

رماح للبحوث والدراسات

مجلة دولية علمية محكمة

تصدر عن مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح / الأردن

وجامعة القرآن وتاصيل العلوم / السودان

العدد (72) تشرين أول (أكتوبر) 2022

الجزء الأول



رماح

للبحوث والدراسات

مجلة دولية علمية محكمة

تصدر عن مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح / الأردن

وجامعة القرآن وتأسيس العلوم / السودان

العدد 72 تشرين أول (أكتوبر) 2022 / الجزء الأول

ISSN : 2392- 5418 الورقي

ISSN:2520- 7423 الالكتروني

الإيداع القانوني 24352015

رماح للبحوث والدراسات مجلة دولية علمية محكمة

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

بالتعاون مع جامعة القرآن وتاصيل العلوم / السودان

الرئيس الشرفي للمجلة : بروفيسور أبكر عبدالبنا ادم

مدير المجلة : الأستاذ الدكتور خالد راغب الخطيب

رئيس التحرير : الأستاذ الدكتور سعادة الكسواني

نائب مدير تحرير المجلة : د. ماجدة خلف السبوع

الهيئة الاستشارية للمجلة

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

أ.د. أشرف محمد عبد الرحمن مؤنس	جامعة عين شمس	مصر
أ.د. رامي طنبور	جامعة جنان	لبنان
د. محمد الطيب	جامعة القرآن الكريم وتأسيس العلوم	السودان
أ.د. عبد الرحمن صالح الغفيلي	جامعة القصيم	السعودية
أ.د. وائل جبريل	جامعة عمر المختار	ليبيا
د. خديجة عبد الكريم خيرى	جامعة القرآن الكريم وتأسيس العلوم	السودان
أ.د. شاهر عبيد	جامعة القدس المفتوحة	فلسطين
أ.د. عماد الصعيدي	مركز رماح	الأردن
أ.د. سمير البرغوثي	جامعة الفلاح	الإمارات العربية المتحدة
أ.د. عبد الله سيدي محمد أبنيو	جامعتي حائل / نواكشوط	موريتانيا
د. جمال محمد البشرى	جامعة القرآن الكريم وتأسيس العلوم	السودان
أ.د. نايف عبد العزيز مطاوع	جامعة شقراء	السعودية
بروفيسور أبكر عبد البنات ادم إبراهيم	الهيئة الاستشارية	
بروفيسور محمد الفاتح زين العابدين	الهيئة الاستشارية	
بروفيسور نميري سليمان علي	هيئة التحرير	
دكتور برير سعد الدين الشيخ السمانى	هيئة التحرير	
دكتور حسن الفاتح الشيخ الحسين	هيئة التحرير	
الدكتورة حليلة إبراهيم محمد الفيلكاوي	الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب	الكويت

شروط النشر

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

- تقديم تعهد بعدم إرسال البحث لمجلة أخرى وعدم المشاركة به في مؤتمرات علمية.
- ألا تتجاوز صفحات البحث 20 صفحة ويكون ملخص البحث بلغتين لغة البحث بالإضافة إلى اللغة الإنجليزية ان لم تكن هي لغة البحث، ويكتب عنوان البحث باللغة 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 وإستعمال أحد الأساليب التالية في الإستشهاد 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:

remah@remahtrainingjo.com أو khalidk51@hotmail.com

إلى العنوان البريدي: شارع الجاردنز عمان الأردن

هاتف: 00962799424774 أو 00962795156512

موقع المجلة: www.remahtrainingjo.com

موقع المجلة بقواعد البيانات العالمية :

- قاعدة ISI الماليزية على الموقع:
<http://isindexing.com/isi/journaldetails.php> ?
- قاعدة ebsco الأمريكية على الموقع : [http /www. ebsco.com](http://www.ebsco.com)
- قاعدة ULRICHs الألمانية على الموقع :
<http://ulrichsweb.serialssolutions.com/title/1536488677317824429>
- محرك البحث العلمي جوجل سكولار google scholars على الموقع :
<http://www.google.com>
- قاعدة EcoLink المتواجدة على الموقع [http // www.mandumah.com](http://www.mandumah.com)
- قاعدة بيانات المنهل [http// www.almanhal.com](http://www.almanhal.com)
- قاعدة ASKZED على الموقع : [http//www.ASKZED.com](http://www.ASKZED.com)
- قاعدة معرفة على الموقع : [http//www.maarifa.com](http://www.maarifa.com)
- قاعدة بوابة الكتاب العلمي : [http//www.theleambook.com](http://www.theleambook.com)
- معامل التأثير العربي، قاعدة البيانات العربية الرقمية (أرسيف) 2019.
- قاعدة بيانات:
<https://www.citefactor.org/journal/index/25867/ramah-journal-of-economic-research#.XzPCkCgzZPY>
- قاعدة أرسيف (Arcif) .



Arab Impact Factor
خاص بالمجلات التي تصدر باللغة العربية



رماح للبحوث والدراسات	
Research and Development of Human Resources Center (REMAH)	اسم المجلة بالانجليزية
2392-5418	ISSN
 الأردن	الدولة
اضغط هنا	اصدارات المجلة
1.1	معامل التأثير لسنة 2018
1.3	معامل التأثير لسنة 2019
1.5	معامل التأثير لسنة 2020

ASSOCIATION OF ARAB UNIVERSITIES

Office of the
Secretary General

اتحاد الجامعات العربية

مكتب
الأمين العام

Ref.

Date _____

الرقم ع.د. / ٦٧٣

التاريخ

الموافق ١١ / ١٩ / ٢٠٢٢ م

الأستاذ الدكتور رئيس/ مدير الجامعة المحترم

تحية طيبة وبعد،

تهديكم الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية أطيب تحياتها، وانطلاقاً من دور الاتحاد في دعم التقدم العلمي العربي والنشر العلمي والابتكار التكنولوجي وريادة الأعمال المعتمدة على الأفكار الابتكارية، يسرنا إرسال قائمة بالمجلات المعتمدة من اتحاد الجامعات العربية التي تصدر باللغة العربية ومصنفة طبقاً لمشروع معاملات التأثير العربي من خلال التقرير السنوي الخامس لمعامل التأثير العربي والذي صدر في 15 أكتوبر 2019 والمبينة على الرابط

<http://www.arabimpactfactor.com/pages/report.php?date=2018> :

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

يأتي 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@aar.edu.jo
www.aaru.edu.jo



معامل التأثير والاستشهادات المرجعية العربية
قاعدة البيانات العربية الرقمية

معامل التأثير والاستشهادات المرجعية العربية
قاعدة البيانات العربية الرقمية

Arcif
Analytics

التاريخ: 2019-10-14

الرقم: ARCIF 19/317

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

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

ومن الجدير بالذكر بأن معامل "Arcif" قام بالعمل على جمع ودراسة و تحليل بيانات ما يزيد عن (٤٢٠٠) عنوان مجلة عربية علمية أو بحثية في مختلف التخصصات، والصادرة عن أكثر من (١٤٠٠) هيئة علمية أو بحثية في (٢٠) دولة عربية، (باستثناء دولة جيبوتي وجزر القمر لعدم توفر البيانات). ونجح منها (٤٩٩) مجلة علمية فقط لتكون معتمدة ضمن المعايير العالمية لمعامل "Arcif" في تقرير عام ٢٠١٩.

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

و كان معامل "Arcif" لمجلتكم لسنة ٢٠١٩ (٠.٠١٠٣). مع العلم أن متوسط معامل ارسيف في تخصص "العلوم الاقتصادية والمالية وإدارة الأعمال" على المستوى العربي كان (٠.١٣٩)، وصنفت مجلتكم في هذا التخصص ضمن الفئة (الثالثة Q3)، وهي الفئة الوسطى.

و بإمكانكم الإعلان عن هذه النتيجة سواء على موقعكم الإلكتروني، أو على مواقع التواصل الاجتماعي، وكذلك الإشارة في النسخة الورقية لمجلتكم إلى معامل "Arcif" الخاص بمجلتكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

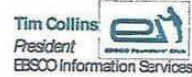
أ. د. سامي الخزندار
رئيس مبادرة معامل التأثير
"Arcif"



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

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

Amman - Jordan
2351 Amman, 11953 Jordan



July 9, 2017

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

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

Dear Professor Al-Khatib,

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

- REMAH Journal.
- Business Organizations Conference.

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

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

Thank you for contributing your content to our databases.

Sincerely,

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

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





Home About Us Impact Factor Publishers Suggest Contact

Categories

Articles

168369

Journals

20546

News

[Journal Impact Factor Report 2018](#)

Date: 28th Dec, 2018

[Journal Impact Factor List 2014 \(Now Online !!!\)](#)

Date: 02nd August, 2014

[Getting Your Journal Indexed](#)

Date: 08th May, 2014

[2012 Impact Factor List](#)

Date: 28th April, 2014

Ramah Journal of Economic Research

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



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

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

ISSN: 2392-5418

EISSN: 2392-5418

Subject: Business and Management

Publisher: Remah Center

Year: 2005

Country: Jordan

Research Paper Indexed by Citefactor - Not Available

Views: 2

Database: Business Source Complete - Publications

Search within this publication

Publication Details For "REMAH Journal"

Title: REMAH Journal
ISSN: 2392-5416

Publisher Information: Research & Development of Human Resources Center (REMAH)
Gardene 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

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



معامل التأثير والاستشهادات المرجعية العربي
Arab Online Database

Arcif
Analytics

التاريخ: 2021/09/28

الرقم: L21/289 ARCIF

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

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

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 الاسكندرية، قاعدة بيانات معرفة، جمعية المكتبات المتخصصة العالمية/ فرع الخليج). بالإضافة للجنة علمية من خبراء وأكاديميين ذوي سمعة علمية رائدة من عدة دول عربية وبريطانيا.

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

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

و كان معامل "Arcif" العام لمجلتكم لسنة 2021 (0.0962).

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

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

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

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



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

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

Amman - Jordan
2351 Amman, 11953 Jordan



File Edit View History Bookmarks Tools Help

Inbox (953) - arabimpactfactor.com X بيانات المجلة arabimpactfactor.com/pages/getthi X +

← → ↻ https://www.arabimpactfactor.com/pages/tafaseljournal.php?id=78 67% ☆



Arab Impact Factor
خاص بالمجلات التي تصدر باللغة العربية



اتحاد الجامعات العربية

معامل التأثير العربي

Admin Panel القائمة التقارير المجلات الصفحة الرئيسية تسجيل الخروج

تقرير رماح للبحوث والدراسات لعام 2021

Research and Development of Human Recourses Center (REMAH)	اسم المجلة بالانجليزية
2392-5418	ISSN
الاردن	الدولة
2.56	معامل التأثير
اضغط هنا	اصدارات المجلة

10:58 ص ٢٠٢١/١٠/١٧

افتتاحية العدد

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

وبعون الله وتوفيقه نرف خبر إنتلافنا وتعاوننا منذ صدور العدد (51) والأعداد التي تليه مع جامعة القرآن الكريم وتناصيل العلوم في السودان اعتباراً من 2021/1/1. كما أننا نشكر الله تعالى على استمرارية العمل واستمرارية تقدم الخُطى نحو العالمية، بصور العدد (72) الجزء الأول حيث تم إدخال المجلة لمحرك البحث العلمي جوجل سكولار (Google Scoler)، وقاعدة بيانات المكتبة البريطانية وأولخ الألمانية وهذه خطوة تسمح لنا بالدخول إلى القواعد الأخرى بإذن الله علماً بأن المجلة موجودة على قاعدة بيانات إبيسكو الأمريكية، وحصلت المجلة بحمد الله على مُعامل التأثير العربي، وباخترق مذهب انضمت المجلة لموقع CiteFactor.

وهذا العدد (72) الجزء الأول فيه من الأبحاث القيمة لباحثين من جامعات عربية متعددة من: الأردن، الجزائر، السعودية، العراق، قطر، الكويت، السودان، فلسطين، مصر... الخ.

كما يسرنا إعلامكم بأن مجلة رماح قد نجحت في تحقيق معايير اعتماد معامل "أرسيف Arcif" المتوافقة مع المعايير العالمية والتي يبلغ عددها (32) معياراً، ولإطلاع على هذه المعايير يمكنكم الدخول إلى الرابط التالي:

<http://e-marefa.net/arcif/criteria> وكان معامل "أرسيف Arcif" لسنة 2021 (0.0962).

وقد صنفت المجلة في تخصص العلوم الاقتصادية والمالية وإدارة الأعمال (متداخلة التخصصات) ضمن الفئة (الثانية Q2) وهي الفئة الوسطى المرتفعة. آمين من الله العلي القدير أن تبقى مجلة رماح متميزة ببحوثها وتسعى للتطور مع كل عدد.

رئيس التحرير

الاستاذ الدكتور سعادة الكسواني

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
5	الهيئة الاستشارية للمجلة
7	شروط النشر
8	موقع المجلة بقواعد البيانات العالمية
17	افتتاحية العدد
19	فهرس المحتويات
23	مراحل وخطوات تدقيق الحسابات هدى فلاح قاسي الجازي كاتب حسابات / بلديه الاشعري / قضاء أذرح، محافظة معان المملكة الأردنية الهاشمية
37	أثر إدارة الملاءة المالية على أداء الشركات الصناعية المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي لانا رجب عبد أبو شمه الأستاذ الدكتور محمد فوزي شبيطة جامعة عمان العربية
69	الموارد الطبيعية وأهميتها للحياة الباحثة خلود ابراهيم مصطفى قنديل رئيس قسم شؤون الموظفين في بلدية لواء الموقر
81	توظيف أسلوب ما وراء الموازنة في تحسين أداء جامعة الموصل (نموذج مقترح) الباحث أوس سعد وعد الله الطائي قسم المحاسبة / كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل - الموصل / العراق أ.د. وحيد محمود رمو الابراهيمى قسم المحاسبة / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل

109	الشراكة بين البلديات والقطاع الخاص ودورها في تحقيق التنمية الاقتصادية العنبري محمد الفايز مهندسة معمارية بلدية الموقر
133	أثر اليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات "دراسة تطبيقية على شركات الألبان في الأردن زكي عبداللطيف خلف الخلايلة
197	تقييم المخاطر في مشروعات البناء بهاء حسان عطا القواقنه مهندس مدني بلديه الاشعري قضاء أذرح، محافظة معان المملكة الأردنية الهاشمية
211	العلاقة بين السلطة التنفيذية والسلطة التشريعية في الأنظمة الدستورية المغاربية د. جعفري نعيمة أستاذة محاضرة بجامعة سعيدة الجزائر
541	تأهيل المناطق الصناعية والتنمية المستدامة في الأردن مريم خالد سالم المراعيه محاسبه بلديه الاشعري قضاء أذرح، محافظة معان المملكة الأردنية الهاشمية
255	القيادة المهمة لدى مدراء المدارس الخاصة في محافظة عجلون وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المبحوثين الدكتورة بدرية الظاهري الدكتورة هيلدا البشابشة

279	تحديد بعض المعايير الخاصة للمعدات الفوتوغرافية المستخدمة للمساحة والتصوير الفوتوغرافي الجوي عوذه محمد عوده العدوان مساح بلديه الاشعري قضاء أذرح، محافظة معان المملكة الأردنية الهاشمية
293	وسائل مكافحة جريمة غسل الأموال في التشريع الأردني مشعل صالح عفاش الجازي باحث قانوني بلدية الأشعري
319	إدارة الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية نجاح صالح عفاش الجازي محلل مالي واقتصادي بلدية الأشعري
331	أثر البوابات الإلكترونية في عمليات إدارة المعرفة "دراسة ميدانية في وزارة المياه والري الأردنية" الدكتور معاذ خالد عبد الرحيم أبو رمان
375	The impact of the use of electronic human resources management in reward systems on employee productivity in the banks of the southern region of the Kingdom of Saudi Arabia By Mariam Hussien Hammami Supervised By Hayam Binjabi Faculty of Economics and Management King Abdulaziz University Jeddah-Saudi Arabia Jumada Al-Awwal 1443 - December 2021

مراحل وخطوات تدقيق الحسابات Stages and Steps of Auditing Accounts

هدى فلاح قاسي الجازي

Hoda Falah Qasi Al-Jazi

كاتب حسابات

Accounts Clerk

بلديه الاشعري

قضاء أذرح، محافظة معان

المملكة الأردنية الهاشمية

الملخص

يستعرض هذا البحث مراحل وخطوات التدقيق الحسابي، إذ تبدأ عملية تدقيق الحسابات بإحضار مجموعة المستندات التي تضم ما يلي: نسخة من تقرير التدقيق السابق، والكشوفات المصرفية الأصلية، والإيصالات، ودفاتر الحسابات؛ وتكون هذه الوثائق مُدرجة في القائمة المرجعية الأولية المُخصّصة للتدقيق، إلى جانب ذلك فإن عمل المُدقق قد يتطلب الاطلاع على المخططات التنظيمية، أو حتى طلب نسخ من محاضر الاجتماعات التي يقوم بها مجلس الإدارة واللجان، ونسخ من اللوائح والقواعد الداخلية والدائمة للمنشأة.

Abstract

This research reviews the stages and steps of the account audit. The process of auditing accounts begins with bringing a set of documents that includes the following: a copy of the previous audit report, original bank statements, receipts, and account books; These documents will be included in the initial checklist designated for auditing. In addition, the work of the auditor may require viewing organizational charts, or even requesting copies of the minutes of meetings held by the board of directors and committees, and copies of the internal and permanent regulations and rules of the facility.

المقدمة

غالباً ما يُعتبر مخطط الحسابات على وجه الخصوص، من قبل غير المحاسبين غامضاً، إن لم يكن مقصوراً على فئة معينة، وغالباً ما يكون عنصراً مهماً في نظام إدارة المالية العامة للبلد. ومع ذلك، كما ورد في هذه المذكرة، من المحتمل أن يكون العنصر الأكثر أهمية أو العمود الفقري لنظام إدارة الشؤون المالية العامة يعمل بشكل جيد. على الرغم من أن شهادة توثيق البرامج، على الرغم من أنها تهتم فقط بتصنيف وتسجيل المعاملات المالية، إلا أنها ضرورية للإدارة الفعالة للميزانية، بما في ذلك التتبع والإبلاغ عن تنفيذ الميزانية. هيكل الميزانية على وجه الخصوص، تصنيف الميزانية مخطط الحسابات لهما علاقة تكافلية. على هذا النحو، فإن الخطأ في تصميم شهادة توثيق البرامج يمكن أن يكون له تأثير طويل الأمد على قدرة نظام الإدارة المالية العامة على توفير المعلومات المالية المطلوبة للقرارات الرئيسية. يجب التخطيط لتصميم شهادة توثيق البرامج جيداً لتلبية احتياجات الإدارة الحالية والمتطلبات المستقبلية المحتملة.

في الوقت نفسه، يجب أن تكون شهادة توثيق البرامج قابلة للتغيير لا سيما في سياق نظام معلومات الإدارة المالية المتكامل للاستجابة للتغيرات مثل إعادة تنظيم الحكومة والاحتياجات المتغيرة.

على الرغم من أن مفهوم مخطط الحسابات معروف جيداً في القطاع الخاص، إلا أن الحكومات لم تبدأ إلا مؤخراً نسبياً في تطبيق نفس المبادئ والعمليات المحاسبية التي يشيع استخدامها من قبل القطاع الخاص في الإدارة المالية. تم تصميم شهادة توثيق البرامج لبيان القطاع الخاص لتلبية احتياجات الإدارة من المعلومات ومتطلبات معايير التقارير المالية. بالإضافة إلى هذه المتطلبات، يعكس مفهوم شهادة توثيق البرامج المستخدمة في الإدارة المالية العامة خصائص العمليات الحكومية ومتطلبات المساءلة.

دفتر الأستاذ العام

دفتر الأستاذ العام، وأحياناً يعرف بدفتر الأستاذ الاسمي، وهو السجل الرئيسي للمحاسبة للأعمال التي تستخدم القيد المزدوج في مسك الدفاتر وعادة ما تشمل الحسابات لبنود مثل الأصول الحالية، الأصول الثابتة، الخصوم، الإيرادات وبنود المصروفات، المكاسب والخسائر.

دفتر الأستاذ العام هو مبلغ من مجموعة حسابات التي تؤيد البنود الواردة في البيانات المالية الرئيسية النهائية. انها تراكمت من خلال نشر المعاملات المسجلة في دفتر يומيات المبيعات والمشتريات، ودفتر اليوميات، والكتاب نقدي ودفتر الدوريات العامة. يمكن أن يدعم دفتر الأستاذ العام واحد أو أكثر من الدفاتر الفرعية التي توفر تفاصيل عن الحسابات في دفتر الأستاذ العام. على سبيل المثال، سيكون لحسابات القبض الفرعية دفتر يحتوي على حساب مستقل للحساب الائتماني لكل عميل، وتتبع رصيد ذلك العميل بشكل منفصل. ومن ثم يُجمع هذا الحساب الفرعي ويقارن مع الحساب القياسي (في هذه الحالة، حسابات سندات القبض) لضمان الدقة باعتبارها جزءاً من عملية إعداد ميزان المراجعة. هناك سبع فئات أساسية والتي تم تجميع كل الحسابات فيها:

1. الأصول

2. خصم

3. رأس مال المالك

4. الإيرادات

5. المصروفات

6. المكاسب

7. الخسائر

يستمد كلا من الميزانية العمومية وبيان الدخل من دفتر الأستاذ العام. كل حساب في دفتر الأستاذ العام يتكون من صفحة واحدة أو أكثر. يتم في دفتر الأستاذ العام الترحيل إلى الحسابات. الترحيل هو عملية تسجيل المبالغ والاعتمادات، (الجانب الأيمن)، والمبالغ والأرصدة المدينة (الجانب الأيسر)، في صفحات دفتر الأستاذ العام. أعمدة إضافية يدون فيها النشاط الكلي الدائر (مشابهة لدفتر شيكات).

يطلق على أسماء جداول خريطة الحسابات يسمى استخلاص موازنة الحسابات موازنة تجريبية. والغرض من موازنة الحسابات هو تأمين تساوي الدين الكلي وحساب الائتمان في مرحلة أولية من إعداد بيان العملية المالية.

وينبغي أن يشمل دفتر الأستاذ العام التاريخ والوصف والتوازن أو المبلغ الإجمالي لكل حساب. عادة تنقسم إلى ما لا يقل عن سبع فئات رئيسية. وتشمل هذه الفئات عموماً

الأصول والديون ورأس مال المالك، والإيرادات والمصروفات والمكاسب والخسائر. الفئات الرئيسية لدفتر الأستاذ العام يمكن تقسيمها إلى مزيد من الحسابات فرعية لتشمل تفاصيل إضافية مثل الحسابات النقدية وحسابات القبض وحسابات الدفع، الخ. لأن كل دفاتر حسابات يسجل الحسابات المدينة لحساب واحد واعتمادات حساب آخر في مبلغ مساو، والقيود المزدوج في مسك الدفاتر نظام يساعد على ضمان دقتر الأستاذ العام هو دائماً في توازن، وبالتالي الحفاظ على معادلة المحاسبية:

$$\text{الأصول} = \text{الديون} + \text{حقوق المساهمين}$$

المعادلة المحاسبية هي بنية رياضية من الميزانية العمومية. السجل الرئيسي

والسجل الفرعي

خطوات تدقيق ومراجعة الحسابات

الجزء الأول:

1. الإجراءات العامة لتدقيق الحسابات وتتضمن:

- مطابقة الرصيد الافتتاحي للأرباح المجمعة من سنوات سابقة مع أوراق عمل العام الماضي.
- الحصول على بيان بالأطراف ذات العلاقة والقيام بتوثيق طبيعة التعاملات وسلطات الاعتماد.
- القيام بفحص الملف الدائم وتحديثه.
- القيام بفحص التغطية التأمينية والاستقصاء الخاص بها.
- القيام بتحديث البحث عن الأطراف ذات العلاقة واستكمال الاستقصاء الخاص بها للتأكد من كفاية الافصاح.
- الحصول على ميزان المراجعة بتاريخ 31-12 واختبار الاستاذ العام ومطابقته لأوراق العمل بملف المراجعة.
- التحقق من سلامة حساب الأرصدة وصرفها بالعملات الأجنبية.
- استكمال استقصاء الأحداث بعد تاريخ القوائم المالية في 31-12.
- استكمال استقصاء الارتباطات والالتزامات المحتملة.

2. خطوات تدقيق الحسابات العامة:

- مطابقة أرصدة الحسابات في ميزان مراجعة 31-12 مع أرصدة دفتر الأستاذ العام ودفاتر الأستاذ المساعدة.
- اختيار عينة من الثبوتيات والمستندات من دفتر الأستاذ العام ودفاتر الأستاذ المساعدة ومطابقتها مع دفتر اليومية العامة.

3. خطوات تدقيق حسابات مبيعات الإنتاج التام ولبضائع بغرض البيع وحسابات إيرادات التشغيل:

- العمل على تحليل المبيعات للفترة محل المراجعة ومطابقته مع دفتر الأستاذ العام وميزان المراجعة.
- القيام بإعداد بيان مقارنة لمبيعات الفترة الحالية والماضية وتحقق من التغيرات وادرس أسباب ومعقولية الفروق.
- تحديد عينة من فواتير المبيعات والتأكد من تسجيلها بالدفاتر وصحة ترحيلها لحسابات المبيعات والزيائن (المدينون).
- القيام باختبار تسلسل بعض فواتير المبيعات في يومية المبيعات، ومقارنتها مع أوامر تسليم البضاعة للتحقق من تسجيل كافة المبيعات.
- التحقق من الأسعار الواردة بالفواتير مع قوائم الأسعار المعتمدة من المشروع.
- اختيار بعض أوامر تسليم البضاعة والتحقق من أنها مطابقة للفواتير، وأنه تم التسليم وفقاً للطلب الوارد من الزبون.
- اختيار عينة من الفواتير والقيام باختبار الالتزام بإجراءات الرقابة واللوائح المعتمدة.
- القيام بإجراء اختبارات القطع للفواتير والاشعارات الدائنة.
- التأكد من سلامة التبويب والعرض في القوائم المالية.

الجزء الثاني:

4. المصروفات العمومية والإدارية:

- (1) إعداد جدول تحليلي بالمصروفات العمومية والإدارية للفترة الحالية والفترة المقارنة.
- (2) مطابقة التحليل بالدفاتر وميزان المراجعة في تاريخ إعداد القوائم المالية.
- (3) تحليل المصروفات بمدد مختلفة والاستفسار عن أسباب الاختلاف بين المدد المتماثلة.
- (4) دراسة الاختلافات الجوهرية بين الفترة الحالية والفترة المقارنة وتحديد أهمها ، ثم الاستفسار عن أسبابها ومبرراتها
- (5) في حالة وجود اختلافات غير مبررة، اختيار عينة من تلك البنود وفحصها مستنداً كالتالي:

- قم بالاطلاع على المستندات المؤيدة.
- تأكد من صحة العمليات الحسابية للمرفقات.
- قم بالتأكد من صحة التوجيه المحاسبي وصحة الترحيل وملائمة تبويب المصروف.
- قم بالتأكد من أن هذه المبالغ تخص الفترة المحاسبية.
- قم بالتأكد من أن هذه المصروفات معتمدة من ذوي السلطة.
- (6) تأكد من صحة العرض والإفصاح بالقوائم المالية.
- 5. التكاليف في الشركات الصناعية:
- المواد الخام

- المراجعة التحليلية: التأكد من مدى تناسب تطور نسب مجمل الربح لكل من أنشطة الشركة على مدار السنوات السابقة.
- يتم اخذ عينة من مشتريات المواد الخام الرئيسية للمواد من خلال حركة إضافة المخازن وتنفيذ التالي:

- الاطلاع على المستندات المؤيدة.
- التحقق من صحة التوجيه المحاسبي.
- التحقق من أنها تخص الفترة.

• التحقق من صحة المعادلات التالية :

كمية المنصرف للإنتاج = رصيد أول الفترة + كمية المشتريات - رصيد آخر الفترة.
 كمية الإنتاج التام خلال الفترة = إنتاج تحت التنفيذ أول الفترة + كمية المنصرف للإنتاج خلال العام - إنتاج تحت التنفيذ في نهاية الفترة.
 كمية الإنتاج التام المباع = الإنتاج التام في أول الفترة + كمية الإنتاج التام خلال الفترة - الإنتاج التام آخر الفترة
 كمية الإنتاج التام المحول للمصانع = كمية الإنتاج التام المباع والمحول - كمية الإنتاج المباع.

• اختبارات تحليلية

(متوسط التكلفة المتوقع = متوسط تكلفة الإنتاج التام خلال الفترة X كمية الإنتاج المباع) ومقارنة الناتج مع تكلفة البضاعة المباعة خلال الفترة.

يتم مطابقة التحويلات من المصانع مع بنود التكلفة الواردة ضمن مذكرة التكلفة.

1. مقارنة المنصرف الفعلي من الإنتاج الفعلي والخامات خلال الفترة مع التكلفة المسجلة بالدفاتر والمحسوبة معيارياً

على أساس تعظيم الوزن القياسي للإنتاج التام لكل أمر إنتاجي وتحديد مدى معقولية الفروق.

2. التأكد من أن تحميل مخصص فروق تكلفة (معياري عن فعلي) محصور في التكاليف الفعلية.

• تكلفة العمالة

(1) التحقق من توقيع الإدارة المالية على كشف الأجور بما يفيد التحقق من صحة تفريغ كروت الدوام وكذلك صحة الاستقطاعات والاضافى وخلافه.

(2) مطابقة صافي الأجور المحولة إلى حسابات البنوك لصالح الموظفين مع اجمالي صافي المستحق للعاملين من واقع كشوف الأجور والمرتبات.

(3) التحقق من صحة إدخال القيد الشهري للأجور والمرتبات طبقاً للكشوف المعدة والمعتمدة.

(4) التحقق من إن إجمالي الأجور المحملة على التكاليف الصناعية المعاد توزيعها مضاف إليها الأجور والمرتبات الإدارية ومطابقتها على إجمالي كشف الأجور والمرتبات الشهري المعد من قبل شئون الموظفين.

(5) أخذ عينة من ملفات الموظفين والتحقق من اكتمالها.

• المصروفات الصناعية

مصروفات نقدية:

(1) الحصول على تحليل بالمصروفات.

(2) مطابقة إجمالي التحليل على مستوى كل بند مع الميزان التحليلي للمصروفات.

(3) مقارنة إجمالي المصروفات على مستوى الفترة مع الفترة المثيلة ودراسة أسباب المفروقات الجوهرية وتحديد مدى معقوليتها.

(4) اختيار عينة من المعاملات وفحصها مستندياً كالتالي:

الاطلاع على المستندات المؤيدة. تحقق من صحة التوجيه المحاسبي. التحقق من أنها تخص الفترة المالية محل المراجعة.

• إستهلاكات

(1) مطابقة الاستهلاكات المحملة على التكاليف الصناعية والمتعلقة باستهلاكات الآلات ومعدات و مباني المصنع مع الاستهلاكات المحتسبة من واقع سجل الأصول الثابتة لتلك البنود.

(2) الدراسة التحليلية للاستهلاكات المحملة على التكاليف الصناعية للتحقق من مدى معقوليتها.

الجزء الثالث:

• المشتريات

(1) الحصول على جدول لمشتريات السنة المالية.

(2) مراجعة عينة من قيود المشتريات مع حركة الصندوق ومع المستندات المؤيدة ومع كشف البنك إن أمكن ذلك.

(3) تدقيق عينة مشتريات من أستاذ المشتريات مع الفواتير والإشعارات الدائنة لتأكيد:

(أ) أنها تخص الشركة (ب) أنها عن بضائع وخدمات مستخدمة عادة في عمليات الشركة (ج) أنها معتمدة.

- (4) طابق عينة من مدفوعات البنك مع أستاذ مساعد المشتريات
- (5) قم بمطابقة عينة مشتريات من دفتر النقدية على الفواتير والإشعارات الدائنة للتأكد من أنها تخص الشركة
- (6) اختر عينة من أصناف البضاعة المستلمة في سجل المخزون وطابقها على الفواتير والعكس / للتأكد أن الكميات وأسعار صحيحة
- التكاليف المباشرة

- (1) راجع عمليات المشتريات الشهرية للبحث عن تذبذبات غير عادية (تحليل على مستوى القسم أو خط الإنتاج إن أمكن). قارن التفاصيل مع قيم الفترة السابقة
- (2) قم بإجراءات القطع لفواتير الشراء والإشعارات المدينة والدائنة المتعلقة
- (3) افحص قيود المشتريات، واستفسر عن أي بنود غير عادية
- (4) اختر عينة من فواتير المشتريات وقم بإجراء اختبارات الالتزام بالنظم الموثقة للعميل
- (5) احصل على بيان تحليلي لنتائج كل قسم أو خط إنتاج (إن أمكن) وقارن نسبة مجمل الربح المحققة خلال الفترة مع مثيلاتها، واستفسر عن أي انحرافات غير عادية.
- الرواتب والأجور:

- (1) تأكد من دقة النظام المحاسبي وإجراءات الأجور والرواتب وافحص الأجور من خلال اختبارات في مواقع العمل
- (2) الحصول على جداول للرواتب وعن عدد العاملين في السنة المالية.
- (3) مطابقة عينة من السجل على ملخص حساب الرواتب وشيكات الدفع
- (4) فحص عينة من رواتب الموظفين الجدد وكذلك الذين انتهت خدمتهم. تأكد من تفصيلات الرواتب والاستقطاعات وصحة تاريخ الإضافة أو الحذف
- (5) مراجعة عينة من قيود المصروفات الأخرى مع حركة الصندوق ومع المستندات المؤيدة ومع كشف البنك إن أمكن ذلك.

• الدخل من الاستثمارات:

- (1) تأكد من أن الأرباح والخسائر للاستثمارات قد تم حسابها بدقة
 - (2) تأكد من أن الدخل من الاستثمارات قد أخذ في الاعتبار بشكل مناسب وعلى أساس ثابت
 - (3) راعى تاريخ القطع في نهاية السنة المالية وفصل الإيرادات والخسائر التي تخص الفترة الحالية عن الفترة اللاحقة
 - (4) افحص كافة الإيرادات والخسائر بالرجوع إلى المستندات والمصادر الخارجية
- الإيرادات المتنوعة:

- (1) احصل على بيان بالإيرادات المتنوعة وتحقق من طبيعة وحساب كل إيراد
- (2) افحص المستندات المؤيدة
- (3) اختبر المستندات المؤيدة للإيرادات من المعاملات بعملات أجنبية، وتحقق من مطابقة المعالجة للمعيار وللسياسة المعلنة

• القروض:

- (1) قم بمطابقة أرصدة أول المدة بالدفاتر مع أوراق عمل العام السابق أو القوائم المالية المعتمدة للعام السابق
- (2) قم بمطابقة أرصدة الميزان المساعد للقروض مع أرصدة هذه البنود في ميزان المراجعة النهائي للشركة في نهاية الفترة محل المراجعة
- (3) احصل على شهادة البنك بأرصدة القروض في تاريخ المركز المالي
- (4) افحص عقود القروض للتعرف على الضمانات وكيفية السداد وكيفية الإفصاح عنها
- (5) تابع سداد أقساط القروض في الفترة التالية
- (6) تحقق من صحة الفصل بين أقساط القروض قصير الأجل وطويلة الأجل وسلامة العرض بالقوائم المالية.

• الموجودات غير الملموسة (الشهرة - حقوق الملكية):

- (1) أعد بياناً بالموجودات غير الملموسة، وقم:

أ) مطابقة الإجمالي للأستاذ العام.

(ب) افحص المستندات الأصلية.

(2) قارن الرصيد مع الفترات السابقة لوجود أية تغيرات هامة أو افتقار تغيرات هامة كان ينبغي وجودها.

(3) تحقق من كون المبلغ يصلح كموجودات غير ملموسة طويلة الأجل وفقا للمعيار الدولي، وتحقق من صحة التبويب.

(4) تحقق من معقولية فترة الإطفاء وتحقق من صحة حساب إطفاء الموجودات غير الملموسة

• الموجودات الثابتة:

(1) احصل على تحليل بالأصول الثابتة واستهلاكها موضحا رصيد أول الفترة من تكلفة واستهلاك لكل بند وحركة الإضافات والاستبعادات على كلا من التكلفة والاستهلاك وكذلك رصيد آخر الفترة لكلا من التكلفة والاستهلاك

(2) مطابقة التكلفة ومجمع الاستهلاك أول الفترة من واقع التحليل مع ميزانية وأوراق عمل العام السابق

(3) مطابقة التكلفة ومجمع الاستهلاك آخر الفترة من واقع التحليل مع الميزان والدفاتر في تاريخ إعداد القوائم المالية

(4) التأكد من أن المؤسسة تطبق نفس معدلات الإهلاك للعام السابق

(5) الفحص المستندي لعينة من الإضافات وأجراء ما يلي على هذه العينة:

- المطابقة مع محضر الفحص والاستلام للأصل الثابت
- التأكد من إثبات الإضافات بسجل الأصول الثابتة
- الاطلاع على المستندات المؤيدة لعملية الشراء
- صحة تاريخ الإضافة إلى السجل والدفاتر المالية
- صحة التكلفة المسجلة بسجل الأصول والدفاتر المالية
- صحة التبويب لتلك الإضافات وعدم وجود بنود غير رأسمالية

(6) الفحص المستندي لعينة من الاستبعادات للتحقق من استيفاء كافة الإجراءات اللازمة

لاتخاذ قرار البيع واتباع الإجراءات المعمول بها في هذا الصدد. وكذلك الاطلاع على المستندات المؤيدة لتلك المعاملات

- (7) التأكد من صحة الأرباح والخسائر الرأسمالية
- (8) حصل على جرد معتمد من المؤسسة للأصول الثابتة
- (9) طابق بين محاضر جرد الأصول الثابتة والمثبت بالدفاتر
- (10) فحص المصروفات وخاصة مصروفات الصيانة للتأكد من عدم وجود أي نفقات رأسمالية محملة على المصروفات
 - مصاريف التأسيس:
- (1) قم بمطابقة أرصدة أول المدة بالدفاتر مع أوراق عمل العام السابق أو القوائم المالية المعتمدة للعام السابق
- (2) قم بمطابقة أرصدة الميزان المساعد للأصول الأخرى مع أرصدة هذه البنود في ميزان المراجعة النهائي للشركة في نهاية الفترة محل المراجعة
- (3) تحقق من صحة المعالجة المحاسبية للأصول الأخرى طبقاً للمعايير المحاسبية وفي ضوء المستندات المؤيدة لها
- (4) تحقق من صحة العرض والإفصاح للبند بالقوائم المالية
 - المشروعات تحت التنفيذ:
- (1) مطابقة أرصدة أول المدة مع أوراق عمل وميزانية لعام الماضي
- (2) التأكد من أن المبلغ مؤيد مستندياً والمستندات باسم الشركة
- (3) التأكد من صحة وثبات سياسة الرسملة ومدى ملائمتها
- (4) التأكد من صحة التوجيه المحاسبي والصحة الحسابية للمستندات المؤيدة
- (5) مطابقة المستخلصات مع العقود والتحقق من استلام الأعمال التي تمت
- (6) افحص الأرصدة المدينة وتأكد من عدم وجود دفعات للموردين تخص المشروعات تحت التنفيذ
- (7) افحص المصروفات وتأكد من عدم وجود أي نفقات رأسمالية محملة على المصروفات
- (8) تحقق من سلامة العرض والإفصاح للبند بالقوائم المالية
 - الأطراف ذات العلاقة:
- (1) احصل على جدول تحليلي لأرصدة الأطراف ذات العلاقة والشركات الشقيقة

- (2) طابق التحليل بميزان المراجعة والدفاتر في تاريخ إعداد القوائم المالية
- (3) قارن الرصيد مع الفترات السابقة للبحث عن أي تغييرات هامة أو افتقار تغيرات هامة
كان ينبغي وجودها
- (4) افحص المعاملات مع الأطراف ذات العلاقة وقم بتقييم مدى كفاية الإفصاح عن تلك المعاملات والسياسات المدرجة ضمن الإيضاحات.
- (5) تحقق من صحة العرض في القوائم المالية طبقا لما نص عليه معيار العرض والإفصاح في هذا الصدد.
- (6) صادق على أرصدة الشركات (الوحدات) الشقيقة المدينة والدائنة في تاريخ المركز المالي
- (7) قم بالاطلاع على المستندات المؤيدة لعينة من المعاملات مع الأطراف ذات العلاقة
- (8) قم بتقييم الأرصدة بالعملة الأجنبية مع الأطراف ذات العلاقة في تاريخ إعداد القوائم المالية
- (9) قم بمتابعة المعاملات خلال الفترة الكاشفة للتحقق من عدم وجود أي التزامات غير مسجلة بالدفاتر لمتابعة التحصيل
- (10) افحص أعمار الديون وتحقق من التحصيل في الفترة اللاحقة وتحقق من مدى الحاجة إلى تكوين مخصصات.

الخاتمة

تناول البحث الحالي خطوات التدقيق الحسابي والتي تتضمن: خطوات تدقيق ومراجعة الحسابات، وتشمل على عدة أجزاء ويشمل الجزء الأول: الإجراءات العامة لتدقيق الحسابات، خطوات تدقيق الحسابات العامة، خطوات تدقيق حسابات مبيعات الإنتاج التام ولبضائع بغرض البيع وحسابات إيرادات التشغيل، ويتضمن الجزء الثاني: المصروفات العمومية والإدارية، التكاليف في الشركات الصناعية، ويشمل الجزء الثالث المشتريات، التكاليف المباشرة، الرواتب والأجور، الدخل من الاستثمارات، الإيرادات المتنوعة، القروض، الموجودات غير الملموسة (الشهرة - الحقوق الملكية) الموجودات الثابتة، مصاريف التأسيس، المشروعات تحت التنفيذ، الإجراءات ذات العلاقة.

المصادر والمراجع

المراجع العربية :

- غباين، عليا غائب عبدالله، والدلابيح، عبد الرحمن خالد (2015). أثر استخدام تقنيات التدقيق المتزامنة في تحسين جودة التدقيق من وجهة نظر مدققي الحسابات الخارجيين، المجلد (21)، العدد (1)، 2015، مجلة المنارة للبحوث والدراسات.
- مسيف، خالد (2013). المعايير الدولية للتدقيق و آفاق تطبيقها في الجزائر، اصدار جامعة باجي مختار عنابة سيدي عاشور.

المصادر الأجنبية :

- Campbell, T. (2005). Introduction: The ethics of auditing. In Ethics and auditing (p. 12). ANU E Press.
- Hay, D., Knechel, W. R., & Willekens, M. (2014). Introduction: The function of auditing. In The routledge companion to auditing (pp. 23-32). Routledge.
- Laughlin, R., Hopper, T., & Miller, P. (1989). Contextual studies of accounting and auditing: An introduction. Accounting, Auditing and Accountability Journal, 2(2), 4-6.
- Owen, T. S. D. (2001). Introduction social accounting, reporting and auditing: beyond the rhetoric?. Business Ethics, the Environment and Responsibility, 10(1).

أثر إدارة الملاءة المالية على أداء الشركات الصناعية المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي

لانا رجب عبد أبو شمه

الأستاذ الدكتور محمد فوزي شبيطة

جامعة عمان العربية

جامعة عمان العربية

الملخص

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر إدارة الملاءة المالية على أداء الشركات الصناعية المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي، اتبعت الدراسة المنهج التحليلي من خلال تقارير تدقيق لشركات صناعية مثلت عينة الدراسة (2014-2020). تكون مجتمع الدراسة من (65) شركة صناعية مدرجة في سوق عمان تم اختيار عينة من القطاع الصناعي تتكون من ثلاثة قطاعات رئيسة من القطاع الصناعي وهي القطاعات الأكثر نشاطاً بين الشركات الصناعية الأردنية والحريصة على إدراج تقاريرها المالية في البورصة بشكل متواصل، وعلى النحو التالي (5) شركات من الصناعات الكيماوية و(8) شركات من شركات صناعة الأغذية والمشروبات و(7) شركات من الصناعات الاستخراجية والتعدينية بحيث كان عدد عينة الدراسة (20) شركة مدرجة في سوق عمان المالي، وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الملاءة المالية قصيرة الاجل على أداء الشركات الصناعية المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الملاءة المالية طويلة الاجل على أداء الشركات الصناعية المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الملاءة المالية على أداء الشركات الصناعية المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي تعزى لاختلاف حجم الشركة، وقد أوصت الدراسة بضرورة اهتمام الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية بقائمة التدفقات النقدية حيث أن لها دور هام في الحكم على تقييم الملاءة المالية في تلك الشركات، خاصة قدرة الشركات على سداد الديون دون الحاجة إلى تسهيل أصولها الطويلة الأجل.

الكلمات المفتاحية: إدارة الملاءة المالية، أداء الشركات، الشركات الصناعية، سوق عمان المالي، الأردن.

The Impact of Solvency Management on the Performance of Public Shareholding Industrial Companies Listed on the Amman Stock Exchange

Lana Rajab Abu Shamma

Prof. Dr. Mohammad Fawzi Shubita

Abstract

This study aimed to identify the impact of solvency management on the performance of public shareholding industrial companies listed on the Amman Stock Exchange. The study followed the analytical approach through audit reports for industrial companies that represented the study sample (2014-2020). The study population consisted of (65) industrial companies listed in the Amman market. A sample of the industrial sector was selected, consisting of three main sectors of the industrial sector, which are the most active sectors among the Jordanian industrial companies that are keen to list their financial reports in the stock exchange continuously, as follows (5)) companies from the chemical industries, (8) companies from the food and beverage industry, and (7) companies from the extractive and mining industries, so that the number of the study sample was (20) companies listed on the Amman Stock Exchange, and the study reached the following results: There is a statistically significant effect The management of short-term solvency on the performance of the industrial public shareholding companies listed in the Amman Stock Exchange, and there is a statistically significant effect of the long-term solvency management on the performance of the industrial public shareholding companies listed in the Amman Stock Exchange, and there is a statistically significant effect of the solvency management on the performance of the industrial joint stock companies The public shareholding companies listed in the Amman Stock Exchange are due to the difference in the size of the company. The study recommended that the Jordanian public shareholding industrial companies should pay attention to the cash flow statement. It has an important role in judging the solvency assessment of those companies, especially the companies' ability to repay debts without the need to liquidate their long-term assets.

Keywords: solvency management, corporate performance, industrial companies, Amman Stock Exchange, Jordan.

المقدمة :

تعد القوائم المالية وسيلة فاعلة حيث توفر معلومات مفيدة لمستخدمي القوائم المالية، وهي تحدد وضع الشركة خلال إحدى الفترات المالية، كما يستفيد المستثمرون من هذه المعلومات المتاحة حيث يقومون باستغلالها لاتخاذ قرارات استثمارية رشيدة، خاصة فيما يتعلق بسعر أسهم الشركات المناسب التي يرغبون أن الاستثمار فيها، بالإضافة لما يستخدمه المحللون الماليون من معلومات في هذه التقارير (Gunawan, 2020).

تظهر أهمية الملاءة المالية في حماية مصالح المستثمر وتعزيز مقدرة الشركة على توزيع أرباحها دون ان يؤثر ذلك على سيولتها، وهذا ما يساهم في تحسين وضعها في السوق المالي بالطريقة التي تساعد على جذب المستثمرين الجدد، ورفع سعر الأسهم.

يوجد للأداء المالي أهمية كبيرة في الاقتصاد والشركات وتم التركيز عليه في معظم الدراسات والأبحاث المالية لعدم كفاية الموارد المالية للشركة، بالقياس بحجم ما تحتاجه من أموال لها وكما تواجه تحديات فيما بينها نتيجة السوق المفتوح، والانفتاح الاقتصادي والطلب على الخدمة والمنتج ومن هنا كانت عملية تقييم الأداء المالي من أهم العناصر الأساسية للعمليات الإدارية بتوفير معلومات وبيانات تستخدمها الإدارة في عملها (الغولي، 2018).

تعد القطاعات الصناعية ركائز أساسية في نمو الناتج المحلي الإجمالي للدول، بتقديم منتجات وخدمات لسد حاجات المستهلك، كما يساعد ذلك في البناء والتطوير في المجتمع، وفي تحقيق أهداف الملاك وزيادة أرباحهم، ومصالح الإدارة والعاملين فيها ومن الملاحظ أن وظيفة الإدارة المالية تطورت إلى اتخاذ قرارات مالية سواء التمويلية أو الاستثمارية باستخدام الأدوات والتقنيات التي تلزم في عملية ترشيد القرارات.

مشكلة الدراسة :

بالرغم من وجود العديد من الدراسات التي تناولت الملاءة المالية كدراسة رمضان وفهمين (2020) ودراسة الجندي والخواوي (2021) وغيرها من الدراسات الأخرى، إلا أنها لم توضح أثر إدارة الملاءة المالية على أداء الشركات الصناعية الأمر الذي يبرر إجراء هذه الدراسة، وقد أدى القصور في نظام هامش الملاءة المالية إلى التفكير بوسائل أخرى يمكن من خلالها قياس قدرة الشركات على الوفاء بالتزاماتها ومن أهمها النسب المالية

لمراقبة الملاءة المالية والتي تظهر قدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها تجاه الغير، كما أن الربط بين متغيري الدراسة لم يتم بيانه في دراسة سابقة مما يبرر إجراء الدراسة الحالية للكشف عن العلاقة بين إدارة الملاءة المالية على أداء الشركات الصناعية المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي، وتكمن مشكلة الدراسة في معرفة أثر إدارة الملاءة المالية على أداء الشركات الصناعية المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي في ظل نقص الدراسات التي تناولت الموضوع.

أسئلة الدراسة :

يمكن تحقيق الغرض من الدراسة من خلال الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي :
ما أثر إدارة الملاءة المالية على أداء الشركات الصناعية المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي؟ ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية الآتية :

1- ما أثر إدارة الملاءة المالية قصيرة الاجل على أداء الشركات الصناعية المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي؟

2- ما أثر إدارة الملاءة المالية طويلة الاجل على أداء الشركات الصناعية المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي؟

السؤال الرئيسي الثاني: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ لإدارة الملاءة المالية على أداء الشركات الصناعية المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي تعزى لاختلاف حجم الشركة؟

أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة بشكل عام للكشف عن أثر إدارة الملاءة المالية على أداء الشركات المدرجة في سوق عمان المالي، وكذلك الكشف عن أثر إدارة الملاءة المالية قصيرة الاجل وطويلة الاجل على أداء الشركات الصناعية المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي، وبيان أثر إدارة الملاءة المالية على أداء الشركات الصناعية المساهمة العامة لاختلاف حجم الشركة.

أهمية الدراسة :

أولاً : الأهمية العلمية :

تبرز الأهمية النظرية للدراسة في الكشف عن أثر إدارة الملاءة المالية على أداء الشركات الصناعية المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي ومعرفة أداء الشركة، وحسب حدود علم الباحثة فإنها تناولت أثر إدارة الملاءة المالية على أداء الشركات الصناعية المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي وبالتالي توجد إطاراً نظرياً حول الموضوع وإثراء المكتبة العربية بدراسات حول ذلك.

ثانياً : الأهمية العملية :

تتمثل الأهمية العملية للدراسة في تناولها لبيانات فعلية ولفترة حديثة بحيث يأمل الباحثة ان تساهم النتائج التي سيتوصل اليها في تقديم معلومات وافية عن أثر إدارة الملاءة المالية على أداء الشركات الصناعية المساهمة العامة مما يساعد ادارات هذه الشركات بالاسترشاد بها عند اتخاذ القرارات بالإضافة لتقديم عدد من التوصيات والاقتراحات التي ستخدم الشركات عينة الدراسة عند الاخذ بها وستفتح المجال نحو بحوث واعدة.

فرضيات الدراسة :

تأتي الدراسة لاختبار الفرضية التالية :

HO1 الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ لإدارة الملاءة المالية على أداء الشركات الصناعية المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية :

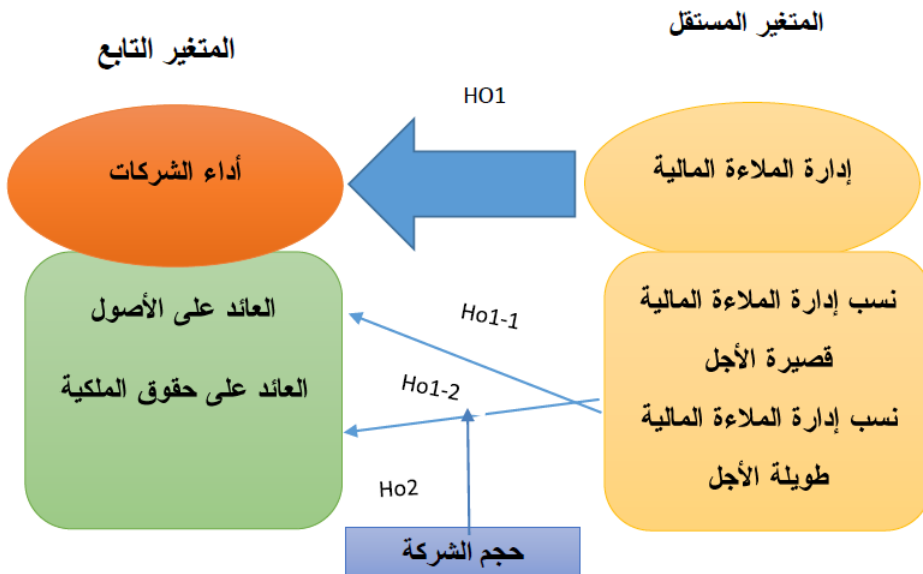
HO₁ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ لإدارة الملاءة المالية قصيرة الاجل على أداء الشركات الصناعية المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي.

HO₂ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ لإدارة الملاءة المالية طويلة الاجل على أداء الشركات الصناعية المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي.

HO2 الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ لإدارة الملاءة المالية على أداء الشركات الصناعية المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي تعزى لاختلاف حجم الشركة.

أنموذج الدراسة:

الشكل (1) أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى المراجع التالية:

المتغير المستقل	الجندي والخوري (2021) العريبي وسلطان وميلاد (2021) رمضان، عبد الحكم، فهمي، إبراهيم (2020) (Ahmad et al ,2021) (Runggu Besmandala Napitupulu,2020)
المتغير التابع والمتغير الضابط	العرموطي، شذى (2017) نصر (2020)

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية :

إدارة الملاءة المالية : وهي مقدرة أي شركة على أن تفي بالتزاماتها النقدية التي يجب عليها سدادها والتي يمكن تحديدها من خلال النظر في نسبة الملاءة المالية. (Solvency Ratio) هذه النسبة مهمة ليس فقط للشركة عند اتخاذ القرار الاستثماري بشأن المستقبل المالي لها بشكل عام ولكن أيضاً بالنسبة للمقرضين حيث القرار اما بأن يتم الشركة مزيداً من المال أو منحها القروض المختلفة (Rahaman,., Rabbi, & Alam 2018).

وتم قياسها باستخدام المعادلة التالية :

صافي الربح بعد (خصم الضرائب + الاهلاك) ÷ إجمالي الالتزامات (المتداولة والغير متداولة).

نسب إدارة الملاءة المالية قصيرة الأجل: هي توفير النقد السائل للوفاء بالالتزامات قصيرة الأجل وتتعلق النسب الحالية بقياس القيمة السوقية للشركة (الأمير، 2020). وتقاس من خلال:

1- نسبة التداول: وتقاس من خلال المعادلة التالية (Runggu Besmandala 2020):

نسبة التداول = الأصول المتداولة (الموجودات) / الأصول المتداولة (المطلوبات).

2- نسبة السيولة السريعة: وتقاس من خلال المعادلة التالية (Ahmad et al 2021):

النسبة السريعة = (الأصول المتداولة - المخزون / الخصوم المتداولة).

نسب إدارة الملاءة المالية طويلة الأجل: هي مؤشرات تقيس قدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها طويلة الأجل حين استحقاقها (النايوت، 2019). وتقاس من خلال:

1- نسبة الرافعة المالية: وتقاس من خلال المعادلة التالية:

نسبة الرافعة المالية = مجموع الالتزامات / حقوق الملكية.

2- نسبة هامش الربح: وتقاس من خلال المعادلة التالية:

نسبة هامش الربح = صافي الربح بعد الضريبة / المبيعات.

العائد على الأصول (ROA): هو ربح متحقق على كل دينار مستثمر في أصول الشركة، وهو يعكس مدى كفاءة إدارة الشركة باستخدام مواردها لتحقيق الربحية ويتم احتسابه من خلال: (Kieso, 2020)

$$\text{العائد على الأصول} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{متوسط إجمالي الأصول}}$$

العائد على حقوق الملكية (ROE): هو إجمالي العائد على رأس المال، وهو معيار يظهر قدرة الشركة على تحويل استثمارات الأسهم إلى أرباح ويتم احتسابه من خلال (Yahya, 2020):

$$\text{العائد على حقوق الملكية} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{متوسط حقوق الملكية}}$$

ثالثاً: المتغير الضابط:

حجم الشركة: اللوغاريتم الطبيعي لإجمالي الأصول (Gunawan, 2020).

حدود الدراسة ومحدداتها:

- الحدود المكانية: اقتصر عينة هذه الدراسة على عدة شركات صناعية عامة في بورصة عمان للأوراق المالية عددها (20) تتكون من ثلاثة قطاعات رئيسية من القطاع الصناعي وعلى النحو التالي ((5 شركات من الصناعات الكيماوية، و(8) شركات من شركات صناعة الأغذية والمشروبات، و(7) شركات من الصناعات الاستخراجية والتعدينية.
- الحدود الزمنية: تم إجراء هذه الدراسة على شركات صناعية عامة في بورصة عمان للأوراق المالية من العام (2014-2020).
- الحدود العلمية: انحصرت الدراسة في موضوعها وهو بيان أثر إدارة الملاءة المالية على أداء الشركات الصناعية المساهمة العامة المدرجة في بورصة عمان للأوراق المالية.

الإطار النظري والدراسات السابقة

(1-2) إدارة الملاءة المالية:

(1-1-2) تمهيد:

ظهر مصطلح الملاءة المالية في علم المحاسبة، وله أهمية خاصة، حيث أنها تُعتبر عن مقدرة الشركات في قياس وتوجيه ومراقبة المخاطر التي يواجهها بهدف السيطرة عليها واتخاذ قرارات تدعم قدرتها التنافسية والوفاء بالتزاماتها، كما يعد هامش الملاءة المالية أكثر أداة أهمية من بين أدوات الرقابة على الشركات، إذ يمكن أن تتعرض أوضاعها للخطر لعدة أسباب ومن ذلك زيادة نفقاتها الإدارية أو سوء توظيف الأموال واستثمارها، أو حدوث كوارث تكون خارجة عن سيطرة الشركة، ويمكن أن يستخدم هذا الهامش للتحقق من مقدرة الشركات على أن تفي بالتزاماتها، كما تعد من وسائل الضمان لحماية الزبائن والشركات المنافسة (آدم، 2020).

(2-1-2) مفهوم الملاءة المالية:

ظهرت العديد من التعريفات للملاءة المالية وهي بشكل عام تعكس وجهة نظر الباحثين، حيث عرفت الملاءة المالية على أنها: "مقدرة الشركات على تغطية تكاليفها المختلفة (عويس، 2016).

وعُرفت الملاءة المالية على أنها: "مدى مقدرة الشركات على سداد التزاماتها المالية تجاه الغير في وقت الاستحقاق" (الخولي والجندي، 2021).

ويمكن للباحثة أن تعرفها على أنها: "امتلاك الشركات الموجودات الكافية كي تفي بالتزاماتها، أو قدرة الشركة على أن تسدد التزاماتها من الموارد الخاصة بما يمكنها من الاستمرارية".

ويوجد ارتباط بين مفهوم الملاءة المالية ومفهوم كفاية رأس المال، وهو يمثل مقدار رأس المال الذي يمكن الشركات من أداء الوظائف والنشاطات دون التعرض للمخاطر أو التصفية، وتُعد كفاية رأس المال مقياساً هاماً للكشف عن ملاءة الشركات المالية ومدى قدرتها على تحمل المخاطر المختلفة في مواجهة حالات الإعسار، حيث أنه كلما زادت الملاءة المالية كلما انخفض حدوث إعسار الشركات (تريعة، 2020).

(2-1-3) أهمية إدارة الملاءة المالية :

- بين كل من غزاري وصغيري (2020) أن أهمية الملاءة المالية تظهر فيما يلي :
- 1- حماية مصلحة الذين يحملون الوثائق من خلال تسديد ما عليهم من مستحقات في أوقات محددة لذلك .
 - 2- العمل على المحافظة على قيمة السهم أو زيادة الأسهم وذلك لحماية مصلحة حملة الأسهم والمستثمرين.
 - 3- ضمان الاستمرارية لعمل الشركات وضمان بقائها وتحقيق النجاح لما لها من أهمية اقتصادية واجتماعية.
 - 4- ضمان الاستمرارية للموظفين الذي يعملون في الشركات وتأمين الرواتب التي يحصلون عليها.
 - 5- متانة المركز المالي للشركات يؤثر في سمعتها، وهذا يجب أن يمثل أولوية للإدارة ويزيد من فرص العمل لها مستقبلاً.

(2-1-4) أبعاد إدارة الملاءة المالية :

وقد بين آدم (2020) أبعاد إدارة الملاءة المالية :

- 1- نسب إدارة الملاءة المالية قصيرة الأجل: تدرس هذه النسبة العلاقة بين الخصوم المتداولة والأموال الخاصة، وكلما كانت هذه النسبة منخفضة كلما كان ذلك أفضل للدائنين نظراً لزيادة ضمان ديونهم ولا يجوز أن تكون هذه النسبة أكبر من الواحد في أي حال من الأحوال لأنه لا يجوز أن يتحمل الدائنون مخاطر أكثر من التي يجب أن يتحملها أصحاب المنشأة وتحسب هذه النسبة كما يلي

= الخصوم المتداولة

حقوق الملكية

- 2- نسب إدارة الملاءة المالية طويلة الأجل: تظهر هذه النسبة العلاقة بين الديون الطويلة الاجل والأموال الخاصة وكلما كانت هذه النسبة منخفضة كان وضع المنشأة المالي أفضل وإذا تجاوزت الواحد فإن ذلك يعني أن الديون طويلة الاجل أكبر من الأموال الخاصة وهذا وضع خطير على المنشأة والأفضل أن لا تزيد هذه النسبة عن 50% وتحسب هذه النسبة كما يلي= الديون طويل الاجل / حقوق الملكية.

(2-2) أداء الشركات:

(1-2-2) تمهيد:

يعد الاداء المالي ذو اهمية كبيرة في غالبية الاقتصاديات ولدى الكثير من الشركات بمختلف انواعها وركزت عليه غالبية الدراسات والابحاث المحاسبية والادارية. وذلك بسبب الندرة النسبية للموارد المالية للشركة قياسا بحجم الاحتياجات المالية الكبيرة لها وكما تواجه تحديات كبيرة فيما بينها نتيجة لعولمة السوق والانفتاح الاقتصادي واتساع التركيز على المنتج والخدمة المقدمة، ولهذا فان تقييم الاداء المالي يعد من اهم العناصر الاساسية للعملية الادارية حيث يوفر للإدارة معلومات وبيانات تستخدم في قياس مدى تحقيق اهداف الشركة والتعرف على اتجاهات الاداء فيها.

(2-2-2) مفهوم الاداء المالي:

يعرف الاداء المالي بأنه العملية التي يتم من خلالها استكشاف واشتقاق مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية حول نشاط اي مشروع اقتصادي يهتم في تحديد اهمية وخواص الانشطة التشغيلية والمالية للمشروع وذلك من خلال معلومات تستخدم من القوائم المالية ومصادر اخرى لكي يتم استخدام هذه المؤشرات في تقييم الاداء المالي. (شخاترة وعباد، 2020) كما يعرف الأداء المالي أيضاً على أنه: " هو الأداء الذي يعبر عن اداء الاعمال من خلال مؤشرات مالية مثل الربحية، وانه الداعم الاساسي للأعمال المختلفة التي تمارسها الشركة" (نصر، 2020). وتعرف الباحثة الاداء المالي على انه قياس مدى انجاز الاهداف المالية بواسطة مؤشرات يقدمها التحليل المالي بالمقارنة بين الاداء الحالي والاداء المتوقع وبالتالي معرفة نقاط القوة والضعف التي تؤثر على قيمة الشركة.

(3-2-2) اهمية الاداء المالي:

تنبع اهمية الاداء المالي من بناء نظام قياس الاداء في الشركات، بحيث يعمل على تشخيص واقع الاداء المالي وتكوين قاعدة بيانات اساسية تساعد في ايجاد مؤشرات موضوعية لقياس الاداء وتدعم قرارات الشركة المتعلقة بجهود التطوير الاداري والمالي، كما ان مخرجات القياس تساعد في تصنيف اقسام الشركة استنادا لمستويات ادائها وبالتالي تحديد افاق المنافسة بينها، وعلاوة على ذلك فان قياس الاداء سيكون اساسا

لدراسة اسباب انخفاض جودة الخدمات التي تقدمها الشركة، وكذلك تحديد مواضع الاسراف والهدر التي تنعكس على زيادة تكاليف الخدمات وانخفاض مستوى ارضاء المستفيدين. (محمد، 2020)

(2-4) حجم الشركة؛

يعتبر الحجم من أحد أهم محددات الأداء بالنسبة للشركة وهو عبارة عن اللوغاريتم الطبيعي للمبيعات ويعتبر من العوامل المحصنة نسبياً ضد للمعايير المحاسبية المختلفة. وحجم الشركة يستخدم كواحد من المعايير الرقابية القياسية، فالشركات الكبيرة الحجم يمكن أن يكون لديها ربحية مرتفعة نتيجة لوفرة حجم الإنتاج أو ارتفاع القدرة السوقية، ولكن بالمقابل مع وفرة الحجم ترتفع درجة التعقيد وبالتالي فإن تكاليف العمليات ترتفع، ونتيجة لذلك من الممكن أن يكون الحجم أحد محددات الربحية.

(2-3) العلاقة بين الملاءة المالية والأداء المالي للشركات؛

تظهر العلاقة بين الملاءة المالية والأداء المالي من خلال أن الأداء المالي يُعد المحور الأساس للكشف عن مدى نجاح وفشل الشركات في القرارات المتخذة والخطط الاستثمارية، كما يُعد داعماً أساسياً لما تمارسه الشركات من أعمال، كما يُساهم في إتاحة مواردها المالية وتزويد الشركات بالفرص الاستثمارية في ميادين الأداء المختلفة والتي تُساعد على تلبية الاحتياجات لأصحاب المصالح وتحقيق الأهداف، حيث يتم قياس الأداء المالي للشركات باستخدام عدة مؤشرات لتقييم مدى تحقيق الأهداف (رمضان وفهمي، 2020).

(2-4) الشركات الصناعية

يلعب القطاع الصناعي دوراً مهماً في ترسيخ أركان الاستقرار الاقتصادي في الأردن وتعتبر الصناعة من أهم الأنشطة الاقتصادية في جميع دول العالم، حيث يستطيع الانسان ان يوفر احتياجاته من المواد المصنعة، والصناعة: هي مجموعه من العمليات التي تؤدي الى تحويل المادة الخام من حالتها الاولى الى هيئة اخرى تلبي رغبة الانسان.

حيث بدأ عهد التخطيط الاقتصادي الشامل لكافة القطاعات الاقتصادية وفي مقدمتها القطاع الصناعي في الفترة 1963-1967، فقد تم وضع برنامج التنمية الصناعية الخمسية إلا أن هذا البرنامج لم يستكمل نتيجة لانخفاض المساعدات

الخارجية، وعملت الحكومة على إعداد برنامج جديد للتنمية الاقتصادية للسنوات 1964-1970، وقد تضمن هذا البرنامج إنفاق 47.1 مليون دينار على قطاع الصناعة والتعدين، يشارك فيه القطاع العام بحوالي 13.4 مليون دينار ويتولى القطاع الخاص ببقية المبلغ، إلا أن هذا البرنامج تعرض لهزة عنيفة نتيجة احتلال الضفة الغربية وإغلاق قناة السويس الأمر الذي أدى الى تقليص حجم الصادرات من المواد الخام وعلى الأخص الفوسفات، وقد أثرت جميع هذه العوامل على نمو قطاع الصناعة وخاصة على الاستثمار في هذا القطاع، ومع بداية عقد السبعينات أخذت الحكومة تركز نشاطاتها على تطوير القطاع الصناعي بهدف زيادة مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي، ولتحقيق ذلك فقد تبنت في خططها التنموية السياسات التي تكفل تطوير القطاع الصناعي وكان من بين أهم هذه السياسات صدور العديد من التشريعات والقوانين التي تساعد في تطويره مثل قانون تشجيع الاستثمار رقم (53) لعام 1972 المعدل بالقانون المؤقت رقم (6) لعام 1973، وقد نص هذا القانون على إعفاء الأرباح الصناعية للمشروع الاقتصادي المصدق من ضريبة الدخل وضريبة الخدمة الاجتماعية لمدة ست سنوات تمدد الى تسع سنوات إذا كان المشروع شركة مساهمة عامة أو إذا تمت إقامته خارج العاصمة عمان. وذلك اعتبار من تاريخ مباشرة الإنتاج شريطة ان لا تتجاوز مدة تنفيذ المشروع ثلاث (موقع هيئة الاستثمار، 2022).

(2-5) الدراسات السابقة :

(2-5-1) الدراسات التي تناولت المتغير المستقل :

دراسة الخولي والجندي (2021) تناولت الدراسة أثر مؤشرات التدفقات النقدية في تقدير الملاءة المالية، تم استخدام المنهج الوصفي الإحصائي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات العامل في السوق المصري وتكونت عينة الدراسة (35) شركة من الشركات العاملة في السوق المصري، تم تحليل التقارير المالية للشركات عينة الدراسة في الفترة 2015-2020 وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها استخدام مؤشرات التدفقات النقدية في تقدير الملاءة لشركات التأمين المصرية، وأن مستوى الملاءة المالية في الشركات المصرية كان مرتفعاً، وقد أوصت الدراسة بضرورة إجراء مزيد من الدراسات التي تربط الملاءة المالية بمتغيرات أخرى.

تم الاستفادة من الدراسة السابقة في تحديد مؤشرات الملاءة المالية للشركات وبيان أهمية الملاءة المالية.

(Ahmad et al ,2021)

هدفت الدراسة الى دراسة تأثير إدارة السيولة والملاءة المالية على الأداء المالي لشركات التصنيع الأردنية المدرجة في بورصة عمان لمدة 10 سنوات من 2010 الى 2019. تكون مجتمع الدراسة من جميع شركات التصنيع الأردنية، أما العينة فتكونت من (10) شركات مدرجة في بورصة عمان وتم استخدام حجم الشركة كمتغير ضابط. تستخدم الدراسة العائد على الأصول (ROA) وعائد السهم (EPS) لقياس الأداء المالي. تم استخدام النسبة الحالية (CR) واجمالي الديون الى اجمالي الأصول كوكلاء لإدارة السيولة والملاءة المالية، في حين تم استخدام لوغاريتم اجمالي الأصول لقياس الحجم. تم تطبيق تحليلات الارتباط والانحدار المتعدد لتحليل البيانات. أظهرت النتائج تأثيراً ذا دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة والضابطة (إدارة السيولة والملاءة وحجم الشركة) على الأداء المالي، بينما تشير النتائج التفصيلية للفرضيات إلى ان السيولة لها تأثير عكسي ضئيل على الأداء المالي. فيما يتعلق بالمتغيرات الأخرى، هناك تأثير إيجابي كبير للحجم على الأداء. وقد أوصت الدراسة بضرورة زيادة الاستثمارات في أصول الشركة من خلال التركيز على التمويل الداخلي، بحيث يكون أداء الشركات الكبيرة ذات الرافعة المالية المنخفضة جيداً.

تم الاستفادة من الدراسة السابقة في تحديد أبعاد المتغير المستقل وكذلك في بيان مفهوم الملاءة المالية وبيان العلاقة بينها وبين الاداء المالي للشركات.

(2-5-2) الدراسات التي تناولت المتغير التابع؛

(Abdelrahim, raji, ALDahiyat ,2021)

هدفت الدراسة للكشف عن تأثير إدارة السيولة والملاءة المالية على الأداء المالي لشركات التصنيع الأردنية المدرجة في بورصة عمان لمدة 10 سنوات من 2010 الى 2019. وتم استخدام حجم الشركة كمتغير ضابط. وتكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالي والبالغ عددها (179) واقتصرت الدراسة على عينة من شركات التصنيع الأردنية والبالغ عددها (15) شركة، أظهرت النتائج تأثيراً

ذا دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة والضابطة (إدارة السيولة والملاءة وحجم الشركة) على الأداء المالي وقد أوصت الدراسة بضرورة اجراء مزيد من الدراسات حول الملاءة المالية.

تم الاستفادة من الدراسة في بيان ابعاد المتغير التابع وكذلك بيان مفهوم الأداء المالي والعلاقة بينه وبين الملاءة المالية.

دراسة نصر (2020) والتي هدفت الى اختبار اثر القيمة المضافة لنظم المعلومات الحاسبية على الاداء المالي للشركات الصناعية الاردنية المدرجة في بورصة عمان للفترة من 2009 الى 2015 . وكما تم قياس القيمة المضافة لنظم المعلومات الحاسبية من خلال جودة المنتجات والكفاءة الانتاجية وتحسين اتخاذ القرارات. وتكون مجتمع الدراسة من الشركات الصناعية المساهمة العامة المدرجة في بورصة عمان والبالغ عددها لنهاية 2015 (57) شركة وتكونه عينة الدراسة من (48) شركة ولتحقيق اهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة ضمت متغيرات انموذج الدراسة الخاصة بأبعاد القيمة المضافة لنظم المعلومات الحاسبية وتوزيعها على عينة الدراسة ولتحليل بيانات الدراسة تم اعتماد تحليل الانحدار الخطي. ولقد توصلت الدراسة الى عدم وجود اثر معنوي لأبعاد القيمة المضافة لنظم المعلومات الحاسبية على مؤشر الاداء السوقي (عائد السهم السوقي ونسبة القيمة السوقية الى القيمة الدفترية). حيث أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بزيادة مستوى جودة المنتجات وتحسين خدمات ما بعد البيع، وتوثيق العلاقة مع العملاء ومعرفة رغباتهم واحتياجاتهم وكما أوصت بضرورة ترشيد المصاريف التشغيلية من خلال المعلومات الواردة من نظم المعلومات وذلك تجنباً لحذف نشاط له قيمة في العملية التشغيلية وذو تأثير على مستوى الكفاءة الانتاجية للشركة، وقد أوصت الدراسة بضرورة العمل بالبحث عن العوامل التي تؤثر على أداء الشركة.

تم الاستفادة من الدراسة السابقة في تحديد أبعاد المتغير التابع وبيان المقصود

بالأداء المالي وعلاقته بالقيمة السوقية.

جدول رقم (2-5-3) أهم الدراسات السابقة :

(2-5-4) ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

ما يميز الدراسة الحالية للباحث عن سابقتها أنها من الدراسات العربية والأجنبية القليلة من حيث الموضوع التي تبحث بأثر إدارة الملاءة المالية على الأداء المالي للشركات الصناعية المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي وهو ما لم تتعرض له الدراسات السابقة.

بالإضافة الى انها تتميز عن سابقتها بمنهجية الدراسة حيث اعتمدت على الاختبار النوعي القائم على التحليل الفعلي لبيانات الشركة عينة الدراسة للفترة من 2015 - 2020، والتغير في الفترة عن الدراسات السابقة تعطي فرصة لمراعاة التغير في البيئة الخاصة بتلك الشركات.

المنهجية والإجراءات

(3-1) منهجية الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تقارير تدقيق لشركات صناعية تمثل عينة الدراسة (2014-2020).

(3-2) مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من (65) شركة صناعية مدرجة في سوق عمان كما قامت الباحثة باختيار عينة من القطاع الصناعي تتكون من ثلاثة قطاعات رئيسية من القطاع الصناعي وهي القطاعات الأكثر نشاطاً بين الشركات الصناعية الأردنية كما أنها حريصة على إدراج تقاريرها المالية في البورصة بشكل متواصل، وعلى النحو التالي (5) شركات من الصناعات الكيماوية وهي: الصناعات البتروكيماوية الوسيطة، العربية لصناعة المبيدات والادوية البيطرية، الموارد الصناعية الاردنية، الوطنية لصناعة الكلورين، مصانع الكابلات المتحدة ، و(8) شركات من شركات صناعة الأغذية والمشروبات، الألبان الأردنية، الوطنية للدواجن، الأردنية لتجهيز وتسويق الدواجن ومنتجاتها، دار الغذاء، مصانع الزيوت النباتية الأردنية، سنيورة للصناعات الغذائية ، المتصدرة للأعمال والمشاريع، الاستثمارات العامة و(7) شركات من الصناعات الاستخراجية والتعدينية، مناجم الفوسفات الاردنية ، العربية لصناعة الألمنيوم/ارال، مصانع الاسمنت الأردنية، البوتاس العربية، الوطنية لصناعة الكوابل والأسلاك الكهربائية، العربية للصناعات الكهربائية،

مجمع الشرق الاوسط للصناعات الهندسية والالكترونية والثقيلة ، بحيث يكون عدد عينة الدراسة (20) شركة مدرجة في سوق عمان المالي ستشمل بيانات الفترة (2014-2020) وما زالت على رأس عملها وتتوافق مع شروط الدراسة وهي:

1- ان تكون هذه الشركة على رأس عملها حتى انتهاء الدراسة وتوفر جميع البيانات المطلوبة وان تكون قائمة طول مدة الدراسة.

2- يجب على هذه الشركة اجراء تداول أسهمها طوال فترة الدراسة وان تكون جميعها مدرجة في سوق عمان المالي.

(3-3) مصادر جمع البيانات:

المصادر الأولية: البيانات التي تم جمعها تقارير التدقيق للشركات الصناعية عينة الدراسة (2014-2020).

المصادر الثانوية: قامت الباحثة بالرجوع إلى الدراسات السابقة التي نشرت في المؤتمرات والمجلات المحكمة في موضوع البحث، بالإضافة إلى الكتب والتقارير والمواقع الالكترونية التي تطرقت لموضوع الدراسة ضمناً أو صراحةً، سواء أكان ذلك كلاً أو جزءاً بالرغم من أنه لم تتمكن الباحثة من إيجاد أي دراسة سابقة نشرت باللغة العربية قد تطرقت لموضوع البحث صراحةً أو ضمناً، وإن تغيرت عينة الدراسة أو زمن إجرائها.

(4-3) أساليب التحليل الإحصائي:

تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية ومن خلال البرنامج الإحصائي (Eviews).

- اختبار أثر الارتباط المتعدد لأبعاد المتغير المستقل.
- اختبار أثر الارتباط الذاتي لأبعاد المتغير التابع.
- مصفوفة الارتباط (بيرسون) لبحث أثر العلاقة بين المتغيرين.
- اختبار الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر الفرضية الأولى والفرعيات.
- اختبار الانحدار التفاعلي لاختبار أثر الفرضية الأولى.

نتائج الدراسة

1-4 نتائج اختبار الفرضيات:

H_{O1} لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الملاءة المالية قصيرة الاجل على أداء الشركات الصناعية المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي.

يبين الجدول التالي نتائج تأثير ادارة الملاءة قصيرة الاجل (نسبة التداول و نسبة السيولة السريعة) على أداء الشركات الصناعية المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي (العائد على الاصول (ROA) و العائد على حقوق الملكية ((ROE))

الجدول (3-4)

تحليل الانحدار لفحص الفرضية لتأثير ادارة الملاءة قصيرة الاجل على اداء الشركات

العائد على حقوق الملكية	العائد على الاصول		
-1.350	-0.214	المعامل	الثابت
0.673	0.063	الخطأ المعياري	
-2.005	-3.388	اختبار ت	
0.047	0.001	الاحتمالية.	
0.378	0.041	المعامل	نسبة التداول
0.439	0.041	الخطأ المعياري	
0.861	1.005	اختبار ت	
0.391	0.317	الاحتمالية.	
0.032	0.055	المعامل	نسبة السيولة السريعة
0.462	0.043	الخطأ المعياري	
0.069	1.273	اختبار ت	
0.946	0.206	الاحتمالية.	
0.018	0.094	معامل التحديد	
0.002	0.078	معامل التحديد المعدل	
4.440	0.416	الخطأ المعياري في الانحدار	
2306.125	20.230	مجموع مربعات البواقي	
-347.623	-63.453	الارجحية العظمى	
1.094	6.056	اختبار "ف"	
0.338	0.003	الاحتمالية	
2.833	0.146	قيمة مربع كاي	اختبار هوسمان

2	2	درجات حرية كربع كاي	اختبار ف المقيد
0.243	0.970	الاحتمالية.	
0.165	0.030	القيمة	
(1,117)	(1,117)	درجات الحرية	
0.685	0.863	الاحتمالية	

يحتوي الجدول (3) على نتائج الانحدار واختبار هوسمان hausman و اختبار Restricted-f لنتائج فحص تأثير ادارة الملاءة قصيرة الاجل على أداء الشركات، حيث يستخدم اختبار هوسمان لمعرفة أي النماذج نستخدم في حالة البيانات المقطعية و الذي يساعد على التمييز بين نموذج الاثار الثابتة و العشوائية :

أن قيمة Restricted-f بلغت لاثار الملاءة قصيرة الاجل للعائد على الاصول (ROA) بلغت 0.030 عند نسبة احتمالية 0.863 وهي اكبر من 0.05 وهذا يعني مناسبة نموذج الانحدار و كما بلغت ايضا قيمة اختبار hausman 0.146 باحتمالية 0.970 ، ويتضح من الجدول أن قيمة الدلالة الاحصائية لاختبار هوسمان hausman جاءت اكبر من مستوى الدلالة 0.05، وهذا يدل على أن نموذج الاثار الثابتة غير مفضل في البيانات الحالية و نستخدم نموذج الاثار العشوائية في تحليل البيانات ومن خلال النتائج يمكن ملاحظة ما يلي (Tae Kyun,2015):

أن قيمة الاحتمالية Prob(F-statistic) جاءت اقل من 0.05، وهذا يدل على أن المعادلة دالة إحصائيا عند مستوى 0.05 و بلغ قيمة معامل التحديد R-squared (0.078) مما يدل على أن (7.8%) من التغير في العائد على الاصول ROA يفسره التغير الحاصل في المتغيرات التفسيرية (نسبة التداول و نسبة السيولة السريعة) وهذه القيمة دالة إحصائيا. وذلك لأن العائد على الأصول (ROA) هو مؤشر يقيس مدى ربحية الشركة نسبة إلى إجمالي أصولها، ويعطي العائد على الأصول فكرة عن مدى كفاءة الإدارة في استخدام أصولها لتحقيق الأرباح، ويتم احتساب العائد على الأصول بقسمة أرباح الشركة السنوية على إجمالي أصولها بالنسبة المئوية، ويشار إليها أحيانا باسم “العائد على الاستثمار.”

