرَائِيلَ اذْكُرُوا نِعْمَتِيَ الَّتِي أَنْعَمْتُ عَلَيْكُمْ وَأَوْفُوا بِعَهْدِكُمْ وَإِيَّايَ فَارْهَبُون) (البقرة: 40)، أي: اذكروا نعمتي التي انعمت بها عليكم، والمقصود بذلك النعم التي أنعم بها على أسلافكم من كثرة الأنبياء فيهم والكتب ونجاتهم بعهدي من فرعون وعن الغرق، وذكر النعمة بلفظ الواحد والمراد بها الجنس مثل قوله تعالى: (وَأِنْ تَعَدُّوا نِعْمَتَ اللَّهِ لَا تَحْصُوهَا إِنَّ الْإِنْسَانَ لَظَلُومٌ كَفَّارٌ) (ابراهيم: 34)، فالواحد لا يمكن عده، وقيل المراد بها النعم الواصلة إليهم مما اختصوا به من دون آبائهم⁽⁹⁴⁾.

وكذلك حذف العائد المجرور من صلتها في قوله تعالى: (وَلَا تَقْتُلُوا النَّفْسَ الَّتِي حَرَّمَ اللَّهُ إِلَّا بِالْحَقِّ ذِكْرَكُمْ وَصَاكُمْ بِهِ لَعَلَّكُمْ تَعْقِلُونَ) (الأنعام: 151)، أي: التي حرم الله

قتلها إلا بالحق، فأعاد ذكر القتل وأن كان داخلاً في الفواحش تفخيماً لشأنه وتعظيماً لأمره، والنفس المحرم قتلها هي نفس المسلم، والحق الذي يستباح به قتلها ثلاثة أشياء: القود، والزنا بعد إحصان والكفر بعد إيمان⁽⁹⁵⁾.

وكذلك حذف العائد المجرور من صلتها في قوله تعالى: (رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ) (النمل: 19)، أي التي انعمت بها علي بأن علمتني منطق النمل واسمعتني قولها من بعيد، حتى أمكنني الكف وأكرمتني بالنبوة والملك⁽⁹⁶⁾.

5- صلة (من) :

حذف العائد المجرور من صلتها نحو قوله تعالى: ﴿وَادْعُوا مَنِ اسْتَطَعْتُمْ مِّنْ دُونِ اللَّهِ إِنْ كُنْتُمْ صَادِقِينَ﴾ (يونس: 38)، أي: وادعو من قدرتم عليه من دون الله واستعينوا به للمعاضدة على المعارضة بسورة مثله أن كنتم صادقين في أن هذا القرآن مفترى من دون الله وهذا غاية في التحدي والتعجيز⁽⁹⁷⁾.

وكذلك حذف العائد المجرور من صلتها في قوله تعالى: ﴿وَأَسْتَفْزِرُ مَنِ اسْتَطَعْتُ مِنْهُمْ بِصَوْتِكَ﴾ (الإسراء: 64)، أي: واستنزل من استطعت منهم أضلهم بدعائك ووسوستك، من قولهم صوت فلان بفلان إذا دعاه، وهذا تهديد في صورة الأمر، ويكون مثلما يقول الإنسان لمن يهدده اجهد جهدك فستري ما ينزل بك وإنما جاء التهديد في صورة الأمر لأنه بمنزلة أن يؤمر الغير بإهانة نفسه، وقيل بصوتك، أي: بالغناء والمزامير والملاهي، وقيل كل صوت يدعى به إلى الفساد فهو من صوت الشياطين⁽⁹⁸⁾.

مما تقدم نجد أن الحذف في البيان القرآني لا يقوم على اعتبار لفظي محض، بل يقوم على مقتضيات معنوية وبلاغية بالغة الدقة، تسهم في تقوية الأداء اللفظي.

وإذا كان السياق هو الذي يحدد المدلولات، فإنه إلى جانب آخر هو الذي يعطي الشكل النهائي التركيبي للعبارة بحيث يكون هناك تفاعل أكيد بينهما وقد انلصب

الحذف على العائد من دون غيره من عناصر الجملة للأسباب التي أشرنا إليها وهذا الحذف يفهم في ضوء مجموعة العلاقات الأخرى، وخاصة العلاقة المقابلة وهي الذكر، إذ ليس من المتحتم أن تكون سياقات الذكر عكس سياقات الحذف، بل أنهما قد يتواردان في سياق واحد ما دام هذا السياق في حاجة إلى أي منهما والحذف والإثبات أمران جائزان بدليل وقوعهما في الأسلوب القرآني على أن الأصل هو الذكر وقد تم الحذف من صلة (8) ثمانية موصولات اسمية هي (الذي، الذين التي اللاتي من ما، أي ماذا). وتبين أن حذف العائد من (7) سبع صلات هي: ((صلة الذي صلة الذين صلة التي صلة اللاتي صلة من صلة ما، صلة ماذا)).

ثم يعقبه حذف العائد المجرور فقد جاء حذف العائد المجرور موزعا على خمسة من الموصولات الاسمية هي: ((صلة الذي صلة التي صلة من صلة ما صلة ماذا ، أما العائد المرفوع فهو أقل الأنواع وقوعاً في الأسلوب القرآني، إذ لم يقع إلا في (ثمانية) مواضع موزعة على (3) ثلاث صلات هي: ((صلة الذي صلة من صلة (أي علماً أن أغلب النحاة منع الحذف من صلة (ال) الموصولة .

الهوامش

- (1) حاشية الصبان 1\155.
- (2) شرح ابن عقيل 1\190 .
- (3) الأمالي الشجرية 1\5، شرح ابن عقيل 1\153 شرح الأشموني 1\208 ، حاشية الصبان 1\14.
- (4) شرح ابن عقيل 1\153، شرح الأشموني 1\208 ، حاشية الصبان 1\14 .
- (5) همع الهوامع 1\303، حاشية الصبان 1\14.
- (6) شرح جمل الزجاجة لأبن عصفون 1\181 ارتشاف الضرب 1\57.
- (7) شرح ابن عقيل 3\150.
- (8) الأمالي الشجرية 1\5.
- (9) الحدود في النحو ضمن كتاب رسالتان في اللغة 7 .
- (10) الحدود في النحو: 70 ، وينظر: التعريفات: 88.
- (11) دلائل الاعجاز 146.
- (12) بنية اللغة الشعرية: 205.
- (13) دلائل الاعجاز: 112 ، 170.
- (14) الجامع الكبير : 123 .
- (15) ينظر اكلتأب ، 1\8، 17 ، 27 ، 114 ، 279، 349 .
- (16) الخصائص 2\36.
- (17) ينظر: شرح الرضي على الكافية 1/ 20، 34، 70.
- (18) شرح الرضي على الكافية 2\237 ، ضياء السالك 1\153 النحو الوافي: 1\377.
- (19) من أسرار اللغة : 290 ، البيان في روائع القرآن 45 ، البلاغة العربية 217 .
- (20) نتائج الفكر : 218 – 219.
- (21) البرهان 3\105.
- (22) الخصائص 2\360 – 381، الصاحب في فقه اللغة : 205، مغني اللبيب 2\668.
- (23) الخصائص 2\273 ، البرهان 3\209 .
- (24) التعبير الفني في القرآن 185، البناء الصوتي في البيان القرآني 19، البلاغة العربية 217.
- (25) الخصائص 2\273 ، البرهان 3\209.
- (26) شرح المفصل 3\152.
- (27) المصدر نفسه .
- (28) شرح قطر الندى وبل الصدى: 145.
- (29) النشر 3\26 ، المهذب في القراءات 2\167 ، المغني في توجيه القراءات 3\167 – 177.
- (30) البيان في إعراب غريب القرآن 1\127 ، أسرار العربية: 328.
- (31) ديوان طرفة : 78 ، وينظر : شرح قطر الندى 147.
- (32) مغني اللبيب 1\797.
- (33) في بناء الجملة العربية لحماسة عبد اللطيف 346 .

- (34) الخصائص 3\115 ، في بناء الجملة العربية 346.
- (35) مغنى اللبيب 1\797 ، في بناء الجملة العربية 346.
- (36) مغنى اللبيب 1\797 ، الحذف والتقدير لنصي أبو المكارم 196.
- (37) شرح ابن عقيل 1\156-157.
- (38) شرح ابن عقيل 1\156-157.
- (39) شرح ابن عقيل 1\156-157 ، النحو الوافي 1\394
- (40) شرح ابن عقيل 1\156-157 ، النحو الوافي 1\394
- (41) النحو الوافي 1\394.
- (42) المصدر نفسه .
- (43) المصدر نفسه 327 - 235.
- (44) شرح ابن عقيل 1\156-157 ، النحو الوافي 1\394.
- (45) شرح ابن عقيل 1\156-157 ، النحو الوافي 1\394 .
- (46) شرح ابن عقيل 1\156-157 ، النحو الوافي 1\394 .
- (47) النحو الوافي 1\338.
- (48) النحو الوافي 327 - 235 .
- (49) النحو الوافي 327 - 238
- (50) مجمع البيان 9\88 ، تفسير البيضاوي 2\379 ، الدر المنثور 55\394 - 397.
- (51) الدر المنثور 24\308 - 309 ، الفتوحات الإلهية 4\424 . البيان 7\60.
- (52) الدر المنثور 16\614 ، الفتوحات الإلهية 3\318.
- (53) مجمع البيان 3\26 ، تفسير البيضاوي 1\204.
- (54) مجمع البيان 6\651 ، تفسير البيضاوي 1\204 .
- (55) مجمع البيان 6\651 ، تفسير الجلالين 5\237.
- (56) الدر المنثور 16\533 ، البرهان 3\116 ، شرح المفصل 5\152.
- (57) ديوان الأخطل 93 ، ينظر اكتاب 1\259 ، شرح الرضي على الكافية 3\26.
- (58) اوضح المسالك 1\169 ، همع الهوامع 1\291.
- (59) الرهان 3\106 ، حاشية الصبان 1\172-173.
- (60) الباب في النحو 1 ، شرح المقتضب 3\2152 .
- (61) شرح قطر الندى: 108 - 110 ، شرح ابن عقيل 1\162-163.
- (62) شرح المفصل 3\152.
- (63) مجمع البيان 1\162 ، تفسير البيضاوي 1\42 ، اعراب القرآن الكريم وبيانه: 73-74 .
- (64) مجمع البيان 3\124 ، تفسير القرطبي 5\289 ، اعراب القرآن الكريم وبيانه: 70\2 .
- (65) مجمع البيان 9\132 ، تفسير البيضاوي 1\395.
- (66) مجمع البيان 4\417 ، الدر المنثور 1\353 ، تفسير القرطبي 2\157
- (67) اعراب القرآن للنحاس 1\540 ، مجمع البيان 4\514-515 ، تفسير البيضاوي 1\310 ، الدر المنثور 7\313 .
- (68) مجمع البيان 6\379 ، تفسير البيضاوي 1\553 ، الدر المنثور 14\157.