تتكون موجودات الشركة من الديون وحقوق الملكية، ويستخدم كل من هذين النوعين من التمويل لتمويل عمليات الشركة، ويعطي رقم العائد على الأصول للمستثمرين

فكرة عن مدى فعالية تحويل الشركة للأموال التي يتعين عليها استثمارها في صافي الدخل، وكلما ارتفع عدد رقم العائد على الأصول، كان ذلك أفضل، لأن الشركة تكسب المزيد من المال على استثمار أقل. من النتائج السابقة نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الملاءة المالية قصيرة الاجل على أداء الشركات الصناعية المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي" ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الملاءة المالية قصيرة الاجل على أداء الشركات الصناعية المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي للعائد على الاصول (ROA) وبنسبة (7.8%) وهذا التأثير يعتبر قليلا و أن هناك عوامل اخرى تساعد على اداء الشركات الصناعية غير الملاءة المالية قصير الاجل مثل البعد القانوني والبعد الاقتصادي.

كما اظهرت النتائج ما يلي: أن قيمة Restricted-f بلغت لاثر الملاءة قصيرة الاجل للعائد على حقوق الملكية (ROE) بلغت 0.165 نسبة احتمالية 0.685 وهي اكبر من 0.05 وهذا يعني مناسبة نموذج الانحدار و كما بلغت ايضا قيمة اختبار hausman 2.833 باحتمالية 0.243 أكبر من 0.05، وهذا يدل على أن نموذج الاثار الثابتة غير مفضل في البيانات الحالية و نستخدم نموذج الاثار العشوائية في تحليل البيانات ومن خلال النتائج يمكن ملاحظة ما يلي:

يبين الجدول أن قيمة الاحتمالية Prob(F-statistic) جاءت اكبر من 0.05، وهذا يدل على أن المعادلة غير دالة إحصائيا عند مستوى 0.05 وبلغ قيمة معامل التحديد R-squared (0.018) مما يدل على أن (1.8%) من التغير في العائد على حقوق الملكية (ROE) يفسره التغير الحاصل في المتغيرات التفسيرية (نسبة التداول ونسبة السيولة السريعة) وهذه القيمة غير دالة إحصائيا.

من النتائج السابقة نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الملاءة المالية قصيرة الاجل على أداء الشركات الصناعية المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي للعائد على حقوق الملكية (ROE) أي أن ادارة الملاءة قصيرة الاجل (نسبة التداول و نسبة السيولة السريعة) لا تؤثر على العائد على حقوق الملكية.

H_0 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الملاءة المالية طويلة الاجل على أداء الشركات الصناعية المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي.

يبين الجدول التالي نتائج تأثير ادارة الملاءة طويلة الاجل (نسبة الرافعة المالية ونسبة هامش الربح) على أداء الشركات الصناعية المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي (العائد على الاصول (ROA) و العائد على حقوق الملكية ((ROE))

الجدول (4-4)

تحليل الانحدار لفحص الفرضية لتأثير ادارة الملاءة طويلة الاجل على أداء الشركات

ROE	ROA		
-0.118	0.025	المعامل	الثابت
0.276	0.025	الخطأ المعياري	
-0.426	0.980	اختبار ت	
0.671	0.329	الاحتمالية.	
0.021	-0.015	المعامل	نسبة الرافعة المالية
0.049	0.004	الخطأ المعياري	
0.425	-3.459	اختبار ت	
0.671	0.001	الاحتمالية.	
2.587	0.253	المعامل	نسبة هامش الربح
0.204	0.019	الخطأ المعياري	
12.655	13.504	اختبار ت	
0.000	0.000	الاحتمالية.	
0.578	0.626	معامل التحديد	
0.571	0.620	معامل التحديد المعدل	
2.911	0.267	الخطأ المعياري في الانحدار	
991.552	8.345	مجموع مربعات البواقي	
-296.979	-10.326	الارجحية العظمى	
80.102	97.990	اختبار "ف"	
0.000	0.000	الاحتمالية	
1.855	22.717	قيمة مربع كاي	اختبار هوسمان
2	2	درجات حرية كربع كاي	
0.396	0.000	الاحتمالية.	
150.331	195.775	القيمة	اختبار ف المقيد
(1.117)	(1.117)	درجات الحرية	
0.000	0.000	الاحتمالية	

يحتوي الجدول (4) على نتائج الانحدار واختبار هوسمان hausman واختبار Restricted-f لنتائج فحص تأثير ادارة الملاءة طويلة الاجل على أداء الشركات، ومن خلال النتائج يمكن ملاحظة ما يلي:

أن قيمة Restricted-f بلغت لاثـر الملاءة طويلة الاجل للعائد على الاصول (ROA) بلغت 195.775 ونسبة احتمالية 0.000 وهي أقل من 0.05 وهذا يعني أن نموذج الانحدار دال احصائيا وكما بلغت ايضا قيمة اختبار hausman 22.717 باحتمالية 0.000 أقل من 0.05، وهذا يدل على أن نموذج الاثار العشوائية غير مفضل في البيانات الحالية ونستخدم نموذج الاثار الثابتة في تحليل البيانات ومن خلال النتائج يمكن ملاحظة ما يلي:

يبين الجدول أن قيمة الاحتمالية Prob(F-statistic) جاءت أقل من 0.05، وهذا يدل على أن المعادلة دالة إحصائيا عند مستوى 0.05 و بلغ قيمة معامل التحديد R-squared (0.626) مما يدل على أن (62.6%) من التغير في العائد على الاصول ROA يفسره التغير الحاصل في المتغيرات التفسيرية (نسبة الرافعة المالية و نسبة هامش الربح) وهذه القيمة دالة إحصائيا

من النتائج السابقة نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الملاءة المالية طويلة الاجل على أداء الشركات الصناعية المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي للعائد على الاصول (ROA) " ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على : " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الملاءة المالية طويلة الاجل على أداء الشركات الصناعية المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي للعائد على الاصول (ROA) وبنسبة (62.6%) و تعتبر نسبة تأثير مرتفعة، أي أن ادارة الملاءة طويلة الاجل (نسبة الرافعة المالية و نسبة هامش الربح) تؤثر بشكل كبير على العائد على الاصول.

كما اظهرت النتائج ما يلي:

أن قيمة Restricted-f بلغت لاثـر الملاءة قصيرة الاجل للعائد على حقوق الملكية (ROE) بلغت 150.331 بنسبة احتمالية 0.000 وهي أقل من 0.05 وهذا يعني

ان نموذج الانحدار دال احصائيا وكما بلغت ايضا قيمة اختبار 1.885 hausman باحتمالية 0.396 أكبر من 0.05، وهذا يدل على أن نموذج الاثار الثابتة غير مفضل في البيانات الحالية ونستخدم نموذج الاثار العشوائية في تحليل البيانات ومن خلال النتائج يمكن ملاحظة ما يلي:

يبين الجدول أن قيمة الاحتمالية Prob(F-statistic) جاءت أقل من 0.05، وهذا يدل على أن المعادلة دالة إحصائيا عند مستوى 0.05 وبلغ قيمة معامل التحديد R-squared (0.571) مما يدل على أن (57.1%) من التغير في العائد على حقوق الملكية (ROE) يفسره التغير الحاصل في المتغيرات التفسيرية (نسبة الرافعة المالية ونسبة هامش الربح) وهذه القيمة دالة إحصائيا.

من النتائج السابقة ترفض الفرضية الصفرية التي تنص على " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الملاءة المالية طويلة الاجل على أداء الشركات الصناعية المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي للعائد على حقوق الملكية (ROE) ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على : " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الملاءة المالية طويلة الاجل على أداء الشركات الصناعية المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي للعائد على حقوق الملكية (ROE)" وبنسبة (57.1%). وتعتبر نسبة تأثير مرتفعة، أي أن ادارة الملائة طويلة الاجل (نسبة الرافعة المالية ونسبة هامش الربح) تؤثر بشكل كبير على العائد على الملكية

Tae Kyun, K. (2015). T test as a parametric statistic, **Korean Society of Anesthesiologists**. 68(6): 540–546.

نتيجة اختبار الفرضية الثانية التي نصت على:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الملاءة المالية على أداء الشركات الصناعية المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي تعزى لاختلاف حجم الشركة.

جدول (4-5)

نتائج اختبار أثر إدارة الملاءة المالية على أداء الشركات الصناعية يعزى لاختلاف حجم الشركة

جدول المعاملات						تحليل التباين		ملخص النموذج		المتغير النتيجة
Sig. t	t	Beta β	الخطأ المعياري	b	البيان	Sig. f	F	r ² معامل التحديد	r معامل الارتباط	
.000	3.895		1.121	4.365	ثابت	0.952	0.113	0.003	0.059	اداء الشركة
.679	.415	.047	4.816	1.997	إدارة الملاءة المالية قصيرة الاجل					
.581	-.553	-.063	13.246	-7.326	إدارة الملاءة المالية طويلة الاجل					
.962	-.048	-.005	.158	-.008	حجم الشركة					

يظهر الجدول (5) ان قيمة f قد بلغت (0.113) وبمستوى دلالة احصائية (0.952) مما يعني قبول الفرضية الصفرية التي نصت على لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الملاءة المالية على أداء الشركات الصناعية المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي تعزى لاختلاف حجم الشركة.

كما يتبين وجود علاقة بين المتغيرات حيث بلغ معامل الارتباط (0.059) وان المتغير المستقل وحجم الشركة قد فسرا ما نسبته (0.003) من التباين في أداء الشركة.

ويمكن تفسير ذلك بالالتزام مدققو الحسابات الخارجيون باليات واجراءات التدقيق المتبعة بصرف النظر عن حجم الشركة التي تخضع للتدقيق، كما ان الشكل النهائي لتقرير المدقق موحد لكافة الشركات، مما يؤدي الى تجاوز اية تبعات او اثار لاختلاف حجم الشركة

مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي تم التوصل اليها من واقع التحليل الاحصائي للبيانات، وكذلك تقديم بعض التوصيات على ضوء هذه النتائج.

5-1 مناقشة النتائج

1- تبين أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الملاءة المالية قصيرة الاجل على أداء الشركات الصناعية المساهمة العامة

المدرجة في سوق عمان المالي كما تبين أن نسبة الملاءة المالية قصيرة الاجل كانت منخفضة كما دلت على ذلك النسب التي تتعلق بنسبة الملاءة المالية قصيرة الاجل حيث بلغت (9.4%) وهذا يعني استخدام ما يقارب (90.6%) لأشياء أخرى.

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن الأداء المالي للشركات لا يمكن أن يكون فعالاً إلا من خلال تشخيص ملاءة الشركة المالية ومعرفة نقاط الضعف والقوة لديها بالاعتماد على ما تنشره من تقارير مالية مع الأخذ بعين الاعتبار جميع الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والبيئية التي تحيط بعمل الشركات الصناعية.

كما تبين عدم وجود أثر للعائد على حقوق الملكية ووجود أكثر للعائد على الأصول وذلك نظراً لأن النسبة بلغت للعائد على الأصول (9.4%) كما بلغت النسبة للعائد على حقوق الملكية (1.8%) وهذا يظهر الفارق الكبير بينهما حيث أن ارتفاع النسبة تدل على عدم وجود أثر عند مستوى الدلالة أما انخفاض النسبة فيبين وجود اثر عند مستوى الدلالة.

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن العلاقة بين الملاءة المالية والأداء المالي تظهر من خلال أن الأداء المالي يُعد المحور الأساس للكشف عن مدى نجاح وفشل الشركات في القرارات المتخذة والخطط الاستثمارية، كما يُعد داعماً أساسياً لما تمارسه الشركات من أعمال، كما يُساهم في إتاحة مواردها المالية وتزويد الشركات بالفرص الاستثمارية في ميادين الأداء المختلفة والتي تُساعد على تلبية الاحتياجات لأصحاب المصالح وتحقيق الأهداف، حيث يتم قياس الأداء المالي للشركات باستخدام عدة مؤشرات لتقييم مدى تحقيق الأهداف.

ومن الضروري أن تظل الشركة ذات ملاءة مالية (solvent) لأن هذا يظهر قدرة الشركة على البقاء في العمل. إذا كانت الشركة مدينة بأكثر مما تملك في أصول وتوقفت عن الوفاء بالتزاماتها المالية فسوف تصبح متعسرة (insolvent) وعلى الأرجح تدخل في إجراءات الإعسار مما يعني اتخاذ إجراءات قانونية لتحويل أصول الشركة الى نقد بهدف سداد ديون الشركة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة طويرش (2018) بينت النتائج أن هناك علاقة سالبة وذات دلالة بين كل من نسبة الدين ونسبة التداول وربحية الشركات وتختلف مع نتيجة دراسة محمد (2020) نوصلت إلى وجود علاقة توازنية طويلة الأجل بين متغيرات الملاءة ومتغيرات الربحية.

2- تبين أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الملاءة المالية طويلة الاجل على أداء الشركات الصناعية المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي على العائد على حقوق الملكية والعائد على الأصول كما دلت النسب أعلاه.

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن الشركات الصناعية المساهمة العامة تولي اهتماماً أكبر بنسبة الملاءة المالية طويلة الاجل لادراكها بان استمراريته تتطلب تبني العديد من الاستراتيجيات طويلة الأجل للمحافظة على الملاءة المالية، وهذا لا يعني عدم الاهتمام بنسبة الملاءة المالية قصيرة الاجل حيث ان الاهتمام بالعديد من الأمور قياساً بنسبة الملاءة المالية قصيرة الاجل قد يؤدي بهذه الشركات الى فقدان أصولها وفقدان حقوق الملكية الامر الذي قد يؤدي الى تعثر هذه الشركات كما أن في ذلك دلالة على أن هذه الشركات لديها زيادة في الاستثمارات طويلة الاجل مما يدل على ارتفاع النسبة والاعتماد على التمويل الداخلي.

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن الاداء المالي تنبع أهميته من بناء نظام قياس الاداء في الشركات، بحيث يعمل على تشخيص واقع الاداء المالي وتكوين قاعدة بيانات اساسية تساعد في ايجاد مؤشرات موضوعية لقياس الاداء وتدعم قرارات الشركة المتعلقة بجهود التطوير الاداري والمالي، كما ان مخرجات القياس تساعد في تصنيف اقسام الشركة استناداً لمستويات ادائها وبالتالي تحديد افاق المنافسة بينها، كما يمكن تفسير ذلك من خلال أنه يوجد أثر للملاءة المالية طويلة الاجل على العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية بنسبة مرتفعة كما دلت على ذلك النسبة في الجدول أعلاه مما يدل على أن الشركات تحسن عدم توظيف أموالها في أشياء أخرى بل في عمليات الاستثمار طويل الاجل والتمويل الداخلي مما يظهر قدرة الشركات على النمو والاستمرارية وسداد التزاماتها المترتبة عليها وتحقيق الربحية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة رمضان وفهمي (2020) وجود علاقة طردية موجبة بين الملاءة المالية- وفقاً لمعدل التغير في حجم الأقساط الصافية- وربحية شركات التأمين المبحوثة. وتختلف مع نتيجة دراسة العريبي وسلطان وميلاد (2021) وجود أثر لنسبة صافي الأقساط المكتتبة إلى إجمالي حقوق المساهمين على معدل العائد على حقوق المساهمين

3- تبين أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الملاءة المالية على أداء الشركات الصناعية المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي تعزى لاختلاف حجم الشركة.

ويمكن تفسير ذلك بالالتزام الشركات بصرف النظر عن حجم الشركة التي تخضع للتدقيق، كما ان الشكل النهائي لتقرير المدقق موحد لكافة الشركات، مما يؤدي الى تجاوز اية تبعات او اثار لاختلاف حجم الشركة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة طويرش (2018) بينت النتائج أن هناك علاقة سالبة وذات دلالة بين كل من نسبة الدين ونسبة التداول وربحية الشركات، وهناك علاقة موجبة وذات دلالة بين حجم الشركة وربحية الشركات وتختلف مع نتيجة دراسة (Ahmad et al, 2021) أظهرت النتائج تأثيراً ذا دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة والضابطة (إدارة السيولة والملاءة وحجم الشركة) على الأداء المالي.

5-2 التوصيات

بناء على نتائج الدراسة تمت التوصية للشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان بما يلي:

1- ضرورة الاهتمام بمستوى الملاءة المالية في داخل الشركات الصناعية المساهمة العامة بهدف المحافظة على أداء مالي مرتفع فيها.

2- ضرورة اهتمام الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية بقائمة التدفقات النقدية حيث أن لها دور هام في الحكم على تقييم الملاءة المالية في تلك الشركات، خاصة قدرة الشركات على سداد الديون دون الحاجة إلى تسهيل أصولها الطويلة الأجل.

- 3- زيادة الاداء المالي للشركات من خلال تشجيع الاستثمار في الشركات الصناعية، وتوفير السيولة النقدية التي تساعد الادارة التنفيذية في الاستثمار في المشاريع الاستثمارية.
- 4- السعي لتحقيق تركيبة هيكل رأس المال الأمثل لتحسين الأداء المالي سعيا وراء تعظيم قيمة الشركة ، حيث يمكن استخدام النسب التي توصلت لها الباحثة.
- 5- على الشركات الصناعية المساهمة العامة التركيز على عدم الإقتراض لغايات تغطية الإستثمارات غير المؤكدة أو التوسعات غير اللازمة أو معالجة المشاكل الآنية.
- 6- الاعتماد على مصادر التمويل بالملكية سواءً منها الداخلية أم الخارجية لتمويل هيكل رأس المال وذلك لانخفاض تكاليفها مقارنة مع مصادر التمويل الخارجية.
- 7- ضرورة اهتمام الشركات الصناعية بالتمويل قصير الاجل والذي يدل على مؤشرات الأداء المالي بشكل إيجابي لهذه الشركات الامر الذي يزيد من سيولة الشركة ويحافظ على استمراريته وتحقيق الربحية والوفاء بالالتزامات كما تبين من خلال نتائج الدراسة.

قائمة المراجع (List of References)

المراجع العربية :

- الأمير، محمد (2020) الأقساط والتعويضات وأثرها على الملاءة المالية لشركات التأمين/ بحث تطبيقي في شركة التأمين العراقية العامة، مجلة دراسات محاسبية ومالية، 15(53): 1-10.
- تريعة، حنان (2020) تقييم الملاءة المالية للبنوك باستخدام اختبار الضغط- دراسة حالة المؤسسة العربية المصرية الجزائر (ABC)، مجلة الباحث 2(1): 747-759.
- حشايشي، سليم، (2018)، نحو نموذج مقترح لتقييم الأصول المالية في الأسواق المالية العربية: دراسة قياسية، أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة فرحات عباس/ سطيف1، الجزائر.
- رمضان، عبد الحكم، فهمي، إبراهيم (2020) أثر الكفاءة الإدارية والملاءة المالية والسيولة على ربحية شركات التأمين المصرية/ دراسة تطبيقية، مجلة البحوث المالية والتجارية، 21(1): 1-45.
- شخاترة، محمد خير. وعبادة، ابراهيم. (2020). تقييم اداء المصارف الاسلامية الاردنية باستخدام النسب المالية: دراسة مقارنة (2002 – 2017). مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية. 28 (3)، 262-289.
- العرموطي، شذى (2017) أثر كفاءة إدارة رأس المال العامل على الأداء المالي للشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- العريبي، عبد الفتاح وسلطان، عادل، وميلاد، عصام (2021) أثر مؤشرات الملاءة المالية على الأداء المالي: دراسة تطبيقية على شركات التأمين الليبية، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، 5(2): 13-28.

- غزاوي، عماد وصغيري، سيد (2020) أثر الالتزام بمقررات لجنة بازل على الملاءة المالية في البنوك التجارية الجزائرية خلال الفترة (2005-2017)، *مجلة الاقتصاد الجديد*، 11(2)؛ 506-521.
- فريحات، راكان (2019) *أثر السيولة والملاءة المالية على ربحية البنوك التجارية الأردنية*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- الفولي، فائقة. (2018). أثر خصائص مجلس الادارة على جودة الارباح كمقياس لجودة التقارير المالية - دراسة تطبيقية . *مجلة دار المنظومة* . 1(2)؛ 112-127.
- محمد، أمجد (2020) العلاقة بين الملاءة المالية والربحية في البنوك التجارية السعودية، *مجلة البحوث الاقتصادية والمالية*، 1(1)؛ 172-201.
- المهيرات، محمد (2022) *أثر خصائص لجنة التدقيق في رأس المال الفكري في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- النبوت، مجاهد (2019) *أثر استراتيجيات إدارة رأس المال العامل على ربحية شركات الأغذية الأردنية المدرجة في بورصة عمان*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- نصر، سناء. (2020). أثر القيمة المضافة لنظم المعلومات الحاسوبية على الاداء المالي للشركات الصناعية الاردنية المدرجة في بورصة عمان. *مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية*. 28 (1)، 134-159.

المراجع الأجنبية:

- Abdelrahim, Sulaiman Raji (2021), Liquidity and Solvency Management and its Impact on Financial Performance: Empirical Evidence from Jordan Journal of Asian Finance, *Economics and Business* 8(5): 0135–0141
- Ahmad Abdelrahim Dahiyat, Sulaiman Raji Weshah, Mohammad Aldahiyat (2021), Liquidity And Solvency Management And Its Impact On Financial Performance: Empirical Evidence From Jordan Journal Of Asian Finance, *Economics And Business* 8 (5) :135–141
- Gunawan, E (2020) “Determinants Of Earning Persistence” *Accounting Research Journal of Sutaatmadja (ACCRUALS)* 4(1): 104-119.
- Rahaman, M., Rabbi, I., & Alam, M. (2018), The impact of Working Capital Management on Profitability of Elite Pharmaceuticals Sector in Bangladesh, *Journal for Studies in Management and Planning*, 4(7): 2395 - 0463.
- Runggu Besmandala Napitupulu , Herlina Desi R.Pasaribu , Novita Sari Marbun , Pedro Andrio Simatupang , Thetty Intan M (2020), *Liquidity, solvency, and profitability ratios of food and beverage manufactures*, Fakultas Ekonomi Universities Darma Agung.
- Yahya , Hidayat (2020) “The Determinant On Earnings Persistence In Automotive Companies In Indonesia” *Journal of Accounting Auditing and Business* – 3(1): 2614-3844.

الموارد الطبيعية وأهميتها للحياة

الباحثة

خلود ابراهيم مصطفى قنديل

رئيس قسم شؤون الموظفين في بلدية لواء الموقر

الملخص:

هدفت الدراسة الموارد الطبيعية لمعرفة الموارد الطبيعية وأهميتها في حياتنا، حيث تم تصنيف الموارد الطبيعية الى التصنيف التركيبي، التصنيف المكاني والتصنيف الإنتاجي، وتم التعرف الى انواع الموارد الطبيعية المتجددة والغير متجددة، والموارد التي تتجدد بشكل مستمر دون ان تنضب، وتطرقت الدراسة لمعرفة كيفية استغلال الموارد الطبيعية والاستفادة منها من خلال استغلال الطاقة الشمسية، استغلال الرياح في توليد الكهرباء، استغلال المعادن، واستغلال الأشجار.

Abstract:

The study aimed at natural resources to know the natural resources and their importance in our lives, where the natural resources were classified into synthetic classification, spatial classification and production classification, and the types of renewable and non-renewable natural resources were identified, and the resources that are continuously renewed without being depleted, and the study touched on how to exploit the resources Natural resources and benefit from them through the exploitation of solar energy, the exploitation of wind to generate electricity, the exploitation of minerals, and the exploitation of trees.

المقدمة:

خلق الله تعالى الارض بأبهى الصور وجعل فيها من الخيرات الكثير ليعيش الانسان على كوكب الارض حياة كريمة.

منذ أقدم العصور والأنسان يبحث و يحاول باستمرار لاكتشاف الموارد الطبيعية من حوله وكيفية استخدامها واستغلالها وكيفية الحصول عليها وتسخيرها لخدمته وجعل حياته مريحة وسهلة .

الانسان القديم استخدم الموارد الطبيعية في حياته مثل الاخشاب استخدمها لغايات التدفئة وطهي الطعام والبناء ، وتغذى على الاسماك والنباتات وغيرها من الموارد التي كانت حوله ويستغلها حسب حاجته وخبراته.

وظل يبحث عن مصادر اخرى حتى حفر الارض واستخرج النفط والغاز ومع التطور السريع واستخدامها كالغاز والنفط ومشتقاته بشكل مفرط اصبحت هذه الموارد معرضة لنفاذ والبيئة ملوثة بغاز ثاني اوكسيد الكربون الذي يتواجد في الوقت الحالي بشكل كبير في الهواء الجوي وسبب الاحترار العالمي الذي غير المناخ على كوكب الارض واصبح يشغل تفكير العلماء لتوصل لايجاد حل لهذه المشاكل العالمية التي تهدد الحياة على كوكبنا من نفاذ الموارد الطبيعية وكيفية استغلال الموارد الغير نافذة مثل الشمس والرياح والماء لانتاج طاقة امنة غير ملوثة للهواء الجوي ومصادر الموارد الطبيعية على كوكب الارض.

مشكلة الدراسة:

بسبب ما يمر به العالم من حروب سواء اكانت اقتصادية او عسكرية فسببها الرئيسي هو النفط، ومن هنا أتت الدراسة لمعرفة الموارد الطبيعية وكيفية استثمارها بحيث ان يكون هنالك بديل عن النفط سواء اكان بالموارد الطبيعية الأخرى او بالموارد الاصطناعية

اهمية الدراسة :

تكمن أهمية البحث في معرفة الفرد بأهمية الموارد الطبيعية وأنواعها وكيفية استخدامها، واجب الانسان الذي يعيش على كوكب الارض المعرفة بكيفية استخدامها والحفاظ عليها واي انسان يعيش على كوكب الارض واجب عليه الحفاظ على الموارد الطبيعية واستخدامها بطرق صحيحة امانة و إعادة تدويرها و معرفته ان الموارد غير المتجددة قابلة لنفاذ واغلبها الذي يستخدم لانتاج الطاقة مثل النفط والغاز والفضم ملوثة للبيئة حيث ينتج عن احتراقها ثاني اكسيد الذي يعتبر اكبر ملوث للهواء وسبب تغير المناخ .

الموارد الطبيعية هي نعمة من نعم الله على الانسان وعليه المحافظة عليها ولابتعاد عن كل مايلوث الماء والهواء والتربة واستخدام الموارد بشكل معتدل للمحافظة عليها من النفاذ ليعيش كل من على كوكب الارض حياة خالية من التلوث والامراض والاتجاه نحو استخدام الموارد الطبيعية المتجددة لانتاج الطاقة مثل الشمس والرياح والماء وهذا التوجه له رواج كبير في جميع دول العالم لآكن العائق هو انها مرتفعة التكاليف وتحتاج الى صيانة باستمرار بالمقابل غير ملوثة للهواء والماء والتربة .

وعلى الانسان التقليل من استخدام الموارد الطبيعية غير المتجددة لانها غير قابلة للعودة وخاصة بعد ازدياد عدد السكان في العالم وتلوث الهواء والماء والتربة والتغيرات في المناخ والطقس بسبب الاحترار العالمي الذي تسبب بحدوث الفيضانات والتصحر وجفاف في دول عديدة بالعالم.

الفصل الأول

الموارد الطبيعية وأهميتها للحياة

أسباب دراسة الموارد الطبيعية وأهميتها للحياة

- 1- اكتشاف الرابط بين الإنسان، والطبيعة من حوله، والتي تنتشر في كافة الأغلفة الأرضية، مثل: المائية، والتربة، والهوائية.
- 2- التعرف على الفوائد المتاحة من خلال الموارد الطبيعية.

- 3- إمكانية تحديد التضاريس الجغرافية على سطح الأرض.
- 4- الوصول لعلاج للمشاكل التي يعاني منها الإنسان، مثل: مشكلات الغذاء، والماء، والطاقة، وغيرها.
- 5- المساعدة في تطور الحياة، والاستفادة من الموارد الطبيعية في التنمية البشرية.
- 6- استخدام الموارد الطبيعية الغير نافذة في إنتاج الطاقة.
- 7- إعادة استخدام وتدوير الموارد الطبيعية التي سبق استخدامها.

المبحث الأول

مصلح الموارد الطبيعية

يُعبّر مصطلح الموارد الطبيعية عن تلك السلع والمواد الموجودة في الكرة الأرضية بشكل طبيعي ويستفيد منها الإنسان في نشاطاته اليومية، بحيث يتم الحصول عليها إما بعملية التنقيب مثل المعادن، الحديد و الذهب والفضة أو تكون ظاهرة مثل المياه، وتنقسم الموارد الطبيعية إلى قسمين أساسيين، يمثل أحدهما الموارد الطبيعية المتجددة أي أنها لا تنضب، والآخر يمثل الموارد الطبيعية غير المتجددة التي تقل نسبة وجودها عند استخراجها واستعمالها.

تصنيفات الموارد الطبيعية

تُصنّف الموارد الطبيعية بالاعتماد على نوعيّة مصادرها، وفقاً للتصنيفات التالية:

اولاً/ التصنيف التركيبي:

هو التصنيف الذي يهتم بدراسة تركيب الموارد الطبيعية، والعوامل، والظروف

التي أدت إلى حدوثها، وتُصنّف المصادر التركيبية إلى نوعين، وهما:

1- مصادر عضوية: هي الموارد التي تتكوّن عن طريق تحلّل بقايا الكائنات الحية في طبقات الأرض الداخلية، كبقايا النباتات، والتي تتحوّل إلى شكل من أشكال الطاقة، مثل: النفط، والفحم الحجري.

2- مصادر غير عضوية: هي الموارد التي تؤثر في وجودها مجموعة من العناصر، ولكن لا تُعدّ ذات تكوين طبيعي رئيسي، بل تعتمد على وجود عوامل أخرى، بفضل التأثير البشري.

ثانياً/التصنيف المكاني

هو توزيع الموارد الطبيعية على أماكن مصادرها، والتي تعتمد على توفرها، أو ندرتها، وتتكون من ثلاثة أماكن، وهي:

- 1- الموارد الطبيعية المنتشرة في كل مكان: هي الموارد التي تتوافر في كافة أنحاء الكرة الأرضية، ويمكن الحصول عليها بسهولة، مثل: الهواء.
- 2- الموارد الطبيعية التي تنتشر في بعض الأماكن: هي الموارد التي تتوافر في بعض الأماكن في الكرة الأرضية، ويتم الحصول عليها عن طريق أدوات خاصة بذلك وتحتاج الى تنقيب ودراسات لمعرفة الأماكن الموجودة فيها، مثل: الذهب والنفط والغار .
- 3- الموارد الطبيعية نادرة الوجود: هي الموارد التي يصعب الحصول عليها، وتحتاج إلى بحث طويل عنها، مثل: بعض أنواع المعادن النادرة الراديوم والبلاتينيوم الذي يستخدم في صناعة الاسلحة والمجوهرات.

ثالثاً /التصنيف الإنتاجي

يعتمد هذا التصنيف على القدرة الإنتاجية الخاصة بالموارد، ويتوزع على ثلاث مجموعات، وهي:

- 1- الموارد الدائمة: هي الموارد التي تتوافر بشكل دائم، ويستطيع الإنسان الحصول عليها دون الحاجة إلى استخدام العديد من الوسائل لتوفيرها، مثل: الطاقة الصادرة من الشمس حيث تم استغلالها من قبل الانسان من اقدم العصور في تجفيف اغذيته للحفاظ عليها من التعفن واستخدام هذه الاغذية في فصل الشتاء.
- 2- الموارد المتجددة: هي الموارد الطبيعية التي تحافظ على وجودها، وخصوصاً في المناطق الطبيعية كالغابات، ومثال عليها: النباتات.
- 3- الموارد غير المتجددة: هي الموارد التي تنتهي بانتهاء مصدر وجودها، وتصنف أيضاً بنادرة الوجود، مثل: النفط والغاز.

المبحث الثاني

أنواع الموارد الطبيعية

تحتوي البيئة الطبيعية ضمن مكوناتها الرئيسية الثلاثة والتي تعرف بالغلاف اليابس/ والمائي/ والجوي/ على مجموعة من الموارد الطبيعية الضرورية للإنسان والكائنات الحية الأخرى. والموارد الطبيعية هي موارد لا تدخل للإنسان في وجودها ونظراً لأهميتها الحيوية واعتماد الإنسان عليها من هنا فهو يؤثر فيها ويتأثر بها أيضاً. لقد صنفت الموارد الطبيعية إلى ثلاثة أصناف تندرج في كل واحد منها عدد من الموارد وهي:

الموارد غير الحية تتضمن:

الماء والهواء وطاقة الشمس الحرارية والضوئية والمعادن المعادن المشعة مصادرها الفحم والنفط والغاز الطبيعي.

مجموعة الموارد الحية: تتضمن كلاً من النباتات الطبيعية من غابات وحشائش ونباتات الحيوانات مثل الاغنام والقطبية/ تتضمن هذه المجموعة الأحياء المائية (النباتية والحيوانية) مثل الطحالب والاسماك والمحار، تنقسم الموارد الطبيعية إلى:

موارد غير متجددة:

تتضمن الموارد الموجودة في البيئة على هيئة رصيد ثابت وما يؤخذ منه لا يعوض. ومن ثم فهي موارد معرضة لخطر النضوب والنفاذ. مثل الفحم والنفط والغاز الطبيعي وهذه المواد عند احتراقها تسبب تلوث بالهواء الجوي وتزيد نسبة انبعاث الغازات السامة في الهواء جراء استخدامه في الصناعات ووقود السيارات وغير ذلك والمعادن المشعة خاصة اليورانيوم الذي يستخدم في إنتاج الطاقة بالمفاعلات النووية.

وهذه الموارد خطر على البيئة التي يعيش بها الانسان والحيوان والنبات ويؤدي احتراقها الى اطلاق ثاني اكسيد الكربون في الغلاف الجوي بالاضافة الى اكسيد النيتروجين والميثان واستنزاف هذه الموارد بشكل سريع يؤدي الى نفاذها مثل النحاس والزنك والنفط والغاز الطبيعي.

موارد متجددة:

تتضمن الموارد التي تتجدد ذاتيا مجموعة من مختلف مصادر الطاقة، فمن أمثلتها المصادر النباتية والحيوانية. وهي موارد لا تتعرض للنُضوب إذا ما استغلها الإنسان بإسلوب معتدل راشد بعيداً عن الإسراف وخاصة النباتي وذلك بزراعة الاشجار والنباتات بانواعها والعمل على توسعة الغطاء النباتي حيث له دور كبير في تنقية الهواء الجوي من غاز ثاني اوكسيد الكربون وزراعة المحاصيل المهمة بالنظام الغذائي مثل القمح والعدس والذرة لتحقيق الكفاءة الغذائي للإنسان . وتربية الحيوانات التي يستفاد منها في التغذية مثل العجول والاغنام والطيور مثل الدجاج والنعام وتربية الاسماك.

المبحث الثالث

الموارد التي تتجدد بشكل مستمر دون أن تنضب وهي:

الماء :

يشكل الماء ما يقارب 75% من كوكب الأرض، ويُعد من أهمّ الموارد الطبيعية على وجه الإطلاق، فتشكل الماء ما نسبته 90% من أجسام الكائنات الحية، وذلك يدل على حاجتها الكبيرة له، كما يقدم الماء أيضاً بيئة طبيعية مناسبة لوجود أحد أكبر الثروات الغذائية للإنسان وهي الأسماك.

الشمس:

يُعد الضوء الصادر عن الشمس هو المصدر الرئيس لتزويد الكائنات الحيّة بالطاقة مثل النباتات لتقوم بعملية البناء الضوئي وإنتاج الغذاء، وبعدها تقوم الحيوانات بتناول هذه النباتات للتزوّد بالطاقة من خلال تسلسل طبيعي يطلق عليه اسم السلسلة الغذائية.

الهواء:

يتواجد الهواء بشكل أساسي في الغلاف الجوي، كما يتواجد بشكل مذاب في التربة والماء، ويقوم بتزويد الكائنات الحية بالأكسجين اللازم لتبقى على قيد الحياة. كما يتمّ استخدام الهواء في توليد الطاقة الكهربائيّة من خلال طاقة الرياح عبر الطواحين الهوائيّة.

التربة :

تُعد التربة بحد ذاتها أحد المصادر الطبيعية، وتشتمل على الصخور أيضاً، حيث تُعد مهمة لنمو النباتات، وتحتوي التربة على العديد من المعادن والمواد العضوية، وهناك أنواع متعددة للتربة منها: التربة جافة وذات تكوين رملي كالترية الموجودة في الصحاري، أو التربة الطينية كتلك الموجودة في الأراضي الزراعية، وغيرها من الأنواع.

الفصل الثاني

المبحث الأول

الموارد الطبيعية غير المتجددة

تحتضن الأرض أيضاً أحد أهم مصادر الطاقة على الإطلاق وهو الوقود الأحفوري الذي يُعد من المصادر غير المتجددة، إذ يُزود ما يقارب 90% من احتياجات الطاقة على وجه الكوكب، كما يتم توليد ما يقارب 66% من الطاقة الكهربائية باستخدام الوقود الأحفوري، و95% من احتياج الطاقة المستعملة في النقل، والتدفئة، وتوليد الكهرباء، ولكن من مساوئ الوقود الأحفوري أنه يعمل على إنتاج كميات كبيرة من غاز ثاني أكسيد الكربون الضار.

المبحث الثاني

كيفية استغلال الموارد الطبيعية

تُعرف إدارة الموارد الطبيعية بالطرق التي تديرها المجتمعات للوصول لهذه الموارد من أجل بقاء وتطور تلك المجتمعات، وبما أن البشر يعتمدون عليها بشكل أساسي، فإن ضمان الوصول المستمر إليها أو توفيرها وإدارتها بشكل مستمر كان أساسياً لتنظيم الحضارات المختلفة على مر العصور المختلفة وكانت سبب لتطور وبناء اغلب الدول. واستخدام الموارد الطبيعية المتجددة لإنتاج الطاقة الصديقة للبيئة والمحافظة على الموارد المعرضة للنفاذ والتقليل من استخدام الموارد التي يصدر عن استخدامها ثاني أكسيد الكربون والغازات الضارة وتهدد حياة الانسان والنباتات والحيوانات على سطح

الارض و فيما يلي الموارد التي يمكن استغلالها لانتاج التيار الكهربائي والاستغناء عن الغاز والنفط في انتاجها.

المبحث الثالث

الموارد الطبيعية التي يمكن استخدامها لحياة افضل خالية من الملوثات:

[1] تستخدم الخلايا الشمسية المرتبطة ببعضها البعض في لوحة لتحويل ضوء الشمس إلى طاقة كهربائية وذلك عبر مواد كهروضوئية مثل السيلكون، ومن خلال سقوط الضوء على هذه المواد حيث يتم امتصاص طاقة الضوء ويؤدي ذلك إلى هروب الإلكترونات من موضعها في ذرة السيليكون، ومن ثم يتم التقاط هذه الإلكترونات المنبعثة لإنتاج تيار كهربائي حيث إنها تستخدم في المنازل لهذا الغرض، ولقد حقق ذلك نمواً سريعاً

[2] تُحوّل طاقة الرياح التي تُعدّ من مصادر الطاقة المتجددة من طاقة حركية إلى طاقة كهربائية أو ميكانيكية وذلك عن طريق التوربينات، ويجري حالياً تجميع عدد من توربينات الرياح معاً في مناطق معينة ممّا يوفر مصدر أكبر من الطاقة في ما يسمّى بمزارع الرياح، وبالإضافة إلى ذلك تم استخدام هذه الطاقة على شكل طواحين الهواء كأداة مستخدمة في طحن الحبوب أو ضخ المياه.

[3] تُستخدم المعادن في الحياة اليومية في العديد من المجالات مثل معدن البوكسيت الذي يُستخلص منه الألومنيوم المستخدم لصناعة السيارات، والطين الذي يُصنع منه الطوب والأواني الفخارية، والذهب المعدن الثمين المستخدم في صناعة المجوهرات، والنحاس الذي يستخدم لصناعة بعض أدوات الطبخ.

[4] يُستفاد من الصخور الجيرية كمادّة للبناء ويمكن استخدامها على نطاق واسع للأرضيات والواجهات الخارجية والداخلية والآثار

[5] ينتج من الأشجار بعض المنتجات التي تمتلك أهمية اقتصادية، كالخشب المستخدم في المنازل والطوافات وصناعة الأسلحة، والخشب المتحرّج الذي يوفر الوقود لتلبية احتياجات الطاقة، بالإضافة إلى ذلك ينتج من الأشجار المتحرّجة العنبر الذي يحتوي على الصمغ.

الفصل الثالث

المبحث الأول

استغلال الطاقة الشمسية

يستطيع الإنسان أن يقوم باستغلال الطاقة الشمسية في عملية التوليد الكهربائي، وذلك عن طريق المواد الكهروضوئية التي تتسبب في إن يتم تحويل طاقة الشمس إلى كهرباء مثل السليكون

يسقط الضوء على المواد الكهروضوئية فتمتصه فتضارب الإلكترونات وتهرب من موضعها داخل المادة الكهروضوئية

يتم بعد ذلك التقاط الموجات الخارجة منها ومن ثم توليد تيار كهربائي منها، يتم استخدامه بعد ذلك في إنارة المنازل وبالفعل فإن هذه الفكرة تم تطبيقها خلال هذا العام وقد حققت نمو بنسبة متوسطة وتبشر بتقدمها في المستقبل القريب.

المبحث الثاني

استغلال الرياح في توليد الكهرباء

تعتبر الرياح مصدر من مصادر الطاقة المتجددة ومن هنا نستطيع أن نقوم بتوليد الكهرباء منها عن طريق تحويل الطاقة الحركية إلى طاقة كهربائية يتم هذا باستخدام ما يعرف بالتوربينات، وقد قامت بعض المجتمعات الآن بتجميع أعداد من التوربينات جنباً إلى جنب في مكان واحد حتى يستطيعون الحصول على قدر أكبر من الطاقة الكهربائية، وقد أطلق على هذا مسمى مزرعة الرياح ولاستغلال هذه العملية أيضاً فإن هذه التوربينات يتم استخدامها أيضاً في طحن الحبوب كما تستخدم في ضخ المياه وهذا عن طريق طواحين الهواء الخاصة بها

المبحث الثالث

استغلال المعادن

هناك العديد من المعادن التي تستخدم:-

في حياتنا اليومية وهي نتيجة إعادة تدوير من موارد طبيعية ومنها المجوهرات الذهبية بمختلف أشكالها والتي يتم تصنيعها من صفائح الذهب الخالص المستخرج من بواطن الأرض، كذلك الفضة والزينة الفضية التي تصنع منها والأواني الفضة، والنحاس والألومنيوم كما يدخل الألومنيوم أيضاً في صناعة أشياء متعلقة بالسيارات، والأواني الفخار والطوب الذين يصنعان من

الطين والكثير من الأشياء الأخرى مثل الأسلاك الكهربائية المصنعة من النحاس وأكسسورات المنازل من نجف ومصاييح كل هذا يدخل في صناعته معدن النحاس.

المبحث الرابع

استغلال الأشجار

الأشجار من الموارد الطبيعية التي نستطيع أن نحصل منها على العديد من الأشياء، فيتم صناعة الأخشاب منها وبالتالي يساهم في بناء المنازل وصناعة الأثاث وصناعة الأسلحة وصناعة السفن والمراكب وصناعة الأقلام كما أن بعض الأخشاب يتم استخدامها كوقود طبيعي يستخدم لتدفئة المنازل، كما أن بعض الأشخاص ينتج منها بعض العطور مثل العود والعنبر والصندل وغيرها، كما تصنع الأوراق أيضا من الأشجار وادى استخدام الاخشاب بشكل مفرط الى مزار كثيرة على سطح الارض منها: قطع اشجار الغابات الذي ادى تقليل رقعة الاراضي المزروعة وانجراف التربة وازدياد تلوث الهواء الجوي بالغازات الضارة وكانت سبب بازدياد سعة ثقب الاوزون الضار.

الخاتمة

أفكار مختلفة لاستغلال الموارد الطبيعية

- ✓ يتم استخدام الصخور الجيرية وادخالها في صناعة الأسمنت
- ✓ استخدام مياه البحر وتكريرها للحصول على مياه الشرب وري الأراضي أيضاً يتم استخراج ملح الطعام منها
- ✓ يتم استخدام صخور الفوسفات واستخراج ما يستخدم لتسميد الأراضي الزراعية
- ✓ استخدام الأسماك فالبحر للحصول على سمك التونة والسالمون والسمك الملب
- ✓ استخدام الطاقة الشمسية لتوليد الكهرباء وتخزينها في بطاريات خاصة
- ✓ استخدام الطاقة المتولدة من اندفاع الماء خاصة ماء البحار والشلالات
- ✓ بناء السدود واستغلال المياه في ري المزروعات وتوسيع رقعة الغطاء النباتي
- ✓ زراعة الاشجار التي تتحمل قلة المياه لتنقية الهواء من ثاني اكسيد الكربون
- ✓ اعادة تدوير الورق جمع الكتب المستعملة وتصنيع الورق
- ✓ اعادة تدوير الحديد والنحاس والالمنيوم

المراجع

- 1- اقتصاديات الموارد الطبيعية والبيئية/حمد بن ال الشيخ
- 2- نحو مفهوم لاقتصاديات الموارد الطبيعية/توم ييتبترج
- 3- الموارد الطبيعية/د:وفيق الخشاب /د/محمد علي الصحاف
- 4- ادارة الموارد الطبيعية/د:احمد يوسف الصالح/ د:طلال احمد الرزاق
- 5- التنمية المستدامة /استغلال الموارد الطبيعية المتجددة/نزار عوني الليبي

توظيف أسلوب ما وراء الموازنة في تحسين أداء جامعة الموصل (نموذج مقترح)¹

الباحث أوس سعد وعد الله الطائي

قسم المحاسبة / كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة الموصل - الموصل / العراق

أ.د. وحيد محمود رمو الابراهيم

قسم المحاسبة / كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة الموصل

المستخلص:

يهدف البحث الحالي لتحديد اهم أوجه القصور في الأسلوب التقليدي للموازنة وكيف أدى ذلك الى عدم استيعاب المتغيرات البيئية وتوضيح مفهوم أسلوب ما وراء الموازنة وأهم مبادئ إعدادها بالإضافة الى تقديم انموذج مقترح لتحسين الأداء باستخدام اسلوب ما وراء الموازنة، حيث تنبع أهمية البحث من أهمية الموازنة في تحسين أداء الوحدة الحكومية وبالتالي فإن تطبيق أساليب أكثر مرونة في إعداد الموازنة من شأنه أن يحد من ضغوط المتغيرات البيئية التي يمكن أن تتعرض لها الوحدة الحكومية، ولقد اعتمد الباحثان على فرضية أساسية مفادها أن اعتماد مبادئ (القيادة، الإدارة) وادوات أسلوب ما وراء الموازنة من شأنه أن يسهم في تحسين الأداء في الوحدة الحكومية ويعزز من الدور الرئيسي للموازنة في التخطيط والتنسيق والاتصال والتحفيز والرقابة وتقييم الأداء.

وتمكن الباحثان من تقديم أنموذج مقترح لتطبيق أسلوب ما وراء الموازنة في جامعة الموصل وتوصل الباحثان الى عدد من الاستنتاجات كان أهمها إن استخدام معلومات الأداء في عملية اعداد الموازنة في ظل أسلوب ما وراء الموازنة سيمكن من صنع قرارات تساهم في تحقيق اهداف الموازنة وتحسين الأداء المؤسسي كما أن تطبيق أسلوب ما وراء الموازنة يحتاج الى نظام محاسبي يوفر تكلفة المخرجات التي تستخدم للربط بين الموارد والأداء، واوصى الباحثان بضرورة تطبيق أسلوب ما وراء الموازنة لأنه سوف يوفر معلومات اضافية تساعد متخذي القرار على اتخاذ قرارات في مجال إدارة الأداء وتحسين الأداء المالي وغير المالي مما يحقق الميزة التنافسية المستدامة لجامعة الموصل.

الكلمات المفتاحية: الموازنة، أسلوب ما وراء الموازنة، الأداء، بطاقة الأداء المتوازن

¹ البحث مستل من رسالة ماجستير والموسومة بعنوان " أنموذج مقترح لاستخدام أسلوب Beyond Budget في تحسين أداء الوحدات الحكومية دراسة تطبيقية في جامعة الموصل " مقدمة الى قسم المحاسبة في كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

المقدمة:

تعتبر الموازنات من أقدم أدوات نظم إدارة الأداء في معظم الوحدات الحكومية وغير الحكومية واحدى اساليب المحاسبة الادارية التي تستخدم كأداة للتخطيط، التنسيق، الاتصال، التحفيز، الرقابة، وتقييم الأداء، ويرجع ذلك إلى قدرتها على تجميع كل النواحي المتباينة والمختلفة بالوحدة في خطة شاملة تخدم أغراض عديدة مختلفة وبصفة خاصة تخطيط الأداء والتقييم اللاحق للأداء الفعلي مقارنة بالمخطط، الا انها لم تعد تستطيع مسايرة التغيرات في بيئة الاعمال الحالية وعصر المعلومات (عبد العال، 2013).

وقد تم توجيه العديد من الانتقادات للأسلوب التقليدي لإعداد الموازنات تمثلت في إن إجراءات إعداد الموازنة تستهلك الكثير من الوقت وعدم مرونة الموازنات، كما إنها لا تتناسب مع ما تتسم به بيئة العمل من تغيير مستمر بالإضافة الى عدم الدمج بين الموازنة واستراتيجية الوحدة الحكومية، كما أنها تحد من تشجيع الأفراد على التحسين المستمر، فضلا عن عدم دقة تقديرات الموازنة، واستجابة للتأثيرات البيئية والضغوط التي تتعرض لها الوحدات الحكومية في عصرنا الحالي، فقد تطلب الامر ضرورة الانتقال من الأسلوب التقليدي في إعداد الموازنة الى أسلوب أكثر مرونة قادر على مواكبة كل التغيرات (محاريق، 2016)،

لذا جاء أسلوب ما وراء الموازنة بمجموعة من الإجراءات والممارسات التي تبدأ بتصميم الوحدة ونقل الصلاحيات وتخطيط وإدارة الأداء التي تستخدمها الوحدات التي تخلت عن الأسلوب التقليدي في إعداد موازنتها استجابة للمتغيرات البيئية المختلفة، اذ أدخل هذا الأسلوب العديد من الأدوات الرقابية الجديدة ضمن إطار الأدوات الإدارية التي يستخدمها (حسين، 2016).

وعليه فإن مشكلة البحث تبرز من خلال التساؤل التالي: هل يمكن لأسلوب ما وراء الموازنة أن يساهم في تحسين الأداء والحد من الانتقادات الموجهة الى الموازنة التقليدية وتعزيز دورها في التخطيط والتنسيق والاتصال والتحفيز والرقابة وتقييم الأداء في الوحدات الحكومية؟

ومن هنا يهدف البحث الى تحقيق الاتي:

1. تحديد اهم أوجه القصور في الأسلوب التقليدي وكيف أدى ذلك الى عدم استيعاب المتغيرات البيئية.
 2. توضيح مفهوم أسلوب ما وراء الموازنة وأهم مبادئ إعدادها
 3. تقديم نموذج مقترح لتحسين الأداء باستخدام أسلوب ما وراء الموازنة
- وتنبع أهمية البحث من أهمية الموازنة في تحسين أداء الوحدة الحكومية، وبالتالي فإن تطبيق أساليب أكثر مرونة في إعداد الموازنة من شأنه أن يحد من ضغوط المتغيرات البيئية التي يمكن أن تتعرض لها الوحدات الحكومية.
- وتم اختيار جامعة الموصل عينة للبحث بوصفها إحدى الوحدات الحكومية الخدمية ذات النفع العام وهي من أكبر المراكز التعليمية والبحثية في الشرق الأوسط، وثاني أكبر جامعة في العراق، بعد جامعة بغداد، وهي من الجامعات العريقة على النطاق المحلي والعربي.
- كما إن البحث الحالي مبني على فرضية أساسية مفادها "أن اعتماد مبادئ (القيادة، الادارة) وادوات أسلوب ما وراء الموازنة من شأنه أن يسهم في تحسين الأداء في الوحدة الحكومية ويعزز من الدور الرئيسي للموازنة في التخطيط والتنسيق والاتصال والتحفيز والرقابة وتقييم الأداء.
- واعتمد البحث على المنهج الوصفي من خلال الاستعانة بمصادر الأدبيات المحاسبية ذات الصلة من الدوريات العلمية والكتب والمصادر الرصينة على الشبكة العنكبوتية.

المحور الأول: الموازنة والأساليب الحديثة في إعدادها

تعتبر الموازنة من الأدوات التي تستخدمها الوحدات الحكومية لتحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية، والموازنة هي الطريقة المحاسبية لتقدير إيرادات الوحدة ونفقاتها للعام المقبل (جدوع، 2015)، وهي أداة مهمة وأساسية تساعد الوحدات الحكومية في عملية التخطيط والرقابة وتقييم الأداء، حيث يظهر أثر الموازنة على كافة المستويات الإدارية والقطاعات المختلفة في تلك الوحدات (الحلو، 2017)، وبما أن الموازنة تعمل على

تحقيق عدة وظائف فهي تتيح للوحدات الحكومية فرصة إعادة مراجعة الخيارات الاستراتيجية الأكثر أهمية بالنسبة لها، فضلاً عن ربط القرارات الناتجة بإعادة تخصيص الموارد المتاحة في ضوء حاجة المجتمع، كما أنها توفر أسس منهجية لتحسين عمليات الأداء والارتقاء بمستوى أداء الموظفين وتوفير أيضاً أساساً للمساءلة والمحاسبة. وبالتالي يمكن توضيح وظائف الموازنة من خلال المحاور الرئيسية التالية (غنام، 2006):

1. التخطيط: تستخدم الموازنة كأداة تخطيط، إذ تعمل على تحديد إستراتيجيات وأهداف الدولة، وتحديد أولويات هذه الأهداف، وبلورة هذه الأهداف والتعبير عنها بطرق كمية ومالية، كما يتم استخدامها أيضاً للتنبؤ بالأحداث المستقبلية واختيار ما يتعلق بفترة الموازنة.

2. الرقابة: تستخدم الموازنة كأداة رقابية لضمان تنفيذ أهداف الدولة التي تم وضعها، ومن ثم المقارنة بين الأنشطة الفعلية والأنشطة التي تم التخطيط لها مسبقاً، والتقارير الناتجة التي توضح الانحرافات وأسبابها من خلال إجراء التحليلات اللازمة لتحديد أبعادها والبحث عن الحلول اللازمة لها.

3. التنسيق: تستخدم الموازنة كأداة لتحقيق التكامل والتناغم بين الإدارات والاقسام والدوائر التي تتكون منها الدولة، ويتم بلورة هذه الأنشطة وصياغتها في إطار خطة واحدة، والتنسيق له فائدة أساسية تتمثل في توحيد الجهد والوقت والتكلفة نحو أهداف موحدة.

ويلاحظ اهتمام هذا الأسلوب بالجانب الرقابي، ففي ظل هذه الموازنة يتم التركيز على التخصيصات بحيث تأتي الموازنة في شكل تخصيصات (اعتمادات) وبنود ويتم التأكد من قبل أجهزة الرقابة المالية من أن الصرف يتم في حدود الاعتمادات المدرجة وفي الأغراض المخصصة لها. وإن إجراءات الصرف تتم بصورة سليمة وقانونية، حيث اهتم هذا الأسلوب بالجانب الرقابي أكثر من الاهتمام بالخدمات نفسها والتي تم الإنفاق من أجلها، إذ إن التبويب على أساس نوع المصروف لا يوضح ما إذا كانت المصروفات قد حققت الهدف من إنفاقها أم أنها مجرد مصروفات تم سدادها.

ويمكن تبويب حسابات الموازنة وفق الاسس التالية :

1. التبويب الإداري: ويتم بموجبة تقسيم التخصيصات على أساس التقسيمات الإدارية للدولة ووحداتها المتمثلة بالوزارات فضلاً عن الهيئات التابعة للحكومة التي لا تنتمي لوزارة (الجميل، 2018: 32).

2. التبويب النوعي: ويتم بموجبه تقسيم التخصيصات وفقاً لطبيعة الإنفاق، وتتمثل ميزة هذا التبويب في أنه تستطيع تحديد نفقات الدولة وفقاً لطبيعتها (علي، 2014).

3. التبويب الوظيفي: ويتم بموجبه تقسيم التخصيصات وفقاً للخدمات والوظائف الرئيسية التي تؤديها الدولة، مثل الأمن والدفاع والعدالة (شكارة، 2010).

4. التبويب الاقتصادي: ويتم بموجبه تقسيم النفقات والإيرادات العامة على أساس طبيعتها الاقتصادية بهدف توفير المعلومة المناسبة لمتخذ القرار، وأنها قد أدت هدفها الاقتصادي، بناء عليه يتم تقسيم النفقات والإيرادات إلى نفقات (جارية، رأسمالية) وإيرادات (جارية، رأسمالية) وأعتمد هذا التبويب في العراق (الجميل، 2018).

وتشير أدبيات إعداد الموازنة إلى وجود العديد من المبادئ التي تقوم عليها عملية إعداد الموازنة، حيث يدعمها قانون يسمى في معظم الدول قانون الموازنة، بالإضافة إلى تعليمات الموازنة السنوية التي تتضمن ضوابط لتنفيذ الموازنة العامة أيضاً، توجد العديد من المبادئ المتعارف عليها في أدبيات الموازنة، ويجب أخذها في الاعتبار في مراحل الإعداد، يمكن إيضاحها كما يأتي:

1. مبدأ سنوية الموازنة: يعني هذا المبدأ أن الموازنة يتم إعدادها لفترة زمنية مقبلة (سنة مالية)، وهي الفترة الزمنية التي جرت العادة على اعتبارها مدة زمنية كافية لإعداد التوقعات المالية إيراداً ومصرفاً (غنام، 2006).

2. مبدأ الشمولية: يعني هذا المبدأ أن جميع النفقات والإيرادات العامة المقدرة تظهر في وثيقة واحدة، بغض النظر عن مصدرها أو نوعها دون إجراء مقاصة بينهما، فمبدأ الشمولية يهدف إلى قيد كل تقدير النفقة أو إيراد دون أن يحدث مقاصة بين النفقات والإيرادات (الحلو، 2017).

3. مبدأ عدم التخصيص: يعني هذا المبدأ عدم تخصيص موارد معينة في الموازنة لمواجهة نفقات محددة، بل يهدف إلى جمع جميع الموارد في جانب معين وتعويض في الجانب الآخر الاستخدامات، حيث أن ربط إيرادات معين بمصروف معين يقيد ويتحكم في مستوى الخدمة (محمود، 2021).

4. مبدأ وحدة الموازنة: يعني هذا المبدأ أن يرد نفقات الدولة وإيراداتها ضمن وثيقة واحدة تعرض على السلطة التشريعية لإقرارها فلا تنظم الدولة سوى موازنة واحدة تتضمن مختلف أوجه النفقات والإيرادات مهما اختلفت مصادرها ومهما تعددت المؤسسات والهيئات العامة التي يقتضيها تنظيم الدولة الإداري (هادي، 2014).

5. مبدأ توازن الموازنة: يعني هذا المبدأ أن يتحقق التوازن بين الإيرادات العامة والنفقات العامة، وحقيقية هذا المبدأ هو أقرب للنظرية أكثر منه للواقع العملي وخاصة في الدول النامية والتي دائماً ما يظهر هناك عجز بسبب زيادة النفقات العامة عن الإيرادات العامة المتوقعة، وبالتالي يظهر العجز، وهنا يتوجب على الدولة البحث عن مصادر التمويل لسد هذا العجز (غنام، 2006).

وذكر بعض الباحثين عدداً من الأساليب الحديثة في إعداد الموازنات لمعالجة أوجه القصور في الأسلوب التقليدي لإعداد الموازنة بضمنها أسلوب ما وراء الموازنة:

1. موازنة البرامج والأداء: ظهر هذا الأسلوب لمعالجة أوجه القصور في الموازنة التقليدية من خلال بيان البرامج والمشروعات والأنشطة لكل تخصيص مالي مع المعلومات الخاصة بالأداء. وبالتالي فإن موازنة البرامج والأداء تظهر الأهداف والغايات التي طلبت الاعتمادات من أجلها وتكاليف البرامج المقترحة لتحقيق هذه الأهداف، كما توفر بيانات كمية لقياس الإنجازات والعمل الذي يتم في إطار كل برنامج. وتبويب اعتمادات الموازنة على أساس الوظائف الرئيسة للدولة مثل التعليم والصحة والأمن والدفاع والعدالة ثم تحديد البرامج الرئيسية والفرعية تحت كل وظيفة. وبالتالي يمكن تحديد الأنشطة والمشاريع التي يتكون منها كل برنامج (السعبري وفخرالدين، 2017)، وتعرف موازنة البرامج والأداء بوصفها "أسلوب يربط الاعتمادات بنتائج البرنامج والتي بموجبها تضع الإدارة الحكومية

أهدافاً عامة طويلة المدى ثم أهدافاً أخرى أكثر تحديداً وقصيرة المدى لتحقيق الأهداف الأولى" (Zinyama & Nhema, 2016)، وقد عرفت جمعية المحاسبة الحكومية الأمريكية موازنة البرامج والأداء على أنها "الموازنة التي يتم فيها تحديد النفقات على أساس قابل لقياس أداء الأنشطة وتنفيذ البرامج وموازنة الأداء قد تتضمن أسساً أخرى لتبويب النفقات مثل (طبيعة المصروف والهدف من المصروف) ولكن يعطي لهذه الأسس اهتماماً أقل من أداء النشاط" (البشيتي، 2009).

2. الموازنة التعاقدية: كانت أول محاولة لتطبيق أسلوب الموازنة التعاقدية في وزارة المالية النيوزيلندية في عام 1996، وهي محاولة لإعادة تشكيل الموازنة العامة كنظام لصفقات التعاقد بين وكالة منفذة والحكومة المركزية، مما يعني أن الحكومة تقدم المشاريع والبرامج المستقبلية للجميع (القطاع العام والخاص) لغرض الفوز بالمقاولين، يقومون بتنفيذ تلك المشاريع والبرامج بأقل تكلفة ممكنة وفي الوقت المناسب بشرط أن تحقق تلك البرامج والمشاريع الأهداف المخطط لها (عز الدين وبيرش، 2020)، ويمكن تعريف الموازنة التعاقدية بكونها "أسلوب يستند على العلاقة المتبادلة بين الموازنة العامة للدولة كخطة سنوية وتخطيط اقتصادي طويل المدى وأهداف على المستوى الوطني، ويعتمد ذلك على اختيار المشاريع الأكثر أهمية للمجتمع وإجراء دراسات جدوى اقتصادية لها ومن ثم طرح هذه المشاريع أمام الجهات المنفذة للتعاقد معها لتنفيذها بأعلى جودة ممكنة على أن يؤخذ بعين الاعتبار عاملي الزمن والتكلفة في التنفيذ بطريقة قابلة للقياس الكمي" (ياسين، 2018)، ويرى الباحثان أنه يمكن تعريف الموازنة التعاقدية على أنها الموازنة القائمة على أساس العقد المبرم بين الحكومة والأجهزة التنفيذية لتنفيذ مشاريع عامة ضمن خطة سنوية أو لسنوات طويلة الأجل، حيث تؤدي هذه الموازنة حلولاً للمشاكل الإدارية وتنفيذ المشاريع بكفاءة وفعالية لتحقيق أهداف على المستوى القومي وتحقيق المنافع العامة بحث تكون هذه الأهداف قابلة للقياس والتقييم.

3. الموازنة التشاركية : ظهرت الموازنة التشاركية بشكل رسمي في عام 1989 في عدد من المدن البرازيلية خاصة في مدينة "بورتو أليغري" ومن ثم في الأوروغواي عام 1990، حيث إن السكان دعوا لضرورة توفير دليل لاستعمال الموارد البلدية في خططها الخماسية (نجدود، 2018). وتم تعريف الموازنة التشاركية بأنها "نهج تشاركي يتضمن مشاركة موظفين من المستويات الدنيا في الوحدة الاقتصادية حيث تبدأ الإدارة العليا في عملية الموازنة وتقدم إرشادات عامة ولكن الموظفين من المستويات الدنيا هم الذين يطورون الموازنة لوحداتهم الخاصة" Mohd and (Othman, 2012: 54)، كما يمكن تعريفها بوصفها "عملية تقوم في الأساس على تمكين المواطنين من المشاركة في عملية اتخاذ القرار بشأن مخصصات الموازنة" (Krenjova and Raudla, 2013)، ويرى الباحثان انه يمكن تعريف الموازنة التشاركية على انها "عملية ديمقراطية تسمح للمواطنين المشاركة في اعداد الموازنة العامة واتخاذ القرار بشأن مخصصات الموازنة، حيث يسمح للمواطنين بتحديد مجالات الإنفاق وتحديد المشاريع العامة وترتيبها حسب الأولوية".
4. الموازنة على أساس النتائج: تشكل الموازنة على أساس النتائج أداة مهمة لتحقيق الشفافية وتطبيق المساءلة وفق أسس موضوعية، وأداة لتحديد مساهمة الحكومة في تحقيق الأهداف الوطنية، وربط الموازنة بالتخطيط الاستراتيجي، وقياس كفاءة الإنفاق على البرامج والمشاريع، عن طريق نظام مؤشرات قياس الأداء، وتهدف الموازنة على أساس النتائج إلى استخدام الأموال الحكومية بأسلوب أكثر فاعلية وكفاءة (علي، 2014)، اذ عرفت بأنها "الموازنة التي تعتمد على الربط بين الإنفاق على نشاطات الأجهزة الحكومية كافة ونتائج هذا الإنفاق من خلال وضع منظومة مؤشرات لقياس الأداء لكافة المستويات لتحقيق كفاءة وفعالية الإنفاق والوصول الى الأهداف والأولويات الوطنية" (إسماعيل وعدس، 2010)، كما تم تعريفها على أنها "الموازنة التي تقوم على ربط الإنفاق العام على البرامج والأنشطة الحكومية بنتائج هذا الإنفاق من خلال تضمين نظام مؤشرات قياس الأداء لكافة المستويات بما يحقق الكفاءة والفاعلية في الإنفاق ويحقق الأهداف الوطنية للحكومة" (الجعيفري، 2016).

5. أسلوب ما وراء الموازنة: تعود نشأة أسلوب ما وراء الموازنة لكل من Hope and Fraser مؤسسي منظمة الطاولة المستديرة لما وراء الموازنة في عام 1998 وهي منظمة غير هادفة للربح منبثقة عن الاتحاد العالمي للتصنيع المتقدم الذي يستهدف تطوير أدوات المحاسبة الإدارية لتعظيم الاستفادة منها في مجال خدمة متخذي القرار والتي تتخذ من الولايات المتحدة مقراً لها. وتضم تلك المنظمة في عضويتها ممارسين من 300 كيان حول العالم، فضلاً عن ممثلين لكبرى المكاتب الاستشارية، وعدد قليل من الأكاديميين من مختلف دول العالم بهدف تطوير أسلوب ما وراء الموازنة ومساعدة أعضائها في تطبيقه، ويتم تمويلها من مساهمات الأعضاء (عبد اللطيف، 2014). لقد جاءت فلسفة هذا الأسلوب رداً على السخط المتزايد ضد أسلوب الموازنة التقليدية وبدأت الرحلة إلى النموذج الجديد في منتصف التسعينيات محور المناقشات حول إعداد الموازنة التي نظمها الاتحاد الدولي للتصنيع المتقدم (Etim, 2018). وعرف Goode and Malik (2011) أسلوب ما وراء الموازنة بوصفه "منهج أكثر تكيفاً للإدارة، حيث يقوم على تحويل الهيكل التنظيمي المركزي والهرمي إلى أسلوب إدارة لامركزي مما يدفع بالسلطة وعملية اتخاذ القرار إلى المستويات الدنيا في الهيكل التنظيمي للوحدة الاقتصادية إذ يمكن ملاحظة تأثير هذا التمكين في زيادة الإنتاجية والتحفيز لدى العاملين" (Goode & Malik, 2011)، أما عبد العال (2013) فقد عرف أسلوب ما وراء الموازنة بأنه "منهج متكامل لإدارة الأداء يحل محل الموازنة كأداة وحيدة مهيمنة للقيام بوظائف التخطيط والقياس والرقابة وتقييم الأداء مع مجموعة متكاملة من الأدوات الإدارية الحديثة التي يتم تطبيقها في ضوء مجموعة من مبادئ تفويض السلطة والمسؤولية والتي يستلزم اعتمادها الوصول إلى المنظمات اللامركزية القادرة على التكيف والتميز وتلبية متطلبات المنافسة في البيئة المعاصرة" (عبد العال، 2013)، ويرى الباحثان أن أسلوب ما وراء الموازنة هو "أسلوب يقوم على تحويل الوحدة الاقتصادية من النظام المركزي إلى النظام اللامركزي ومنح تفويض صلاحيات اتخاذ القرار إلى المستويات الإدارية الدنيا مما يجعل الوحدات أكثر مرونة للاستجابة للمتغيرات البيئية السريعة في

السوق والمنافسة واحتياجات الزبائن، وأكثر تماسكا واتساقا بهدف الوصول إلى تحقيق الأهداف بأقل تكلفة وأكثر منفعة، مما يؤدي على تحسين نظم إدارة الأداء في الوحدة الاقتصادية".

وذكر اللهبي (2018) أن تطبيق أسلوب ما وراء الموازنة يؤدي إلى تحقيق الأهداف الآتية (اللهبي، 2018):

1. توفير وقت للفريق المالي والمديرين بالإدارة العليا واستخدام الوقت المتبقي في فهم ما يحدث في الوحدة الاقتصادية بدلا من أنفاقه على مقارنة الأداء الفعلي بالتنبؤات.

2. الاستجابة والمزيد من التركيز على الزبائن.

3. تمكين وتفويض أكثر نجاحا للمديرين.

4. تقليل الوقت المنفق على أنشطة الموازنة غير المفيدة، وتحسين الوضع المالي للإدارة واستخدام الوقت المتبقي من خلال مساعدة الإدارة على التحليل واتخاذ القرارات.

5. توفير كم هائل من المعلومات.

6. إدارة للمخاطر بشكل أفضل وتنبؤات أفضل.

وقد أكد (Alsharari, 2019) على أن الغرض من وراء الموازنة ليس فقط التخلص من الموازنات التقليدية بل الهدف هو إنشاء وحدات اقتصادية أكثر مرونة لأن هذا أمراً جيداً وضرورياً لأداء جيد في عصرنا الحالي ولكنه يتطلب تغييراً جذرياً في الإدارة التقليدية (Alsharari, 2019)، ويرى الباحثان أن من أسباب الدافعة للتحويل من الموازنة التقليدية إلى أسلوب ما وراء الموازنة تتمثل بالآتي:

1. يركز أسلوب ما وراء الموازنة على إعداد قادة للوحدة الاقتصادية ووضع استراتيجية للوحدة الاقتصادية والعمل على تحقيقها.

2. يعمل أسلوب ما وراء الموازنة على خلق القيمة أكثر من تركيزه على تخفيض التكاليف من خلال تقليله للوقت المستغرق في إنجازه.

3. يعمل أسلوب ما وراء الموازنة على جعل الوحدة الاقتصادية أكثر مرونة واستجابة للمتغيرات في بيئة الأعمال.

ويضم أسلوب ما وراء الموازنة اثنا عشر مبدأ مقسماً إلى مجموعتين وكالتالي (Hope & Fraser, 2003) :

1. مبادئ القيادة: لتوليد هيكل تنظيمي لا مركزي مرن من خلال توجيه تركيز الموظفين في الوحدة على تحقيق احتياجات الزبائن، والتنظيم لامركزي السلطة، وتمكين وتفويض الموظفين من التفكير والتصرف كقائد، واعطاء الفرق الحرية بالعمل، هذه الفرق تُحكم من خلال عدد من الأهداف والقيم واضحة الحدود، تشجع بتدفق المعلومات إلى المستويات الإدارية كافة.
2. مبادئ العملية: تتمثل مبادئ تصميم عمليات إدارية قادرة على التطبيق والتأقلم وتحقيق أهداف التحسين المستمر، وينبغي تحديد المكافآت على الأداء النسبي (التنافسي)، والتخطيط يجب أن يكون على جميع عمليات الوحدة وبصورة مستمرة وشاملة.

ويمكن تلخيص مبادئ أسلوب ما وراء الموازنة في الجدول أدناه.

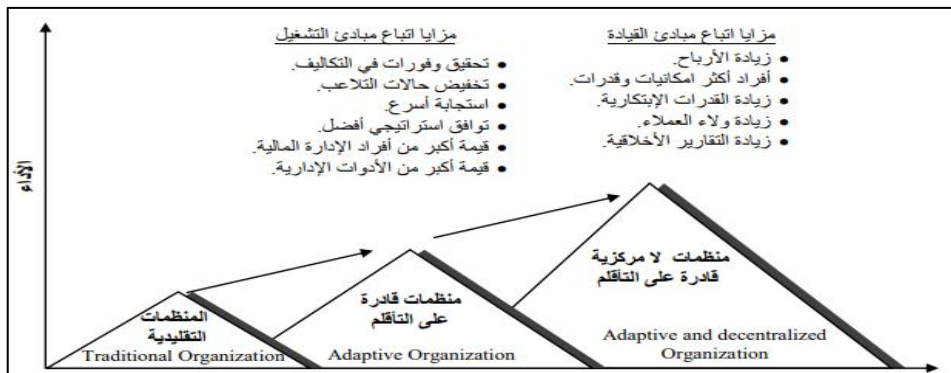
الجدول (1): مبادئ أسلوب ما وراء الموازنة

مبادئ القيادة		مبادئ الإدارة (التشغيل)	
الزبون	تركيز الموظفين في الوحدة على تعظيم القيمة من وجهة نظر الزبون الخاص به، وليس على الوفاء بالمتطلبات الداخلية.	الأهداف	الأهداف طموحة تهدف إلى التحسين النسبي للأداء، وليست أهداف سنوية ثابتة لتعظيم قيمة الوحدة على المدى الطويل.
المسؤولية	تكوين فريق عمل ذات سلطة لا مركزية تعمل على تحقيق النتائج المطلوبة بدلاً من هيكل هرمي مركزي.	المكافآت	مكافأة النجاح الذي يتحدد على أساس الأداء النسبي ضمن المستويات الإدارية وليس المكافآت القائمة على أساس الأهداف الثابتة.
الأداء	تكوين بيئة ملائمة وأكثر مرونة تقوم على المقارنة فيما بين الوحدات الرائدة وأفضل المنافسين، وليس توجيه الأداء نحو الوفاء بمستهدفات الموازنة.	التخطيط	تعتبر التخطيط والعملية الاستراتيجية على أنها عملية شاملة تغطي جميع عمليات الوحدة وليس حدث سنوي يتم بشكل هرمي من الأعلى إلى الأسفل.
حرية التصرف	تفويض صلاحية اتخاذ القرارات لفريق العمل بالإدارات المباشرة وليس فقط إلزامهم بالخطة الموضوعية.	الموارد	إمداد العمليات بالموارد عند الحاجة إليها، وإدارة الموارد تكون على أساس تعظيم القيمة على مدى فترة الاستثمار لا على أساس الموازنة (قصير الأجل)
حوكمة الوحدة	وضع إطار للحوكمة قائم على حدود وقيم واضحة للعمل، وليس على أساس	التنسيق	تحقيق التنسيق بإدارة علاقات السبب والنتيجة عبر وحدات الأعمال ومراكز

المعلومات	تشير كافة المعلومات إلى كافة المستويات الإدارية وليس قصرها فقط على أولئك الذين يرغبون في المعرفة.	الرقابة	المسؤولية، وليس من خلال دورة الموازنات السنوية.
المعلومات	استخدام آليات رقابية على عدد محدد من محددات الأداء الرئيسة لتقييم الأداء وعدم اعتماد تقارير الانحراف عن المخطط بالموازنات.		

Sources: Valdiansyah, R. H., and Augustine, Y. (2021). *Modelling of Beyond Budgeting, Competitor Accounting, Transparency, Competitive Advantage, and Organizational Performance: The Case of Indonesia SMEs*. *Technium Soc. Sci. J.*, 22, 334.

إذ تهدف مبادئ أسلوب ما وراء الموازنة الى تغيير الهيكل التنظيمي والثقافة في الوحدة الاقتصادية نحو كفاءات ومسؤوليات أعلى وقريبة من وحدات أعمال السوق وحتى الموظفين لتسريع عمليات صنع القرار وتحسين توقعات الزبائن (Guruge, 2021: 10)، ويشار إلى المجموعتين السابقتين من المبادئ بمصطلح قمتي أسلوب ما وراء الموازنة، حيث تمكن مبادئ الإدارة (التشغيل) من الوصول إلى وحدة حكومية قادرة على التكيف (القمة الأولى)، في حين تسمح مبادئ القيادة بالوصول إلى وحدة لامركزية (القمة الثانية)، وهو ما يعني أن تسلق قمتي الموازنة يؤدي إلى الوصول إلى وحدة حكومية لا مركزية قادرة على التكيف (Player, 2003)،(Hope & Fraser, 2003) وهو ما يمكن توضيحه في الشكل أدناه.



الشكل يوضح قمتي أسلوب ما وراء الموازنة

Sources: Hope, J., and Fraser, R. (2003). *Beyond Budget: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap*, Harvard Business Press.

ومحور اعتماد العديد من الوحدات الاقتصادية على أسلوب ما وراء الموازنة في عملية التخطيط والرقابة وتقويم الأداء، تدافع هذه الموازنة عن وجود العديد من الأدوات والنماذج بالإضافة إلى المبادئ الاثني عشر، حيث أن هنالك ستة أدوات مفيدة للغاية في تنفيذ أسلوب ما محور الموازنة وهي (Gonçalves, 2018)؛

1. نموذج إنشاء القيمة للمساهمين: يوازن هذا النموذج أو الأداة بين قرارات المديرين مع توقعات ومصالح المساهمين من أجل تعظيم قيمة المساهمين، ويشجع المدربون على اتخاذ قرارات بناء على أساس خلق القيمة.

2. المقارنة المرجعية: يسمح لك بمقارنة أداء الوحدة الاقتصادية مع وحدات اقتصادية رائدة.

3. بطاقة العلاقات المتوازنة للأداء (الأداء المتوازن): يقيم أداء الوحدة الاقتصادية في عدة أبعاد، ويحدد الأهداف، ويقدم خطط العمل ويوفر المؤشرات الرئيسية التي تسمح بالتحقق مما إذا كانت الأهداف الاستراتيجية قد تم تحقيقها.

4. الإدارة على أساس الأنشطة: تهتم بالأنشطة ومسببات التكاليف والطاقة الأساسية للأداء لمقابلة احتياجات الزبائن وتعلم المديرين بأصول المنتج وتكاليف الزبون والأنشطة التي تضيف القيمة.

5. أدوات إدارة علاقات الزبائن (إدارة علاقات الزبائن): الإجراءات التي تسمح لك بمعرفة احتياجات الزبائن وتلبيتها.

6. نظم المعلومات التنظيمية والتنبؤات المتجددة: يوفر وجهات نظر متعددة للأعمال ويسمح للمديرين بربط العمل والتكاليف المفروضة على الزبائن في الأعمال التجارية بالمرجات وتمنح القدرة على عمل اللازم في الوقت المناسب.

وحدد Banovic (2005) مزايا أسلوب ما وراء الموازنة بما يلي (Banovic, 2005)؛

1. الوحدات التي اعتمدت أسلوباً ما وراء الموازنة حققت نتائج مالية فوق المتوسط.
2. يوفر دعماً كبيراً للامركزية في الوحدات التي ترغب في نقل الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الأدنى الأقرب للزبائن، مما يزيد من دافع الموظفين للعمل.
3. إنها نتائج محاولات ناتجة عن عدم الرضا عن الأسلوب التقليدي لإعداد الموازنة في بيئة الأعمال الحالية، مما يضمن لها استخدامها العملي.

4. تمكين الموظفين من تحقيق ميزة تنافسية لتصبح الوحدات أكثر ابتكاراً وتطويراً لعملياتها التجارية باستمرار من أجل الوصول إلى الأهداف الاستراتيجية من خلال اتخاذ قرارات سريعة.

بناءً على ما تقدم يرى الباحثان أن أهم ما يميز أسلوب ما وراء الموازنة هو دعمها للامركزية وتمكين الموظفين من اتخاذ القرار، مما أعطى فرصة للموظفين للتميز والإبداع وتشجيعهم على الابتكار مما سوف يساهم في تكوين ميزة تنافسية جديدة من خلال الموظفين.

وعلى الرغم من المزايا التي يتمتع بها أسلوب ما وراء الموازنة إلا أن هناك العديد من المحددات وهي كالآتي (Banovic, 2005):

1. إنه ليس حلاً نموذجياً لمشاكل الأسلوب التقليدي، إذ أنه مجموعة من أفضل الإجراءات للتعامل مع أوجه القصور في الأسلوب التقليدي، مما يعني أن كل وحدة عليها أن تجد مزيماً من أدوات الإدارة للتعامل مع أسلوب ما وراء الموازنة.
2. يصعب تنفيذه لأنه يتطلب تنفيذ العديد من الأنظمة الإدارية المعقدة مثل ABC وBSC، ويتطلب أيضاً تكيفها مع هذا النمط بالإضافة إلى تغييرات جذرية في البيئات التنظيمية والثقافية.

واضاف (Úlfarsson (2018) محددات أخرى وكالاتي (Úlfarsson, 2018):

1. أسلوب ما وراء الموازنة ليس مناسباً بشكل متساوٍ لجميع الوحدات الحكومية وغير الحكومية.
 2. الخوف من التغيير.
 3. احتمال مواجهة الصعوبة في الإدارة بدون موازنات تقليدية.
 4. عدم وجود معايير داخلية لتقييم أداء مراكز المسؤولية.
- ويرى الباحثان أنه يمكن تجاوز هذه الانتقادات من خلال استخدام الحاسوب في أعداد وتنفيذ أسلوب ما وراء الموازنة، إذ إن استخدام الحاسوب سوف يسهل من استخدام الأنظمة الإدارية المعقدة فضلاً على العمل على انتشاره في الوحدات الاقتصادية والوحدات الحكومية وسوف يكون للوحدة إطار عمل لتخطيط وتنسيق العمليات وإمكانية مراقبتها وتسهيل اللامركزية فيها.

المحور الثاني: دور أسلوب ما وراء الموازنة في اعداد الموازنة من خلال بطاقة الأداء المتوازن.

عرف Kaplan and Norton (1996) بطاقة الأداء المتوازن على أنها "ترجمة واستراتيجية الوحدات الاقتصادية إلى أهداف ومقاييس الحكم من خلال تعاملات أربعة ابعاد هي المحور المالي ومحور الزبائن ومحور التعليم والنمو ومحور العمليات الداخلية" (Kaplan and Norton, 1996) وعرفت أيضا بأنها "اداة إدارية متكاملة لنظام التحكم واستراتيجية نهج التفكير الذي يساعد على تحسين الكفاءات التنظيمية من خلال التفاعل العلاقة بين أبعادها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية التنظيمية وتعزيزها الموقف التنافسي التنظيمي للوحدة" (Bahiaa et al., 2020). ويرى الباحثان انه يمكن تعريف بطاقة الأداء المتوازن على انها "نظام حديث يستخدم من قبل الوحدات الحكومية وغير الحكومية لغرض تقييم شامل لأداء الوحدة من خلال أربعة ابعاد رئيسية (الأداء المالي والزبائن والعمليات الداخلية والتعلم والنمو) حيث يكون تنافس الوحدة الحكومية وغير الحكومية على حد سوء في بيئة الاعمال الحديثة قائمة على أساس روح المبادرة والابتكار للوصول الى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للوحدة".

لقد قدم Boblillo et al. (2009) نموذج لبطاقة الأداء المتوازنة يتكون من المحاور التالية (Bobillo et al. , 2009) :

1. المحور المالي: يهدف هذا المحور من خلال مجموعة من المتغيرات المالية إلى بيان مستوى الرضا عن أهداف الوحدة المالية والقرارات الاقتصادية مثل تقييم المخاطر وحصة السوق وتكلفة البيانات مقارنة بفائدتها.
2. محور العمليات الداخلية: يهدف هذا المحور إلى توضيح المؤشرات التي تدعم تنافسية الوحدة مثل الجودة والتسليم ومرونة التعامل. يولي هذا المحور اهتماماً خاصاً لعملية إنتاج الوحدة.
3. محور التعلم والنمو: يركز هذا المحور على التعلم التنظيمي ونمو الموظفين. يتم تحقيق التعلم التنظيمي للوحدة من ثلاثة أمور أساسية: الموظفون على جميع المستويات، والأنظمة الإدارية، والإجراءات التنظيمية. يسعى هذا البعد إلى استثمار الموارد البشرية في الوحدة، واستخدام نظم وتقنيات المعلومات الداعمة مع

تغيير الإجراءات الروتينية التنظيمية والسعي لتحقيق التطور التكنولوجي والفني للوحدة

4. محور الزبون: يهدف هذا المحور إلى تقييم درجة رضا الزبائن ورضاهم عن نشاط الوحدة.

5. المحور البيئي: يهدف هذا المحور إلى فهم أهمية الأضرار التي تلحق بالبيئة من جراء أنشطة الوحدة، ورفع الوعي للحد منها وتقليل التلوث أو استهلاك الموارد الطبيعية.

6. المحور الاجتماعي: أصبح من المحركات الأساسية والمهمة لبقاء واستمرار الوحدات، وان الأداء الاجتماعي أصبح إلزاماً قانونياً في بعض الجوانب والزاماً أدبياً في جوانب أخرى، ويعرف الأداء الاجتماعي والبيئي بأنه "التزام متخذ القرار في انتهاج أسلوب للعمل يؤمن من خلاله حماية المجتمع واسعاده ككل فضلاً عن تحقيق منفعة الخاصة.

7. محور الابتكار: يهدف هذا المحور إلى تقييم قدرة الوحدة على التعلم والابتكار، وإظهار أنشطة الوحدة في البحث والتطوير، ومؤشرات المسؤولية الاجتماعية وسياسات تدريب الموظفين.

8. محور الجودة: يهدف هذا المحور إلى جعل الجودة أولوية للوحدة، مما يساعد على تحديد نقاط الضعف وتسهيل عمليات التحسين للإنتاج أو تقديم الخدمة، لتقليل التكاليف الناتجة عن الفشل.

ويأتي مفهوم التوازن في بطاقة الأداء المتوازن من حاجة الوحدات الحكومية وغير الحكومية للسعي لتحقيق التوازن في مختلف جوانب الأداء، حيث تحاول بطاقة الأداء المتوازن تحقيق التوازن في جوانبها المختلفة، بما في ذلك: (Atrill & McLaney, 2009) (Gminder & Bieker, 2002)

1. تحقيق الاهتمام والتوازن في الأهداف والمعايير المالية والأهداف والمعايير غير المالية لغرض الاستمرارية والبقاء.

2. تأمين التوازن بين الجوانب الداخلية (العمليات الداخلية والنمو والتعلم) والجوانب الخارجية (الزبائن والمساهمون).

3. تحقيق المساواة بين الأهداف قصيرة ومتوسطة وطويلة المدى ضمن مقاييس الأداء المختلفة.

4. يحاول توفير "عوامل تمكين" تتعلق بهدف استراتيجي مستقبلي (مؤشرات رائدة) وكذلك النتائج (مؤشرات متأخرة) لتوضيح تأثير الأهداف والمقاييس السابقة. ويسهم أسلوب ما وراء الموازنة في تحسين الأداء من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن، حيث يساهم في تحقيق الآتي (محاريق، 2016):

1. استخدام كفاء للموارد من خلال توضيح العلاقة بين كيفية استخدام الموارد ومنفعة هذا الاستخدام.
2. تحسين أداء العمليات التشغيلية لزيادة المعلومات المتاحة.
3. ترشيد القرارات من خلال القياس الدقيق للتكلفة مثل قرارات الرقابة.
4. فهم طبيعة العلاقات بين العمليات المتداخلة وظيفياً لضمان استخدام أمثل للموارد على مستوى الوحدة وعلى مستوى كل نشاط.
5. المساهمة في دعم الجودة الشاملة من خلال ربط تكاليف الأنشطة بمستوى الخدمة.

ويرى الباحثان انه يمكن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بنجاح وكفاءة ويمكن تحقيق الفاعلية ايضاً، إذا تم ربط عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بنظام فعال للمكافآت يعتمد على الأداء النسبي وهذا ما يوفره أسلوب ما وراء الموازنة، حيث أن المكافآت والحوافز المعتمدة على الأداء النسبي تعمل على إصرار الموظفين على تنفيذ الخطط كما مخطط لها، اذ يعتبر نظام المكافآت العامل لنجاح تطبيق البطاقة لأنه يحفز الجهود نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للوحدة الاقتصادية.

اذ يتم بناء الانموذج المقترح لأسلوب ما وراء الموازنة في اعداد موازنة جامعة الموصل بغرض تحسين أداء الجامعة من خلال اتباع الخطوات التالية:

1. تحديد الرؤية والرسالة والهدف لجامعة الموصل.
2. تحديد الانشطة الرئيسية لجامعة الموصل، وتقسيمها على المحاور الثامنة لبطاقة الأداء المتوازن.
3. تحديد اهداف لكل محور.

4. احتساب التكاليف لكل محور من محاور البطاقة.
 5. تحديد مؤشرات أداء بغرض استخدامها في قياس النتائج والتي يجب ان تهدف الى تحسين الأداء.
- أولاً: تحديد الرؤية والرسالة والهدف
- تم تحديد الرؤية والرسالة والهدف لجامعة الموصل من خلال لقاء اجراه الباحثان مع مدير الاعلام والعلاقات العامة في جامعة الموصل وهي على النحو الاتي:
1. الرؤية: تحقيق الريادة والتميز في مجالات التعليم والتعلم، والبحث العلمي ونتاج المعرفة ونشرها، وخدمة المجتمع للوصول إلى مركز متقدم بين الجامعات العراقية والعربية والعالمية.
 2. الرسالة: توفير برامج متقدمة للتعليم العالي في مخلف التخصصات، وعلى المستويات كافة، وفق معايير عالية، تهدف إلى تأهيل خريجين كفوئين يسهمون في تنمية المجتمع معرفيا واقتصاديا واجتماعيا وتراعي خصوصياته، فضلا عن الالتزام بالقيم الروحية والأخلاقية والمهنية، وإيجاد بيئة محفزة للتعليم والإبداع الفكري، ودعم حقوق الإنسان، والحفاظ على البيئة، والتوظيف الأمثل للتقنية، وتوفير الحرية الأكاديمية، والسعي الى إنتاج بحوث إبداعية تسهم في بناء مجتمع المعرفة، وتقديم الاستشارات الفنية.
 3. الأهداف: تتمثل أهداف الجامعة وفق ما تم تحديده في المادتين (2) و(9) من قانون وزارة التعليم العالي والبحث العلمي رقم (40) لعام 1988 المعدل والخاص بأهداف الجامعات ووفق تلك الأهداف يمكن تشخيص أهداف جامعة الموصل بالآتي:
1. تهيئة وإعداد الكوادر بصورة علمية ومهنية وتربوية وفي مختلف مجالات المعرفة والتخصصات جميعها وفقا لمواصفات عالية الجودة. والتطوير المستمر للمناهج الدراسية وعلى المستويات كافة وفق المستجدات المنهجية والمعرفية والتقنية المعاصرة

2. تعزيز مكانة البحث العلمي في العلوم النظرية والتطبيقية، وتشجيع إجراء البحوث ذات الصلة ببرامج التنمية، ودعم البحوث المستقبلية بهدف تقليص الفجوة العلمية والتقنية بينها وبين الدول المتقدمة.

3. تفعيل المشاركة مع مؤسسات المجتمع بصورة التفاعل المباشر، وتعزيز برامج التعليم المستمر وتقديم الاستشارات العلمية.

ثانياً: تحديد الأنشطة الرئيسية لجامعة الموصل وتقسيمها على محاور بطاقة الأداء المتوازن:

ان عملية تحديد الأنشطة الرئيسية لجامعة الموصل من الخطوات الأساسية لغرض استخدام أسلوب ما وراء الموازنة في جامعة الموصل، وتقسيمها على محاور بطاقة الأداء المتوازن الثامنة، إذ تعتبر محاور البطاقة بمثابة برامج او مراكز مسؤولية، وهي تعتبر خطوة مهمة جدا وتتطلب دراية بطبيعة عمل الجامعة، إذ تم تقسيم عمل جامعة الموصل الى أنشطة رئيسية من خلال اشتقاق الأنشطة من اهداف الجامعة وعلى النحو الاتي:

1. نشاط التعليم: هو من أكثر الأنشطة حيوية لأنه يرتبط ارتباطا مباشرة بهدف الجامعة الرئيس المتمثل بتخرج الكوادر المؤهلة لسوق العمل ومتطلباته الحديثة، من خلال التحديث المستمر لمناهج الطلبة، ويكون هذا النشاط على برنامجين الأول على مستوى الدراسات الأولية، والثاني يرتبط بهدف تخرج كوادر متخصصة تحمل شهادة عليا لرفد مؤسسات التعليم العالي في الوزارة، ويقوم هذا النشاط بمتابعة متطلبات طلبة الدراسات العليا من طلبة الدبلوم العالي والماجستير وطلبة الدكتوراه من المرحلة التحضيرية وصولا إلى تخرجهم ، فضلا عن كونه أكثر الأنشطة ثقلاً في الموازنة.

2. نشاط البحث العلمي: يشترك هذا النشاط من الهدف الاستراتيجي المتعلق بالبحث العلمي لأنه يمثل الشطر الثاني من مهام عمل الوزارة، وجامعة الموصل تعني كثيرة بهذا الجانب بل وتشجع عليه وتوفر الإمكانيات كافة اللازمة التي تدفع عجلة البحث العلمي عن طريق عقد المؤتمرات العلمية واشراف المكتبة بالكثير من الكتب والمراجع والدوريات وانشائها المراكز البحثية. إذ تقوم الجامعة بالأنشطة العلمية

والبحث العلمي وفق المستجدات الحديثة لبيئة العمل والمتطلبات التقنية لتعزيز مكانة الجامعة في هذا النشاط وتحقيق التميز والريادة من خلال انتاج البحوث العلمية والإنسانية والنشر في المجالات العلمية ذات التصنيف العالمي.

3. نشاط خدمة المجتمع: يمثل هذا النشاط تنفيذا لشعار (الجامعة في خدمة المجتمع) ويتحقق هذا الشعار بالتطبيق الحي لذلك، وهو مبدأ تحرص عليه الجامعة وتسعى إلى تنميته عبر الحلقات والجسور المتاحة والمبتكرة، إذ تقوم الجامعة بتقديم الخدمات العلاجية والاستشارية في المجالات المختلفة عن طريق تجارب الممارسة الميدانية التي تنتقل فيها فرق الجامعة العلمية إلى قرى منتخبة، فضلا عن تجربة المسح الميداني الشامل لطلبة مدارس نينوى في مجال أمراض اللثة والضم والأسنان واستنهاض الطاقات الإبداعية للطلبة عبر إجراء مسابقة سنوية في فنون القصة والشعر والخطابة والمسرح والموسيقى والخط والنحت والسيراميك والتلاوة وحفظ القرآن الكريم.

ومحور ذلك يتم تصنيف وتقسيم كافة الوظائف المتعلقة بالأنشطة الرئيسة للجامعة على محاور البطاقة الأداء المتوازن، إذ يمثل كل محور مركز مسؤولية ويتم التحاسب على أساسه.

ثالثاً: تحديد اهداف كل محور

يتم تحديد اهداف كل محور من محاور بطاقة الأداء المتوازن من خلال مراجعة الادبيات المتعلقة ببطاقة الأداء المتوازن.

رابعاً: تحديد التكاليف الخاصة بكل محور من محاور بطاقة الأداء المتوازن

محور تحديد الأهداف الخاصة بمحاور بطاقة الأداء المتوازن وتصنيف بنود الموازنة على أساس تلك الأهداف، يتم اعداد قائمة لكل نشاط من أنشطة الجامعة الرئيسة (التعليم، البحث العملي، خدمة المجتمع) فتتكون لدينا ثلاثة بطاقات أداء متوازن، يتم محور ذلك جميع البطاقة الثلاثة في بطاقة أداء واحدة وبالتالي سوف نستطيع تحديد التكاليف لكل محور من محاور البطاقة وعلى مستوى الأنشطة.

خامساً: تحديد مؤشرات أداء بغرض استخدامها في قياس النتائج والتي يجب ان تهدف الى تحسين الأداء:

من المعروف أن المؤشرات المستخدمة في موازنة البنود تعتمد على مدى الالتزام بالمخصصات المالية المحددة في الموازنة، بينما يختلف الأمر في أسلوب ما وراء الموازنة، حيث يعتمد على مؤشرات أخرى تعتمد على النتائج والمخرجات المتحققة. لخدمة تحقيق أهداف البرنامج التي هي جزء من الخطة الشاملة للوحدة، ويوضح الجدول (2) المؤشرات الخاصة بأداء الأنشطة الرئيسية في جامعة الموصل

الجدول (2): مؤشرات أداء أنشطة جامعة الموصل

الأنشطة	مؤشرات الأداء
التعليم	عدد الطلبة الخريجين من الدراسات الأولية عدد الطلبة الخريجين من الدراسات العليا وعلى مستوى كل برنامج (دبلوم، ماجستير، دكتوراة)
خدمة المجتمع	عدد المكاتب الاستشارية في جامعة الموصل إقامة معارض الكتب عقد الدورات في ضوء خدمة المجتمع تقديم الاستشارات لمؤسسات الدولة البحوث العلمية المنجزة لخدمة مؤسسات الدولة الدورات المقامة لإعادة تأهيل موظفي الدولة
البحث العلمي	عدد البحوث المنجزة لجامعة الموصل عدد البحوث المنشورة ضمن مستوعبات سكوبس عدد الألقاب العلمية الممنوحة خلال السنة عدد المؤتمرات العلمية عدد الندوات العلمية عدد الحاصلين على براءات اختراع عدد العقود البحثية التي أبرمت مع المؤسسات والجامعات الأخرى

المصدر: من إعداد الباحثين

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. ان عملية اعداد الموازنة في الوحدات الحكومية تتم وفق أسلوب البنود والتي بموجبها تقوم الوحدة في فرض الرقابة على الاعتمادات المخصصة لها وعدم تجاوزها دون ان تأخذ بنظر الاعتبار الغرض من الانفاق او تحقيق الهدف منه.
2. يعاني أسلوب موازنة البنود من مجموعة من أوجه قصور تجعله لا يتوافق مع المتغيرات الحالية كان من أهمها التقدير الأعلى مما يجب للنفقات عند اعداد الموازنة وكذلك ان أسلوب البنود يحتاج الى وقت كبير عند الاعداد.
3. بالاعتماد على موازنة البنود تواجه الوحدات الحكومية صعوبة قياس الأداء لان موازنة البنود تعتمد على المؤشرات المالية فقط دون الاخذ بنظر الاعتبار المؤشرات الغير المالية.
4. إن السرعة في إحلال الأساليب الحديثة محل الأسلوب التقليدي دون الاهتمام بإعادة هندسة الأعمال الحكومية لا تساعد السلطات المالية على تحديد الحجم المرغوب فيه من النفقات اللازمة لتأدية البرامج والأنشطة التي تخطط لها.
5. لم تأخذ الأساليب الحديثة في اعداد الموازنات الظروف البيئية الملائمة لتحسين الأداء والشفافية والمساءلة.
6. استخدام معلومات الأداء في عملية اعداد الموازنة في ظل أسلوب ما وراء الموازنة سيتمكن من صنع قرارات تساهم في تحقيق اهداف الموازنة وتحسين الأداء المؤسسي.
7. تطبيق أسلوب ما وراء الموازنة يحتاج الى نظام محاسبي يوفر تكلفة المخرجات التي تستخدم للربط بين الموارد والأداء(النتائج).

ثانياً: التوصيات

بناءً على الاستنتاجات التي توصل إليها الباحثان فإنه يمكن تقديم التوصيات الآتية:

1. التركيز على الاستفادة من استخدام التقنيات الحديثة ولا سيما فيما يتعلق بالحاسوب وشبكات الاتصال، لأنها تسهل من عملية اعداد الموازنة وفق أسلوب ما وراء الموازنة.
2. يوصي الباحثان بتطبيق أسلوب ما وراء الموازنة لأنه سوف يوفر معلومات اضافية تساعد متخذي القرار على اتخاذ قرارات في مجال إدارة الأداء وتحسين الأداء المالي وغير المالي مما يحقق التنافسية المستدامة لجامعة الموصل.
3. ان تعتمد نظم الأداء في جامعة الموصل على عقود الأداء النسبي القابل للتعديل.
4. إعادة النظر في أسلوب اعداد الموازنة في جامعة الموصل والاستفادة من أسلوب ما وراء الموازنة لما يوفره من مقاييس مالية وغير مالية يستفاد منها في عملية تقييم وتحسين الأداء.

قائمة المصادر والمراجع

1. إسماعيل، إسماعيل خليل، عدس، نائل حسن، 2010، المحاسبة الحكومية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
2. البشيتي، عبد الرحيم عصام، 2009، مدى إمكانية تطبيق الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) في المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة (دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة.
3. جدوع، ياسر حمد عباس، 2015، مدى إمكانية تطبيق الموازنة التعاقدية في اعداد الموازنة العامة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والاعمال، جامعة جدارا.
4. الجعيفري، خضر عباس جبار، 2016، تطوير أسلوب اعداد الموازنة العامة على وفق مفهوم الموازنة المستجيبة للنوع الاجتماعي في العراق، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة واسط.
5. الجميل، سرمد كوكب، 2018، الموازنة العامة للدولة مدخل معاصر، الطبعة الأولى، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
6. حسين، محمد عبد الكريم، 2016، استخدام المحاسبة عن الإنجاز في دعم الموازنات التشغيلية (دراسة تطبيقية)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
7. الحلو، علاء الدين غازي محمد، 2017، مدى توافر مقومات تطبيق موازنة البرامج والأداء في الجامعات الحكومية في فلسطين (دراسة حالة جامعة الأقصى)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة.
8. السعبري وفخر الدين، إبراهيم عبد موسى، ولاء معين كاظم، 2017، انموذج مقترح لتطبيق موازنة البرامج والأداء بحث تطبيقي في (مديرية بلدية النجف الاشرف)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 19، العدد 1.
9. شكارا، موفق عباس باقر، 2010، إستراتيجية اعداد الموازنة التعاقدية لحكومة بغداد المحلية، أطروحة دكتوراة غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

10. عبد اللطيف، محمد يس، (2014)، أثر استخدام أدوات المحاسبة الإدارية في تفعيل نموذج التخلي عن الموازنة Beyond Budgeting بغرض تحسين إدارة الأداء وتدعيم الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية، مجلة البحوث المحاسبية، المجلد 1، العدد 1، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر
11. عبدالعال، محمد عبد الغني عبد الحي، (2013)، تحقيق التكامل بين منهجي الموازنة على أساس الأنشطة Activity Based Budget وما محور الموازنة Beyond Budget بهدف زيادة فعالية نظم إدارة الأداء بدراسة تطبيقية، رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر.
12. عز الدين، بيرش، عطية، احمد، 2020، أساليب اعداد وتنفيذ الموازنة العامة للدولة (دراسة مقارنة)، مجلة إدارة الاعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 6، العدد 2.
13. علي، سعدي صالح، 2014، إمكانية تطبيق الموازنة على أساس الأنشطة / دراسة تطبيقية في جامعة الموصل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
14. غنام، فريد احمد عبد الحافظ، 2006، إطار مقترح لإعداد وتطبيق موازنة البرامج والأداء في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة.
15. اللهبي، اثير محسن هزاع، (2018)، دور تقنيات إدارة التكلفة للتوجه نحو مدخل ما وراء الموازنة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت.
16. محاريق، هاني احمد. (2016)، إشر التكامل بين بطاقة القياس المتوازن للأداء ونموذج التخلي عن الموازنة Beyond Budget على تحسين فعالية نظم إدارة الأداء وزيادة القدرة التنافسية للمنشأة: دراسة نظرية وميدانية، المجلد 3، العدد 1، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر.
17. محمود، رأفت سلامة، 2021، المحاسبة الحكومية، الطبعة الثالثة، دار الميسرة للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

18. نجود، 2018، دور المجتمع المدني في تحقيق الموازنة التشاركية في تونس، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بو ضياف – المسيلة.
19. هادي، سالم عواد، 2014، استخدام اسلوب الموازنة الصفريّة لمواجهة تحديات الموازنة الاتحادية في العراق أنموذج مقترح، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 42.
20. ياسين، أيام، 2018، إمكانية استخدام الموازنة التعاقدية كأداة للتخطيط والرقابة في الموازنة الاستثمارية / دراسة ميدانية في مجلس مدينة اللاذقية، مجلة جامعة حمّاد، المجلد 1، العدد 5.
21. Alsharari, N. M. (2019). Accounting changes and beyond budgeting principles (BBP) in the public sector: institutional isomorphism. International Journal of Public Sector Management.
22. Bahiaa, T. H. A., Ahmed, H. H., and Raheem, A. (2020). The Role of the Balanced Scorecard in Improving Organizational Performance: Field Study in Al-Diwaniyah Textile Factory. International Journal of Innovation, Creativity and Change, 10(10), 388-414.
23. Banovic, D., (2005). Evolution and critical evaluation of current budgeting practices. Master Thesis, University of Ljubljana.
24. Bobillo, F., Delgado, M., Gómez-Romero, J., & López, E. (2009). A semantic fuzzy expert system for a fuzzy balanced scorecard. Expert Systems with Applications, 36(1), 423-433.
25. Etim Raphaelh, 2018, The beyond – Budgeting Controversy: can enterprises function without the budget? department of accounting, university of Oyo , Nigeria. <https://baixardoc.com/documents/beyond-budgeting-articles1-5cb246e064741>
26. Gminder, C. U., & Bieker, T. (2002, June). Managing corporate social responsibility by using the ‘sustainability-balanced scorecard’. In 10th international conference of the greening of industry network, June (pp. 23-26).

27. Gonçalves, M. S. A. (2018). Beyond budgeting no Grupo Efacec: o processo de transformação (Doctoral dissertation).
28. Goode, Michael & Malik, Ali, (2011), Beyond Budgeting: The Way Forward? Pakistan Journal of Social Sciences (Sandalgaard, PJSS), Vol. 31, No. 2.
29. Guruge, E. (2021). Beyond Budgeting in Small and Medium-sized Enterprises: Review and Implications for Future Research (Doctoral dissertation, Auckland University of Technology).
30. Hope, J., & Fraser, R. (2003). Beyond budgeting: how managers can break free from the annual performance trap. Harvard Business Press.
31. Kaplan, S, Robert and Norton David, P. (1996), The Balanced Scorecard Measures Translating Strategy in Action, Harvard Business, Review.
32. Krenjova, J., & Raudla, R. (2013). Participatory Budgeting at the Local Level: Challenges and Opportunities for New Democracies. Halduskultuur, 14(1).
33. Mohd Noor, I. H., & Othman, R. (2012). Budgetary participation: How it affects performance and commitment. Accountancy Business and the Public Interest.
34. Player, S. (2003). Why some organizations go “Beyond Budgeting”. Journal of Corporate Accounting & Finance, 14(3), 3-9.
35. Úlfarsson, A. G. (2018). Beyond budgeting: Critical factors for successful implementations (Doctoral dissertation).
36. Valdiansyah, R. H., & Augustine, Y. (2021). Modelling of beyond budgeting, competitor accounting, transparency, competitive advantage, and organizational performance: The case of Indonesia SMEs. Technium Soc. Sci. J., 22, 334.
37. Zinyama, T. and Nhema, A. G. (2016) ‘Zimbabwe Performance-Based Budgeting: Concepts and Success Factors’, Public Policy and Administration Review, 4(1), pp. 33–60.

الشراكة بين البلديات والقطاع الخاص ودورها في تحقيق التنمية الاقتصادية

العنبري محمد الفايز

مهندسة معمارية

بلدية الموقر

الملخص

باتت قضية الشراكة بين القطاع العام والخاص من القضايا المهمة في الآونة الأخيرة الذي دفع الدول والحكومات لتبني مثل هذه الأساليب، حيث تعتبر الشراكة أحد الحلول التي يمكن اللجوء إليها لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، فالتنمية الاقتصادية لا تتحقق بجهود قطاع واحد فقط، لابد من تكاتف الجهود بين القطاعين لتحقيق التنمية المستدامة، حيث يتم منح القطاع الخاص الدور الأكبر في إدارة المشاريع لما يتمتع من إمكانيات وخبرات وقدرات عالية وتحمل المخاطر بنسبة أكبر. فمن خلال هذا البحث سيتم التعرف على مفهوم الشراكة بين القطاع العام والخاص وتوضيح الأهداف التي تسعى البلديات لتحقيقها ضمن إطار الشراكة مع القطاع الخاص ومتطلبات الشراكة الناجحة، كذلك بيان أنواع عقود الشراكة وتوضيح الفرق بين الشراكة والخصخصة والعقود الأخرى والمخاطر والتحديات التي تواجهها الشراكة، كما سنتطرق إلى الحوافز التي تقدمها البلديات لمشاريع الشراكة وتوضيح سبلات الشراكة وفي نهاية البحث تم وضع العديد من المقترحات والتوصيات.

الكلمات المفتاحية: القطاع العام، القطاع الخاص، البلديات، الشراكة.

Abstract

The issue of public-private partnerships has recently become an important issue that has encouraged States and Governments to pursue and adopt such methods, as partnership is one of the solutions that can be used to achieve economic and social development. Economic development is not achieved by the efforts of only one sector. The private sector is given the greatest role in project management because of its potential, expertise, high capabilities and greater risk tolerance. Through this research, the concept of public-private partnerships will be identified and the objectives that municipalities pursue within the framework of a partnership with the private sector and the requirements of a successful partnership will be clarified. We will also address the incentives provided by municipalities for partnership projects and clarify the disadvantages of partnership. At the end of the research, many proposals and recommendations were developed.

Keywords: Public Sector, Privet Sector, Municipalities, Partnership.

المقدمة:

تحظى العلاقة بين القطاعين العام والخاص باهتمام كبير من قبل الاقتصاديين والباحثين وقد تفاوتت الآراء ما بين مؤيد على إبقاء القطاع العام هو المسؤول في إنشاء وتنفيذ المشاريع و الخدمات، وما بين مؤيد لإشراك القطاع الخاص واعطاءه الدور الأكبر لإدارة وتنفيذ المشاريع باعتباره الأكثر كفاءة وقدرة، ولما يتمتع به من حرية عالية في اتخاذ القرارات وقدرته العالية على الإبداع والابتكار وتحمل المخاطر في عملية الإستثمار واستخدامها بطريقة مستدامة لإنشاء المشاريع بسرعة أكبر وللارتقاء بمستوى جودة الخدمات .

لجأت كثير من الحكومات الى الشراكة مع القطاع الخاص لزيادة الكفاءة الإنتاجية وتحسين مستوى الأداء وتخفيف العبء المالي على ميزانية الدولة وتأمين الإستدامة المالية لمؤسسات القطاع العام وتحرير أموال الحكومة لإستخدامها في فعاليات تنموية أخرى .

تعد البلديات الخلية الأساسية وقاعدة الهرم في الدولة حيث تقوم على تنفيذ مجموعة من الصلاحيات داخل المدن لكنها تواجه الصعوبات والتحديات في تلبية وتحقيق المطالب المتزايدة من المواطنين لتحسين المرافق العامة وصيانة البنية التحتية وإنجاز المشاريع التنموية والإستثمارية، نظراً لقلّة الإمكانيات ومحدودية الموارد والإيرادات الذاتية والإستثمارية والعجز المالي وزيادة أعداد اللاجئين، لذا جاء مفهوم الشراكة بين القطاعين العام والخاص ضمن قوانين وأطر تشريعية لتخفيف العبء عن كاهل البلديات وتحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين والتنوع في الخدمات ورفع مستوى البنية التحتية والمصادر المالية . وذلك بعد أن تبين أن تحقيق عمليتي التنمية الإقتصادية والإجتماعية لا تحدث إلّا من خلال تكاتف الجهود بين القطاعين العام والخاص، من خلال حشد كافة الإمكانيات المادية والبشرية للقطاعين العام والخاص (صالح، 2015).

حظي موضوع الشراكة بين القطاعين العام والخاص اهتماماً متزايداً في السنوات الماضية؛ حيث أكد جلالة الملك عبدالله الثاني على أهمية هذه الشراكة في كل خطاب وأن هذه الشراكة تأتي دائماً بنتائج إيجابية خدمةً للإقتصاد الأردني وضمان تطوره بما يكفل تحسين مستوى معيشة المواطن وتساهم في بناء الحركة التنموية وتدفع بها إلى الأمام .

تأتي الشركة بين القطاع العام والقطاع الخاص امتداداً طبيعياً لتطور دور الدولة في النشاط الاقتصادي تبعاً للدور الذي يلعبه القطاع العام، فلا يقتصر دور الدولة على توفير الأمن والدفاع دون التدخل في النشاط الاقتصادي، بل تحول دور الدولة للسيطرة على جميع الأنشطة الاقتصادية بحيث تلتزم بتوفير الخدمات للمواطنين لتحقيق العدالة والمساواة وإعادة توزيع الدخل بين فئات المجتمع لصالح الطبقة المعتمدة، وفي ظل عجز الدولة وتقصيرها في توفير احتياجات المواطنين المتزايدة وندرة الموارد، وتقلص دور الدولة في النشاط الاقتصادي، ظهرت الدولة التنافسية التي تجمع بين التدخل الحكومي لرسم السياسات الاقتصادية التي تحقق التوازن الاقتصادي وبين إعطاء الحرية الكاملة للقطاع الخاص في إدارة أنشطته وفقاً لآليات السوق (الجمال، 2016) وبهذا تمثل مبادرات التمويل الخاص للمشاركة أحد أنظمة التعاقدات الحديثة لتنفيذ وتشغيل المشاريع التي جاءت مع توسع مفهوم الخصخصة، ليشمل تنفيذ المشاريع العامة ومشاريع البنية التحتية، وألا تقتصر فقط على تحويل الشركات العامة إلى شركات يملكها القطاع الخاص (الشريف، 2013).

وعلى الرغم مما تتسم به الشراكة بين القطاعين العام والخاص يجب على الجهات الحكومية ان تتعامل بكل حذر ودقة عند التفكير بموضوع الشراكة حيث أنها ليست دائماً هي الحل الأمثل لتنفيذ المشاريع وتقديم الخدمات العامة وذلك لوجود أنواع عدة ومختلفة من الشراكة اذ يجب توزيع المخاطر بطرق مختلفة لتقليل درجة الخطر الناجمة عن مثل هذه الشراكات.

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في بيان أهمية الشراكة بين القطاع الخاص والعام التي تسهم في إنشاء مشاريع استثمارية وتوفير فرص العمل و تقديم أفضل الخدمات العامة للمجتمع المحلي حيث يبرز دور القطاع الخاص في العملية التنموية في رفد موارد تمويل البلدية الذاتية بشكل مباشر أو من خلال المساعدة في تقديم بعض الخدمات التي لا تكفي موارد البلدية لأدائها، مما يؤدي إلى زيادة ورفع كفاءة أداء الخدمة وتحسين نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين وإدارة المواد بكفاءة عالية في خضم التحدي الاقتصادي الذي نعيش فيه وفي خضم شح موارد البلديات و الدولة و الأزمات المالية التي تمر بها . وتعد

الشراكة أحد بدائل التمويل الحقيقية التي تساهم بشكل فاعل في تمويل و إنشاء المشاريع و المرافق العامة على اختلاف أنواعها وأشكالها.

أهداف البحث:

- يهدف البحث الى بيان أهمية التوجه نحو الشراكة مع القطاع الخاص في انشاء وتمويل وإدارة المشاريع والمرافق العامة .
- عرض أنواع و أساليب الشراكة المتداولة بين القطاعين العام والخاص.
- التعرف على مزايا وسلبيات والمبررات لتطبيق الشراكة والأهداف التي تسعى الدولة لتحقيقها وهل هناك متطلبات يجب اتخاذها لضمان نجاح الشراكة؟

منهجية البحث:

يعتمد هذا البحث على المنهج التحليلي بالإعتماد على الأبحاث والكتب المتخصصة في هذا الموضوع لمعرفة مفهوم الشراكة وأهم الأهداف والمزايا والعيوب وأهم مبررات اللجوء إليها وماهي متطلبات نجاح الشراكة وأنواع عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

تعريف الشراكة بين القطاع العام و الخاص :

يرى مختبر معلومات الشراكة (PPP Knowledge Lap) أن مفهوم الشراكة بين القطاعين العام والخاص على أنه تعاقد طويل المدى بين جهتين القطاع العام و القطاع الخاص من أجل تنفيذ المشاريع أو تقديم الخدمات العامة بحيث يتحمل القطاع الخاص الجزء الأكبر من مخاطر التمويل والتنفيذ والإدارة والتشغيل لضمان نجاح المشروع وتحقيق أفضل النتائج.

أما البنك الأوروبي فقد عرفها على أنها الاستفادة من الخبرات والتمويل والكفاءة الإدارية لدى القطاع الخاص في تشغيل و بناء و صيانة الخدمات العامة وإنشاء البنية التحتية نظراً لمحدودية الموازنة العامة.

وعرفها صندوق النقد الدولي بتنظيمات يقوم فيها القطاع الخاص بتوفير الخدمات والأصول المتعلقة بالبنية التحتية التي جرت العادة بتوفيرها الحكومة.

أهداف الشراكة مع القطاع الخاص :

فيما يلي أهم الاهداف التي تسعى البلديات الى تحقيقها ضمن اطار الشراكة مع القطاع الخاص :

1. رفع مستوى الخدمات وجودتها وتقليل تكاليفها وإدخال التقنيات الحديثة والتكنولوجيا من قبل القطاع الخاص والاستفادة من الخبرة والمعرفة الفنية في إنشاء المشاريع وإدارتها.
 2. نقل وتوزيع المخاطر والتخفيف من آثاره .
 3. تنويع وزيادة المصادر التمويلية الذاتية للبلديات وجذب الإستثمار.
 4. إنشاء المرافق العامة و البنية التحتية أو إعادة تأهيلها و صيانتها و تطويرها وإدارتها (قانون مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص رقم (17) لعام 2020).
 5. توفير التمويل للمشاريع من خلال الشراكة في حال غياب توفر المال للنفقات الإستثمارية .
 6. تشجيع الإستثمار وتوفير البيئة التنظيمية و الخدمية و البنية التحتية التي تعزز التنمية الإقتصادية.
 7. تمكن البلديات من تعزيز تطبيق خطط التنمية المحلية الإقتصادية وتحسين بيئة الأعمال وتعزيز اللامركزية في توفير الخدمات (الدليل الارشادي لمشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص والاستثمار في البلديات).
 8. ضمان استدامة تسليم وإدارة الشراكات بين القطاعين العام والخاص على المدى الطويل.
 9. تحقيق القيمة مقابل المال في توفير البنية التحتية والخدمات العامة.
 10. المنافسة في تقديم الخدمات وإنجاز اسرع وأفضل للمشاريع .
- مبررات الشراكة مع القطاع الخاص:**

هناك العديد من الأسباب تقف وراء تبني أسلوب الشراكة بين القطاع العام والخاص، كنقص الموارد المالية لدى الدولة ؛ لتغطية الإحتياجات المتزايدة لمشاريع البنى التحتية، والطلب على المرافق العمومية والخدمات العامة من المواطنين (دراجي ، 2014)، أهمها :

1. الكفاءة العالية لدى القطاع الخاص مقارنة مع القطاع العام مما يؤدي إلى توفير في الموارد المالية وتحسين الأداء في مجال الخدمات التي يوفرها.

2. يتفوق القطاع الخاص على القطاع العام فيما يخص تجميع الإدخار المحلي والأجنبي وتوجيهه إلى المشاريع الأكثر ربحية، الأمر الذي يساهم في زيادة معدلات النمو الإقتصادي.
3. اتباع القطاع الخاص أساليب إدارية حديثة و كذلك استعمال تكنولوجيا متقدمة ومتطورة مما يساعد على تجديد الأموال الثابتة وزيادة جودتها في الإقتصاد المحلي ورفع نوعية القوى العاملة البشرية المالية مما يؤدي الى زيادة الإنتاجية.
4. النمو الاقتصادي من خلال الإستثمار في القطاع الخاص، والذي بدوره يساعد في الحد من الفقر. فالقطاع الخاص القوي والفعال يشكل عنصراً أساسياً في نمو الإقتصاد المستدام، فعبر توفير فرص العمل و فرص توليد الدخل يستطيع القطاع الخاص تقديم وسائل للحد من الفقر (الرزاق، 2009).
5. قدرة القطاع الخاص على خلق و توفير الحوافز لعنصر العمل بما يضمن ارتفاع الإنتاجية و الصرامة في الأداء.
6. تضائل قدرة الحكومات على التوسع في الإستثمار و مواكبة التكنولوجيا في العملية الإنتاجية .
7. مؤسسات القطاع العام تعاني من تدني الكفاءة الإنتاجية وكفاءة توزيع الموارد.
8. عدم وجود كوادر قيادية في القطاع العام قادرة على إدارة مشروعاته بعقلية إستثمارية.
9. تخفيف عبء الدولة في إدارة الوحدات ومواجهة السيولة و التضخم و تفاقم المديونية.

مبادئ الشراكة الناجحة

- لإنجاح وتحقيق عملية الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص يجب توافر العديد من المبادئ منها :
- الإلتزام والتعهد commitment: أن يتم تنفيذ وإنجاز القرارات التنموية وفقاً لمنهجية وأهداف تحدد دور كل شريك في مناخ إداري فعال يتعهد كل طرف فيه بالإلتزام بالدور المحدد له من قبل.
 - الإستمرارية continuity: غالباً ما يستمر تنفيذ مشروعات الشراكة إلى فترات طويلة وخلال هذه المدة من المحتمل أن تتغير سياسات الدولة مما قد يؤدي بدوره

إلى إلغاء مشروعات الشراكة لذا يجب الأخذ في الاعتبار المدة الزمنية الملائمة عند تنفيذ مشروعات لها درجة من الحساسية السياسية كما يجب تحديد الإطار العام و منهجية الإدارة في ظل قوى السوق التي تحكم عملية الشراكة.

• الشفافية transparency: وتعني التنسيق بين الشركاء من خلال رؤية واضحة للأساليب التي ينتهجها كل شريك لتنفيذ الأهداف الموضوعة مع التعامل بصدق ووضوح مع المتغيرات الداخلية والخارجية خلال فترة الشراكة.

الفرق بين الخصخصة والشراكة :

- يوجد هناك خلط بين مفهومي الشراكة والخصخصة عند العديد من الأفراد ففي الخصخصة تقوم الحكومة بالتخلي كلياً أو جزئياً عن أصولها لصالح القطاع الخاص بشكل نهائي، من خلال البيع بحيث تؤول الملكية للقطاع الخاص في النهاية مقابل عائد مالي، أما في عملية الشراكة يقوم القطاع الخاص بمسؤولياته في عملية البناء والإدارة والتشغيل وتقديم الخدمة والصيانة وغيرها من الأمور التي يتم الإتفاق عليها مع الحكومة، بالإضافة الى تحمله المخاطر التجارية فيما تحتفظ الدولة بملكية الأصول (حموري ، 2014).

- إضافة الى ذلك عقد الشراكة بين القطاعين العام والخاص يكون لفترة زمنية محددة ومتفق عليها في حين تتميز عملية الخصخصة بأنها ترتيب دائم (المنديل ، 2009) .

- يعتبر دور الشراكة بين القطاع العام والخاص محدداً بالتمويل والبناء ومن ثم تسليم المشروع للقطاع العام؛ ليتولى الإدارة وتقديم الخدمات واستلام العائد منذ بداية تشغيل المشروع مع إمكانية أن يقوم القطاع الخاص بالإدارة تحت إشراف القطاع العام وتنحصر العلاقة بينهما خلال فترة التعاقد بمسؤولية القطاع الخاص عن الصيانة وإدامة المشروع كمؤجر يسترد القطاع الخاص فيها رأسماله من خلال أقساط الإجارة . أما في إطار الخصخصة فإن القطاع الخاص يقوم " بالتمويل والبناء والتشغيل " لفترة محددة من المفترض أن يسترد خلالها رأس المال المدفوع لإنشاء المشروع مع العوائد المتوقعة بناء على دراسات الجدوى، ثم يقوم بعدها بالتنازل عن المشروع للقطاع العام ، بمعنى آخر فإن القطاع الخاص في حالة الخصخصة مسؤول بشكل مباشر عن التشغيل والإدارة والصيانة وإدامة المشروع، بغض النظر عن العوائد التي تعود عليه ربحاً أو خسارة، بينما في حالة الشراكة فهو غير مسؤول عن العوائد التشغيلية؛ لأنها من

مسؤولية القطاع العام بينما تكون عوائد القطاع الخاص من أقساط الإجارة، وليس من العوائد التشغيلية للمشروع (الحكيم ، 2007).

الفرق بين العطاءات التقليدية والشراكة

1. في عمليات العطاءات والشراء التقليدية تحدد الحكومة مواصفات تفصيلية وتقوم بإحالة عطاء تنفيذ المشروع على مقاول، حيث تقوم الحكومة بتحديد التفاصيل المتعلقة بالخدمة المطلوب توفيرها ونشر هذه التفاصيل والإعلان عنها للحصول على أفضل عرض منافس ، وبمجرد إحالة العطاء على المقاول، تتولى الحكومة دوراً إشرافياً، لتتابع عن قرب مدى التزام المقاول بمتطلبات العقد وتكون هي المسؤولة عن تصميم المشروع والتخطيط له وعن جميع النواحي القانونية والكلف غير المتوقعة والحالات الطارئة. وقد تتحمل المسؤولية في حال تجاوز المقاول كلفة المشروع المخصصة في العقد بسبب الحاجة إلى الأوامر التغييرية، كما أن نطاق سيطرتها على الإطار الزمني لإنجاز المشروع محدود جداً. وعند البدء بتشغيله تصبح الحكومة هي المسؤولة عن الأداء، فالمقاول غير مسؤول إلا عن تسليم المشروع وفقاً للعقد.

2. القطاع العام هو من يحدد الخدمة المطلوب توفيرها من خلال مشاريع الشراكة، وعلى القطاع الخاص إعداد مقترح لمشروع يلبي هذه الخدمات. ويتم اختيار الشريك من القطاع الخاص من خلال عطاء تنافسي لضمان تحقيق أكبر قيمة مضافة مقابل المال.

أنواع وأشكال عقود الشراكة بين القطاع العام و الخاص

لا يوجد طريقة واحدة للتعبير عن شكل الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص، إذ يعتمد ذلك بشكل أساسي على نوع المشروع، ومدى قدرة القطاع الخاص على إنجازه، كما يعتمد على عوامل إقتصادية، وسياسية وإجتماعية عديدة تختلف من بلد إلى آخر. أيضاً تتنوع أساليب الشراكة مع القطاع الخاص ودرجة مساهمته ومسؤولياته فيها طبقاً لكل أسلوب، حيث تندرج تلك الأساليب بدءاً بعقود الخدمات التي يقوم القطاع العام فيها بتحمل المسؤولية الكاملة في التمويل والمخاطر واستثمارات التنفيذ، وانتهاءً

بالخصخصة الكاملة أو البيع التي يقوم القطاع الخاص فيها بتحمل كافة مسؤوليات البناء والتشغيل والإدارة بكاملها بالإضافة إلى الملكية المطلقة لأصول المشروع (غانم ، 2009). حسب (Ross and Betegneies.2004) شكل التعاقد بين القطاعين العام والخاص يتوقف على المهام التي يمكن أن يقوم فيها القطاع الخاص ، ولعرفة حدود هذه المشاركة بين القطاعين العام والخاص تضع بعض الأدبيات إطاراً يقسم المشروع المقدم للخدمة الى أربع مهام :

1. تعريف وتصميم المشروع .

2. تمويل الأصول الرأسمالية للمشروع .

3. بناء وتشيد المشروع .

4. تشغيل وصيانة المشروع.

هذه المهام أو المراحل الأربعة يمكن للحكومة أن تحدد أيّاً من تلك المهام التي سوف يتولاها القطاع الخاص لتنشأ بمقتضاها صورة تعاقدية بينهما تمثل شكلاً من أشكال المشاركة.

تصنّف المشاركة من خلال المفاهيم والتوجهات والمعايير المعتمدة في التصنيف مثل نمط التنظيم، واتخاذ القرار ،نوع القطاع، طبيعة النشاط، طبيعة العقد حيث يتحدد الدور الذي يقوم به كل من القطاع العام والقطاع الخاص ضمن المشاركة. فالترتيبات المؤسسية تتراوح ما بين ترك أمر البنية الأساسية للإدارة الحكومية أو ترك أمرها كلياً للقطاع الخاص ، وبين هذا وذاك توجد ترتيبات مؤسسية توزع فيها الأدوار بين الطرفين، ويبدو هذا جلياً في حالة إسناد خدمات البنية الأساسية من خلال عقود الخدمة، الإدارة، التأجير، الإمتياز، المشاركة.

أكثر التصنيفات قبولا من قبل الكثير من الباحثين يندرج في الأشكال التالية (رزق، 2009):

1. شراكات تعاونية Partnerships Collaborative: يكون إدارة وتنظيم الشراكة

على أساس تشاركي بين الشركاء بأداء المهام و الواجبات ولا يوجد هناك إشراف منفرد لأي طرف .

2. شراكات تعاقدية Partnerships Contracting: ترتيبات توصيل الخدمات

بموجب عقد بين طرفين وتكون العلاقات بين أطراف الشركاء عمودية ، وتحدد

جهة واحدة للقيام بالمهام المطلوبة مع وجود مرجعية واحدة تمارس مسؤولية الرقابة والمتابعة.

تأخذ الشراكات التعاقدية أشكال عدة مثل :

1. عقود الخدمة

تعد أبسط أشكال الشراكة بين القطاعين حيث تحتفظ الجهة العامة (الحكومية) بمسؤوليتها الكاملة عن تشغيل وإدارة المرفق بالكامل ، ولكنها تتعاقد مع القطاع الخاص لتقديم بعض الخدمات التي تحددها مثل قراءة العدادات وتحصيل الفواتير للكهرباء والمياه والتلفونات ، والقيام بأعمال الصيانة البسيطة مع مراعاة أن هذه النشاطات تمنح في العادة لشركات القطاع الخاص المؤهلة والمقتدرة ، للقيام بمثل هذه الأعمال، وفي العادة تتراوح مدة هذه العقود سنة وثلاث سنوات وقابلة للتجديد (غالب ، 2008).
تمتاز هذه العقود ب (العشماوي ، 2011) :

- دخول عنصر المنافسة من خلال التعاقد مع أكثر من شريك من القطاع الخاص.
- الاستفادة من خبرة القطاع الخاص في النواحي الفنية .
- تحقيق كفاءة الأداء وتخفيض تكاليف العقود لأن فترة العقد تكون قصيرة فيزداد التنافس بين المقاولين.
- عيوب هذه العقود (دكروري ، 2010) :
- بقاء أعباء التشغيل والصيانة على عاتق الحكومة (القطاع العام).
- مسؤولية المخاطر التجارية المرتبطة بتشغيل المرفق ملقاة بكاملها على عاتق القطاع العام.

2. عقود الادارة

تقوم الجهة الحكومية بنقل مسؤولية إدارة مجموعة من الأنشطة في قطاع معين إلى القطاع الخاص كإدارة المطارات أو المستشفيات وغيرها من مرافق الخدمات، حيث تقوم الجهة الحكومية بتمويل رأس المال وتحديد أسس رد النفقات والتكاليف. وفي هذه الحالة تتحول فقط حقوق التشغيل إلى الشركة الخاصة وليس حقوق الملكية. وتحصل الشركة الخاصة على رسوم مقابل خدماتها ، وبالإمكان ربط هذه الرسوم بأرباح الشركة أو بأدائها ، وفي العادة تتراوح مدة هذه العقود بين 3-5 سنوات.

- المزايا: تسمح للدولة بالاحتفاظ بالملكية، كما أنه يمكنها من حل القصور الإداري بالحصول على أحسن الخبرات الادارية، وفي الوقت نفسه التحكم في استخدام هذه الخبرات من خلال عقد الإدارة.
- العيوب: ازدواجية الإدارة الخاصة والملكية العامة، فالتعاقد مع الدولة لا يتحمل المخاطر حيث تتحمل الدولة أي خسائر ناجمة عن عمليات الشراكة. وتلتزم الجهة الحكومية في ظل اشتراطات هذه العقود بسداد مقابل أو أتعاب الإدارة إلى القطاع الخاص في شكل أتعاب محددة وثابتة أو في شكل من نسبة أرباح المشروع (MDLF, 2009).

3. عقود الإيجار

تقوم الشركات الخاصة باستئجار المرافق من الجهة العامة والدفع مقابل ذلك من الإيرادات التي تحققها هذه الأصول وتتحمل الشركات مسؤولية تشغيل وإدارة المرفق وتحصيل الرسوم من الضرائب كما تتحمل قدراً كبيراً من المخاطر وتتراوح مدة هذه العقود بين 5-15 سنة .

المزايا:

- توفير نفقات التشغيل بدون التخلي عن ملكية المشروع.
 - الحصول على دخل سنوي بدون التعرض لمخاطر السوق.
 - وقف الدعم والتحويلات المالية الأخرى.
 - جذب المهارات التقنية والإدارية المتطورة .
 - استخدام أصول الشركة بدرجة عالية من الكفاءة (Ludger, 2005) .
- العيوب: طالما لا يتم فيها تحويل ملكية الأصول فليس لدى الشركة الخاصة المتعاقدة مع البلدية أية حوافز لرفع قيمة الأصول أكثر من الحد الذي يضمن لها عائد مناسب على استثماراتها خلال فترة التأجير ، ولهذا فهذا النوع من العقود مناسب في المشروعات التي هي بحاجة إلى رفع كفاءة التشغيل وليست في حاجة إلى توسعات أو تحسينات (دكروري ، 2010).

4. عقود الإمتياز :

عقد يشبه عقد الإجار و يضاف إليه مسؤولية تمويل الإستثمار تقع على عاتق الشريك الخاص، والتي تقوم الحكومة من خلالها بمنح الشريك من القطاع الخاص حقوق

تصميم وتمويل وإنجاز وصيانة مشروع عام في مختلف مجالات البنية التحتية لمدة زمنية تتراوح ما بين 25-30 سنة ومن بعدها تعود ملكية الأصول للحكومة (حموري ، 2014). والفكرة الأساسية في هذا الإمتياز ، هي قيام شركة خاصة بتمويل وبناء وتشغيل مشروع خدمي جديد في مجال (الاتصالات، الكهرباء المياه والري، النقل وغيرها) لفترة محدودة ترجع عند نهايتها الأصول للدولة ، كما تقوم الدولة خلال فترة الإمتياز تلك بتنظيم ومراقبة العملية الإستثمارية والجودة والأسعار (Patrinios,2006).

المزايا: صاحب الإمتياز يبقى المسؤول عن النفقات الرأسمالية والإستثمارات ، مما يخفف الأعباء المالية عن الدولة.

العيوب: صعوبات في إيجاد مستثمرين ، نظراً للحجم الكبير لبعض الإستثمارات التي يتطلبها هذا النوع من العقود.

5. البناء ، التشغيل ، نقل الملكية (BOT Build – Operate – Transfer)

يقوم الشريك من القطاع الخاص ببناء وإدارة و تشغيل مرفق عام أو البنية التحتية حسب المواصفات المتفق عليها وتقديم الخدمة لمدة زمنية معينة بموجب عقد مع الجهة الحكومية أو البلدية وعند إنتهاء المدة يقوم الشريك بتمويل المشروع كلياً أو جزئياً لذا يجب أن تكون مدة العقد كافية ليتمكن الشريك من تحقيق عوائد وأرباح واسترداد رأس المال. وفي نهاية مدة العقد يمكن للشريك من القطاع العام أن يتحمل مسؤولية تشغيل وإدارة المرفق العام وتقديم الخدمة بعد ذلك أو تجديد العقد للتشغيل من قبل صاحب الامتياز الاصلي أو عقد جديد مع شريك جديد من القطاع الخاص (حموري ، 2014).

يمتاز هذا الأسلوب بتحويل مخاطر البناء والإدارة والتشغيل إلى القطاع الخاص ، بالإضافة إلى ذلك فإن القطاع العام يستفيد من خبرة القطاع الخاص في إدارة وصيانة المشروع وفي نقل التكنولوجيا الحديثة و المتقدمة . كما يمثل هذا الأسلوب عامل جذب للإستثمارات المحلية والأجنبية ؛ لضخامة الأعمال التي يستخدم فيها هذا النموذج (العشاوي ، 2011).

6. البناء ، التملك ، التشغيل (BOO Build – Own & Operate)

يقوم الشريك من القطاع الخاص ببناء و تشغيل وصيانة المرفق العام بدون تحويل ملكيته للجهة الحكومية وتبقى الصفة القانونية للأصول باسم الشريك الخاص ويعتبر هذا الأسلوب من أنواع الخصخصة الكاملة وفيها يتم إعطاء القطاع الخاص

مسؤوليات التشغيل والبناء والإدارة بصورة كاملة إضافة إلى الملكية المطلقة لأصول المشروع و لا يكون مرتبط بمدة زمنية محددة وغير ملزمة بنقل الأصول للدولة بالإضافة إلى إن مسؤولية المخاطر تقع على القطاع الخاص بشكل كامل وبذلك هو لا يشكل أعباء استثمارية على الدولة.

توجد أنماط ونماذج عديدة للشراكة تصنف حسب نوع الإمتياز الممنوح وطبيعة العلاقة بين القطاع العام والقطاع الخاص ومن أهم نماذج الشراكة المتبعة عالمياً في البلديات والحكومة على سبيل المثال لا الحصر: (الدليل الإرشادي لمشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص والاستثمار في البلديات)

جدول رقم (1) أشكال التعاقد من خلال مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص مدة عقود مشاريع الشراكة مع القطاع الخاص

المصطلح المختصر	الترتيب التعاقد	
	باللغة العربية	باللغة الانجليزية
ROT	إعادة التأهيل - التشغيل - النقل	Rehabilitate - Operate & Transfer
BLT	البناء - التأجير - النقل	Build - Lease & Transfer
OMM	عقود الإدارة والتشغيل والصيانة	Operation - Maintenance & Management
BOT	البناء - التشغيل - النقل	Build - Operate - Transfer
BOO	البناء - التملك - التشغيل	Build - Own & Operate
DOT	التطوير - التشغيل - النقل	Develop - Operate & Transfer
BTO	البناء - النقل - التشغيل	Build - Transfer - Operate
DBOT	التصميم - البناء - التشغيل - النقل	Design - Build - Operate - Transfer
-	الخدمة عن طريق عقود الخدمات والإدارة	Outsourcing
VJ	الشراكة التضامنية/ التضامن	Venture Joint

لا يجوز أن تتجاوز مدة العقد 35 سنة من تاريخ تفضا الاتفاقية وذلك حسب قانون الشراكة حيث أن عقود الشراكة مع القطاع الخاص تكون متوسطة إلى طويلة الأمد من 5-35 سنة. (الدليل الإرشادي لمشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص والاستثمار في البلديات).

حوافز الإستثمار لمشاريع الشراكة بين البلديات و القطاع الخاص

شمل قانون الإستثمار رقم 30 لعام 2014 حوافز لقطاعات ونشاطات إقتصادية عديدة منها: قطاع الصناعة، الزراعة والثروة الحيوانية، المنشآت الفندقية والسياحية، مدن التسلية والترويج السياحي، مراكز الإتصال، الإنتاج الفني والإعلامي، مراكز المؤتمرات والمعارض، النقل أو توزيع، استخراج المياه والغاز والمشتقات النفطية باستعمال خطوط الأنابيب، النقل الجوي والنقل البحري والسكك الحديدية، وقد تمت إضافة قطاع المطاعم السياحية المصنفة وذلك استناداً لقانون الإستثمار الحالي بموجب المادة 8/أ.

المشاريع والقطاعات الإستثمارية التي تقع ضمن القطاعات التي يشجعها قانون البلديات وخطط التنمية الإقتصادية المحلية التي تخضع لحوافز قانون الإستثمار ومن الممكن تطويرها مع البلديات عبر الشراكة مع القطاع الخاص:

- مشاريع المنشآت الفندقية و السياحية.
- مشاريع مدن التسلية و الترويج السياحي.
- مراكز المؤتمرات.
- المطاعم السياحية.
- مشاريع مبادرات التشغيل و الإنتاجية .

الإعفاءات والحوافز للمشاريع الإستثمارية :

1. إعفاءات من الرسوم الجمركية والرسوم و الضرائب الأخرى وذلك على المواد والمعدات والآلات والتجهيزات وقطع الغيار ومستلزمات الإنتاج ومواد البناء المستخدمة في البناء والإنشاء والتجهيز والتأثيث (الاصول الثابتة).
2. تخفيض الضريبة العامة (بحسب قانون ضريبة المبيعات) إلى الصفر - على المواد والمعدات والآلات والتجهيزات وقطع الغيار ومستلزمات الإنتاج ومواد البناء المستخدمة في البناء والإنشاء والتجهيز والتأثيث (الاصول الثابتة).
3. ضريبة المبيعات - تخضع خدمات أنشطة الشراكة إلى ضريبة مبيعات 7%.
4. ضريبة الدخل - تكون ضريبة الدخل على الدخل الخاضع للضريبة 5% لمدة عشر سنوات (إلا إذا كانت تخضع لنسبة أقل بموجب قانون ضريبة الدخل).

كيف يتم تمويل الشركة الخاصة بالمشروع؟

هنالك خيارات عديدة لتمويل مشروع الشراكة. وكل من هذه الخيارات يولد أموالاً بطرق مختلفة لجعل المشروع مقبولاً من الناحية المالية. وقوانين الشراكة توجه الجهات التي تفكر في خيار الشراكة بأن تستخدم نموذج الشراكة الخاص بالمشاركة في الدخل. بصفة عامة، يأخذ تمويل مشاريع الشراكة أشكالاً عدة وبعض الخيارات العامة لتمويل الشراكة تشمل:

1. التمويل المبني على الرسوم .
2. المشاركة في وفورات التكاليف.
3. التقديم الكامل للخدمات.
4. المشاركة في الدخل.
5. الحصول على تمويل.

ومن الممكن الحصول على تمويل من بعض الصناديق الدولية التي تمول مشاريع الشراكة مع القطاع الخاص مثل :

الشكل (1) الصناديق الدولية التي تمول مشاريع الشراكة مع القطاع الخاص



بنك التنمية الإسلامي والبنك الأوروبي
لإعادة الإعمار والتنمية (EBRD)



مؤسسة التمويل الدولية (IFC)



البرامج والتسهيلات التمويلية المحلية
المتخصصة بقطاعات إنتاجية
واقصادية



البنوك التنموية والتجارية المحلية
مثل بنك تنمية المدن والقرى



نقابة المهندسين الأردنيين
Jordan Engineers Association

الصناديق التنموية والاستثمارية

متى تكون الشراكة الخيار الأمثل؟

تكون الشراكة مناسبة في الحالات التالية :

1. إذا كان القطاع العام يرغب بإنشاء مشروع كبير ويتطلب ذلك تحمل وإدارة المخاطر خلال دورة حياة المشروع.
2. إذا كان القطاع الخاص يتمتع بخبرة أكبر من القطاع العام في نوع المشروع المعني.
3. إذا كان المشروع يتيح إمكانية توزيع المخاطر على القطاعين بوضوح وتضمن ذلك في العقد .
4. إذا كانت المشاريع لا تعتمد على التكنولوجيا بشكل مبالغ به ولا تتطلب تكنولوجيا غير متوفرة في السوق.
5. إذا كان المشروع سيتم استخدامه لفترات زمنية طويلة ومن الممكن تمويله على أساس طويل المدى.
6. إذا كانت الحكومة قادرة على تحديد مخرجات أو نتائج المشروع طيلة فترة وجوده.
7. إذا كان مقترح المشروع يتضمن تبريراً قوياً وتحليلاً مفصلاً للإحتياجات وشرح لمدى قابلية تنفيذ المشروع كمشروع شراكة.

سلبيات الشراكة :

رغم ما توفره الشراكة من مزايا، إلا أنها لا تخلو من بعض الانعكاسات والسلبيات التي نلخصها فيما يلي (السدره، الدوسري، 2019) :

1. تتطلب بعض مشاريع الشراكة أحياناً فترات طويلة في الإعداد والدراسة قد تمتد لأشهر اعتماداً على نوع المشروع وحجمه ومعايير الأداء والتنفيذ المراد تحقيقها.
2. فرض عقود واتفاقيات على منفذي المشاريع لضمان أن لا يكون التركيز على المخرجات النهائية والمادية لمشروع الشراكة و تجاهل العوامل والتأثيرات الاجتماعية والبيئية المحتملة.
3. تشكل بعض مشاريع الشراكة تحديات سياسية أو إجتماعية تتطلب من الحكومات التعامل معها.

4. القطاع الخاص هو المسؤول عن إنشاء المشروع وأحياناً تقديم الخدمة لكن يبقى القطاع العام مسؤولاً أمام المواطن عن أسعار ومستوى الخدمات المقدمة .
5. من الصعب التنبؤ عند إبرام الإتفاقية حالات الطوارئ المحتملة لمشاريع الشراكة طويلة الأجل والمعقدة ، والتي قد تستلزم أحياناً اللجوء إلى إعادة التفاوض على شروط الإتفاقية ويجب أن تكون الحكومة مستعدة لذلك.
6. يحاول القطاع الخاص تجنب المخاطر الكبرى ويأخذ عناية كبيرة عند قبول مستويات المخاطر التي قد تتجاوز قدراته ، وبالتالي قد تنعكس مستويات المخاطر المقبولة في الأسعار التي يتم الإتفاق عليها. قد يطالب القطاع الخاص بمزيد من التحكم والسيطرة على عمليات المشروع مقابل تحمل مخاطر إضافية كبيرة (الأعرج، 2022).
7. قد يطفى هدف الربح والتوسع والإبتكار على حماية المستهلك، وذلك بتقديم سلع أو خدمات ضارة أودات جودة ونوعية رديئة وبأسعار مرتفعة، أو زرع عادات إستهلاكية أو إستعمالية تتنافى مع منظومة قيم المجتمع ومبادئه.
8. يترتب أحياناً على قيام تحالفات بين الشركات الكبرى خلق مراكز تجارية ضخمة ، مما يؤدي إلى غياب المنافسة وتدهور القدرة التنافسية لبقية الشركات، وبالتالي ظهور عدم تكافؤ الفرص التنافسية.

نقل وتوزيع المخاطر

تحول مخاطر مشروع الشراكة إلى الطرف الذي يديرها أو يسيطر عليها بصورة فعالة فيجب دراسة مخاطر المشاريع والتكاليف و الفوائد بعناية لضمان حصول الجهة المعنية على أفضل قيمة مقابل المال ولا يعني ذلك أن يتحمل الشريك الخاص المخاطر بأكملها .ومن الآثار المترتبة على حدوث المخاطر :

- تاخير الفوائد من المشروع او التقليل منها.
- تأخر المشروع.
- زيادة تكلفة المشروع.
- تخفيض جودة مخرجات المشروع.

يوضح الجدول (2) نسبة نقل المخاطر الى القطاع الخاص حسب نماذج الشراكة مع القطاع الخاص و المدة الزمنية حسب أفضل الممارسات العالمية :

نقل المخاطر	نماذج الشراكة مع القطاع الخاص	مدة العقد (سنة)
نقل المخاطر محدود تحت سيطرة القطاع العام	عقود الاستشارات	1
	عقد خدمات	1-3
	عقد الإدارة	3-5
	عقد التاجيرو التشغيل	5-15
	عقد التصميم - البناء - التشغيل	15-20
نقل المخاطر إلى القطاع الخاص مع سيطرة القطاع العام	عقد الإمتياز (التصميم - التمويل - البناء - التشغيل - الإرجاع)	25-30
نقل المخاطر بالكامل يوجد سيطرة حكومية مباشرة	الخصخصة	غير محددة

المصدر: (الدليل الإرشادي لمشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص والاستثمار في البلديات).

❖ مع ازدياد مدة العقد تتم زيادة نسبة المخاطر إلى القطاع الخاص وزيادة عمر المشروع.

التحديات التي تواجه الشراكة بين القطاع العام والخاص

تطبيق نماذج الشراكة بين القطاع العام والخاص ليست بتلك السهولة في كثير من الأحيان فهناك العديد من الصعوبات والتحديات التي قد تواجه القطاع الخاص أو صانعي القرار ومن أبرز هذه التحديات :

1. إدارة الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

إذا كانت إدارة المشاريع تعمل بشكل غير جيد فإن فشل الشراكة لا محال ، بالتالي سيتأخر تسليم المشروع عن المدة المحددة و زيادة التكاليف. إن الإدارة الفعالة للمشروع تعتمد على إنشاء هياكل حوكمة مؤسسية تعمل بشكل جيد. إذا كان تكوين المجلس وهيكله معيبين ، فمن غير المحتمل الوصول إلى عملية اتخاذ القرار المثلى (الأعرج، 2022).

2. تضارب المصالح

تختلف أولويات كل قطاع تبعاً لاختلاف أنظمة القيم لكل منها ؛ حيث يهدف القطاع الخاص لتحقيق أعلى ربح ممكن وتقديم أفضل الخدمات للمواطنين بالنسبة للقطاع العام . يمكن أن تشكل هذه القضايا المهنية تهديداً للنتيجة الإيجابية للشراكة من خلال تأخير العمل وبالتالي إضافة تكاليف أعلى للمشروع حيث يجب أن يكون الهدف العام للشراكة تقديم قيمة ومنفعة عامة (الأعرج، 2022).

3. إدارة المخاطر

يتم تعريف المخاطر على أنها "أي حدث أو عامل أو تأثير يهدد الإنجاز الناجح لمشروع ما من حيث الوقت أو الجودة أو الوقت". هناك العديد من فئات المخاطر مثل مخاطر التصميم ، واختيار شريك القطاع الخاص ، ومخاطر البناء ، والمخاطر المالية ، والمخاطر التنظيمية / التعاقدية ، والمخاطر التشغيلية وكذلك المخاطر الخارجية مثل المخاطر السياسية / التشريعية والمخاطر البيئية / القوة القاهرة . تدور الشراكة بين القطاعين العام والخاص حول توزيع المخاطر ذات الصلة على الطرف الأنسب لإدارتها. من أجل القيام بذلك، يجب تحديد النتيجة المحتملة "من حيث حجمها وتوقيتها واحتمال حدوثها"، مما يسمح بعد ذلك بتسعير المخاطر. يكمن التحدي في أن الشراكات بين القطاعين العام والخاص "أنشئت لتقديم خدمات يصعب قياسها ومراقبتها في كثير من الأحيان، ولها فترات تعاقد طويلة ، مما يجعلها عرضة لقدر كبير من عدم اليقين". ونتيجة لذلك ، قد يحاول الشركاء تجنب المخاطر وبذلك يعرضون للخطر المستوى الضروري من التعاون للوصول إلى التآزر(الأعرج،2022).

4. ضعف الوعي العام :

- ضعف الوعي العام بأهمية ومزايا الشراكة مع القطاع الخاص في تمويل وتطوير وتشغيل المشاريع ، وما لهذه الشراكة من آثار إيجابية على التنمية الاقتصادية والاجتماعية .
- ضعف الوعي العام بالأشكال المختلفة للشراكة والإعتقاد السائد لدى العامة بأن الشراكة تقتصر فقط على الخصخصة ، هناك فرق بين مشاركة القطاع الخاص في المشاريع العامة و سياسة الخصخصة التي تنتهجها العديد من الدول في الوقت الحاضر إقتناعاً منها بأهمية منح القطاع الخاص دوراً أكبر في تنمية المجتمعات وتطويرها من جميع النواحي.

متطلبات الشراكة الناجحة :

لابد من توافر مجموعة من الشروط والمتطلبات لنجاح الشراكة بين القطاعين العام والخاص لنضمن تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية التي تسعى لها الحكومات والتغلب على الصعوبات والتحديات التي تواجهها الشراكة بين القطاعين يمكن تحديد أهمها :

1. وضع التشريعات والقوانين اللازمة بشكل واضح بحيث تضمن الشفافية والمنافسة الشريفة والمراقبة والمتابعة وتكون محفزة للإستثمار الخاص ، وملائمة للمبادئ التمويلية الاقتصادية المعاصرة (عيسى، 2018).
2. القيام بدراسة جدوى للمشروع الخاضع للشراكة مع توصيف واضح للمخرجات، ويكون هناك فريق للعمل لديه القدرات والخبرات الكافية لتعاقد ناجح.
3. أن يكون هناك تحليل مفصل للمخاطر المتوقعة للمشروع لكلا الجانبين سواء فنية او سياسية او مالية.
4. رغبة عميل القطاع العام الحكومي في قبول الحلول الابتكارية من جانب المتقدمين من القطاع الخاص.
5. أن يكون العقد تفصيلي؛ بحيث يتسع للتغييرات التي يتطلبها المشروع على مدى الزمن .
6. وجود رقابة فعالة وحرفية على مقاول القطاع الخاص من جانب العميل في مرحلة التشغيل بالكامل، وأن يكون بها روح الرغبة في تفعيل الشراكة الشاملة .
7. ضرورة اختيار المشروعات المناسبة؛ بحيث لا تكون صغيرة جداً يمكن تكرارها، مع وجود رغبة واضحة من القطاع الخاص في المشاركة.
8. لا بد من وجود دعم استشاري مناسب؛ قانوني وفني ومالي من أخصائيين ذوي خبرة.
9. ألا تكون الشراكة مقصورة على القطاع الخاص فحسب بل يجب مشاركة كافة أطراف المجتمع المتأثرة مما يزيد في بناء الثقة بين المواطنين والقطاع الخاص ، وزيادة الوعي العام بأهمية ومزايا المشاركة وما لهذه المشاركة من آثار ايجابية على التنمية المستدامة (زكي ، 2009).
10. متابعة للأعمال في مرحلة التشغيل (15-20 سنة او اكثر).
11. وضع أحكام وقواعد خاصة باختيار المستثمر واختيار أفضل العروض، مع تشديد أسس التقييم التي تتفق مع طبيعة هذه المشروعات من النواحي المالية والفنية والتشغيلية. (عيسى، 2018).
12. دعم سياسي قوي على المستوى القومي، يشجع هذا النشاط، مع وجود تصور واقعي مشترك للشراكة مبني على نقاط القوة والضعف المتوافرة لدى أطراف الشراكة (عيسى، 2018).

النتائج والتوصيات

- يجب على الدولة أن تحدد بوضوح دور كل شريك في التنمية بما يضمن التنسيق بين الشركاء وإحداث التكامل بينهم.
- التأكيد على الحكومة عند إبرام عقود المشاركة، وجود إطار تشريعي يتضمن نصوص واضحة تحمي مصالح الدولة، وتؤكد على توخي الحذر عند إبرام واختيار العقود المناسبة لخططها، حيث إن بعض عقود المشاركة يترتب عليها نقل الملكية من القطاع العام إلى القطاع الخاص في نهاية فترة التعاقد، وهو ما يعد شكل من أشكال الخصخصة.
- يجب التنبيه ولفت الأنظار إلى مراعاة متطلبات المحافظة على البيئة عند إبرام عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص أو أكثر من طرف.
- ينبغي على الدولة أن يكون هناك تعاون مستمر مع الشريك الخاص من أجل الوصول إلى إنجاز أفضل النتائج التي تسعى لتحقيقها، سواء كان الهدف قصيراً أو طويل الأجل، وذلك من خلال وضع إمكانيات وقدرات القطاع العام إلى جانب إمكانيات وقدرات القطاع الخاص في إطار التعاون المتبادل بينهم.
- لا يمكن إنكار الدور الكبير الذي يقوم به القطاع الخاص في إدارة النشاط الاقتصادي أو التقليل منه، وذلك عند قيامه بتنفيذ وإنشاء وإدارة المشروعات التي تحتاج إليها الدولة لتحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية رغم السلبات التي تواجه عملية الشراكة بين القطاعين العام والخاص.
- إجراء حملات توعوية للمواطنين تهدف إلى الإشارة إلى فوائد لإشراك القطاع الخاص في أنشطة البلدية وآثارها الممكنة على زيادة كفاءة وجودة الخدمات .
- توفير بيئة جاذبة لاستثمارات القطاع الخاص ، ومنحه التسهيلات اللازمة لعمل شراكات مع المؤسسات العامة.

المراجع العربية

- السعيد دراجي. (2014). عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص آلية فعالة لتمويل التنمية المحلية. مجلة العلوم الانسانية.
- أمجد غانم. (2009). الشراكات القطاعية القائمة في تقديم الخدمات العامة والبلدية على مستوى الهيئات المحلية. شركة النخبة للاستشارات الإدارية رام الله فلسطين.
- إيمان عبد المحسن زكي. (2009). نظرة مستقبلية للشراكة بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص - ما بعد الأزمة المالية. المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية. السعودية : معهد الإدارة العامة.
- بلال حموري. (2014). شراكة القطاعين العام والخاص كمطلب تنموي. جسر التنمية.
- د.سعود وسيلة و د.فرحات عباس. (2018). الشراكة بين القطاعين العام والخاص في إنشاء مشاريع البنية التحتية في تركيا. مجلة البشائر الاقتصادية.
- رفعت الفاعوري. (2004). تجارب عربية في الخصخصة. مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- سليمان المنديل. (2009). تطوير العلاقة بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. دراسة مقدمة لمنتدى الرياض الاقتصادي.
- شكري رجب العشماوي. (2011). الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مصر ضرورة اقتصادية: دراسة تحليلية. مجلة الحقوق للبحوث القانونية والاقتصادية.
- صندوق تطوير واقرض البلديات (MDLF). (2009). دراسة شراكة القطاع الخاص مع البلديات. شركة الرؤيا الجديدة للاستشارات والتدريب.
- عادل رزق. (2009). إستراتيجية الشراكة بين القطاعين العام والخاص أسلوب من أساليب الإدارة الاقتصادية الرشيدة لمواجهة الأزمة المالية العالمية. مجلة الدراسات المالية.
- عبد القادر ورسمه غالب. (2008). عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص . أعمال ندوات (عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص). المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- فيصل الفذيع الشريف. (2013). مبادرات التمويل الخاص ودورها في توفير مشاريع الخدمات العامة : التجربة البريطانية. المؤتمر الاول لهندسة الانشاءات والتشييد. القاهرة: اتحاد المهندسين العرب.

- محمد دكروري. (2009). الشراكة مع القطاع الخاص مع التركيز على التجربة المصرية. وزارة المالية.
- محمد صلاح. (2015). دور الشراكة بين القطاعين العام والخاص في رفع عوائد الاستثمار في البنى التحتية للاقتصاد وفق نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية. مذكرة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية.
- محمد عبدالعال عيسى. (2018). الشراكة بين القطاعين العام والخاص: المفهوم والأسباب والدوافع والصور. المجلة العربية للإدارة.
- مولاي خضر عبد الرزاق. (2009). دور القطاع الخاص في التنمية الاقتصادية بالدول النامية-دراسة حالة الجزائر-. مجلة الباحث.
- نوره ناصر الدوسري، و مها ناصر السدره. (2019). عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص. العربية للعلوم ونشر الأبحاث.
- هشام مصطفى الجمل. (2016). الشراكة بين القطاعين العام والخاص كأداة لتحقيق التنمية المستدامة. مجلة كلية الشريعة والقانون بطنطا.
- وائل محمد الأعرج. (2022). التحديات التي تواجه الشراكة بين القطاع الخاص والعام والبلديات. المجلة العربية للنشر العلمي.
- وائل محمد عبد الأعرج. (2022). التحديات التي تواجه الشراكة بين القطاع الخاص والعام والبلديات. المجلة العربية للنشر العلمي.
- يوسف يزة، و فاتح زغادي. (2017). التنمية المحلية في ظل الشراكة مع القطاع الخاص . المجلة الجزائرية للأمن الإنساني.

قوانين وأنظمة :

- قانون مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص رقم 17 لعام 2020
- الدليل الارشادي لمشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص والاستثمار في البلديات
- قانون الاستثمار رقم (30) لعام 2014

المراجع الأجنبية :

- Patrinos, H. A. (2006). Public – Private Partnerships: Contracting education In Latin America. *The World Bank*.
- Ross, & Bettignies. (2004). The Economic of Public Private Partnership. *Canadian Public Policy*.
- Wößmann, L. (2005). Public-Private Partnerships in Schooling: Cross-Country Evidence on their Effectiveness in Providing Cognitive Skills. *IFO: Institute for Economic Research*.

أثر اليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات "دراسة تطبيقية على شركات الألبان في الأردن"

زكي عبداللطيف خلف الخلايلة

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر اليقظة الإستراتيجية بأبعادها (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية، اليقظة الاجتماعية، اليقظة التنافسية، اليقظة البيئية، اليقظة القانونية) في إدارة الأزمات والمتمثلة بأبعادها (الإنذار المبكر، الإستعداد والوقاية، احتواء الضرر، إستعادة النشاط، استخلاص الدروس (التعلم))، في شركات الألبان الأردنية.

تكوّن مجتمع الدراسة من الإداريين في جميع المستويات الإدارية في الشركات المبحوثة والبالغ عددهم (285) إدارياً، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال إجراء دراسة تطبيقية، حيث استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل، مستخدماً الإستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وقد تكوّن مجتمع الدراسة من (5) شركات ألبان أردنية، حيث تم توزيع (285) إستبانة، وقد تم استرداد (246) إستبانة صالحة للتحليل، وقد شكلت ما نسبته (86.3%) من الإستبانات الموزعة.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية بأبعادها (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية، اليقظة الاجتماعية، اليقظة التنافسية، اليقظة البيئية، اليقظة القانونية) في إدارة الأزمات بأبعادها (الإنذار المبكر، الإستعداد والوقاية، احتواء الضرر، إستعادة النشاط، استخلاص الدروس) في شركات الألبان الأردنية..

لقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها أن اليقظة الاستراتيجية تعمل على التنبؤ بأية تهديدات أو أزمات تواجه العمل، وتساعد على إتخاذ القرارات الاستراتيجية بخصوصها، فينبغي الإهتمام بمقوماتها وتفعيلها، وتكوين فريق عمل خاص بها، وينبغي على شركات الألبان الأردنية وضع آليات لليقظة الاستراتيجية ومن أهمها آليات جمع المعلومات بهدف اقتناص الفرص وتجنب التهديدات، واكتساب تنافسية أكبر، وتوصي الدراسة كذلك بضرورة الإهتمام بمراحل إدارة الأزمات، والإهتمام بتطبيق كل مرحلة بكفاءة عالية وبشكل متساو بين جميع المراحل من قبل شركات الألبان الأردنية.

الكلمات الإفتتاحية: اليقظة الإستراتيجية، اليقظة التكنولوجية، إدارة الأزمات، شركات الألبان.

Abstract

The Impact of Strategic Vigilance on Crisis Management in the Jordanian Dairy Companies

The study aimed to identify the impact of strategic vigilance with its dimensions (technological vigilance, commercial vigilance, social vigilance, competitive vigilance, environmental vigilance, legal vigilance) in crisis management, represented by its dimensions (early warning, preparedness and prevention, containment of damage, recovery of activity, lessons learned (learning).), in Jordanian dairy companies.

The study community consisted of administrators at all administrative levels in the companies surveyed, totaling (285) administrators. The study population consisted of (5) Jordanian dairy companies, where (285) questionnaires were distributed, and (246) questionnaires valid for analysis were retrieved, and they constituted (3.86%) of the distributed questionnaires.

The study reached many results, the most important of which is the existence of a statistically significant impact of strategic vigilance with its dimensions (technological vigilance, commercial vigilance, social vigilance, competitive vigilance, environmental vigilance, legal vigilance) in crisis management with its dimensions (early warning, preparedness and prevention, containment of damage, recovery of activity Lessons learned) in Jordanian dairy companies.

The study concluded with a set of recommendations, the most important of which is that strategic vigilance works to predict any threats or crises facing work, and helps to take strategic decisions in their regard. Mechanisms for collecting information with the aim of seizing opportunities, avoiding threats, and gaining greater competitiveness. The study also recommends the need to pay attention to the stages of crisis management, and to apply each stage with high efficiency and equally among all stages by the Jordanian dairy companies.

Key words: strategic vigilance, Technological vigilance, crisis management, dairy companies.