المصادر والمراجع

- القرآن الكريم.
- ارتشاف الضرب من لسان العرب لأبي حيان الأدلسي (745هـ)، تحقيق: رجب عثمان محمد، القاهرة، 1998م.
- أسرار العربية، لأبي البركات عبد الرحمن بن محمد الألباري (577هـ)، تح: محمد بهجة البيطار، مطبوعات المجمع العلمي العربي بدمشق.
- أمالي ابن الشجري، هبة الله علي بن محمد بن حمزة العلوي (542هـ)، تح: د. محمود محمد الطناحي، مكتبة الخانجي، القاهرة، 1993م.
- البرهان في علوم القرآن لبدر الدين محمد بن عبد الله الزركشي (794هـ).
- البيان في روائع القرآن. د تمام حسان طبعة خاصة أصدرتها عالم الكتب، ضمن مشروع مكتبة الأسرة 2003م.
- البيان في غريب إعراب القرآن لأبي البركات الأنباري (577هـ)، تح دطه عبد الحميد طه، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1980م.
- التعريفات لعلي بن محمد بن علي الجرجاني (806هـ).
- تفسير البيضاوي، لأبي سعيد عبد الله بن عمر بن محمد البيضاوي (791هـ)، دار الكتب العلمية، - بيروت - لبنان.
- حاشية الصبان على شرح الأشموة العلمية، لأبي العرفان محمد بن علي الصباني (ت 1206هـ)، دار الكتب، بيروت، 1997.
- الخصائص لأبي الفتح عثمان بن جني الموصلي (392هـ) الهيئة المصرية العامة للكتاب ط4، (د.ت).
- دلائل الإعجاز للجرجاني (471هـ)، تح: محمود محمد شاكر، مطبعة المدني بالقاهرة 1992م.
- شرح ابن عقيل على ألفية ابن مالك، بهاء الدين عبد الله بن عقيل الهمداني (769هـ) محمد يحيي الدين عبد الحميد ط20، 1980م.
- شرح الأشموني على ألفية ابن مالك، للأشموني (590هـ) دار الكتب العلمية، بيروت - لبنان، 1995م.
- شرح الحدود النحوية، للفاكهي (972هـ)، تح زكي فهمي الألوسي، دار الكتب جامعة الموصل.

- شرح التصريح على التوضيح للشيخ خالد الأزهرى (905هـ) دار الكتب العلمية، بيروت، ط1، 2000م.
- شرح جمل الزجاجي، لابن عصفور الأشبيلي (669هـ) تح: د. صاحب أو جناح، الناشر: المكتبة الفيصلية، مكة المكرمة.
- شرح الكافية، للرضى الاستريادي (686هـ) تح: يوسف حسن عمر، منشورات جامعة قار يونس 1987هـ.
- شرح المفصل، لابن يعيش (641هـ)، تح: أحمد السيد أحمد، المكتبة التوقيفية، القاهرة.
- شؤح قطر الندى وبل الصدى لابن هشام الأنصاري (761هـ)، دار ومكتبة البلال ، بيروت – لبنان، ط1، 2003م.
- الصاحبى في فقه اللغة لابن فارس (395هـ)، الناشر محمد علي بيضون، ط1، 1997م.
- فتح القدير، لمحمد بن علي الشوكاتي (1250هـ) ، دار ابن كثير ، بيروت ، لبنان، ط1، 1414هـ.
- الكتاب لسبويه (180هـ)، تح: عبدالسلام محمد هارون، مكتبة خانجي، القاهرة ط3، 1998م.
- الكشف عن حقوق التنزيل وعيون الأقاويل، للزمخشري (538هـ)، تح: عبد الرزاق المهدي، دار إحياء التراث العربي، بيروت – لبنان.
- الكشف عن وجوه القراءات لمكي القيسي، تحقيق د. محي الدين رمضان مؤسسة الرسالة 1981م.
- الباب في علل البناء والإعراب، للعكبري (616هـ)، تح: عبد الإله النبهان، دار الفكر، دمشق، 1995م .
- معاني القرآن، لأبي زكريا يحيى بن زياد الفراء (207هـ)، تح: محمد علي النجار، دار السرور.
- مغني اللبيب عن كتب الأعراب لابن هشام الأنصاري (761هـ)، تح: مازن المبارك ومحمد علي حمد الله دار الفكر، دمشق، 2000م .
- من أسرار اللغة، د. إبراهيم أنيس مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1488 .
- نتائج الفكر في النحو للسهيلي (581هـ) ، دار الكتب العلمية، بيروت، 1992م .
- النحو الوافي لعباس حسن، دار المعارف، مصر، ط9.
- النشر في القراءات العشر، لابن الجزري (833هـ)، تح: محمد علي الضياء، دار الكتب العلمية، بيروت.
- همع الهوامع في شرح جمع الجوامع لجلال الدين السيوطي (911هـ)، تح: عبد الحميد هنداو، المكتبة التوقيفية، مصر .

Impact of time management on High Education Students Academic Earning in KSA universities

Dalia Salman Alharbi

Saudi Arabia

ملخص

تعتبر إدارة الوقت بمثابة إدارة حياة المرء بطريقة مناسبة ، وإدارة الوقت الجيد تعني تحديد ما يريد الفرد تحقيقه في الحياة وكيف ينبغي له إنشاء طرق لتحقيق رغباته وأهدافه. تناولت الورقة تأثير إدارة الوقت على التحصيل الأكاديمي لطلاب التعليم العالي في جامعات المملكة العربية السعودية. التي تتضمن برامج الدبلوم والماجستير والدكتوراه بتشتت إحصائي قدره 57.57 % ، 30.27 % و 12.18 % على التوالي. تمثلت مشكلة البحث في صعوبات إدارة الوقت التي يواجهها طلاب التعليم العالي في جامعات المملكة العربية السعودية. استخدمت الورقة المنهج الوصفي بطريقتيه الفرعيتين ، الطرق الاستقرائية والاستنتاجية ، في حين تم استخدام الاستبيان لجمع البيانات وطريقة النسبة المئوية للتحليل.

لقد توصلت الدراسة إلى بعض النتائج والتوصيات ، تتضمن إدارة الوقت المناسب ضغطاً أقل وضغطاً أكبر ، واستجمام أكبر ، وإرضاء أكثر ، وإكمالاً ونجاحاً أكبر. مثل الموارد المحدودة الأخرى ، يمكن إدارة الوقت بشكل أكثر أو أقل فعالية.

تقترح الورقة أن الاختلافات بين طلاب التعليم العالي في جامعات المملكة العربية السعودية في ممارسات إدارة الوقت تمثل بعض الاختلافات في مقدار ما يحققونه خلال سنواتهم الدراسية.

يرتبط الإدراك الذاتي لامتلاك مهارات إدارة وقت جيد ارتباطاً مباشراً بمستويات الأداء. عادةً ما يكون الطلاب الذين يرون أنفسهم يتمتعون بمهارات جيدة في إدارة الوقت هم الطلاب الذين يشاركون بشكل أكبر ولديهم رغبة كبيرة في تحقيقه ، وغالباً ينتج عن ذلك مستوى عالي من الأداء.

لتحسين الأداء الأكاديمي لدى طلاب التعليم العالي ، يساعد الاجتهاد الشخصي وزيادة المشاركة في الأنشطة التي تبقي الجداول الزمنية مشغولة على تعزيز الاستفادة والتأثير الرئيسي على ممارسات إدارة الوقت والتي تحاول هذه الدراسة أن تسلط الضوء عليها ، حيث تؤثر مهارات

إدارة الوقت على التحصيل الأكاديمي لطلاب الدراسات العليا في جامعات المملكة العربية السعودية.

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتوصيات ، منها أن يكون لطلاب التعليم العالي في المملكة العربية السعودية شخصية تنافسية والتي تم اكتسابها من المراحل التعليمية السابقة. وتشير البيانات أيضاً إلى أن أولئك الذين التحقوا بالتعليم العالي وتحديدًا في برنامج الدكتوراه هم بالعادة ملتزمون بأدارة جداولهم الزمنية ، مقارنةً بأولئك الذين التحقوا ببرامج أخرى مثل الدبلوم العالي والماجستير.

يرى طلاب التعليم العالي في جامعات المملكة العربية السعودية ، الذين يرغبون في الحصول على درجات تعليمية عالية ، أنهم يتمتعون بمستوى عالٍ من إدارة الوقت ، مما ينتج عنه مستوى عالي في التحصيل الأكاديمي في بعض أو معظم المواد والاختبارات. هناك علاقة قوية وإيجابية بين تخطيط الوقت وإدارة الوقت والأداء الأكاديمي.

Key words: time management, High Education Students ,Academic Earning, KSA Universities.

1- Abstract

Time management is also considered to be the management of one's life in an appropriate manner, good time management means deciding what an individual wants to achieve in life and how he should establish ways to attain his desires and objectives. The paper handled the impact of time management on high education students academic earning in Kingdom of Saudis Arabia universities. The paper is inclusion of programs of Diploma, Master and Ph.D. with statistic scatter of 57.57%, 30.27%and 12.18% respectively. The statement of the problem can be grasped from difficulties of time management faced by high education students in KSA universities. The paper used the descriptive methodology with its both sub-methods the inductive and deductive methods, while the questionnaire was used for data collection and percentage method for analysis.

The study has arrived at some results and recommendations, Appropriate time management involves less stress and pressure, increased recreation, more contentment and greater completion and success. Like other limited resources, time can be more or less effectively managed. The paper proposes that differences among high education students in KSA universities in time management practices account for some of the differences in how much they achieve during their school years.

The self-perception of having good time management skills also is considered to have a direct correlation to performance levels. Students who perceive themselves as having good time management skills are usually the students who are more involved and have a high desire to achieve, an often resulting in a higher level of performance. To improve academic performance among high education students, self-attitudes and participation in activities that keep schedules busy will help enforce the principal influence - time management practices this study tries to focus as how time management skills influence students' academic earning in KSA universities.