1. المقدمة

يشهد العالم تطوراً سريعاً في المجالات الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية والاجتماعية والبيئية والقانونية إلى جانب شدة المنافسة وغيرها، بالإضافة إلى التطور السريع في تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات وهو ما يعرف بالعولمة، مما قد يعرض المنظمة لأزمات مستقبلية، لذا استدعى الأمر وجود وسيلة فعالة في المنظمة للمراقبة والتنبؤ بالتغيرات التي تحدث من حولها والتي من الممكن أن تؤثر عليها سلبياً، لذا ظهر مصطلح اليقظة الاستراتيجية ليكون سبباً في إقتناص الفرص وتجنب الأزمات والتهديدات المستقبلية المحتملة للمنظمة، لذلك فإن اليقظة الاستراتيجية ستشارك فريق إدارة الأزمات في صنع القرار من خلال الإعداد والتجهيز المسبق للمعلومات من خلال فهم أفضل للبيئة المحيطة بالمنظمة، ولقد تم إدراج ا في هذه الدراسة بين الموظفين ليكون أيضاً وسيلة فعالة لإنشاء قاعدة معلومات وأيضاً الخبرات داخل المنظمة للرجوع إليها لتجنب أية أزمات مستقبلية، والعمل على إيجاد الحلول لها في حال وقوعها، ولقد عرّفت (2020) Alshaer اليقظة الاستراتيجية بأنها وسيلة رصد ومتابعة ذكية لمحيط المنظمة من خلال البحث عن المعلومات الحالية والمستقبلية، إنها مثل رادار المنظمة من خلال استشعار التطورات المختلفة المحيطة بالمنظمة لاغتنام الفرص الجديدة وتقليل المخاطر المرتبطة بعدم اليقين، حيث أن البحث عن المعلومات هو الخطوة الأولى لليقظة الاستراتيجية من خلال تحديد مجال اليقظة وتحديد ما يجب مراقبته وأين توجد المعلومات ثم الحصول عليها ووضع خطة عمل ثم يتم تحليل المعلومات ومعالجتها وإنشاء توازن معرفي لاستخدامها في الوقت المناسب لاتخاذ القرار.

لقد تم إختيار هذه الدراسة على قطاع شركات الألبان العاملة في الأردن، كون هذا القطاع واجه أزمات كبيرة في الماضي ولا يزال يواجه أزمات حالية، فتم إختيار اليقظة الاستراتيجية لمواجهة تلك الأزمات بجمع وتحليل ونشر المعلومات الخاصة بهذه الأزمات بالإستعانة با من خلال إستثمار الخبرات وتجارب العمل بالإضافة إلى قاعدة المعلومات التي تم إنشاؤها في المنظمة.

2. أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية النظرية

✓ تظهر الأهمية النظرية لهذه الدراسة من خلال المعلومات التي تهيئها اليقظة الاستراتيجية كعامل استراتيجي هام في تجنب الأزمات والحد من آثارها السلبية، وهو ما يدل عليه العديد من الشواهد حول تجنب منظمات وشركات من الوقوع في أزمات مستقبلية نتيجة اهتمامها وأخذها بعين الاعتبار وبجدية لموضوع اليقظة الاستراتيجية ومعلوماتها في سبيل الحد من الأزمات، في حين اختفاء واندثار شركات أخرى من الخارطة الاقتصادية نتيجة عجزها وإهمالها لهذا الجانب، وأشار الشوابكه (2019) إلى أن اليقظة الاستراتيجية تعتبر من الأساليب الفعالة في مجال رصد، وجمع، ونقل كافة المعلومات المتعلقة بمحيط المنظمات من زبائن، وموردين، وتكنولوجيا، وقوانين، ومنافسين... الخ، كما تملك نظم دعم القرار إمكانية مساعدة متخذي القرارات في استخدام البيانات والنماذج التي تزودهم بالمعلومات وتدعمهم في اتخاذ القرارات.

✓ وتبرز أهمية هذه الدراسة في محاولة ربط متغيرات اليقظة الإستراتيجية بدلالة أبعادها (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية، اليقظة الاجتماعية، اليقظة التنافسية، اليقظة البيئية، اليقظة القانونية) في إدارة الأزمات بأبعادها (الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الضرر، إستعادة النشاط، إستخلاص الدروس (التعلم)) في شركات الألبان الأردنية، وذلك من خلال معرفة مختلف التهديدات التي من الممكن أن تواجهها في مجال أنشطتها المختلفة.

✓ كما أن هذه الدراسة تبحث متغيراً كمتغير وسيط، فقد يكون لهذا المتغير أهمية في إدارة الأزمات، ويأمل الباحث بأن تكون هذه الدراسة إضافة متواضعة للدراسات العربية وخاصة أنه لا توجد دراسة حسب علم الباحث تربط بين المتغيرات الثلاثة (اليقظة الاستراتيجية، إدارة الأزمات، وا) في دراسة متكاملة.

ثانياً: الأهمية العملية

✓ تمثلت الأهمية العملية لهذه الدراسة من خلال النتائج التي تم الحصول عليها بعد تحليل البيانات إحصائياً، وما قدمته من توصيات لشركات الألبان الأردنية، فهي دراسة تحليلية للأزمات التي تواجه شركات الألبان الأردنية.

✓ وكذلك جاءت هذه الدراسة لرصد الأزمات مسبقاً والحد من آثارها السلبية من خلال اهتمام المنظمات بمعلومات اليقظة الإستراتيجية، ومتابعة ورصد التغيرات المحيطة للتكيف والتأقلم مع الظروف الطارئة والمحتمل حدوثها مستقبلاً، بأساليب وتقنيات عمل حديثة.

✓ إن إهتمام الإداريين باليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات سيعمل على تمكين القادة الإداريين وإعطائهم المزيد من الإستقلالية في إتخاذ القرارات مما ينعكس ايجاباً في إدارة التحديات والأزمات.

3. أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر اليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات، بهدف توعية المنظمات بأهمية الإعتماد على اليقظة الإستراتيجية للكشف عن الأزمات والتهديدات وإمكانية الإستعداد المسبق لمواجهة هذه الأزمات وكيفية التعامل معها، إضافة إلى تحقيق جملة من الأهداف الفرعية التالية:

✓ التعرف إلى مستوى الأهمية النسبية لليقظة الإستراتيجية في شركات الألبان الأردنية.

✓ التعرف إلى مستوى الأهمية النسبية لإدارة الأزمات في شركات الألبان الأردنية.

4. مشكلة الدراسة

تكمن مشكلة الدراسة فيما واجهته شركات الألبان الأردنية من ازمات متعددة في الأعوام السابقة، ولإطلاع على أهم هذه الأزمات تطلب الأمر إجراء عدد من اللقاءات مع الإداريين في شركات الألبان الأردنية، وعلى النحو التالي:

ذكر مدير إدارة الموارد البشرية في شركة ألبان الجنيدي بأن شركات الألبان واجهت أزمات عدة منها: ارتفاع الضرائب المفروضه عليها من قبل الحكومة، حيث تعرضت شركات الألبان إلى أزمة كبيرة في شهر يوليو 7، 2019 فقد شهدت أسعار الألبان بالسوق المحلية خلال ذلك التاريخ ارتفاعاً بنسب وصلت إلى (25%)، ويعود السبب في رفع منتجات الألبان في تلك الفترة إلى زيادة نسب ضريبة المبيعات من قبل الحكومة من (4-10%) على الألبان ومنتجاتها، وبناءً عليه ظهرت دعوات لمقاطعة منتجات الألبان ولمدة اسبوعين، حيث دعت الجمعية الوطنية لحماية المستهلك في الأردن المواطنين لمقاطعة شراء واستهلاك الألبان المصنعة لثني هذه الشركات عن قرارها وإتفاقها على رفع الأسعار، وذلك

رداً على قرار رفع الأسعار مما شكّل أزمة كبيرة أمام هذه الشركات لبيع منتجاتها، ومن الأزمات التي واجهتها شركات الألبان ولا زالت تواجهها منافسة المنتج الخارجي من مشتقات الألبان للمنتجات المحلية، إضافة إلى وجود الكثير من معامل الألبان المحلية والتي تنافس شركات الألبان الرئيسية (غسان محمود ملالحة، مقابلة شخصية، 23 حزيران، 2019). وأشار موظف إدارة المبيعات في شركة الألبان الأردنية المحدودة "المها" بأن من أهم الأزمات التي واجهت شركات الألبان في السنوات الأخيرة في الأردن زيادة عدد شركات الألبان واحتدام سوق المنافسة بين هذه الشركات، وكذلك ارتفاع تكاليف الإنتاج وأسعار المواد المستوردة عالمياً، وقيام وزارة الزراعة بمنع استيراد الحليب ومشتقات الألبان بهدف حماية المنتج المحلي، وفي ذات الوقت لم تضع وزارة الصناعة والتجارة سقوفاً سعرية، وكذلك إغراق السوق المحلية من منتجات الألبان ومشتقاتها المستوردة، مما شكّل أزمات كبيرة متتالية أمام شركات الألبان الأردنية (إسماعيل مسلم الخلايلة، مقابلة شخصية، 5 أيار، 2019).

وأوضح مدير المبيعات في شركة ألبان حارتنا أن التطور التكنولوجي المستمر وسرعة الحصول على المعرفة، وكذلك زيادة أعداد معامل الألبان والتي تنافس شركات الألبان وبأسعار أقل من السعر المتعارف عليه مما يدعو المواطن إلى الإقبال على الشراء من منتجات هذه المعامل وخصوصاً في ظل الأزمات الاقتصادية والتي أثّرت على المشتريين، مما جعل شركات الألبان الأردنية تواجه أزمات أمامها (سامر شريف العوضي، إتصال شخصي، 6 أيار، 2019)، ويبيّن مدير إدارة الموارد البشرية في شركة ألبان طيبة عدداً من الأزمات التي واجهت شركات الألبان الأردنية منها: دخول منتجات مستوردة منافسة، وتباع بأسعار أقل من كلف تصنيعها محلياً، وكذلك منافسة معامل الألبان المحلية لمنتجات شركات الألبان الأردنية، وكذلك رفع الضريبة على مشتقات الألبان مما سبب إرباكاً في سوق العمل ومقاطعة المواطنين لمنتجات هذه الشركات وظهور أزمة حقيقية أمام شركات الألبان الأردنية (نادر عيسى عثمان، إتصال شخصي، 6 أيار، 2019).

وبناءً عليه يرى الباحث أن مشكلة الدراسة تمحورت حول الأزمات التي واجهت قطاع شركات الألبان الأردنية، والتي من أبرزها فرض ضريبة مبيعات مرتفعة على منتجات الألبان والأجبان (مشتقات الحليب) بنسبة (4% - 10%)، مما أدى إلى استمرار خسائرها بشكل كبير، بالإضافة إلى ارتفاع أسعار الطاقة من محروقات وكهرباء وفرض

رسم حماية على منتجات الألبان ومشتقاتها المستوردة، وفرض ضريبة دخل على الصادرات، وهذه الأسباب مجتمعة شكّلت أزمات كبيرة لشركات الألبان أدت إلى تقلب منافسيها عليها وخروج بعض الشركات من السوق، ويضيف الباحث أيضاً الأزمة الحالية التي تواجهها شركات الألبان الأردنية وهي أزمة فايروس كورونا وما رافقها من تنفيذ أمر الدفاع بتطبيق الحظر الجزئي والشامل وتخفيض كوادرات العمل إلى النصف مما أدى إلى تقليل نسب المبيعات، وللتغلب على هذه الأزمات والتقليل من آثارها يجب تفعيل اليقظة الإستراتيجية في ظل وجود ا كمتغير وسيط في شركات الألبان الأردنية، لتعزيز القدرة التنافسية العالية لها وتمكينها من تلبية متطلبات الزبائن وكسب رضاهم وولائهم لأنهم أساس نجاح أية منظمة. بناء على ما سبق فإن مشكلة الدراسة تتمثل بسؤالها الرئيس التالي: " ما أثر اليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات، في شركات الألبان الأردنية؟"

5. فرضيات الدراسة

Ho1: "لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية بمستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لليقظة الإستراتيجية بأبعادها (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية، اليقظة الاجتماعية، اليقظة التنافسية، اليقظة البيئية، اليقظة القانونية) مجتمعة في إدارة الأزمات بأبعادها (الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الضرر، استعادة النشاط، استخلاص الدروس (التعلم)) في شركات الألبان الأردنية".
وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

Ho1-1: "لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية بمستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لليقظة الإستراتيجية بأبعادها (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية، اليقظة الاجتماعية، اليقظة التنافسية، اليقظة البيئية، اليقظة القانونية) في الإنذار المبكر في شركات الألبان الأردنية".

Ho1-2: "لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية بمستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لليقظة الإستراتيجية بأبعادها (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية، اليقظة الاجتماعية، اليقظة التنافسية، اليقظة البيئية، اليقظة القانونية) في الاستعداد والوقاية في شركات الألبان الأردنية".

Ho1-3: "لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية بمستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لليقظة الإستراتيجية بأبعادها (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية، اليقظة

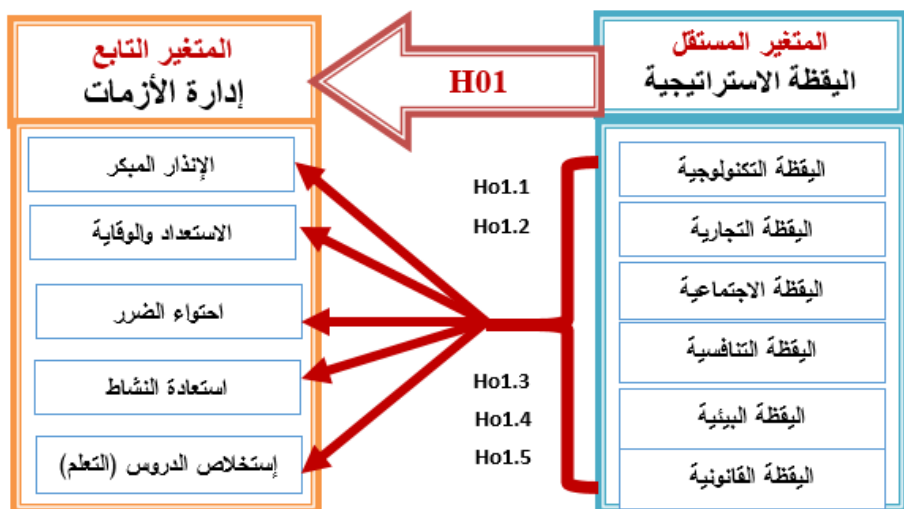
الاجتماعية، اليقظة التنافسية، اليقظة البيئية، اليقظة القانونية) في احتواء الضرر في شركات الألبان الأردنية".

Ho1-4: "لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية بمستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لليقظة الإستراتيجية بأبعادها (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية، اليقظة الاجتماعية، اليقظة التنافسية، اليقظة البيئية، اليقظة القانونية) في إستعادة النشاط في شركات الألبان الأردنية".

Ho1-5: "لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية بمستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لليقظة الإستراتيجية بأبعادها (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية، اليقظة الاجتماعية، اليقظة التنافسية، اليقظة البيئية، اليقظة القانونية) في إستخلاص الدروس (التعلم) في شركات الألبان الأردنية".

6. أنموذج الدراسة

الشكل رقم (1) أنموذج الدراسة



المصدر: الإنموذج من إعداد الباحث اعتماداً على المراجع التالية:

- تم الإستناد في تحديد أبعاد المتغير المستقل على: (بن خديجة، 2018؛ أبو عريش، 2016، هادي ومزهر، 2020، اوامر، 2019، سليمان، حليحل وشلاكة، 2019 ؛ Drevon, Maurel and Dufour, 2019، Alshaer, 2020 ؛ (2016)

Jakobiak, 2001; Laurent, Hermel, Heintz, Karabegovic and Molnar 2007; Lesca, 2003).

- تم الإستناد في تحديد أبعاد المتغير التابع على:

(السكرانة، 2015؛ رفاعي وجبريل، 2014؛ المساعدة، 2012؛ جلدة، 2011؛ الظاهر، 2010؛ أبو فارة، 2009؛ جاد الله، 2007؛ الخضير، 2002، Gilpin & Murphy, 2008).

7. التعريفات المفاهيمية.

اليقظة الإستراتيجية (Strategic Vigilance): يشير (Lesca (2003,13) إلى اليقظة الإستراتيجية بأنها العملية المعلوماتية التي بواسطتها تضمن المنظمة الاستماع للإشارات المتوقعة خاصة الضعيفة منها، في بيئة تتمتع بالعديد من الفرص، وتهددها العديد من التهديدات.

اليقظة التكنولوجية (Technological Vigilance) هي مراقبة المنظمة للمحيط التكنولوجي في شركات الألبان الأردنية لكي تتمكن من تحقيق معرفة مستدامة من أجل تطوير معرفتها التكنولوجية على المستوى العالمي والمحلي لحماية مستقبلها (الزهيري، 2018، 7).

اليقظة التجارية (Business Vigilance): هي ذلك النشاط الذي تتمكن من خلاله المنظمة من دراسة العلاقة بين الموردين والزبائن والمهارات الجديدة التي تظهر بين السوق ومعدل نموه، وبهذا تستطيع رصد نقاط قوتها وضعفها في تعاملاتها مع السوق بغرض تحسين أدائها وتنافسيتها (بن خديجة، 2018، 191).

اليقظة الاجتماعية (Social Vigilance): تتمثل اليقظة الاجتماعية في ملاحظة وتحديد جميع الظواهر الاجتماعية مثل: الصراعات الاجتماعية، التعارضات العرقية والدينية، سوء التفاهم الحاصل بين الأجيال، التمسك العنيد بالتقاليد، وكل ما يثير انتباه المتقبط ويهدد من سلامة التناسق التنظيمي أو يعزز منه (عمر ولين، 2017، 5).

اليقظة التنافسية (Competitive Vigilance): تهتم بالمنافسين الحاليين، والمرقبين، والداخلين الجدد إلى السوق منتجات بديلة، وهي مكملة لكل من اليقظة التكنولوجية، والتجارية، وعلى اعتبار أن الهدف الأساسي لهم هو تمكين المنظمة من تحقيق

ميزة تنافسية للتوقع في السوق، ومواجهة المنافسة الشرسة التي يشهدها قطاع النشاط (Inès, 2008, 60).

اليقظة البيئية (Environmental Vigilance): تهتم هذه اليقظة بمكونات البيئة الخارجية العامة؛ أي العوامل غير المرتبطة مباشرة بمهنة المنظمة، وهي تشمل اليقظة الاجتماعية واليقظة السياسية والتشريعية واليقظة الجيوسياسية (بن خديجة، 2017، 188).

اليقظة القانونية (Legal vigilance): تتمثل في رصد وتتبع تطور القوانين والتشريعات والأنظمة في القطاع التي تنشط فيه المنظمة، وليس فقط المعايير القانونية وإنما المعايير التقنية التي غالباً ما تكون حاسمة في إنجاح الأعمال التجارية (Samier&Sandoval,2002).

الأزمة (Crisis): الأزمة هي أمر لا يمكن التنبؤ به، ويهدد ما يتوقعه أصحاب المصالح ومن الممكن أن يشكل خطورة كبيرة على أداء المنظمة ويولد نتائج سلبية (Coombs, 166, 2007).

إدارة الأزمات (Crises Management): تعتمد إدارة الأزمات على التخطيط الإستراتيجي للأزمات من خلال تقييم التهديدات وتطوير إستراتيجيات واستخدام أدوات علمية وعملية خلال مراحل الأزمة المختلفة، لمعالجتها ومحاولة السيطرة عليها لتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها (Fearn, (Larson & Rudwall, 2010)، Banks,2007, 8)، (Tufano, 2011).

إكتشاف إشارات الإنذار المبكرة (Detection of early warning signals): يتم في هذه المرحلة الاهتمام برصد وتحليل الإشارات التي تشير إلى قرب وقوع الأزمة، وهنا يظهر التباين في قدرة المسؤولين على التنبؤ باحتمالية حدوث أزمة وفقاً لخصائصهم الشخصية ومستوى تأهيلهم، لذا فإن احتواء هذه الإشارات والقدرة على التعامل معها يعتمد على مهارة وكفاءة المسؤولين في التقاط هذه الإشارات والاستعداد للتعامل معها (الجبوري والألوسي، 2018).

الإستعداد والوقاية (Preparedness and Prevention): بعد الإستعداد والوقاية هو مجموعة من الإجراءات التي تظهر مدى تجهيز الإدارة بالإعداد للوقاية من

الأزمات، لضمان إستعداد الأجهزة الأمنية واستعدادها للمواجهة مع الأزمات في مراحل تطورها (Abu Zyeada & Sherif, 2017).
 احتواء الضرر (Confrontation and Containment of Damage): تركز هذه المرحلة على الأزمة حال وقوعها، ويتم فيها تطبيق الخطط والسيناريوهات المعدة في المرحلة السابقة لاحتواء مخاطر هذه المرحلة (سلمان، 2014، 98).
 إستعادة النشاط (Restoration the Activity): وهي مرحلة استعادة التوازن والعودة إلى الوضع التي كانت موجودة عليه قبل الأزمة، وتشمل هذه المرحلة جمع معلومات كافية حول الأزمة وعواقبها، وتخفيف أضرارها، وتحديد الاحتياجات اللازمة للعودة إلى حياة العمل الطبيعية (Abu Zyeada and Sherif, 2017).
 إستخلاص الدروس (التعلم) (Lessons Learned): وهي تتضمن استرجاع واستعادة الأحداث، ودراستها دراسة متعمقة ومستفيضة، وإستخلاص الدروس (التعلم) المستفادة منه (الثويني، 2018).

8. الدراسات السابقة

الدراسات في البيئة العربية:

Alshaer (2020) The Effect of Strategic Vigilance on Organizational Ambidexterity in Jordanian Commercial Banks

تهدف هذه الدراسة التعرف الى أثر اليقظة الإستراتيجية في البراعة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية. التي أجريت في الأردن إلى إبراز أثر اليقظة الإستراتيجية على البراعة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية، حيث تتلخص مشكلة البحث أنه مع انفتاح الأسواق المحلية على المنافسة العالمية والتطور التكنولوجي السريع تحول العالم إلى قرية صغيرة تتعامل فيها المنظمات الأردنية مع مستوى عال من عدم الاستقرار البيئي، وتلعب اليقظة الاستراتيجية دوراً فعالاً في توفير المعلومات اللازمة في كثير من جوانب المنظمة مما يفعل دورها في تقوية المنظمة، لذلك هدفت الدراسة إلى معرفة أثر اليقظة الإستراتيجية كمتغير مستقل على البراعة التنظيمية كمتغير تابع، وكان مجتمع الدراسة المديرين في البنوك التجارية الأردنية كجزء من القطاع المصرفي الأردني.

وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لليقظة الإستراتيجية على البراعة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية، وهذا يشير إلى أهمية اليقظة الاستراتيجية

المتمثلة في الاهتمام والوعي بالأحداث الجارية والتجارب الداخلية والخارجية والعثور عليها واستغلال الفرص وتجنب آثار التهديدات في تحقيق البراعة التنظيمية في التجارة الأردنية، وأوصت الدراسة بأن تولي البنوك اهتماما واضحا بالتسويق واليقظة التكنولوجية والتي من خلالها فرصة حقيقية للمنظمة للتعرف على ظروف السوق وما أفكار العملاء حول طبيعة المنتجات، كما توصي الدراسة بضرورة توظيف المنظمات للجان وفرق متخصصة في اليقظة الاستراتيجية وتزويدهم بكل الموارد اللازمة لذلك.

دراسة هادي ومزهر (2020) بعنوان: الذكاء واليقظة الاستراتيجيتين وأثرهما في تحقيق النجاح التنظيمي، استطلاع لآراء القيادات الإدارية في جامعة المثنى حول تطبيق البرنامج الحكومي لسنة 2018-2022.

هدفت هذه الدراسة التي أجريت في محافظة المثنى - العراق، إلى دراسة تأثير الذكاء الاستراتيجي واليقظة الاستراتيجية في تحقيق النجاح التنظيمي الممثل بأهداف البرنامج الحكومي لوزارة التعليم العالي بوجودهم معا أو بصورة منفصلة بوصفهم احد أدوات الإدارة الاستراتيجية ومن المواضيع ذات الأهمية الكبيرة والمعتمدة في الدول المتقدمة، وبرزت أهمية هذه الدراسة من خلال تركيز البحث على مواضيع في غاية الأهمية للمنظمات وهي الذكاء واليقظة الاستراتيجيتين كمتغير مستقل وأثرهما في النجاح التنظيمي كمتغير تابع، وباعتماد المنهج التحليلي على القيادات الإدارية في رئاسة الجامعة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: الذكاء الاستراتيجي يرتبط معنويًا مع اليقظة الاستراتيجية، ورصد أي معلومة أو إشارة ضعيفة في البيئة الخارجية بحيث تتيح مثل هذه المعلومات الاستباقية الى استغلال الفرص وتجنب المخاطر والتهديدات الخارجية والتقليل من حالة عدم التأكد أو اليقين، كما أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها ضرورة تطبيق اليقظة الاستراتيجية ورصد المعلومات والإشارات وذلك بتوفير منظومة اتصالات وتقنيات متطورة وربط المعلومات مع جميع الإدارات والتنسيق الجيد فيما بينهم للتأكيد على تفعيل اليقظة الاستراتيجية والاستفادة منها في نجاح الخطط والاستراتيجيات.

دراسة سليمان، حليحل وشلاكة (2019) بعنوان: اليقظة الاستراتيجية وانعكاساتها على القدرات الحيوية للمنظمة: دراسة وصفية تحليلية في شركة أور للصناعات الهندسية / ذي قار.

هدفت هذه الدراسة التي أجريت في مدينة ذي قار- العراق، إلى معرفة مدى تأثير اليقظة الاستراتيجية في تفعيل القدرات الحيوية لشركة أور، ولقد ركزت الدراسة على متغير اليقظة الاستراتيجية كمتغير مستقل، ومتغير القدرات الحيوية كمتغير تابع، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار مجتمع البحث من الموظفين العاملين في شركة أور للصناعات الهندسية.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج نذكر منها أن هنالك تراجعاً بعض الشيء لدى الشركة فيما يتعلق بإدراكها للبيئة وهو ما قد يوكد فجوة بينها وبين المنافسين في مجال الصناعات الكهربائية، وأظهرت النتائج أيضاً وجود مستوى من التأثير والترابط بين متغيري البحث وهو وما يجعلهما من المداخل الإدارية الجيدة لتفعيل عمل الشركة وفعاليتها على المدى الطويل، ومن نتائج الدراسة أيضاً أن هناك ما يشير إلى أن العاملين في شركة أور لديهم القدرة على التعلم واكتساب المعرفة الظاهرة والضمنية.

دراسة عمران وأبو نجيم (2019) بعنوان: دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي دراسة ميدانية في شركة ليببانا للهاتف المحمول سبها.

هدفت هذه الدراسة التي أجريت في مدينة سبها - ليبيا، إلى التعرف على الدور الذي يمكن أن تلعبه اليقظة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في شركة ليببانا للهاتف المحمول في مدينة سبها، في إطار شمولي لبناء إطار فكري وميداني لتحديد العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية كمتغير مستقل، والنجاح الاستراتيجي كمتغير تابع، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار مجتمع البحث من القيادات الادارية بالشركة في مدينة سبها.

توصلت الدراسة إلى عدداً من النتائج نذكر منها: وجود علاقة طردية بين اليقظة الاستراتيجية والنجاح الاستراتيجي، وأن لليقظة التنافسية واليقظة التسويقية دور كبير في تحقيق النجاح الاستراتيجي، وتبين من خلال الدراسة وجود علاقة طردية قوية بين اليقظة البيئية وكافة المحددات الأخرى المتعلقة باليقظة الاستراتيجية، وكذلك وجود علاقة طردية بين اليقظة التكنولوجية وبعض محددات النجاح الاستراتيجي كالبقاء في ميدان العمل والتكيف، وكانت أهم التوصيات ضرورة العمل على إيجاد لجان أو فريق لليقظة الاستراتيجية بالشركة على ان يتم تجهيزه بكافة الامكانيات

المادية والبشرية اللازمة للعمل على تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها من خلال توفير كم كبير من المعلومات الاستراتيجية ذات الأهمية للشركة.

AL-yasiri, Mohammad and Hussein (2019) Measuring the Impact of Strategic Vigilance in Strategic Intelligence. Analytical study of the views of a sample of workers in AL - FURAT general company for Chemical Industries.

تهدف هذه الدراسة التعرف الى قياس تأثير اليقظة الاستراتيجية في الذكاء الاستراتيجي. دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية. التي أجريت في محافظة بابل - العراق، إلى تحديد الدور الذي تلعبه اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الذكاء الاستراتيجي في شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية، ويعبر عن مشكلة البحث من خلال طرح أسئلة حول مدى تأثير اليقظة الاستراتيجية وأبعادها في الذكاء الاستراتيجي ضمن فئة بسيطة من الموظفين في شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية، واستخدمت الدراسة استبيان لجمع البيانات والمعلومات عن عينة من العاملين. والذي يشمل (موظفين، مدير دائرة، ومدير قسم) الذين يعملون في هذه الشركة.

أشارت نتائج الدراسة لوصف ردود عينة الدراسة على اليقظة الاستراتيجية أن المنظمة التي تم التحقيق فيها تولي عناية كبيرة لهذا المتغير لأنه له دور كبير في التأثير على فعالية برامج الذكاء الاستراتيجي، ويظهر ذلك من خلال الاهتمام الواضح باليقظة التسويقية التي من خلالها تتمتع المنظمة بفرصة حقيقية للتعرف على ظروف السوق وما هي أفكار العملاء حول طبيعة المنتجات، وأيضاً الاهتمام الواضح باليقظة التنافسية بسبب دورها الكبير في إجراء التعديلات اللازمة على استراتيجيات المنظمة لرصد طبيعة الأساليب المستخدمة من قبل المنافسين والتميز في السوق، إضافة إلى الاهتمام الواضح باليقظة المحيطة، مما يساهم في زيادة البحث وجمع ومعالجة المعلومات حول محيط المنظمة، مما يسمح لها بتجديد أنشطتها باستمرار، وأخيراً التركيز الكبير على اليقظة التكنولوجية لأنها لها دور فعال في توفير معلومات كاملة وصحيحة عن التطور التكنولوجي من حيث تطبيقه وتوقيت تقديمه ومستوى الأهداف.

دراسة المجذاب (2019) بعنوان: إسهام التمكين الإداري في تعزيز فاعلية إدارة الأزمات: دراسة استطلاعية لآراء عينة في بعض كليات جامعة الموصل.

هدفت هذه الدراسة التي أجريت في جامعة الموصل - العراق، إلى بيان مدى إسهام التمكين الإداري في تعزيز فاعلية إدارة الأزمة، واختيرت جامعة الموصل مكاناً للتعرف على الدور الذي لعبه التمكين الإداري في تخفيف تداعيات الأزمة وحل المشكلات التي واجهتها، استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبانة الدراسة على عدد من العاملين في الجامعة.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن العناصر الأساسية التي تدعم عمل المنظمات تتمثل في الحاجة إلى التمكين الإداري كداعم مهم لفاعلية إدارة الأزمات الذي ينبغي على المنظمات تبنيه إن هي أرادت تحقيق التفوق التنافسي في ظل البيئة المتسارعة والديناميكية، وأثبتت نتائج البحث من خلال التحليلات الإحصائية أن هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين التمكين الإداري وفاعلية إدارة الأزمات في المنظمة المبحوثة، كما يؤثر التمكين الإداري في فاعلية إدارة الأزمات، وساعدت نتائج البحث في ردم الفجوة بين هذين المتغيرين.

دراسة محسن (2019) بعنوان: إدارة الأزمات لعمداء الكليات في الجامعة المستنصرية وعلاقتها باتخاذ القرار الفعال.

هدفت هذه الدراسة التي أجريت في الجامعة المستنصرية - العراق، إلى ضرورة وجود قيادة تمتلك أساليب حديثة في إدارة الأزمة واتخاذ القرار المناسب، وتكمن مشكلة البحث بأن الأزمات أصبحت تشكل حاجساً كبيراً ومؤثراً في مستقبل المؤسسات التعليمية والتربوية والعاملين فيها، فمن هنا بات من الصعوبة للقائمين إدارة هذه الأزمات أن يعملوا على تحديد أسبابها واتخاذ القرار بها، وذلك لصعوبة السيطرة عليها، بسبب التغيرات والتطورات الحادة والمفاجئة في المجتمع، فضلاً عن الإدارة المسؤولة فيها باتخاذ القرارات المناسبة لمثل هذه الأزمات، وقد اعتمدت الباحثة متغيري الدراسة "إدارة الأزمات لعمداء الكليات في الجامعة المستنصرية وعلاقتها باتخاذ القرار الفعال"، وتحددت عينة البحث بالتدريسيين جميعهم ممن يعملون في كليات الجامعة المستنصرية.

أظهرت نتائج الدراسة أن عمداء كليات الجامعة المستنصرية يتمتعون بمستوى جيد من إدارة الأزمات، وبمستوى جيد من اتخاذ القرار، وأن هناك هناك علاقة ارتباطية عالية بين إدارة الأزمات ووقوعها، وفي كيفية التعامل معها في اتخاذ القرارات المناسبة لها، بالإضافة إلى أن إدارة الأزمات تعني تحديد منهج واضح للتعامل مع الأزمات عند حدوثها

بالاعتماد على الوعي الكامل بمقدرات المنظمة الجامعية، ومن أهم النتائج أيضاً أن القيادات الجامعية لها أثر مهم في عملية اتخاذ القرار أثناء وقوع الأزمات في الجامعة والكليات، وأخيراً يعد القرار لب العملية الإدارية والمحور الذي يؤثر في كل جوانبها وان تركيب التنظيم يتمدد بالطريقة التي تعمل بها القرارات.

دراسة عبدالرحمن (2019) بعنوان: واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي الأردنية: دراسة ميدانية على جامعة البلقاء التطبيقية.

هدفت هذه الدراسة التي أجريت في جامعة البلقاء التطبيقية - الأردن، إلى الكشف عن واقع إدارة الأزمات في جامعة البلقاء التطبيقية، ومعرفة أثر كل من المتغيرات (النوع الاجتماعي، والكلية، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة) على الواقع، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية، وفي ضوء نتائج الدراسة ومناقشتها، يقتضي التعامل مع الأزمات بإدارة نوعية للمحافظة على بقاء واستمرار ونمو مؤسسات التعليم العالي، وهذا لا يتحقق إلا من خلال تفعيل دور أعضاء هيئة التدريس في عملية إعداد وتنفيذ الخطط التنفيذية الاستراتيجية لإدارة الأزمات، مع تحفيزهم للمشاركة في إدارة الأزمات، ومشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات من خلال تنظيم شبكي مرن يضمن الاستجابة السريعة للأزمات، وجمع المعلومات التي من شأنها المساهمة في التنبؤ بالأزمات المستقبلية، وكذلك البحث عن كافة السبل التي تعمل على ارتقاء مستوى إدارة الأزمات، ويحسن من أدائها داخل الجامعات.

الدراسات الأجنبية:

Drevon, Maurel & Dufour (2019) Veille stratégique et prise de décision: une revue de la littérature.

تهدف هذه الدراسة التعرف الى اليقظة الاستراتيجية وصنع القرار: مراجعة الأدبيات. التي أجريت في جامعة مونتريال - كندا، إلى استخدام اليقظة، وبشكل أكثر تحديداً الذكاء الإستراتيجي بالإشارة إلى صنع القرار كما هو موضح في أدبيات علوم الإدارة والمعلومات، حيث جاءت متغيرات الدراسة على شكل متغيرين وهما اليقظة الاستراتيجية وصنع القرار، وتم تقديم النماذج الرئيسية الثلاثة لاتخاذ القرار (الجزء الأول) والتي تم تحديد العوامل الثلاثة التي تؤثر على عملية صنع القرار (الجزء

الثاني)، أخيراً، تم تسليط الضوء على ثلاثة أنواع من الدعم الذي يقدمه الرصد الاستراتيجي لعملية صنع القرار (الجزء الثالث)، مما أدى إلى اختتام المؤلفين ذلك الرصد الاستراتيجي يسهم نظرياً في هذه العملية قبل وبعد القرار الفعلي.

من النتائج التي توصلت إليه هذه الدراسة بأن سمحت بتقديم النماذج الرئيسية لصنع القرار، بتسليط الضوء على ثلاثة عوامل تؤثر على صنع القرار في سياق المنظمات؛ المعلومات، التجربة وقرار صناع القرار، والسياق الاجتماعي، حيث أنها أتاحت العديد من الكتابات في العلوم الإدارية وعلوم المعلومات من التقدم نظرياً بأن اليقظة الاستراتيجية ستشارك من الناحية النظرية في صنع القرار، وذلك بفضل تقليل حالة عدم اليقين، الحد من تشتت المعلومات، فهم أفضل للبيئة، وكذلك الكشف عن إشارات ضعيفة من شأنها أن تغذي الحدس لدى صانعي القرار، وذلك بفضل شرعية مساهمة اليقظة الاستراتيجية في دعم صانع القرار في اختياراته، ودون وضعه في حالة من عدم اليقين التام بشأن العواقب، ويمكن لصانع القرار أن يتصرف ويقرر براحة أكبر، وبالمثل، فإن دعم القرار النهائي يهدف إلى طمأنة صانع القرار في خياراته وطمأنة منظمته نفسها، وفي هذه الحالة سيتمكن اليقظة الاستراتيجية من مشاهدة الأمور بشكل أفضل.

Apuke and Tunca (2018) Social Media and Crisis Management: A Review and Analysis of Existing Studies

تهدف هذه الدراسة التعرف الى وسائل التواصل الاجتماعي وإدارة الأزمات؛ مراجعة وتحليل الدراسات الحالية. التي أجريت في جامعة ليفك- قبرص، إلى مراجعة وتحليل الدراسات الحالية التي بحثت في وسائل التواصل الاجتماعي وإدارة الأزمات، حيث أصبحت وسائل التواصل الاجتماعي أكثر طرق الاتصال استخداماً ونشاطاً؛ ومع ذلك فإن الدراسات التي تنظر في استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في إدارة الأزمات هي في طور النمو، وبالتالي يتم في هذه الدراسة تحليل المعرفة المتنامية التي بحثت في وسائل التواصل الاجتماعي وإدارة الأزمات، وتم إجراء مراجعة في الفترة ما بين أكتوبر (2017) إلى يناير (2018) مما يستلزم الحصول على المواد واسترجاعها من قاعدة بيانات إلكترونية.

وأكدت النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن وسائل التواصل الاجتماعي قد غيرت مشهد التواصل في الأزمات لأنها تسمح بمزيد من التفاعل، وتؤدي إلى إنشاء وتبادل المعلومات والأفكار والصور، ويُنصح ممارسي العلاقات العامة والمنظمات بمتابعة نشاط وسائل التواصل الاجتماعي والعمل على ذلك، لأنه إذا تم استخدامها وفقاً لذلك، فقد

تكون بمثابة منصة تفاوض أثناء الأزمات، ويمكن للمنظمات أيضاً الاستفادة من Facebook عن طريق إنشاء صفحة ويب للشركة، وأيضاً تشير الدراسات حول تأثير Twitter في إدارة الأزمات إلى أن المنظمات بحاجة إلى أن يكون لها حساب على هذه الوسائط الاجتماعية، وأن هذا النوع من الطريقة يمكن أن يسهل مراقبة التغييرات مع مرور الوقت، وبدوره تعزيز فهم استخدام وسائل الإعلام الاجتماعية خلال الأزمة. ومع ذلك فقد ثبت أن وسائل التواصل الاجتماعي لها تأثيرات سلبية وإيجابية على إدارة الأزمات، ولكن إن أهمية وسائل التواصل الاجتماعي كأداة لحل الأزمة أمر لا جدال فيه ولديها القدرة على إظهار الحقيقة، ويتم تشجيع الممارسين على إثراء المعرفة الشاملة لكيفية عمل وسائل الإعلام الاجتماعية وأفضل طريقة للمناورة بها للتواصل مع أصحاب المصلحة.

Mikušová and Horváthová (2018) Prepared for a crisis? Basic elements of crisis management in an organisation.

تهدف هذه الدراسة التعرف الى هل أنت مستعد لأزمة؟ العناصر الأساسية لإدارة الأزمات في المنظمة. التي أجريت في جامعة أوسترافا التقنية، جمهورية التشيك، إلى تحديد العناصر الأساسية التي يجب مراعاتها عند تشكيل العملية الكاملة لإدارة الأزمات في المنظمة، وتشرح هذه الدراسة تحديد العناصر الأساسية، وتسلسل علاقات العناصر الأساسية في إنشاء إدارة الأزمات، حيث أنه لا يمكن للمنظمات الكبيرة إدارة الأزمة لأن لديها متخصصين في مجالات نشاط المنظمة المحددة، ولقد اتضح من المناقشات أن مالكي ومديري المنظمات الصغيرة لديهم فكرة مشوهة عن الأزمات وإدارتها، وإمكانيات تنميتها ودوراتها وما شابه ذلك، إنهم متشككون فيما يتعلق بإمكانية استعدادهم لمواجهة الأزمة وإدارتها. ولذلك أجريت أبحاث تركز على علاقة مديري الأعمال الصغيرة بإدارة الأزمات. وجاءت نتائج هذه الدراسة إلى أنه يتطلب مقارنة مواقف المديرين أو أصحاب الأعمال، والهدف من ذلك استعادة مصداقية المنظمة للموظفين وبيئتها، وهذا يمكن أن يخلق ظروفًا للعودة إلى السوق، وأن الخبراء الخارجيين لم يقدم أي منهم وجهة نظر لإدارة الأزمات، ويمكن أن يصبح الأشخاص المسؤولون الذين يصممون عملية إدارة الأزمات المحددة هنا أداة مهمة لبقاء المنظمة، يهدف الإطار المقدم أيضاً إلى تعزيز ونشر وتحسين الفهم النظري لمختلف التخصصات بين الممارسين في إدارة الأعمال.

(2018) Alasmari A review of the challenges of the crisis management during the cyber attacks.

تهدف هذه الدراسة التعرف الى مراجعة لتحديات إدارة الأزمات خلال الهجمات الإلكترونية. التي أجريت في جامعة نيوكاسل - أستراليا، إلى فهم أنواع التحديات في إدارة الأزمات الناشئة عن الهجمات الإلكترونية، وتم إجراء مسح باستخدام الباحث العلمي من Google كمحرك للبحث، حيث نوقشت الأعمال القابلة للاستخدام في ظل سياقات وأبعاد الأمن السيبراني المناسبة، وتمت مناقشة التحديات التي تواجه مستويات المستخدمين الفرديين، مثل المعاملات عبر الإنترنت، والشركات والمؤسسات الأخرى، والدول وتعاونياتهم مثل منظمة حلف شمال الأطلسي (الناتو) في سياقات الهجمات السيبرانية الثانوية والكبيرة على الحرب الإلكترونية، وأثبتت المراجعة أن حلول التحديات ليست مثالية أبداً لأن المهاجمين دائماً ما يصلون إلى أفضل أنظمة الحماية الموضوعة.

وأظهرت نتائج هذه الدراسة أنه توجد العديد من التحديات في السياقات والأبعاد المتنوعة لسيناريوهات الأمن السيبراني، وعلى الرغم من ظهور بعض الحلول الممكنة، إلا أن تحقيق الكمال سيبقى حلاً لأن المهاجمين دائماً ما يكونون فوق قدرات أنظمة الأمن في أي مكان في العالم.

Abdi, Mardani, Senin, Tupénaité, Naimavičienė, Kanapeckienė & Kutut. (2018) "The effect of knowledge management, organizational culture and organizational learning on innovation in automotive industry".

تهدف هذه الدراسة التعرف الى تأثير إدارة المعرفة والثقافة التنظيمية وا في مجال الابتكار في صناعة السيارات. التي أجريت في إيران، هو دراسة الآثار المباشرة وغير المباشرة للثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة وا على الابتكار، وجمعت الدراسة نظرية الرؤية القائمة على المعرفة (KBV)، إطار القيمة التنافسية لتطوير إطار نظري أصلي جديد لاستقصاء العوامل التي تؤثر على الابتكار، واستخدم الباحثين المنهج الوصفي التحليلي في دراستهم، واكتشفت الدراسة أن الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة أثرت على الابتكار التنظيمي، إلى جانب ذلك لعب دوراً مهماً كوسيط في هذه العلاقة، ومع ذلك لم يتم اعتبار إدارة المعرفة كوسيط في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والابتكار التنظيمي.

نتائج الدراسة التي ظهرت هي بمثابة مبدأ توجيهي لصانعي السياسات والمديرين في صياغة سياسات واستراتيجيات الابتكار المستدام، كذلك معرفة فعالية الابتكار يمكن أن تساعد الحكومة على اتخاذ القرارات بشأن استمرار هذه السياسة، علاوة على ذلك تساهم

الدراسة في إدارة الشركة في صياغة سياسات واستراتيجيات الاستدامة في سياق الابتكار، ويساعد الابتكار المؤسسات التي تزود المنتج أو الخدمة في قطاع السيارات على العمل بشكل ابتكاري وتنافسي ومريح، ويساعد الابتكار المعزز من خلال الثقافة والتعلم وإدارة المعرفة المنظمات التي تزود المنتج أو الخدمة في قطاع السيارات على العمل بشكل ابتكاري وتنافسي ومريح، ومن أهم الاستنتاجات الرئيسية للدراسة، هي أنه تم العثور على إدارة المعرفة كألية مهمة لتعزيز الابتكار والأداء المؤسسي، وتعلم الشركات بأن استراتيجية إدارة المعرفة الواضحة يمكن أن تكون أكثر ابتكاراً، وتحقق نتائج مالية أفضل، وتحسن عمليات وتطوير قدرات الموارد البشرية، ولقد أثبتت فوائد الابتكار أنها شاملة ومستدامة على المدى الطويل للصناعة بأكملها.

9. اليقظة الإستراتيجية (Strategic Vigilance)

نتيجة للتطورات المتسارعة وسرعة التغيير في السنوات الأخيرة وزيادة الاهتمام بالتطورات التقنية والتي جميعها ساعدت في زيادة حدة المنافسة بين المنظمات مما جعلها أن تتنافس لكي تكون الأجدر والأفضل بالمنافسة حتى تكفل لنفسها الأستمرار والبقاء في عالم الأعمال، والمنظمات اليوم بحاجة الى قيادة إدارية ناجحة وقادرة على التغيير والتكيف مع التطورات الحاصلة في عالمنا اليوم، لذلك يجب الاهتمام باليقظة الاستراتيجية وتطويرها من أجل تعزيز النجاح (محمود، 2017)، فالمنظمة بحاجة إلى نظام معلومات مفتوحاً على البيئة الخارجية لتحصيل المعلومات الخاصة بها، واستخدامها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، ولعل النظر في السببين الرئيسيين لظهور مفهوم اليقظة الإستراتيجية يعطي إشارة إلى أنها ذلك النظام المعلوماتي المفتوح على بيئة المنظمة، والذي يساعدها في الحصول على المعلومات الخارجية والداخلية لاستغلالها أحسن استغلال (زرواط وملاحي، 2014)، ولما كان الهدف من اليقظة الإستراتيجية هو كشف الإشارات الخفية والتحوللات العميقة والتغيرات المحتملة، التي تتركز على جمع وتحليل ونشر المعلومات الضرورية والمناسبة لاتخاذ القرارات، وهي بذلك تمثل امتكازاً تنافسياً بالنسبة للمؤسسات التعليمية التي تقوم بها، فقد أصبح من الضروري تطبيقها، من خلال المنظمة بشكل مستمر بمراقبة التغيرات والمبادرة بإجراء ما يلزم للإعداد وربما استباق الأحداث للتقليل من آثارها أو عند مستوى أعلى من التفكير والتطور التنظيمي واستحداث خدمة أو أسلوب أو منتج جديد يغير أسلوب الحياة ونمط الاستهلاك (الزهيري، 2018)،

ونظراً لأن بيئة المنظمة ديناميكية ومع تزايد المنافسة، فإن المنظمات تتسابق لاستنباط آليات جديدة تمكنها من الاستمرارية وتحقيق هدف البقاء، وبالتالي تحقيق مزايا تنافسية، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال تطوير نظام إنذار استراتيجي، والذي يعتبر من بين أنظمة المعلومات المتقدمة التي تزود المنظمة بالمعلومات اللازمة من مرحلة البحث إلى مرحلة استغلال المعلومات (Dawood & Abbas, 2018).

مفهوم اليقظة الاستراتيجية Concept of Strategic Vigilance

"اليقظة" كلمة مشتقة من اللفظ اللاتيني (Vigilia) وهو ناتج عن المراقبة بالردار لحماية مكان ما، والذي يعني القيام بالمراقبة والحراسة حرصاً على حماية منطقة معينة (خلفلاوي، 2017)، وتعكس كلمة "استراتيجية" أن مهمة تزويد متخذي القرارات خاصة بالقرارات غير المتكررة التي ليس لها أي نموذج من النماذج المفحوصة بفعل التجربة أو التي لها تأثير كبير على تنافسية واستمرار وبقاء المنظمة بالمعلومات الاستراتيجية التي لا تتعلق بالعملية الحالية والمكررة، كما أنها تعكس صفة التوقع والتطلع حيث لا يمكن لليقظة الاستراتيجية أن تكون عملاً محدوداً بالمراقبة والمتابعة البسيطة للبيئة، بل هي عملية مستمرة تسعى دائماً إلى توقع ما يحدث في البيئة في الوقت المناسب لكونها هدف ابداعي (بلحاج، 2017)، وتلعب اليقظة الاستراتيجية دوراً فعالاً في توفير المعلومات اللازمة في العديد من جوانب المنظمة، مما يعزز دورها كقوة فعلية للمنظمة، وذلك من خلال قدرة اليقظة الاستراتيجية على تمييز نفسها لتوقع الظروف المستقبلية التي تحيط بالمنظمة، حيث أنها تساعد ليس فقط على استغلال الفرص وتجنب التهديدات ولكن أيضاً على إيجاد حلول مبتكرة لنمو الأنشطة الاقتصادية للمنظمة ومساعدتها في تحقيق أهدافها. (Alshaer, 2020).

تكمن أهمية اليقظة الاستراتيجية في مساعدة المنظمة على معرفة مختلف التهديدات التي سوف تواجهها في مجال أنشطتها المختلفة، إضافة إلى مساعدتها أيضاً في الحصول على ميزة تنافسية، كون أنها تجمع كل من: اليقظة التكنولوجية - اليقظة التنافسية - اليقظة الاجتماعية - اليقظة التجارية، وهو الأمر الذي يحتاج إلى قيادة استراتيجية وليست تقليدية (الزهيري، 2018)، واليقظة الاستراتيجية هي وسيلة استراتيجية تعتمد المنظمة للتنبؤ بالقضايا المستقبلية وتسيير أمورها الحالية ومن خلال توفير المعلومات الجيدة (عمر ولين، 2017)، واليقظة الاستراتيجية هي مجموعة

من الادوات العملية والعلمية التي تعتمدها المنظمة لرصد كافة التغييرات التي تحدث في متغيرات كل من البيئتين الخارجية والداخلية لضمان جمع ومشاركة المعلومات من قبل كافة مواردها البشرية لإنجاز انشطتهم بأقصى كفاءة والتي تعمل على تحقيق اهدافها بالفاعلية المطلوبة (داود وابراهيم، 2017).

اليقظة الإستراتيجية هي عملية منهجية ومستمرة وقانونية وأخلاقية لجمع المعلومات وتحليلها ومعالجتها ونشرها، وهي مصممة لمساعدة الإدارة العليا أو المديرين أو المنظمة ككل لاتخاذ قرارات أفضل وتغذية التفكير الاستراتيجي، من خلال فهم أفضل للبيئة الداخلية والخارجية (Drevon, 2019)، ولقد عرّفت اليقظة الإستراتيجية أيضا على أنها " الكشف المبكر للإشارات الضعيفة وبذور التغيير والتعديلات الكبيرة في مختلف الإتجاهات، وتقوم على جمع وتحليل ونشر المعلومات الضرورية والصحيحة في عملية صنع القرار (Tawfik, 2010)، فاليقظة الاستراتيجية هي ذلك الاجراء الجماعي المستمر من خلال مجموعة من الأفراد تتولى جمع واستعمال المعلومات بشكل استباقي وتطوعي بما يتماشى والتغيرات المحتملة حدوثها في البيئة الخارجية وهذا من اجل التخفيض من مخاطر عدم اليقين وخلق فرص اعمال (lesca, 2003).

لقد عرّفت اليقظة الإستراتيجية على أنها: عملية تنظيمية معقدة تستهدف ديمومة المنظمة وضمان استمرارية نشاطها، حيث تقوم برصد أية إشارة ضعيفة أو معلومة في محيطها الواسع بحيث تتيح مثل هذه المعلومات الإستباقية إلى استغلال الفرص وتجنب المخاطر والتهديدات الخارجية والتقليل من حالة عدم اليقين أو عدم التأكد (محمود، 2017)، كما نجد بعض التعاريف العربية لليقظة الاستراتيجية والتي استخلصنا منها التعريف التالي: اليقظة الاستراتيجية هي السياق المعلوماتي الذي من خلاله تتمكن المنظمة من الإصغاء المسبق والإرادي (الطوعي) إلى بيئتها الخارجية بغرض معرفة الأخطار وتفايدها والتقليل من آثارها، أو لفتح منافذ على الفرص المناسبة لاستغلالها في وقتها (رملي، 2014).

لقد تم تعريف اليقظة الإستراتيجية بأنها أنشطة المنظمة التي تتصف بالاستمرارية والديمومة والتي تهدف الى جمع المعلومات اللازمة لتقليل عدم التأكد الذي تعاني منه المنظمة في علاقتها مع المتغيرات المحيطة بها (Heintz, Karabegovic, & Molnar, 2016)، وتعرف كذلك بأنها العملية الجماعية المستمرة التي تقوم بها

مجموعة من الأفراد بطريقة تطوعية فيتعقبون ويتتبعون، ومن ثم يستخدمون المعلومات المتوقعة التي تخص التغيرات التي من المحتمل أن تحدث في المحيط الخارجي للمنظمة (Elqasmi, 2013)، وكذلك تعرف اليقظة الإستراتيجية أيضاً على أنها عملية إعلامية والتي تسعى من خلالها المنظمة إلى توقع إشارات التحذير من خلال خلق فرص للسوق وبالتالي التقليل من المخاطر المرتبطة بعدم اليقين (Krimlin, 2010)، وحسب 2007، (27) Rene تعمل اليقظة على تحديد وتقييم واستخدام إشارات ضعيفة لإدراك وتصور وتحذير من الأخطار والفرص المقبلة، ويعرف (Laurent, 2007، 2) اليقظة الإستراتيجية: أنها المراقبة الذكية والشاملة لبيئة المنظمة من أجل الإطلاع على المعلومات الواقعية والحاملة للامح المستقبل.

في ضوء ما تقدم يتفق الباحث مع آراء الباحثين بخصوص مفهوم اليقظة الإستراتيجية، ويعرفها على أنها عملية المراقبة والترصد والتحليل الشامل والذكي لبيئة المنظمة الداخلية والخارجية، فهي نشاط المنظمة لجمع وتحليل البيانات عن بيئتها الخارجية والتي يتم من خلالها البحث عن المعلومات وبكافة المتغيرات التي من الممكن أن تؤثر سلباً أو إيجاباً على سير عمليات المنظمة، وذلك لما تشهده بيئة المنظمة من تطورات وتغييرات جذرية في التكنولوجيا، الاتصالات، وسرعة الحصول على المعلومات، ويمكن من خلال اليقظة الإستراتيجية إكتشاف المنافسين الحاليين والمحتملين والذين يمكن أن يؤثروا على أداء المنظمة، لذلك يتوجب على المنظمة أن تقوم بجمع البيانات اللازمة من أجل المحافظة على كيانها وحمايته واستمراره، وذلك من خلال وضع الخطط الإستراتيجية واتخاذ القرارات المناسبة لمواجهة وإدارة أية أزمات طارئة من الممكن أن تواجهها المنظمة مستقبلاً، ومن أجل إقتناص أية فرص يمكن إستغلالها وإستثمارها، وتجنب وتقليص أية تهديدات محتملة مستقبلاً، للحفاظ على بقاء ونمو المنظمة.

أنواع اليقظة الاستراتيجية :

اليقظة التكنولوجية: Technological Vigilance هي مجموعة التدابير والإجراءات التي تتخذها المنظمة للكشف عن التطورات، والمستجدات الحاصلة في البيئة العلمية، التكنولوجية، والتقنية من خلال تتبع المعلومات، وجمعها من مصادرها الأصلية تنظيمها، تحليلها ثم نشرها لمراكز اتخاذ القرار، وهدفها الأساسي هو رصد كل جديد في الميدان التكنولوجي الذي يهتم المنظمة، وتعتمد اليقظة التكنولوجية على التحليل المستمر

والمنتظم لبراءات الاختراع في قطاع النشاط، والتدقيق التكنولوجي للقطاع الذي تنشط فيه المنظمة، ودراسة السوق التكنولوجي من خلال تحديد الخارجين والداخلين منه والتغيرات التي تطرأ عليه، والبحث عن الفرص التكنولوجية واستغلالها والاستفادة من مراكز البحث والتطوير، وأيضاً تسمح بالتقليل من المفاجآت المتعلقة بالمنافسين الجدد الذين سيدخلون القطاع والتطورات التكنولوجية (عباس وبن خليفة، 2017).

اليقظة التكنولوجية هي كل ما يتعلق بالتطورات والمستجدات التقنية والتكنولوجية، والتي تهم نشاط المنظمة حالياً ومستقبلاً. ويمكن جمع معلوماتها من: قاعدة بيانات الاختراعات، أو دراسات نهاية الدراسة (المذكرات)، أو المنشورات الاقتصادية، أو من الصالونات المهنية المتخصصة (لامية ودروزي، 2017)، وتستمد اليقظة التكنولوجية مصادرها أساساً من: الجامعات وهيئات البحث العلمي، من خلال المشاركة في الملتقيات، الاتصالات المستمرة، المعاهد ومؤسسات البحث التطبيقي والهندسة، وبنوك المعلومات، والدراسة الدورية لكل البراءات التي لها علاقة بالنشاط، والمشاركة في الملتقيات ودراسة المنشورات ذات الطابع المهني، والتحليل الدقيق للمنتجات المنافسة (عمر ولين، 2017)، وتشير اليقظة التكنولوجية إلى الجهود المبذولة من طرف المنظمة، والوسائل المسخرة، والإجراءات المتخذة بهدف الكشف عن كل المستجدات والتطورات، والتي تهم المنظمة حالياً أو مستقبلاً (سحنون وثلايحية، 2016)، وتهتم اليقظة التكنولوجية بجمع المعلومات التي تمكن المنظمة من التنبؤ بالابتكارات التكنولوجية أو الاستثمار بأمان، وأنه أيضاً النشاط الذي تحدد به المؤسسة التقنيات والتقنيات المستخدمة من قبل شركائها وعملائها والمنافسين في مجال النشاط الذي تعمل فيه (Dawood & Abbas, 2018, 8).

يعرف (Savescu (2014 اليقظة التكنولوجية هي جهد منظم من جانب المنظمة لرصد وتلقي وتحليل ونشر واسترداد معلومات شاملة ودقيقة حول أحداث معينة في المعلومات التكنولوجية أو الاقتصادية أو التجارية أو الاجتماعية، لأنها قد تنطوي على فرصة أو تهديد، حيث تمكن اليقظة التكنولوجية من تطوير وإنجاز دورها وذلك من خلال التوزيع المناسب والدقيق للمعلومات والاتصالات داخل المنظمة.

اليقظة التنافسية Competitive Vigilance: هي العملية الاعلامية التي من خلالها تتمكن المنظمة من جمع بيانات عن بيئتها التنافسية من مصادرها المختلفة وتحويلها

الى معلومات ذات معنى تتيح لها التعرف المسبق على منافسيها الحاليين والمحتملين ورصد امكانيات وقدرات المنافسين وتحديد نقاط القوة والضعف فيهم وأدائهم الحالي والمستقبلي وقراراتهم المستقبلية (محمود، 2017)، واليقظة التنافسية هي النشاط الذي من خلاله تتعرف المنظمة على منافسيها الحاليين والمحتملين وهي تهتم أيضا بالبيئة التي تتطور فيها المنظمة المنافسة وهذا من خلال جمع المعلومات والمحصّل عليها من تحليل المنافسة وتحليل الصناعة (نقاط القوة ونقاط الضعف)، ثم تحليلها واستخراج النتائج وتطبيقها في اتخاذ القرار بالمنظمة (عمر ولين، 2017)، وتتمثل اليقظة التنافسية في الاستماع المستمر لما يجري في المحيط والمتعلق بالمنافسة والمنافسين، فالمنظمة تبحث دوماً أن تكون على علم بالقدرات التسويقية والتقنية للمنافسين الفعليين، وتمكّن هذه اليقظة المنظمة من المقارنة المستمرة لقوتها وضعفها في شتى المجالات مع قوة وضعف المنافسين، الشيء الذي يسمح لها باتخاذ الإجراءات الملائمة من أجل تحسين مكانتها في السوق، ولا شك أن الاهتمام الأكبر لهذه اليقظة ينصب على الإنتاج والتنظيم والتكاليف (عباس وبن خليفة، 2017).

تضم اليقظة التنافسية جميع الأرصاد المتعلقة برقابة المنافسين الحاليين والمحتملين، والاهتمام أساساً بتوقع أفعالهم المستقبلية وسلوكياتهم واختيار البدائل الممكنة لغايات اتخاذ القرار، ومن هذه النقاط التعرف على الموردين المنافسين، ومعرفة مجالات البحث والتطوير الخاصة بالمنافسين، والتحقق من قنوات التوزيع التي يستعملها المنافسين، والتحري حول التحركات المحتملة للمنافسين، والتأكد من إمكانية إنتاج جديد للمنافسين (أو ابتكار جديد)، وقياس درجة التهديد التي يفرضها المنافس الحالي أو المرتقب (بن علي، 2017)، وتبحث اليقظة التنافسية في جمع المعلومات حول أنشطة المنافسين وتحليلها واستباق التغيرات التي تحدث في البيئة التنافسية التي تعمل فيها المنظمة، حيث يحدد Michael Porter المعلومات التي تحتاج المنظمة لجمعها حول المنافسين في خمسة نقاط أساسية: الكفاءات الحالية للمنافسين، استراتيجيات المنافسين، قدرات المنافسين، الأهداف الجديدة للمنافسين، والفرصيات والقرارات التي يمكن أن يلجأ إليها المنافسون (رملّي، 2014)، كما تم تعريف اليقظة التنافسية من قبل (Boulifa 2008) بأنها العملية التي تمكن المنظمة من تحديد منافسيها الحاليين والمحتملين وخططهم المستقبلية بهدف اتخاذ القرار المناسب، لأن أي قرار لا يراعى فيه نوايا المنافسين سيعمل على تعطيل أعمال المنظمة ويفوّت عليها فرصاً عديدة، ولقد عرّف كل من (Dawood & Abbas 2018)

اليقظة التنافسية أيضاً بأنها النشاط الذي من خلاله تتعرف المنظمة على منافسيها الحاليين والمحتملين، وجميع سياساتهم، وتعتني بالبيئة التي تتطور فيها المنظمة المنافسة، ويتم ذلك عن طريق جمع المعلومات الكمية والمتعلقة بالأداء الحالي للمنافسين واستراتيجياتهم، والقدرات، والأهداف الجديدة، والافتراضات التي تحكم عمل وقرارات المنافسين، وكذلك المعلومات النوعية المتعلقة بالجهود المبذولة في مجال البحث والتطوير، والعلاقات مع الموردين الجدد والأسواق والتكنولوجيا الجديدة والمنتجات الجديدة، وبالتالي فإن المنظمة مطالبة بضمان المعلومات التنافسية، وتحديد المنافسين الأكثر تهديداً.

اليقظة التجارية Commercial Vigilance: تسمح اليقظة التجارية للمنظمة بمعرفة تطور حاجات الزبائن على المدى الطويل وتطور علاقات الزبائن مع المنظمة وكذلك قدرة الزبائن على الدفع، وبما أن المنظمة تقدم منتجات جديدة وتخلق أسواقاً وقنوات توزيع جديدة فالابد لها من متابعة تطور عرض السلع الجديدة وتطور العلاقات التي تربطها بمورديها وقدراتهم في تقديم حاجاتها باقل تكلفة، دون أن تهمل المنظمة سوق العمل كحالة خاصة إذ يجب عليها تتبع أسعار اليد العاملة وعرض المهارات الجديدة (بن خديجة، 2018)، وحسب (اومر، 2019) يمكن تقسيم اليقظة التجارية إلى ما يلي:

✓ يقظة الزبون: يهتم هذا النوع من اليقظة باحتياجات الزبائن وطلباتهم ورغباتهم وتطوراتها، كما يقوم بدراسة خصائص الزبائن ومواقفهم الاستهلاكية، ويتحقق هذا من خلال إدارة العلاقة بين المنظمة والزبائن (عمر ولين، 2017).

✓ يقظة المورد: تهتم بكل ما يتعلق بوضعية الموردين بدراسة وتحليل تطوراتهم وخططهم المالية والتكنولوجية التسويقية، تطور عرض المنتجات من طرف المورد والعلاقة بين المنظمة والمورد كما أن معرفة زبائنهم تساعد على تحديد منافسي المنظمة، بالإضافة الى تحديد مدى امكانية دخولهم كمنافسين جدد في السوق (بلحاج، 2017).

واليقظة التجارية هي العملية التي تتمكن عن طريقها المنظمة من رصد كل المعلومات المؤثرة والمتأثرة بسلوكها التجاري، وبسلوك الزبائن والمستهلكين الحاليين واحتياجاتهم المعلنة وغير المعلنة، وكذلك الزبائن المحتملين وتوقعاتهم، وهي ذلك النشاط الذي يهتم بدراسة العلاقات التجارية للمنظمة بينها وبين زبائنها ومورديها، ومن

خلالها يمكن أن تراقب المنظمة أجزاء السوق وتتعرف على مواطن قوتها وضعفها أثناء تعاملاتها مع زبائنهم ومورديها، ومتابعة التطور في حاجات المستهلكين وسلوكياتهم، وفي عروض الموردين و الاطلاع على مهاراتهم التسويقية، ومعدلات نمو السوق (عباس وبن خليفة، 2017)، وكذلك تعرف اليقظة التجارية على أنها البحث ومعالجة ونشر المعلومات المتعلقة بسوق المنظمة، وتسمح بتحديد أسواق جديدة، واقتراح منتجات جديدة لعملاء المنظمة (Alyasiri, Mohammed and Hussein, 2019).

اليقظة الاجتماعية Social Vigilance: تتمثل اليقظة الاجتماعية في مراقبة كل التغيرات التي لها علاقة بمختلف أوجه الحياة الاجتماعية للأفراد وتشمل هذه المتغيرات تطور النمو الديموغرافي، وعادات الاستهلاك، والتجمعات السكانية أو النزوح نحو منطقة ما، وتغير الموضة في الملبس، حيث أن هذه المتغيرات تؤثر مباشرة على نشاط المنظمة، فيجب أن تأخذ في الحسبان كل العوامل الاجتماعية التي قد تعيق عملها الاقتصادي، حيث أن المنظمة بحاجة إلى معلومات عن عدد السكان ومعدل النمو السكاني، وتوزيعه الجغرافي حتى تحدد نقاط تقديم الخدمة وعددها، كما تحتاج إلى معلومات عن عادات الاستهلاك (الزهيري، 2018)، وتستطيع المنظمة من خلال اليقظة الاجتماعية أن تلاحظ وتدقق في البيئة الاجتماعية والثقافية لتكون على اطلاع دائم بأهم التطورات الحاصلة في تلك البيئة من عادات وتقاليدها وتعارضات عرقية ودينية من خلال التركيبة الثقافية والتغيرات في أذواق المستهلكين (عباس وبن خليفة، 2017)، وتتمثل اليقظة الاجتماعية في تحديد وملاحظة كل الظواهر الاجتماعية مثل: الصراعات الاجتماعية، التعارضات الدينية والعرقية، التمسك بالتقاليد، سوء التفاهم بين الأجيال، وكل ما يستوقف انتباه المتيقظ ويهدد من سلامة أو يعزز من التناسق التنظيمي، وتهدف اليقظة الاجتماعية إلى التحذير أو الحد من الآثار السلبية للعراقيل في العلاقات القائمة بين المنظمة وعمالها، كما تمنح للمديرين في المنظمة مناخ اجتماعي سليم بين أفراد الجماعة وسهولة معالجة المشاكل الداخلية كإعادة تنظيم العمل كما تعتبر وسيلة لتأكيد الفعالية التنظيمية (عمر ولين، 2017)، ويدخل ضمن التغيرات الاجتماعية مثلاً: تغيرات أذواق المستهلكين، التطورات الديمغرافية، النزوح إلى التجمعات السكنية، كما يمكن أن تدخل تغيرات مفاجئة في علاقة المجتمع ككل مع المنظمة (رمللي، 2014)، وحسب (2018) Dawood& Abbas فإن اليقظة الاجتماعية تعني فهم التغيرات المختلفة التي يمكن أن

تحدث داخل المجتمع في أقرب وقت ممكن، والتي يمكن أن تعرض المنظمة لخطر الاضطرابات وتؤثر على علاقتها مع محيطها مثل الصراعات الدينية، وعادات الاستهلاك، والالتزام بالتقاليد، وتهدف اليقظة الاجتماعية إلى التحذير أو الحد من الآثار السلبية للعوائق.

اليقظة القانونية Legal Vigilance: تتمثل اليقظة القانونية في تتبع ورصد تطور القوانين والأنظمة والتشريعات وليس فقط المعايير القانونية، وإنما أيضا المعايير التكنولوجية التي غالبا ما تكون حاسمة في نجاح الأعمال التجارية، فالمنظمات مهما كان موقعها الجغرافي لا بد عليها من معرفة الأنظمة السائدة والموجودة في المنطقة وكذلك تطور تلك الأنظمة، ولذا لا بد على المنظمة من متابعة هذه القوانين والتشريعات التي تصدر من الهيئات الوزارية أو الحكومية أو أي هيئة من الهيئات الرسمية في الدولة وذلك لأن مثل هذه القوانين تؤثر على نشاط المنظمة فقد تكون فرصا تمنحها الدولة أو العكس (الزهيري، 2018)، وتهدف اليقظة القانونية إلى تتبع التحولات الحاصلة في البيئة السياسية بما فيها من قوانين وإجراءات ومعايير وقواعد كقرارات تنظيم أو منع استيراد بعض السلع النهائية أو المواد الخام، وقوانين تشجيع الاستثمار ومنح التسهيلات والإعفاءات والقروض وقوانين حماية البيئة الايكولوجية، والتي لها تأثير حالي أو مستقبلي على نشاط المنظمة (عباس وبن خليفة، 2017)، وتتمثل اليقظة القانونية أيضاً وحسب (Samier and Sandoval, 2002) في رصد وتتبع تطور القوانين والأنظمة والتشريعات في القطاع التي تنشط فيه المنظمة، وليس فقط المعايير القانونية وإنما المعايير التقنية التي غالبا ما تكون حاسمة في إنجاح الأعمال التجارية، فالمنظمات الصناعية مثلا مهما كان موقعها الجغرافي لا بد عليها من معرفة الأنظمة السائدة والموجودة في المنطقة أو البلد وكذلك تطور المؤسسات التشريعية.

اليقظة البيئية Environmental Vigilance : تخص اليقظة البيئية ما تبقى من عناصر في بيئة المنظمة والتي لم تأخذ الأنواع السابقة بعين الاعتبار، كاليقظة التشريعية، المالية، السياسية، الجيوسياسية، اليقظة الثقافية، واليقظة الخاصة بعلم البيئة، ولا تقل أهمية هذه الأنواع مقارنة مع الأنواع الأخرى سابقة الذكر لأنها هي الأخرى تؤثر على نشاط ومستقبل المنظمة، وبما أنه يتعلق الأمر بجانب واسع من البيئة المتبقية، فيعتبر تطبيق اليقظة البيئية مهمة صعبة بالنسبة للمنظمة، وعليه يجدر

بالمنظمة التعامل مع المعلومات المنتقاة بعناية كبيرة من حيث تحليلها ومعالجتها وإرسالها لمتخذي القرار حتى يحددوا بدورهم المعلومة الأساسية في عملية اليقظة هذه، (عمر ولين، 2017)، ويعرّف كل من (Mirage and Adon 2005) اليقظة البيئية بأنها إدراك التغيرات المختلفة التي يمكن أن تحدث داخل المجتمع، وتسمى أيضاً اليقظة الاجتماعية، حيث إنها تراقب التغيرات التي لها علاقة بمختلف جوانب الحياة الاجتماعية، بما في ذلك النمو السكاني والمجموعات السكانية وعادات الاستهلاك.

في ضوء ما تقدّم يتفق الباحث مع آراء الباحثين بخصوص أنواع اليقظة الاستراتيجية، ويضيف الباحث لأنواع اليقظة الاستراتيجية السابقة، اليقظة الداخلية كونها تهتم بجميع النشاطات داخل المنظمة وتحقيق أهدافها، وأحياناً يطلق عليها اليقظة التنظيمية، حيث إهتمت الإدارات الحديثة بإدارة المواهب والمبدعين داخل المنظمة، وإدارة رأس المال الفكري لما له من أهمية كبيرة في تحقيق الميزة التنافسية، وكذلك يضيف الباحث لأنواع اليقظة الاستراتيجية ما يسمى باليقظة الإستخباراتية، وهي عملية الترصّد المستمر للحصول على المعلومات عن المنافسين الحاليين والمحتملين بشتى الطرق والوسائل، وأيضاً اليقظة الاستراتيجية تجاه الموردين من حيث إدامة العلاقات والاتصال الدائم معهم، ومتابعة التطورات التكنولوجية لديهم، إضافة إلى اليقظة الإقتصادية التي تهتم بالتطورات الإقتصادية المحيطة بالمنظمة، ومثالاً على ذلك المستوى المعيشي للمستهلكين بما يتضمن مستوى الرواتب والأجور وكمية الطلب على السلع المنتجة ومتابعة أسعار المحروقات محلياً وعالمياً، وكذلك اليقظة السياسية، حيث تتبع ما يحيط بالمنظمة من تطورات سياسية محلية وعالمية من أحداث وحروب من الممكن أن يكون لها التأثير والتهديد الأكبر على كيان ومسيرة المنظمة.

10. إدارة الأزمات

مفهوم الأزمة اصطلاحاً هي نقطة تحول وحالة توتر تتطلب قراراً ينتج عنه مواقف جديدة إيجابية كانت أو سلبية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة (الشعلان، 2002، 26)، ويعرّف قاموس (Oxford) الأزمة بأنها نقطة تحول في المنظمة أو الانسان، أو المجتمع .. الخ وتتصف نقطة التحول هذه بأنها تتسم بالخطورة والصعوبة والقلق على المستقبل ووجوب اتخاذ القرار الصائب (المساعدة، 2012، 21)، إن إدارة الأزمات تعني كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة والاستفادة من إيجابياتها

وتجنب سلبياتها ، فعلم إدارة الأزمات هو علم إدارة التوازنات ورصد اتجاهات وحركة القوة والتكيف مع المتغيرات المختلفة وبحث آثارها في كافة المجالات (مهنأ، 2008، 10)، والأزمة هي العملية التي من خلالها يتم تعريف الإشارات التحذيرية من أجل الحد من حصول أية أزمة محتملة (Yamamoto & Sekeroglu, 2011).

فالأزمة هي مفاجأة تحمل في طياتها تهديدات أو فرص تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في خطط واجراءات المنظمة (السلطاني، علوان وعلي، 2017)، والأزمة هي عبارة عن حدث متوقع أو غير متوقع احياناً يؤدي إلى احداث تغيير في المنظمة قد يكون مرغوب فيه أو غير مرغوب فيه مثلما عرفها (الدوري والحيت، 2017)، وترتبط الأزمة بالإحساس بالتوتر والخطر وأهمية عنصر الوقت اللازم لاتخاذ إجراءات وقرارات الإدارة، فالأزمة موقف يحتاج إلى بذل الجهد للتعرف على متغيراته وتفسير ظواهره وتجنب مخاطره ومحاولة السيطرة على أحداثه، والتعامل مع هذا الموقف يستلزم توفر رؤية معمقة للأحداث السابقة لمعرفة أسباب الأزمة والظروف والتربة الخصبة التي أتاحت لها الوجود، كما يستلزم ذهناً متفتحاً لإدراك جميع الأبعاد المحيطة بها، ووجود رؤية مستقبلية لتوقع ما سيحدث من تطورات (الدهمسي، 2015، 14)، وكذلك عرفها (الحيالي (2011) على أنها حدث مفاجئ أو استثنائي قد يؤدي إلى فرص ونتائج مرغوب فيها نحو التقدم والتجّاح، أو قد يقود المنظمة إلى نتائج تهدد حياتها.

وفي ضوء ما تقدّم يتفق الباحث مع آراء الباحثين بخصوص مفهوم الأزمة، ويضيف الباحث أن الأزمة هي حدث غير متوقع ومثير للاضطراب يهدد بالإحاق الضرر بالمنظمة أو بأصحاب المصلحة فيها، وتكون الأزمة حدثاً أو سلسلة من الأحداث التي تخرج عن نطاق السيطرة، حيث أنها تشكّل تهديداً للمنظمة وتعطل الوضع الطبيعي للعمليات، وكذلك تهدد بالإضرار بسمعة المنظمة مما ينعكس مالياً عليها، والأزمة يمكن أن تكون مقصودة من قبل عدد من الموظفين بهدف الإضرار بالمنظمة من أجل تحصيل مكاسب معينة، أو قد تكون عشوائية بسبب إفتقار الموظف إلى المعرفة والمهارات في أداء عمله، وقد تظهر الأزمة لأسباب خارجة عن السيطرة مثل الكوارث الطبيعية كالفياضانات والزلازل، والأزمة تفرض على اصحاب القرار في المنظمة الحاجة إلى التغيير الفوري بما يتناسب لمواجهة الأزمة، والا سوف تكون الأزمة سبباً في تدمير المنظمة نهائياً.

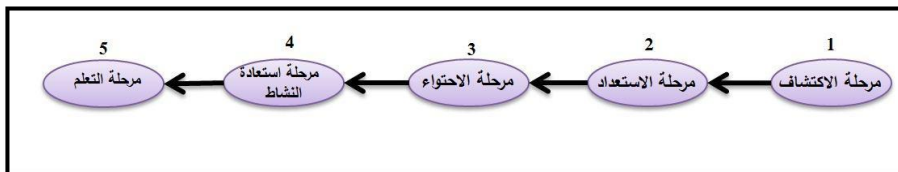
مفهوم إدارة الأزمات: The concept of crisis management يشير الرويلي (2011، 23) إلى أن إدارة الأزمة تعرّف بأنها عبارة عن سلسلة الإجراءات الهادفة إلى السيطرة على الأزمة والحد من تفاقمها حتى لا ينفلت زمامها مما يؤدي إلى نشوب خلاف، كما أنها مجموعة من الخطط والإستراتيجيات والأساليب والنشاطات الإدارية الملائمة لأوضاع استثنائية بغية السيطرة على المشكلات واحتواءها والحفاظ على توازن المنظمة، كما عرفها الحيالي (2011، 140) على أنها حدث مفاجئ أو استثنائي قد يؤدي إلى نتائج وفرص مرغوب فيها نحو النجاح والتقدم، أو قد يقود المنظمة إلى نتائج تهدد حياتها، وبناءً عليه فإن إدارة الازمات هي مفهوم واسع يتضمن التخطيط العام والاستجابة للمدى الواسع من حالات الكوارث وحالات الطوارئ، وإدارة الازمات هي نظام يزود المنظمة باستجابة نظامية منظمة لمواجهة الأزمات، وهذه الاستجابة لتجعل المنظمة قادرة على الاستمرار في اعمالها اليومية المتعلقة بتقديم المنتجات والخدمات وتحقيق الأرباح (أبو فاره، 2009، 49).

تعرف إدارة الأزمة أيضا بأنها "العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار، ورصد المتغيرات البيئية الخارجية أو الداخلية المؤلدة للأزمة وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة لمنع الأزمة، أو التعامل معها بأكبر قدر من الفاعلية والكفاءة وبما يحقق أقل قدر من الأضرار للمنظمة وللعاملين والبيئة، مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت وبأقل تكلفة ممكنة، وأخيراً دراسة العوامل والقوى التي تقف وراء الأزمة لمنع حدوثها مرة أخرى في المستقبل (مصطفى، 2005، 482)، لذلك تعرف إدارة الأزمات بأنها "فن القضاء على جانب كبير من المخاطر وعدم التأكد بما يسمح لها بتحقيق تحكم أكبر في مصير المنظمة ومقدراتها" (توفيق، 2004، 18)، ان التعامل مع الأزمات وإيجاد الحلول لها هو عبارة عن علم وفن مواجهة الظروف الطارئة والتغيرات والحرجة بموضوعية وعقلانية، والاستخدام الصحيح للموارد البشرية والمادية فضلا عن الوقت اللازم في مواجهة الأزمات، وقد نشأ مصطلح إدارة الأزمات في الأصل في احشاء الادارة العامة في اشارة مهمة لدور الدولة في مواجهة الأزمات المختلفة والتعامل معها (الذهبي، 2001، 205)، ولقد تم تعريف إدارة الأزمات أيضاً على أنها العملية التي يتم من خلالها التحديد والتنبؤ المسبق بمجالات الأزمات، وتطوير الإجراءات

أو التدابير المصممة لمنع حدوث الأزمات، أو من تطور الحدث إلى أزمة، وكذلك العمل على تقليل آثار الاضطراب من أية أزمة لا يمكن منعها (Karam MG, 2018). أكد كل من Al Shobaki, Amuna, and Naser (2017) أن إدارة الأزمات تنطوي على اتخاذ القرارات الإدارية بسرعة في الظروف الحرجة، إذ أن الأزمات هي التي تقود صناع القرار في المنظمة إلى اتخاذ موقف عاجل لصنع القرار المناسب مع الحد من العواقب المحتملة على نطاق واسع في ظل البيئة المضطربة، وتم تعريفها من قبل (2010) Larson and Rudwall و Fearn-Banks (2007, 8) بأنها عملية التخطيط الإستراتيجي لمواجهة الأزمات من خلال استخدام أدوات عملية وعلمية خلال مراحل الأزمة المختلفة، لمعالجتها ومحاولة السيطرة عليها للاستفادة من إيجابياتها وتجنب سلبياتها، وجاء تعريف (Gottschalk (2002, 64) ليشير إلى أنها نظام أو مجموعة من الأساليب والأطر والتدابير التي تتخذ لمواجهة التحديات والتطورات المتلاحقة التي قد تهدد المنظمة أو تؤثر بشكل مباشر على مسيرتها.

بناءً على ما سبق يتفق الباحث مع آراء الباحثين بخصوص تعريف إدارة الأزمات، ويضيف بأن إدارة الأزمات عبارة عن نظام إداري قائم على الموقف يتضمن أدواراً ومسؤوليات واضحة ومتطلبات عملية متعلقة بالشركة، والإدارة الفعالة للأزمات تتعامل مع التهديدات بالتتابع ضمن خطة إستراتيجية تم تجهيزها وإعدادها مسبقاً، حيث أن الشاغل الرئيسي في إدارة الأزمة يجب أن يكون السلامة العامة، لأن الفشل في معالجة السلامة العامة يزيد الضرر الناجم عن الأزمة، ويتم بعد ذلك النظر في سمعة الشركة والمخاوف المالية، وفي نهاية المطاف، يتوجب على فريق إدارة الأزمات حماية المنظمة وأصحاب المصلحة من التهديدات، وتقليل التأثير بهذه التهديدات إلى حدها الأدنى.

مراحل إدارة الأزمات: هنالك خمسة مراحل رئيسة يمكن من خلالها إدارة الأزمات والتي يمكن حصرها في الشكل رقم (2) وكما إعتد محمد وبلجات (2018) و Fearn,Banks (2007, 8).



مرحلة الاكتشاف (الإنذار المبكر): تتمثل هذه المرحلة بفهم وإدراك وتحليل اشارات الإنذار المبكرة، وما يميز هذه المرحلة عدم وجود خسائر وكوارث فعلية وأن الأمر لا يعدو بالشعور بالقلق حيال امكانية وقوع الأزمة، وإن لم توجه المنظمة الإنتباه الكافي إلى هذه المؤشرات وقامت بتحليلها ودراساتها جيداً فمن المحتمل جداً أن تقع الأزمة (العجلوني، 2009؛ الجبوري، الربيعي والعبودي، 2011)، ويشير عيشوش (2011، 99) أن الأزمة ترسل قبل حدوثها بوقت طويل إشارات تحذيرية مبكرة ومتكررة ومتتالية بصورة دائمة، وما لم يوجد الاهتمام الكافي بهذه الإشارات فمن المحتمل جداً أن تقع الأزمة، وتمثل إشارات الإنذار المبكر مشكلة للمنظمة، حيث يستقبل المديرون العديد من أنواع الإشارات في نفس الوقت، ويكون من الصعب عليهم عندئذ التقاط الإشارات الهامة والحقيقية، بالإضافة إلى ذلك فإن كل أزمة ترسل إشارات خاصة بها، وقد يصعب التفرقة بين الإشارات الخاصة بكل أزمة على حدة، ويبين كل من Abu Zyeada and Sherif (2017) أن الأزمة ترسل سلسلة طويلة من إشارات أو أعراض الإنذار المبكر التي تتنبأ بحدوثها في المنظمة. وإذا لم يتم إيلاء الاهتمام الكافي لهذه الإشارات، فمن المحتمل جداً أن تحدث الأزمة.

مرحلة الاستعداد: توصل الدوري والحيت (2017) إلى أن هذه المرحلة تركز على مدى قدرة المنظمة على التصدي للأزمة ومنعها وعدم وقوعها من خلال التنبؤ بها، أما بالنسبة للأزمات التي يمكن التنبؤ بحدوثها فيتم رسم سيناريوهات خاصة بها، وذلك للحد من الخسائر وتقليلها إلى أدنى حد ممكن، وأشار الطراونة (2011، 66) إلى أن توافر الأساليب والاستعدادات الكافية للوقاية من الأزمات أصبحت ضرورات استراتيجية لأي منظمة، وهذا ما يؤكد أيضاً رصد الإنذارات المبكرة التي تنذر بوجود أحداث غير طبيعية في المنظمة، لأنه من الصعوبة أن تمنع وقوع شيء لم تتنبأ باحتمال وقوعه أصلاً، إن الهدف من الاستعداد يتلخص في اكتشاف ومعرفة نقاط الضعف في أنشطة الوقاية في المنظمة، وبالتالي القدرة على التنبؤ بالأزمات القادمة ومحاولة الوقاية منها والاستعداد للتعامل معها، ويشير الظاهر (2009، 112) إلى أن مرحلة الاستعداد والوقاية تعكس مدى قيام الادارة بالاستعدادات اللازمة للوقاية من الأزمات والحد منها واجراء التغيرات اللازمة التي يمكن التنبؤ بحدوثها، والتخطيط للحالات التي لا يمكن تبينها وكذلك للسيطرة على الأزمة والتقليل والحد من الخسائر، فإنه من الضروري أن تقوم المنظمات

بالتخطيط والتنظيم والاستعداد واجراء الترتيبات اللازمة لمواجهة الأزمات التي قد تتعرض لها.

مرحلة احتواء الأضرار: تشير هذه المرحلة إلى مسؤولية الجهاز الإداري والمسؤولين في المنظمة من أجل القيام بتحديد حجم الأضرار والخسائر التي وقعت والقيام ببعض الجهود والأساليب لاحتوائها أو لعلاجها سواء مادية أو نفسية، وتتوقف هذه المرحلة في ادارة الأزمات على طبيعة الحادث الذي وقع (العجلوني، 2009 ؛ الجبوري، الربيعي والعبيدي، 2011)، ويضيف حفيان (2015) إلى إن الوصول لهذه المرحلة والتي تعد من أخطر مراحل الأزمة، قد يكون بسبب استبداد وجهل متخذ القرار برأيه، وانغلاقه على ذاته وإحاطته بحاشية قليلة الخبرة، منافقة التعامل، ويصل بالأزمة إلى عنفها وقوتها ، مما يستدعي استقطاب عناصر القوة بالأزمة ومحاولة السيطرة عليهم بشكل أو بآخر كوسيلة لاحتواء الأزمة، ويبين الظاهر (2009، 82) أنه في هذه المرحلة يتم احتواء الآثار الناتجة عن الأزمة وعلاجها، وتهدف هذه المرحلة في المقام الأول إلى الحد من الخسائر وتقليلها لأقصى حد ممكن حيث يتم عزل الأزمة لمنعها من الانتشار في باقي أجزاء المنظمة أو المنظمة، ويضيف (Fearn-Banks 2007, 11) أن احتواء الأضرار الناشئة عن الأزمة يشير إلى الجهد المبذول للحد من مدة الأزمة أو منعها من الانتشار إلى المناطق الأخرى التي تؤثر على المنظمة.

مرحلة استعادة النشاط: تنطلق هذه المرحلة عند انتهاء مرحلة احتواء الأضرار، اذ تعمل هذه المرحلة على اعادة البناء للمنظمة بالاستناد على تشخيص الأزمة بدقة وتشكيل فرق البحث وتحديد اهداف التطوير واعادة البناء ووضع خطط التطوير لاستعادة النشاط وتنفيذها والرقابة عليها (العجلوني، 2009)، (الجبوري، الربيعي، والعبيدي، 2011). ويشير الخشالي والقطب (2007، 26) بأن مرحلة استعادة النشاط هي التي تبدأ فيها الأزمة بالانحسار التدريجي، وتكون الإدارة قد عرفت أسباب الأزمة وأبعادها، مما يمكنها من تقديم بعض الحلول والمعالجات الواقعية، بحيث تبدأ باستعادة توازنها وعودتها إلى الحالة التي كانت عليها قبل الأزمة ، وأشار أبو فارة (2009، 239) إلى أن المنظمات في هذه مرحلة استعادة النشاط تبدأ في تحليل الموقف الحالي لها (موقف ما بعد الأزمة)، من خلال التغذية العكسية عن الأداء الإداري والأداء المالي والتنظيمي للمنظمة، والتي تكون مدخل في تحديد استراتيجيات وسياسات جديدة لها، وربما تقود

إلى تغيير رسالة المنظمة أو تعديلها، والنظر من جديد في الهيكل التنظيمي لها والعمليات والنظم لمواكبة الأحداث الناتجة عن الموقف الأزموي، ولتفادي الأزمات المحتملة مستقبلاً، وفي مرحلة استعادة النشاط يتم إعادة التوازن حيث يشير كل من Abu Zyeada and Sherif (2017) إلى أنه في هذه المرحلة تبدأ المنظمة في استعادة التوازن والعودة إلى الوضع التي كانت موجودة عليه قبل الأزمة، وتشمل هذه المرحلة جمع ما يكفي من المعلومات حول الأزمة وعواقبها، وتخفيف أضرارها، والحد منها، وتحديد الاحتياجات اللازمة للعودة للحياة الطبيعية.

مرحلة إستخلاص الدروس (التعلم): توصل الدوري والحيت (2017)، وسلمان (2014) أن المنظمة في هذه المرحلة تقوم ببحث اسباب وقوع الأزمة وظروفها لإستخلاص الدروس (التعلم) والعبر لضمان عدم تكرار مثل هذه الأزمة مستقبلاً، وبيّن حفيان (2015) أن هذه المرحلة هي التعلم المستمر وإعادة التقييم لتحسين ما تم إنجازه في الماضي، واستخلاص دروس مستفادة من الأزمة بدون تبادل الاتهامات أو إلقاء اللوم على الغير وتحميله المسؤولية؛ لضمان نجاح عملية التعامل مع الأزمات والأحداث المماثلة مستقبلاً، ويضيف العدوان (2013، 93) بأنها مرحلة تتضمن الاستفادة من الدروس والعبر التي مرت بها المنظمة في مراحل الأزمة المختلفة والمنظمات الأخرى المماثلة، وإعادة القياس لمستوى الجاهزية للجوانب العلاجية والعمل على التحسين تلافياً للأخطاء، وكذلك يضيف (Fearn-Banks 2007) بأن مرحلة التعلم هي عملية فحص للأزمة وتحديد ما تم فقده وخسارته، وما الذي تم كسبه، وكيفية أداء المنظمة أثناء الأزمة، وأنه إجراء تقييمي يهدف إلى جعل الأزمة بداية للمستقبل.

ويتفق الباحث مع آراء الباحثين بخصوص مراحل إدارة الأزمات، ويضيف الباحث بأن إدارة الأزمة يمكن أن تبدأ بمرحلة التحذير بفترة قصيرة جداً، فيجب أن تكون الجاهزية والخطط معدة مسبقاً تحسباً لحدوث أزمة معينة، تأتي المرحلة الثانية وهي التنبؤ، حيث أنه من المهم التنبؤ بأنواع الأزمات المختلفة التي قد تحدث، والحد من المخاطر المعروفة والتي تسببت بهذه الأزمات، بعد ذلك تأتي مرحلة التأهب لمواجهة الأزمة، وذلك بوضع خطة فعالة لإدارة الأزمة، ينبغي مراجعتها وتحديثها على أساس سنوي، وعمل اختبار وتدريبات لفريق إدارة الأزمات من خلال خلق أزمة وهمية، والحصول على صورة واضحة عن قدرة الفريق على ممارسة الخطط في العمليات بكفاءة وفعالية، تأتي بعد ذلك

مرحلة حدوث الأزمة الفعلية، يجب أن يسارع كل شخص في فريق إدارة الأزمات للقيام بالواجبات الموكولة إليه، للقضاء على الأزمة أو التخفيف والحد منها ما أمكن، تأتي بعد ذلك المرحلة الأخيرة وهي التعافي من الأزمة، وهنا يجب حساب جميع الخسائر والأضرار بالتفصيل، والعمل على إعادة البناء، وأن وجود خطة فعّالة لإدارة الأزمات يساعد المنظمة في العودة إلى طبيعتها دون أن تفقد الكثير من الوقت أو المال أو التأثير على سمعتها، وبمجرد انتهاء الأزمة، يجب القيام بمراجعة شاملة وفعّالة لخطة إدارة الأزمات وتصحيح أي عيوب ظهرت أثناء مواجهة الأزمة.

11. منهجية الدراسة

نوع الدراسة وطبيعتها: تم الإعتماد على المسح الميداني في عملية جمع البيانات التبعيّة الاستبانة الخاصة بهذه الدراسة، وتعتبر هذه الدراسة دراسة تطبيقية (Applied)، وتعد هذه الدراسة ايضاحية (Explanatory) من حيث الغرض، وذلك لأنها تسعى لربط السبب بالآثر للتعرف على اثر اليقظة الإستراتيجية كمتغيراً مستقلاً في إدارة الأزمات كمتغير تابع، ول على شركات الألبان الأردنية، وتهدف لقياس المتغيرات التي تؤثر وتسبب الظاهرة للوصول إلى الاثر والنتيجة، كما تستخدم لتحليل الظاهرة الموجودة في واقع شركات الألبان في الاردن.

الاستراتيجية المتبعة في الدراسة: قام الباحث باستخدام إستراتيجية المسح الشامل، حيث تستخدم هذه الإستراتيجية لمعرفة المتغيرات التي تتسبب بوجود الظاهرة للوصول إلى الأثر والنتيجة.

مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارة العامة في الشركات المرخصة والعاملة في إنتاج الألبان في الأردن والمسجلة لدى وزارة الصناعة والتجارة، وعدد هذه الشركات (5) وهي (شركة الألبان الأردنية المحدودة "مها، شركة طيبة للإستثمار والصناعات الغذائية المتطورة، شركة البان حارتنان، شركة البان اليوم، شركة البان الجنيدي)، ويعمل فيها (285) إدارياً، وقد قام الباحث بتوزيع (285) استبانة على مدراء الشركات، وقد تم إسترداد (246) إستبانة صالحة للتحليل، وهي التي خضعت للتحليل الإحصائي، وبلغت نسبة الإسترداد (86.3%) وهي عينة مقبولة. وهذه الشركات عبارة عن استثمارات أردنية.

وحدة التحليل: تكونت وحدة التحليل للدراسة الحالية من جميع الإداريين العاملين في مختلف المستويات الإدارية في شركات الألبان الأردنية من شاغلي المواقع الوظيفية المتنوعة.

مصادر جمع البيانات والمعلومات: اعتمدت الدراسة بياناتها التي جمعت من مصدرين هما: ✓ المصادر الثانوية: تمثلت في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدراسات السابقة من الأطاريح الجامعية والأبحاث والمقالات التي تناولت موضوع الدراسة.

✓ المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة عن طريق الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة.

ثبات أداة الدراسة:

جدول رقم (1) قيم معامل الاتساق الداخلي (Cronbach Alpha) لفقرات أداة الدراسة

المجال	معامل الاتساق Cronbach Alpha
اليقظة الإستراتيجية	0.916
اليقظة التكنولوجية	0.827
اليقظة التجارية	0.788
اليقظة الإجتماعية	0.778
اليقظة التنافسية	0.787
اليقظة البيئية	0.712
اليقظة القانونية	0.745
إدارة الأزمات	0.904
الإنذار المبكر	0.838
الإستعداد والوقاية	0.866
إحتواء الضرر	0.869
إستعادة النشاط	0.838
إستخلاص الدروس (التعلم)	0.851

بناءً إلى البيانات الواردة في الجدول رقم (1)، نجد أن نتيجة ألفا كرونباخ والتي تراوحت بين (71.2% - 91.6%) ، لذا يمكن وصف أداة الدراسة بالثبات، وأن البيانات التي تم الحصول عليها من خلالها مناسبة لقياس المتغيرات وتخضع لدرجة اعتمادية عالية (Sekaran & Bougie, 2016, 295).

12. اختبار فرضيات الدراسة:

للإجابة عن سؤال ما أثر اليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات في شركات الألبان الأردنية؟ في مشكلة الدراسة . تم اختبار هذه الفرضية باستخدام اختبار (Multiple Linear Regression) وكانت نتائجه كما هي موضحة في الجدول رقم (2).
الفرضية الرئيسة الأولى:

"Ho1": لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لليقظة الإستراتيجية بأبعادها مجتمعة (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية، اليقظة الاجتماعية، اليقظة التنافسية، اليقظة البيئية، اليقظة القانونية) في إدارة الأزمات بأبعادها (الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الضرر، إستعادة النشاط، إستخلاص الدروس (التعلم)) في شركات الألبان الأردنية.

جدول (2) نتائج اختبار أثر لليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات

Coefficient						ANOVA			Model Summery		التغير التام
T Sig	T	S.E	B	Beta	البيان	Df	F Sig	F	R2 معامل التحديد	R معامل الارتباط	
.000	4.833	.052	.251	.268	اليقظة التكنولوجية	6/245	.000b	116.689	.746	.863a	إدارة الأزمات
.094	1.682	.060	.101	.092	اليقظة التجارية						
.000	5.996	.080	.479	.469	اليقظة الاجتماعية						
.842	-.200-	.068	.014-	.013-	اليقظة التنافسية						
.640	.469	.071	.033	.034	اليقظة البيئية						
.065	1.855	.063	.117	.097	اليقظة القانونية						

يشير الجدول رقم (2) إلى "وجود أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات من خلال" قيمة F والمساوية (116.689) وهي أكبر من "قيمتها الجدولية" والمساوية (2.21) "ومعنوية عند مستوى دلالة" ($\alpha \leq 0.05$) وهو ما يمثل أيضا

معنوية هذا النموذج عند درجة حرية (245/6). وبلغ معامل الارتباط $R=86.3\%$ مما يشير إلى وجود علاقة قوية بين اليقظة الإستراتيجية وإدارة الازمات، وتشير قيمة R^2 والمساوية (0.746) إلى أن اليقظة الإستراتيجية بإبعادها قد فسرت ما نسبته (74.6%) "من التباين الحاصل في إدارة الازمات". ويظهر من نتائج جدول المعاملات لهذه الفرضية أن أثر اليقظة التكنولوجية في المتغير التابع (إدارة الازمات) قد بلغت قيمة معامل بيتا له $\beta=0.268$ وما يعزز هذا الأثر قيمة (T) المحسوبة والمساوية (4.833) وهي اكبر من قيمتها الجدولية والمساوية (1.96)، وبمستوى معنوية ($\text{Sig}=0.00$) اقل من (0.05) وهي دالة احصائياً، بعد ذلك جاءت اليقظة التجارية إذ بلغت قيمة معامل بيتا $\beta=0.092$ ، ولا يعزز هذا الأثر قيمة (T) المحسوبة والمساوية (1.682) وهي اقل من قيمتها الجدولية، وبمستوى معنوية ($\text{Sig}=0.094$) اكبر من (0.05) وهي غير دالة احصائياً، بعد ذلك جاءت اليقظة الإجتماعية إذ بلغت قيمة معامل بيتا $\beta=0.469$ ، وما يعزز هذا الأثر قيمة (T) المحسوبة والمساوية (5.996) وهي اكبر من قيمتها الجدولية، وبمستوى معنوية ($\text{Sig}=0.00$) اقل من (0.05) وهي دالة احصائياً، بعد ذلك جاءت اليقظة التنافسية إذ بلغت قيمة معامل بيتا له $\beta=0.013$ ، وباتجاه عكسي ولا يعزز هذا الأثر قيمة وقيمة (T) المحسوبة والمساوية (-200-) وهي اقل من قيمتها الجدولية، وبمستوى معنوية ($\text{Sig}=0.842$) اكبر من (0.05) وهي غير دالة احصائياً، بعد ذلك جاءت اليقظة البيئية إذ بلغت قيمة معامل بيتا له $\beta=0.034$ ، ولا يعزز هذا الأثر قيمة (T) المحسوبة والمساوية (0.469) وهي اقل من قيمتها الجدولية، وبمستوى معنوي ($\text{Sig}=0.640$) اكبر من (0.05) وهي غير دالة احصائياً، بعد ذلك جاءت اليقظة القانونية إذ بلغت قيمة معامل بيتا له $\beta=0.097$ ، ولا يعزز هذا الأثر قيمة (T) المحسوبة والمساوية (1.855) وهي اقل من قيمتها الجدولية، وبمستوى معنوي ($\text{Sig}=0.025$) اكبر من (0.05) وهي غير دالة احصائياً، وبناء على ما ورد تقبل الفرضية العدمية، وترفض الفرضية البديلة جزئياً فيما يخص (اليقظة التجارية، اليقظة التنافسية، اليقظة البيئية، اليقظة القانونية)، وترفض الفرضية العدمية، وتقبل الفرضية البديلة جزئياً فيما يخص (اليقظة التكنولوجية، اليقظة الإجتماعية)، وبناء على ما ورد سابقاً تقبل الفرضية البديلة القائلة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لليقظة الإستراتيجية بأبعادها مجتمعة في إدارة الازمات في شركات الألبان الأردنية".

"Ho1-1" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لليقظة الإستراتيجية بأبعادها مجتمعة (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية، اليقظة الإجتماعية، اليقظة التنافسية، اليقظة البيئية، اليقظة القانونية) في الإنذار المبكر في شركات الألبان الأردنية.

جدول (3) نتائج اختبار أثر اليقظة الإستراتيجية بأبعادها في الإنذار المبكر

Coefficient						ANOVA			Model Summary		التغير التابع
F	R2 معامل التحديد	R معامل الارتباط	B	F	R2 معامل التحديد	R معامل الارتباط	F Sig	F	R2 معامل التحديد	R معامل الارتباط	
.000	4.426	.059	.261	.261	اليقظة التكنولوجية	245/6	.000 ^b	98.95	.713	.844 ^a	الإنذار المبكر
.731	-.345-	.068	.024-	.020-	اليقظة التجارية						
.000	4.913	.091	.446	.408	اليقظة الإجتماعية						
.600	.525	.077	.041	.035	اليقظة التنافسية						
.069	1.825	.081	.148	.141	اليقظة البيئية						
.080	1.756	.072	.126	.097	اليقظة القانونية						

يشير الجدول رقم (3) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية في الإنذار المبكر من خلال قيمة F والمساوية (98.950) وهي اكبر من قيمتها الجدولية والمساوية (2.21) ومعنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهو ما يمثل أيضا معنوية هذا النموذج عند درجة حرية (245/6). وبلغ معامل الارتباط $R=84.4\%$ مما يشير إلى وجود علاقة قوية بين اليقظة الإستراتيجية و الإنذار المبكر. وتشير قيمة R2 والمساوية (0.713) إلى أن اليقظة الإستراتيجية بإبعادها قد فسرت ما نسبته (71.3%) من التباين الحاصل في الإنذار المبكر. ويظهر من نتائج جدول المعاملات لهذه الفرضية أن بعد اليقظة التكنولوجية في الإنذار المبكر قد بلغت قيمة معامل بيتا له ($\beta=0.261$) وما يعزز هذا الأثر قيمة (T) المحسوبة والمساوية (4.426) وهي اكبر من قيمتها الجدولية والمساوية (1.96)، وبمستوى معنوية ($\text{Sig}=0.00$) اقل من (0.05) وهي دالة احصائياً، بعد ذلك جاء بعد (اليقظة التجارية) إذ بلغت قيمة معامل بيتا له ($\beta=0.020-$)، وباتجاه عكسي

ولا يعزز هذا الأثر قيمة (T) المحسوبة والمساوية (-0.345) وهي اقل من قيمتها الجدولية، وبمستوى معنوية (Sig=0.731) اكبر من (0.05) وهي غير دالة احصائياً، بعد ذلك جاءت اليقظة الاجتماعية إذ بلغت قيمة معامل بيتا له ($\beta=0.408$)، وما يعزز هذا الأثر قيمة (T) المحسوبة والمساوية (4.913) وهي اكبر من قيمتها الجدولية، وبمستوى معنوية (Sig=0.00) اقل من (0.05) وهي دالة احصائياً، بعد ذلك جاءت اليقظة التنافسية إذ بلغت قيمة معامل بيتا له ($\beta=0.035$)، ولا يعزز هذا الأثر قيمة وقيمة (T) المحسوبة والمساوية (0.525) وهي اقل من قيمتها الجدولية، وبمستوى معنوية (Sig=0.600) اكبر من (0.05) وهي غير دالة احصائياً، بعد ذلك جاءت اليقظة البيئية إذ بلغت قيمة معامل بيتا له ($\beta=0.141$)، ولا يعزز هذا الأثر قيمة (T) المحسوبة والمساوية (1.825) وهي اقل من قيمتها الجدولية، وبمستوى معنوي (Sig=0.069) اكبر من (0.05) وهي غير دالة احصائياً، بعد ذلك جاءت اليقظة القانونية إذ بلغت قيمة معامل بيتا له ($\beta=0.097$)، ولا يعزز هذا الأثر قيمة (T) المحسوبة والمساوية (1.756) وهي اقل من قيمتها الجدولية، وبمستوى معنوي (Sig=0.080) اكبر من (0.05) وهي غير دالة احصائياً، وبناء على ما ورد نقبل الفرضية العدمية، ونرفض الفرضية البديلة جزئياً فيما يخص (اليقظة التجارية، اليقظة التنافسية، اليقظة البيئية، اليقظة القانونية)، وترفض الفرضية العدمية، وتقبل الفرضية البديلة جزئياً فيما يخص (اليقظة التكنولوجية، اليقظة الاجتماعية)، وبناء على ما ورد سابقاً تقبل الفرضية البديلة القائلة " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لليقظة الإستراتيجية بأبعادها مجتمعة في الإنذار المبكر في شركات الألبان الأردنية".

"Ho1-2": لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لليقظة الإستراتيجية بأبعادها مجتمعة (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية، اليقظة الاجتماعية، اليقظة التنافسية، اليقظة البيئية، اليقظة القانونية) في الاستعداد والوقاية في شركات الألبان الأردنية.

جدول (4) نتائج اختبار أثر اليقظة الإستراتيجية بأبعادها في الإستعداد والوقاية

Coefficient						ANOVA			Model Summery		المتغير التابع
F	R2 معامل التحديد	R معامل الارتباط	B	F	R2 معامل التحديد	R معامل الارتباط	F Sig	F	R2 معامل التحديد	R معامل الارتباط	
.003	2.952	.068	.202	.195	اليقظة التكنولوجية	245/6	.000 ^b	71.042	.641	.800 ^a	الإستعداد والوقاية
.154	1.429	.079	.113	.093	اليقظة التجارية						
.000	5.337	.105	.562	.496	اليقظة الإجتماعية						
.788	-.269-	.090	.024-	-.020-	اليقظة التنافسية						
.463	.734	.094	.069	.064	اليقظة البيئية						
.541	.612	.083	.051	.038	اليقظة القانونية						

يبين جدول رقم (4) وجود أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية في الإستعداد والوقاية من خلال قيمة F والمساوية (71.042) وهي اكبر من قيمتها الجدولية والمساوية (2.21) ومعنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهو ما يمثل أيضا معنوية هذا الأنموذج عند درجة حرية (245/6). وبلغ معامل الارتباط $R = 0.80$ مما يشير إلى وجود علاقة قوية بين اليقظة الإستراتيجية والإستعداد والوقاية. وتشير قيمة R^2 والمساوية (0.641) إلى أن اليقظة الإستراتيجية بإبعادها فقد فسرت ما نسبته (64%) من التباين الذي حصل في الإستعداد والوقاية. ويظهر من نتائج جدول المعاملات لهذه الفرضية أن بعد اليقظة التكنولوجية كان أبعاد اليقظة الإستراتيجية في الإستعداد والوقاية، إذ بلغت قيمة معامل بيتا له ($\beta = 0.195$) وما يعزز هذا الأثر قيمة (T) المحسوبة والمساوية (2.952) وهي اكبر من قيمتها الجدولية والمساوية (1.96)، وبمستوى معنوية ($\text{Sig} = 0.003$) اقل من (0.05) وهي دالة إحصائياً، بعد ذلك جاءت اليقظة التجارية إذ بلغت قيمة معامل بيتا له ($\beta = 0.093$)، ولا يعزز هذا الأثر قيمة (T) المحسوبة والمساوية (1.429) وهي اقل من قيمتها الجدولية، وبمستوى معنوية ($\text{Sig} = 0.154$) اكبر من (0.05) وهي غير دالة إحصائياً، بعد ذلك جاءت اليقظة

الإجتماعية إذ بلغت قيمة معامل بيتا له ($\beta=0.496$)، وما يعزز هذا الأثر قيمة (T) المحسوبة والمساوية (5.337) وهي اكبر من قيمتها الجدولية، وبمستوى معنوية ($\text{Sig}=0.00$) اقل من (0.05) وهي دالة احصائياً، بعد ذلك جاءت اليقظة التنافسية إذ بلغت قيمة معامل بيتا له ($\beta=0.020$ --)، وباتجاه عكسي ولا يعزز هذا الأثر قيمة وقيمة (T) المحسوبة والمساوية (-0.269-) وهي اقل من قيمتها الجدولية، وبمستوى معنوية ($\text{Sig}=0.788$) اكبر من (0.05) وهي غير دالة احصائياً، بعد ذلك جاءت اليقظة البيئية إذ بلغت قيمة معامل بيتا له ($\beta=0.064$)، ولا يعزز هذا الأثر قيمة (T) المحسوبة والمساوية (0.612) وهي اقل من قيمتها الجدولية، وبمستوى معنوي ($\text{Sig}=0.463$) اكبر من (0.05) وهي غير دالة احصائياً، بعد ذلك جاءت اليقظة القانونية إذ بلغت قيمة معامل بيتا له ($\beta=0.038$)، ولا يعزز هذا الأثر قيمة (T) المحسوبة والمساوية (0.612) وهي اقل من قيمتها الجدولية، وبمستوى معنوي ($\text{Sig}=0.541$) اكبر من (0.05) وهي غير دالة احصائياً، وبناء على ما ورد تقبل الفرضية العدمية، وترفض الفرضية البديلة جزئياً فيما يخص (اليقظة التجارية، اليقظة التنافسية، اليقظة البيئية، اليقظة القانونية)، وترفض الفرضية العدمية، وتقبل الفرضية البديلة جزئياً فيما يخص (اليقظة التكنولوجية، اليقظة الإجتماعية)، وبناء على ما ورد سابقا تقبل الفرضية البديلة القائلة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لليقظة الإستراتيجية بأبعادها مجتمعة في الإستعداد والوقاية في شركات الألبان الأردنية".

"Ho1-3": لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لليقظة الإستراتيجية بأبعادها مجتمعة (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية، اليقظة الإجتماعية، اليقظة التنافسية، اليقظة البيئية، اليقظة القانونية) في بعد إحتواء الضرر في شركات الألبان في الأردن.

جدول (5) نتائج اختبار أثر اليقظة الاستراتيجية بأبعادها في إحتواء الضرر

Coefficient						ANOVA			Model Summery		التأثير الناتج
F	R2 معامل التحديد	R معامل الارتباط	B	F	R2 معامل التحديد	R معامل الارتباط	F Sig	F	R2 معامل التحديد	R معامل الارتباط	
.016	2.423	.068	.164	.162	اليقظة التكنولوجية	245/6	.000b	68.102	.631	.794a	إحتواء الضرر
.123	1.549	.079	.122	.102	اليقظة التجارية						
.000	5.049	.104	.527	.475	اليقظة الاجتماعية						
.642	.466	.089	.041	.035	اليقظة التنافسية						
.761	.304	.093	.028	.027	اليقظة البيئية						
.284	1.074	.082	.089	.067	اليقظة القانونية						

يظهر الجدول رقم (5) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الاستراتيجية في إحتواء الضرر من خلال قيمة F والمساوية (68.102) وهي اكبر من قيمتها الجدولية والمساوية (2.21) ومعنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهو ما يمثل أيضا معنوية هذا الأنموذج عند درجة حرية (245/6). وبلغ معامل الارتباط $R = 0.794$ مما يشير إلى وجود علاقة قوية بين اليقظة الاستراتيجية وإحتواء الضرر. وتشير قيمة R^2 والمساوية (0.631) إلى أن اليقظة الاستراتيجية بإبعادها قد فسرت ما نسبته (63.1%) من التباين الحاصل في إحتواء الضرر. ويظهر من نتائج جدول المعاملات لهذه الفرضية أن بعد اليقظة التكنولوجية كان أحد أبعاد اليقظة الاستراتيجية في إحتواء الضرر، إذ بلغت قيمة معامل بيتا له ($\beta = 0.162$) وما يعزز هذا الأثر قيمة (T) المحسوبة والمساوية (2.423) وهي اكبر من قيمتها الجدولية والمساوية (1.96)، وبمستوى معنوية ($\text{Sig} = 0.016$) اقل من (0.05) وهي دالة احصائياً، بعد ذلك جاءت اليقظة التجارية إذ بلغت قيمة معامل بيتا له ($\beta = 0.102$)، ولا يعزز هذا الأثر قيمة (T) المحسوبة والمساوية (1.549) وهي اقل من قيمتها الجدولية، وبمستوى معنوية ($\text{Sig} = 0.123$) اكبر من (0.05)

وهي غير دالة إحصائياً، بعد ذلك جاءت اليقظة الاجتماعية إذ بلغت قيمة معامل بيتا له $(\beta=0.475)$ ، وما يعزز هذا الأثر قيمة (T) المحسوبة والمساوية (5.049) وهي اكبر من قيمتها الجدولية، وبمستوى معنوية ($\text{Sig}=0.00$) اقل من (0.05) وهي دالة إحصائياً، بعد ذلك جاءت اليقظة التنافسية إذ بلغت قيمة معامل بيتا له $(\beta=0.035)$ ، ولا يعزز هذا الأثر قيمة وقيمة (T) المحسوبة والمساوية (0.466) وهي اقل من قيمتها الجدولية، وبمستوى معنوية ($\text{Sig}=0.642$) اكبر من (0.05) وهي غير دالة إحصائياً، بعد ذلك جاءت اليقظة البيئية إذ بلغت قيمة معامل بيتا له $(\beta=0.027)$ ، ولا يعزز هذا الأثر قيمة (T) المحسوبة والمساوية (0.304) وهي اقل من قيمتها الجدولية، وبمستوى معنوي ($\text{Sig}=0.761$) اكبر من (0.05) وهي غير دالة إحصائياً، بعد ذلك جاءت اليقظة القانونية إذ بلغت قيمة معامل بيتا له $(\beta=0.067)$ ، ولا يعزز هذا الأثر قيمة (T) المحسوبة والمساوية (1.074) وهي اقل من قيمتها الجدولية، وبمستوى معنوي ($\text{Sig}=0.284$) اكبر من (0.05) وهي غير دالة إحصائياً، وبناء على ما ورد تقبل الفرضية العدمية، وترفض الفرضية البديلة جزئياً فيما يخص (اليقظة التجارية، اليقظة التنافسية، اليقظة البيئية، اليقظة القانونية)، وترفض الفرضية العدمية، وتقبل الفرضية البديلة جزئياً فيما يخص (اليقظة التكنولوجية، اليقظة الاجتماعية)، وبناء على ما ورد سابقا تقبل الفرضية البديلة القائلة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لليقظة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة في احتواء الضرر في شركات الألبان الأردنية".

"Ho1-4": لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لليقظة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية، اليقظة الاجتماعية، اليقظة التنافسية، اليقظة البيئية، اليقظة القانونية) في بعد إستعادة النشاط في شركات الألبان الأردنية.

جدول (6) نتائج اختبار أثر اليقظة الإستراتيجية بأبعادها في إستعادة النشاط

Coefficient						ANOVA			Model Summary		التغير التام في
F	R2 معامل التحديد	R معامل الارتباط	B	F	R2 معامل التحديد	R معامل الارتباط	F Sig	F	R2 معامل التحديد	R معامل الارتباط	
.000	4.805	.062	.296	.315	اليقظة التكنولوجية	245/6	.000b	72.696	.646	.804a	استعادة النشاط
.020	2.336	.071	.166	.151	اليقظة التجارية						
.000	4.322	.095	.409	.399	اليقظة الاجتماعية						
.611	-.509-	.080	.041-	-.038-	اليقظة التنافسية						
.267	1.113-	.084	.094-	-.096-	اليقظة البيئية						
.010	2.600	.075	.195	.160	اليقظة القانونية						

يشير الجدول رقم (6) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية في إستعادة النشاط من خلال قيمة F والمساوية (72.696) وهي اكبر من قيمتها الجدولية والمساوية (2.21) ومعنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهو ما يمثل أيضا معنوية هذا النموذج عند درجة حرية (245/6). وبلغ معامل الارتباط $R = 0.804$ مما يشير إلى وجود علاقة قوية بين اليقظة الإستراتيجية وإستعادة النشاط. وتشير قيمة R^2 والمساوية (0.646) إلى أن اليقظة الإستراتيجية بإبعادها قد فسرت ما نسبته (64.6%) من التباين الحاصل في إستعادة النشاط. ويظهر من نتائج جدول المعاملات لهذه الفرضية أن بعد اليقظة التكنولوجية كان أحد أبعاد اليقظة الإستراتيجية في إستعادة النشاط، إذ بلغت قيمة معامل بيتا له ($\beta = 0.315$) وما يعزز هذا الأثر قيمة (T) المحسوبة والمساوية (4.805) وهي اكبر من قيمتها الجدولية والمساوية (1.96)، وبمستوى معنوية ($\text{Sig} = 0.00$) اقل من (0.05) وهي دالة احصائياً، بعد ذلك جاءت اليقظة التجارية إذ بلغت قيمة معامل بيتا له ($\beta = 0.151$)، وما يعزز هذا الأثر قيمة (T) المحسوبة والمساوية (2.336) وهي اكبر من قيمتها الجدولية، وبمستوى معنوية ($\text{Sig} = 0.020$) اقل من (0.05) وهي دالة احصائياً، بعد ذلك جاءت اليقظة الاجتماعية إذ بلغت قيمة معامل بيتا له ($\beta = 0.399$)، وما يعزز هذا الأثر قيمة (T) المحسوبة والمساوية (4.322) وهي اكبر من قيمتها الجدولية، وبمستوى معنوية ($\text{Sig} = 0.00$) اقل من (0.05) وهي دالة احصائياً، بعد ذلك جاءت اليقظة التنافسية إذ بلغت قيمة معامل بيتا له ($\beta = -0.038$)، وباتجاه عكسي

ولا يعزز هذا الأثر قيمة وقيمة (T) المحسوبة والمساوية (-.509) وهي اقل من قيمتها الجدولية، وبمستوى معنوية (Sig=0.611) اكبر من (0.05) وهي غير دالة احصائياً، بعد ذلك جاءت اليقظة البيئية إذ بلغت قيمة معامل بيتا له ($\beta=-0.096$)، وباتجاه عكسي ولا يعزز هذا الأثر قيمة (T) المحسوبة والمساوية (-1.113) وهي اقل من قيمتها الجدولية، وبمستوى معنوي (Sig=0.267) اكبر من (0.05) وهي غير دالة احصائياً، بعد ذلك جاءت اليقظة القانونية إذ بلغت قيمة معامل بيتا له ($\beta=0.160$)، وما يعزز هذا الأثر قيمة (T) المحسوبة والمساوية (2.600) وهي اكبر من قيمتها الجدولية، وبمستوى معنوي (Sig=0.010) اقل من (0.05) وهي دالة احصائياً، وبناء على ما ورد تقبل الفرضية العدمية، وترفض الفرضية البديلة جزئياً فيما يخص (اليقظة التنافسية، اليقظة البيئية)، وترفض الفرضية العدمية، وتقبل الفرضية البديلة جزئياً فيما يخص (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية، اليقظة الاجتماعية، اليقظة القانونية)، وبناء على ما ورد سابقاً تقبل بالفرضية البديلة القائلة " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لليقظة الإستراتيجية بأبعادها مجتمعة في إستعادة النشاط في شركات الألبان الأردنية".

"Ho1-5": لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لليقظة الإستراتيجية بأبعادها مجتمعة (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية، اليقظة الاجتماعية، اليقظة التنافسية، اليقظة البيئية، اليقظة القانونية) في بعد إستخلاص الدروس (التعلم) في شركات الألبان الأردنية.

جدول (7) نتائج اختبار أثر اليقظة الإستراتيجية بأبعادها في إستخلاص الدروس

(التعلم)

Coefficient						ANOVA			Model Summery		المتغير التابع
F	R2 معامل التحديد	R معامل الارتباط	B	F	R2 معامل التحديد	R معامل الارتباط	F Sig	F	R2 معامل التحديد	R معامل الارتباط	
.000	5.017	.073	.365	.349	اليقظة التكنولوجية	245/6	.000b	59.994	.601	.775a	إستخلاص الدروس (التعلم)
.157	1.419	.084	.119	.097	اليقظة التجارية						
.000	3.720	.112	.416	.365	اليقظة الاجتماعية						
.314	1.010	-.095	-.096	-.079	اليقظة التنافسية						
.936	.081	.100	.008	.007	اليقظة البيئية						
.093	1.684	.088	.149	.110	اليقظة القانونية						

يشير الجدول رقم (7) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية في إستخلاص الدروس (التعلم) من خلال قيمة F والمساوية (59.994) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والمساوية (2.21) ومعنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهو ما يمثل أيضاً معنوية هذا النموذج عند درجة حرية (245/6). وبلغ معامل الارتباط $R = 77.5\%$ مما يشير إلى وجود علاقة قوية بين اليقظة الإستراتيجية وإستخلاص الدروس (التعلم). وتشير قيمة R^2 والمساوية (0.601) إلى أن اليقظة الإستراتيجية بإبعادها قد فسرت ما نسبته (60.1%) من التباين الحاصل في إستخلاص الدروس (التعلم). ويظهر من نتائج جدول المعاملات لهذه الفرضية أن بعد اليقظة التكنولوجية كان أحد أبعاد اليقظة الإستراتيجية في إستخلاص الدروس (التعلم)، إذ بلغت قيمة معامل بيتا له ($\beta = 0.349$) وما يعزز هذا الأثر قيمة (T) المحسوبة والمساوية (5.017) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والمساوية (1.96)، وبمستوى معنوية ($\text{Sig} = 0.00$) أقل من (0.05) وهي دالة إحصائياً، بعد ذلك جاءت اليقظة التجارية إذ بلغت قيمة معامل بيتا له ($\beta = 0.097$)، ولا يعزز هذا الأثر قيمة (T) المحسوبة والمساوية (1.419) وهي أقل من قيمتها الجدولية، وبمستوى معنوية ($\text{Sig} = 0.157$) أكبر من (0.05) وهي غير دالة إحصائياً، بعد ذلك جاءت اليقظة الإجتماعية إذ بلغت قيمة معامل بيتا له ($\beta = 0.365$)، وما يعزز هذا الأثر قيمة (T) المحسوبة والمساوية (3.720) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وبمستوى معنوية ($\text{Sig} = 0.00$) أقل من (0.05) وهي دالة إحصائياً، بعد ذلك جاءت اليقظة التنافسية إذ بلغت قيمة معامل بيتا له ($\beta = -0.079$) وباتجاه عكسي ولا يعزز هذا الأثر قيمة (T) المحسوبة وقيمة (T) المحسوبة والمساوية (-1.010) وهي أقل من قيمتها الجدولية، وبمستوى معنوية ($\text{Sig} = 0.314$) أكبر من (0.05) وهي غير دالة إحصائياً، بعد ذلك جاءت اليقظة البيئية إذ بلغت قيمة معامل بيتا له ($\beta = 0.007$)، ولا يعزز هذا الأثر قيمة (T) المحسوبة والمساوية (0.081) وهي أقل من قيمتها الجدولية، وبمستوى معنوي ($\text{Sig} = 0.936$) أكبر من (0.05) وهي غير دالة إحصائياً، بعد ذلك جاء بعد (اليقظة القانونية) إذ بلغت قيمة معامل بيتا له ($\beta = 0.110$)، ولا يعزز هذا الأثر قيمة (T) المحسوبة والمساوية (1.684) وهي أقل من قيمتها الجدولية، وبمستوى معنوي ($\text{Sig} = 0.093$) أكبر من (0.05) وهي غير دالة إحصائياً، وبناء على ما ورد تقبل الفرضية العدمية، وترفض الفرضية البديلة جزئياً فيما يخص (اليقظة التجارية، اليقظة

التنافسية، اليقظة البيئية، اليقظة القانونية)، وترفض الفرضية العدمية. وتقبل الفرضية البديلة جزئياً فيما يخص (اليقظة التكنولوجية، اليقظة الاجتماعية)، وبناء على ما ورد سابقاً تقبل الفرضية البديلة القائلة " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لليقظة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة في استخلاص الدروس (التعلم) في شركات الألبان الأردنية".

14. النتائج والتوصيات

النتائج

- الفرضية الرئيسة وفرضياتها الفرعية

أولاً: تبين للباحث أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لليقظة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية، اليقظة الاجتماعية، اليقظة التنافسية، اليقظة البيئية، اليقظة القانونية) في إدارة الأزمات بأبعادها (الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الضرر، استعادة النشاط، استخلاص الدروس (التعلم)) في شركات الألبان الأردنية، وأن هذه النتيجة فيها إجابة على الهدف الأول للدراسة وهو " التعرف إلى مستوى الأهمية النسبية لليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في شركات الألبان الأردنية ". وهذا يوضح وحسب إجابات الباحثين أهمية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في شركات الألبان الأردنية، وهذا يتفق مع عدة دراسات منها (بن خديجة، 2018؛ أبو عريش، 2016، هادي ومزهر، 2020؛ (2016) Heintz, Karabegovic and Molnar؛ Jakobiak, 2001)، حيث تفرعت من هذه النتيجة خمس نتائج فرعية:

✓ تبين للباحث أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لليقظة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة في الإنذار المبكر في شركات الألبان الأردنية، مما يشير إلى وجود علاقة قوية بين اليقظة الاستراتيجية والإنذار المبكر.

✓ تبين للباحث أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لليقظة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة في الاستعداد والوقاية في شركات الألبان الأردنية، مما يبين وجود علاقة قوية بين اليقظة الاستراتيجية والاستعداد والوقاية.

✓ تبين للباحث أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لليقظة الإستراتيجية بأبعادها مجتمعةً في إحتواء الضرر في شركات الألبان الأردنية، مما يؤكد وجود علاقة قوية بين اليقظة الإستراتيجية وإحتواء الضرر.

✓ تبين للباحث أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لليقظة الإستراتيجية بأبعادها مجتمعةً في إستعادة النشاط في شركات الألبان الأردنية، مما يشير إلى وجود علاقة قوية بين اليقظة الإستراتيجية وإستعادة النشاط.

✓ تبين للباحث أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لليقظة الإستراتيجية بأبعادها مجتمعةً في إستخلاص الدروس (التعلم) في شركات الألبان الأردنية، مما يبين وجود علاقة قوية بين اليقظة الإستراتيجية وإستخلاص الدروس (التعلم).

التوصيات

إعتماداً على ما ظهر من نتائج الدراسة توصلت الدراسة إلى تقديم بعض التوصيات يستعرضها الباحث على النحو التالي:

- 1- يوصي الباحث بضرورة أن تتبنى شركات الألبان الأردنية ثقافة اليقظة الإستراتيجية، وتطوير آلياتها واعتمادها كمنهجية عمل مستمرة ومتكاملة من أجل إتخاذ القرارات وإعداد الإستراتيجيات المستقبلية من خلال إقتناص الفرص وتجنب أية تهديدات يمكن أن تتعرض لها هذه الشركات، وإعداد أية سيناريوهات محتملة للأزمة المتوقعة وكيفية مواجهتها والتعامل معها.
- 2- يوصي الباحث بضرورة تسخير الموارد المادية والمالية والمعنوية لدعم اليقظة الإستراتيجية كي تتمكن من الحصول على المعلومات اللازمة الحديثة عن البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، من خلال توفير وسائل اكتشاف إشارات الإنذار المبكر لوقوع الأزمات.
- 3- يوصي الباحث الشركات مجتمع الدراسة ببناء نظم معلومات متكامل من خلال قاعدة بيانات يُمكن من خلالها توظيف المعلومات بأفضل وأسهل الطرق، حيث يُمكن من خلال

هذه البيانات المُعالَجة من مواجهة أية أزمات وسرعة اتخاذ القرارات المناسبة لهم في أعمالهم ووظائفهم المختلفة قبل حدوث تلك الأزمات المتوقعة.

4- توصي الدراسة بضرورة الإهتمام بمراحل إدارة الأزمات، والإهتمام بتطبيق كل مرحلة بكفاءة عالية وبشكل متساو بين جميع المراحل من قبل شركات الألبان الأردنية.

5- يوصي الباحث إدارة الشركات مجتمع الدراسة بضرورة تشكيل فريق إدارة أزمات يكون مؤهلاً ومدرّباً وبإحترافية عالية، وعلى أهبة الإستعداد لتنفيذ وتطبيق مهام اليقظة الإستراتيجية وذلك من خلال تأهيل وصقل فريق إدارة الأزمات بالخبرات اللازمة بإشراكه في دورات داخلية وخارجية، وأيضاً في مؤتمرات أو ندوات، وتوفر الشركة الدعم للفريق المعني بتشخيص احتمالية وقوع الأزمات.

6- يوصي الباحث الشركات مجتمع الدراسة بضرورة إعداد الدراسات المتكاملة عن مفاهيم الأزمات التي تعرضت لها قطاعات صناعية مشابهة في صناعة الغذاء وكيف تم الوقاية منها.

7- ضرورة الإستفادة من الأزمات السابقة التي مرّت بها المنظمة، والأساليب التي اتبعت في مواجهتها، والمعوقات التي واجهتها المنظمة في تلك المرحلة، حيث يتم وضع الخطط المستقبلية لإدارة الأزمات بالاستفادة من الخبرات السابقة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أحمد ، شهناز فاضل (2009). العلاقة بين تقانة المعلومات وإدارة الازمة : دراسة تطبيقية. *مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم*، (24)، 142-100.
- أومر، شيروان عمر (2019). التفكير الاستراتيجي كمتغير وسيط في تعزيز أثر اليقظة الاستراتيجية على النجاح الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين المصارف الخاصة في مدينة اربيل. *مجلة قهلاي زانست العلمية*. مجلة علمية دورية محكمة تصدر عن الجامعة اللبنانية الفرنسية – اربيل، كوردستان، العراق، 4(2)، 166-116.
- بلحاج، مريم (2017). اليقظة الإستراتيجية ضرورة لحماية للاستمرار في البيئة المعاصرة، *مجلة اقتصاد المال والأعمال*، (1)، 206-192.
- البناء، مأمون (2017). *المهارات الإحصائية للباحث التربوي مع أمثلة تطبيقية في spss* (ط1). الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- توفيق، عبد الرحمن (2004). *إدارة الأزمات: التخطيط لما قد لا يحدث*. جمهورية مصر العربية، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- الثويني، سليمان بن ناصر(2018). برنامج مقترح لتنمية مهارات إدارة الأزمات لعلمي المدارس الثانوية بمدينة حائل. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، 26(5)، 135-109.
- جاد الله، محمود (2007). *إدارة الأزمات ط (1)*. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- الجبوري، فؤاد، الربيعي، سميرة، والعبدي، أمل (2011). إدارة الأزمات والالكترونية اتخاذ القرار. *مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية*، 19(1)، 91-81.
- الجبوري، نسرین عبد الله بدوي، والألوسي، عبد الوهاب عبدالفتاح عبدالوهاب (2018). دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الازمات: دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء – العراق. *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والإجتماع*، (24)، 168-143.
- الجحاوي، طلال محمد، والسلطان، ساكنة (2014). *swot لتقييم المصارف التجارية*. عمان: دار الميازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- جلدة، سليم بطرس (2011). *الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات*، عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.
- حسك، حسين وليد، محمود، احمد عبد، ونعمه، رسل سلمان (2016). تفعيل عمليات التعلم التنظيمي بالاستناد الى ابعاد ادارة المعرفة. *مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية*، 24 (6)، 1703-1683.
- حسين، حسين، وليد (2018). ممارسات التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية ودورها في تعزيز اليقظة الاستراتيجية للمنظمة. *مجلة كلية الاسلاميه الجامعة*، 13(49)، 623-581.

- حفيان، عبدالوهاب (2015). فعالية إدارة الأزمات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية . *مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية*، المركز الجامعي لتنامغت، الجزائر. (8)، 274-299.
- بني حمدان، خالد محمد، وإدريس، وائل محمد (2009). *الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي: منهج معاصر* (ط1). الأردن، عمان: دار اليازوري للطباعة.
- الحياي، أحمد، ومؤيد عطية (2011). جودة نظم المعلومات المصرفية ودورها في إدارة الأزمات، دراسة ميدانية في عينة من المصارف العراقية، *نيوى، مجلة تنمية الافدين*، 33 (104)، 133-155.
- بن خديجة، منصف (2018). *اليقظة الإستراتيجية*. الأردن، عمان: الوراق للنشر والتوزيع.
- الخشالي، شاكِر جار الله، والقطب، محي الدين (2007). فاعلية نظام المعلومات الإدارية وأثرها في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 3 (1)، 24-45، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- الخضيري، محسن أحمد (2002). *إدارة الأزمات: علم امتلاك كامل القوة في أشد لحظات الضعف*. القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- خلفاوي، شمس ضيات (2017). المعلومة مادة أولية لليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الحديثة. *مجلة الحقيقة*، ادار، الجزائر. (27)، 494-519.
- داود، فضيلة سليمان، وإبراهيم، حسين علي (2017). اليقظة الاستراتيجية ودورها في تحسين مستوى الخدمات التمريضية - بحث استطلاعي في مستشفى غازي الحريري، جامعة بغداد العراق، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية* 23(96)، 47-65.
- دهام، حمد علاء (2010). أثر في التمكين الإداري، دراسة وصفية تحليلية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية. *مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية*، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 16(59):80-88.
- الدهمسي، فلاح عامر (2015). *الاتصال والأزمات*. المملكة العربية السعودية، الدمام: مكتبة المتنبي.
- الدوري، جمال، وأحمد، الحيت (2017). اثر خصائص الريادي في ادارة الازمة: بحث استطلاعية الاراء عينة من العاملين في البنك الاسلامي الأردني *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة*، (53)، 31-52.
- الذهبي، جاسم محمد (2001). *التطوير الإداري*. جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، العراق، بغداد: مديرية دار الكتب للطباعة والنشر.
- راضي، جواد محسن، والموسوي، مثنى توفيق عبد الحسن (2018). تأثير اليات التعلم التنظيمي في تعزيز الرقابة الاستراتيجية: بحث استطلاعي لأراء عينة من القيادات العليا في المصارف الاهلية لحافظات الفرات الاوسط. *جامعة المثنى، مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية*، 9(1)، 88-69.
- رفاعي، ممدوح، وجبريل، ماجدة (2007). *إدارة الأزمات*، جامعة عين شمس، كلية التجارة.

- رملي، حمزة (2014). "دراسة استطلاعية حول واقع اليقظة الاستراتيجية في مؤسسات صناعة الأدوية بقسنطينة". *مجلة البحوث الاقتصادية والمالية*، (2)، 275-253.
- الرويلي، علي بن هلهول (2011). *إدارة الأزمات الاستراتيجية*. كلية العلوم الإستراتيجية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- ابو ريده، خالد محمد مصطفى (2011). *إدارة الكوارث في السودان الحاضر والرؤى المستقبلية*، دار جامعة افريقيا العالي.
- زرواط، فاطمة الزهراء، وملاح، رقية (2014). دور المعلومة كمورد حيوي في تحقيق اليقظة الإستراتيجية - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس، *مجلة العلوم الاقتصادية*، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 15(1)، 164-134.
- الزغبى، ميسون طلاع (2014). درجة توفر عناصر إدارة الأزمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها. 381) قسم الإدارة وعلم النفس، كلية التربية، جامعة آل البيت، الأردن. *مجلة دراسات، العلوم التربوية*، 41(1)، 397-379.
- الزهراني، ابراهيم بن حنش (2018). القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي. دراسة ميدانية بجامعة أم القرى، *المجلة الدولية للأبحاث التربوية*، جامعة الامارات، 42 (2)، 238-189.
- الزهراني، علي محمود (2005). *إدارة الأزمات*، الرياض معهد الإدارة العامة.
- الزهيري، إبراهيم عباس (2018). اليقظة الإستراتيجية: مدخل لإدارة التميز لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات التعليمية. *المجلة التربوية*، جامعة حلوان، القاهرة، مصر. 52 (4)، 37-1.
- الساعدي، مؤيد نعمة (2013). *كيف تدار منظمات الألفية الثالثة : مدخل في فلسفة التعلم التنظيمي*. الأردن، عمان: الوراق للنشر والتوزيع.
- السالم، مؤيد سعيد ، والحياني، عبد الرسول (2007). مستويات التعلم التنظيمي وعلاقتها بأداء المنظمة : دراسة حالة في مستشفى أردني، *المجلة العربية للإدارة*، 27 (1)، 51-25.
- السالم، مؤيد سعيد (2005). منظمات التعلم. منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية: القاهرة.
- سحنون، هبة، وثلاثية، نوة (2018). أثر اليقظة الاستراتيجية في دعم الإبداع في المنظمات الجزائرية : دراسة ميدانية بمؤسسة المواد الدسمة (سيبوس - لابال عنابة). *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات*، 43(2)، 145-135.
- سعدى، عائشة (2015). دور التعلم التنظيمي في تفعيل إدارة التميز بالمنظمة. *مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية*. مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع. الجزائر، (5)، 100-90.
- السعيد، السيد (2006). *استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث*. ط1، دار العلوم للنشر والتوزيع.
- السكرانة، بلال خلف (2015). *إدارة الأزمات*. الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

- السلطاني، سعدية حايث، علوان، بشرى محمد، وعلي، نغم دايع (2017). تشخيص العلاقة بين القيادات الإدارية واستراتيجيات مواجهة الأزمات: بحث استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مديرية توزيع كهرباء بابل. *مجلة جامعة بغداد العلمية*، 15(4)، 45-67.
- سلمان، سعد عبد عابر (2014). تأثير خصائص الرؤية الإستراتيجية في مراحل إدارة الأزمة: بحث استطلاعي في الشركة العامة للصناعات الجلدية - بغداد. *معهد الإدارة - رصافة، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم*، 34(3)، 86-116.
- سليمان، علي عبد الأمير، حليحل، مصطفى صباح، وشلاكة، طارق كاظم (2019). البقطة الإستراتيجية وانعكاساتها على القدرات الحيوية للمنظمة: دراسة وصفية تحليلية في شركة أور للصناعات الهندسية. *ذي قار. مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 71(7)، 128-143.
- سميث، مارك (2006). *التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة*. ترجمة خالد بن محمد العيبان، الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج.
- الشبول، منذر قاسم (2016). درجة مشاركة رؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية في الجامعات الأردنية في التخطيط لإدارة الأزمات من وجهة نظرهم. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي*، 37 (1)، جامعة جرش -الأردن، 1-16.
- الشريف، عمر، وحياء، قمري (2016). دور عملكات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة ميدانية بمجمع صك دال الصناعة الأدوية. *مجلة الاقتصاد الصناعي*، 6(2)، 488-509.
- الشعلان، فهد أحمد (2002). *إدارة الأزمات: الأسس - المراحل - الآليات*، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الشافعي، محمد (2001). *إستراتيجية إدارة الأزمات والكوارث*، القاهرة: مركز المحروسة للبحوث والتدريب والنشر.
- الشماع، خليل محمد حسن (2014). *نظرية المؤسسة* (ط5). الأردن: دار المسيرة.
- شنشونة، محمد (2014). أهمية التعلم التنظيمي في نجاح المؤسسات الاقتصادية، *مجلة العلوم الانسانية*، 33(3)، 107-121.
- الشوابكه، خالد محمود (2019). أثر البقطة الاستراتيجية في فعالية اتخاذ القرارات: الدور المعدل لنظم دعم القرار (دراسة تطبق في شركات الأدوية الأردنية). *المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية*، 21(2)، 1-26.
- صالح، أحمد علي، وعبد المجيد، عثمان رياض (2017). نظم المناعة التنظيمية وأثرها في استراتيجيات إدارة الأزمات، اختبار لنظم المعلومات الاستراتيجية: دراسة ميدانية على شركات الصناعات الغذائية الأردنية. *مجلة كلية أحمد بن محمد العسكرية للعلوم الإدارية والقانونية*، 3(1)، 94-135.
- الصيرفي، محمد (2007). *إدارة الأزمات*. الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.

- طاهر، فاضل جميل (2011). تأثير أبعاد إفي توافر أبعاد المنظمة المتعلمة: دراسة وصفية تحليلية لأراء عينة من العاملين في وزارة التخطيط العراقية. جامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 17 (64)، 118-142.
- الطائي، على حسون (2008). خصائص المنظمة المتعلمة وإدارة الريادة - العلاقة والأثر في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، العراق. 10 (1) 152-190.
- الطراونة، محمد إبراهيم (2011). إدارة الأزمات، الأردن، عمان: دار اليراع للنشر والتوزيع.
- الظاهر، نعيم إبراهيم (2010). أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها (ط1). عمان: عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع.
- الظاهر، نعيم إبراهيم (2009). إدارة الأزمات. الأردن، إربد: عالم الكتب الحديث.
- عباس، صلاح (2007) إدارة الأزمات في المنشآت التجارية، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة للنشر.
- عباس، فرحات، وبين خليفة، أحمد (2017). اليقظة الإستراتيجية في تفعيل الميزة تنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة. 2 (32)، 27-38.
- عبدالله، مجدي عبد الرحمن (2019). استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي لجامعة الوادي الجديد في ضوء التكامل بين مدخلي التعلم التنظيمي والإدارة بالنتائج، المجلة التربوية، جامعة الوادي الجديد، (58)، 123-221.
- عبد الحميد، رجب (2008). إستراتيجية التعامل مع الأزمات والكوارث، دار أبو المجد للطباعة.
- عبد الرحمن، إيمان (2019). واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي الأردنية: دراسة ميدانية على جامعة البلقاء التطبيقية. عمان، الأردن.
- عبد الفتاح، إيمان صالح (2007). التخطيط الإستراتيجي في المنظمات الرقمية، إيس كوم للنشر والتوزيع، القاهرة.
- عبوي، زيد منير (2007). إدارة الأزمات (ط1). الأردن، عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- العبيدي، ازهار، الجبوري، حيدر، والكلابي، امكار (2014). استعمال راس المال العائلي لتعزيز التعلم التنظيمي: دراسة تطبيقية لأراء عينة من الموظفين في رئاسة جامعة الكوفة. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 10 (31)، 227-238.
- العبيدي، ازهار عزيز (2009). أدوات التعلم التنظيمي ودورها في تبني مهارات التسويق الإبتكاري: دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدرء أقسام الشركة العامة للإسمنت الجنوبية. جامعة الكوفة كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 4 (13)، 151-183.
- العجلوني، محمود (2009). إدارة الأزمات في القطاع المصرفي في اقليم الشمال. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، 2، 191-218.
- العدوان، عزات كريم (2013). العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات: دراسة ميدانية. الأردن، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

- أبو عرفة، عدنان، محمد، عبد الباعث، وعامر، إيهاب (2006). *مقدمة في تقنية المعلومات*، عمان: دار جرير للنشر.
- العسكري، هناء جاسم محمد (2014). *ممارسات التعلم التنظيمي واستراتيجية ادارة المعرفة وعلاقتها* بأداء ادارة المعرفة: دراسة تحليلية لأراء عينة من اعضاء الهيئة التدريسية في كلية الهندسة، جامعة القادسية. *مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية*، 4(10)، 167-139.
- أبو عريش، وسيم (2016). *الذكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية*. عمان: دار من المحيط إلى الخليج للنشر والتوزيع.
- بن علي، أمينة (2017). دور اليقظة الاستراتيجية في خلق ميزة تنافسية في السوق المستهدف لمؤسسة تيليكوم الجزائر. *المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث*، 1(10)، 29-18.
- عمر، ولد عابد، ولين، علواطي (2017). آليات تطبيق اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة تطبيقية بمؤسسة الإسمنت بالشلف. *الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية*، 17(3-15).
- عمران، حسن عبد السلام علي، وأبو نجيم، مسعود سالم علي نصر (2019). دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة ميدانية في شركة ليبيا للهاتف المحمول سبها. قسم إدارة أعمال - كلية الاقتصاد والمحاسبة - جامعة سبها، ليبيا. *مجلة العلوم البحتة والتطبيقية*، 18(2)، 100-88.
- العمرى، غسان عيسى (2011). التمكين كمدخل لتحسين إدارة الأزمات في العنف الطلابي في الجامعات. *رماح للبحوث والدراسات مجلة دولية علمية محكمة*، تصدر عن مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح، عمان، الأردن. 8(8)، 34-8.
- عيشوش، فريد (2011). *الاتصال في إدارة الأزمات (حوادث المرور نموذجا)*. الجزائر: دار الخلدونية للنشر والتوزيع.
- أبو فارة، يوسف أحمد (2009). *إدارة الأزمات مدخل متكامل*. الأردن، عمان: دار إشراف للنشر والتوزيع.
- فتحي، محمد (2002). *الخروج من المأزق: فن إدارة الأزمات (ط1)*. القاهرة: دار النشر الإسلامية.
- فييررا، دوسيا، وكروسان، ماري (2005). القيادة الإستراتيجية والتعلم التنظيمي، ترجمة عجلان بن محمد الشهري، *مجلة الإدارة العامة*، 45(1)، 396-357.
- القباطي، سليم عبده قائد (2018). واقع إدارة الأزمات في المدارس الأساسية والثانوية في محافظة المحويت. *صنعا، مجلة الدراسات الاجتماعية*. 24(1)، 54-33.
- قمري، حياة (2017). اثر التعلم التنظيمي على استدامة الميزة التنافسية بمجمع صيدال، *مجلة الاقتصاد الصناعي*، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، 7(4)، 45-30.
- القوطجي، بشار ذاكر صالح، والملاحسن، محمد محمود حامد (2019). *اليقظة التسويقية ودورها في ادارة الازمة التسويقية: دراسة إستطلاعية لأراء بعض العاملين في شركات الاتصال العاملة في محافظة نينوى*. كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

- كافين، مصطفى يوسف (2016). *العلاقات العامة وإدارة الأزمات والمراسيم*. الأردن، عمان: دار اسامة للنشر والتوزيع.
- الكبيسي، صلاح الدين عواد كريم ، ودهام، عبد الستار إبراهيم (2007). *التعلم التنظيمي وأثره في نجاح المنظمات دراسة ميدانية في شركات وزارة الأعمار والإسكان في العراق*، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية جامعة بغداد العراق*، 13(45)، 135 - 160.
- الكبيسي، عامر بن خضير(2004). *إدارة المعرفة وتطوير المنظمات*. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- كمال، حنان البديري (2019). *استراتيجية مقترحة لتفعيل دور التعلم التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة أسوان*. *المجلة التربوية*، (59)، 453-575.
- لامية، حليمي، ودروازي، يسمين (2017). *دور اليقظة الاستراتيجية في خلق الميزة التنافسية، مجلة أبعاد اقتصادية، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس*، 1(7)، 60-75.
- ماهر، أحمد (2006). *إدارة الأزمات*، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية ، جمهورية مصر العربية.
- النجالي، أمال ياسين (2009). *مدى توافر التعلم التنظيمي وأثره في ممارسة السلوك الإبداعي - دراسة ميدانية لآراء العاملين في مؤسسات الإقراض العامة الأردنية*، *مجلة دراسات العلوم الإدارية*، 36(1)، 53-77.
- المجذاب، فرمان جراد (2019). *إسهام التمكين الإداري في تعزيز فاعلية إدارة الأزمات، دراسة استطلاعية لآراء عينة في بعض كليات جامعة الموصل*. *جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 15(45)، 76-92.
- محسن، منتهى عبد الزهرة (2019). *إدارة الأزمات لعمداء الكليات في الجامعة المستنصرية وعلاقتها باتخاذ القرار الفعال*. *مجلة كلية التربية، الرياض*، (34)، 515-548.
- محمد، محسن علوان، وبلجات، باقر علي (2018). *دور الجامعات العراقية في إعداد قيادات أخلاقية لمواجهة الأزمات: دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة القادسية*. *كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة الدنانير*، (13)، 431-459.
- محمود، زيد خوام (2017). *اليقظة الاستراتيجية وتأثيرها في النجاح التنظيمي: بحث استطلاعي في شركة الفارس العامة العراقية*. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*. 23(96)، 203-225.
- المساعدة، ماجد عبد المهدي (2012). *إدارة الأزمات، المدخل المفاهيمي والعمليات*. الأردن، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- مصطفى، يوسف (2005). *الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد* (ط1). دار الفكر العربي، مصر.
- الملكاوي، إبراهيم الخلوف (2007). *إدارة المعرفة، الممارسات والمفاهيم* (ط1). عمان: الوراق للنشر والتوزيع.
- المليجي، رضا إبراهيم (2010). *إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي*. مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة.

المهدي، سوزان، وهيبه، حسام (2002). الممارسات السلوكية لمديري المدارس للتعامل مع الأزمات داخل المدرسة، جامعة عين شمس ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية. *مجلة كلية التربية وعلم النفس*، 4 (26)، 143-221.

مهنا، نصر (2008). *إدارة الأزمات والكوارث*. الإسكندرية: دار الفتح للنشر.

النجار، فايز جمعه، النجار، نبيل جمعه، والزعبي، ماجد راضي (2017). *أساليب البحث العلمي منظور تطبيقي*، (إعاده ط4). الأردن، عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.

هادي، دعاء عبد الرضا، ومزهر، أسيل علي (2020). الذكاء واليقظة الاستراتيجيين وأثرهما في تحقيق النجاح التنظيمي، استطلاع لأراء القيادات الإدارية في جامعة المثنى حول تطبيق البرنامج الحكومي لسنة 2018-2022. *جامعة القادسية/ كلية الادارة والاقتصاد. مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية*، 10(1)، 23-46.

الهاشم، ليلى (2007). *الاتجاهات الحديثة في الإدارة العامة*، القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع.

الهدمي، ماجد سلام ، ومحمد، جاسم (2008). *مبادئ إدارة الأزمات الإستراتيجي*، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.

همشري، عمر احمد (2013). *إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة* (ط1). عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

الهموندي، ورده عبد الخالق عبدالرحمن، العبادي، جواد زروا جواد، والموسوي، علي عباس علي (2018). استراتيجيات التعلم التنظيمي وانعكاسها في تطوير تصميم المنظمة: بحث ميداني في رئاسة جامعة كركوك. *مجلة العلوم العراقية*، 2(2)، 77-101.

ثانياً: المراجع الاجنبية

- Abdi, Kambiz, Mardani, Abbas, Senin, Aslan Amat, Tupènitè, Laura, Naimavičienė, Jurga, Kanapeckienė, Loreta, Kutut Vladislavas (2018). The effect of knowledge management, organizational culture and organizational learning on innovation in automotive industry. *Journal of Business Economics and Management*. Vilnius: VGTU Press. 19, (1), 1-19.
- Abu Zyeat, Zaki Abd El. Mut'y and Sherif, Sherifa Fouad (2017). The Impact of the Implementation the Concept of Knowledge Management on Security Crisis Management. *Review of Public Administration and Management*, 5(2), 1-15.
- Ahern, T., Byrne, P. J., & Leavy, B.(2015). Developing complex-project capability through dynamic organizational learning. *International Journal of Managing Projects in Business*, 8(4), 732-754.
- Ali, Raja Yasir, & Ameer, Muhammad Saad (2017). *Impact of Organizational Learning on Firm Financial Performance: Way to get competitive advantage and sustainable growth*. Lambert Academic Publishing. Islamabad, National University of Modern Languages.

- Alshaer, Sawzan A. (2020). The Effect of Strategic Vigilance on Organizational Ambidexterity in Jordanian Commercial Banks. 1Department of Management. The World Islamic Science & Education University, Jordan, *Modern Applied Science*, 14(6), 82-89.
- Alyasiri, Akram, Mohammed, Abeer, and Hussein, Riyadh (2019). *Measuring The Impact Of Strategic Vigilance in Strategic Intelligence. Analytical study of the views of a sample of workers in AL - FURAT general company for Chemical Industries.* University of Kerbala. https://www.researchgate.net/publication/330182053_Measuring_The_Impact_Of_Strategic_Vigilance_in_Strategic_Intelligence.
- AlShobaki, M. J., Amuna, Y. M. A., & Naser, S. S. A. (2017). Strategic and Operational Planning As Approach for Crises Management Field Study on UNRWA. *International Journal of Information Technology and Electrical Engineering*, Volume 5, (6,) 43-47.
- Anderson JM. & Poole P (2001). *Assignment and Thesis Writing*. Wiley & Sons Australia, Milton.
- Apuke, Oberiri Destiny and Tunca, Elif Asude (2018). Social Media and Crisis Management: A Review and Analysis of Existing Studies. *EUL Journal of Social Sciences*, 9(2), 199-215.
- Argyris, Chris (2011). *Personality and Organization*. Harper & Row publishers, USA.
- Arumugam, T., Iis, K., & Munusamy, K. (2015). Conceptualizing organizational learning system model and innovativeness. *International Journal of Business and Social Science*, 6(3), 155-165.
- Alasmari, Abdullah Oudah (2018). A review of the challenges of the crisis management during the cyber attacks, University of Newcastle, Australia, *Journal of Contemporary Scientific Research*, 2(7).
- Berghman, Liselore, Matthyssens, Paul, Streukens, Sandra, and Vandenbempt, Koen (2012). *Deliberate Learning Mechanisms for Stimulating Strategic Innovation Capacity , Long Range Planning*.
- Bin Ahmad, Zainal Ariffin, Alkharabsheh, Abdullah & Alkharabsheh Abdelrhman (2013). Characteristics of Crisis and Decision Making Styles among Leaders in Jordanian Civil Defense. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 7(14), 425-435.
- Boulifa Tamboura,(2008). *Iidentification des Facteurs Critique de Succès pour la Mise en Place d'un Dispositif de Veille Stratégique*, thèse Doctorat en sciences de gestion, Institut Supérieur de Gestion, université de Tunis, Tunisie.
- Cartier M (2004). *La veille introduction*. <http://www.mmedium.com/vielle/vielle/etapes>. Html. June.
- Cartier, Michel (2003). *La veille intégrée comment gérer le changement grâce aux stratégies d'innovation*; Site internet :<http://michel.cartier.com/pdf/cartier-veille>

- Coombs, W. T. (2012). *Ongoing crisis communication: planning, managing, and responding*. (3ed). California. Sage Publications.
- Dawood, Fadhiela and Abbas, Ali (2018). The Role of Strategic Vigilance in the Operational Performance of the Banking Sector: Field Research in a Sample of Private Banks. *European Journal of Business and Management*, 10 (21), 1-18.
- Dilworth, R. L. (2010). *Explaining Traditional Action Learning: Concepts and beliefs*, in Y. Boshyk and R. L. Dilworth (eds.), *Action Learning: History and Evolution* (Basingstoke: Palgrave Macmillan), ch. 1.
- Doane, D.P. and Seward, L.E. (2015). *Applied Statistics in Business and Economics*, (5rd) edition, McGraw-Hill/Irwin.
- Drevon, Elsa, Maurel, Dominique and Dufour, Christine (2019). Veille stratégique et prise de décision : une revue de la littérature. *Documentation et Libraries*, 64(1) 28-34.
- El Qasmi , Mohamed Jaouad (2013). management par processus & la veille stratégique , *Journal of the Royal Society Interface*, 67.
- Eric, Sutter (2006). *Intelligence économique et management de l'information*, édition Lavoisier, paris, France.
- Fauske, J., Raybould , R.(2005). Organizational learning theory in schools. *Journal of Educational Administration*, 43(1), 22–40.
- F.Jakobiak (2001). *'intelligence économique en pratique: comment bâtir son propre système d'intelligence économique* , édition Organisation.,
- Fearn-Banks, K.(2007). *Crisis Communications: A casebook approach*, (3ed) . NJ.USA.
- Gilpin. D & Murphy.P. (2008). *Crisis management in complex world*, New York, USA. Oxford University.
- Gottschalk, Jack (2002). *Crisis Management*, First Published by Capstone Publishing Cawley Company, Oxford, U.K.
- Gregory, Makabila, Mike, Iravo, Waititu Gichuhi, Assumptah Kagiri (2017). Role of Learning in Achieving Competitive Advantage of State Corporations: An Evaluation of State Corporations in Kenya, *International Journal of Scientific and Research Publication*, 7(8), (2250-3153).
- Gujari, Rani (2017). *The Impact of Organizational Learning on Work Performance*. Osmania University College of Commerce and Business Management, Hyderabad.
- <https://www.researchgate.net/publication/321575396>.
- Gujarati D, Porter, D, and Sangeetha, G. (2012). *Basic Econometrics*. (5th) edition, USA, New York: The Mc Graw- Hill Gunasekar.
- Hair, J, F, Black, W. C, Babin, B. J, Anderson, R, E, and Tatham, R, L.(2018). *Multivariate Data Analysis (8th) edition*, Cengage Learning EMEA.
- Hamilton, Charles (2003). *Strategic management Theory*, Houghton Mifflin Co. New York, USA.

- Heintz, Christophe, Karabegovic, Mia and Molnar, Andras (2016). The Co-evolution of Honesty and Strategic Vigilance. *Frontiers in Psychology*, 7, Article1503, 1-13.
- Hough, Michelle, & Spillan, John (2005). Crisis planning: increasing effectiveness, decreasing discomfort. *Journal of Business & Economics Research*, 3 (4), 1924.
- Hu, B. (2014). Linking business models with technological innovation performance through organizational learning. *European Management Journal*, 32(4).
- Inès, Boulifa Tamboura (2008). *Identification des facteurs critique de succès pour la mise en place d'un dispositif de veille stratégique*, thèse du doctorat, ISG-Tunis, Tunis.
- Jacques, Lendrevie, Julien, Lévy, and Denis, Lindon (2003). *Mercator: Théorie et pratique du Marketing*. 7eme édition, Dalloz, paris, France.
- Jones, Gareth & Hill, Charles (2001), “*Strategic management Theory*”. Houghton Mifflin Co. New York,USA..
- Joseph F. Hair, Christian M. Ringley& Marko Sarstedt. (2013). Partial Least Squares Structural Equation Modeling: Rigorous Applications, Better Results and Higher Acceptance. Article in: *Journal of Long Range Planning*, Vol: 46(1-2): .1-12
- Karam MG. (2018). The Impact of Strategic Planning on Crisis Management Styles in the 5-Star Hotels. Department of Hotel Studies, The Higher Institute of Tourism and Hotels in Alexandria, Egypt, *Journal of Hotel & Business Management*, 7(1), 1-9.
- Krimlin (2010). *la veille strategique: les yeux et les Oreilles de Votre Entreprise* 3IE: c/o EPITA, 14-16 Rue Voltaire 94276 Kremlin-Bicêtre Cedex.
- Kreitner, R, (2002), *Organizational Behavior*, New York, the McGraw Hill Companies Inc.
- Kurschus, Ralph-Jorn, Sarapovas, Tadas, & Pilinkiene, Vaida (2017). The Concept of Crisis Management by Intervention Model for SMEs. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 28(2), 170–179.
- Larson, J. Rudwall, P. (2010). *Crisis management: Media's perception of crises in organizations*. (Unpublished Bachelor Thesis). Lulea University of Technology.(Online) . Available at: <http://epubl.ltu.se/1402-1773/2010/133/LTU-CUPP-10133-SE.pdf>.
- Laurent, Hermel (2007). *Maitriser et Pratiquer ... Veille Stratégique et Intelligence économique*, 2 e éditions AFNOR La Plaine Saint-Denis Cedex, France.
- Lesca, Humbert, Laurence -Marie et autres (2005). *La Veille Stratégique : un facteur clé de succès pour les PME/PMI, brésiliennes voulant devenir fournisseur de grandes compagnies transnationales*, FACEF Pesquisa v.8.
- Lesca, Humbert (2003). *Veille stratégique: la méthode L.E. Scanning* , édition EMS, Management et Société, Cormelles-le-Royal, France.

- Light, P. C., & Morgan, S. (2008). *Predicting organizational crisis readiness: Perspectives and practices toward a pathway to preparedness*. New York University, Center for Catastrophe Preparedness and Response.
- Linn, Robert, L., & Gronlund, Norman, E, (2012). *Measurement and Assessment in Teaching*, (11th) Edition, Prentice Hall, USA.
- Marquardt, M.(2002). *Building the learning organization: Mastering the 5 elements for corporate learning(2nded)*. Palo Alto, CA: Davies-Black Publishers.
- Mikušová, Marie & Horváthová, Petra (2018). Prepared for a crisis? Basic elements of crisis management in an organisation. *Economic Research*, 32(1), 1844–1868.
- Miraj, Hawari & Adon, Nasser Dadi (2005) " Technological vigilance as a factor of creativity in the economic institution ", *Journal of Economic Sciences and Management Sciences*, University of Sidi Bel Abbes, Algeria, 150-171.
- Moe, T. L., & Pathranarakul, P. (2006). An integrated approach to natural disaster management: Public project management and its critical success factors. *Disaster Prevention and Management*, 15(3), 396-413.
- Omar, Muhamad Khalil, Yusoff, Yumazida Mohd, Zaman, Maliza Delima Kamarul (2019). The Effect of Organizational Learning Capability as a Mediating Variable in the Relationship between Green Intellectual Capital and Business Sustainability: Evidence from the Manufacturing Sector. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(6), 584–599.
- Park, J.H., C. Kim, Y.K. Chang, D.H. Lee, and Y.D. Sung (2018), CEO hubris and firm performance: Exploring the moderating roles of CEO power and board vigilance, *Journal of Business Ethics*, 147(4), 919-933.
- Rensburg, Amanda van, Conradie, David Pieter & Dondolo, Hilda Bongazana (2017). The use of the situational crisis communication theory to study crisis response strategies at a university of technology. *Journal for Community Communication and Information Impact*, 22(62-74).
- Rene, Rohrbeck (2007), *Veille Stratégique Entreprise Multinational Une Etude De Cas Auprès De La Deutsche Telekom AG*, MIPra.P.27.
- Rezaie, Alireza & Bagheri, Ghodratollah (2014). Studying the Link between Organizational Learning and Employees' Empowerment (Case Study: Qom Masken Bank Selected Branches)" *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 1, (2).
- Saadat, Vajihah & Saadat, Zeynab (2016). Organizational Learning as a Key Role of Organizational Success. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, (230) 219 – 225.
- Sahina, Selim, Ulubeylib, Serdar & Kazazaa, Aynur (2015). Innovative Crisis Management in Construction: Approaches and the Process. *Social and Behavioral Sciences*, (195), 2298- 2305.