The study has arrived at many of findings and recommendations, high education students in KSA should have competitive character that was acquired from their past educations stages. Data also suggests that, those

enrolled in high education specifically in PhD program were much capable in adopting their time tables, than those who were enrolled in other programs for example diploma and master. High education students in kingdom of Saudi Arabia universities, demanding high educational degrees, perceive themselves as having a high level of time-management, resulting in a higher earning in some or most subjects and tests. There is a significant and positive relation between time planning, time management and academic performance.

2- Introduction

To conduct this study, qualitative research design was implemented. Purposeful sampling was used to select 322 respondents according to students' GPA. The findings of the research will be beneficial for upcoming high education students, their parents, psychologists and high education staff.

There's no doubt that today's students are the future leaders for nation building. Students must study hard to enter good to take lead of his profession. Almost every high education student is focused on earning higher scores over his counterpart. However, earning such scores is not easy and demands certain skills, for instance, time management. Learners have to overcome various obstacles to achieve better academic performance measured by the GPA system. The Grade Point Average (GPA) system, as an indicator of the students' academic performance, is used in many countries around the world. KSA is no exception. Some factors can be sited as the barriers to students' high performance during the stay at home or University. These factors may be categorized as cognitive and learning factors, social activities and others.

3- Method participants

The participants in this study consisted of 322 Students of high education from different field of specialization, Sharia, Islamic Studies, Medicine, accounting, technology Science, Mathematics, ranging in age from 21 to 67years. Of these, 66%were women and 34% were men. In addition, 13% received their education abroad, and 73% of respondents are

received their education from within, 81% of the respondents are married while 19% are not married. All participants were enrolled as part-time students at one other of the new high education revolution universities located in KSA. Some of respondents are staff members but are either PhD or M.Sc. degree candidates.

4- Importance.

Time management plays a vital role in improving not only the academic achievement of students, but all life's goals of everybody.

5- The statement of the Problem:

The problem arises from those high education students faces very difficult situations to fulfill what they required to do. This problematic scenario begins from different points; the social role point, the students are members in their societies, where every member has his own memberships obligations to play, what would be received by others as receivables of memberships rights. The students as households need to carry out duties associated with families. Doing this, due conflicts arises. The work-family conflict (WFC) literature suggests that work and family may interfere with each other in a number of ways (Greenhaus&Parasuraman,1987; Kanter, 1977; Voydan off, 1988).One common form is time-based conflict, which occurs when time demands associated with participation in one role interfere with participation in the other role(Greenhaus&Beutell, 1985).Recent research investigating the effects of time management behavior has identified three clusters of these behaviors. They include**a)** setting goals and priorities, **(b)** engaging in the mechanics of time management by making lists and schedules, and **c)** having a preference for organization (Macan, 1994; Macan, Shahani, Dip-boye, & Phillips, 1990). This research also suggests that these time management behaviors help to reduce strains such as learning dissatisfaction and understand ability complaints indirectly through their influence on perceived control of time. Recent time management research, however, has not examined the relationships between time management behaviors and consistency of high education students.

5- Data.

The obtained data and information about correlation tests via questionnaire are analyzed and interpreted by SPSS software. In this research, the researcher used descriptive statistical method (frequency tables, frequency percentage and frequency percentage diagram) to describe the research data and analytical statistics in order to analyze and interpret data. A questionnaire was used to collect information on all variables. Time management behavior (33 items) and perceived control of time (5 items) were measured by using both scales developed by Macan et al. (1990). The three subscales of this measure (setting goals and priorities, engaging in the mechanics of time management, and having a preference for organization) have demonstrated acceptable levels of internal consistency

6- Hypotheses:

The paper has three (three) hypotheses to demonstrate players what, who, when and how The research hypotheses are formulated based on the provided data in the related literature and the viewpoints of respectful university professors (Yin, 2003).

- a. *Time management impacts high education student's consistency.*
- b. *Consistency is a time based factor to revalue efficiency.*
- c. *Efficiency is a master variable in the high education academic final achievement.*

Differences among high education students in KSA in time management practices account for some of the differences in how much they achieve during their school years (Martin, J., 2002.). High education students in KSA has come from different universities' culture, the reason what their attitudes toward managing their time differ strongly.

Table (1) explains, total of 322 questionnaires already distributed among study society, but 304 respondents are those who were actually responded to the survey which were measured as 94.4% out of the total number distributed among research society. A total of 18 questionnaires of

distributed questionnaires number which is measured as 5.59% of total distributed questionnaires compared with 5.92% for actual received questionnaires were lost due to different reasons: (a) as matter of incompetent filing (excluded) this was measured as 5.27% of the distributed questionnaires compared with 5.59% for the actual received number of the questionnaires, b) just one questionnaire was recorded as lost after received or natural loss, which estimated as

7- Results and findings.

The paper has arrived to many results and recommendations;

First: Results.

a) There is a significant and positive relation between time planning, time management and academic performance. b) According to the survey results, High education students in KSA with high GPA are likely to have outstanding time management skills. Because, those students devote much time to academic related activities outside the class (reading books, working on projects, completing assignments). As respondents stated, it is urgent to manage time effectively in order to succeed in study and participate in estate high positions. c) Through this study the data suggests that students who are involved in Ph.D. programs are forced, by the nature of their schedules, to manage their time better than those who involved Master programs. So, those that are involved proved to have a higher overall academic performance. d) Managing their time high education students in KSA can directly reduce high education students will feel less stress level. e) reduce high education students, being productive is one of the main goals of time management. Because they are aware of what they need to do. f) Less Rework or double working – Also being organized results in less rework and mistakes. g) more Free Time – Especially PhD and Master candidates although they can't create more time, but they can make better use of it by managing their time. These two degrees are better to actualize anybody career. h) When high education students in KSA know what they need to do, they waste less time in idle activities.

Second :Findings.

i) high education students in KSA should have competitive character that has transferred from their activities. Data also suggests that, those enrolled in demanding majors perceive themselves as having a high level of time-management, resulting in a higher performance level. High education students in KSA was measured as 0.31% of total distributed number, compared with 0.32% for the actual received 0.32%. Universities as well should maximize time management as culture On the other hand, the current and present condition of two components of time management and organizational culture is studied in this in threshold course when candidate register to enroll for the certain program (PhD, Master and diploma program , thus the research is of descriptive- survey type too as far as the method of data collection is concerned (Yin, 2003).Respondent's Martial status, however affects time management

8- Suggestion for Future Researches:

- a. It is suggested in future researches *to measure candidates culture of time management* after they earned their degrees Ph.D. ,Master and Diploma. In other world, papers in future could study the efforts in the distribution of time management as learned culture after they return to their business.
- b. It is suggested in future researches to carry out some other researches in the comparative study time management; *those who acquire their education from aboard and those who have acquired from KSA universities.*

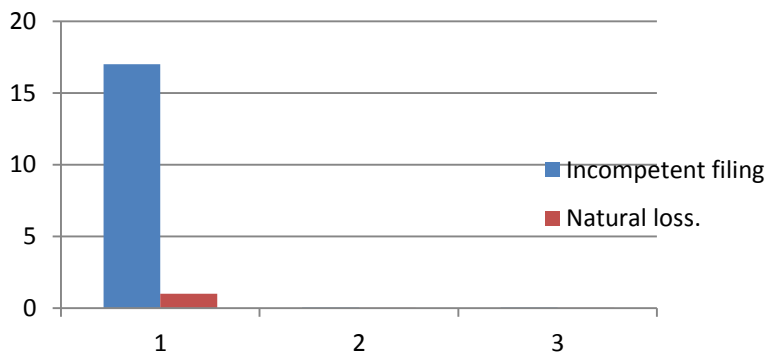
Schedules and figure.

Table (1) Total lost questionnaires.

Received questionnaires			322	304
Incompetent filing	17		5.27%	5.59%
Natural loss.	01		0.31%	0.32%
Total not received		18	5.59%	5.92%

Source: prepared by the researcher

Figure (1) incompetent filing and Natural loss questionnaires



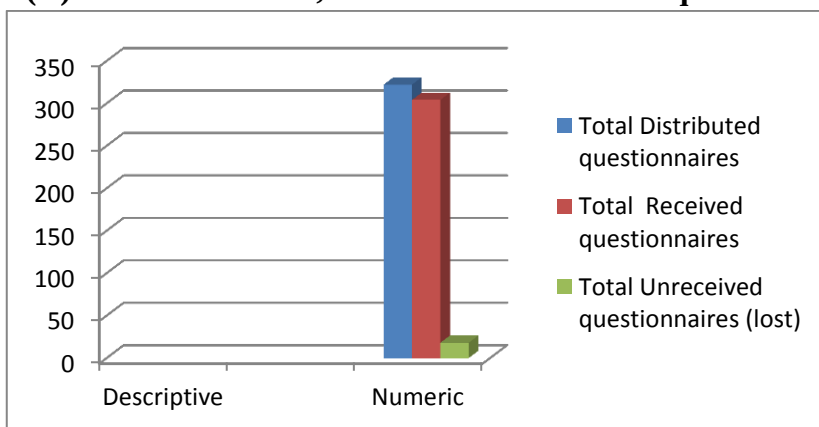
Source: prepared by the researcher

Table (2) Total Distributed, received and unreceived questionnaires.

Descriptive	Total Distributed questionnaires	Total Received questionnaires	Total Unreceived questionnaires (lost)
Numeric	322	304	018
Percentage	5.59%	5.92%	0

Source: prepared by the researcher

Figure (2) Total Distributed, received and unreceived questionnaires.



Source: prepared by the researcher

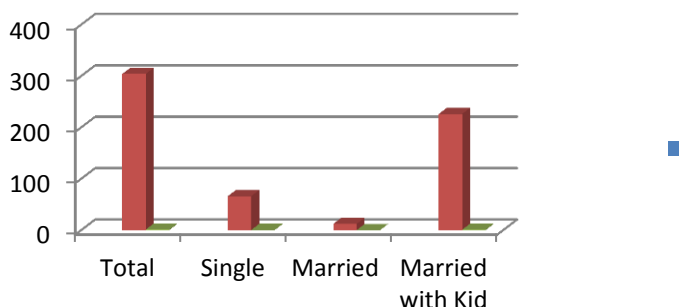
The table 66 respondents

Table (3) Respondent's Martial status.