- Salima, Kiliaa medhaffer, and Lesca, Herbert (2010): *L'animation de la veille stratégique*, édition Lavoisier, Paris, France.
- Samier, Henry & Sandoval Victor (2002). *La veille stratégique sur l'internet*, editions hermès science, paris
- Savescu, Dan (2014). Aspects Regarding the Competitive Strategy in Companies with Technologic Vigilance. *Scientific Bulletin Series C: Fascicle Mechanics, Tribology, Machine Manufacturing Technology*. (28), 85-88.
- Sekaran, U., & Bougie, R., (2016). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*, (7th) edition, NY: John Wiley & Sons Inc, New York.
- Siddiqui, Sulaman Hafeez, Rasheed, Rabia, Nawaz, Muhammad Shahid, and Abbas, Mazhar (2019). Knowledge Sharing and Innovation Capabilities: The Moderating Role of Organizational Learning. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 13, (2), 455-486.
- Skerlavaji, Miha, Song, Ji Hoon & Lee, Youngmin (2010). Organisational learning culture, innovative and innovation in South Korean firms, *Expert systems with applications*, (37), 6390–6403.
- Spillan, John E. (2015). *Strategies for Successful Crisis Management*, School of Business, University of North Carolina At Pembroke, <http://www.krisennavigator.de/crisisnavigator.org/atcm5-e.htm>.
- Subedi, P, B. (2016). Using Likert Type Data in Social Science Research: Confusion, Issues and Challenges. *International Journal of Contemporary Applied Sciences*, 3(2). 36 -49.
- Tawfik, Mouline (2010). *L'intelligence économique au service de la veille stratégique*, journée d'étude sur le thème « Apport de L'intelligence économique pour la gouvernance stratégique de l'entreprise, ENSIAS Madinat Al Irfane, Maroc.
- Thomas, K., & Allen, S. (2006). The learning organization: a meta – analysis of themes in literature, *The Learning Organization*, 13, (2) 123 – 139.
- Tufano , Peter (2011). *Managing Risk in Higher Education*. Forum Futures University of Oxford Saïd Business School.P:54-58.
- Wageeh, A.nafei (2015). Organizational learning and organizational performance: a correlation study in kingdom of Saudi Arabia, *American international journal of social*, USA, no 2, , p192-193.
- Yamamoto.G, Sekeroglu. (2011). Crisis management in the Turkish leather industry.*African Journal of Business Management*, 5 (8): 3212-3219.

تقييم المخاطر في مشروعات البناء Risk Assessment in Construction Projects

بهاء حسان عطا القواقنه

Bahaa Hassan Atta Al-Qawaqneh

مهندس مدني

Civil Engineer

بلديه الاشعري

قضاء أذرح، محافظة معان

المملكة الأردنية الهاشمية

الملخص

تقييم مخاطر مشاريع البناء، يعتمد التقييم على أساليب صنع القرار متعددة السمات يتم اختيار سمات تقييم المخاطر مع الأخذ في الاعتبار مصالح وأهداف أصحاب المصلحة وكذلك العوامل التي تؤثر على كفاءة عملية البناء وقيمة العقارات يتم تحديد ترتيب الأشياء وتحديد أمثلتها من خلال تطبيق الأساليب مع قيم تكافؤ محددة على فترات يتم توفير خلفية ووصف للنموذج المقترح ويتم تقديم النتائج الرئيسية للتحليل. تعتبر مشروعات البناء والتشييد ذات طبيعة خاصة وتؤثر عليها عوامل كثيرة، مما يعرضها إلى مخاطر نتيجة لطول فترة التنفيذ وتعدد المراحل ابتداءً بمرحلة فكرة المشروع مروراً بمرحلة التنفيذ وحتى التسليم النهائي للمشروع، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة عدم التأكد وزيادة احتمالية وقوع هذه المخاطر. يستعرض هذا البحث المخاطر في مشاريع البناء والتشييد، وتأثيرها في أهداف المشروع (التكلفة، الجودة المخاطر في مشاريع البناء والتشييد وعلى عدد من المقابلات المباشرة مع مهندسين من ذوي خبرة في مشاريع التشييد، بالإضافة إلى الزيارات الميدانية لمواقع المشاريع. على هذا الأساس تم إعداد لتحديد والتعرف على المخاطر التي قد تواجه مشروعات البناء والتشييد وتم توزيعه على عدد من الشركات المحلية التابعة للدولة الليبية العاملة في قطاع البناء والتشييد.

Abstract

Assessment of the risks of construction projects, the assessment is based on multi-attribute decision-making methods. The characteristics of the risk assessment are selected taking into account the interests and objectives of stakeholders as well as factors affecting the efficiency of the construction process and the value of real estate. The order of things and their optimization are determined by applying methods with specific equivalence values. At intervals a background and description of the proposed model are provided and the main results of the analysis are presented.

Building and construction projects are of a special nature and are affected by many factors, which expose them to risks as a result of the long implementation period and the multiplicity of stages starting from the project idea stage through the implementation stage until the final delivery of the project, which leads to increased uncertainty and an increase in the possibility of these risks. This research reviews the risks in building and construction projects, and their impact on project objectives (cost, quality, risks in building and construction projects and on a number of direct interviews with engineers with experience in construction projects, in addition to field visits to project sites. On this basis, it has been prepared to identify and identify the risks that may face building and construction projects and has been distributed to a number of local companies affiliated with the Libyan state working in the construction sector.

المقدمة

عامل الخطر في أعمال البناء مرتفع للغاية .كائنات البناء فريدة من نوعها ويتم بناؤها مرة واحدة فقط إن دورة حياة كائنات البناء مليئة بالمخاطر المختلفة تأتي المخاطر من عدة مصادر: فريق المشروع المؤقت الذي يتم جمعه من شركات مختلفة، موقع البناء علاوة على ذلك ، يتزايد حجم وتعقيد عناصر البناء مما يزيد من المخاطر هذا بالإضافة إلى الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي يتم فيها تنفيذ الهدف يمكن تعريف مخاطر الكائن على أنها حدث أو حالة غير مؤكدة، إذا حدث، يكون لها تأثير إيجابي أو سلبي على هدف مشروع واحد على الأقل، مثل الوقت والتكلفة والجودة .تتسبب المخاطر في تجاوز التكلفة والوقت في مشاريع البناء.

وصف نموذج تقييم المخاطر إدارة المخاطر هي عملية نشاط حول تحديد مصادر عدم اليقين (تحديد المخاطر)، وتقدير عواقب الأحداث / الظروف غير المؤكدة (تحليل المخاطر)، وإنشاء استراتيجيات الاستجابة في ضوء النتائج المتوقعة، وأخيراً ، بناءً على التعليقات المتعلقة بالرد.

بناءً على النتائج والمخاطر الفعلية التي ظهرت في دراسات وأبحاث سابقة، وتنفيذ خطوات تحديد وتحليل وتوليد الاستجابة بشكل متكرر طوال دورة حياة الكائن للتأكد من تحقيق أهداف المشروع. تعتبر إدارة المخاطر في البناء مهمة شاقة حيث تميل الوظائف الموضوعية إلى التغيير خلال دورة حياة الكائن التي قدمت دراسة لإطار إدارة المخاطر القائم على علم الوجود لمشاريع البناء من خلال تباين دورة حياة المشروع التغير .يتم تقديم نموذج قيمة المخاطر لسوق العملات من قبل وصف نماذج مشاريع البناء كأساس للتحكم في التغيير.

تحدد عمليات إدارة المخاطر لمشروع البناء عمل كل دورة حياة المشروع .يتم تحليل مشكلة تقييم المخاطر من قبل العديد من المؤلفين .لقد أصبح تخصيص المخاطر المناسب في عقود البناء يحتل مكانة بارزة لأن تحديد المخاطر وتوزيعها لهما تأثير واضح على قرارات التعامل مع المخاطر.

تحليل إجراءات تحديد المخاطر لعقود البناء أشار إلى تقييم المخاطر الذي تم التحقيق فيه عرض تقييم المخاطر ومشكلة التخصيص، ووصف النظام المتكامل على شبكة

الإنترنت، وعرض الاستراتيجيات مع تعديل المخاطر تحليل معايير الهيمنة الاحتمالية لمقارنة البدائل غير المؤكدة التحقيق في أوجه عدم اليقين في مشاكل القرار متعددة المعايير.

يمكن الوصول إلى حلول فعالة من حيث التكلفة تفي بمعايير الأداء، خاصة إذا تم تبني مبدأ تقدير تكلفة الحياة بأكملها يمكن تقسيم إدارة المخاطر في مراحل دورة حياة كائن البناء إلى: المستويات الكلية والمتوسطة والجزئية. تتضمن دورة حياة المشروع خمس خطوات لإدارة العملية:

بدء، التخطيط، التنفيذ، المراقبة والتحكم، الختام.

يمكن تقسيم عملية إدارة المخاطر إلى ثلاث مراحل:

تحديد، التحليل، التحكم.

إن عملية إدارة المخاطر في البناء مهمة ومهمة. يتضمن قياس المخاطر تحديد مستوى المخاطر لكل هدف وتقدير تحليل المخاطر من خلال تطبيق أساليب وتقنيات مختلفة تقوم عملية مراقبة المخاطر بتقييم أداء التحكم في المخاطر.

معرفة عن إدارة مشاريع البناء

إدارة المشروع: هي الأساس الذي يقوم عليه كل مشروع بناء يجب أن يحصل مدير مشروع البناء على مجموعة متنوعة من المهارات والكفاءات من أجل التنقل خلال المشروع وإنشاء اتصال وظيفي مع الفرق العديدة. مشاريع البناء لديها حاجة مستمرة للتعديلات وبهذا المعنى فإن إدارة المشروع هي مفتاح استقرار الإجراء بأكمله. في هذا المقال، سنحاول إرشادك إلى المفاهيم والمبادئ الحيوية حول إدارة مشروع البناء.

ماذا تعني إدارة مشروع البناء؟

يمكن تعريف إدارة مشروع البناء على أنها التوجيه والتنظيم والإشراف على المشروع من التطوير المبكر إلى الانتهاء. الهدف النهائي لإدارة مشروع البناء هو الرضا الكامل لمطالب العميل لمشروع قابل للتطبيق من حيث الوظيفة والميزانية. هناك مجموعة واسعة من أنواع مشاريع البناء، مثل المشاريع التجارية والسكنية والصناعية والمدنية الثقيلة.

يرتبط المفهوم الرئيسي لإدارة مشروع البناء ارتباطاً وثيقاً بالمعايير الفنية مثل الميزانية والتنفيذ ولكنه يتطلب أيضاً اتصالاً قوياً بين جميع الوكلاء (أصحاب المصلحة والمقاولين والمجتمع).

دور مدير مشروع البناء:

مدير مشروع البناء مسؤول عن التخطيط والتنسيق والميزنة والإشراف على المشاريع من البداية إلى النهاية. باختصار، يجب على مدير مشروع البناء الاهتمام بما يلي:

- وضع الميزانية والتفاوض بشأن تقديرات التكلفة.
- ترتيب جداول العمل.
- اختيار أسلوب واستراتيجيات البناء الأكثر كفاءة.
- البقاء على اتصال مع العملاء للعمل أو القضايا المتعلقة بالميزانية.
- مناقشة التفاصيل الفنية والعقد مع العمال والأطراف المهنية الأخرى.
- مراقبة الموظفين في البناء في الموقع.
- التعاون مع متخصصي البناء والتشييد.

دور وواجبات المقاول:

يختار مدير مشروع البناء المقاول الخاص بالمشروع بمجرد اكتمال التصميم. في بعض الحالات، يمكن أن يحدث هذا حتى عندما يكون المشروع لا يزال قيد التطوير. يعتمد الاختيار على عملية المزاد مع العديد من المقاولين. هناك ثلاث طرق سائدة يتم على أساسها اختيار المقاول وهي:

- اختيار العطاء المنخفض.
- اختيار أفضل قيمة.
- الاختيار القائم على التأهيل.

يجب أن يكون المقاولون قادرين على التعامل مع المواعيد النهائية، قضايا الميزانية، السلامة العامة، اتخاذ القرار، إدارة الجودة، رسومات العمل، الموارد البشرية والرياضيات.

المبادئ الأساسية لإدارة مشاريع البناء:

لا شك في أن إدارة مشروع البناء مجال معقد للغاية. ومع ذلك، هناك بعض المبادئ الأساسية التي يجب على أي شخص يدخل هذا المجال أن يضعها في الاعتبار. يبدأ كل شيء مع وصول صاحب المشروع إلى المقاولين لطلب العطاءات. بعد ذلك، يقدم مديروا الإنشاءات المهتمون بتنفيذ المشروع عرضاً للمالك. يشمل العطاء تفاصيل حول المبلغ المالي الذي يجب على صاحب المشروع تقديمه للمشروع المراد استكماله. هناك نوعان من العطاءات:

- العطاء المفتوح، بحيث ترتبط العطاءات المفتوحة ارتباطاً وثيقاً بالمشاريع العامة. إنه مزاد حيث يرحب بأي مقاول لتقديم عرضه. عادةً ما يتم الترويج علناً للمناقصة المفتوحة.
- العطاء المغلق، بحيث تعتمد المشاريع الخاصة على العطاءات المغلقة. يقوم صاحب المشروع بإرسال دعوة لتقديم عطاء لعدد محدد من المقاولين.
- بعد استلام جميع العطاءات الخاصة بمشروع معين، ينتقل المالك إلى اختيار المقاول بإحدى الطرق الثلاث التالية:
- اختيار عطاء منخفض، في هذه الحالة، يكون التركيز الرئيسي هو السعر. تقدم شركات إدارة الإنشاءات أقل العطاءات التي تفتحها لإكمال المشروع. يختار صاحب المشروع أقل عرض ويباشر به.
- اختيار أفضل قيمة، حيث تضع هذه العملية وزناً لكل من المؤهلات والسعر. يختار المالك أكثر العطاءات ملائمة من حيث الجودة والمال.
- الاختيار القائم على المؤهلات، يتم اعتماد الطريقة الحالية عند استخدام المؤهلات كمعيار وحيد لاختيار شركة إدارة البناء. يساعد طلب المؤهلات (RFQ) المالك في الحصول على مزيد من المعلومات فيما يتعلق بالخبرة وكفاءات تنظيم المشروع للمقاول.

أنواع العقود:

عند اكتمال إجراءات الاختيار، يجب أيضاً الاتفاق على نوع العقد. عادةً، هناك أربعة أنواع من العقود:

1. المبلغ المقطوع :وهو النوع الأكثر شيوعاً من الاتفاقيات. يحدد المالك والمقاول سعراً ثابتاً للمشروع بأكمله. يظل السعر كما هو حتى إذا ثبت أن التكلفة الإجمالية للمشروع أعلى من المبلغ المتفق عليه.
2. سعر الوحدة :عند وجود صعوبات موضوعية في تحديد السعر النهائي مقدماً، يفضل استخدام هذه الطريقة. يقدم صاحب المشروع مواد بسعر وحدة معين من أجل تقليل الإنفاق.
3. رسوم التكلفة الإضافية :عقد التكلفة بالإضافة إلى الرسوم هو أفضل اتفاق عقد للمقاولين. علاوة على التكلفة الإجمالية للمشروع والرسوم الثابتة المتفق عليها للمقاول، يجب على المالك تغطية أي نفقات أخرى غير متوقعة بعد ذلك في النهاية.
4. السعر الأقصى المضمون :لا يختلف النوع الأخير من العقود كثيراً عن النوع السابق. الاختلاف الرئيسي هو الحد الأقصى للسعر الذي لا يمكن تجاوزه في هذه الحالة.

مراحل إدارة المشروع:

انتهت عملية تقديم عروض الأسعار وحان الوقت الآن لجميع الأشخاص المشاركين في المشروع لتحقيق ذلك. بشكل عام، لكل مشروع دورة حياة قياسية، بغض النظر عن خصائصه الخاصة. يمكن تحديد هذا الهيكل في أربع مراحل أساسية:

1- بدء المشروع:

خلال المرحلة الأولى، يتم تحديد هدف وجدوى المشروع. هذه مرحلة حاسمة في العملية برمتها لأنها يمكن أن تشير إلى ما إذا كان هذا المشروع يمثل فرصة جيدة أم لا. إذا لزم الأمر، يتم إجراء دراسة جدوى وبناءً على نتائجها يتم إصدار حل أو خطة موصى بها.

بمجرد تحديد كل شيء، يتم إنشاء وثيقة بدء المشروع (PID) توفر وثيقة بدء المشروع الأساس لخطة البناء وهي واحدة من أهم الوثائق في إدارة المشروع.

2- مرحلة التخطيط:

مرحلة تخطيط المشروع :هي عندما يفرز الفريق كل العمل الذي يتعين القيام به. إنه نشاط مستمر حتى نهاية المشروع تقريباً. الأولوية الرئيسية خلال مرحلة

التخطيط، هي تخطيط الوقت والتكاليف والموارد للمشروع .بناءً على تلك المتطلبات، يقوم الفريق بتطوير الاستراتيجية التي يجب اتباعها.

يُعرف هذا أيضاً باسم إدارة النطاق. هناك وثيقة مهمة أخرى يجب إعدادها وهي هيكل تقسيم العمل (WBS) ، وهي قائمة مرجعية تقسم كل العمل الضروري إلى فئات وظيفية أصغر.

بمجرد تحديد الميزانية والجدول الزمني والعمل، يكون المشروع جاهزاً تقريباً للبدء. الخطوة التالية من هذه العملية المهمة حقاً هي إدارة المخاطر. في هذه المرحلة، يجب على الفريق فحص جميع التهديدات المحتملة للمشروع والتوصل إلى حلول قوية. أخيراً، تعد خطة الاتصال ضرورية أيضاً لأنها ستنشئ تدفقاً فعالاً للمعلومات بين أصحاب المصلحة في المشروع.

3- مرحلة التنفيذ:

في مرحلة التنفيذ، يتم وضع خطة إدارة مشروع البناء موضع التنفيذ. كقاعدة عامة، تنقسم هذه المرحلة إلى عمليتين رئيسيتين: مرحلة التنفيذ ومرحلة المراقبة والتحكم. يتأكد فريق المشروع من تنفيذ المهام المطلوبة. في الوقت نفسه، يتم رصد التقدم وإجراء التغييرات وفقاً لذلك.

في واقع الأمر، يقضي مدير المشروع معظم الوقت في خطوة المراقبة واعتماداً على المعلومات التي يحصل عليها يعيد توجيه المهام ويحافظ على التحكم في المشروع.

4- مرحلة الإغلاق:

تمثل المرحلة النهائية من المشروع اكتماله الرسمي. يقوم مدير المشروع بتقييم ما سار بشكل جيد ويشير إلى أي إخفاقات محتملة. في النهاية، يُجري الفريق تقريراً عن المشروع ويحسب الميزانية النهائية ويقدم معلومات حول أي مهام لا تزال غير مكتملة. سيكون تقرير المشروع جنباً إلى جنب مع تحليل الإخفاقات المحتملة بمثابة تعليقات قيمة لمشاريع البناء المستقبلية.

الجانِب القانوني لمشروع البناء:

يتكون مشروع البناء من العديد من التفاصيل المختلفة. واحدة من أكثر الأمور الحيوية التي لا ينبغي على مدير المشروع التغاضي عنها تتعلق بالمعايير القانونية. يجب أن

يكون مدير مشروع البناء المُعد جيداً دائماً في وضع يمكنه من تقديم إجابات في النزاعات القانونية المحتملة أو المخاطر التي قد تنشأ.

بهذه الطريقة، يتم تأمين المشروع بأكمله وبنائه على أسس قوية. بشكل عام، هناك خمسة مجالات رئيسية يجب أخذها في الاعتبار:

1. الأطراف: تشير هذه الفئة إلى أي شخص يشارك في مشروع البناء (مقاولون، استشاريون، مقاولون فرعيون، مشتري، إلخ).

2. العقود: على الرغم من وجود بعض نماذج العقود الثابتة لمشاريع البناء، إلا أن هناك حاجة في كثير من الأحيان لإجراء تغييرات في الاتفاقيات، لذا فإن المشورة القانونية أكثر من ضرورية.

3. التشريع والتنظيم: يمكن لفريق قانوني قوي التأكد من اتباع جميع التشريعات واللوائح المختلفة بشكل صحيح.

4. المشتريات: تشير عملية الشراء إلى شراء جميع المواد والخدمات المختلفة اللازمة لمشروع البناء. من الأهمية بمكان، إذن، أن يتم تنظيم المشروع بالكامل من الناحية القانونية.

5. التأمين: ليس سراً أن هناك الكثير من المخاطر الجسدية في موقع البناء. لهذا السبب كان يجب إبلاغ مدير المشروع بكل التفاصيل الصغيرة المتعلقة باتفاقيات التأمين والعناية بها.

مشاريع البناء: هي مساع منظمة للغاية، سواء كان ذلك لبناء مركز تسوق أو مسكن واحد. هنالك الكثير من الأجزاء المتحركة والأشخاص الذين يجب تنسيقهم بدقة. تماماً مثل أي مشروع آخر، فإن إدارة مشروع البناء لها مراحل، من التصميم إلى التخطيط والجدول الزمني للبناء نفسه. كل مرحلة من هذه المراحل معقدة بما يكفي من تلقاء نفسها، ولكن بالتوافق مع المشروع بأكمله، فإنها تنمو بشكل مضاعف أكثر تعقيداً.

ما هي تقييمات المخاطر والعوامل في البناء؟

تميل مواقع البناء إلى أن تكون مختلفة إلى حد كبير عن أماكن العمل الأخرى، مثل المكاتب أو مواقع البيع بالتجزئة. لديهم مجموعة فريدة من المخاطر، والتي قد لا تضطر الصناعات الأخرى إلى وضعها في الاعتبار. يحدث أيضاً أن يكون معدل الإصابة أعلى في صناعة البناء مقارنة بأي صناعة أخرى.

على الرغم من أنه من المستحيل القضاء تماماً على مخاطر الإصابة أو الوفاة في أي صناعة ومن أي موقع عمل، إلا أن هناك خطوات يمكن لمديري المرافق ومديري المباني ومديري العقارات التجارية اتخاذها لتقليل أي مخاطر بشكل كبير. إن إجراء تقييم للمخاطر قبل بدء أي مشروع، سواء أثناء استمرار المشروع أو في نهايته، سيساعد المديرين على تحديد المخاطر المحتملة ووضع خطة للتخفيف من هذه المخاطر أو تقليلها. سيساعد تقييم المخاطر المديرين على تحديد مدى خطورة أو شدة المخاطر المحتملة. كما أنه سيساعد المديرين على تجنب المخاطر التي يمكن أن تؤدي إلى ضرر مالي.

ما هو تقييم مخاطر البناء؟

يهدف تقييم مخاطر البناء إلى تحديد العوامل الخطرة في مشاريع البناء. قبل مناقشة كيف ومتى يتم إجراء تقييم للمخاطر، من المفيد تحديد ما هي المخاطر. الخطر هو احتمال أن يتسبب الخطر في إصابة شخص ما أو مرضه أو ضرره أو أي ضرر آخر. عادةً ما يكون تقييم المخاطر عملية من ثلاثة أجزاء تتضمن:

- تحديد المخاطر
- تحليل وتقييم المخاطر
- السيطرة على المخاطر

في حين أن أحد أهداف تقييم المخاطر هو الوقاية من الإصابات، إلا أن هناك أسباباً إضافية لإجراء التقييم. يسمح لك تقييم المخاطر بما يلي:

1. تحديد الأشخاص المعرضين للخطر، مثل الموظفين أو زوار الموقع.
2. رفع مستوى الوعي بالمخاطر وأية مخاطر.
3. تحديد ما إذا كانت التدابير الحالية كافية للتحكم في المخاطر أو إذا كنت بحاجة إلى اتخاذ مزيد من الإجراءات.
4. قرر ما إذا كنت بحاجة إلى برنامج تحكم معين لخطر ما

تعريف المخاطر

تحديد المخاطر هو الخطوة الأولى والرئيسية في عملية إدارة المخاطر. إنه يصف شروط التنافسية وتوضيح عوامل الخطر وعدم اليقين، والاعتراف بالمصادر المحتملة

للمخاطر ومسؤوليات أحداث عدم اليقين .يمكن تقسيم مخاطر المشروع إلى ثلاث مجموعات:

- خارجي.
- مشروع.
- داخلي.

المخاطر الخارجية هي تلك المخاطر الخارجة عن سيطرة فريق إدارة المشروع . يمكن تقسيم المخاطر الداخلية وفقاً للطرف الذي قد يكون منشئ أحداث المخاطر مثل أصحاب المصلحة ، المصمم ، المقاول .هناك طرق تصنيف مختلفة لطرق إدارة المخاطر. هيكل توزيع المخاطر لأشياء البناء قدم . المخاطر الخارجية المعايير البيئية:

- المخاطر السياسية.
- المخاطر الاقتصادية.
- المخاطر الاجتماعية.
- مخاطر الطقس.

المخاطر السياسية .هناك تغييرات في القوانين الحكومية للنظام التشريعي واللوائح والسياسات ونظام الإدارة غير السليم، والمخاطر الاقتصادية .هناك تقلب في الاقتصاد في الدولة ، وحالة السداد في مجال التصنيع ، والتضخم والتمويل .بالنظر إلى الوضع الاقتصادي الحالي ، يمكن توقع هذه النتيجة بشكل معقول .حللت الأنشطة الاقتصادية الليتوانية في البناء .الكوارث الاقتصادية ، كما هو مشار إليه هنا ، هي كوارث اقتصادية دورية من هذا الحجم بحيث لا يستطيع المقاول تقييم احتمالية حدوثها أو تأثير تكلفتها بشكل صحيح.

المخاطر الاجتماعية هي الأهمية المتزايدة لأي جهد في تخصيص المخاطر .وهي منطقة لا تؤثر فيها الضغوط السياسية والاجتماعية من جانب الأحزاب على اهتمام كبير بمشروع ما ولكن لها تأثير كبير على مثل هذا المشروع بشكل كبير على نتائجه .يتم تحليل تأثير المساعدة المالية على التنمية الاجتماعية والاقتصادية للمنطقة من خلال تحليل المخاطر في المنظمات التي يتم تحليلها.

مخاطر الطقس: وباستثناء الظروف الشاذة للغاية ، فإنه من المخاطرة أن يفترض

المقاوّل أن تأثيرها على طرق البناء يمكن تقييمه من قبل المقاوّل .مخاطر المشروع معايير

عملية البناء:

- مخاطر الوقت.
- مخاطر التكلفة.
- جودة العمل.
- مخاطر البناء.
- المخاطر التكنولوجية.

يمكن تحديد مخاطر الوقت من خلال تقييم التصميم في البناء والتكنولوجيا

وجميع الأعمال مخاطر التكلفة .ترتفع تكلفة منتج الفرصة البديلة بسبب إهمال إدارة

جودة العمل يعتبر العمل المنحرف عامل خطر مهم في هذه الفئة لأنه لا يؤدي فقط إلى

تأخيرات في البناء وتكلفة إضافية للمقاوّل ولكنه يؤدي بسهولة إلى نزاعات حول

المسؤولية عن الانحراف.

تحليل المخاطر والرقابة تحليل المخاطر .يحدد تصنيف المخاطر وعدم اليقين

أهمية مصادر المخاطر وعدم اليقين بشأن أهداف المشروع .يتم إجراء تقييم المخاطر من

خلال تقدير احتمالية حدوث وشدة تأثير المخاطر .يمكن استخدام المعلومات الأكثر

تفصيلاً المتوفرة في عملية البناء بشكل فعال لخطط إدارة المخاطر التقليدية مثل التحكم

في المخاطر .يمكن وصف السيطرة على المخاطر على أنها عملية من خمس مراحل:

- تحديد.
- التحليل.
- التقييم.
- الاستجابة.
- المراقبة.

الخاتمة

يعتبر اتخاذ القرار مهماً جداً في إدارة الإنشاءات ، مثل نتائج تقييم المخاطر في مشاريع البناء، واختيار المقاول والمورد، وما إلى ذلك التعامل مع المستقبل ويجب التعبير عنها على فترات. أحياناً ينتج عن الحساب وفقاً للطرق المختلفة نتائج مختلفة لاتخاذ القرار، من المعقول تطبيق عدة طرق واختيار أفضل بديل وفقاً للنتائج المجمعة هذا النموذج ونتائج الحل ذات أهمية عملية وعلمية .فهو يسمح لجميع أعضاء الأعمال الإنشائية باتخاذ قرار من خلال تقييم سمات متعددة عندما يتم إعطاء قيم البيانات الأولية على فترات.

المصادر والمراجع

- El-Sayegh, S. M., & Mansour, M. H. (2015). Risk assessment and allocation in highway construction projects in the UAE. *Journal of Management in Engineering*, 31(6), 04015004.
- Bu-Qammaz, A. S., Dikmen, I., & Birgonul, M. T. (2009). Risk assessment of international construction projects using the analytic network process. *Canadian journal of civil engineering*, 36(7), 1170-1181.
- Islam, M. S., Nepal, M. P., Skitmore, M., & Attarzadeh, M. (2017). Current research trends and application areas of fuzzy and hybrid methods to the risk assessment of construction projects. *Advanced Engineering Informatics*, 33, 112-131.
- Kasprowicz, T. 2000. "Cost-time scheduling of construction works execution." *J. Infrastructure Planning and Management*, 660 IV-49, 134–125.
- Qazi, A., & Simsekler, M. C. E. (2021). Risk assessment of construction projects using Monte Carlo simulation. *International Journal of Managing Projects in Business*.
- Skorupka, D. 2003. "Risk management in building projects." *AACE International Transaction, the Association for the Advancement of Cost Engineering*, Orlando, Fla., 1.91–1.96.
- Winegard, A., and Warhoe, S. P. 2003. "Understanding risk to mitigate Changes and avoid disputes." *AACE International Transaction, the Association for the Advancement of Cost Engineering*, Orlando, Fla.01.8–01.1
- Zavadskas, E. K., Turskis, Z., & Tamošaitiene, J. (2010). Risk assessment of construction projects. *Journal of civil engineering and management*, 16(1), 33-46.

العلاقة بين السلطة التنفيذية والسلطة التشريعية

في الأنظمة الدستورية المغربية

د. جعفري نعيمة

أستاذة محاضرة بجامعة سعيدة الجزائر

ملخص :

ترتكز هذه الدراسة على الأنظمة الدستورية المغربية لاسيما الجزائر وتونس والمغرب، وذلك لتحديد طبيعة العلاقة بين السلطتين التنفيذية والتشريعية في ظل هذه الأنظمة خاصة من خلال دساتيرها الجديدة، والتي كانت نتيجة ظروف تاريخية، وسياسية، وقانونية مرت بها هذه الدول والتي ترتب عليها مراجعة دستورية وإصلاحات سياسية على اختلاف أشكالها لمحاولة التغيير في أنظمتها التي كانت قائمة من خلال التعديل في اختصاصات كل من السلطتين بهدف الوصول إلى أنظمة ديمقراطية متوازنة تكريساً لدولة القانون.

الكلمات المفتاحية: الأنظمة الدستورية المغربية، السلطة التشريعية، السلطة التنفيذية، الاختصاص التشريعي، الاختصاص الرقابي.

Sommaire

Cette étude s'appuie sur les systèmes constitutionnels maghrébins, notamment l'Algérie, la Tunisie et le Maroc, afin de déterminer la nature des relations entre l'exécutif et le législatif à la lumière de ces systèmes, notamment à travers leurs nouvelles constitutions, issues , politiques et juridiques vécues par ces pays, qui ont abouti à une révision constitutionnelle et à des réformes politiques sous toutes ses formes pour tenter de changer ses systèmes existants par la modification des compétences de chacune des deux autorités afin d'atteindre des systèmes démocratiques équilibrés dans afin d'établir l'État de droit.

Mots-clés: Systèmes constitutionnels maghrébins, pouvoir législatif, pouvoir exécutif, compétence législative, compétence de contrôle.

إن السلطات المكونة للسلطة لا تتعدى السلطات الثلاث التشريعية تنفيذية قضائية ولكل منها اختصاصاتها فإذا ما اجتمعت سلطتين سيكون حتما هناك نتاج آخر، فإذا اجتمعت السلطة التشريعية مع التنفيذية ستكون أمام نظام ديكتاتوري، أما إذا تم الفصل بينهما فسنكون أمام نظام ديمقراطي. ولكي لا يمكن إساءة استعمال السلطة فإنه يجب أن يكون الأساس المعتمد أن كل سلطة تتوازن مع الأخرى سياسيا وهذا يعني تحقيق توازن مؤسسات أفقيا، وهذا سيحتم أن تقوم كل سلطة فيها بوظيفة من وظائف الدولة لا تسمح بالأخرى بتجاوزها¹.

وتقوم علاقة السلطة التنفيذية مع السلطة التشريعية على أساس التوازن والتعاون حيث أن التوازن يقتضي وجود وسائل للرقابة بين السلطتين لتأثيرها كل سلطة على الأخرى وللمحد من سلطاتها، بينما التعاون يؤدي إلى التداخل بالأعمال بشكل مباشر أو غير مباشر بحيث لا يمكن أن تخرج عن مظاهر الرقابة والتعاون المقررة دستوريا. ويختلف مضمون التوازن والتعاون بين السلطة التشريعية والتنفيذية حسب طبيعة النظام ما إذا كان برلماني أو رئاسي.

وبناء على ما سبق، وباعتبار محور الدراسة سيرتكز على الأنظمة الدستورية المغربية لاسيما الجزائر وتونس والمغرب، ولعرفة طبيعة العلاقة بين السلطتين التشريعية والتنفيذية من خلال دساتيرها الجديدة، والتي كانت نتيجة ظروف تاريخية وسياسية وقانونية مرت بها هذه الدول، والتي ترتب عليها مراجعة دستورية وإصلاحات سياسية على اختلاف أشكالها لمحاولة التغيير في الأنظمة الدستورية التي كانت قائمة في هذه الدول للقيام بأنظمة ديمقراطية متوازنة تكريسا لدولة القانون خاصة بعد تعرض هذه الأنظمة لضغوط داخلية وخارجية تطالب بالتغيير، والإصلاح لاسيما فيما يتعلق بالسلطات الواسعة لرئيس الدولة تجاه جميع المؤسسات الدستورية، وأمام تدهور الأوضاع الاقتصادية وازدياد الغضب الاجتماعي، اضطرت هذه الأنظمة إلى عدة تعديلات دستورية لم تكن مبنية على قناعات قانونية، أو نتيجة لحتمية دستورية، ولكن أغلبها كانت نتيجة لحسابات سياسية ..

¹ -هادي محمد عبد الله الشدوخي، التوازن بين السلطات والحدود الدستورية بينهما، (الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2010)، 159.

ولعرفة مدى استجابة هذه الأنظمة الدستورية للدول محل الدراسة لمطالب الشعبية بالتغيير والتي ترتبط خاصة بتقليص سلطات رئيس الدولة وتحقيق استقلالية البرلمان عنه عن طريق تجسيد مبدأ الفصل بين السلطات، وعليه ما طبيعة العلاقة بين السلطة التشريعية والتنفيذية في ظل الأنظمة الدستورية المغربية الجديدة ؟ ولتحديد طبيعة العلاقة بين السلطتين التشريعية والتنفيذية ومدى التوازن والتعاون بينهما سنبحث في صلاحيات هاتين السلطتين في إطار العلاقة ببعضهما، وذلك في ظل الدساتير الجديدة لكل من النظام الدستوري الجزائري والمغربي والتونسي وفقا الشكل التالي:

المطلب الأول: صلاحيات السلطة التشريعية اتجاه السلطة التنفيذية

يمارس البرلمان مجموعة من المهام طبقا لأحكام الدستور والأنظمة الداخلي والقوانين العضوية أو التنظيمية، وتعتبر وظيفة التشريع والمراقبة من أهم الوظائف التي يقوم البرلمان بأدائها¹.

فالوظيفة التشريعية وإذا كانت في الأصل حكرا على السلطة التشريعية ممثلة في البرلمان الذي كان مستحوذا عليها، فإنها أصبحت ممارسة أيضا من قبل السلطة التنفيذية من خلال منحها حق التشريع في كل ما لا يدخل في المجال التشريعي للبرلمان، وذلك بعد تحديد المجالات التي يشرع فيها، بالإضافة إلى إمكانية مبادرتها بمشاريع القوانين بل والتشريع بواسطة أوامر في بعض الحالات، مما ترتب عليه تقليص من دور البرلمان في المجال التشريعي².

أما بالنسبة للوظيفة الرقابية، فإن البرلمان يملك عدة وسائل تختلف باختلاف الأثر المترتب عليها وبالتالي ما مدى إقامة مسؤولية الحكومة من عدمه.

وتختلف الدول التي تتبنى نظام الغرفتين في مسألة توزيع الاختصاصات بينهما، فبعد أن كانت للغرفة الثانية في بريطانيا -مهد الثنائية البرلمانية - الأولوية في جميع مجالات اختصاص البرلمان، تراجع ذلك الاختصاص لصالح المجلس الأول، لتصبح تطبيقات

¹- يمينة هكو، وظيفة التشريع مقارنة المغرب-الجزائر، الطبعة الأولى، (وجدة، المغرب، مطبوعات الهلال، 2006)، ص 02.

²- سعيد بوالشعير، القانون الدستوري والنظم السياسية، الجزء الثاني، الطبعة الخامسة، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2003)، ص 23.

الثنائية البرلمانية بعد ذلك تركز إما على تكافؤ الغرفتين في الاختصاصات، أو على أولوية الغرفة الأولى، أو على الغرفة الثانية في بعض المجالات¹.

الفرع الأول: الصلاحيات التشريعية للبرلمان

إن الاختصاص التشريعي للبرلمان في النظم الديمقراطية من الاختصاصات الأساسية للبرلمان، غير أن التنظيم الدستوري يقتضي وجود تعاون بين السلطتين في بعض المجالات لاسيما الإصدار والنشر وبالرجوع إلى الدستور الجزائري الحالي المعدل سنة 2020 تنص المادة 114 على أنه: يمارس السلطة التشريعية برلمان يتكون من غرفتين، وهما المجلس الشعبي الوطني ومجلس الأمة وكل غرفة من غرفتي البرلمان السيادة في إعداد القانون والتصويت عليه.

أما المؤسس الدستوري التونسي فقد نصت المادة 50 من دستور 2014 على أنه: "يمارس الشعب السلطة التشريعية عبر ممثليه بمجلس نواب الشعب أو عن طريق الاستفتاء".

أما الدستور المغربي لسنة 2011 فقد نصت المادة 70 على أنه: يمارس البرلمان السلطة التشريعية. يصوت البرلمان على القوانين، ويراقب عمل الحكومة، ويقيم السياسات العمومية.

للقانون أن يأذن للحكومة أن تتخذ في ظرف من الزمن محدود، ولغاية معينة، بمقتضى مراسيم تدابير يختص القانون عادة باتخاذها، ويجري العمل بهذه المراسيم بمجرد نشرها. غير أنه يجب عرضها على البرلمان بقصد المصادقة، عند انتهاء أجل الذي حدده قانون الإذن بإصدارها....."

وما يلاحظ على هذه المواد أن المؤسس الدستوري الجزائري نص على أن السلطة التشريعية هي من اختصاص غرفتي البرلمان ولهما السيادة في إعداد القانون والتصويت عليه. غير أن هذه المادة لا تتوافق مع ما ورد في مواد أخرى من الدستور نفسه، حيث لا تقتصر ممارسة الوظيفة التشريعية على البرلمان وحده، إذ تشاركه في ذلك كل من الحكومة ورئيس الجمهورية، مما يعني أن مفهوم الوظيفة التشريعية لم يعد محصورا على

¹ - عزيزة الغداني، "المجالس البرلمانية الثنائية في دول المغرب العربي"، دراسة مقارنة، (أطروحة دكتوراه، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، جامعة محمد الأول، وجدة، المغرب، 2005/ 2006)، ص 116.

البرلمان، بل أصبحت وظيفة مركبة تمارسها هيئات متعددة في الدولة¹. أما المؤسس الدستوري التونسي فقد نص أن السلطة التشريعية يمارسها الشعب بطريقة غير مباشرة عن طريق نوابه أو بطريقة مباشرة عن طريق الاستفتاء، أما بالنسبة للمؤسس الدستوري المغربي فقد نظم الإطار الدستوري للسلطة التشريعية في الباب الرابع بالتطرق لتنظيم البرلمان -م60-، ثم تطرق لسلطات البرلمان في م70، ثم تطرق في المادة 78 للهيئات التي لها ممارسة السلطة التشريعية، وما يلاحظ على الدساتير الثلاث من حيث ضبط الإطار الدستوري للسلطة التشريعية من الناحية الشكلية نجد أن المؤسس الدستوري المغربي قد حددته بطريقة واضحة لا تثير أي لبس بخلاف الحال بالنسبة للمؤسس الدستوري الجزائري والتونسي .

أما بالنسبة للصلاحيات التشريعية للبرلمان في اقتراح القوانين وإقرارها وفقا لأحكام الدساتير محل الدراسة -الجزائر، تونس، المغرب - فنجد هذه الدول قد تأثرت بالمؤسس الدستوري الفرنسي الذي عمل على توزيع الوظيفة التشريعية بين البرلمان والحكومة في ظل دستور 1958². فقد ترتب على هذا التوزيع أن أصبح البرلمان يمارس صلاحياته التشريعية في مجالات واردة على سبيل الحصر. أما المواضيع الأخرى التي لا تندرج في مجال القانون فتعود للمجال التنظيمي. وقد سارت الدول -محل الدراسة - التي اقتبست من دستور 1958 على منواله، وذلك بتقليص سلطات البرلمان في المجال التشريعي من خلال تحديد مجال تدخله في وظيفته الأصلية³، ومنح للسلطة التنفيذية جزءا هاما من الوظيفة التشريعية، وذلك بالاعتراف لها بالتشريع في كل ما لا يدخل في المجال المخصص للبرلمان⁴، مما ترتب عليه هيمنة الجهاز التنفيذي على الوظيفة التشريعية.

ويدخل في النطاق التشريعي للبرلمان نوعين من القوانين: هي القوانين العادية ، ثم القوانين العضوية التي تعتبر امتدادا وتكميلا لنصوص الدستور. ويتم ممارسة هذه المهمة

¹ - عادل فرج، "تطور مفهوم الرقابة بالإخبار من خلال العمل البرلماني في دول المغرب العربي"، مجلة القانون المغربي، المغرب، العدد 18، (2012)، ص04.

² - Voir- les articles 34 et 37 de la constitution française du 4 octobre 1958.

³ - أنظر للمادتين 139-140 من دستور 1996 المعدل سنة 2020 و المادة 71 من الدستور المغربي لسنة (2011) والمادة 65 من الدستور التونسي لسنة (2014).

⁴ - أنظر للمادة 141 فقرة أولى من دستور 1996 المعدل 2020 و الدستور المغربي بموجب المادة 72 والدستور التونسي بموجب المادة 65 فقرة أخيرة.

وفقا لعملية تشريعية تتضمن ثلاث مراحل هي الاقتراح والمناقشة والتصويت¹. فبالنسبة لعملية اقتراح القوانين أصبحت تجد مصدرها الرئيسي في مشاريع القوانين التي تقدمها الحكومة بعد تقاسم هذه الأخيرة حق الاقتراح مع البرلمان²، بالإضافة إلى تحكمها بشكل كبير في المبادرة التشريعية من خلال مراقبتها لجدول الأعمال، ولمختلف مراحل العملية التشريعية، وذلك بهدف توجيه الإنتاج التشريعي وفقا لما ترضيه؛

أولا: المبادرة بالقوانين

وزع كل من المؤسس الدستوري الجزائري والمغربي مجال المبادرة بالقوانين بين الحكومة وغرفتي البرلمان وذلك حسب المواد 143 و78 على التوالي بخلاف الحال بالنسبة للمؤسس الدستوري التونسي الذي وزع المبادرة التشريعية بين رئيس الجمهورية ورئيس الحكومة و10 نواب وفقا للمادة 62.

- تعزيز مكانة السلطة التنفيذية في المجال التشريعي من خلال آليتين؛
- إطلاق المجال التنظيمي على حساب المجال المخصص للقانون وذلك بموجب المادة 72 من الدستور المغربي والمادة 65 من الدستور التونسي والمادة 141 من الدستور الجزائري الذي منح هذا الاختصاص لرئيس الجمهورية بخلاف الدستور التونسي والمغربي الذي منحاه بالأولوية لرئيس الحكومة م90 من الدستور المغربي.
- اختصاص التشريع بأوامر: يشرع رئيس الجمهورية في الجزائر بموجب أوامر في حالة شغور المجلس الشعبي الوطني أو في حالة عطلة بعد أخذ رأي مجلس الدولة وخضوعها لرقابة المحكمة الدستورية وفقا للمادة 142، أما الدستور التونسي فقد منح لرئيس الجمهورية بالتوافق مع رئيس الحكومة إصدار مراسيم قوانين في حالة حل مجلس النواب بموجب م1/70، أما المؤسس الدستوري المغربي منح هذا الاختصاص لرئيس الحكومة يمارسه بين دورتي البرلمان م81-.

- التفويض التشريعي: منح الدستور المغربي للبرلمان أن يأذن للحكومة أن تتخذ في ظرف من الزمن محدود، ولغاية معينة، بمقتضى مراسيم تدابير يختص القانون عادة باتخاذها، ويجري العمل بهذه المراسيم بمجرد نشرها. غير أنه يجب عرضها على البرلمان بقصد المصادقة، عند انتهاء الأجل الذي حدده قانون الإذن بإصدارها، ويبطل

¹ - يمينه هكو، وظيفة التشريع مقارنة المغرب-الجزائر، المصدر السابق، ص 03.

² - أنظر للمادة 143 من دستور 1996 المعدل سنة 2020 والدستور التونسي م62 والدستور المغربي المادة 78.

قانون الإذن إذا ما وقع حل مجلسي البرلمان أو أحدهما وفقا للمادة 70. كما هذا الدستور التونسي حذو الدستور المغربي وذلك بموجب المادة 70 من الدستور التونسي. بخلاف المؤسس الدستوري الجزائري الذي لم يمنح هذا الاختصاص للحكومة.

- الاستفتاء التشريعي: منح الدستور الجزائري لسنة 1996 لرئيس الجمهورية من اللجوء إلى الاستفتاء من خلال المادة 9/91 فقرة 9 التي تنص على: "يستشير الشعب في كل قضية ذات أهمية وطنية عن طريق الاستفتاء".

وما يستشف من هذه المادة أن رئيس الجمهورية يمكن أن يعرض أي قضية ذات أهمية وطنية على الاستفتاء الشعبي. إلا أن الموضوعات التي تدرج تحت غطاء "أي قضية ذات أهمية وطنية" عديدة ومتنوعة، من بينها الموضوعات التي تدرج في المجال التشريعي المخصص للبرلمان سواء تعلق الأمر بالقوانين العادية أو العضوية نظرا لعمومية المصطلحات على مستوى النص الدستوري وغموضها وعدم تحديد الموضوعات التي تدرج في إطارها بخلاف، مما يمكن السلطة التقديرية لرئيس الجمهورية بإدراج أي موضوع تحت غطاء هذه العبارة لعرضه على الاستفتاء الشعبي بما في ذلك الموضوعات المخصصة للبرلمان وسن قوانين تنظمها، والتي قد يترتب عليها تعديل أو إلغاء تشريع برلماني موجود، أو التشريع لأول مرة في موضوع يندرج في المجال التشريعي للبرلمان دون مناقشة هذا الأخير له¹.

وما يلاحظ من خلال هذه المادة انفراد رئيس الجمهورية في هذا المجال، ومنحه سلطة تقديرية في تحديد طبيعة الموضوع المراد طرحه على الاستفتاء التشريعي دون إشراك أعضاء البرلمان من المبادرة في هذا المجال حتى وإن كان يندرج في المجال المخصص له، وحصر دوره على المصادقة فقط.

أما بالنسبة للمؤسس الدستوري التونسي منح هذا الاختصاص لرئيس الجمهورية في حالات محددة وهذا ما يستشف من نص المادة 82 لرئيس الجمهورية، استثنائيا، خلال أجل الرد الممنوح للبرلمان لإعادة قراءة أي مشروع قانون، أن يقرر العرض على الاستفتاء مشاريع القوانين المتعلقة بالموافقة على المعاهدات، أو بالحريات وحقوق الإنسان، أو

¹- محمد أومايوف، "عن الطبيعة الرئاسيوية للنظام السياسي الجزائري"، (رسالة دكتوراه في القانون، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولود معمري بتيزي وزو، 2013/2014)، ص 291.

بالأحوال الشخصية، والمصادق عليها من قبل مجلس نواب الشعب. ويعتبر العرض على الاستفتاء تخلياً عن حق الرد.

وإذا أفضى الاستفتاء إلى قبول المشروع فإن رئيس الجمهورية يختمه ويأذن بنشره في أجل لا يتجاوز عشرة أيام من تاريخ الإعلان عن نتائج الاستفتاء. ويضبط القانون الانتخابي صيغ إجراء الاستفتاء والإعلان عن نتائجه.

ثانياً- مناقشة القوانين والتصويت عليها ومباشرة حق التعديل: بالرجوع إلى نص المادة 84 من الدستور المغربي لسنة 2011 نجد أنها تحدد على أن يتداول مجلسا البرلمان بالتتابع في كل مشروع أو مقترح قانون، بغية التوصل إلى المصادقة على نص واحد، ويتداول مجلس النواب بالأسبقية، وعلى التوالي، في مشاريع القوانين، وفي مقترحات القوانين التي قدمت بمبادرة من أعضائه. ويتداول مجلس المستشارين بدوره بالأسبقية، وعلى التوالي، في مشاريع القوانين وكذا في مقترحات القوانين التي هي من مبادرة أعضائه، ويتداول كل مجلس في النص الذي صوت عليه المجلس الآخر في الصيغة التي أحيل بها إليه.

ويعود لمجلس النواب التصويت النهائي على النص الذي تم البت فيه، ولا يقع هذا التصويت إلا بالأغلبية المطلقة لأعضائه الحاضرين، إذا تعلق الأمر بنص يخص الجماعات الترابية، والمجالات ذات الصلة بالتنمية الجهوية والشؤون الاجتماعية.

غير أنه تودع مشاريع القوانين المقدمة من طرف الحكومة بالأسبقية لدى مكتب مجلس النواب، غير أن مشاريع القوانين المتعلقة، على وجه الخصوص، بالجماعات الترابية وبالتنمية الجهوية، وبالقضايا الاجتماعية، تودع بالأسبقية لدى مكتب مجلس المستشارين¹.

كما منح المؤسس الدستوري المغربي لأعضاء مجلسي البرلمان وللحكومة حق التعديل. وللحكومة، بعد افتتاح المناقشة، أن تعارض في بحث كل تعديل لم يُعرض من قبل على اللجنة التي يعينها الأمر. يبت المجلس المعروض عليه النص، بتصويت واحد، في النص المتناقش فيه، كله أو بعضه إذا ما طلبت الحكومة ذلك، مع الاقتصار على التعديلات المقترحة أو المقبولة من قبلها. وبإمكان المجلس المعني بالأمر أن يعترض على ذلك بأغلبية أعضائه².

¹- انظر المادة 78 من الدستور المغربي لسنة 2011.

²- انظر المادة 83 من الدستور المغربي لسنة 2011.

أما بالنسبة للمؤسس الدستوري الجزائري فقد حدد في المادة 145 من التعديل الدستوري لسنة 2020 على أنه يجب أن يكون كل مشروع أو اقتراح قانون موضوع مناقشة من طرف المجلس الشعبي الوطني ومجلس الأمة على التوالي ماعدا إذا تعلق المشروع بمشاريع القوانين المتعلقة بالتنظيم المحلي تودع بالأسبقية لدى مكتب مجلس الأمة .

وما يلاحظ مما سبق أن المؤسس الدستوري المغربي قد منح كلا الغرفتين الأسبقية في مناقشة اقتراحات القوانين المقدمة من أعضاء كل غرفة، وأعطى الأولوية لمجلس المستشارين فيما يتعلق بمشاريع القوانين المرتبطة بالتنظيم الإقليمي وهو المجال الوحيد الذي أعطى فيه المؤسس الدستوري الجزائري لمجلس الأمة الأسبقية في المناقشة على المجلس الشعبي الوطني هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى دون التمييز بين المشروع والاقتراح كما فعل المؤسس الدستوري المغربي.

أما فيما يتعلق حق التعديل فقد منح المؤسس الدستوري المغربي هذا الحق لكلا الغرفتين والحكومة، ولكن ما يلاحظ على المؤسس الدستوري المغربي أنه حتى وإن أعطى للحكومة حق الاعتراض على هذه التعديلات إلا أنه أعطى لكل مجلس الحق في تجاوزه إذا صادقوا على مشروع التعديل بأغلبية أعضاء كل مجلس .

أما بالنسبة للجزائر فلم يتم النص على هذا الحق في صلب الدستور، وإنما تم تحديده بموجب القانون العضوي رقم 12/16 بموجب المادة 28، حيث منح هذا الحق لنواب المجلس الشعبي الوطني والحكومة وأعضاء مجلس الأمة، وهذا خلافا لما كان معمولاً به بموجب القانون العضوي 02/99 الملغى بموجب المادة 28 منه بمنحها حق تعديل اقتراح أو مشروع قانون للجنة المختصة، ونواب الغرفة الأولى، والحكومة على مستوى اللجنة المختصة بدراسته.

وبالتالي كان لا يمكن لأعضاء مجلس الأمة أثناء مناقشتهم للنص المحال إليهم من الغرفة الأولى إدخال تعديلات عليه على مستوى الجلسة. غير أنه يمكن لأعضاء مجلس الأمة في هذا المجال طبقاً لنص المادة 40 من القانون العضوي 99-02 تقديم الملاحظات والتوصيات من خلال أعضاء اللجنة المختصة، والتي تشكل رأي أعضاء مجلس الأمة على اللجنة المتساوية الأعضاء. وبالتالي فإن تقييد حق مجلس الأمة في التعديل ليس مطلقاً إذ بإمكانه ممارسة هذا الحق في إطار اللجنة المتساوية الأعضاء.

لكن نجد أن حق التعديل حتى وإن منح لغرفتي البرلمان فهو مقيدا من طرف الحكومة في الحالات التالية :

- حق الاعتراض على التعديلات البرلمانية التي لها آثار سلبية على ميزانية الدولة وفقا للمادة 147 من الدستور الجزائري، والمادة 77 من الدستور المغربي، والمادة 64 من الدستور التونسي.

- حق اعتراض الحكومة بعد افتتاح المناقشة بشأن كل تعديل لم يعرض على اللجنة المختصة لكن ما يلاحظ على المؤسس الدستوري المغربي فإنه منح لأعضاء كلا الغرفتين الحق في تجاوز هذا الاعتراض إذا تم التصويت عليه بالأغلبية.

- حق الحكومة في الاعتراض على كل تعديل لا يدخل في مجال القانون استنادا للمادة 79 من الدستور المغربي بنصها على " للحكومة أن تدفع بعدم قبول كل مقترح أو تعديل لا يدخل في مجال القانون. كل خلاف في هذا الشأن تبث فيه المحكمة الدستورية، في أجل ثمانية أيام، بطلب من أحد رئيسي المجلسين، أو من رئيس الحكومة".

أما بالنسبة للجزائر وتونس فتجد أساسها الدستوري من خلال تحديد مجال القانون في المواد 139 و140، والتنظيم في المادة 141 من التعديل الدستوري لسنة 2020 والمادة 65 من الدستور التونسي لسنة 2014، ولهذا لا بد أن يراعي كل تعديل هذه المجالات.

أما بخصوص تحديد النصاب المصادقة على القوانين العضوية والعادية فقد حدد كل من المؤسس الدستوري التونسي والمغربي والجزائري على أنه يتم المصادقة على القوانين العضوية بالأغلبية المطلقة في كل من غرفتي البرلمان الجزائري¹، وبالأغلبية المطلقة لمجلس النواب التونسي، أما المؤسس الدستوري المغربي فقد نص على أنه يعود لمجلس النواب التصويت النهائي على النص الذي تم البت فيه، ولا يقع هذا التصويت إلا بالأغلبية المطلقة لأعضائه الحاضرين، إذا تعلق الأمر بنص يخص الجماعات الترابية، والمجالات ذات الصلة بالتنمية الجهوية والشؤون الاجتماعية، ولا يتم التداول في مشاريع ومقترحات القوانين

¹ 145-140 من الدستور الجزائري وفقا لتعديل 2020.

التنظيمية من قبل مجلس النواب، إلا بعد مضي عشرة أيام على وضعها لدى مكتبه، وتتم المصادقة عليها نهائياً بالأغلبية المطلقة للأعضاء الحاضرين¹.

ثالثاً- آليات تدخل رئيس الدولة في عملية إصدار القوانين؛ وذلك من خلال مايلي:

- طلب إجراء مداولة ثانية: تبنى المؤسس الدستوري الجزائري هذه الآلية في دستور 1996 بما في ذلك التعديل الدستوري لسنة 2020 بموجب المادة 149 منه: "يمكن لرئيس الجمهورية أن يطلب إجراء مداولة ثانية في قانون تم التصويت عليه في غضون ثلاثين 30 يوماً الموالية لتاريخ إقراره. وفي هذه الحالة لا يتم إقرار القانون إلا بأغلبية ثلثي 3/2 أعضاء المجلس الشعبي الوطني وأعضاء مجلس الأمة". وما يلاحظ على التعديل الدستوري الأخير أنه غير في النصاب المشروط لتجاوز اعتراض رئيس الجمهورية على القانون بضم أعضاء مجلس الأمة بعدما كان نصاب 3/2 مقتصر فقط على نواب الغرفة الأولى². أما المؤسس الدستوري التونسي فقد نص في المادة 81 على أنه يختم رئيس الجمهورية القوانين ويأذن بنشرها في أجل لا يتجاوز أربعة أيام مع مراعاة حالات الرد، وتكون المصادقة إثر الرد على مشاريع القوانين العادية بالأغلبية المطلقة لأعضاء المجلس وبأغلبية ثلاثة أخماس أعضائه المجلس على مشاريع القوانين الأساسية.

أما المؤسس الدستوري المغربي فقد نص في المادة 95 على أنه للملك أن يطلب من كلا مجلسي البرلمان أن يقرأ قراءة جديدة كل مشروع أو مقترح قانون. تُطلب القراءة الجديدة بخطاب، ولا يمكن أن ترفض هذه القراءة الجديدة. يعتبر طلب المداولة الثانية إجراء صريحاً يمكن رئيس الجمهورية من الاعتراض على النص التشريعي. وقد يرتبط اللجوء إلى هذه الوسيلة القانونية بأسباب تقنية أو تنسيقية جلبت انتباه النواب إلى ما ورد في النص من نقائص وثغرات، والتي قد تعيق تطبيقه بالصورة التي رسمها البرلمان، أو أن هذا القانون لا ينسجم مع القوانين السارية المفعول³. كما قد يرتبط اللجوء إلى هذه الوسيلة بأسباب جوهرية كمعارضة حقيقية على أعمال وانشغالات النواب. واللجوء إلى

¹- انظر المادة 85/84 من الدستور المغربي لسنة 2011.

²- انظر المادة 127 من دستور 1996 قبل التعديل 2020.

³- محمد أومايوف، عن الطبعة الرئاسية للنظام السياسي الجزائري، المصدر السابق، ص 240.

هذه الوسيلة في هذه الحالة يشكل إشارة من رئيس الجمهورية إلى البرلمان إلى إعادة تصحيح وتصويب أعماله، وبالتالي تفوق إرادة هذا الأخير على إرادة المجلسين التشريعيين معاً¹، لاسيما أن كل من رئيس الدولة الجزائري والتونسي والمغربي يتمتع بسلطة تقديرية واسعة في اللجوء إلى طلب المداولة الثانية من خلال عدم النص على الأسباب التي دفعته إلى اللجوء إلى هذا الإجراء، بل أبعد من ذلك نص المؤسس الدستوري المغربي أن هذه القراءة لا يمكن أن ترفض.

- إصدار القانون: الإصدار هو ذلك الإجراء الذي ينشأ بموجبه القانون². وهذا الإجراء حق شخصي لرئيس الجمهورية يمارسه دون أن يكون لسلطة أخرى ممارسته. وهذا ما يستشف من المادة 148 من الدستور الجزائري و81 من الدستور التونسي والمادة 50 من الدستور المغربي.

لكن يمكن لرئيس الدولة له أن يلجأ إلى الامتناع عن إصدار القانون، ويعلق صدوره إلى أجل غير محدد دون أن يترتب عليه أي جزاء، نظراً لعدم تضمن دساتير هذه الدول لهذا الجزاء. وبذلك تعتبر هذه الآلية آلية أخرى للاعتراض على النصوص القانونية يتمكن من خلالها رئيس الدولة في هذه الدول التحكم في مصير القانون بظهوره أو عدم ظهوره. وهذا يجد مرجعه في الأساس إلى التنظيم الدستوري لهذا الإجراء في كل من دساتير هذه الدول من خلال مايلي:

- منح سلطة الإصدار لرئيس الدولة بصورة منفردة دون إمكانية تدخل هيئات أخرى للممارسة الإصدار في حالة امتناعه، أو تماطله عن مباشرة هذا الإجراء، كالبرلمان مثلاً. وهو الحل الذي تبناه المؤسس الدستوري الجزائري في دستور 1963 بموجب المادة 51 منه التي نصت على أن: "في حالة عدم إصدار القوانين من طرف رئيس الجمهورية خلال الآجال المحددة يتولى إصدارها رئيس المجلس الوطني".

¹ - رابحي أحسن، مبدأ تدرج المعايير القانونية في النظام القانوني الجزائري، (أطروحة دكتوراه، معهد الحقوق والعلوم الإدارية، بن عكنون، جامعة الجزائر، 2005/ 2006)، ص 293.

² - فريدة محمدي، المدخل للعلوم القانونية، نظرية القانون، (الجزائر: د.م.ج، 2010)، ص 18.

- عدم ترتيب أي جزاء عن تماطل أو امتناع رئيس الجمهورية عن إصدار القانون الأمر الذي ترتب عليه تحول سلطة اعتراض رئيس الجمهورية من مؤقت إلى مستمر وغير محدد.

الفرع الثاني: الصلاحيات الرقابية للبرلمان

يشكل الدور الرقابي الأداة التي تبين مكانة البرلمان في أي نظام سياسي¹. ولتفعيل هذا الدور بطريقة جيدة ينبغي أن يكون للبرلمان وسائل تمكنه من الاطلاع على مختلف مظاهر الحياة السياسية. وهذه الوسائل التي منحت للبرلمان دستوريا في إطار ممارسة وظيفته الرقابية متعددة سواء تعلق بالوسائل غير المثيرة للمسؤولية السياسية للحكومة، أو الوسائل المثيرة للوسائل السياسية للحكومة.

غير أن توزيع استخدام هذه الآليات الرقابية يختلف بين غرفتي البرلمان في الأنظمة الديمقراطية المعاصرة التي تتبنى نظام الغرفتين على أساس المبدأ العام الذي يقضي بالمغايرة بينهما من حيث الاختصاص². إلا أنه في بعض الأنظمة تمنح الغرفتين نفس الصلاحيات الرقابية ولمعرفة دور البرلمان في المجال الرقابي في الأنظمة الدستورية المغاربية، لهذا سيتم التعرض إلى مدى فعالية الدور الرقابي للبرلمان من خلال الوسائل غير المرتبة لمسؤولية الحكومة. ومدى فعالية الدور الرقابي للبرلمان من خلال الوسائل المرتبة لمسؤولية الحكومة.

أولا: دور الرقابي للبرلمان المغربي من خلال الوسائل غير المرتبة لمسؤولية الحكومة:

يملك البرلمان عدة وسائل تشكل وسائل جمع المعلومات، وذلك على الشكل التالي:

1: الأسئلة

تعتبر الأسئلة وسيلة إعلامية ورقابية لأعضاء الحكومة، فهي وسيلة يطلب من خلالها عضو برلماني من أحد الوزراء تفسيرات حول نقطة معينة ولا يترتب عليها جزاء سياسي حال³.

¹ - سعيد بوالشعير، النظام السياسي الجزائري، (الجزائر: دار الهدى للنشر والتوزيع، 1990)، ص 387.

² - رابحي أحسن، مبدأ تدرج المعايير القانونية في النظام القانوني الجزائري، المصدر السابق، ص 304.

³ - M.AMELLER, Les questions : Instrument de Contrôle Parlementaire, L.G.D.J., Paris, 1964, p. 3.

وإذا كانت الوظيفة الأصلية للأسئلة كأداة للرقابة البرلمانية على الحكومة هي التحري والسعي لمعرفة حقيقة معينة عن أمر معين، فإن الممارسة البرلمانية تبين أن الأسئلة غالباً ما توظف من قبل البرلمانيين للكشف عن مخالفات معينة تتصل بأعمال الحكومة سواء كان ذلك بشكل مقصود أو عفوياً¹.

وقد أقر كل من الدستور الجزائري لسنة 1996 المعدل لأعضاء البرلمان حق استخدام وسيلة السؤال كآلية لرقابة عمل الحكومة. وهذا ما يستشف من المادة 158 بنصها على: "يمكن أعضاء البرلمان أن يوجهوا أي سؤال شفوي كان أو كتابي إلى أي عضو في الحكومة".

وتحديد نوعية السؤال ما إذا كان شفوياً أو كتابياً ينطوي على أهمية، لاسيما بالنسبة للدول التي تميز بينهما من حيث الإجابة كالجزائر. فيتم طرح السؤال الشفوي على أعضاء الحكومة في إطار اختصاصاتهم، وتتم الإجابة عليه شفوياً في جلسات تخصص لذلك. أما الأسئلة المكتوبة، فهي التي يقوم أعضاء البرلمان بتوجيهها إلى أعضاء الحكومة كتابة، وتكون الإجابة عليها في أجل 30 يوماً من تاريخ تبليغ السؤال إلى عضو الحكومة².

لكن بالرجوع إلى المؤسس الدستوري المغربي فإنه لم يميز بين الأسئلة الشفوية والكتابية من حيث الإجابة وهذا ما يستشف من نص المادة 100 بقولها "تخصص بالأسبوعية جلسة في كل أسبوع لأسئلة أعضاء مجلسي البرلمان وأجوبة الحكومة. تُدلي الحكومة بجوابها خلال العشرين يوماً الموالية لإحالة السؤال إليها. تُقدم الأجوبة على الأسئلة المتعلقة بالسياسة العامة من قبل رئيس الحكومة، وتخصص لهذه الأسئلة جلسة واحدة كل شهر، وتُقدم الأجوبة عنها أمام المجلس الذي يعنيه الأمر خلال الثلاثين يوماً الموالية لإحالة الأسئلة إلى رئيس الحكومة".

أما المؤسس الدستوري التونسي منح لكل عضو بمجلس نواب الشعب أن يتقدم إلى الحكومة بأسئلة كتابية أو شفاهية طبقاً لما يضبطه النظام الداخلي

¹ - سلام إيهاب زكي، الرقابة السياسية على أعمال السلطة التنفيذية في النظام البرلماني، (القاهرة: عالم الكتاب، 1983)، ص 27.

² - انظر المادة 158 من الدستور الجزائري وفقاً للتعديل 2020.

للمجلس¹. الذي حدد مدة 8 أيام لإحالة السؤال الكتابي من طرف رئيس مجلس النواب إلى الحكومة، ولهذه الأخيرة 10 أيام للرد عليه². أما الأسئلة الشفوية فيتم الإجابة عنها في جلسة عامة على أن يتم إبلاغ الحكومة خلال 15 يوما قبل الجلسة³.

2: الاستجواب

تبين المؤسس الدستوري الجزائري وسيلة الاستجواب كألية لرقابة البرلمان على العمل الحكومي وربط هذا الاستجواب بكل قضية ذات أهمية وطنية، أو كذا عن حال تطبيق القوانين حيث حدد الإجابة عن الاستجواب بمدة 30 يوما⁴. قد يترتب على الاستجواب نتائج معينة والتي تتمثل عموما فيمايلي:

- قد ينتهي الاستجواب إلى تقرير أن الحكومة قامت بواجبها على أحسن وجه، فيما يتعلق بالمسألة الواقع بشأنها الاستجواب .
- كما قد يكشف الاستجواب على أن الحكومة أتت بأخطاء يمكن تجاوزها أو تداركها.
- لكن في حالة عدم اقتناع أصحاب الاستجواب برد الحكومة عليه، لم تكن تشير النصوص القانونية في الجزائر على أي أثر يترتب على الحكومة في هذه الحالة. وأهم أثر كان يرتبه الاستجواب في ظل النظام الداخلي للمجلس الشعبي الوطني السابق لسنة 1997 هو تكوين لجنة تحقيق بشأنه⁵. إلا أن ربط الاستجواب بتكوين لجنة تحقيق يعد اعتداء على النص الدستوري - المادة 133 سابقا- الذي جاء مجردا من أي جزاء بحسب رأي الأستاذ "نصر الدين بن طيفور"⁶. إلا أنه بناء على التعديل الدستوري لسنة 2020 فقد أشارت المادة 161 على إمكانية التصويت على ملتمس الرقابة بعد الاستجواب لترتيب مسؤولية الحكومة وقد أحسن المؤسس الدستوري

¹- انظر المادة 96 من الدستور التونسي لسنة 2014.

²- انظر المادة 145 من نظام الداخلي لمجلس النواب التونسي.

³- المادة 146 من النظام الداخلي للمجلس النواب التونسي.

⁴- المادة 160 من الدستور الجزائري المعدل سنة 2020.

⁵- أنظر المادة 2/125 من النظام الداخلي للمجلس الشعبي الوطني الصادر بتاريخ 22 جويلية 1997، ج.ج.ج. العدد 53 المؤرخة في 11 أوت 1997.

⁶- نصر الدين بن طيفور، "السلطات الاستثنائية لرئيس الجمهورية والضمانات الدستورية للحقوق والحريات العامة، دراسة مقارنة"، (أطروحة دكتوراه في القانون العام، كلية الحقوق، جامعة جيلالي اليابس، 2003/2002)، ص 220 (من الهامش رقم 02).

الجزائري في هذا المجال لتفعيل دور الاستجواب في المجال الرقابة على عمل الحكومة بعد ما أثبتت التجارب العملية عدم اكتراث الحكومة بهذه الوسيلة نتيجة عدم اقترانها بأي جزاء.

أما الدستور المغربي والتونسي لم يتبنيا هذه الآلية كوسيلة للرقابة على العمل الحكومي.

3- لجان التحقيق: يتم تحريك هذه الوسيلة عند الشك أو عدم التأكد من صحة ومصداقية المعلومات التي تقدمها الحكومة في قضية ما¹. والتحقيق البرلماني تباشره لجنة من لجان المجلس التشريعي، حيث تأخذ الرقابة البرلمانية بموجبه مظهرا جماعيا أكثر عمقا من الاستجواب الذي قد يمتد يوما أو يومين، بخلاف التحقيق الذي قد يمتد أكثر من شهر أو شهرين، بل قد يتعداها إلى ستة أشهر في بعض الدول.

وقد نص المؤسس الدستوري على هذه الوسيلة في المادة 159 من دستور 1996 المعدل سنة 2020 التي جاء فيها: "يمكن لكل غرفة من البرلمان، في إطار اختصاصاتها، أن تنشئ في أي وقت لجان تحقيق في قضايا ذات مصلحة عامة..."

أما المؤسس الدستوري المغربي فقد نص في المادة 67 على أنه: يجوز أن تشكل بمبادرة من الملك، أو بطلب من ثلث أعضاء مجلس النواب، أو ثلث أعضاء مجلس المستشارين، لجان نيابية لتقصي الحقائق، يُنَاط بها جمع المعلومات المتعلقة بوقائع معينة، أو بتدبير المصالح أو المؤسسات والمقاولات العمومية، وإطلاع المجلس الذي شكلها على نتائج أعمالها، ولا يجوز تكوين لجان لتقصي الحقائق في وقائع تكون موضوع متابعات قضائية، ما دامت هذه المتابعات جارية، وتنتهي مهمة كل لجنة لتقصي الحقائق، سبق تكوينها، فور فتح تحقيق قضائي في الوقائع التي اقتضت تشكيلها.

أما المؤسس الدستوري التونسي نص عليها في المادة 59 من الدستور "يمكن لمجلس نواب الشعب تكوين لجان تحقيق، وعلى كافة السلطات مساعدتها على أداء مهامها.

¹ - سليمان محمد الطماوي، النظم السياسية والقانون الدستوري، (مصر: دار الفكر العربي، 1988)، ص 590.

وما يلاحظ على التنظيم الدستوري لهذه الآلية أن كل من المؤسس الدستوري الجزائري والمغربي سمح بتكوين هذه اللجان مال م تكن الواقعة محل تحقيق قضائي بخلاف المؤسس الدستوري التونسي الذي لم يورد هذا القيد أما بشأن موضوع تكوينها جاء إظهارها عام في الدستور الجزائري والتونسي بخلاف الدستور المغربي الذي ربطها بمجالات محددة.

4- جلسات الحوار وسماع أعضاء الحكومة: حدد المؤسس الدستوري المغربي هذه الوسيلة في المادة 102 منه بنصها على: "يمكن للجان المعنية في كلا المجلسين أن تطلب الاستماع إلى مسؤولي الإدارات والمؤسسات والمقاولات العمومية، بحضور الوزراء المعنيين، وتحت مسؤوليتهم" وهو ما تبناه الدستور الجزائري في المادة 157 من الدستور ولكن وسع من مجالها حول كل مسألة تتعلق بالمصلحة العامة. كما أوجب على الحكومة تقديم المعلومات والوثائق عند ممارسة البرلمان دوره الرقابي-م155-

أما بالنسبة لتونس فقد حدد النظام الداخلي لمجلس النواب بتخصيص جلسة للحوار مع الحكومة كل شهر للتحاور حول السياسات العامة والقطاعية وكل ما دعت الحاجة لذلك بأغلبية أعضاء المجلس-م147-

ثانيا: دور الرقابي للبرلمان المغربي من خلال الوسائل المرتبة لمسؤولية الحكومة
1: حالة إثارة الحكومة لمسألة الثقة :

من القواعد المسلم بها في النظام البرلماني، أن الحكومة يجب أن تحظى بثقة ممثلي السيادة الوطنية. وفي حالة عدم الاتفاق حول السياسة الواجب إتباعها، فيمكن إسقاط الحكومة¹. وهذا الأثر قد يترتب بداية في حالة عرض برنامج عمل الحكومة عند تنصيبها، أو في حالة عرض بيان السياسة العامة، وذلك على الشكل التالي:

أ: في حالة عرض مخطط عمل الحكومة عند تنصيبها

ميز المؤسس الدستوري الجزائري بين حالتين ففي حالة أسفرت الانتخابات على أغلبية رئاسية وبعد تعيين رئيس الجمهورية وزير أول للحكومة تقدم هذه الأخيرة مخطط عملها للبرلمان للموافقة عليه حيث يتم عرضه وفقا للمادة 106 من دستور 1996

¹ - سلام إيهاب زكي، الرقابة السياسية على أعمال السلطة التنفيذية في النظام البرلماني، المصدر السابق، ص163.

المعدل سنة 2020 بداية على المجلس الشعبي الوطني لمناقشته والموافقة عليه، ثم يكتفي الوزير الأول بتقديم عرضا حوله لمجلس الأمة بالصيغة الموافق عليها من طرف الغرفة الأولى، والذي بإمكانه إصدار لائحة بشأنه¹. وهذا يدل على حصر مناقشة مخطط عمل الحكومة أمام الغرفة الأولى فقط دون الغرفة الثانية، والحد من آثار عرضه أمامها. وفي حالة عدم الموافقة على مخطط عمل الحكومة يقدم الوزير الأول استقالته لرئيس الجمهورية الذي يعين وزيرا أولا من جديد - المادة 107 -.

أما في حالة أسفرت الانتخابات عن أغلبية برلمانية يعين رئيس الجمهورية رئيس الحكومة من هذه الأغلبية الذي عليه تشكيل حكومته في ظرف 30 يوما، وإلا يعين رئيس الجمهورية رئيسا جديدا للحكومة ويكلفه بتشكيلها ويقوم بعرض برنامج حكومته على مجلس الوزراء ثم على غرفتي البرلمان بنفس أسلوب عرض مخطط عمل الحكومة - م 110 -

أما المؤسس الدستوري المغربي فقد نص في المادة 88 من الدستور على أنه: بعد تعيين الملك لأعضاء الحكومة، يتقدم رئيس الحكومة أمام مجلسي البرلمان مجتمعين، ويعرض البرنامج الذي يعتزم تطبيقه. ويجب أن يتضمن هذا البرنامج الخطوط الرئيسية للعمل الذي تنوي الحكومة القيام به، في مختلف مجالات النشاط الوطني، وبالأخص في ميادين السياسة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والثقافية والخارجية. يكون البرنامج المشار إليه أعلاه، موضوع مناقشة أمام كلا المجلسين، يعقبها تصويت في مجلس النواب. تعتبر الحكومة منسوبة بعد حصولها على ثقة مجلس النواب، المعبر عنها بتصويت الأغلبية المطلقة للأعضاء الذين يتألف منهم، لصالح البرنامج الحكومي.

أما المؤسس الدستوري التونسي فقد نص في المادة 89 من الدستور على أنه في أجل أسبوع من الإعلان عن النتائج النهائية للانتخابات، يكلف رئيس الجمهورية، مرشح الحزب أو الائتلاف الانتخابي المتحصل على أكبر عدد من المقاعد بمجلس نواب الشعب، بتكوين الحكومة خلال شهر يجدد مرة واحدة. وفي صورة التساوي في عدد المقاعد يعتمد للتكليف عدد الأصوات المتحصل عليها.

¹ - انظر المادة 106 من دستور 1996 المعدل بموجب التعديل الدستوري لسنة 2020 سابق الإشارة إليه.

عند تجاوز الأجل المحدد دون تكوين الحكومة، أو في حالة عدم الحصول على ثقة مجلس نواب الشعب، يقوم رئيس الجمهورية في أجل عشرة أيام بإجراء مشاورات مع الأحزاب والائتلافات والكتل النيابية لتكليف الشخصية الأقدر من أجل تكوين حكومة في أجل أقصاه شهر.

إذا مرت أربعة أشهر على التكليف الأول، ولم يمنح أعضاء مجلس نواب الشعب الثقة للحكومة، لرئيس الجمهورية الحق في حل مجلس نواب الشعب والدعوة إلى انتخابات تشريعية جديدة في أجل أدناه خمسة وأربعون يوما وأقصاه تسعون يوما.

تعرض الحكومة موجز برنامج عملها على مجلس نواب الشعب لنيل ثقة المجلس بالأغلبية المطلقة لأعضائه. عند نيل الحكومة ثقة المجلس يتولى رئيس الجمهورية فوراً تسمية رئيس الحكومة وأعضائها.

وما يلاحظ على الوضع في الجزائر أنه وبعد تصويت المجلس الشعبي الوطني على مخطط عمل الحكومة، يقدم الوزير الأول عرضاً حوله أمام مجلس الأمة خلال عشرة أيام 10 على الأكثر التي تعقب موافقة الغرفة الأولى ومثل ما وافقت عليه، مما يحرم مجلس الأمة من الاطلاع على جميع المعلومات الواردة في مخطط عمل الحكومة في حال اقتراض تكييفه وفقاً لمناقشات الغرفة الأولى. وبهذا يكون عرض مخطط عمل الحكومة أمام مجلس الأمة مجرد وسيلة إعلام. وحتى هذا الدور محدود نظراً لاكتفاء الحكومة عرضه بالكامل أمام الغرفة الأولى وبعد سبعة أيام من تبليغه للنواب، في حين أن هذا الأجل لم يمنح لأعضاء مجلس الأمة¹، وبالتالي ما يكون على مجلس الأمة إلا الاكتفاء بالاستماع للعرض الذي يقدمه الوزير الأول في أقرب وقت ممكن دون فتح مناقشة بعد عرضه نظراً لعدم منح المؤسس الدستوري هذا الحق لمجلس الأمة. بخلاف الوضع في النظام الدستوري المغربي حيث يتقدم رئيس الحكومة أمام مجلسي البرلمان مجتمعين، ويعرض البرنامج الذي يعتزم تطبيقه. ويكون هذا

¹ - عقيلة خرباشي، العلاقة الوظيفية بين الحكومة والبرلمان، (الجزائر: دار الخلدونية للنشر والتوزيع، 2007)، ص 113.

البرنامج موضوع مناقشة أمام كلا المجلسين، يعقبها تصويت في مجلس النواب بأغلبية المطلقة لأعضائه.

ب: في حالة عرض بيان السياسة العامة :

تقدم الحكومة سنويا إلى غرفتي البرلمان بيانا عن السياسة العامة من تاريخ المصادقة على برنامجها، وهذا حسب المادة 111 من الدستور الجزائري الحالي إلا أنه حصرت تقديم بيان السياسة العامة مع مناقشته مع إمكانية طلب الوزير الأول أو رئيس الحكومة طلب التصويت بالثقة أمام الغرفة الأولى بينما منح لهما الاختيار في عرضه على مجلس الأمة من خلال عبارة يمكن الواردة في صلب الدستور.

أما المؤسس الدستوري المغربي فقد حدد بأن يعرض رئيس الحكومة أمام البرلمان الحصيلة المرحلية لعمل الحكومة، إما بمبادرة منه، أو بطلب من ثلث أعضاء مجلس النواب، أو من أغلبية أعضاء مجلس المستشارين. تُخصص جلسة سنوية من قبل البرلمان لمناقشة السياسات العمومية وتقييمها. ويمكن لرئيس الحكومة أن يربط، لدى مجلس النواب، مواصلة الحكومة تحمل مسؤوليتها بتصويت يمنح الثقة بشأن تصريح يدلي به في موضوع السياسة العامة، أو بشأن نص يطلب الموافقة عليه. لا يمكن سحب الثقة من الحكومة، أو رفض النص، إلا بالأغلبية المطلقة للأعضاء الذين يتألف منهم مجلس النواب. لا يقع التصويت إلا بعد مضي ثلاثة أيام كاملة على تاريخ طرح مسألة الثقة. يؤدي سحب الثقة إلى استقالة الحكومة استقالة جماعية¹.

أما المؤسس الدستوري التونسي فقد نص على أنه يمكن لرئيس الحكومة أن يطرح على مجلس نواب الشعب التصويت على الثقة في مواصلة الحكومة لنشاطها، ويتم التصويت بالأغلبية المطلقة لأعضاء مجلس نواب الشعب، فإن لم يجدد المجلس الثقة في الحكومة اعتبرت مستقيلة. وفي الحالتين يكلف رئيس الجمهورية الشخصية الأقدار لتكوين حكومة، كما لرئيس الجمهورية أن يطلب من مجلس نواب الشعب التصويت على الثقة في مواصلة الحكومة لنشاطها، مرتين على الأكثر خلال كامل المدة الرئاسية، ويتم التصويت بالأغلبية

¹ - انظر المادتين 101-103 من الدستور المغربي لسنة 2011.

المطلقة لأعضاء مجلس نواب الشعب، فإن لم يجدد المجلس الثقة في الحكومة اعتبرت مستقيلة، وعندئذ يكلف رئيس الجمهورية الشخصية الأقدر لتكوين حكومة في أجل أقصاه ثلاثون يوما.

عند تجاوز الأجل المحدد دون تكوين الحكومة، أو في حالة عدم الحصول على ثقة مجلس نواب الشعب، لرئيس الجمهورية الحق في حل مجلس نواب الشعب والدعوة إلى انتخابات تشريعية سابقة لأوانها في أجل أدناه خمسة وأربعون يوما وأقصاه تسعون يوما. وفي حالة تجديد المجلس الثقة في الحكومة، في المرتين، يعتبر رئيس الجمهورية مستقيلاً¹.