Descriptive	Total	Single	Married	Married with Kid
Numeric	304	66	12	226
Percentage	100%	21.71%	3.94%	74.35 %

Source: prepared by the researcher

Figure (3) Respondent's Martial status.



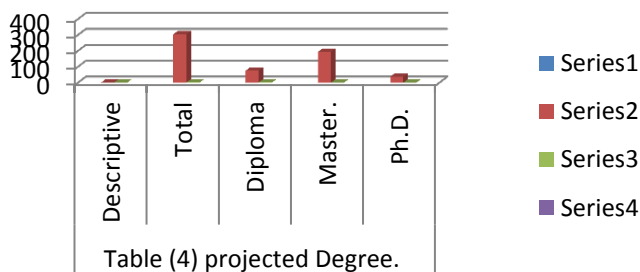
Source: prepared by the researcher

Table (4) High educational Degrees enrolled by respondent.

Descriptive	Total	Diploma	Master.	Ph.D.
Numeric	304	175	92	37
Percentage	100%	57. 57%	30. 27%	12.18%

Source: prepared by the researcher

Figure (4) High educational Degrees enrolled by respondent .



Source: prepared by the researcher

Table (2) The questionnaire

No.	Question	Always	Sometimes	Never
Hypothesis 1	a. I consistently, accomplish what needs to be done during the day.	147	115	42
	b. I consistently, always get assignments done on time	145	161	98
	c. Have a calendar but never use it consistently.	96	154	54
	d. I spend enough time planning , tiredly.	28	89	187
	e. Efficiently, I am able to meet deadline without rushing at the last minute .	76	151	77
Hypothesis 1	a. I effectively avoid spending too much time on trivial matters.	204	78	22
	b. I intentionally postpone decisions.	63	174	67
	c. I operate without keeping a calendar	28	89	187
	d. I operate without keeping a calendar	98	108	98
	e. I attempt too much at once	123	116	65
Hypothesis 3	a. I socialize to much at study	104	26	174
	b. I spend much time in social networks	74	169	59
	c. I plan time to relax and be with my friends	166	95	45
	d. I judge myself by accomplishment of tasks rather than by amount of activity	68	107	129
	e. I am satisfied with the way I use my time	19	198	87

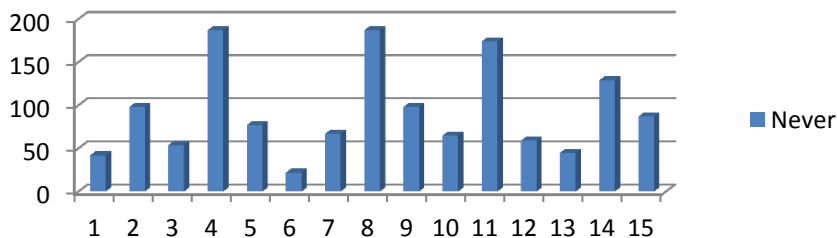
Source: prepared by the researcher

Table (5) Questionnaire.

Hypothesis	Always	Sometime	Never
Hypothesis 1	147	115	42
	145	161	98
	96	154	54
	28	89	187
	76	151	77
Hypothesis 2	204	78	22
	63	174	67
	28	89	187
	98	108	98
	123	116	65
Hypothesis 3	104	26	174
	74	169	59
	166	95	45
	68	107	129
	19	198	87

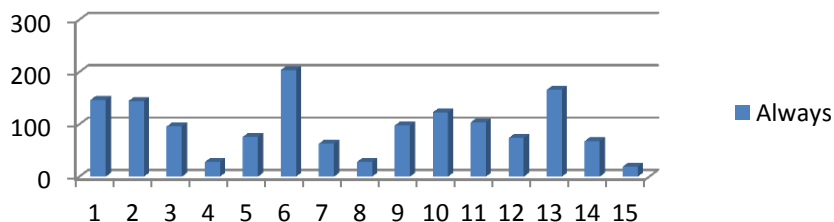
Source: prepared by the researcher

Never



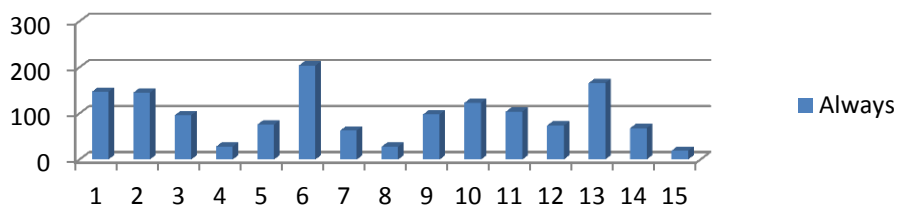
Source: prepared by the researcher

Always



Source: prepared by the researcher

Always



Source: prepared by the researcher

References

1. Ailamaki, A. and J. Gehrke, 2003. Time management for new faculty. SIGMOND Record, 32(2): 102-106.
2. Akomolfe, C.O., 2005. Principals' time management abilities in secondary schools in Nigeria. Nigerian Journal of Educational Administration and Planning, 5(1): 58-67.
3. Bu-Sung Lee, CaiWentong, Zhou Junlan, 2001. A Causality Based Time Management Mechanism for Federated Simulation [A]. Proc of PADS 2001[C].
4. Chenoweth, L. and K. Kilstoff, 2002. Organizational and structural reform in aged care organizations: empowerment towards a change process. J NursManag, 10(4): 235-44.
5. Cook, M., 1999. Streetwise Time Management-Getting More Done with Less Stress by EfficientlyManaging Your Time. Holbrook, MA: Adams Media.
6. Denison, D.R., 1996. What is the difference between organizational culture and organizational climate? Anative's point of view on a decade of paradigm wars. The Academy of Management Review, 21(3): 619-654.
7. Drago, R., 2001. Time on the Job and Time with their Kids: Cultures of Teaching and Parenthood in the US. Feminist Economics, 7(3).
8. Fletcher, C. and R. Higginbotham, 1993. The Interrelationships of Manager's Work Time and Personal Time. Personnel Review, 22(3).
9. Fujimoto, R.M., 1998. Time management in the high level architecture [J]. Simulation, 71(6): 388-400.
10. Hassanzabeh, R. and A.G. Ebadi, 2007. Measure the share of the effective factors and time management.
11. World Applied Science Journal, 2(3): 168-174.
12. Hart-Hester, S., 2003. Time Managers: Secrets of Effective Leaders. Internet Journal of Healthcare Administration, 2(1).
13. Henderson, D., 1992. Got a Minute? Time-management systems can help chiefs organize their commitments. Fire Chief, pp: 60-61.

15. Khaksar, S.M.S., A. AfsharJahanshahi, N.M. Yaghoobi and Kh. Nawaser, 2011. Study the effect of humanresource training on knowledge management and organizational performance. Journal of Applied SciencesResearch, 7(7): 1069-1080.
16. Lansang, M.A., 2003. Time management. Leadership and Management Program, 3(1): 1-12.
17. Lee, B.S., W. Cai, J.A. Zhou, 2001. Causality based time management mechanism for federated simulation. Proceedings of the Workshop on Parallel and Distributed Simulation, pp: 83-90.
18. Martin, J., 2002. Organizational culture: Mapping the terrain. Thousand Oaks, CA: Sage.
19. Omar, A.K., J. Kamaruzaman, W.B. Khuan, 2011. Socialization Related Learning among New Staff in Malaysian Secondary Schools. World Applied Sciences Journal 12 (Special Issue on Creating Knowledge Based Society), pp: 54-59.
20. Ozog, J.E., 1995. Time Management. Responder, 2(5): 19-20
21. Potter, G.E., 1991. Time Management; Do you need it? Executive Fire Officer Program. Applied Research Program. National Fire Academy. Emmitsburg, MD.
22. Riley, George, F., Fujimoto, Richard. Ammar, H. Mostafa, 2000 Network Aware Time Management and Event Distribution. Proceedings of the Workshop on Parallel and Distributed Simulation, pp: 119-126.
23. Sengupta, S.S., J.B.P. Sinha, 2005. Perceived Dimensions of Societal and Organizational Cultures and their Impact on Managerial Work Behavior. Journal of Management Research, 5(3).
24. Tesluk, P.E., J.L. Farr and S.A. Klein, 1997. Influences of organizational culture and climate on individual creativity. Journal of Creative Behavior, 31(1): 27-41.
25. Thom, M., R. Fujimoto, 2003. Predictable Time Management for Real-Time Distributed Simulation.
26. Proceedings of the Workshop on Parallel and Distributed Simulation, pp: 89-96.

Vers une approche alternative de mesure de la valeur d'entreprise Towards an alternative approach to measuring firm's value

Kheldoun Hadjila
Pr. Haouam Djemaa
Algérie

Résumé

L'objectif de ce papier est de présenter en premier lieu une voie de conciliation entre deux approches conflictuelles de mesure de la valeur d'entreprise : l'approche partenariale et l'approche actionnariale. La voie de conciliation nous a permis de construire un modèle théorique alternative pour mesurer et manager la valeur de l'entreprise. Cependant, le modèle présenté paraît compliquée à première vue, en recourant à des variables qualitatives pour expliquer le processus de création et de durabilité de la valeur d'une entreprise, le recours à un système expert flou pour dépasser ce problème est l'autre objectif de ce papier.

Mots clés: Valeur actionnariale, Valeur partenariale, Valeur éclairée, Système expert flou.

Abstract

The aim of this paper is to present, first of all, a way of reconciling of two conflicting approaches to measuring firm's value: the stakeholder approach and the shareholder approach. The conciliation path allowed us to build an alternative theoretical model to measure and manage the value of the firm. However, the presented model seems complicated at first sight, by using qualitative variables to explain the process of creation and sustainability of the firm's value, the use of a Fuzzy expert system to overtake this problem is the other purpose of this paper.

Keywords: Shareholder value, Stakeholder value, Enlightened value, Fuzzy expert system.

الملخص

نحو مدخل بديل لقياس قيمة الشركة

هدفت هذه الدراسة قبل كل شيء الى مقارنة بين مدخلين متعارضين لقياس قيمة الشركات: البديل الاول يتمثل في مدخل الاطراف ذات المصالح والبديل الثاني يتمثل في مدخل المساهمين. وباستخدام هذه المقاربة توصلنا الى بناء نموذج نظري بديل لقياس وإدارة قيمة الشركة. ومع ذلك، فإن النموذج المقدم يبدو معقدًا للوهلة الأولى، باستخدام المتغيرات النوعية لشرح عملية إنشاء واستدامة قيمة الشركة، وكان استخدام نظام خبير غير واضح للتغلب على هذه المشكلة هو الهدف الآخر من هذه الورقة. الكلمات المفتاحية : قيمة المساهم، قيمة أصحاب المصالح، القيمة المضيئة، نظام الخبير المشوش.

1. Introduction

D'après l'approche actionnariale de la valeur, il y a création de valeur s'il existe un surplus une fois que les apporteurs de capitaux ont été rémunérés et ce surplus revient exclusivement aux actionnaires. Autrement dit, l'objectif de l'entreprise ne dépasse pas la maximisation de la valeur actionnariale. Cependant, la maximisation de cette dernière ne maximisera pas la valeur totale de l'entreprise et ne produira pas le bien être social¹. De l'autre côté, la maximisation de la valeur actionnariale ne peut servir de critère de pilotage pour des raisons liées à la complexité des schémas de causalité liant cette valeur aux différents processus de création de valeur et au fait que les schémas permettant d'obtenir une bonne performance sont multiples et parfois contradictoires nécessitant l'intégration de certains aspects extra-financiers².

L'incorporation d'indicateurs financiers et extra-financiers dans l'évaluation de la valeur d'entreprise de façon processuelle et dans une logique partenariale est notre point d'intérêt. Pour cela, on pose la question suivante : **comment peut-on mesurer la valeur d'entreprise en prenant en considération les intérêts de ses parties prenantes ?**

Pour répondre à cette question nous nous basons sur deux hypothèses principales :

- **L'évaluation de l'entreprise dans le cadre d'une approche partenariale nécessite l'incorporation des leviers de valeur extra-financiers.**
- **La construction d'un outil de mesure de la valeur d'entreprise dans un cadre élargie à toutes les parties prenantes ne nécessite pas toujours des mathématiques avancées.**

L'importance de ce travail revient principalement à la prise de conscience accrue auprès des entreprises des problèmes sociaux et environnementaux. La responsabilité de l'entreprise d'aujourd'hui ne doit pas se limiter à l'atteinte des objectifs financiers à court ou à moyen terme pour satisfaire ses apporteurs de fonds, mais elle doit s'élargir aux préoccupations sociétales afin de promouvoir sa durabilité ainsi que celle de son environnement à plus long terme. Dans ce contexte de mutation vers les enjeux sociétaux, la valeur actionnariale doit être remplacée par une mesure alternative.

Le papier a été divisé en six sections. Dans la deuxième et la troisième, on a présenté l'approche partenariale de la valeur et ses leviers tel que évoqués en littérature économique et managériale. La quatrième section

et la dernière se focaliseront sur le modèle proposé et quelques résultats pour son approbation.

2. L'approche partenariale de la valeur

La théorie des parties prenantes propose que les managers doivent gérer l'entreprise pour satisfaire les intérêts de toutes ses parties prenantes – définit ici comme ceux qui ont une certaine forme de risque en investissant une certaine forme du capital, humain, financier ou quelque chose de valeur, dans une entreprise³ - et ainsi maximiser leurs biens-être⁴. Alors que l'approche actionnariale propose que les managers doivent gérer l'entreprise pour maximiser la richesse des actionnaires conduisant au plus grand bien-être social. Dans le débat sur l'approche partenariale / actionnariale, les partisans de la deuxième approche soulignent qu'il peut être impossible de satisfaire les intérêts de chaque groupe de parties prenantes car ils sont souvent différents et peuvent entrer en conflit. Les deux approches sont apparemment contradictoires et semblent être irréconciliables.

Cependant, Jensen⁵ soutient que ces théories ne sont pas nécessairement incompatibles, la maximisation de la valeur de l'entreprise doit rester le principal objectif de l'entreprise. Puisqu'il est logiquement impossible de maximiser dans plus d'une dimension. Deux cents ans de travail en économie et en finance impliquent qu'en absence d'externalités et de monopole, le bien-être social est maximisé lorsque chaque entreprise dans une économie maximise sa valeur marchande totale. Il soutient que la théorie des parties prenantes ne fournit pas de tableau de bord clair pour mesurer le succès et qu'il est probablement impossible de satisfaire toutes les parties prenantes avec une seule décision. De l'autre côté, en ignorant les parties prenantes, l'entreprise ne pourrait maximiser sa valeur. Il soutient que la maximisation de la valeur crée le plus grand bien-être social mais, elle ne peut être atteinte simplement en l'énonçant comme objectif de l'entreprise. Pour rapprocher les deux points de vue concurrents, il propose la maximisation de « la valeur éclairée » calculée comme la somme actualisée de tous les bénéfices futurs de l'entreprise⁶. Il déclare: « Nous ne pouvons pas maximiser la valeur marchande à long terme d'une entreprise si nous ignorons ou maltraitons une quelconque constituante importante »⁷. En d'autres termes, la résolution des problèmes découlant de multiples objectifs qui accompagnent la théorie des parties prenantes serait un pas vers la maximisation de la valeur à long terme, objectif principal de la firme.

Ainsi, la maximisation de la valeur éclairée a été perçue comme une « troisième voie possible », une alternative à la primauté stricte des

actionnaires, et la vision pluraliste de la théorie des parties prenantes. Mais pour être sûre d'atteindre le bien être sociale en utilisant ce critère, Jensen ajoute que les externalités et le monopole doivent être éliminés. La résolution de ses problèmes est le domaine légitime du gouvernement dans sa fonction d'établissement de règles.

Cependant, « le gouvernement est souvent inefficient »⁸ pour résoudre ces problèmes tout seul. La responsabilité individuelle et collective que doit offrir les mécanismes de contrôle social* tel que les normes et les valeurs éthiques adoptés par les institutions sociales (famille, religion, éducation, entreprise, gouvernement...) vont certainement contribuer au bien-être social et compléter le rôle du gouvernement assigné par Jensen. D'après Wood⁹, en cette ère de mondialisation, il est impératif que toutes les entreprises réalisent leurs objectifs économiques de manière socialement responsable et éthique. Les entreprises qui ne peuvent pas obtenir des bénéfices légalement, éthiquement et de façon responsable ne méritent pas de survivre.

Ce qui nous amène à utiliser les normes et les valeurs éthiques comme moyen de conciliation des différentes attentes des parties prenantes dans une entreprise car d'après la littérature managériale, les attentes des parties prenantes sont fondées sur leurs valeurs¹⁰. Pour Harisson et Wicks¹¹, la présence de normes partagées qui vont au-delà de l'intérêt personnel constitue une partie de ce qui maintient la coopération des parties prenantes ensemble et génère de l'utilité pour toutes les parties prenantes. Les valeurs éthiques renvoie aux principes qui guident une conduite et, donc, à une réflexion non seulement sur les moyens employés pour aboutir à une fin donnée mais également sur la finalité même d'une action et les conséquences des résultats obtenus sur soi et sur les autres¹². Elles sont pour de nombreux auteurs des indicateurs de contribution au « sens du bien-être commun »¹³. C'est pour cela qu'il est si important de les partager, au sein de l'entreprise pour qu'elle progresse, se développe et réussisse.

3. Les leviers de la valeur dans un contexte partenarial

La majorité de la littérature économique et managériale évoquant la question des leviers de valeur a été fondée sur la fameuse hypothèse d'opportunisme de l'être humain d'où la présence des conflits d'intérêts entre les parties prenantes (Berle et Means (1932), Jensen et Meckling (1976)). Cependant, la théorie des parties prenantes défend l'idée que les entreprises ont tendance à s'améliorer lorsqu'elles considèrent que les intérêts des parties prenantes se rejoignent ou du moins sont en grande

partie interdépendants, que les entreprises qui les considèrent comme principalement conflictuelles¹⁴.

D'après Donaldson et Preston¹⁵, une entreprise peut persister dans le temps si elle est en mesure de fonder et maintenir des relations continues avec toutes les parties prenantes, ces relations représentent des opportunités essentielles que les managers doivent gérer, et elles sont les sources ultimes de sa valeur. En plus, les fondants de cette théorie, mettent en évidence l'interdépendance des intérêts des parties prenantes dans la création de cette valeur et décrivent les opérations d'une entreprise comme un mécanisme permettant à toutes les parties prenantes de s'améliorer au fil du temps¹⁶.

Néanmoins, le management des parties prenantes peut entraîner beaucoup plus que leur participation continue à l'entreprise¹⁷. Un management efficace des parties prenantes peut constituer des ressources intangibles, socialement complexes et causalement ambiguës comme la réputation, la culture d'entreprise et les connaissances¹⁸. D'après cette approche, la création de valeur dans une entreprise est née de son aptitude à combiner et coordonner ses ressources et compétences actuelles pour construire et reconfigurer de nouvelles ressources et compétences. La dynamique de ces compétences permet à l'entreprise de s'adapter à son environnement ou de se reconfigurer à travers l'apprentissage organisationnel pour assurer sa pérennité dans un environnement turbulent. L'apprentissage organisationnel en tant que processus dynamique de création, d'acquisition et d'intégration de connaissances contribue à l'amélioration de la capacité de réponse grâce à une compréhension plus large de l'environnement ; à la génération d'attitudes favorables à la collaboration et à la résolution de conflits à travers l'établissement de relations avec les clients, les fournisseurs et les autres intervenants du marché ; ainsi que l'amélioration de la capacité de reconfiguration des entreprises pour se concentrer sur les opportunités ou les menaces émergentes¹⁹.

Dans la mesure où on est dans une économie où la seule certitude est l'incertitude, l'unique source d'avantage compétitif durable reste la connaissance et donc la capacité d'apprendre. L'apprentissage organisationnel, en tant qu'un phénomène social et collectif, capacité idiosyncratique et complexe, difficile à transférée ou imitée, est considéré dans notre papier comme un des premiers déterminants du processus de création de valeur.

Cependant, et en rejoignant l'idée d'Osterloh et al.²⁰, le courant de ressources mobilisé ignore les questions de motivation, et se fonde sur l'idée

de coopération et de partage des connaissances en négligeant tout comportement opportuniste et les problèmes d'asymétrie d'informations et de connaissances qui peuvent construire des barrières à cet apprentissage. Pour mobiliser les énergies des ressources humaines de manière non coercitive, il est clair que la motivation est déterminante, et il est important de la comprendre, en particulier en insistant sur le fait qu'elle fait appel à des valeurs, à des aspirations et à des émotions humaines. Pour compléter le modèle proposé, on a introduit une variable individuelle qui est « le leadership responsable » qui sert comme facteur motivant la création, le partage et la préservation des connaissances ainsi qu'un facteur pivot pour l'engagement des parties prenantes pour la construction, le développement et la préservation du capital immatériel.