كما يمكن لمجلس نواب الشعب سحب الثقة من أحد أعضاء الحكومة بعد طلب معلل يقدم لرئيس المجلس من ثلث الأعضاء على الأقل، على أن يتم التصويت على سحب الثقة بالأغلبية المطلقة².

وما يلاحظ على ما سبق، إلا أن المؤسس الدستوري الجزائري قيد التصويت بالثقة بناء على طلب الحكومة أمام الغرفة الأولى بعدة شروط تتمثل فيما يلي:

- ربط طلب التصويت بالثقة المقدم من طرف الحكومة بموضوع مناقشة البيان السنوي المتعلق بسياساتها العامة المرتبط بتنفيذ مخطط عملها بعد مرور سنة من مصادقة البرلمان عليه.

- منح لرئيس الجمهورية في حالة عدم موافقة الغرفة الأولى على لائحة الثقة سلطة تقديرية في قبول استقالة الحكومة، أو اللجوء إلى حل المجلس الشعبي الوطني، أو إجراء انتخابات قبل أوانها وهذا ما يستفاد من نص المادة 111 التي أحالت إلى نص المادة 151 من الدستور، وهذا بخلاف المؤسس الدستوري المغربي الذي لم يربط عرض الحكومة حصيلة نشاطها بمدة سنة فقط، وإنما كلما تم تقديم طلب من 1/3 النواب، أو أغلبية أعضاء مجلس المستشارين، أو بمبادرة من رئيس الحكومة، كما أنه لم يربط التصويت بالثقة بمناقشة بيان السنوي فقط وإنما أضاف كذلك بموافقة على تطبيق النص، ولكن اعتبر

¹- المادة 99 من الدستور التونسي 2014

²- المادة 97 / 2 من دستور التونسي 2014

الحكومة مستقيلة فوراً إلا إذا صادق مجلس النواب بالأغلبية المطلقة لأعضائه. وهو نفس الوضع الذي تبناه المؤسس الدستوري التونسي بشأن الاستقالة الفورية بعد تحقق هذا النصاب إلا أن هذا الأخير منح لرئيس الجمهورية الحق في طلب التصويت بالثقة على نشاطها مرتين طوال فترة رئاسته لكن يعتبر سلاح ذو حدين فإذا صوت مجلس النواب على هذا الطلب بالأغلبية المطلقة أعاد الرئيس اختيار الحكومة من جديد، أو إجراء انتخابات تشريعية في فترة 45-90 يوماً، ولكن في حالة تجديد مجلس النواب الثقة في الحكومة من جديد اعتبر رئيس الجمهورية مستقيلاً. كما انفرد المؤسس الدستوري التونسي بمنح مجلس النواب التصويت بسحب الثقة من أي عضو من الحكومة.

2: التصويت على ملتمس الرقابة أو لائحة اللوم

لم يكتف المؤسس الدستوري بحرمان الغرفة الثانية من تحريك مسؤولية الحكومة على إثر حصر تقديم طلبها للتصويت على لائحة الثقة أمام الغرفة الأولى فقط، بل امتد ليشمل إمكانية ترتيب مسؤولية الحكومة بناء على طلب البرلمان المجسد في إرادة نواب الغرفة الأولى دون الثانية. وهذا بإياداعهم ملتمس الرقابة على إثر مناقشتهم لبيان السياسة العامة أو على إثر الإجابة الحكومة على الاستجواب¹ ولكن يجب أن يكون هذا الطلب موقعاً من طرف 7/1 من النواب ويتم التصويت عليه 3/2 من النواب بعد مرور 3 أيام من إياداعه .

أما المؤسس الدستوري المغربي منح لمجلس النواب أن يعارض في مواصلة الحكومة تحمل مسؤوليتها، بالتصويت على ملتمس للرقابة، ولا يقبل هذا الملتمس إلا إذا وقع على الأقل خمس الأعضاء الذين يتألف منهم المجلس. لا تصح الموافقة على ملتمس الرقابة من قبل مجلس النواب، إلا بتصويت الأغلبية المطلقة للأعضاء الذين يتألف منهم .

لا يقع التصويت إلا بعد مضي ثلاثة أيام كاملة على إياداع الملتمس، وتؤدي الموافقة على ملتمس الرقابة إلى استقالة الحكومة استقالة جماعية. إذا وقعت

¹ - أنظر المادة 161 / 162 من دستور 1996 المعدل سنة 2020 .

موافقة مجلس النواب على ملتمس الرقابة، فلا يقبل بعد ذلك تقديم أي ملتمس رقابة أمامه، طيلة سنة.

كما لمجلس المستشارين أن يُسائل الحكومة بواسطة ملتمس يوقعه على الأقل خمس أعضائه، ولا يقع التصويت عليه، بعد مضي ثلاثة أيام كاملة على إيداعه، إلا بالأغلبية المطلقة لأعضاء هذا المجلس.¹

أما المؤسس الدستوري التونسي يمكن التصويت على لائحة لوم ضد الحكومة، بعد طلب معلل يقدم لرئيس مجلس نواب الشعب من ثلث الأعضاء على الأقل.

ولا يقع التصويت على لائحة اللوم إلا بعد مضي خمسة عشر يوما على إيداعها لدى رئاسة المجلس. ويشترط لسحب الثقة من الحكومة موافقة الأغلبية المطلقة من أعضاء المجلس، وتقديم مرشح بديل لرئيس الحكومة يُصادق على ترشيحه في نفس التصويت، ويتم تكليفه من قبل رئيس الجمهورية بتكوين حكومة، وفي حالة عدم تحقق الأغلبية المذكورة، لا يمكن أن تقدم لائحة اللوم مجددا ضد الحكومة إلا بعد مضي ستة أشهر.²

المطلب الثاني: هيمنة السلطة التنفيذية على البرلمان بواسطة آلية الحل.

يعرف الدكتور "إبراهيم عبد العزيز شيجا" حق الحل بأنه : "إنهاء مدة نيابة المجلس النيابي قبل انتهاء مدة ولايته الدستورية، أي قبل انتهاء مدة الفصل التشريعي"³. وعليه نظم المؤسس الدستوري الجزائري إمكانية حل المجلس الشعبي الوطني قبل انتهاء مدة ولايته الدستورية في حالتين وهما :

¹- انظر المادة 105/106 من الدستور المغربي لسنة 2011.

²- المادة 97 من الدستور التونسي لسنة 2014

³- إبراهيم عبد العزيز شيجا، وضع السلطة التنفيذية في الأنظمة السياسية المعاصرة، (الاسكندرية: المنشأة المعارف، 2006)، ص75.

الفرع الأول-الحالة الأولى :الحل الوجوبي :

يرتبط حق الحل الوجوبي للغرفة الأولى بحدوث أمر معين يحدده الدستور. فإذا وقع هذا الحدث، يكون موضوع حل الغرفة الأولى حلاً تلقائياً بموجب الدستور¹.

وحدد الدستور الجزائري لسنة 1996 المعدل 2020 هذا الحدث بعدم موافقة المجلس الشعبي الوطني على مخطط عمل ثاني لحكومة عينها رئيس الجمهورية، بعد أن يكون قد رفض مخطط عمل الحكومة التي سبقتها، والتي قدم الوزير الأول استقالتها لرئيس الجمهورية نتيجة عدم موافقة نفس المجلس على مخطط عملها². أما المؤسس الدستوري التونسي فقد نص على أنه إذا مرت أربعة أشهر على التكليف الأول، ولم يمنح أعضاء مجلس نواب الشعب الثقة للحكومة، لرئيس الجمهورية الحق في حل مجلس نواب الشعب والدعوة إلى انتخابات تشريعية جديدة في أجل أدناه خمسة وأربعون يوماً وأقصاه تسعون يوماً³.

الفرع الثاني :الحل التقديري :

وفقاً لهذا النظام يكون لمن له حق الحل سلطة تقديرية في إجراءاته، فله أن يصدر ذلك، أو لا يصدره حسب تقديراته الشخصية، ودون أن يتقيد في أي ذلك بأية شروط معينة⁴. وتبنى المؤسس الدستوري الجزائري هذا الأسلوب في المادة 151 من الدستور حيث قيد المؤسس الدستوري الجزائري بمدة ثلاثة أشهر لإجراء انتخابات تشريعية في أجل ثلاثة أشهر الموالية لقرار الحل تمديد لنفس الأجل مرة واحدة، وذلك حتى لا يتجاوز شغور المجلس الشعبي الوطني هذه المدة. وما يلاحظ على هذه المدة أنها طويلة مقارنة مع الدستور الفرنسي لسنة 1958 الذي حددها بمدة لا تقل عن عشرين يوماً ولا تزيد عن أربعين يوماً⁵.

¹- زين بدر فراج، القيود الواردة على حق رئيس الدولة في حل المجلس النيابي، (القاهرة: دار النهضة العربية، 1987)، ص 18.

²-أنظر المادتين 107-108 من دستور 1996 المعدل سنة 2020 .

³-أنظر المادة 89 من الدستور التونسي.

⁴-عبد الكريم دانا سعيد، حق الحل وأثاره القانونية على مبدأ استمرارية أعمال الدولة، الطبعة الأولى، (طرابلس: المؤسسة الحديثة للكتاب، 2010)، ص 75.

⁵-Article 12/2 de la constitution du 4/10/1958 : « Les élections générales ont lieu vingt jours au moins et quarante jours au plus après la dissolution ».

أما المؤسس الدستوري المغربي فقد منح للملك حق حل مجلسي البرلمان أو أحدهما بظهير، طبق الشروط المبينة في المواد 96 و97 و98 فللملك، بعد استشارة رئيس المحكمة الدستورية وإخبار رئيس الحكومة ورئيس مجلس النواب، ورئيس مجلس المستشارين، أن يحل بظهير المجلسين معا أو أحدهما. يقع الحل بعد خطاب يوجهه الملك إلى الأمة. حيث يتم انتخاب البرلمان الجديد أو المجلس الجديد في ظرف شهرين على الأكثر بعد تاريخ الحل. وإذا وقع حل أحد المجلسين، فلا يمكن حل المجلس الذي يليه إلا بعد مضي سنة على انتخابه، ما عدا في حالة تعذر توفر أغلبية حكومية داخل مجلس النواب الجديد.

كما يمكن لرئيس الحكومة حل مجلس النواب، بعد استشارة الملك ورئيس المجلس، ورئيس المحكمة الدستورية، بمرسوم يتخذ في مجلس وزاري. يقدم رئيس الحكومة أمام مجلس النواب تصريحاً يتضمن، بصفة خاصة، دوافع قرار الحل وأهدافه¹.

أما المؤسس الدستوري التونسي فقد قيد سلطة رئيس الجمهورية في هذا المجال حيث لا يجوز حل المجلس خلال الأشهر الستة التي تلي نيل أول حكومة ثقة المجلس بعد الانتخابات التشريعية أو خلال الأشهر الستة الأخيرة من المدة الرئاسية أو المدة النيابية².

¹ - انظر المادة 104 من الدستور المغربي.

² - انظر المادة 1/77 من الدستور التونسي.

الختامة :

وما يمكن استخلاصه في الأخير محاولة الأنظمة الدستورية المغاربية - الجزائر، تونس، المغرب- من خلال دساتيرها الجديدة إعادة التوازن بين السلطتين التشريعية والتنفيذية، وذلك يظهر من خلال مايلي:

- إعادة ترتيب السلطة التنفيذية من خلال منح سلطات أوسع لرئيس الحكومة لاسيما في ظل دستوري تونس والمغرب بخلاف الوضع بالنسبة التعديل الدستوري الجزائري الجديد لسنة 2020 الذي اختار حل وسط بين وجود حكومة برئاسة وزير أول في حالة وجود أغلبية رئاسية أو رئيس حكومة في حالة وجود أغلبية برلمانية.

- كما تم إعادة ترتيب السلطة التشريعية في النظام الدستوري الجزائري وذلك عن طريق منح سلطات أوسع لمجلس الأمة بعدما كان دوره محدود في المجال التشريعي والرقابي مع تفعيل بعض الآليات الرقابية للبرلمان كالاستجواب، لكن مع إبقاء الأولوية للمجلس الشعبي الوطني على مجلس الأمة فيما يتعلق الأسبقية في مناقشة القوانين ما عدا مشاريع القوانين المتعلقة بالمجال الإقليمي بالإضافة إلى أسبقية الغرفة الأولى عن الثانية في ما يتعلق بترتيب مسئولية الحكومة، بخلاف الوضع في النظام الدستوري المغربي الذي ساوى بين الغرفتين من حيث الأسبقية في مناقشة اقتراحات القوانين المتعلقة بنواب كل غرفة مع إعطاء الأولوية للغرفة الأولى عن الثانية في الأسبقية في مناقشة مشاريع القوانين الحكومية مع إعطاء الغرفة الثانية الأسبقية في مناقشة مشاريع القوانين المتعلقة بالتقسيم الإقليمي، كما أن النظام الدستوري التونسي تبني نظام الغرفة الواحدة بالنسبة لتنظيم البرلمان وعدوله عن نظام الغرفتين، مع منحه سلطات واسعة للبرلمان في المجال التشريعي والرقابي لاسيما فيما يتعلق بمسألة سحب الثقة من رئيس الحكومة ورئيس الجمهورية.

المصادر والمراجع

- الكتب:

- بوالشعير، القانون الدستوري والنظم السياسية، الجزء الثاني، الطبعة الخامسة، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2003.
- بوالشعير، النظام السياسي الجزائري، الجزائر: دار الهدى للنشر والتوزيع، 1990.
- خرباشي، العلاقة الوظيفية بين الحكومة والبرلمان، الجزائر: دار الخلدونية للنشر والتوزيع، 2007.
- عبد الكريم دانا سعيد، حق الحل وأثاره القانونية على مبدأ استمرارية أعمال الدولة، الطبعة الأولى، طرابلس: المؤسسة الحديثة للكتاب، 2010.
- زكي، الرقابة السياسية على أعمال السلطة التنفيذية في النظام البرلماني، القاهرة: عالم الكتاب، 1983.
- الشدوخي، التوازن بين السلطات والحدود الدستورية بينهما، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2010.
- شيحا، وضع السلطة التنفيذية في الأنظمة السياسية المعاصرة، الاسكندرية: المنشأة المعارف، 2006.
- الطماوي، النظم السياسية والقانون الدستوري، مصر: دار الفكر العربي، 1988.
- فراج، القيود الواردة على حق رئيس الدولة في حل المجلس النيابي، القاهرة: دار النهضة العربية، 1987.
- هكو، وظيفة التشريع مقارنة المغرب-الجزائر، الطبعة الأولى، وجدة، المغرب: مطبوعات الهلال، 2006.

- المجلات:

- فرج عادل، "تطور مفهوم الرقابة بالإخبار من خلال العمل البرلماني في دول المغرب العربي"، مجلة القانون المغربي، المغرب، العدد 18، 2012.
- الأطروحات:

- أحسن رابحي، "مبدأ تدرج المعايير القانونية في النظام القانوني الجزائري"، أطروحة دكتوراه، معهد الحقوق والعلوم الإدارية، بن عكنون، جامعة الجزائر، 2006/ 2005.
- عزيزة الغداني، "المجالس البرلمانية الثانية في دول المغرب العربي"، دراسة مقارنة، (أطروحة دكتوراه، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، جامعة محمد الأول، وجدة، المغرب، 2006/ 2005)

- محمد أومايوف، "عن الطبيعة الرئاسيوية للنظام السياسي الجزائري"، (رسالة دكتوراه في القانون، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولود معمري بتيزي وزو، 2013/2014)
- نصر الدين بن طيفور، "السلطات الاستثنائية لرئيس الجمهورية والضمانات الدستورية للحقوق والحريات العامة، دراسة مقارنة"، أطروحة دكتوراه في القانون العام، كلية الحقوق، جامعة جيلالي اليابس، 2002/2003.
- المواد القانونية :
- المادتين 139-140 من دستور 1996 المعدل سنة 2020 و المادة 71 من الدستور المغربي لسنة (2011) و المادة 65 من الدستور التونسي لسنة (2014).
- المادة 141 فقرة أولى من دستور 1996 المعدل 2020 و الدستور المغربي بموجب المادة 72 و الدستور التونسي بموجب المادة 65 فقرة أخيرة.
- المادة 143 من دستور 1996 المعدل سنة 2020 و الدستور التونسي م62 و الدستور المغربي المادة 78.
- المادة 78 من الدستور المغربي لسنة 2011.
- المادة 83 من الدستور المغربي لسنة 2011.
- المادتين 140-145 من الدستور الجزائري وفقا لتعديل 2020.
- المادة 85/84 من الدستور المغربي لسنة 2011.
- المادة 127 من دستور 1996 قبل التعديل 2020.
- المادة 158 من الدستور الجزائري وفقا للتعديل 2020.
- المادة 96 من الدستور التونسي لسنة 2014.
- المادة 145 من نظام الداخلي لمجلس النواب التونسي.
- المادة 146 من النظام الداخلي للمجلس النواب التونسي.
- المادة 160 من الدستور الجزائري المعدل سنة 2020.
- المادة 2/125 من النظام الداخلي للمجلس الشعبي الوطني الصادر بتاريخ 22 جويلية 1997، ج.ر.ج.ج، العدد 53 المؤرخة في 11 أوت 1997.
- المادتين 101-103 من الدستور المغربي لسنة 2011.
- المادة 99 من الدستور التونسي 2014
- المادة 97 /2 من دستور التونسي 2014
- المادة 161 /162 من دستور 1996 المعدل سنة 2020 .

- المادة 105/106 من الدستور المغربي لسنة 2011.
- المادة 97 من الدستور التونسي لسنة 2014
- المادتين 107-108 من دستور 1996 المعدل سنة 2020 .
- المادة 89 من الدستور التونسي.
- المادة 104 من الدستور المغربي.
- المادة 1/77 من الدستور التونسي.
- المراجع باللغة الأجنبية :
- les articles 34 et 37 de la constitution française du 4 octobre 1958.
- Article 12/2 de la constitution du 4/10/1958 : « Les élections générales ont lieu vingt jours au moins et quarante jours au plus après la dissolution.»
- M.AMELLER, Les questions : Instrument de Contrôle Parlementaire, L. G. D. J., Paris, 1964.

تأهيل المناطق الصناعية والتنمية المستدامة في الأردن
Rehabilitation of Industrial Zones and Sustainable Development
in Jordan

مريم خالد سالم المرايه

Maryam Khaled Salem Al-maraiah

محاسبه

Accounting

بلديه الاشعري

قضاء أذرح، محافظة معان

المملكة الأردنية الهاشمية

الملخص

يعتبر قطاع التعدين والمحاجر المتمثل في مصانع نشر الأحجار والطوب قطاعاً صناعياً حيوياً في الأردن ، نظراً للنمو الاقتصادي السريع والتوسع العمراني والهجرة القسرية. إلا أن نشر الطوب والحجر أدى إلى تدهور بيئي نتيجة انبعاث كميات كبيرة من الملوثات الغازية والجسيمية ، بالإضافة إلى التلوث البصري عن التوزيع العشوائي لهذه المصانع. ومن هنا تكمن أهمية هذا البحث في دراسة قضية إعادة تأهيل المحاجر ومصانع الطوب في الأردن.

Abstract

The mining and quarrying sector represented by stone and brick sawing factories is a vital industrial sector in Jordan, due to rapid economic growth, urbanization and forced migration. However, spreading bricks and stones led to environmental deterioration as a result of the emission of large quantities of gaseous and particulate pollutants, in addition to visual pollution from the random distribution of these factories. Hence the importance of this research in studying the issue of rehabilitation of quarries and brick factories in Jordan.

المقدمة

يعرف إعادة التأهيل على أنها عملية إعادة الأرض في منطقة معينة بدرجة ما من نفسها السابقة، بعد عملية (أعمال، صناعة، كارثة طبيعية، إلخ). ستؤدي العديد من المشاريع والتطورات إلى تدهور الأرض، على سبيل المثال التعدين والزراعة والغابات. تم استخدام تقنيات مختلفة لعلم الجيوم لإعداد قاعدة المعرفة الشاملة اللازمة لعملية إعادة التأهيل أولاً، بدأنا بجمع نقاط التحكم الأرضية باستخدام، تم تطبيق تقنيات الاستشعار عن بُعد عن بُعد مثل تصنيف الصور والانصهار. تم استخدام تقنيات التصوير الفوتوغرافي لإنتاج ومنطقة الدراسة. علاوة على ذلك، تم استخدام النمذجة ثلاثية الأبعاد باستخدام وحدات مختلفة إلى. أخيراً باستخدام نظم المعلومات الجغرافية، تمت إضافة طبقات مختلفة مثل (خطوط الكنتور والأخطاء).

يظهر الأدب أن العديد من المشاريع التي تتعامل مع إعادة تأهيل منطقة التعدين المكشوف باستخدام الجيوماتكس. تتعامل معظم هذه المشاريع مع نظام الاستشعار عن بُعد العالي لتحديد المواقع، والجيوفيزياء ونظم المعلومات الجغرافية لإعداد وتنظيم المعرفة الجغرافية الأساسية لعملية إعادة التأهيل. يشكل إرث ما يقدر بسبعة وعشرين ألف منجم مهجور مشاكل بيئية وصحية وسلامة واقتصادية للمجتمعات وصناعة التعدين والحكومات في جميع أنحاء كندا. جمع المعلومات لهذه المواقع ضروري لتمكين اتخاذ القرار السليم والتخطيط الفعال من حيث التكلفة وإعادة التأهيل المستدام. تعمل الإدارة المستدامة وإعادة تأهيل مواقع المناجم لمشروع دعم القرار بشكل تعاوني مع الإدارات الفيدرالية وحكومات المقاطعات والصناعة لتطوير تقنيات جديدة لجمع المعلومات وتكاملها لدعم استصلاح المناجم وقرارات السياسة المتعلقة بإعادة تأهيل المناجم.

تعتبر عمان وهي واحدة من أقدم المدن في العالم. تُعرف بأنها مدينة حديثة وقديمة. نظراً لوجود العديد من المباني الحجرية اللامعة المستخرجة من التلال المحيطة، يُشار إلى عمان غالباً باسم المدينة البيضاء. تستخدم العمارة في الأردن المواد الخام في البيئة الطبيعية (كالحجر والمعادن والطين وما إلى ذلك) وتربط هذه المواد بالخصائص البيئية للمدينة. يتميز الأردن بتوافر وتنوع أحجار البناء نتيجة انتشار طبقات الصخور بمواصفات مناسبة لأغراض البناء عبر التاريخ. يعتبر القطاع الصناعي الحاضنة الرئيسية للتوظيف في الأردن.

تشمل الصناعات المعالجة والتصنيع والتجميع والتخزين ، مع وجود تخزين خارجي للنفايات والمواد (التي تحتوي على عمليات خارجية) مما يسبب إزعاجاً واحتمالية منخفضة للانبعاثات. الاستخدامات المسموح بها هي الصناعات الخفيفة والصناعات الغذائية والوقود المنشآت ، والنسيج ، ومدارس التدريب المهني ، وصناعة نشر الأحجار والطوب ، ومصانع الطوب والبلاط، والصناعات الحيوانية ، ومحطات إصلاح الشاحنات ، وأي استخدامات أخرى مماثلة. يساهم قطاع التعدين والمحاجر ، والذي يشمل إنتاج البروم وصخور الفوسفات والبوتاس ، بنسبة 2.5% في الناتج المحلي الإجمالي للأردن في عام 2013.

يعتبر نشر الأحجار وتصنيع الطوب من القطاعات الصناعية الهامة والأساسية التي لها تأثير إيجابي على الاستثمار ؛ يمثلون قطاعاً حيوياً من قطاعات البناء ، وهو أحد أكثر الحرف التقليدية. يعتمد الإنتاج في القطاع على توافر الموارد الطبيعية في البلد. تشير الإحصاءات الأولية إلى أن إجمالي عدد الورش التابعة لهذا القطاع حوالي 1000 ورشة تمتد من نشر الحجر إلى مصانع الرخام والطوب الواقعة ضمن المناطق الصناعية لمدينة عمان ، منها 60% مرخصة، وهي مصنفة على أنها متوسطة. الصناعات بما في ذلك عمليات المعالجة والتصنيع والجمع والتخزين (أمانة عمان الكبرى).

يجب تحديد المحاجر والصناعات التي يمكن إعادة تأهيلها وتنظيمها دون نقلها وفقاً لشروط اللوائح المرخصة والترخيص من خلال التدقيق البيئي لهذه المواقع. يجب تطوير معايير خطة العمل للمواقع المرخصة وتحديد متطلبات إعادة التأهيل وإعادة التنظيم فيما يتعلق بالمحاجر والمصانع القديمة التي يصعب نقلها. أهم معايير إعادة تأهيل المحاجر هي كما يلي:

■ الرقابة التشريعية :

- تشجيع أصحاب المحاجر على الترخيص والعمل وفق القواعد الحكومية.
- فرض تدابير أخرى مثل اللوائح البيئية أو لوائح مكافحة تلوث الهواء.
- التشريعات الكفيلة بحماية البيئة من نفايات المحاجر في الشوارع.

■ التحكم في تلوث الهواء والبيئة :

- اقتراح أنظمة ضبط تلوث الهواء.
- إعادة تدوير مواد النفايات الصخرية ، يزيد الاستخدام اللاحق للمحاجر من القبول العام للمحاجر ويظهر أن مواقع المحاجر السابقة ليست مجرد مناطق متدهورة ، ولكنها يمكن أن تعطي قيمة مضافة للأرض وتعمل كمحفز لتنمية المنطقة.
- اقتراحات المناظر الطبيعية لمنطقة الصخور المستنفدة أو منطقة عادم الصخور

■ التحكم الاقتصادي

- المحاجر المسجلة قانونياً ستكون ضريبية وهذا من شأنه تحسين الإيرادات الحكومية.
- إذا قللت المحاجر من التلوث ، يمكن للحكومة أن تخفض الضرائب.

■ التقنيات الحديثة

- التوعية بأساليب المحاجر الحديثة لقطع ومعالجة الحجر باستخدام المياه لتقليل ملوثات الهواء من الحجر. تم إجراء عملية التقسيم للمساحات التي تم فيها دمج المباني السكنية مع بعضها البعض وتم إنشاء مساحة خضراء لخدمة المنطقة وتقليل التلوث البيئي الناجم عن التعدين واستغلال المحاجر. كما تم فصل المباني السكنية عن المناطق الصناعية عن طريق المباني التجارية.

الدراسات السابقة

دراسة : الفهموي ، إ. (2019): يعتبر قطاع المناجم والمحاجر المتمثل في مصانع نشر الأحجار والطوب قطاعاً صناعياً حيوياً في الأردن ، نظراً للنمو الاقتصادي السريع والتوسع العمراني والهجرة القسرية. إلا أن نشر الطوب والحجر أدى إلى تدهور بيئي نتيجة انبعاث كميات كبيرة من الملوثات الغازية والجسيمية ، بالإضافة إلى التلوث البصري الناتج عن التوزيع العشوائي لهذه المصانع. ومن هنا تكمن أهمية هذه الورقة في دراسة قضايا إعادة تأهيل المحاجر ومصانع الطوب في منطقة العاصمة عمان. تستند الدراسة إلى مسح شامل لتسع مناطق صناعية ، وتعزيزها من خلال البيانات الإحصائية التي تم الحصول عليها من أمانة عمان الكبرى ، كدراسة حالة لمنطقة المقابلين الصناعية. وبحسب نتائج المسح فإن

الحلول المقترحة للتوزيع العشوائي لمصانع الحجر والطوب في منطقة المقابلين تتلخص إما في إعادة تأهيل مصانع الطوب والمحاجر القديمة التي لا مفر من نقلها من خلال السياسات التشريعية المقترحة أو نقل المصانع التي لا يمكن تحويلها إلى أماكن أخرى. إعادة تأهيل الموقع البديل المناسب من خلال إجراءات منظمة ، ثم اتخاذ القرار. في هذه الدراسة ، وادي العش هو الموقع البديل المقترح حيث تم تحقيق معظم المعايير المناسبة. أخيراً ، ستكون هناك حاجة إلى مزيد من دراسات الاستعادة البيئية للمساعدة في استخدام نفايات المصانع الصلبة والسائلة ، ولن يتم ذلك دون تشكيل لجنة من أصحاب المصلحة لوضع خطة تطبيقية لهذه الحلول المقترحة.

دراسة: غندا ، ف ، وعطية ، د. (2016): تتنوع الموارد الطبيعية من مكان إلى آخر، ومن بينها الحجر الطبيعي (الصخر) المستخدم بشكل رئيسي في الإنشاءات والمباني ، ويلاحظ أن نسبة عالية من هذه المحاجر تنتشر بشكل عشوائي وغير منظم أو مدرّوس دون مراعاة البيئة. أو لوائح التنمية المستدامة ، أصبحت المحاجر خاصة المستنفدة تشكل تهديداً بيئياً للإنسان والحيوان والنبات ، وتسببت في تشويه وتشوه الشكل الطبيعي للأرض ، مما يتطلب إيجاد حل لهذه المشكلة بسرعة كبيرة. إجراء دراسات لاستغلال هذه الموارد واستثمارها بشكل صحيح ومستدام ضمن خطة مدروسة جيداً ، مع الحفاظ على البيئة والتنمية الاجتماعية والاقتصادية ، ووضع خطة تهدف إلى إعادة تأهيل المحاجر المهجورة وإيجاد طريقة للاستفادة منها و تثقيف المجتمع المحلي حول هذه المحاجر. وهذا ما سيتم تنفيذه خلال هذه الورقة ، حيث سيتم مراجعة حالة دراسية من الأردن لإعادة تأهيل مقلع قديم في مدينة عجلون ، من خلال تحويله إلى أكاديمية علمية مصممة على موقع المحجر ، والتي تهدف إلى مساعدة ومساعدة المحجر. مجتمع محلي.

دراسة: الرزوق ، ر. ، الرواشدة ، س. (2014): غالباً ما تسبب أنشطة التعدين تغييرات جذرية في المناظر الطبيعية ، لا سيما في مواقع المكبات والبيئة المحيطة بها. إعادة تأهيل الأراضي هي عملية تجديد الأراضي المتضررة إلى حد ما من شكلها الأصلي وتهدف إلى تقليل وتخفيف الآثار البيئية للسماح باستخدامات جديدة للأراضي. يعتمد نجاح استراتيجيات إعادة التأهيل المختلفة والنمذجة العمرانية والعمارة المقترحة حديثاً على خصائص المناظر الطبيعية (طوبوغرافيا منطقة الدراسة ومشتقاتها مثل الانحدار والجوانب ، والطبيعة الجيولوجية والجيومورفولوجية لمنطقة الدراسة). الهدف من هذه الدراسة هو توضيح فائدة المنهجيات المختلفة القائمة على تقنيات الجيوماتكس (القياس التصويري ،

والاستشعار عن بعد ، ونظام تحديد المواقع العالمي (GPS) ، ونظام المعلومات الجغرافية ثلاثي الأبعاد (GIS)) لتسليط الضوء على خصائص المناظر الطبيعية اللازمة تأهيل منطقة ماحص. تم استخدام إجراءات الضبط التصويري لإنشاء نموذج ارتفاع رقمي ونموذج Orth-Photo لمنطقة الدراسة باستخدام الصور الجوية. تم استخدام بيانات الاستشعار عن بعد لتصنيف الأراضي لتوفير معلومات حيوية لتخطيط إعادة التأهيل. تم استخدام الملاحظات الميدانية لنظام تحديد المواقع العالمي (GPS) لبناء شبكة مكانية لمنطقة الدراسة بناءً على مجموعات نقاط التحكم الأرضية. أخيراً ، تم إعداد تمثيل واقعي لمنطقة الدراسة بنظام المعلومات الجغرافية ثلاثي الأبعاد لمنطقة الدراسة مع الأخذ في الاعتبار سهولة ومرونة تحديث قاعدة البيانات الجغرافية المكانية.

دراسة : عابد ، أ. ويخلف ، م. (2020)؛ يمكن اعتبار مواقع Brownfield على حد سواء تحدياً وفرصة ضائعة لأنها تؤثر سلباً على البيئة المحيطة وإمكانية التجديد. ومع ذلك ، يمكن أن يكون لتجديد الحقول البنية دوراً رئيسياً في تحسين حيوية المدينة وحيويتها نظراً لآثارها الإيجابية المتعددة على المدن بشكل عام ومدينة عمان بشكل خاص. في السنوات القليلة الماضية ، نمت عمان بشكل عضوي وسريع مع عدم وجود خطة متطورة للنظر في ديناميكيات المدينة التي تنتج أراضي الحقول البنية. لذلك ، يهدف هذا البحث إلى استكشاف فرص نهج التجديد الشامل من خلال فهم مدى تعقيد موقع الحقل البني. تناول العمل بشكل خاص منطقة الحقل البني في مزرعة حلاوة (في بلدية عمان، والتي تشمل الإعدادات المعمارية والحضرية، وهي حالياً منشأة مهجورة داخل منطقة نابضة بالحياة من المدينة. ساعدنا التحليل السياقي لإعداد البحث جنباً إلى جنب مع تحليل SWOT على استكشاف إمكانيات وتحديات هذا الموقع. ونتيجة لذلك، تم وضع خطة مفاهيمية وإرشادات للتطبيق لاستخدامها في تحويل مساحة إشكالية إلى مساحة صالحة للعيش. ويمكن تحقيق ذلك عن طريق تنظيف الموقع، وإعادة استخدام المناطق المهجورة، وتحفيز فرص التنمية، وإشراك السكان المحليين. أي أن الرؤية المستدامة تعتبر أداة لإعادة تأهيل الموقع، ولها تركيز بيئي واجتماعي واقتصادي بشكل خاص. في الواقع، يمكن أن تكون هذه الدراسة أداة جيدة لتبسيط المفارقة وتعقيد هذه القضية قيد الدراسة، وبالتالي، سيتم ترجمة ذلك إلى خطط إستراتيجية وإرشادات تصميم للمُجدد من أجل تعزيز القدرة التنافسية الحضرية وتقليل الزحف العمراني.

الإطار النظري

التنمية الصناعية الخضراء

يعد الانتقال نحو التنمية الصناعية الخضراء عنصراً أساسياً في التصدي لانبعاثات غازات الدفيئة الناتجة عن الصناعة في المستقبل والتي تؤدي إلى زيادة تقلبات المناخ وتغيراته ويشير تقرير الهيئة الحكومية الدولية المعنية بتغير المناخ (IPPC)، الخاص عن السيناريوهات المستقبلية للانبعاثات بحلول العام 2030 ستتراوح تقديرات انبعاثات ثاني أكسيد الكربون المترتبة عن القطاع الصناعي حوالي 14 جيجا طن من ثاني أكسيد الكربون (بما في ذلك استخدام الكهرباء). ومن جهة يتعرض المناخ للتغير بحسب الأنماط غير المستدامة للتنمية الصناعية، ومن جهة أخرى قد تملك سياسات التكيف مع تغير المناخ تأثيراً إيجابياً على التنمية الصناعية في جعلها تنمية مستدامة.

تعريف الصناعة الخضراء:

الصناعة الخضراء هي "تلك الصناعة التي تعمل على تلبية الاحتياجات الانسانية والتنمية الاجتماعية والاقتصادية دون الإضرار بالبيئة والموارد الطبيعية، من خلال الاستثمار الأمثل للموارد المتجددة الحد من المخلفات، إعادة الاستخدام وإعادة التدوير للتقليل من التأثير السلبي على الصحة والبيئة وتحسين كفاءة الطاقة، مما يؤدي إلى الحفاظ على الموارد الطبيعية وكذلك الحد من انبعاثات غازات الدفيئة اعتماداً على استخدام تكنولوجيات متوافقة مع البيئة."

أهمية الصناعة الخضراء:

- الاستخدام الكفاء للمواد الخام والموارد الطبيعية.
- الحد من المخلفات الصلبة والسائلة.
- إعادة استخدام المخلفات الصناعية.
- استبدال المواد الخطرة السامة الداخلة في الصناعة بمواد أقل سمية.
- التوافق بين الإنتاج والتكنولوجيا بما يتوافق مع المعايير البيئية العالمية.
- فتح مجالات جديدة في الاستثمارات والاقتصاد الأخضر.

- إنشاء الأعمال التي تمنح خدمات في الإنتاج الأنظف وتراعى المعايير البيئية وتوفر فرص عمل.
- توفير بيئة صحية للأجيال الحاضرة والقادمة.
- خفض الانبعاثات الكربونية في مراحل التصنيع كافة بما يسهم في الحد من ظاهرة الاحتباس الحراري.

الطريق نحو التنمية الصناعية الخضراء:

"تخضير" الصناعات القائمة من خلال تحسين كفاءة وفاعلية استخدام الموارد مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين الكفاءة الاقتصادية والقدرة التنافسية. خلق صناعات جديدة "خضراء" تستهدف التوسع في تطبيق التكنولوجيات البيئية مثل المصانع التي تعمل في إنتاج وحدات الاستفادة من الطاقة الشمسية وطاقة الرياح والكتلة الحيوية، وذلك بالإضافة إلى الخدمات البيئية مثل الاستشارات في مجال ترشيد الطاقة وتحسين نظم تداول المواد الكيميائية. يعد الإنتاج الأنظف وقائية لحماية البيئة من الملوثات الصناعية قبل حدوثها، عن طريق تطبيق مستمر لإستراتيجية وقائية تشمل عمليات التصنيع والتسويق والخدمات، وتهدف إلى زيادة الكفاءة وتقليل المخاطر التي تلحق بصحة الإنسان وبالبيئة. إنشاء ملكية أهداف التنمية المستدامة

بين عامي 2012 و 2014 ، شارك الأردن بشكل كبير على جميع المستويات في المشاورات العالمية لتطوير جدول أعمال ما بعد عام 2015. تم إجراء مشاورات وطنية في مارس 2016 ، بمشاركة ما يقرب من 100 ممثل من الحكومة ومنظمات MGO وممثلي النساء والشباب ، مما مهد الطريق لتنفيذ خطة عام 2030. خلال هذه المشاورة ، قدمت الحكومة خارطة الطريق لإنشاء الملكية وتنفيذ خطة عام 2030 وأهداف التنمية المستدامة. تتضمن خارطة الطريق العديد من نقاط العمل ذات الأولوية التي تم توسيعها بشكل أكبر نتيجة للمشاورات اللاحقة مع مختلف MGOS. تشمل خارطة الطريق المجالات التالية:

- 1 - زيادة الوعي بخطة عام 2030 وأهدافها وغاياتها ومؤشراتها ووسائل تنفيذها بهدف تعزيز الملكية الوطنية للخطة والدعوة إلى تحقيق أهدافها ؛
2. رسم الخرائط وضمان اتساق الأهداف والغايات والمؤشرات مع السياسات الوطنية وأطر التخطيط. وهذا يستلزم رسم خرائط لأهداف وغايات ومؤشرات التنمية المستدامة مع تلك الواردة في وثيقة "الأردن 2025" وكذلك الأهداف والسياسات والمبادرات والمؤشرات الخاصة ببرامج التنمية التنفيذية (EDP) ، التي تشكل الخطة الوطنية للبلد للسنوات القادمة ؛
3. دمج أهداف التنمية المستدامة في خطط التنمية الوطنية وأطر التخطيط ، وبالتالي ضمان تنفيذ أولوياتها ؛
4. التعميم في الخطط دون الوطنية أو على مستوى المحافظات (التوطين) ، بدءاً بمحافظتين على أساس تجريبي ، ثم الوصول إلى جميع المحافظات تدريجياً.
5. تعزيز النظم الإحصائية الوطنية وتوافر البيانات من خلال تصنيف مؤشرات أهداف التنمية المستدامة إلى مؤشرات المستوى الأول والمستوى الثاني والمستوى الثالث ، وتوفير الدعم التقني والمالي لدائرة الإحصاءات (DOS) والمؤسسات الأخرى لتصنيف البيانات ، وتحسين توافر البيانات وجودتها ؛
6. تعميم مراعاة المنظور الجنساني من خلال رسم خرائط لأهداف التنمية المستدامة (وخاصة الهدف الخامس) مع خطط التنمية المستدامة الحالية والمستقبلية والاستراتيجيات الوطنية ، بالإضافة إلى تحديد المؤشرات المصنفة اللازمة لرصد التقدم ؛
7. زيادة تعزيز الآليات المؤسسية ، بالبناء على هياكل السياسات والأطر الموجودة بالفعل من أجل "الأردن 2025" وتنسيق وتنفيذ سياسة التنمية الأوروبية ؛
8. تقدير تكاليف أهداف التنمية المستدامة من خلال توفير النماذج الاقتصادية القياسية ذات الصلة.
9. التمويل من مصادر داخلية وخارجية. وفي هذا الصدد ، قامت وزارة التخطيط والتعاون الدولي ، بالتنسيق مع وزارة المالية وإدارة الموازنة العامة ، بربط النفقات الرأسمالية

بخطّة التنمية الأوروبية ، وبالتالي ضمان تخصيص التمويل ذي الأولوية لأهداف التنمية المستدامة كجزء لا يتجزأ من خطة التنمية المستدامة ؛

10. تعزيز أنظمة المراقبة والتقييم. وزارة التخطيط والتعاون الدولي ، بالتعاون مع وحدة تقدم الأداء في رئاسة الوزراء ، في طور تطوير نظام مراقبة وطني الذي سيستخدم لرصد البرامج والخطط الوطنية. ستشمل مخرجات نظام المراقبة تقارير مرحلية منتظمة ولوحة مراقبة على موقع الوزارة.

دمج أهداف التنمية المستدامة في الأطر الوطنية

ركز الأردن على ضمان أن يكون نظامه التنموي وبيئة السياسات والإطار المؤسسي مواتية لبدء تحقيق خطة عام 2030 على أسس متينة ، بناءً على الإنجازات والآليات الناجحة المعمول بها خلال الإطار الزمني للأهداف الإنمائية للألفية. تمثل الوثائق التالية الأطر الرئيسية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة في الأردن:

برامج التطوير التنفيذي

برامج التطوير التنفيذي (EDPs) هي خطط تطوير حكومية متعددة السنوات ، تم تطويرها من خلال نهج تشاركي ، لدمج وتتبع خطط التنمية الوطنية والقطاعية المختلفة في إطار "الأردن" وتشمل أيضاً برامج التنمية لكل محافظة كجزء من حملة اللامركزية في البلاد ، بناءً على نهج استشاري تشاركي من القاعدة إلى القمة. لمعالجة الاحتياجات والتفاوتات الإقليمية بين المحافظات ، بناءً على ميزات التنافسية ، مع استهداف تحديات الفقر والبطالة بالإضافة إلى وضع خرائط استثمارية لكل منطقة بناءً على مزايا تنافسية.

كما تترجم برامج التنمية المستدامة وثيقة "الأردن" إلى برامج تنمية قابلة للتنفيذ وقابلة للقياس من خلال دورات ثلاث أو أربع سنوات. قيد التنفيذ حالياً. تم تصميم البرنامج بالشراكة مع جميع أساسيين في عملية التنمية ، بدعم من لجنة التنسيق و 18 فرقة عمل ، مع تمثيل من مؤسسات القطاعين العام والخاص ذات الصلة ، ومنظمات المجتمع المدني ، والأوساط الأكاديمية ، وممثلي النساء والشباب. تغطي خطة التنمية الأوروبية 26 قطاعاً إنمائياً ، وتحدد أدوار 123 شريكاً (عام ، خاص ، منظمات المجتمع المدني ، وغيرها) في تنفيذ 2126 مشروعاً. يركز برنامج التنمية الاقتصادية بشكل كبير

على دور القطاع الخاص في التنفيذ مشاريع البنية التحتية والخدمات ذات الصلة ، وتركز على أهمية تطوير بيئة تشريعية تمكينية.

برامج تنمية المحافظات

تم إعداد برامج تنمية المحافظات لكل محافظة من المحافظات الاثنتي عشرة، مع ترجمة الأولويات الوطنية على المستوى دون الوطني ومراعاة أولوياتها وتحدياتها الخاصة بما يتماشى مع المزايا النسبية للمحافظات والوضع والتحديات التنموية الفريدة. تشترك جميع برامج تنمية المحافظات في هدف تعزيز النمو الاجتماعي والاقتصادي في المحافظة دون الإضرار بالبيئة وبهدف تقليل الفجوة بين المحافظات والمناطق. تشترك جميع البرامج أيضاً في الأهداف المتعلقة بتمكين المجتمع، والحد من الفقر والبطالة، وتقوية الاقتصادات المحلية من خلال التدخلات الحكومية، والمشاريع الاستثمارية، ومبادرات التوظيف الذاتي، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم والمشاريع التجريبية. ومن المتوقع أن تدعم هذه البرامج مشروع اللامركزية وكذلك المجالس المحلية المنتخبة في جميع أنحاء المحافظات لإدماجها ضمن خططها التنموية تم دمج مخرجات هذه البرامج التنموية للمحافظات كجزء من خطط التنمية البيئية الوطنية.

خطة النمو الاقتصادي (2018-2022)

تم تطوير هذه الخطة لاستعادة زخم النمو الاقتصادي للبلاد وتحقيق إمكاناتها التنموية. ويشمل سياسات اقتصادية ومالية وقطاعية محددة ، فضلاً عن التدخلات الحكومية مع التركيز على الشراكة مع القطاع الخاص. يتم تحقيق ذلك من خلال مجموعة من المشاريع والفرص الاستثمارية التي من شأنها تحفيز النمو في مختلف القطاعات. كما تحدد الخطة معدلات النمو عبر القطاعات المختلفة للسنوات الخمس المقبلة ، لترجمتها إلى فرص عمل ورفاهية ومعيشة للمواطن الأردني. يتم دمج مخرجات خطة العمل التفصيلية الخاصة بها وسيتم تحديثها وتتبعها من خلال نقاط التسليم الإلكترونية المتتالية.

آليات التنسيق المؤسسي

من أجل ضمان التوافق الفعال، والتأكيد على الالتزام بجميع أهداف التنمية المستدامة ضمن الأولويات الوطنية، اختارت الحكومة ضمان عدم إنشاء آليات متداخلة من

جديد وأن تنفيذ خطة عام 2030 يعتمد على الأطر المؤسسية القائمة. وقد تم تنقيحها بشكل أكبر لإتاحة تنسيق أفضل. يوضح الرسم البياني التالي الآليات المؤسسية المعتمدة لترسيخ خطة عام 2030 بقوة ويوضح العلاقة بين إعداداتها المختلفة.

يرأس رئيس الوزراء اللجنة التوجيهية العليا وتضم الوزراء المعنيين (وعند الاقتضاء ، جميع أعضاء مجلس الوزراء / مجلس الوزراء) والقطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني. تصادق اللجنة على الخطط طويلة الأجل مثل "الأردن 2025" والخطط التشغيلية على أساس هذه الرؤية الدائمة ، بما في ذلك خطط التنمية الاقتصادية.

تأسست اللجنة الوطنية العليا للتنمية المستدامة في عام 2002 ، بعد الإعلان عن الأهداف الإنمائية للألفية ، وهي مصممة لتكون بمثابة مرجع لجميع المساعي الوطنية المتعلقة بالتنمية المستدامة. يرأس اللجنة وزير التخطيط والتعاون الدولي وعضوية الوزارات ذات الصلة والقطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني وممثلي النساء والشباب ومجلس الشيوخ (مجلس الشيوخ) ومجلس النواب (مجلس النواب) والمجتمعات المحلية.

الخاتمة

وقد أوضحت المناطق الصناعية واستخداماتها المختلفة غير متوافقة مع نظام تقسيم المناطق واستخدامات الأراضي في أمانة عمان. وهي موروثه بسبب الطلب الإجباري على السكن للأردنيين العائدين من الخليج والهجرات الأخرى. كما هو معلوم ، فإن إنتاج نشر الطوب والحجر يؤدي إلى تدهور بيئي بسبب انبعاثات كميات كبيرة من الجسيمات والملوثات الغازية ، إلى جانب التلوث البصري والاجتماعي الناجم عن التوزيع العشوائي لهذه المصانع داخل المناطق السكنية ، الأمر الذي يستدعي إجراء دراسات إعادة تأهيل مقترحة.

المصادر والمراجع

- Al Fahmawee, E. (2019). Architectural visions in rehabilitation of quarries and brick factories in Amman: A Case study rehabilitation of Al-Muqabalain industrial zone. *Journal of Engineering Research*, 7(1).
- Al-Ruzouq, R., & Al Rawashdeh, S. (2014). Geomatics for rehabilitation of mining area in Mahis, Jordan. *Journal of Geographic Information System*, 2014.
- ABED, A., & YAKHLEF, M. (2020). Exploring a Sustainable Strategy for Brownfield Regeneration. The Case of Halawah Farm, Amman City, Jordan.
- Bergknut M., Döberl G. (2015), SCORE: A novel multi-criteria decision analysis approach to assessing the sustainability of contaminated land remediation. *Science of the Total Environment*, 511, 621–638.
- Chen, L.C. and Lee, L.H. (1993) Rigorous Generation of Digital Orthophotos from SPOT Images. *Photogrammetric Engineering and Remote Sensing*, 59, 655-661.
- Gandah, F., & Atiyat, D. (2016). Re-Use of Abandoned Quarries; Case Study of Eco-Tourism and Rangers Academy Ajloun– Jordan. *Journal of Civil and Environmental Engineering*, 6, 1-238.
- Greenberg M., Lowrie K., Mayer H. (2001), Brownfield Redevelopment as a Smart Growth Option in the United States. *The Environmentalist*, 21. 129 – 143.
- Habib, A.F., Ghanma, M.S., Al-Ruzouq, R.I. and Kim, E.M. (2004) 3-D Modelling of Historical Sites Using Low-Cost Digital Cameras. XXth Congress of ISPRS, 12-23 July 2004.

- Krishna, B.G., Amitabh, T.P., Srinivasan, P. and Srivastava, K. (2008) DEM Generation from High Resolution MultiView Data Product. The International Archives of the Photogrammetry, Remote Sensing and Spatial Information Sciences, 37, 1099-1102.
- Rădulescu A. T. G. M., Rădulescu, M. V. G. M. (2016), Management of stakeholders in urban regeneration projects. Case study: Baia Mare, Transylvania. Sustainability, 8, 238.
- Yakhlef M., Abed A. (2019), Identification of Brownfield Sites Classification Typologies: Case Study of Amman, Jordan. Medwell Journal. 14(10), 3144 - 3149.

القيادة الملهمة لدى مدراء المدارس الخاصة في محافظة عجلون وعلاقتها

بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المبحوثين

الدكتورة بدرية الظاهري

الدكتورة هيلدا البشابشة

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين القيادة الملهمة ودورها في تعزيز الرضا الوظيفي لدى معلمات المدارس الخاصة في عجلون، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، واستخدام الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات، وتم اختيار عينة الدراسة من المعلمات اللواتي يعملن في المدارس الخاصة، مؤلفة من (200) وأظهرت نتائج الدراسة وجود ارتباط طردي قوي بين القيادة الملهمة والرضا الوظيفي، وأظهرت النتائج أيضاً أن أبعاد القيادة الملهمة متوفرة لدى مديرات المدارس الخاصة في محافظة عجلون وهذا ما حقق مستوى من الرضا الوظيفي لدى المعلمات، وأخيراً أوصت الدراسة بضرورة تبني طرق ومفاهيم إدارية حديثة للعمل على التوفيق بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين، وضرورة الاهتمام بتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.

الكلمات المفتاحية: القيادة، القيادة الملهمة، الرضا الوظيفي

The inspiring leadership of private school principals in Ajloun Governorate and its relationship to job satisfaction from the respondents' point of view.

Dr. Badria Al Dhaheri

Dr. Hilda Al-Bashabsha

Abstract

This study aimed to know the relationship between inspirational leadership and its role in enhancing job satisfaction among female teachers of private schools in Ajloun. (200) The results of the study showed that there is a strong direct correlation between inspirational leadership and job satisfaction, and the results of the study showed the dimensions of inspirational leadership available to principals of private schools in Ajloun Governorate, and this achieved a level of job satisfaction among female teachers, and finally the study recommended the need to adopt modern administrative methods and concepts To work on reconciling the objectives of the institution with the objectives of the employees and the need to pay attention to achieving job satisfaction for employees.

Keywords : leadership, inspirational leadership, job satisfaction

مقدمة :

تزايد اهتمام العلوم الإدارية والاجتماعية بالتطور الإداري في المنظمات والمؤسسات بتأسيس رؤية جديدة من خلال إدارة قيادية واعية متعددة الكفايات تتميز بالمرونة والتكيف مع المعطيات الجديدة. فالإدارة محور رئيسي لنجاح أي منظمة أو مؤسسة كونها تتضمن مجموعة من الأفراد يشغلون المواقع القيادية في الأعمال المختلفة في المجتمع. (الموسوي وهاشم، 2020)، وتعد القيادة من أهم عناصر العمل الإيجابي؛ حيث تهدف إلى التأثير في سلوك العاملين أفراداً وجماعات وتنسيق جهودهم وعلاقاتهم بما يكفل تحقيق الأهداف المنشودة. (عيد، 2021)

تشكل كفاءة القادة أهمية في عملية التطوير المؤسسي من خلال الممارسات الإدارية، والتي تسهم بشكل كبير في تنمية القدرات الإدارية، وإسهامها تحديداً في تحقيق العمل الجماعي. (Day، 2004) باعتبار القائد الشخص الذي يتركز عمله الإداري في التحقق من أن المؤسسة التي يقوم بإدارة شؤونها تسير نحو تحقيق أهدافها المرسومة بفاعلية من خلال استخدام أساليب التنظيم والتخطيط والاستثمار الأفضل للموارد البشرية والمادية المتاحة عن طريق الربط الدائم بين الأهداف الغايات والوسائل، إذ ينتظر القائد من مدرسته تطويرها وانسجامها مع الفلسفة التربوية القويمة والأسس الإدارية السليمة والتحلي بمستوى رفيع من الأخلاق. (الشريف، 2021)

ليحقق القادة إدارة فريق يشاركون في عملية مشتركة وموزعة لصنع القرارات لتخلق القدرة على التنوع والتكيف. (Day، 2004) فالمدراء عصب العملية التنظيمية في إكساب العاملين قـ كما مرغوبه أثناء المواقف المختلفة فهم يدكرون مختلف المواقف والأنشطة الإدارية ويوجهونها لصالح المنظمة للارتقاء بها. (الدرويش، 2012)

مشكلة الدراسة :

تمارس المنظمات نشاطاتها المختلفة ضمن علاقة متشابكة مع الأفراد يجمعهم مصير مشترك وأهداف مشتركة، وهؤلاء الأفراد يختلفون عن بعضهم البعض في العديد من الجوانب الشخصية والنفسية والوظيفية، كما أن الأساليب التي يمارسها المسؤولون لتحسين بيئة العمل في المنظمة مختلفة باستراتيجياتها وقواعدها، وإن ما نشهده من تطورات وتحولات سريعة في الإدارات الحديثة قد يؤدي إلى ظهور فشل في بعض الخطط المرسومة للمنظمة وتضارب القرارات التي يتخذها بعض قادة المنظمة، وفشل في تحديد رؤية تحقق

توحيد المنظمة، إذ يترتب على ذلك عدم تحقيق شعور لدى العاملين بالرضا والانغماس الوظيفي بتوفير جو عملي مناسب يتحلى بالانسجام والتعاون وروح المبادرة.

ومن هنا جاءت مشكلة الدراسة الحالية للتعرف على منطلقات القيادات الحالية في المدارس الخاصة في محافظة عجلون نحو مواكبتها للتوجهات والتصورات المعاصرة وكيفية تعاملها مع المعلمات والتي تحقق مستوى عال من الرضا الوظيفي، من أجل الوصول إلى الأداء المطلوب وإنهاء المهام بفاعلية، وبالتالي تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤل الرئيسي: ما واقع ممارسة القيادة الملهمة في المدارس الخاصة في عجلون من وجهة نظر المبحوثين؟

بالإجابة على التساؤلات الآتية:

1- ما دور القيادة الملهمة في تعزيز الرضا الوظيفي لدى معلمات المدارس الخاصة في عجلون؟

2- ما مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمات المدارس الخاصة في عجلون؟

3- هل توجد علاقة بين القيادة الملهمة والرضا الوظيفي للمدارس الخاصة في عجلون؟

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية النظرية

تعتبر القيادة فناً وعلماً لإدارة الناس؛ إذ يتمتع القائد بالمفاهيم الفاعلة في عمليات التخطيط والمتابعة واتخاذ القرارات، واهتمت حركة العلاقات الإنسانية بأهمية الروح المعنوية وتحسين ظروف العمل للعاملين، فبعض الدراسات توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين الرضا عن العمل والأداء والإنتاجية (أحمد، 2011)، وعادة ما يظهر القادة الأكثر نجاحاً رغبتهم في فهم الاختلافات والفروقات الثقافية والشخصية لدى العاملين داخل بيئة المنظمة وخارجها، كما أن لديهم استعداداً كبيراً من المرونة في التعامل مع الآخرين.

لذلك تكمن أهمية هذه الدراسة في معرفة واقع القيادة الملهمة والتي يمتاز بها بعض المدراء، وهنالك عدة اعتبارات ترتبط بمدى توفر النمط القيادي الملهم ومدى إسهام النمط القيادي الملهم في تعزيز الرضا الوظيفي، الذي ينعكس إيجابياً على نظام التعليم في المدارس الخاصة في محافظة عجلون.

ثانياً: الأهمية العملية:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها العملية من الفائدة المستقبلية المتوقعة للمدارس ولوزارة التعليم في الأردن أن تنبئ نتائج هذه الدراسة لتطوير الكادر القيادي، وتمد واضعي السياسات والمسؤولين والمخططين تشكيل وتأسيس قادة المستقبل، الذي ينعكس على مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين والمعلمات، كما يضيف الباحث مادة علمية ستفيد الباحثين من خلال التعرف على النمط القيادي الملهم لترسيخه كأساسيات مهنية في المنظمات والمؤسسات والمدارس التي تسعى لتطوير كوادرها البشرية وتطوير أداء عملها.

أهداف الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الملهمة في تعزيز الرضا الوظيفي في المدارس الخاصة في عجلون والتعرف على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين من وجهة نظر المبحوثين، وتفسير علاقة القيادة الملهمة على الرضا الوظيفي، للخروج بتوصيات يمكن استخلاصها من نتائج هذه الدراسة تسهم في تطوير التفكير الابتكاري محل الدراسة.

حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على معلمات المدارس الخاصة في محافظة عجلون، وطبق هذا البحث الميداني على معلمات المدارس الخاصة في محافظة عجلون، وأجريت هذه الدراسة خلال العام 2021-2022.

مفاهيم الدراسة النظرية والاجرائية:

يعتبر موضوع القيادة من أبرز المفاهيم التنظيمية التي تحتل أهمية خاصة في دراسات السلوك التنظيمي، وتركز بعض الدراسات على القائد وصفاته فقط، وأخرى تركّز على التأثير الذي يمارسه القائد على المرؤوسين، ومنها ما يركز على السلوك القيادي، لذلك كل تعريف له منطلقاته وإطاره الفكري، إذ يشير مفهوم القيادة إلى قدرات يتحلى بها القائد عند تأثيره بالآخرين لتحقيق الأهداف المتفق عليها، والتي تسعى لإقامة التوازن بين منفعة المنظمة مع منفعة الفرد. ويعرف مرسى (1989) القيادة بأنها "سلوك الفرد نحو توجية الأنشطة لتحقيق هدف مشترك، وتعرف القيادة إجرائياً: شخص يتمتع بصفات وسمات خاصة تخول له القيادة، ويقوم بعمليات تحريك الفاعلين نحو هدف محدد مسبقاً.

أما الرضا الوظيفي فيعرف بأنه مدى الإشباع الذي يتوقعه الفرد أنه يتحقق من عمله، وإذا توقع الفرد أن عمله لا يحقق له الإشباع الكافي والمناسب لحاجاته كانت مشاعره نحو هذا العمل سلبية، أي كان غير راض عن عمله. (غازي، 2011)، أما تعريف الرضا الوظيفي إجرائيا : مدى ولاء العامل واستقراره وشعوره بالانتماء إلى المنظمة من خلال علاقته مع قادتها.

الدراسات السابقة ذات الصلة :

دراسة العزيزة . (2020). والتي هدفت الدراسة لمعرفة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين، في ضوء تأثير عدة متغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص العلمي، وسنوات الخدمة)، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (258) معلماً من معلمي المدارس الثانوية في المحافظة الوسطى، وتم استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: مستوى القيادة عالية تتمتع بالدافعية الإلهامية والاستثارة الفكرية، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة تعزى لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص العلمي، وسنوات الخدمة)، وقد أوصت الدراسة بما يلي: 1. عقد دورات ولقاءات دورية بين المديرين والمعلمين؛ لمنحهم المزيد من الثقة والقدرة على صياغة الأهداف التعليمية؛ بهدف تطوير قدراتهم على التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها.

أما بالنسبة لدراسة عصماني. (2017). فتهدف الدراسة الحالية إلى محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين السلوك القيادي السائد في مؤسسة خزينة ورقلة ومستويات الرضا الوظيفي لدى الفاعلين بها، واستخدمت الدراسة طريقة المسح الشامل على مجتمع بحث مكون من 85 عاملاً، واستخدمت الاستبيان والمقابلة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة بين طبيعة القيادة السائدة ومستويات الرضا الوظيفي، إذ إن الرقابة المرنة تلعب دوراً في استقرار العمال، وإن عملية التفويض تزيد من شعور العمال بالانتماء للمؤسسة، وكشفت نتائج الدراسة أيضاً عن أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تزيد من الرضا الوظيفي للعاملين وتزيد ولائهم للمؤسسة.

وبالمقابل دراسة جميل و حجار. (2017). تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على مفهوم القيادة الإدارية وعلاقته بالرضا الوظيفي للأفراد، واستخدام الباحث دراسة

نظرية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أهمية العلاقة بين "القيادة الإدارية والرضا الوظيفي" وتوصلت الدراسة كذلك إلى أهمية القيادة كتنظيم لنشاط المؤسسة وحركية الأفراد وأهمية ارتباط القائد مع العاملين بعلاقات تفاعلية مستمرة ومتبادلة لتحقيق الرضا الوظيفي عند العاملين.

دراسة بيلياس وكوستيليوس (2014). تهدف هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين القيادة ومستويات الرضا الوظيفي عند الموظفين، ومعرفة أسلوب القائد نحو تنفيذ الخطط وتحفيز الموظفين وتوفير التوجه نحو الأداء، وتهدف إلى كشف تصورات الموظفين لبيئة عملهم وعلاقاتهم بين القادة والزلاء، وتصوراتهم نحو العوائد وفرص الترقية. واتبعت الدراسة المنهج النقدي، وأظهرت نتائج الدراسة أن الموظفين يتأثرون بأسلوب القيادة، وأن تحقيق الرضا الوظيفي يرتبط بالأداء وبالعلاقات الموظفين مع القادة والزلاء كعوامل مساعدة على تعزيز الرضا الوظيفي.

أما بالنسبة لدراسة أعراب (2008). فتهدف الدراسة إلى إبراز أهمية العلاقة بين القادة والعمال في المؤسسة الصناعية، ومعرفة سمات القادة في المؤسسة التي تؤثر على رضا العمال. اعتمد الباحث على "المنهج الوصفي التحليلي" واستخدم العينة العشوائية الطبقية بالنسبة للعمال والمسح الشامل بالنسبة للمسؤولين المباشرين. وتم استخدام الإستبيان كأداة جمع البيانات، وقد توصلت هذه الدراسة الى عدة نتائج : أسلوب القيادة المعمول به في المؤسسة مجال الدراسة هو أسلوب تفصيلي اقتصادي فني في معظم جوانبه يهتم أكثر بالإنتاج وهذا بتأكيد العمال والمسؤولين، اهتمام القادة الشديد بالإنتاج ينفي وجود بعض الاهتمام بالعمال أو استقرارهم في عملهم.

تعقيب على الدراسات السابقة

تم الاطلاع على الدراسات السابقة التي شملت متغيرات الدراسة وتحديد أبعادها ومجالاتها، وتحديد الأدوات التي سيتم استخدامها في الدراسة، وقد تمت مراجعة العديد من الدراسات التي تم إجراؤها في عدة مجالات تتعلق بموضوع الدراسة.

تتفق الدراسات من حيث هدف الدراسة بتأثير القائد على رضا الموظفين، وإن معظم الدراسات السابقة تناولت محاور عديدة، وكل دراسة لها منطلقات وقناعات من الزاوية التي تناسب رؤية الباحث، وعند المقارنة بين هذه الدراسة وعدد من الدراسات، يتبين أنه يوجد اتفاق واختلاف مع الدراسات السابقة، حيث تتفق الدراسة الحالية مع

عدد من الدراسات السابقة من حيث الهدف العام للدراسة، تتفق مع دراسة عزيزة (2020) ودراسة (عصماني، 2017) ودراسة جميل وحجاز (2017) ودراسة بيلياس وكوستيليوس (2014)، واتفقت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في الأداة المستخدمة لجمع البيانات، كأداة الاستبيان وهذا ما تم في دراسة عزيزة (2020) ودراسة (عصماني، 2017). إلا أن أغلبيتها لم تتفق مع الدراسة الحالية من حيث المنهج المستخدم في الدراسة، حيث استخدمت المنهج النقدي كدراسة بيلياس وكوستيليوس (2014)، ودراسة جميل وحجاز (2017).

الإطار النظري

تعد القيادة من المواضيع التي تنال اهتماما من العلوم الحديثة؛ وبلور ذلك ظهور العديد من النظريات التي تحاول تفسير القيادة كظاهرة ومعرفة العوامل التي تؤدي دورا فاعلا في السياق الثقافي والاجتماعي للسلوك التنظيمي من خلال ممارسات القائد على الاتباع، وتوفر درجة كبيرة من الرضا لتحقيق كفاءة عالية في أداء الأفراد. (شوقي، 2000)

هناك عدة أنماط قيادية تكون موجودة عادة في المستويات الإدارية المختلفة في المنظمات، ويرتبط نجاح أي منظمة بالكيفية التي تدار بها تلك المنظمة، وبالسلوك القيادي الذي يمارسه القادة، وقدرتهم على توظيف إمكاناتهم نحو العمل، من أجل بناء علاقة إيجابية مع الرؤوسين وتحسين ظروف العمل وإشباع الحاجات وتحقيق الطموحات (خضر وآخرون. 2019)

ركز الباحثون على تحديد أفضل نمط قيادي يمكن استخدامه في تسيير الجماعات وتحقيق الأهداف، فهناك معيار يقوم على أساس تصنيف القادة من حيث أسلوب القائد وطريقته في ممارسة عملية التأثير في موظفيه. أما المعيار الآخر فيقوم على أساس النظر للقيادة من حيث مصدر السلطة وقد صنفت القيادة على هذا الأساس إلى القيادة الرسمية والقيادة غير الرسمية. (العميان، 2004)

تعمل القيادة الملهمة على إثارة الرؤوسين والتحفيز الدائم والرفع من الروح المعنوية وزيادة ثقة الرؤوسين في أنفسهم ونقل وعيهم بالقضايا المحورية، فتصبح رؤيتهم واضحة اتجاه عملهم، وتقدم لهم دعما مستمرا لتحسين قدراتهم، والقائد الملهم يقوم على

وضع نظام داخلي متكامل لزيادة كفاءة العمال من أجل تحقيق النجاح والوقوف أمام المنافسات التي تواجهه. (بلوم، 2020)

عرفت القيادة الملهمة على أنها فن التأثير في الأشخاص والتأثير الإيجابي على أداءهم وصناعة التغيير من خلال تغيير أنماط حياة الأفراد وإسعادهم والتأثير في بيئة المنظمة، إذ يتطلب من القائد أن تتوافر لديه الإرادة والعزم والإصرار الذي يجعله يفكر في المرؤوسين ويضعهم أمام عينة قبل أن يفكر بنفسه أو بذاته. (العيان، 2004)، وعلى القادة هيكلية تفاعلهم لتحقيق النتائج الناجحة لجميع الأطراف واستخدام القوة الناعمة، والتواصل والتعاون لممارسة النفوذ. وسوف يساعد هذا قادة القطاع العام على تعبئة شبكة واسعة النطاق من الجهات ذات العلاقة وغيرهم من ذوي المصالح المتشابهة. (تشوا وآخرون، 2010)

كما أشار أحد الباحثين (Turnbull, James 2008) إلى عدة محددات للقيادة الملهمة تتمثل في مواجهة التحديات، فالقادة الملهمون لديهم الشجاعة الكافية لمواجهة المواقف والتحديات المختلفة والتعامل معها بواقعية ومصداقية وكفاءة، وكذلك يكون العاملون أكثر ولاء عندما يعملون في بيئة أكثر مصداقية وصدق، ويتم بناء هذه الثقة من خلال طرق عديدة منها الاهتمام بهم وتحقيق الفائدة لهم وتحقيق النجاح من خلالها، كما أن القادة الجيدين يكونون محبين للاطلاع ومصرين على التعلم، ويكونون دائماً وباستمرار باحثين عن الأفكار والمعلومات الجديدة. (عيد، 2021).

وأن المدير الكفاء الفعال هو الشخصية الأكثر أهمية باعتباره المسؤول عن جميع الأنشطة الحاصلة في المنظمة ومحيطها. وقيادة المدير تحدد الطابع العام للمنظمة، وهناك منظور يعتبر القيادة نتيجة لعملكات الفريق مثل العمل الجماعي والتعلم الجماعي التي توفر الموارد لتحسين تكيف الفريق وأدائه (Day, 2004) (

والقيادة الملهمة تلجأ إلى التحليل العقلاني في حسم الصراعات وحل المشكلات، وإشراك العاملين في الخطط الاستراتيجية وفي عملية صنع القرارات، وإعطاء حوافز سلبية وإيجابية مع إيجاد نظام مناسب من الحوافز المادية والمعنوية وتوزيعها بشكل عادل يتناسب مع ما يقدمه العامل من جهد وفكر على أن لا تكون حكرًا لفئة ما أو فرد معين. (الدرويش، 2012) ينبغي على القادة تحفيز الموظفين بمكافآت غير مالية، مثل إعطاء الموظفين مهلة من الوقت للقيام بما يهتمون ويرغبون في فعله، ويفهم القادة القادرون على

التكيف أن الالتزامات الحقيقية تأتي من الفرص الفردية للاستقلالية، والاتقان، والتعاون والاعتراف. (تشوا وآخرون، 2010)

كما يسعى القادة التنظيميون إلى دعم فكرة التمكين والتدريب لدى الموظفين ليزيدوا من ثقة أعضاء العمل ورضاهم الوظيفي من خلال ممارسات القيادة التدريبية، وإن قيادة التدريب لها تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي وبناء الثقة والولاء التنظيمي، (Kim, Bang, 2020) وتقوم فكرة التمكين على استخراج إمكانيات وقدرات الموظف وإعطاءهم المهارات التي تحفز رضاهم وولاءهم التنظيمي والقدرة على الاستجابة السريعة لاحتياجات المنظمة (Mahmoud, 2019)، كما يساهم إشراك العمال في اتخاذ القرارات في زيادة تعلق العمال بمؤسستهم وصعوبة انفصالهم عنها، فهذا بدوره يزداد من شعور العمال بأهميتهم داخل المنظمة كما يزيد من اندماجهم وتفانيهم في العمل، كما أن التعامل مع الموظفين بإنسانية من شأنه أن يوولد لديهم حافزا داخليا وشعورا عاليا باحترام الذات والوظيفة التي يقوم بها، وكذلك يتميز بدرجة عالية من الرضا العام عن وظيفته، ويقوم بكل جهده من أجل الوصول إلى الأداء المطلوب وإنهاء المهام في وقتها المحدد. (بلوم، 2020)

الرضا الوظيفي

يعد العنصر البشري من الركائز الأساسية في مختلف العمليات الإدارية والتدريبية والتعليمية في مختلف التنظيمات باعتباره عنصرا إنتاجيا. (أحمد، 2011) وتناولت معظم الدراسات الرضا الوظيفي كأحد ظواهر السلوك التنظيمي، إذ يستمد الموظف رضاه الوظيفي من وظيفته، ومن رؤسائه ومن بيئة العمل التي يعمل فيها، فكلما زاد رضا الموظفين زادت المسؤولية الاجتماعية وقل الصراع في بيئة العمل، وانخفضت شكاوى الموظفين وانخفضت الشائعات في بيئة العمل. (الشريف، 2021)

ويعتبر الرضا الوظيفي شعور الشخص بالاستقرار والارتياح تجاه بيئته عمله. وهو اتجاه إيجابي نحو الوظيفة التي يقوم بها، والموقف تجاه الظروف المحيطة في بيئته عمله من الرقابة، فرص الترقية، الرواتب. (برجراجة، 2015)، ويعتبر الرضا الوظيفي استجابة عاطفية للحالة الوظيفية لا يمكن مشاهدتها وإدراكها، والرضا الوظيفي غالبا ما يرتبط بمدى تلبية النتائج لتوقعات العاملين. (أحمد، 2011)، وهناك عوامل مختلفة تؤثر على درجة الرضا الوظيفي ومنها ما يتعلق بالعمل مباشرة كطبيعة الإشراف والرضا

عن العمل نفسه والاندماج مع الزملاء، وفيما يتعلق بظروف العمل كأهداف المدرسة وعدالة المكافآت المادية والمعنوية، (أسعد ورسلان ونبيل، 1984) ويعد محصلة العوامل الإنسانية كالانتماء إلى المؤسسة، والمشاركة في اتخاذ القرار، والعوامل البيئية كمحتوى العمل والنمو المهني، ونمط الإدارة والإنجاز (ندى، 2002)

تأتي أهمية الرضا الوظيفي باعتباره مقياساً لفاعلية الأداء، إذ يؤدي إلى نتائج مرغوبة، ويكون العاملون على استعداد كبير لتحقيق أهداف المؤسسة بكل نشاط وحيوية، وفي حالة كان العاملون غير راضين فإن هذا يسهم في ضعف استجابتهم نحو العمل والرغبة في تغيير العمل والتأخير المستمر. وترك العاملون المؤسسات التي يعملون لها، وتزايدت شكاوى العمال من أوضاع العمل للدفاع عن مصالحهم يؤدي إلى تفاقم المشكلات العمالية ويسود مناخ تنظيمي غير صحي. (الشريف، 2021)

تشير أغلبية الدراسات إلى أن العلاقة بين الرضا ومعدل الغياب علاقة عكسية، فالموظف يحصل على درجة من الرضا في أثناء وجوده في عمله أكثر من الرضا الذي يمكنه الحصول عليه في حاله تغييره عن العمل، وإن العلاقة بين الرضا ومعدل الغياب علاقة عكسية فكلما ارتفع الرضا الوظيفي قل وانحدر دوران العمل. وإن العلاقة بين الرضا ومعدل الغياب علاقة طردية، فكلما ارتفع مستوى رضاه زاد الموظف أداؤه وكفاءته وزادت قدرته على الابتكار والإبداع. (أحمد، 2011)

والرضا الوظيفي يؤدي إلى عدد من الفوائد الملموسة؛ فإذا ارتفع مستوى الرضا الوظيفي ارتفع مستوى الطموح لدى العاملين، ويزيد من مستوى الأداء والإنتاج في العمل ويكون الأفراد أكثر رضا في وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم، وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة. (الشريف، 2021)

النظريات المفسرة:

لقد أسهمت الدراسات والبحوث في المؤسسات الإدارية المختلفة في إثراء المعرفة الإدارية. فقدم العلماء إسهامات في الفكر الإداري، وهناك العديد من المداخل النظرية التي تفسر ظاهرة الرضا في العمل، وتنطلق المداخل من عدة أسس تنظيمية ونفسية وسلوكية واجتماعية، وأول من فكروا عملياً في تفسير سلوك العامل في المنظمة وطرق تحفيزه مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة (العربي حكيم ومنقلاتي يزيد، 2014)

يؤكد "تايلور" في هذا الاتساق على أن العقلنة التي ينفذ بها العامل عمله ليست نابعة منه ومن إرادته الشخصية، بل الإرادة مفروضة عليه من الخارج، وحتى "ماكس فيبر" الذي يعتبر أول من تكلم عن الفعل والفاعل في مقاربتة النظرية وقام بتحديد الفعل انطلاقاً من التصورات أو المعاني التي يعطيها الفاعل لأفعاله، وجعل العقلنة حالة عامة تتجاوز الأفراد والكيانات الجماعية أي أنها ظاهرة تاريخية تفرض نفسها من الخارج. (مختار وبن طاهر، 2017)

تفسر مدرسة العلاقات الإنسانية والتي كانت تركى المجال الإنتاجي ما هو إلا مجموعة من الأفراد تحكمهم سلوكياتهم وحاجاتهم الشخصية والاجتماعية، ويتبلور سلوك الجماعة في شكل إنتاج على أشكال من التفاعل والأنشطة والمشاعر التي تحدث داخل الجماعة، وتتباين أنواع الدوافع التي تسيطر على الفرد وتحكم سلوكه وتدفعه إلى أنماط مختلفة من السلوك، فدوافع العمل التي يسعى الأفراد لإشباعها مختلفة لديهم، وإن العوامل المؤثرة على رضاهم متعددة وتشمل ظروف العمل المادية، والجو الاجتماعي. (السلي، 1995)، إذ ركزت نظرية "التون مايو" على أهمية الخبرات في تحقيق المكانة الاجتماعية للفرد، وبما يحقق له الراحة والطمأنينة، ويرى أن العوامل السيكولوجية والاجتماعية تؤثر تأثيراً كبيراً على سلوكياتهم عن طريق العلاقات الاجتماعية التي تنشأ بينهم، ويرى كذلك أهمية حفظ كرامة العامل وتقديره وإشباع حاجاته النفسية في رفع مستوى الأداء، وعلى اعتبار أن الشكوى في حياة العاملين هي انعكاس للواقع الاجتماعي الغير مرضي. (الصادق، 2011) ويؤكد الباحثون على ضرورة إيجاد أرضية مشتركة لأعضاء الجماعة، واتخاذ وجهات نظر متعددة لإيجاد عقلية تكاملية تساعد على الاتساق والمزيد من حيوية العمل واستمراره. (Dougherty, 2008)

وتقدم نظرية العاملين لهزبرج الفترات التي يسيطر الشعور بالرضا أو الشعور بعدم الرضا، فالعوامل الدافعة باعتبارها الحوافز التي يؤدي توافرها في البيئة العملية إلى الرضا عن العمل، وتتعلق بمحتوى الوظيفة كالإنجاز والتقدير، والاستقلال، أما العوامل الوقائية فهي التي ترتبط بالظروف المحيطة بالوظيفة التي ينتج في حالة غيابها عدم الرضا الوظيفي كنمط القيادة والإشراف والمكافآت والأمن والظروف المادية. (جرنبرج، 2004)

تفسر نظرية فروم أن الرضا الوظيفي يحدث على أساس المقارنة التي يجريها الفرد بين ما كان يتوقعه من عوائد وبين المنفعة الشخصية التي يحققها بالفعل، سواء الجانب المادي أم المعنوي. (نشوان، 2000) وتفسر نظرية ادمز طبيعة العلاقة المتبادلة بين الفرد والمنظمة، إذ يقدم الفرد مجهوده وخبرته مقابل حصوله على عوائد مثل الأجر، والترقيات، وبذلك يجري الفرد عملية موازنة بين معدل عوائده إلى ما يقدمه للمؤسسة مع عوائد الآخرين إلى ما يقدمونه لمؤسساتهم، فإذا تساوى المعدلان شعر الفرد عندها بالرضا عن العمل، وإذا حصل أي اختلال بينهما فإنه يشعر بالإحباط مما يؤثر في العمل سلباً. (الشوابكة والطعاني، 2013).

منهجية الدراسة:

اعتمدت الباحثتان على المنهج الوصفي التحليلي لأجل تحقيق الهدف والغرض من الدراسة، وهو المنهج الذي يهدف إلى وصف الظاهرة وتحديد المشكلة، حيث لا يقتصر هذا المنهج على جمع البيانات وتبويبها فقط، وإنما يتضمن قدراً من تفسير ومقارنة هذه النتائج، وتحليلها واستخراج النتائج منها.

مجتمع الدراسة وعينته:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمات في المدارس الخاصة في محافظة عجلون، وتم أخذ عينة عشوائية من المعلمات في المدارس الخاصة في محافظة عجلون تبلغ (200) معلمة، وتم تسليم الاستبانة في اليد للتأكد من تعبئتها جميعها.

أداة الدراسة:

لغرض تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها، قامت الباحثتان بتطوير استبانة لجمع البيانات الأولية على ضوء متغيرات الدراسة، وذلك بالاستفادة من الدراسات العلمية ذات العلاقة بمواضيع الدراسة، والأخذ بأراء أصحاب الخبرة والاختصاص، ثم توزيعها على أفراد عينة الدراسة. وقد تكونت الاستبانة من 4 محاور رئيسية، وهما كما يأتي: محور البيانات الشخصية، محور القيادة المهمة في تعزيز الرضا الوظيفي، محور القيادة المهمة: وقد اشتملت على عدد من الأبعاد وهي (التوجه الاستراتيجي، القيادة بالثقافة ونشر القيم، الثقة المتبادلة، التشاركية، الاتصال الجيد،

الاشراف والرقابة)، والمحور الرابع: مستوى الرضا الوظيفي من الجانب الإداري والنفسي والبيئي.

- صدق وثبات أداة الدراسة

تم التحقق من صدق محتوى أداة الدراسة بعرضها بصورتها الأولية (40) فقرة على مجموعة من المحكمين في مجالي الإدارة وعلم الاجتماع، وبناء على آراء المحكمين وملاحظاتهم واقتراحاتهم، تم إعادة صياغة بعض الفقرات وتعديلها، وللتحقق من ثبات الأداة، استخرجت معاملات الاتساق الداخلي لكل مجال من مجالات الأداة كمؤشر على ثباته وذلك باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، فكانت (0.894) لمجال الرضا الوظيفي، وعدت هذه المعاملات مؤشرات مقبولة للثبات.

- تحليل البيانات الديموغرافية

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة لتوضيح الصفات الديموغرافية السائدة لدى عينة الدراسة وذلك على النحو التالي:

الجدول (3) التكرارات والنسب المئوية للبيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

المتغيرات الديموغرافية	الفئات	التكرارات	النسب المئوية
العمر	أقل من 30 سنة	49	24.5%
	من 30 – 35 سنة	53	26.5%
	من 36 – 40 سنة	61	30.5%
	أكثر من 40 سنة	37	18.5%
المستوى التعليمي	دبلوم متوسط	31	15.5%
	بكالوريوس	117	58.5%
	دراسات عليا	52	26%
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	38	19%
	من 5 – 10 سنوات	46	23%
	من 11 إلى 15 سنة	71	35.5%
	أكثر من 15 سنة	45	22.5%
المجموع		200	100%

يوضح الجدول رقم (3) ما يلي:

- إن أغلب المشاركات من الفئة العمرية من 36-40 سنة، وبلغ عددهن (61) مشاركة، وبنسبة مئوية (30.5%)، في حين كانت أقل نسبة من المشاركات من

الفئة العمرية أكثر من 40 سنة، وبلغ عددهن (37) مشاركة، وبنسبة مئوية (18.5%).