Selon le Globally Responsible Leadership Initiative (GRLI) : «...Le leadership est l'art de motiver, communiquer, responsabiliser et convaincre des personnes d'accepter une vision nouvelle du développement durable et les changements nécessaires qu'elle implique»²¹. Pour Maak²², les leaders responsables sont des personnes qui savent traiter la complexité qu'engendrent les différentes attentes des parties prenantes et combiner leurs énergies pour créer un réseau de valeur en mobilisant des valeurs comme l'honnêteté, l'intégrité et la confiance. En tant que centre des relations avec toutes les parties prenantes, le leader responsable doit jouer le rôle de chef d'orchestre qui facilite l'engagement des parties prenantes à travers le dialogue, la confiance et le partage de valeurs communes afin de bâtir une entreprise responsable et durable²³.

En terme de risque, Orlitzky et Benjamin²⁴ ont détecté à travers leur méta-analyse qu'il existe des preuves solides concernant une relation de corrélation négative entre la réputation de l'entreprise adoptant une approche partenariale et le risque opérationnel.

La théorie financière de son côté, s'est intéressée beaucoup à la structure du capital et son effet sur la valeur de l'entreprise à travers la théorie d'arbitrage, la théorie de l'ordre hiérarchique, la théorie d'agence ainsi que la théorie d'asymétrie d'information. Cependant, La théorie des parties prenantes de la finance initiée par Zingales²⁵, Charreaux²⁶ et d'autres apparaît peu cohérente avec l'approche de la structure de financement limitée aux capitaux financiers. Elle considère que la politique financière doit être co-déterminée par des parties prenantes autres que les bailleurs de fonds. Elle prévoit que les entreprises engagées dans des relations solides avec les parties prenantes sont relativement moins endettées pour mieux veiller à ce que leurs demandes peuvent être honorées. D'une certaine façon,

on retrouve la perspective hiérarchique qui privilégie les ressources internes en premier lieu, les fonds propres en deuxième lieu et à la fin, l'endettement. Mettre les fonds propres au second rang n'est pas au hasard car les fonds propres externes doivent être utilisés pour solidifier les relations avec les partenaires détenteurs des ressources clés, de façon à permettre à la firme de s'approprier une partie de la rente et d'en protéger la viabilité à long terme.

Cependant, les travaux évoqués au dessus et traitant la structure du capital dans un contexte partenarial, n'ont nulle part fait introduire les valeurs éthiques comme moyen de discipline et outil de motivation de l'ensemble des parties prenantes d'une entreprise. Le partage de valeurs éthiques permet d'inverser les résultats obtenus par ces auteurs. Dans ce contexte, le comportement responsable et la confiance qui règne l'ensemble des relations entre les parties prenantes permet à l'entreprise de s'endetter tant que les coûts de faillite sont faibles à cause des relations de confiance solides entre l'entreprise et ses parties prenantes ; les coûts d'agence et cognitifs sont aussi faibles, tant que les valeurs partagées permettent de diminuer l'asymétrie d'information, la divergence d'intérêts ainsi qu'elles favorisent la diversité cognitive ; le risque de faillite déterminé par le risque opérationnel est faible.

Notre analyse théorique révèle que la théorie d'arbitrage est plus adaptée à notre contexte tant que l'asymétrie d'information et les conflits d'agence devraient être moins importants alors que la diversité cognitive est importante. Cependant, notre analyse ne nous permet pas de conclure sur la combinaison optimale de financement. En conséquence, notre analyse théorique devrait être complétée par d'autres études empiriques.

4. Conception du modèle

La structure de notre modèle est basée sur la fameuse méthode d'actualisation des free cash-flows (DCF) proposée par Gordon et Shapiro dans le cas d'une croissance perpétuelle des free cash-flows. La valeur de l'entreprise est calculée de la manière suivante :

$$\text{Valeur de l'entreprise} = \frac{\text{FCFF}_1}{\text{wacc}-g}$$

Où « FCFF_t » est le cash-flow revenant à l'entreprise au temps t, « wacc » est le coût moyen pondéré du capital et « g » est le taux de croissance des cash-flows. La DCF dans ce cas n'est qu'une boîte noire car les déterminants du « FCFF », de « g » et de « wacc » ne sont pas éclairés. De cette façon, on ne sait jamais comment ces nombres sont créés et la justification n'est pas donnée quant à la façon dont ces nombres dérivent des

déterminants fondamentaux et comment ils sont intégrés. Notre modèle tient compte explicitement de ces variables en se référant aux liens de causalité présentés à la section précédente ainsi qu'au travail de Magni, Malagoli et Mastroleo²⁷ tel que le montre la figure (1) en annexe et la description de chaque variable a été met au tableau (1).

Cependant, l'intégration de variables qualitatives au modèle rend le problème de mesurabilité des variables crucial. Pour cela, on a fait recours à un outil utile pour manipuler ce type de variables afin de tester le modèle.

5. Un système expert flou pour mesurer la valeur

Afin de mesurer et prédire la valeur d'une entreprise, nous proposons l'incorporation d'un système expert flou. Ce dernier fournit un moyen systématique d'utiliser des valeurs qualitatives plutôt que des nombres précis. Nous l'utilisons dans ce papier pour les raisons suivantes. La complexité des problèmes réels ne peut être traitée que par des variables «vagues» et des interactions «vagues» qui répliquent mieux l'esprit humain. Les processus mentaux des êtres humains sont en fait imparfaits et imprécis, et les individus agissent souvent dans des contextes d'informations incomplètes (et peu claires). De plus, un système expert flou ne nécessite pas de données historiques afin de développer des liens statistiques entre les variables. Par conséquent, il réduit le temps nécessaire au développement du système, car une période d'enregistrement et d'analyse quantitative des données n'est pas nécessaire. Et la raison la plus importante est qu'il ne nécessite pas de modèles mathématiques compliqués ou la moindre maîtrise des mathématiques. C'est le savoir faire de l'opérateur qualifié manipulant habituellement le processus ou les connaissances d'experts qui sont prises en compte pour mettre le système²⁸.

D'après Jang²⁹, un système expert flou se compose de cinq blocs : **une base de données** qui définit les fonctions d'appartenance des ensembles flous, **une base des règles** qui rassemble l'ensemble des règles floues de type « if – then », **une unité de décision** ou moteur d'inférence, **une interface de fuzzification** et **une interface de défuzzification**. Grâce à cela, des valeurs quantifiées initiales sont introduites dans le système après avoir généralement passé par un processus de normalisation et sont transformées en valeurs linguistiques associées aux fonctions dites d'appartenance, où les connaissances d'experts ont été utilisées. Il existe différents types de fonctions d'appartenance telles que triangulaires, trapézoïdales ou gaussiennes³⁰. Les variables linguistiques résultantes deviennent des entrées floues de l'unité décisionnelle. Puis, par l'application

des règles « if – then », on obtient une sortie floue, exprimée de façon similaire en termes linguistiques. Les calculs ont été exécutés au moyen du Fuzzy Logic Toolbox graphical User Interface (GUI) of Matlab. Le système a été élaboré à travers trois étapes.

La première étape consiste à représenter le modèle à travers le « Fuzzy Inference System Editor –FIS Editor-». Chaque deux ou plus de variables d'entrée forment un FIS, par exemple, les variables d'entrée « R-leadership », « Org-learning » forment les systèmes d'inférence flou « S-cooperation », « R-innovation » et « Reputation ». Ces derniers sont aussi des variables d'entrée pour les systèmes d'inférence flous « Revenues », « Op-costs » et autres. Les FIS sont imbriqués jusqu'à l'arrivée à la formule principale du DCF d'évaluation d'entreprise qui lie la valeur de la firme aux trois variables communément utilisée: « FCFF », « g » et « wacc ». La présentation du FIS « S-cooperation », par exemple se fait de la manière illustrée par la figure (2) en annexes.

L'étape suivante consiste à fuzzifier les variables de chaque FIS du modèle à travers l'Editeur de fonction d'appartenance « The Membership Function Editor ». L'éditeur de fonction d'appartenance est utilisé pour définir les formes de toutes les fonctions d'appartenance associées à chaque variable. Les plages de l'univers du discours peuvent être déterminées par les jugements d'experts. La figure (3) en annexes présente l'exemple du FIS « S-cooperation ». La base de données est prête à l'utilisation.

Dans la troisième étape et en se basant sur la base de données effectuée précédemment, on va construire la base des règles à travers l'éditeur de règles que propose le GUI comme l'illustre l'exemple du FIS « S-cooperation » dans la figure (4).

Figure (4) : Exemple de règles d'inférence floues du FIS « S-cooperation »

1- If (R-leadership is low) and (Org-learning is low) then (S-cooperation is low)
3- If (leadershipR is low) and (Org-learning is medium) then (S-cooperation is mediumlow)
10- If (leadershipR is medium) and (Org-learning is medium) then (S-cooperation is medium)
12- If (leadershipR is medium) and (Org-learning is high) then (S-cooperation is mediumhigh)
25- If (leadershipR is high) and (Org-learning is high) then (S-cooperation is high)

Source : Composée par nos soins à l'aide du GUI of Matlab

La construction de la base des règles est une tâche qui revient aussi exclusivement à l'expert qui établit des relations de cause à effet entre les différentes variables d'entrées et de sorties du modèle. A ce stade, on peut dire que le système expert flou destiné pour évaluer l'indice de valeur est construit.

6. Exemples illustratifs et corroboration du modèle

Le modèle que nous avons construit a besoin de corroboration. À cette fin, nous avons testé la fiabilité par le biais d'une série de simulations en changeant la valeur d'un ou plusieurs pilotes de valeur en même temps, tout en laissant les autres fixes. Plus le nombre de simulations est grand, plus le degré de corroboration du modèle. Pour des raisons d'espace, seulement deux simulations sont décrites dans la présente section.

La première simulation montre différents indices de valeur pour différentes valeurs de « *Org-learning* » alors que les autres pilotes sont maintenues fixes. Les valeurs de « *P-sensitivity* » sont fait passer de 0,1 à 1, tandis que les autres variables sont tenus fixes aux niveaux suivants: « *R-leadership* » = 0,1 ; « *P-sensitivity* » = 0,6 ; « *Tax* » = 0,3 ; « *Competition* » = 0,7 ; « *Coverage* » = 0,8 ; « *Op-leverage* » = 0,2 ; « *E-sensitivity* » = 0,1 ; « *ReinvRate* » = 0,1 ; « *ROI* » = 0,04 ; « *IFC* » = 0,1 ; « *GWC* » = 0,1. Le tableau (2), présente 10 colonnes correspondant à 10 cas différents.

Tableau (2) : L'effet de variation d'« *Org-Learning* » sur la valeur

Cas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Org-Learning	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1
Revenues	0,16	0,23	0,24	0,24	0,30	0,40	0,50	0,59	0,65	0,65
Op-costs	0,85	0,78	0,77	0,77	0,69	0,61	0,50	0,38	0,25	0,25
Op-results	0,17	0,24	0,25	0,25	0,30	0,40	0,50	0,62	0,74	0,74
FCFF	0,38	0,43	0,43	0,44	0,50	0,55	0,60	0,66	0,76	0,76
Wacc	0,52	0,41	0,40	0,40	0,39	0,39	0,38	0,38	0,30	0,30
Value index	0,29	0,34	0,34	0,35	0,40	0,45	0,46	0,46	0,54	0,54

Source : Résultats d'exécution du programme de calcul de la valeur d'entreprise via Matlab

Comme on s'y attend, l'augmentation de « *Org-learning* » a fait varier plusieurs variables intermédiaires et cela, a entraîné à son tour un changement dans la valeur finale. Le premier effet qu'on peut remarquer est un effet positif qui touche la variable « *FCFF* ». L'augmentation du FCFF est due à l'augmentation des variables « *S-cooperation* » et « *R-innovation* »

où ont été augmentées à cause d'un effet positif direct. De son côté, la variable intermédiaire « revenues » a augmenté à cause d'un effet positif. Cependant, l'augmentation des variables « *S-cooperation* » et « *R-innovation* » ont fait diminuer « *Op-costs* », d'où un effet positif double sur le « *Op-results* » ainsi que le « *FCFF* ». De l'autre côté, on remarque un effet négatif de l'augmentation de « *R-Leadership* » et « *Org-learning* » sur le coût du capital à travers la diminution des variables « *Op-risk* » et « *financialrisk* » via la diminution de « *businessrisk* » et « *specificrisk* » à cause de l'augmentation continue de la variable « *reputation* ». L'augmentation du « *FCFF* » et la diminution du « *wacc* » en maintenant la croissance stable vont augmenter l'indice de la valeur totale de l'entreprise de (0.28) à (0.55).

La première simulation confirme que la sortie finale réagit de manière correcte (tant en termes de corrélation et en termes de grandeur) quand l'un des pilotes de valeur varie. La deuxième simulation vise à tester une relation moins simplifiée en changeant deux pilotes de valeur (« *Op-leverage* » et « *P-sensitivity* ») simultanément tout en laissant les autres fixes aux niveaux suivants: « *R-leadership* » = 0,1 ; « *Tax* » = 0,3 ; « *Competition* » = 0,7 ; « *Coverage* » = 0,7 ; « *Org-learning* » = 0,1 ; « *E-sensitivity* » = 0,1 ; « *ReinvRate* » = 0,4 ; « *ROI* » = 0,03 ; « *IFC* » = 0,1 ; « *GWC* » = 0,1. Dans cette deuxième simulation, les variables « *Op-leverage* » et « *P-sensitivity* » sont fixées de façon exogène aux différents niveaux, et les valeurs correspondantes du « *FCFF* », « *wacc* » et l'indice de valeur et les autres variables intermédiaires sont calculées à travers le modèle de simulation proposé. Les résultats sont affichés dans le tableau (3).

Tableau (3) : L'effet de variation d'« *Op-leverage* » et « *P-sensitivity* » sur la valeur d'entreprise

Cas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Op-leverage	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1
P-sensitivity	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1
FCFF	0,44	0,44	0,44	0,44	0,44	0,44	0,44	0,44	0,44	0,44
Specific risk	0,26	0,29	0,37	0,44	0,54	0,61	0,69	0,76	0,80	0,92
Op-Risk	0,26	0,30	0,37	0,40	0,40	0,39	0,43	0,51	0,56	0,66
Financial Risk	0,33	0,36	0,38	0,39	0,39	0,39	0,39	0,39	0,39	0,39
Wacc	0,33	0,37	0,39	0,40	0,40	0,40	0,42	0,52	0,58	0,59
Value index	0,38	0,36	0,35	0,35	0,35	0,35	0,34	0,34	0,34	0,33

Source : Résultats d'exécution du programme de calcul de la valeur d'entreprise via Matlab

Comme on peut le lire du tableau précédent, l'augmentation de « *Op-leverage* » et « *P-sensitivity* » n'a pas touché « *le FCFF* » ou « *g* » mais a fait augmenter « *wacc* ». Le tableau (3) nous permet de remarquer que la baisse de la valeur de (0,38) à (0,33) est due à l'augmentation du coût du capital de (0,33) à (0,59). L'augmentation de « *Op-leverage* » et « *P-sensitivity* » donc a causé l'augmentation du coût du capital à travers l'augmentation du risque spécifique qui lui aussi a causé l'augmentation du risque opérationnel et le risque financier. On remarque aussi que « *wacc* » est toujours compris entre « *Op-risk* » et « *financialrisk* ».

7. Conclusion:

Cet article présente un système expert flou pour la mesure de la valeur d'entreprise. Le système adopté dans ce travail est basé sur un corpus théorique et techniques mixte. D'un côté, la théorie des parties prenantes et l'intérêt du management par les parties prenantes est la cadre choisi pour notre outil. L'approche par l'apprentissage organisationnel et la théorie du leadership responsable ont été le noyau de la création et la durabilité de la valeur. De l'autre côté, l'économie financière nous offre des modèles élégants tels que les méthodes d'actualisation des free cash-flows qui, bien que largement utilisés, ne reposent pas sur une analyse explicite de tous les leviers de valeur en jeu. L'évaluation d'une entreprise repose alors sur des calculs de flux de trésorerie dont l'ampleur est souvent arbitraire. En un sens, la méthodologie du DCF nous aide simplement dans l'étape finale mais elle ne nous informe pas du nombre et de la valeur des pilotes qui sont pris en compte ni de leur agrégation. Leur impact financier direct ou indirect n'est pas non plus spécifié. L'introduction des différents pilotes de la valeur afin d'évaluer la valeur est plus proche de la réalité mais rend le problème d'évaluation plus compliqué surtout quand on n'aura pas des valeurs précises. L'introduction des connaissances et des jugements d'experts est intéressant mais nécessite des techniques de manipulation appropriées.

Les systèmes experts et la logique floue, combinés, semblent être un outil intéressant pour évaluer les entreprises (ainsi que pour faire face à d'autres types de processus décisionnels). L'approche que nous proposons est facile à comprendre et facile à mettre en œuvre, elle ne nécessite pas une connaissance avancée des mathématiques et ne fait aucune hypothèse particulière sur les variables affectant la valeur. La solution dérive des implications logiques (les règles "if-then"), afin que quiconque puisse les comprendre et les construire. Dans le même temps, nous avons un modèle formel qui rationalise le processus d'évaluation et nous donne

automatiquement la valeur finale. Enfin, le système est extrêmement flexible, on peut introduire beaucoup plus de pilotes de valeur et changer à tout moment les règles reliant les pilotes et les variables intermédiaires.

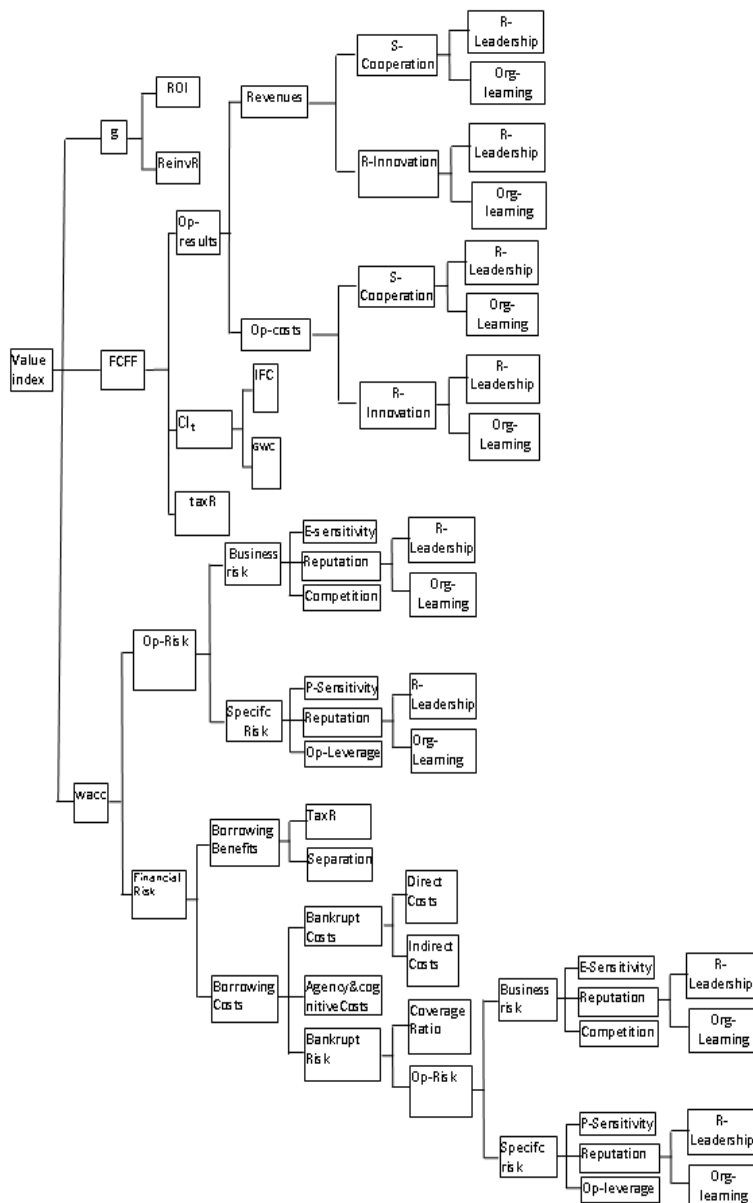
Notes et références

1. Bradley R. A., Donaldson T., Freeman R.E., Jensen M.C., Mitchell R.K. and Wood D.J. (2008), **Dialogue: Toward Superior Stakeholder Theory**, Business Ethics Quarterly, Vol.18, n° 02, p.167.
2. Charreaux, G. (2009), **Concilier finance et management. Un problème d'architecture organisationnelle**, Revue française de gestion, Vol. 8, n° 198-199, p. 363.
3. Clarkson M.(1994), **A risk based model of stakeholder theory**, Proceedings of the Second Toronto Conference on Stakeholder Theory, Toronto: Centre for Corporate Social Performance & Ethics, University of Toronto, p.04.
4. Harrison J.S. et al. (2010), cited by Garriga E. (2014), **Beyond stakeholder utility function: stakeholder capability in the value creation process**, Journal of business ethics, n°120, p.492.
5. Jensen M.C. (2002), **Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function**, Business Ethics Quarterly, Vol.12, n° 02.
6. Idem, p. 239.
7. Idem, p. 246.
8. Akerloff cited by Wood D. (2008), **Corporate responsibility and stakeholder theory**, in Bradley R. A. et al., **Op.cit**, p. 162.
- * Le **contrôle social** désigne l'ensemble des pratiques sociales, formelles ou informelles, qui tendent à produire et à maintenir la conformité des individus aux normes de leur groupe social.
9. Wood D.J., **Op.cit**, p. 161.
10. Meyer Th. (2007), **Management learning grounded on value-based stakeholder expectations**, Human Resource Management Journal, Vol.3, n°1, p.93.
11. Harrison J.S., Wicks A.C. (2013), **Stakholder theory, Value, and Firm Performance**, Business Ethics Quarterly, Vol. 23, n° 01, p. 103.
12. <https://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89thique> consulté le 18/06/2018 à 17:30.
13. Bergery L. (2011), **Valeurs et management par les valeurs**, in **Management par les valeurs**, sous la direction de Bergery L., Ed. Lavoisier, France, p.46.
14. Freeman R.E., Wicks A.C. and Parmar B. (2004), **Stakeholder theory and "the corporate objective revisited"**, Organization Science, Vol.15, n°03.
15. Donaldson T., Preston L.E. (1995), **The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications**, Academic of Management Review, January, Vol. 20, Issue 1.
16. Harrison J.S., Wicks A.C. (2013), **Stakeholder Theory, Value, and Firm Performance**, Business Ethics Quarterly, Vol. 23, n° 01, p. 97.

17. Hillman A.J. and Keim G.D. (2001), **Shareholder Value, Stakeholder Management, and Social Issues: What's the Bottom Line?** Strategic Management Journal, Vol. 22, No. 2, p.127.
18. Teece D., Pisano G., Shuen A. (1997), **The dynamic capabilities and strategic management**, Strategic management journal, Vol. 18, n° 07.
19. López P.S., Peon, J., Ordas, C. (2005), **Organizational learning as a determining factor in business performance**, The Learning Organization, Vol.12, n°03, p.227.
20. Osterloh M., Frost J., Frey B.S. (2002), **The Dynamics of Motivation in New Organizational Forms**, International Journal of the Economics of Business, Vol.9, n°01.
21. The United Nations Global Compact and European Foundation for Management Development (2008), **Globally Responsible Leadership: A Call for Action**, disponible sur le lien <http://www.grli.org/wp-content/uploads/2015/09/GRLI-Call-for-Action-English-2009-ISBN-978-1-871992-53-3.pdf>, consulté le 18/06/2018p.01.
22. ²² Maak T. (2007), **Responsible leadership, stakeholder engagement, and the emergence of social capital**, Journal of Business Ethics, n° 74, p. 330.
23. Maak T., **Op.cit.**
24. Orlitzky M., Benjamin J.D. (2001), **Corporate social performance and firm risk: a meta-analytic review**, Business and Society, Vol. 40 n° 04, December, pp.369-396.
25. Zingales L. (2000), **In search of new foundations**, The journal of Finance, Vol.55, n° 04.
26. Charreaux G. (2002a), **A la recherche de nouvelles fondations pour la finance et la gouvernance d'entreprise**, Finance Contrôle Stratégie, Volume 5, n° 3.
27. Magni, C.A., Malagoli, S., Mastroleo, G. (2007), **The use of fuzzy logic and expert systems for rating and pricing firms: a new perspective on valuation**, Managerial Finance, Vol. 33, n° 11.
28. Bouchon-Meunier B. (2007), **La logique floue, série que sais-je ?** Presse Universitaire de France , France, p. 104.
29. Jang J-S. R. (1993), **ANFIS: adaptive-network-based fuzzy inference system**, IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics, 23(3), p.666.
30. Jang J-S. R., Sun C-T. (1993), **Neuro-Fuzzy Modelling and Control**, Proceedings of the IEEE, 83(3), p. 378.

Annexes

Figure N° 01: Modèle alternatif d'évaluation de la valeur.



Source: composé par nos soins

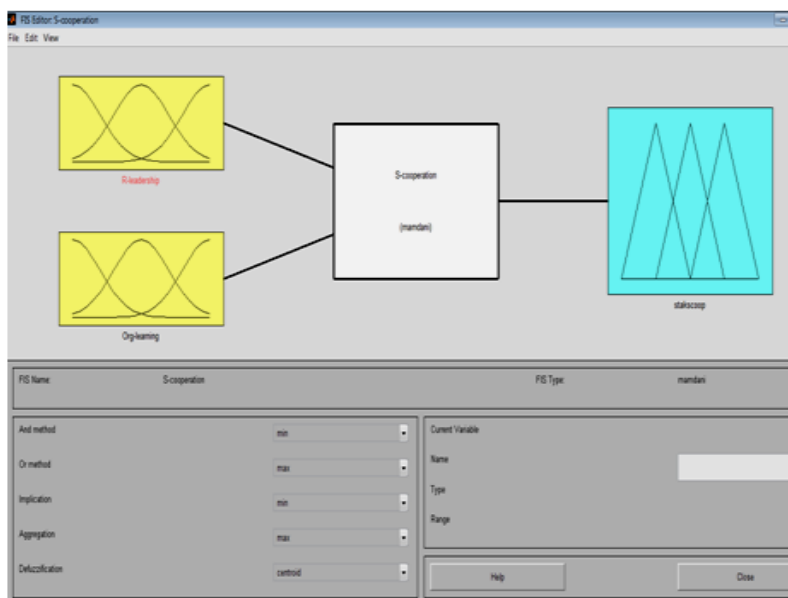
Tableau (1) : Désignation des variables pilotes et intermédiaires de la valeur

Variables pilotes		Variables intermédiaires	
Agency& cognitivecosts	les coûts d'agence et les coûts cognitifs (variable qualitative)	Bankrupt costs	Les coûts de faillite
IFC	Actif Immobilisé net d'Amortissement (variable quantitative).	Bankrupt risk	Le risque de faillite
GWC	besoin en fonds de roulement (variable quantitative).	Borrowing benefits	Les bénéfices d'endettement
Competition	Rivalité concurrentielle (une variable qualitative)	Borrowing costs	Les coûts d'endettement
Coverage	Le ratio EBIT / Charges financières (une variable quantitative).	Business risk	Le risque d'activité
Directcosts	les coûts de faillite directs (variable qualitative).	CIt	Capitaux investis à la période t
E-Sensitivity	la sensibilité aux facteurs macroéconomiques (une variable qualitative).	FCFF	Les flux de trésorerie revenant à l'entreprise
Indirectcosts	les coûts indirects de la faillite (une variable qualitative)	Financial Risk	Le risque financier
Op-Leverage	Levier d'exploitation (variable quantitative).	G	taux de croissance des cash-flows
Org-Learning	Apprentissage organisationnel (variable qualitative).	Op-costs	Les coûts opérationnels
P-Sensitivity	la sensibilité des clients aux prix (variable qualitative).	Op-results	Les résultats opérationnels
Suite Tableau (01)			
ReinvR	Taux de réinvestissement, une variable quantitative qui peut être calculée par le ratio $(IFC_t - A_t + \Delta GWC) / [EBIT_{(1-t)}]$.	Op-Risk	Le risque opérationnel
R-Leadership	Leadership responsable (variable qualitative).	Reputation	La réputation

ROI	la rentabilité des capitaux investis, une variable quantitative calculée par le ratio EBIT (1- τ) / capitaux investis.	Revenues	Les revenus
Separation	la séparation entre le management et le contrôle (une variable qualitative).	R-Innovation	Innovation Responsable
TaxR	Taux d'imposition des entreprises (variable quantitative).	S-Cooperation	Coopération des parties prenantes
		Specific risk	Le risque spécifique
		Value index	indice de valeur de l'entreprise
		Wacc	Le coût du capital

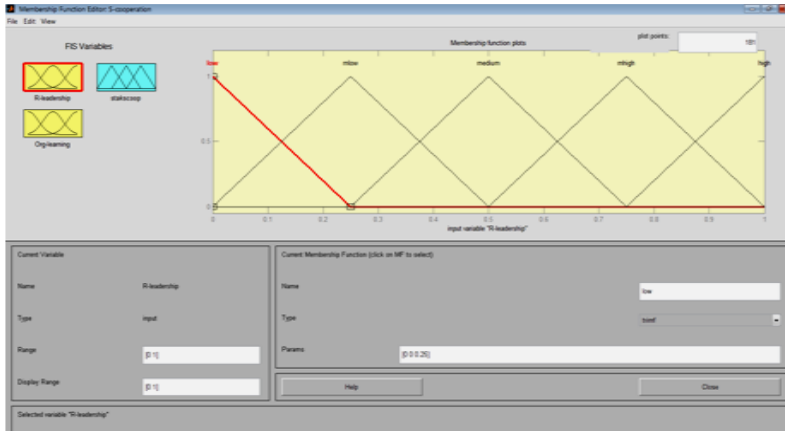
Source: composé par nos soins

Figure (02) : Les variables d'entrée et de sortie du FIS « S-Cooperation »



Source : Composée par nos soins à l'aide du GUI of Matlab

Figure (03) : Les fonctions d'appartenance des variables d'entrée et de sortie du FIS « S-Cooperation »



Source : Composée par nos soins à l'aide du GUI of Matlab