- كان العدد الأكبر من المشاركات حاصلات على المستوى التعليمي بكالوريوس وبلغ عددهن (117) مشاركة، بنسبة مئوية (58.5%)، تلتها المشاركات الحاصلات على المستوى التعليمي دراسات عليا وبلغ عددهن (52) مشاركة، بنسبة مئوية (23%)، في حين كانت أقل نسبة للمشاركات الحاصلات على دبلوم متوسط وبلغ عددهن (31) مشاركة، بنسبة مئوية (15.5%).

كانت الغالبية العظمى من المشاركات اللواتي يمتلكن من 11 - 15 سنة في خبرة العمل، وبلغ عددهن (71)، بنسبة مئوية (35.5%). في حين كانت أقل نسبة من المشاركات اللواتي يمتلكن خبرة عملية أقل من 5 سنوات، وبلغ عددهن (38)، بنسبة مئوية (19%).

- التحليل الوصفي لفقرات الاستبانة

لتحليل فقرات الاستبانة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتغيرات الرئيسية وأبعادها، كما تم حساب الأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات الاستبانة وذلك على النحو التالي:

أولاً: القيادة الملهمة :

- التوجه الاستراتيجي

الجدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والأهمية النسبية لفقرات التوجه

الاستراتيجي

رقم السؤال	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	تمتلك المديرية القدرة على تأدية الأعمال بفاعلية	3.69	0.924	3	مرتفعة
2	تمتلك المديرية رؤية تفاؤلية تجاه مستقبل المدرسة	3.54	0.965	5	متوسطة
3	اعتبر مديرتي ناجحة في قيادة الآخرين	3.73	0.938	2	مرتفعة
4	مديرتي أكثر واقعية في تحديد احتياجات بيئة العمل	3.62	0.914	4	متوسطة
5	تسعى مديرتي إلى تحفيز المعلمات على الابتكار والتميز	3.79	0.904	1	مرتفعة
	التوجه الاستراتيجي ككل	3.674	0.818		مرتفعة

يوضح الجدول (3) الأهمية النسبية لفقرات التوجه الاستراتيجي، حيث جاءت بدرجة (مرتفعة)، وبمتوسط حسابي (3.674). وجاءت الفقرة "تسعى مديرتي إلى تحفيز المعلمات على الابتكار والتميز" بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.79)، وبأهمية نسبية مرتفعة. أما الفقرة "تمتلك المديرية رؤية تفاؤلية تجاه مستقبل المدرسة" فقد جاءت بالمرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.54)، وبأهمية نسبية متوسطة.

- القيادة بالثقافة ونشر القيم

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والأهمية النسبية لفقرات

القيادة بالثقافة ونشر القيم

السؤال	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
6	تتسم شخصية مديرتي بالمرونة	3.71	0.968	1	مرتفعة
7	تتعامل المديرية مع جميع المعلمات بعدالة وشفافية	3.36	0.964	4	متوسطة
8	تهتم المديرية بأن تكون قدوة ومثالا يحتذى به من قبل المعلمات	3.63	0.947	2	متوسطة
9	تتمتع المديرية بقدرة عالية على الإقناع	3.52	1.041	3	متوسطة
	القيادة بالثقافة ونشر القيم ككل	3.555	0.789		متوسطة

يبين الجدول (4) الأهمية النسبية لفقرات القيادة بالثقافة ونشر القيم، حيث جاءت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.555). وقد جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة: "تتسم شخصية مديرتي بالمرونة" بمتوسط حسابي (3.71)، وبأهمية نسبية مرتفعة. وجاءت الفقرة: "تتعامل المديرية مع جميع المعلمات بعدالة وشفافية" بمتوسط حسابي (3.36)، وبأهمية نسبية متوسطة.

- الثقة المتبادلة

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والأهمية النسبية

لفقرات الثقة المتبادلة

السؤال	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
10	توجد ثقة متبادلة بيني وبين مديرتي	3.65	0.964	4	متوسطة
11	تحترم المديرية أفكار المعلمات أثناء مناقشات العمل	3.72	0.938	2	مرتفعة

12	أثناء مناقشات العمل تسخر المديرية من مقترحات الملمات	3.88	0.981	1	مرتفعة
13	تحاول الإدارة تحويل اتجاهاتنا ومقترحاتنا إلى دعم وتنفيذ	3.68	0.869	3	مرتفعة
14	توجد ثقة متبادلة بيني وبين مديرتي	3.62	0.941	5	متوسطة
الثقة المتبادلة ككل		3.710	0.824		مرتفعة

يبين الجدول (5) الأهمية النسبية لفقرات الثقة المتبادلة، حيث جاءت بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.710). وقد جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة: "أثناء مناقشات العمل تسخر المديرية من مقترحات الملمات" بمتوسط حسابي (3.88)، وبأهمية نسبية مرتفعة. وجاءت الفقرة: "توجد ثقة متبادلة بيني وبين مديرتي" بمتوسط حسابي (3.62)، وبأهمية نسبية متوسطة.

- التشاركية

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والأهمية النسبية

لفقرات التشاركية

السؤال	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
15	تشرف مديرتي بشكل مستمر على مجموعات العمل	3.57	0.961	3	متوسطة
16	تعطي مديرتي مساحة من الصلاحيات لاتخاذ القرار فيما يخص العمل	3.68	0.980	1	مرتفعة
17	تسعى الإدارة إلى مشاركتي في الأنشطة	3.64	0.938	2	متوسطة
التشاركية ككل		3.630	0.7684		متوسطة

يبين الجدول (6) الأهمية النسبية لفقرات التشاركية، حيث جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (3.630). وقد جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة: "تعطي مديرتي مساحة من الصلاحيات لاتخاذ القرار فيما يخص العمل" بمتوسط حسابي (3.68)، وبأهمية نسبية مرتفعة. وجاءت الفقرة: "تشرف مديرتي بشكل مستمر على مجموعات العمل" بمتوسط حسابي (3.57)، وبأهمية نسبية متوسطة.

-الاتصال الجيد

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والأهمية النسبية

لفقرات الاتصال الجيد

السؤال	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
18	تشرف مديرتي بشكل مستمر على مجموعات العمل	3.89	0.942	2	مرتفعة
19	تعطي مديرتي مساحة من الصلاحيات لاتخاذ القرار فيما يخص العمل	3.87	0.935	3	مرتفعة
20	تسعى الإدارة إلى مشاركتي في الأنشطة	3.93	0.974	1	مرتفعة
الاتصال الجيد ككل		3.896	0.847		مرتفعة

يبين الجدول (7) الأهمية النسبية لفقرات الاتصال الجيد، حيث جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي (3.896). وقد جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة: "تسعى الإدارة إلى مشاركتي في الأنشطة" بمتوسط حسابي (3.93)، وبأهمية نسبية مرتفعة. وجاءت الفقرة: "تعطي مديرتي مساحة من الصلاحيات لاتخاذ القرار فيما يخص العمل" بمتوسط حسابي (3.87)، وبأهمية نسبية مرتفعة.

الإشراف والرقابة

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والأهمية النسبية

لفقرات الإشراف والرقابة

السؤال	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
21	تشجع المديرية على حل مشكلات العمل بطرق مرضية لجميع الأطراف	3.76	0.962	3	مرتفعة
22	تعزز الإدارة الإجراءات والقواعد التنظيمية في العمل بالعدالة والمساواة	3.71	0.941	5	مرتفعة
23	تبدي الإدارة اهتماما كبير بالعمل الجماعي وتشجعه	3.68	0.938	7	مرتفعة
24	تدعم الإدارة التغيير أكثر من اعتمادها على اللوائح والقوانين	3.59	0.947	8	متوسطة
25	تهتم الإدارة بمشاعر المعلمات بفترات ضغط العمل	3.73	0.896	4	مرتفعة
26	طريقة تعامل الإدارة مع المعلمات جيدة	3.91	1.012	1	مرتفعة
27	تمكنني الوظيفة من إقامة علاقات وبناء صداقات اجتماعية	3.85	0.984	2	مرتفعة
الإشراف والرقابة ككل		3.733	0.745		مرتفعة

يوضح الجدول (8) الأهمية النسبية لفقرات الإشراف والرقابة، حيث جاءت بأهمية نسبية مرتفعة، وبمتوسط حسابي (3.733). وقد جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة: طريقة تعامل الإدارة مع الملاحظات جيدة" بمتوسط حسابي (3.91)، وبأهمية نسبية مرتفعة. كما جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة "تدعم الإدارة التغيير أكثر من اعتمادها على اللوائح والقوانين" بمتوسط حسابي (3.59)، وبأهمية نسبية متوسطة.

ولحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للقيادة الملهمه ككل، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب والأهمية النسبية، وذلك على النحو التالي:

الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب والأهمية النسبية لأبعاد

القيادة الملهمه

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتبة	الأهمية النسبية
التوجه الاستراتيجي	3.674	0.818	4	مرتفعة
القيادة بالثقافة ونشر القيم	3.555	0.789	6	متوسطة
الثقة المتبادلة	3.710	0.824	3	مرتفعة
التشاركية	3.630	0.768	5	متوسطة
الاتصال الجيد	3.896	0.847	1	مرتفعة
الإشراف والرقابة	3.733	0.745	2	مرتفعة
القيادة الملهمه ككل	3.699	0.789		مرتفعة

ويلخص الجدول (9) متوسطات أبعاد القيادة الملهمه. ويظهر الأهمية النسبية لفقرات متغيرات القيادة الملهمه، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.699) وهي درجة مرتفعة، وقد جاء بعد الاتصال الجيد في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.733)، وبأهمية نسبية مرتفعة. بينما جاء بعد القيادة بالثقافة ونشر القيم في المرتبة الأخيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.555)، وبأهمية نسبية متوسطة.

تظهر نتائج الدراسة أن خصائص القيادة الملهمه تتوفر لدى مديرات المدارس الخاصة في محافظة عجلون ويحدود مرتفعة، وقد جاءت الدرجات لكل بعد من أبعاد القيادة الملهمه والمقياس الكلي للقيادة الملهمه مرتفعة إلى حد كبير لدى مديرات المدارس من وجهه نظر الملاحظات، وجاءت الأبعاد والعناصر المتوفرة في القيادة من الاتصال الجيد والإشراف والرقابة والثقة المتبادلة والتوجه الاستراتيجي والتشاركية والقيادة بالثقافة ونشر القيم، وبذلك تتوفر القيادة الملهمه على مستوى الإدارة، وتشجع الإدارة التواصل مع الرؤوسين

بشكل متواصل، وذلك بإقامة علاقات تفاعلية مستمرة ومتبادلة لتطوير أدائهم باستخدام القيادة الملهمة داخل المدرسة. الأمر الذي ينعكس إيجابيا على نظام التعليم في المدارس الخاصة في محافظة عجلون.

-ثانياً: الرضا الوظيفي

الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب والأهمية النسبية

لفقرات الرضا الوظيفي

السؤال	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتبة	الأهمية النسبية
1	اتفق كليا مع أهداف المدرسة التي أعمل بها	3.97	0.721	2	مرتفعة
2	تبدل إدارتي جهودا كبيرة في أداء المعلمات وزيادة كفاءتهن	4.06	0.763	1	متوسطة
3	أدافع عن جهة عملي وسياستها وأنظمتها أمام الآخرين	3.49	1.090	19	متوسطة
4	أشعر بالفخر وبالاعتزاز عندما أخبر الآخرين بجهة عملي	3.48	1.090	20	متوسطة
5	مصلحة عملي تسبق مصلحتي الشخصية	3.85	0.895	4	مرتفعة
6	يهمني مكان عملي أن يكون ذا سمعة حسنة	3.84	0.855	5	مرتفعة
7	أشعر بأنني أقوم بواجباتي على أكمل وجه	3.87	0.808	3	مرتفعة
8	حين يطلب مني المساعدة أبذل قصارى جهدي	3.69	0.959	12	مرتفعة
9	أقرر ترك العمل فورا إذا تلقيت عرضا للعمل في مكان آخر بأجر أعلى	3.53	1.041	17	متوسطة
10	تدعم الوظيفة مكانتي الاجتماعية في المجتمع	3.63	0.994	16	متوسطة
11	أشعر بدفع العلاقة بيني وبين زميلاتي في العمل	3.71	0.913	3	مرتفعة
12	توفر الوظيفة للموظف التعبير عن رأيه واحترام ذاته	3.65	0.876	14	متوسطة
13	أشعر بالسعادة عند القيام بمهام وظيفتي	3.81	0.945	6	مرتفعة
14	ساعات العمل مناسبة وتوفر لي أوقات راحة	3.72	0.873	9	مرتفعة
15	نظام الترقية في المدرسة واضح	3.68	0.869	13	مرتفعة
16	يتم ترقية الموظف وزيادة مرتبه بطريقة مرضية	3.55	0.937	18	متوسطة
17	ألتزم بمواعيد الدوام باستمرار	3.73	0.918	8	مرتفعة
18	أحرص على عدم التغيب عن عملي	3.64	0.926	15	متوسطة
19	تمنح الإدارة مكافآت للعاملين	3.78	0.981	7	مرتفعة
20	لدى الإدارة رغبة مستمرة في تدريب أنفسهم وتدريب المعلمات باستمرار.	3.70	0.973	11	مرتفعة
21	تسعى الإدارة لتطوير قدراتي ومؤهلاتي الوظيفية	3.42	0.841	21	متوسطة
الرضا الوظيفي ككل		3.704	0.794		مرتفعة

يوضح الجدول (10) الأهمية النسبية لفقرات الرضا الوظيفي، حيث جاءت بأهمية نسبية مرتفعة، وبمتوسط حسابي (3.704). وقد جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة: "تبدل

إدارتي جهود كبيرة في أداء المعلمات وزيادة كفاءتهن" بمتوسط حسابي (4.06)، وبأهمية نسبية مرتفعة. كما جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة "تسعى الإدارة لتطوير قدراتي ومؤهلاتي الوظيفية" بمتوسط حسابي (3.42)، وبأهمية نسبية متوسطة.

بينت نتائج الدراسة أن المعلمات يتأثرن بأسلوب القيادة وهذا ما حقق مستوى عالياً من الرضا الوظيفي، إذ إن هنالك اتفاق مع أهداف المدرسة التي يعملن بها، ويشكل هذا الأسلوب حافزاً داخلياً ويزيد من الشعور العالي باحترام الوظيفة التي يعملن بها بسبب الشعور بالاستقرار والارتياح والسعادة تجاه بيئة عملهن، وهو اتجاه إيجابي نحو الوظيفة التي يقومن بها.

1.4 نتائج الإجابة عن السؤال الثالث.

2.4 لمعرفة العلاقة بين القيادة الملهمة والرضا الوظيفي للمدارس الخاصة في عجلون

تم اعتماد معامل الارتباط بيرسون وكانت النتائج في الجدول التالي.

الجدول رقم (11) نتائج العلاقة بين القيادة الملهمة والرضا الوظيفي

المتغير	العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	درجة الحرية	مستوى الدلالة
القيادة الملهمة	192	4.0786	0.49343	0.717	8	0.000
الرضا الوظيفي		4.0538	0.4549			

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

نلاحظ من الجدول رقم (11) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين القيادة الملهمة والرضا الوظيفي هي (0.717)، وهي قيمة دالة إحصائياً، أي يوجد ارتباط عند مستوى دلالة (0.05) وضمن ($0.717 < r < 1$)، وبالتالي، فإن الارتباط موجب حسب قيمة r ، أي أنه يوجد ارتباط طردي قوي بين القيادة الملهمة والرضا الوظيفي.

تظهر نتائج الدراسة وجود ارتباط طردي قوي بين القيادة الملهمة والرضا الوظيفي، إذ بينت أن العلاقة المرنة تلعب دوراً في استقرار العمال، وتزيد من شعور العمال بالانتماء، وإن للقيادة الملهمة دوراً في التأثير في سلوك المعلمات، إذ تحقق تنسيق الجهود وإدارة العلاقات الإيجابية وبناء الرؤية والاتجاهات نحو الأفضل بما يكفل تحقيق الأهداف المنشودة، ترى الباحثتان أن القيادة من أهم عناصر العمل الإيجابي، وتؤثر في مراحل تطور فرق العمل لممارسة أنشطة التعلم الإيجابية، كما أنها تؤثر معنوياً في سلوكيات المعلمات بما يحقق تطوير الأداء وارتفاع القدرات والابتكارات لديهن.

خاتمة :

أسفرت الدراسة الحالية عن مجموعة من النتائج المحددة في النقاط التالية : إن درجة الرضا الوظيفي للمعلمات بشكل عام في المدارس الخاصة في محافظة عجلون كانت مرتفعة، وإن درجة الرضا الوظيفي للمعلمات بشكل عام كانت كبيرة. وأن هناك علاقة إيجابية متوسطة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمعلمات؛ وهذا يعني أنه كلما ازداد رضا الوظيفي للمعلمات ازداد التزامهن وانتماؤهن للمدارس التي يعملن بها، وكما توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج الهامة منها أن القيادة المهمة تساهم في تحفيز المعلمات على أداء واجباتهن والسعي لتحقيق أهداف المدرسة من خلال تحقيق مناخ عمل إيجابي، وتهيئة الظروف المناسبة للمعلمات والتي تنعكس على زيادة فاعلية أدائهن، ومن ثم تحقيق الأهداف بكفاءة.

توصيات الدراسة :

توصي الدراسة بضرورة تنمية مهارات القيادة في المدارس من خلال عقد دورات تدريبية تمكنها من اتباع أساليب إدارية وقيادية لما فيه من تهيئة البيئة الملائمة للعمل من خلال نشر ثقافة الحوار الإيجابي، مع ضرورة تبني طرق ومفاهيم إدارية حديثة والعمل على التوفيق بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين، مع ضرورة تحفيز العاملين بصورة مستمرة وتبني استراتيجيات وأساليب تتضمن استمرار تأدية مهامهم بسهولة ويسر.

وضرورة الاهتمام بتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين؛ وذلك لما له من أهمية في تحقيق مستوى عال من الأداء الوظيفي، مع ضرورة وضع نظام للحوافز والمكافآت المادية والمعنوية حيث ينعكس إيجاباً على سلوك العاملين.

المراجع:

- أحمد، ثابت إحسان. (2011). الرضا الوظيفي على وفق بعض المتغيرات الشخصية لأعضاء الهيئة التدريسية والموظفين الإداريين في أقسام وكليات التربية الرياضية بجامعة الموصل، مجلة الرافدين للعلوم الرياضية، المجلد 61، العدد 71، العراق.
- أسعد، محمد وآخرون. (1984). الرضا الوظيفي للقوى البشرية العاملة في المملكة العربية السعودية، مركز البحوث والتنمية بكلية الاقتصاد بجامعة الملك عبد العزيز، السعودية
- أعراب، حكيم. (2008). بعنوان " دور القيادة المباشرة في رضا العمال دراسة حالة مركب المنسجات باتنة ". جامعة الإخوة منتوري قسنطينة.
- برجراجة، مريم. (2015). أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي دراسة حالة - مديرية التربية لولاية بسكرة الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة محمد خضير بسكرة بالجزائر.
- بلوم، اسمهان. (2020). القيادة الملمسة وعلاقتها بالانغماس الوظيفي للعامل: دراسة ميدانية بشركة مغرب بابب للأنايبب بالمسيلة، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.
- تشوا، جيفري، ريفز، مارتين، شانهان، مايكل، توريس، روزليندا. (2010). القيادة الملمسة. (استشراف المستقبل) مقال مترجم ومنشور بواسطة مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG).
- جرنبرج، جيرالد. (2004). إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض.
- جميل، أحمد؛ حجار، إيمان. (2017). حقق القيادة الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، مج 2، العدد 3.
- خضر، رعد ؛ طارق، عطية؛ دحام، دحام. (2019). القيادة الملمسة وأثرها في الحد من الصراع التنظيمي لدى العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة ، مجلة كلية المعارف الجامعية، العراق، مج 28

الدرويش، دلال عبد المحسن. (2012). مستوى صنع القرار الأخلاقي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.
السلمي، علي. (1995). السلوك الانساني في الادارة، ط1، دار الغريب للطباعة والنشر القاهرة، مصر.

الشريف، نسرین. (2021). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء الجيزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن
الشوابكة، يونس؛ الطعاني، حسن. (2013). الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي للعاملين في المكتبات الجامعية الرسمية الأردنية، دراسات، العلوم التربوية، المجلد 40، العدد 1

شوقي، فرج. (2000). السلوك القيادي والفعالية الادارية، دار وائل للنشر، عمان
الصادق، حسين. (2011). الاتجاهات النظرية التقليدية لدراسة التنظيمات الاجتماعية: عرض وتقويم، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27 (3+4). دمشق، سوريا.
العربي، حكيم؛ منقلاتي، يزيد. (2014). أثر الرضا الوظيفي على الأداء في المنظمة، دراسة حالة مؤسسة نضال وحدة غاز البترول بالبويرة، رسالة ماجستير، جامعة أكلي محند أو لحاج البويرة، الجزائر، 24
العزیزة، شهد. (2020). القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين، أطروحة دكتوراة، جامعة الأقصى
عصماني، مريم. (2017). القيادة والرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة،
العميان، محمود سلمان. (2004). السلوك التنظيمي في مؤسسات الأعمال. دار وائل للنشر. عمان.

عيد، سماح فرج. (2021). دور القيادة الملهمة في تعزيز التفكير الابتكاري لدى العاملين؛ دراسه ميدانية على شركة مصر للتأمين، المجلة العربية للإدارة، مج 43، ع 4.
غازي، وليد حليم. (2011). دوافع و إحتياجات العمل وأثرها على الرضا الوظيفي، الإسكندرية، الدار الجامعية ، ص111.

- مختار، رحاب؛ بن الطاهر، حمزة. (2017). المدخل الانثروبولوجي لدراسة التنظيمات العربية. مجلة الإناسة وعلوم المجتمع، العدد الأول.
- مرسي، محمد. (1989). الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة.
- الموسوي، ميمونة؛ هاشم، أنوار. (2020). تأثير القيادة الملهمة في الولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية على الكليات الأهلية في محافظات الفرات الأوسط (بابل، كربلاء، النجف)، مجلة الإدارة والاقتصاد، مج 9 (35).
- ندى، يحيى، 2002، اتجاهات المشرفين الأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة نحو التعليم المفتوح وعلاقتها برضاهم الوظيفي. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة النيلين، الخرطوم، السودان.
- نشوان، جميل. (2000). السلوك التنظيمي في الإدارة، ط2، المنارة، فلسطين
- Belias, d. & Koustelios, A. (2014). Leadership and job Satisfaction – A Review. *European Scientific Journal*, 10 (8).
- Coleman, J. S. (1986). Social theory, social research, and theory of action, *American journal of Sociology*, 91(6)
- Day, D. V., Gronn, P., & Salas, E. (2004). Leadership capacity in teams. *The leadership quarterly*, 15(6), 857-880.
- Dougherty, D. (2008). Bridging social constraint and social action to design organization. *Organization Studies* m 29(3).
- Kim, S. H., Bang, W. S., & Wee, K. H. (2020). Effect Relationships among Coaching Leadership, Job Satisfaction , Trust, and Organizational Loyalty. *Asia- Pacific Journal of Convergent Research Interchange*, FuCoS,.
- Mahmoud, N. A. S. (2019). The Role of employee's empowerment strategy in Enhancing organizational loyalty An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Academics at the University of Kirkuk. *Tikrit Journal of Administration and Economics Sciences*, 15 (48 part 1)

تحديد بعض المعايير الخاصة للمعدات الفوتوغرافية المستخدمة للمساحة والتصوير الفوتوغرافي الجوي

Defining Some Special Standards for Photographic Equipment used for Space and Aerial Photography

عوده محمد عوده العدوان

Odeh Muhammad Odeh Al-Adwan

مساح

Surveyor

بلديه الاشعري

قضاء أذرح، محافظة معان

المملكة الأردنية الهاشمية

الملخص

القياس التصويري هو فن وعلم الحصول على قياسات رياضية دقيقة وبيانات ثلاثية الأبعاد من صورتين أو أكثر. استفاد مكتب إدارة الأراضي من قدراته في القياس التصويري ودعمه وخبرته لأكثر من 20 عاماً. يشمل هذا الدعم إنشاء مجموعات بيانات رقمية فريدة وذات قيمة مضافة والعمل كخبراء متخصصين وممثلي مسئول التعاقد للحصول على التصوير الجوي وأنواع أخرى من البيانات ثلاثية الأبعاد. تقليدياً ، يفكر معظم الناس في القياس التصويري في سياق التصوير الجوي. يمكن تطبيق تقنيات القياس التصويري فعلياً على أي مصدر للصور، سواء كان مصدره كاميرات رقمية مقاس 35 مم أو قمر صناعي يدور حول الأرض. طالما تم التقاط الصور مع التداخل الجسم، يمكن للمرء أن يشتق بيانات ثلاثية الأبعاد دقيقة على نطاق واسع جداً من المقاييس.

Abstract

Photogrammetry is the art and science of obtaining accurate mathematical measurements and three-dimensional data from two or more images. The Bureau of Land Management has leveraged its photometric capabilities, support, and experience for more than 20 years. This support includes creating unique, value-added digital data sets and serving as subject matter experts and contracting representatives to obtain aerial photography and other types of 3D data. Traditionally, most people think of photogrammetry in the context of aerial photography. Photogrammetry techniques can be applied to virtually any image source, be it 35mm digital cameras or an Earth-orbiting satellite. As long as images are taken with stereoscopic interference, one can derive accurate 3D data over a very wide range of scales.

المقدمة

يُعرّف التصوير الجوي بأنه فن وعلم وتكنولوجيا التقاط صور جوية من منصة محمولة جواً الآن ، يتم التقاط الصور الجوية من الطائرات لالتقاط سلسلة من الصور باستخدام لفة كبيرة من أفلام التصوير الفوتوغرافي الخاصة. تتم معالجة الفيلم وتقطيعه إلى صور سلبية. الأحجام الشائعة للسلبات هي 23×23 سم. أساس التصوير الجوي هو مواد كيميائية حساسة للضوء في مستحلب الفيلم. قد تتفاعل هذه المواد الكيميائية مع الأجزاء فوق البنفسجية والمرئية والقريبة من الأشعة تحت الحمراء من الطيف من 0.3 ميكرومتر إلى 0.9 ميكرومتر من الطول الموجي.

للتخطيط لمهمة التصوير الجوي، يجب علينا تحديد المنتج النهائي ثم تحديد نظام الكاميرا والمواد الأخرى المطلوبة وتحديد نمط الرحلة وتعيين توقيت الغالق للتداخل والتداخل.

أداة لالتقاط الوضع الحالي هو التصوير الفوتوغرافي. في حين أن الصورة الواحدة مفيدة بصرياً، فهي من نواح كثيرة قصصية ويمكن أن تكون متحيزة من خلال تصورات المصور. ومع ذلك، يمكن التقاط الصور بطريقة توفر بيانات ثلاثية الأبعاد مفصلة وقابلة للقياس (3D)، وبالتالي توفير مجموعة بيانات أكثر قوة يمكن للمحلل أن يشتق منها معلومة. يُطلق على العلم والتكنولوجيا لهذه العملية اسم القياس التصويري الشرط الأساسي للقياس التصويري هو زوج متداخل من الصور الملتقطة لتقليد مراكز المنظور للرؤية المجسمة البشرية. يمكن معالجة التصوير الفوتوغرافي بأي مقياس تقريباً (بدءاً من زوج من الصور المأخوذة من قمر صناعي يدور حول الأرض إلى صور قريبة جداً لقشرة التربة البيولوجية الدقيقة) باستخدام تقنيات القياس التصويري. تدمج مجموعات البيانات الناتجة كلاً من الصور المصححة وبيانات السطح ثلاثية الأبعاد التي يمكن عرضها ومعالجتها وقياسها باستخدام نظم المعلومات الجغرافية وبرامج أخرى مماثلة.

تم وضع معظم الخرائط الطبوغرافية والمواضيعية التي تم إنتاجها في الولايات المتحدة وفقاً للتصوير الجوي وطرق القياس التصويري. يعد التصوير الجوي والصور الرقمية وبيانات مسح التحكم الأرضي والقياس التصويري المكونات الأساسية للعديد من

بيانات الخرائط وأنظمة المعلومات الجغرافية (GIS) التي تستخدمها BLM. لأكثر من 20 عاماً، حافظت BLM على بعض القدرة على القياس التصويري الداخلي مع الخبرة والمعدات المتخصصة. تساعد هذه القدرة المكتب في تلبية احتياجاته الفريدة من البيانات (على سبيل المثال، التقاضي حول حدود النهر) ومن خلال توفير منتجات رسم الخرائط واسعة النطاق غير المتوفرة من الوكالات الحكومية الأخرى.

القياس التصويري

يُشتق مصطلح "القياس التصويري" من كلمة يونانية والتي تعني الضوء والنحوية التي تعني شيئاً مرسوماً، والمبتريين، اسم القياس. يمكن تعريف القياس التصويري على أنه علم وفن تحديد الخصائص النوعية والكمية للأشياء من الصور المسجلة على المستحلبات الفوتوغرافية دون الاتصال الجسدي بالأشياء. هنا يتم الحصول على المعلومات من خلال عمليات تسجيل أنماط الطاقة المشعة الكهرومغناطيسية، في الغالب في شكل صور فوتوغرافية. يتم تحديد الكائنات ووصفها نوعياً من خلال مراقبة خصائص الصورة الفوتوغرافية مثل الشكل، والنمط، والنغمة، والملمس. يسمح القياس التصويري أيضاً باستخراج السمات ثلاثية الأبعاد من البيانات المستشعرة عن بُعد.

أنواع الصور الجوية

1. التصوير الجوي العمودي التصوير الجوي العمودي هو أسلوب للتصوير الجوي حيث يتم التقاط اللقطات من أعلى موضوع الصورة مباشرة. عادة ما يكون التفاوت المسموح به $+ 3^\circ$ من الخط العمودي إلى محور الكاميرا. يشار إلى طريقة التصوير الجوي هذه أيضاً باسم "التصوير الجوي العلوي". في الصورة الجوية العمودية، يكون محور العدسة عمودياً على سطح الأرض. في الصورة العمودية، قد نرى صورة مسطحة وشبيهة بالخريطة لأسطح المنازل والمظلات للمبنى والهيكل الذي يتم تصويره.

هناك ثلاث طرق شائعة يمكن من خلالها إجراء التصوير الجوي العمودي:

(أ) ارتفاع منخفض - بالنسبة لهذه اللقطة المعينة، ستعرض الصور الناتجة لقطات أكبر وأقرب للموضوع ومحيطه.

(ب) ارتفاع متوسط - هنا، الناتج صور الموضوع والمناطق المحيطة أصغر من تلك التي يتم إنتاجها في المستوى المنخفض التصوير الجوي الرأسي للارتفاعات،

(ج) المرتفعات العالية - تكون صور الهدف ومحيطه الناتجة عن التصوير الجوي الرأسي على ارتفاعات عالية أصغر بكثير من تلك التي يتم إنتاجها من التصوير الجوي الرأسي على ارتفاع منخفض ومتوسط الارتفاع. ومع ذلك ، فهم قادرون على تغطية مساحة أكبر من الأرض.

2. التصوير المائل

تعني كلمة مائل وجود اتجاه مائل أو وضع زاوية. لذلك ، تسمى الصور الملتقطة بزاوية الصور المائلة. التصوير المائل من نوعين.

التصوير الجوي المائل المنخفض:

الصورة الجوية المنخفضة المائلة هي صورة تم التقاطها بالكاميرا مائلة بحوالي 30 درجة من الوضع الرأسي. في هذا النوع من الصور، الأفق غير مرئي. مساحة الأرض المغطاة شبه منحرف، على الرغم من أن الصورة مربعة أو مستطيلة. لا يوجد مقياس قابل للتطبيق على الصورة بأكملها، ولا يمكن قياس المسافة. الخطوط المتوازية على الأرض ليست متوازية في هذه الصورة؛ لذلك، لا يمكن قياس الاتجاه (السمت). الإغاثة قابلة للاكتشاف ولكنها مشوهة.

التصوير الجوي المائل العالي:

المائل العالي عبارة عن صورة فوتوغرافية تم التقاطها بالكاميرا مائلة بحوالي 60 درجة من الوضع الرأسي. في هذا النوع من الصور الجوية يكون الأفق مرئياً. إنها تغطي مساحة كبيرة جداً. المنطقة المغطاة شبه منحرف ، لكن الصورة مربع أو مستطيل. لا تُقاس المسافات والاتجاهات في هذه الصورة لنفس الأسباب التي جعلت من عدم قياسها على المائل المنخفض. قد تكون التضاريس قابلة للاكتشاف تماماً ولكنها مشوهة كما هو الحال في أي منظر مائل.

أساسيات الكاميرا الجوية

وفقاً لقاموس McGraw-Hill، فإن الكاميرا الجوية هي كاميرا عالية التخصص، مصممة للاستخدام في الطائرات وتحتوي على آلية لفصح الفيلم في تسلسل مستمر بمعدل ثابت. يشار إليها باسم "أجهزة الاستشعار السلبية" لأنها تكتشف وتلتقط الضوء الطبيعي المنعكس من الأشياء.

الكاميرا الهوائية هي أداة بصرية ميكانيكية ذات عناصر آلية وإلكترونية. إنه مصمم للحصول على صور جوية لسطح الأرض من طائرة أو أي نوع آخر من الطائرات. تختلف الكاميرا الهوائية عن الكاميرا العادية ولها ميزات محددة مثل التشغيل التلقائي بالكامل وإطار دعم امتصاص الصدمات وتنسيق الصورة الكبير والتقدم السريع للإطار. بصرف النظر عن ذلك، يتم إنجاز الكاميرا الهوائية بالتصوير الفوتوغرافي من مسافة بعيدة والحركة السريعة والاهتزاز أثناء التعرض.

قد تحتوي الكاميرات الجوية على عدسة واحدة أو أكثر لعرض الخطة ووجهات النظر والمسح البانورامي. الميزات الأساسية للكاميرات الجوية هي الطول البؤري والحجم السلبى والحد الأدنى من وقت التعرض، والذي يصل إلى 1/1000 ثانية في الكاميرات الجوية السوفيتية.

الكاميرات الجوية السوفيتية القياسية المصممة للمسوحات الطبوغرافية ، بحجم سالب 18×18 سم ، ولها أطوال بؤرية من 50 إلى 500 مم والميدان المقابل- زوايا الرؤية من 150 درجة إلى 30 درجة. تستخدم الكاميرات الجوية من أي نوع للمسح الجوي بالأبيض والأسود أو بالألوان.

كما تستخدم الكاميرات الهوائية بأطوال بؤرية متفاوتة، تبدأ من 88 ملم، على متن الطائرة. مع الحجم السلبى الأكثر شيوعاً 23×23 سم، يتوافق هذا مع زوايا مجال الرؤية التي تصل إلى 125 درجة. مثل الكاميرات الأخرى، تحتوي الكاميرا الهوائية أيضاً على ميزات أساسية للعدسة والغالق والحجاب الحاجز، حيث تعمل كمستوى بؤري / طول بؤري، وتتحكم في سرعة التعريض وفتحة العدسة على التوالي.

أنواع الكاميرات الهوائية

1. كاميرات رسم الخرائط أحادية العدسة (المتريّة): توفر أعلى جودة هندسية وإشعاعية للتصوير الجوي لتعيين موقع المعال (X) ، (Y واستخراج الطبوغرافيا تحرك على طول الناس، لا شيء لنرى هنا. يكون التعرض الفردي عادة 23×23 سم.
2. كاميرات متعددة العدسات: تسجل كل من العدسات (الكاميرا) صوراً فوتوغرافية لنفس المنطقة في وقت واحد ، ولكن باستخدام مجموعة أفلام ومرشحات مختلفة. هذا يخلق صوراً متعددة الفرقة.

3. الكاميرا البانورامية: يستخدم هذا النوع من الكاميرات عدسة دوارة (أو مؤشر) لإنتاج شريط ضيق من الصور بشكل عمودي على خط الطيران. يتم استخدامه بشكل شائع من قبل العسكريين ولكنه أقل بكثير في التطبيقات المدنية بسبب ضعف التكامل الهندسي.

4. الكاميرا الرقمية: تستخدم الكاميرا الرقمية كاشفات "جهاز الشحن المزدوج (CCD)". يتم ترتيب هذه الكواشف في مصفوفة وتقع على مستوى الفيلم. تلتقط الكاميرا الرقمية الضوء وتركزه عبر العدسة على مستشعر مصنوع من السيليكون. وهي مكونة من شبكة من الصور الصغيرة الحساسة للضوء. يُطلق على كل موقع للصور عادةً اسم بكسل ("عنصر صورة"). هناك الملايين من وحدات البكسل الفردية في مستشعر الكاميرا الرقمية. ميزة الكاميرا الرقمية هي أنها تسجل وتخزن الصور الفوتوغرافية في شكل رقمي. يمكن تخزين هذه الصور مباشرة في الكاميرا أو يمكن تحميلها على جهاز كمبيوتر أو طابعة لاحقاً. لتكرار الدقة المكانية للصورة الجوية القياسية مقاس 9×9 بوصات، تتطلب الكاميرا الرقمية ما يقرب من 20000×20000 كاشف.

ترشيح الصور الجوية

مرشحات العدسة عبارة عن عناصر زجاجية أو جيلاتينية شفافة أو شفاقة يتم تثبيتها في مقدمة عدسة الكاميرا. إنها تحمي عدسة الكاميرا وتغير خصائص الضوء الذي يمر عبر العدسة أو تضيف مؤثرات خاصة ولوناً إلى الصورة. تُستخدم مرشحات التصوير الفوتوغرافي لتحقيق تأثيرات تحسين الصورة التي يمكن أن تغير نغمة الصور ومزاجها. تعمل المرشحات على نظريات اللون الإضافي واللون المطروح.

- 1- اللون الإضافي: يعتبر اللون الأزرق والأخضر والأحمر من الألوان المضافة ويعرف أيضاً باسم اللون الأساسي. يمكن مزج هذه الألوان الأساسية لإنشاء كل ظلال الألوان.
2. اللون المطروح: الأصفر والأزرق السماوي والأرجواني هي الألوان المطروحة. تُعرف هذه الألوان أيضاً باسم اللون الثانوي. يشرح نموذج الألوان الطرحي خلط مجموعة محدودة من الأصباغ أو الأحبار أو أصباغ الطلاء أو الملونات الطبيعية لإنشاء نطاق أوسع من الألوان، كل نتيجة لطرح بعض الأطوال الموجية للضوء جزئياً أو كلياً.

تقوم المرشحات بتصفية أنواع معينة من الأطوال الموجية غير المرغوب فيها للضوء قبل أن تتمكن من الوصول إلى مستوى الفيلم وكشف الفيلم. سيظهر المرشح لون الضوء المسموح له بالمرور.

3. مرشح الضباب: عند جمع الصور الجوية ذات الألوان الطبيعية ، فمن المرغوب فيه القضاء على الكثير من تشتت الأشعة فوق البنفسجية التي يسببها ضباب الغلاف الجوي. تم تطوير مرشحات الضباب لامتصاص ضوء أقصر من 400 نانومتر.

4 - المرشح الأصفر (ناقص المرشح الأزرق): عند جمع التصوير الجوي بالألوان بالأشعة تحت الحمراء ، يتم استخدام المرشح الأصفر ، الذي يطرح كل الضوء الأزرق تقريباً (الطول الموجي > 500 نانومتر). هذا يقلل من تأثير تشتت رايلي الجوي. يمتص اللون الأزرق ويسمح بنقل الضوء الأخضر والأحمر. مزيج من الأحمر والأخضر أصفر.

5 - مرشح تمرير النطاق: يقوم مرشح تمرير النطاق بتكوين مجموعة فيلم ومرشح بحيث تسجل الكاميرا فقط نطاقاً محدداً جداً من طاقة EM المنعكسة.

6. مرشح الاستقطاب: يقلل مرشح الاستقطاب ضباب الغلاف الجوي، ولكنه يقلل أيضاً من انعكاس ضوء الشمس. الوظيفة الأكثر شيوعاً للمستقطب هي إزالة الانعكاسات من الماء والزجاج. الصورة الناتجة خالية من الضوء المنعكس، والأشياء الشفافة مثل الزجاج خالية من الانعكاسات. يسمح بتمرير اهتزاز شعاع الضوء في مستوى واحد فقط.

ما هو قياس الصور؟

القياس التصويري هو العلم وراء إنشاء كل خريطة طبوغرافية تقريباً منذ الثلاثينيات. إن قدرة الإنسان على إدراك العمق هي أساس علم (وتكنولوجيا) القياس التصويري. هذه القدرة على الرؤية في ثلاثة أبعاد ترجع إلى الإزاحة في مراكز المنظور بين العين اليمنى واليسرى. يشار إلى الصور الفوتوغرافية التي تم التقاطها لتقليد هذا التحول في المنظور على أنها مجسمة أو ستريو (بمعنى اثنين). يتم التقاط زوج استريو (أو سلسلة) من الصور من مواضع متتالية ويتداخل بعضها مع بعض بنسبة 60% على الأقل. من خلال استخدام القياس التصويري ، يمكن اشتقاق بيانات ثلاثية الأبعاد مفصلة للغاية من الصور ثنائية الأبعاد لزوج استريو.

التعريف الرسمي للمسح التصويري هو الفن والعلم والتكنولوجيا للحصول على معلومات موثوقة حول الأشياء المادية والبيئة من خلال عملية تسجيل وقياس وتفسير الصور الفوتوغرافية وأنماط الطاقة المشعة الكهرومغناطيسية والظواهر الأخرى. في كثير من الحالات ، يمكن أن يكون استخدام القياس التصويري أكثر كفاءة وأقل كثافة لبيد العاملة وأكثر فعالية من حيث التكلفة من الأنواع الأخرى لجمع البيانات الميدانية ثلاثية الأبعاد ، مما يؤدي إلى منتجات ذات مستوى من التفاصيل والدقة والمدى والسعر الذي هو يصعب مطابقتها مع التقنيات الأخرى كما هو موضح سابقاً ، فإن المكون الرئيسي الضروري لمشروع القياس التصويري هو سلسلة من الصور المجسمة المتداخلة. يمكن التقاط صور الاستريو بواسطة مجموعة كبيرة ومتنوعة من الكاميرات في أي ارتفاع أو منصة تقريباً (من حامل ثلاثي القوائم إلى قمر صناعي يدور حول الأرض).

ينقسم القياس التصويري بشكل غير رسمي إلى فئتين أساسيتين وفقاً لارتفاع المنصة - تقليدية (أو جوية) وغير تقليدية (أو قريبة المدى). أدى التقدم في برامج القياس التصويري المتاحة تجارياً والفعالة من حيث التكلفة، والكاميرات الرقمية عالية الدقة ، وأجهزة الكمبيوتر المحمولة عالية الأداء ، والأنظمة الجوية غير المأهولة (UAS) إلى تداخل هذه الفئات في السنوات الأخيرة. يشير هذا المستند إلى العملية التقليدية لاكتساب واستخدام الصور الجوية ذات التنسيق الكبير (على سبيل المثال ، 9×9 بوصة:)، الرأسية (فيلم أو رقمي) الصور الجوية كمسح التصويري الجوي. يستخدم المدى القريب للإشارة إلى الصور الفوتوغرافية بمسافة أقل من 300 متر من جسم إلى كاميرا.

قياس الصور الجوية

يستخدم القياس التصويري الجوي صوراً كبيرة التنسيق ومعلومات تنسيق الأرض لإعادة إنشاء هندسة جزء من الأرض بشكل فعال في بيئة افتراضية. في هذه البيئة الافتراضية، يمكن إجراء قياسات أفقية ورأسية موثوقة وتسجيلها (أو تجميعها) مباشرة في ملف بيانات جغرافي مكاني. يمكن تسجيل القياسات الدقيقة من الصور الفوتوغرافية الجوية، باستخدام الطرق التقليدية ، فقط عند استيفاء الشروط التالية: أ) تغطي أزواج الصور المجسمة (صورتان أو أكثر متداخلة) الكائن المراد تحليله ؛ ب) تُعرف إحداثيات X

ولا Z الدقيقة بثلاث نقاط محددة على الأقل في الصور المتداخلة ؛ ج) رسم الخرائط أو الكاميرا المترية المستخدمة لالتقاط الصور.

يتم تجميع ميزات قياس السطح (مثل الطرق والجداول) والمعلومات الطبوغرافية (مثل نماذج التضاريس الرقمية والخطوط الطبوغرافية) من مصادر التصوير الفوتوغرافي من خلال استخدام أدوات مجسمة رقمية. تتطلب محطات العمل التصويرية الرقمية ، أو الرقمية، برامج وأجهزة متخصصة لعرض زوج من صور الاستريو. في هذه البيئة الافتراضية ، يمكن للمشغل المتمرس ربط الصور بالتحكم الأرضي لتجميع إحدائيات أفقية ورأسية دقيقة لنقطة أو خط أو مضلع أو سطح. تعمل محطة عمل القياس التصويري على إعادة إنشاء هندسة الموضوع الميداني من خلال سلسلة من العمليات الحسابية. تتطلب هذه الإجراءات مستوى عالٍ من الخبرة والتكرار للحفاظ على مهارة المشغل. تتميز أداة softcopy بقدرات تحليلية إلى مستوى دون المليمتر. وبالتالي، هناك حاجة لمواقع تنسيق التحكم الأرضي عالية الدقة للاستغلال الكامل للقدرات التحليلية لهذه الأدوات.

القياس التصويري الجوي سير العمل

يتم الحصول على معظم التصوير الجوي كبير التنسيق من خلال مقاولين تجاريين وهو متاح في نسخ ورقية (فيلم) أو تنسيقات رقمية. باستثناء مكتب ولاية ألاسكا BLM ، لا يمتلك المكتب القدرة على الحصول على صور جوية كبيرة التنسيق دون مساعدة مقاول تجاري. في معظم الحالات ، من الأفضل العمل من خلال متخصصين في القياس التصويري ، مثل موظفي قسم خدمات الموارد (DRS) في NOC لضمان تلبية المتطلبات الفنية والمتطلبات الخاصة بالمستخدم. من المهم أن تبدأ التخطيط لاكتساب الصور في وقت مبكر من المشروع. يجب مراعاة العديد من العناصر لضمان تلبية متطلبات المشروع (على سبيل المثال ، حجم المنطقة والتضاريس والغطاء النباتي وزاوية الشمس ونوع المستشعر ودقة المنتج).

بشكل عام ، يتم تصميم الاستحواذ الجوي وتخطيطه وفقاً للمواصفات اللازمة لتوليد منتج معين بمقياس ودقة محددين. تحدد الدقة المطلوبة الارتفاع الذي يجب أن يطير عنده المقاول للحصول على الصور. توضح المعادلة التالية العلاقة بين مقياس ارتفاع الطائرة.

المنتجات المشتقة تصويرياً

يمكن تطوير مجموعة كبيرة ومتنوعة من البيانات الرقمية ثلاثية الأبعاد لدعم تخطيط استخدام الأراضي واتخاذ القرار من التصوير الجوي والتصوير عن قرب. تتيح عملية القياس التصويري تفسير الصور وجمع البيانات اللازمة لإنتاج خرائط موثوقة تدعم قرارات مديري الأراضي ويمكن الدفاع عنها في المحكمة. عادةً ما تأخذ هذه البيانات شكل التضاريس (التضاريس أو سطح الأرض) أو قياس السطح (مثل التدفقات وطرق النقل وحدود الغطاء النباتي والمعلومات الثقافية).

نموذج التضاريس الرقمية

يوفر نموذج التضاريس الرقمي تمثيلاً رقمياً لسطح التضاريس. يمكن إنتاجه بطريقة يدوية أو آلية. الوضع اليدوي هو عملية يقوم فيها متخصص ، باستخدام محطة عمل قياس ضوئي ، بمراقبة كل نقطة وفقاً لتباعد محدد ويسجل موقعها ، أفقياً وعمودياً. يشار عادةً إلى الاستخراج الرقمي للتضاريس تلقائياً بالارتباط التلقائي أو مطابقة الصور الرقمية. إنها عملية يقوم فيها برنامج متطور بمطابقة وحدات البكسل (عناصر الصورة) بقيم طيفية وجغرافية مكانية فريدة في صورة رقمية واحدة إلى وحدات بكسل متشابهة القيمة في الصورة المجاورة لزوج الاستريو. قد يلزم إضافة المزيد من المعلومات ، مثل الخطوط (الخطوط المتعددة التي يكون لكل رأس فيها موقع X, Y, Z) ، لمساعدة البرنامج في تحديد تطابقات البكسل في المناطق التي يصعب تفسيرها. يمكن إنشاء خطوط الكنتور الطبوغرافي باستخدام بيانات DTM ، والخط الفاصل ، والقياسات البانيمترية.

المعلومات المطبوعة / الشرح على الصورة الجوية

على طول الحافة العلوية للصورة الجوية ، قد نجد: تاريخ الرحلة - أعلى اليسار دائماً. الطول البؤري للكاميرا بالملم (غالباً 152.598 مم = 6 بوصة) ، المقياس الاسمي (RF) ، رقم البائع / المهمة ، رقم لفة ، خط الرحلة ، وعدد التعريض دائماً في أعلى يمين الصور. اتجاه الصورة الملصقات والتعليقات التوضيحية بشكل عام على طول الحافة الشمالية للصورة ، وأحياناً يتم استخدام الحافة الشرقية أيضاً.

أرقام الصور والبكرات: يتم تعيين رقم فهرس فريد لكل صورة جوية وفقاً لضافة الصورة وإطارها. على سبيل المثال، الصورة 35-A23822 هي الصورة رقم 35 المشروحة على A23822 roI. يسمح لك رقم التعريف هذا بالعثور على الصورة في أرشيف NAPL ، إلى جانب معلومات البيانات الوصفية مثل تاريخ التقاطها ، وارتفاع الطائرة (فوق مستوى سطح البحر) ، والبعد البؤري للكاميرا ، وظروف الطقس.

خطوط الطيران وخرائط الفهرس: في نهاية مهمة التصوير ، يرسم مقاول المسح الجوي موقع مركز الصور الأول والأخير وكل خامس ، إلى جانب رقم لفة وإطاره ، على خريطة النظام الطبوغرافي الوطني (NTS) . يتم تمثيل مراكز الصور بدوائر صغيرة ، ويتم رسم خطوط مستقيمة تربط الدوائر لإظهار الصور على نفس خط الرحلة.

يُطلق على هذا التمثيل الرسومي اسم خريطة فهرس صور الهواء ، ويسمح لك بربط الصور بموقعها الجغرافي. يتم فهرسة الصور الصغيرة الحجم على 1: 250000 مقياس NTS ، ويتم فهرسة الصور ذات المقياس الأكبر على 1: 50000 من خرائط NTS بمقياس.

الخاتمة

تحديد بعض المعايير الخاصة للمعدات الفوتوغرافية المستخدمة للمساحة والتصوير الفوتوغرافي الجوي من المزايا المهمة للمسح التصويري عن قرب أنه يمكن الحصول على صور لمشروع صغير بأقل المعدات الميدانية وكمية صغيرة من التدريب. بمجرد التقاط هذه الصور ، يمكن معالجتها إلى شبكة ثلاثية الأبعاد مفصلة من آلاف نقاط البيانات الدقيقة أو أرشفتها ومعالجتها عند الحاجة لتوفير قياسات قابلة للقياس الكمي للحالة. يمكن أن يدعم هذا المقارنات طويلة المدى ويوفر مجموعة بيانات مرئية لا يمكن تحقيقها من خلال أي طريقة أخرى. نظراً لإمكانية إجراء قياسات دقيقة من مجموعة البيانات ، فإن التحديدات الناتجة تكون أكثر قابلية للدفاع عن الأدلة القصصية البسيطة (على سبيل المثال ، صورة واحدة). بالإضافة إلى ذلك ، يمكن أن تكون مجموعات البيانات هذه أكثر إقناعاً لكل من الجمهور الداخلي والخارجي ، وبالتالي تدعمها استنتاجات مدروسة.

المصادر والمراجع

- Aniello, C., Morgan, K., Busbey, A., & Newland, L. (1995). Mapping micro-urban heat islands using Landsat TM and a GIS. Computers & Geosciences, 21(8), 965-969.
- Aston, M. (2003). Interpreting the Landscape from the Air, Arcadia Publishing (SC). ISBN: 075242846, 978-0752428468.
- Colomina, I., & Molina, P. (2014). Unmanned aerial systems for photogrammetry and remote sensing: A review. ISPRS Journal of photogrammetry and remote sensing, 92, 79-97.
- Dempster, W. T. (1955). Space requirements of the seated operator, geometrical, kinematic, and mechanical aspects of the body with special reference to the limbs. Michigan State Univ East Lansing.
- Lillesand Thomas, Keifer Ralph W. and Chipman Jonathan (2015), Remote sensing and Image Interpretation, 7th Edn., John Wiley & Sons, New York. ISBN: 978-1-118-34328-9.
- Morgan, J. L., Gergel, S. E., & Coops, N. C. (2010). Aerial photography: a rapidly evolving tool for ecological management. BioScience, 60(1), 47-59.
- Paine, D. P., & Kiser, J. D. (2012). Aerial photography and image interpretation. John Wiley & Sons.

وسائل مكافحة جريمة غسل الأموال في التشريع الأردني The Methods anti-money laundering in Jordanian Legislation

مشعل صالح عفاش الجازي

باحث قانوني

بلدية الأشعري

مقدمة

أصبحت ظاهرة غسل الأموال من اهم الظواهر التي انتشرت التي انتشرت في الآونة الأخيرة على المستوى الدولي والمحلي لما نتج عنها من الاثار السلبية على المجتمعات، كانت نتيجة انتقال رؤوس الأموال من خلال عصابات منظمه تمارس أنشطتها من خلال جمع الأموال بطريقه غير مشروعه بمعنى انها وجدت من خلال مشروع مدر في ظل ظروف لا يوجد بها تنظيم قانوني يواجه مخاطر التطور⁽¹⁾.

وتزامن ظهور انتشار ظاهرة غسل الأموال مع التقدم العلمي والتقني حيث سهل التطور التقني (التكنولوجي) من خطورة وسرعة انتشارها بين الدول وانطلقت الى مجال أوسع وأرحب على جميع المستويات والوسائل الامر الذي زاد من خطورتها، ونظرا لما انتجته هذه الجريمة من اثار سلبية على المستوى (الاقتصادي والاجتماعي) كونها جريمة تعدت حدود الزمان والمكان فلم تعد قاصرة على الاجرام المحلي، بل تجاوزت ذلك لتصل الى حد الاجرام الدولي المنظم⁽²⁾.

ولا تعتبر جريمة غسل الأموال جريمة تقليديه، بل جريمة مستحدثه الامر الذي أدى الى دفع الدول لاتخاذ إجراءات وإيجاد تشريعات قانونيه لمعالجتها والحد من هذه الجريمة التي فرضت نفسها على المستويين (الوطني والدولي) الامر الذي استدعى تعاوننا دوليا لمكافحتها كما وتنوعت أساليب مكافحة الجريمة في التشريعات المحلية

⁽¹⁾ بندق، وائل، أنور (2005) غسل الأموال في الدول العربية دار الفكر الجامعي/الإسكندرية ص (22)

⁽²⁾ أمجد، سعود، الخريشة (2006) جريمة غسل الأموال دار الثقافة/عمان ص (34)

والدولية (كقانون مكافحة غسل الأموال) وتم إيجاد اتفاقيات دولية للجد منها واتخاذ قرارات من قبل الجمعية الدولية للأمم المتحدة لمحاربتها⁽¹⁾.

ومن هنا يمكننا القول ان اهم الملامح التي تميز جريمة غسل الأموال بانها عملية تبيض للأموال وغسلها وهي جريمة اقتصادية تهدف الى إضفاء شرعية قانونية، او حفظها، او استبدالها، او ايداعها، او استثمارها، او تحويلها، او نقلها، او التلاعب في قيمتها وتعد من الجرائم المنظمة ترتكب من خلال عصابات لإضفاء المشروعية على مصادر الأموال على مرحلتين: المرحلة الأولى: الحصول على الأموال غير الشرعية، والمرحلة الثانية: مرحلة استعمال هذه الأموال غير الشرعية والعمل على تمويهها وإخفاء مصادرها⁽²⁾.

وأخيرا لازالت الجهود تبذل في مكافحة جريمة غسل الأموال محليا ودوليا لما لها من مخاطر حيث أصبحت من أخطر الجرائم وأكثرها انتشارا وأصبحت تنسج خيوطها حول عنق الاقتصاد العالمي وتزايدت قناعات المجتمع الدولي بضرورة تنسيق الجهود الدولية لمواجهة هذه العصابات والحد منها مما يؤدي في النهاية الى إمكانية السيطرة عليها او القضاء عليها نهائيا بطرق فعالة مناسبة لها.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

تمثل جريمة غسل الأموال نموذجا من الجرائم التي تأخذ الصفة العالمية ولا يخلو أي مجتمع من هذه الظاهرة وقد اتخذت عدة تدابير لمواجهة منها من خلال سن القوانين والتشريعات المحلية والدولية لحصرها وتضييق مداخلها وقد سعى الأردن كباقي دول العالم الى التوجه نحو مكافحتها وتعتبر اتفاقيه فيينا من اهم الاتفاقيات التي عالجه جريمة غسل الأموال، الا انا غاسلي الأموال مازالوا يتبعون أساليب معقدة ومتطورة وغير محصورة تقوم على خلط الأموال غير المشروعة بالأموال المشروعة وهذا أدى الى اثار سلبية ومدمره اقتصاديا واجتماعيا وامنيا

(1) الرشدان، محمد، عبدالله (2007) غسل الأموال عمان. دار قنديل للنشر والتوزيع ص (67)

(2) النتشة، دانة، نبيل (2018) الوسائل الدولية في مكافحة جريمة غسل الأموال. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط

ص(3)

وتشير⁽¹⁾ إلى أن الأردن قد سنّ تشريعات خاصة لمكافحة جريمة غسل الأموال تتوافق مع القانون الدولي الا انا هناك العديد من العقوبات التي تقف امام مكافحة الفعالة لجريمة غسل الأموال، وعليه تتلخص مشكلة الدراسة في الإجابة عن الأسئلة الآتية :

- 1- ما مفهوم جريمة غسل الأموال في القانون الأردني العام؟
 - 3- ما الوسائل المستخدمة في مكافحة جريمة غسل الأموال في التشريع الأردني؟
- اهداف الدراسة

1. التعرف الى مفهوم جريمة غسل الأموال في القانون الأردني العام.
 2. التعرف الى الوسائل المستخدمة في مكافحة جريمة غسل الأموال في التشريع الأردني.
- أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة للتعرف على مدى خطورة جريمة غسل الأموال على المستوى الوطني، والتعرف على الإطار القانوني الدولي والمحلي المتبع لمكافحة جريمة غسل الأموال والذي يهدف الى التخلص والقضاء على هذه الجريمة، وتوفير مادة علمية لطلبة كلية القانون للاطلاع على مفهوم جريمة غسل الأموال، والتعرض للتشريعات القانونية الأردنية الخاصة بهذه الجريمة.

الحدود الزمنية

سيتم تناول هذه الدراسة في الفترة الزمنية لقانون مكافحة جريمة غسل الأموال الأردني لعام 2007.

محددات الدراسة

سيتم تناول جريمة غسل الأموال ضمن التشريع الأردني فقط، والمتمثل في قانون غسل الأموال لعام (2007).

(1) الانتشة

مصطلحات الدراسة

جريمة غسل الأموال

ويعرفها قانون غسل الأموال الأردني لعام (2007) أنها: كل فعل ينطوي على اكتساب أموال أو حيازتها أو التصرف فيها أو نقلها أو إدارتها أو حفظها، أو استبدالها، أو إيداعها، أو استثمارها، أو التلاعب في قيمتها، أو أي فعل آخر وكان القصد من هذا الفعل إخفاء أو تمويه مصدرها أو الطبيعة الحقيقية لها أو مكانها أو حركتها أو كيفية التصرف بها أو ملكيتها أو الحقوق المتعلقة بها أو الحيلولة دون معرفة من ارتكب الجريمة المتحصل منها المنصوص عليها في المادة (4)⁽¹⁾.

التشريع الأردني: ويُعرف اجرائياً: النصوص القانونية المجردة التي تصدر عن السلطة التشريعية المتمثلة في مجلس النواب الأردني.

منهجية الدراسة

سيتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لتحديد جريمة غسل الأموال في التشريع الأردني.

الدراسات السابقة

دراسة الننتشة، دانة (2018)

تناولت الدراسة الوسائل الدولية في مكافحة جريمة غسل الأموال، من حيث تحديد مفهوم الجريمة وأصل نشأتها، والتطرق لأهم المواثيق الدولية التي عالجت مكافحة هذه الجريمة على مستوى الأمم المتحدة أم على المستوى الإقليمي، ودراسة أهم المعوقات التي تواجه هذه الجريمة على الصعيدين الدولي والوطني، والتطرق إلى بعض التشريعات الوطنية المتخصصة في دراسة هذه الجريمة وعلى رأسها التشريع الأردني. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: تعد جريمة غسل الأموال من الجرائم الخطيرة التي يترتب عليها آثار مدمرة اقتصادياً واجتماعياً وسياسياً وأمنياً، وكذلك تعتبر اتفاقية فيينا اهم عالجت موضوع جريمة غسل الأموال، وكذلك سنّ الأردن تشريعات خاصة لمكافحة جريمة غسل الأموال متوافقة مع القانون الدولي.

(1) قانون غسل الأموال الأردني المادة (4) لسنة (2007)

دراسة مقابلة، عقل (2017)

هدفت الدراسة التعرف على مفهوم التجريم والعقاب وتوزيع الاختصاص القضائي الجنائي وآلية تسليم المجرمين، والتطرق إلى أهم المؤتمرات العربية لمكافحة هذه الجريمة، وتناولت دراسة مقارنة بين التجربة الفرنسية والتجربة الأردنية في مكافحة جريمة غسل الأموال.

دراسة المناعسة، أسامة (2014)

تحدثت الدراسة النظرية العامة للجريمة، وما هية الجرائم التقنية ذات الصبغة التي تتضمن المالية وتشمل جريمة غسل الأموال وما هية هذه الجريمة وأركانها.

دراسة كافي، مصطفى (2014)

عالجت هذه الدراسة جريمة غسل الأموال وأوضحت طرقها وما هية آثارها الاقتصادية لغسل الأموال والاجتماعية وما هية الموقف العربي والجهود الضدية، ومخاطرها على الاقتصاد وعلى الدولة.

دراسة أحمد، إبراهيم (2010)

عالجت ما هية جرائم غسل الأموال واضرارها، ومخاطر غسل الأموال، وما هية البنوك عن الجريمة، وما هية غسل الأموال في عصر العولمة.

دراسة الحياصات، أحمد (2009)

تناولت الدراسة ما هية جريمة غسل الأموال من خلال دراسة اركان هذه الجريمة وبيان خصائصها ومراحلها، وتطرق للمعوقات التي تواجه هذه الجريمة ومنها المعوقات التشريعية المتمثلة في إشكالية التكيف القانوني لنشاط غسل الأموال، والمعوقات المصرفية المتمثلة في عدم التزام المصارف بالمراقبة الجادة وتعليمات غسل الأموال، كما بينت الدراسة بعض المعوقات الأخرى كعدم وجود نظام معلوماتي متطور لمواجهة، والأساليب التي يستخدمها الجناة، وضعف أجهزة الرقابة، وعدم وجود وحدة مركزية لتأمين التنسيق في مكافحة جريمة غسل الأموال.

الفصل الأول

نشأة وتطور جريمة غسل الأموال

تعد بدايات تشكل وبروز مصطلح غسل الأموال إلى تنظيمات المافيا وأنشطتها غير المشروعة مثل تجارة المخدرات، والأنشطة الإباحية، والقمار، وتجارة المشروبات المهربة، وهذه الأنشطة تمثل مصدراً ضخماً للأموال، وعليه فقد تطلب الأمر ضرورة إضفاء المشروعية على هذه الأموال لإيداعها في البنوك واستثمارها بشكل رسمي، وقد ارتبط هذا المصطلح بفضيحة (ووتر جيت) عام 1973⁽¹⁾، إلا أن الاستخدام القانوني الأول له كان في عام 1982 أمام القضاء الأمريكي، حيث أصبح دارجاً استخدام هذا المصطلح للدلالة على إعطاء المشروعية للأموال غير الشرعية المتحصلة من مصادر مشبوه عن طريق إدخالها ضمن الأموال المشروعة عبر مراحل متعددة تؤدي إلى إظهار المال نظيف المصدر⁽²⁾.

تعد الولايات المتحدة الأمريكية مصدر استخدام مصطلح غسل الأموال عالمياً، وقد تنامت هذه الظاهرة بعد الحرب العالمية الأولى، حيث تم شراء المشروعات بأموال غير شرعية، ثم خلطها برؤوس أموال لإخفاء المصدر عين الرقابة الحكومية، وفي ظل النظام العالمي الجديد فقد تبلورت بشكل واضح لتأخذ منحنيات ومحاور جديدة، ونتيجة توسع انتشارها في منتصف القرن العشرين، فقد انعكست سلباً على الاقتصاد العالمي، ولهذا فقد تم التوقيع على اتفاقية فيينا لعام (1988) والتي نصت على مكافحة الإتجار بالمخدرات والأموال الناتجة عنها واستخدامها بجريمة غسل الأموال، وتؤثر على الدخل القومي وعلى آلية توزيعه، وتسهم في نقص المقدرات الوطنية، وتأثر العملة الوطنية أمام العملة الأجنبية، وانحياز البنوك الوطنية⁽³⁾.

وقد تنامت هذه الجريمة عالمياً لأسباب تتمثل في ظاهرة العولمة، وما تطلبت من حرية انتقال المعاملات والتجارة، وإزالة الحواجز التجارية بين الدول، وزيادة تطور المراكز المالية، مع قلة الرقابة المالية والمصرفية والقانونية على تلك المراكز وتقوم بتوفير

(1) العمري، احمد بن محمد، (2000) جريمة غسل الأموال نظرة دولية لجوانبها الاجتماعية، والنظامية، والاقتصادية،

الرياض ص (12).

(2) القسوس، مرجع سابق ص (13).

(3) الصيفي، عبد الفتاح مصطفى، (1999) الجريمة المنظمة التعريف والانماط الرياض، المملكة العربية السعودية، ط1،

(54).

الحماية السرية للحسابات، وحماية للمجرمين من الكشف على مصادر أموالهم، وتعد التحويلات الإلكترونية عن طريق العملاء، وتطور أنظمة التحويل المعتمدة على شبكات الحاسوب دون الرقابة القانونية من السلطات المختصة من الأسباب المؤدية لجريمة غسل الأموال، وكذلك نمو العلاقات التبادلية بين البنوك زاد من استخدام الحسابات المصرفية المتخصصة التي تُستخدم بواسطة العملاء⁽¹⁾.

وعلى المستوى الإقليمي نجد أن أسبابها تتمثل في تجارة المخدرات الرائجة والتي تدر مبالغ مالية ضخمة تتطلب عملية غسلها، إضافة لذلك فهناك البيروقراطية الإدارية؛ حيث التعقيدات في الأنظمة والتعليمات الحكومية والتي أدت إلى الفساد الإداري عبر الرشى المالية والعمل مقابل تمرير صفقات وإعطاء تراخيص استثمارية، واحتكار النشاطات الاقتصادية في فئة محددة من الأشخاص تسنّ القوانين التي تمنع من إقامة النشاطات الاقتصادية وهذا يؤدي للتحايل على القوانين عن طريق غسل الأموال، وكذلك ارتفاع معدل الضرائب والتي رافقها شعور بأنها لا تنفق على الخدمات العامة وتستخدم بصورة سلبية غير سليمة⁽²⁾.

تعريف وخصائص جريمة غسل الأموال

تُعرف جريمة غسل الأموال على أنها اصباح الشرعية للأموال غير المشروعة والمتأتية بأساليب الجريمة مع عدم الإفصاح عن مصدرها غير المشروع، وهي تنطوي على مجموعة من العمليات المعقدة والسرية من حيث جمع الأموال مثل الاتجار بالمواد المخدرة، والأموال الناتجة عن السرقة والاحتيال، أو التهرب الضريبي، أو الاتجار بالسلاح، أو الرقيق الأبيض، وغير ذلك من مصادر ممنوعة يمكن أن تستجد⁽³⁾.

وعرفها محمد شعيب أنها: "إخفاء مصادر الأموال القذرة الناتجة عن تجارة ودخولها في مجال الاستثمار"⁽⁴⁾.

(1) طنطاوي، إبراهيم حامد، (2003)، المواجهات لتشريعية لغسل الأموال في مصر، دار النهضة، القاهرة ص (22).

(2) الجمادي، خالد حمد محمد، (2002)، غسل الأموال في ضوء الاجرام المنظم، جامعة القاهرة ط1، ص(44).

(3) النصور، هشام، (2001) بحث في التطور التاريخي لعملية غسل الأموال وحاك الأموال، مديرية الامن العام، الأردن، ص (1)

(4) د. محمد محي الدين عوض، جرائم غسل الأموال، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، (2004)، ص (15)

وعرفها مصطفى طاهر أنها: العملية التي يلجأ إليها القائمون على الاتجار غير المشروع بالمخدرات لإخفاء وجود دخله أو إخفاء مصدره المشروع استخدام الدخل في وجه غير مشروع فضلاً عن تمويه ذلك الدخل لجعله يبدو كأنه دخل مشروع⁽¹⁾ ويمكن أن تتم عملية غسل الأموال عبر إخضاعها لدورة اقتصادية شرعية وصولاً إلى تداولها واستثمارها بصورة شرعية، وعليه فيتكون مفهوم غسل الأموال من عدة عناصر وهي:

أولاً: عنصر الشرعية، ويتمثل في إخفاء أي أثر من شأنه يوصل الجهات الأمنية والتحقيقية إلى أصل الأموال، وكذلك القدرة على نقل الأموال خارج الحدود وإعادة إدخالها لخرطها في نشاط اقتصادي شرعي، وأخيراً تكوين واجهة شرعية للتخفي لإدارة النشاط القائم على غسل الأموال.

ثانياً: عنصر اعتياد المجرم ممارسة جريمة غسل الأموال كسلوك دائم، ومهنة؛ حيث يقوم بإيجاد مركز يحقق له الحماية ضمن النظام والقوانين العامة، وقد يتم إنشاء المؤسسات الخيرية الاجتماعية التي تحمل اسمه وتحقق نشاطاته الخفية. ثالثاً: عنصر اندماج المجرم في المجتمع الشرعي بمكاسبه التي تحققت من خلال عمليات غسل الأموال⁽²⁾.

تعريف جريمة غسل الأموال في الاتفاقيات الدولية

يُعد القانون الذي صدر في فيينا عام (1988) لاتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الإتجار في المخدرات أول تعريف لجريمة غسل الأموال ونص على: " أن غسل الأموال يتمثل أما في تحويل أو نقلها مع العلم بأنها من نتاج جرائم المخدرات أو في إخفاء أو تمويه حقيقة الأموال أو مصدرها أو في اكتساب أو حيازة الأموال مع العلم وقت تسليمها أنها حصيلة جريمة من الجرائم المنصوص عليها في الاتفاقية"⁽³⁾.

(1) د. نادر عبدالعزيز شاي، تبييض الأموال (دراسة مقارنة)، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، سنة (2001) م ص (23)

(2) السفر، احمد، (2001)، المصارف وتبييض الأموال تجارب عربية واجنبية، اتحاد المصارف العربية، ص (19)

(3) اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الاتجار غير المشروع في المخدرات فيينا (1988)

وقد عرفت التوصية الصادرة عن مجلس اتحاد المجموعة الأوروبية لعام (1991) غسل الأموال⁽¹⁾ بأنه: "كل العمليات الاتفاقية بالمخدرات والمأخوذة عن اتفاقية فيينا لعام (1988)", وعرفت لجنة بازل غسل الأموال أنه: "نقل الممتلكات مع العلم أن المصدر الاجرامي والخطير من أجل إخفاء المصدر القانوني ومساعدة الأشخاص الذين يرتكبون هذه الاعمال"⁽²⁾, بينما عرفه برنامج الأمم المتحدة بأنه "عملية يلجأ إليها من يعمل بتجارة المخدرات لإخفاء مصدر الأموال الحقيقي والقيام بأعمال أخرى للتصويه ليبدو بأنه مشروع"⁽³⁾.

مفهوم جريمة غسل الأموال في التشريع الاردني

يُعرف القانون الأردني الخاص في مكافحة غسل الأموال المؤقت رقم (8) لعام 2010 والمعدل رقم (46) لعام 2007 في متن المادة الثانية عمليات غسل الأموال هي: "كل فعل ينطوي على اكتساب أموال أو حيازتها أو التصرف فيها أو نقلها أو إدارتها أو حفظها، أو استبدالها، أو ايداعها، أو استثمارها، أو التلاعب في قيمتها، أو أي فعل آخر وكان القصد من هذا الفعل إخفاء أو تمويه مصدرها أو الطبيعة الحقيقية لها أو مكانها أو حركتها أو كيفية التصرف بها أو ملكيتها أو الحقوق المتعلقة بها أو الحيلولة دون معرفة من ارتكب الجريمة المتحصل منها المال مع العلم بأنها المنصوص عليها في المادة (4) من هذا القانون"⁽⁴⁾. وقد نصت المادة (4) على الجرائم التي تعد محلاً لغسل الأموال وهي:

1. (أ) أي جريمة يعاقب عليها بمقتضى أحكام التشريعات النافذة في المملكة.
2. الجرائم التي تنص اتفاقيات دولية صادقت عليها المملكة على اعتبار متحصلاتهم محلاً لجريمة غسل الأموال.

(1) حجازي. عبدالفتاح بيومي. (2006). جريمة غسل الأموال بين الوسائط الالكترونية ونصوص التشريع. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي: 1.

(2) لجنة بازل للرقابة المصرفية ديسمبر (1988) المنبثقة عن اتفاقية الأمم المتحدة الاتجار غير المشروع بالمخدرات والمؤثرات العقلية.

(3) صندوق النقد الدولي IMF 12 فبراير (2001).

(4) قانون مكافحة غسل الأموال المؤقت رقم (8) لعام (2010) الجريدة الرسمية الأردنية. العدد السابع

(ب) تعتبر جريمة غسل الأموال جريمة مستقلة عن الجريمة المتحصل منها المال، ولا يشترط الإدانة في الجريمة المتحصل منها المال لإثبات عدم مشروعيتها⁽¹⁾.
في حين نص قانون العقوبات في المادة (24) من قانون مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب رقم (8) لعام 2010 (مع عدم الإخلال بأي عقوبة أشد ورد النص عليها في قانون العقوبات أو أي قانون على ما آخر) "على ما يلي؛

1. (أ) يعاقب بالحبس مدة لا تقل عن سنة ولا تزيد على (3) سنوات وبغرامة لا تقل عن مثل الأموال محل الجريمة كل من ارتكب أو شرع في ارتكاب جريمة غسل الأموال المنصوص عليها في هذا القانون إذا كانت الأموال المتحصلة عن جنحه.
2. يعاقب بالإشغال الشاقة مدة لا تقل عن خمسة سنوات وبغرامة لا تقل عن مثل الأموال محل الجريمة كل من ارتكب أو شرع في ارتكاب جريمة غسل الأموال المنصوص عليها في هذا القانون إذا كانت الأموال متحصلة عن جنائية.
3. يعاقب بالأشغال الشاقة المؤقتة مدة لا تقل عن عشر سنوات وبغرامة لا تقل عن مئة ألف دينار مع مصادرة الأموال وجميع الوسائط المستخدمة أو المنوي استخدامها في الجريمة كل من ارتكب أو شرع في ارتكاب تمويل الإرهاب المنصوص عليها في هذا القانون.

(ب). يعاقب الشريك والمتدخل والمحرض بالعقوبة ذاتها المقررة للفاعل الأصلي.
(ج). وفي جميع الأحوال تضاعف العقوبة في حال التكرار⁽²⁾.

خصائص جريمة غسل الأموال

1. عالمية جريمة غسل الأموال؛

ساهم التقدم التكنولوجي بإعطاء جريمة غسل الأموال الصفة العالمية من خلال تطور الاتصالات ، وهذا انعكس على تطور الطرق الاجرامية، خاصة في مجال الأموال نظراً لتحرر التجارة العالمية، وما نتج عنه من إزالة العوائق الجمركية، والاعتماد على التجارة الإلكترونية، وهذا هدد الأمن القومي والاستقرار الاجتماعي، حيث طرحت التكنولوجيا الحديثة مجموعة من المزايا كقنوات المباشرة للاتصال بأسواق العالمية

(1) قانون مكافحة غسل الأموال المؤقت رقم (8) لعام (2010) المرجع السابق.

(2) المرجع السابق.

والمراكز المصرفية والتحويلات الإلكترونية التي تتم من خلالها بطاقات الإيداع والسحب، وهذا اوجد فكرة عالمية ظاهرة غسل الأموال بهدف إخفاء المصادر غير المشروعة للأموال لإبعادها عن الشبهة وتجنباً من المصادرة⁽¹⁾.

2- جريمة غسل الأموال جريمة منظمة؛

إذا امعنا النظر في جريمة غسل الأموال نجدها من الجرائم الدولية الخطيرة التي تؤثر تأثيراً سلبياً ومباشراً على الاقتصاد الدولي، ومن اهم سماتها انها جريمة منظمة وتفرض تعدد الجناة ووحدة الجريمة مادياً ومعنوياً حيث يساهم كل منهم بعنصر من العناصر المؤثرة في الجريمة؛ والجريمة المنظمة تُرتكب بواسطة جماعات سرية منظمة تستخدم اشخاص يتم اختيارهم وفق ضوابط صارمه، ويتم تدريبهم على ممارسات وطقوس تكفل طاعتهم وولاءهم المطلق للتنظيم الذين ينتمون له، وتعتمد الجريمة المنظمة على احدث أدوات التكنولوجيا لممارسة أنشطتها؛ ويرافق ذلك عدم التزامها بالقيم الاجتماعية والأخلاقية للمجتمعات وتستخدم كذلك الجريمة المنظمة للتهريب لتحقيق غاياتها ويمكن ان تلجأ للعنف⁽²⁾.

3. استعمال الوسائل التقنية الحديثة لجريمة غسل الأموال؛

اعتمدت جريمة غسل الأموال على الاستخدام السلبي للتكنولوجيا، وساهمت في اتساع رقعتها على كافة المستويات، وعليه فقد تجاوزت حدود الزمان والمكان لتشمل العالم بأكمله، وقد طوّر غاسلو الأموال وسائل متطورة لغسل الأموال على قاعدة تكنولوجية حديثة مثل الانترنت، والحوالات الإلكترونية، والإيداعات والسحوبات النقدية عن طريق أجهزة الصراف الآلي⁽³⁾.

4. نشاط مكمل لنشاط سابق ورئيس؛

تعتمد جريمة غسل الأموال على ناتجة عن نشاط غير مشروع سابقاً مثل الاجار بالمخدرات، الإرهاب، الدعارة، الاتجار بالأسلحة، وجرائم البيئة المتعلقة بالنفايات

(1) اروي فايز الفاعوري وايناس قطيشات، ص (30)

(2) د. محمد امين البشري، التحقيق في قضايا الجريمة المنظمة، بحث ضمن سلسلة أبحاث منشورة حول الجريمة المنظمة وأساليب مكافحتها، نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، (1999) م، ص (185).

(3) ذياب موسى البدنية، المنظور الاقتصادي والتقني والجريمة المنظمة، بحث ضمن سلسلة أبحاث منشورة حول الجريمة المنظمة وأساليب مكافحتها، اكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، (1999) م، ص (191).

الخطرة وهي تعتبر جريمة مستقلة بحد ذاتها، وتكون جريمة غسل الأموال نشاط مكمل لهذه الجرائم، فهي جريمة لاحقة لأنشطة جرمية حقق مرباح مالية غير مشروعة، وهنا هي مخرج لمآزق المجرمين المتمثلة بصعوبة التعامل مع عوائد جرائمهم⁽¹⁾.

أركان جريمة غسل الأموال

تمثل الأركان المادية والمعنوية الإطار القانوني لأية جريمة، ولا تقتصر جريمة غسل الأموال باعتبارها من الجرائم التبعية على الركنين التقليديين، بل تشتمل على ما يستلزمه النص باعتبارها من شروط أولية أو اركان مفترضة أو عناصر خاصة تؤثر توافرها أو تخلفها على الجريمة وجوداً أو عدماً، وعليه فأركان الجريمة هي:

1. الركن المفترض الجريمة الأصلية.
2. الركن المادي لجريمة غسل الأموال.
3. الركن المعنوي لجريمة غسل الأموال⁽²⁾.

أولاً: الركن المفترض (جريمة غسل الأموال).

حسب النصوص الدولية، المقصود فيه هو المال القذر، وهو المال المتحصل من الجرائم الخطرة، وتكاد تجمع التشريعات الدولية على إضفاء صفة الأموال القذرة على الأموال المتحصلة من تجارة المخدرات، والأسلحة، الدعارة، الاتجار بالأعضاء البشرية، والعمالة المهاجرة، تزيف النقود، وتزيف بطاقات الائتمان والإرهاب، وجرائم الفساد الإداري والتهرب الضريبي.

وحسب اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الاتجار غير المشروع بالمخدرات والمؤثرات العقلية لعام 1988، فحددت هذا الركن بأنه كافة صور الأموال أو المتحصلات الناتجة عن جريمة من الجرائم المنصوص عليها في الاتفاقية وهذه الجرائم حددتها المادة الثالثة وهي الأموال الناتجة عن جرائم المخدرات من حيث إنتاجها، صناعتها، استخدامها، تحضيرها، وعرضها للبيع، أو توزيعها، أو تسليمها، أو السمسرة فيها، أو إرسالها بالعبور، أو نقلها، أو استيرادها، أو تصديرها⁽³⁾.

(1) اروي الضاعوري وايناس قطيشات، مرجع سابق، ص (40).

(2) د. سليمان عبد المنعم، مسؤولية المصارف الجنائية عن الأموال غير النظيفة - ظاهرة غسل الأموال، دار الجامعة الجديدة، (1999) م، ص (30).

(3) اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الاتجار غير المشروع في المخدرات والمؤثرات العقلية لعام (1988) م، المادة الثالثة بند أ.

ثانياً: الركن المادي لجريمة غسل الأموال

يمثل هذا الركن أهمية واضحة، فالجرائم بالركن المادي يجعل إقامة الدليل عليها ميسوراً كون اثبات الجانب المادي سهلاً، وهو مجموعة من العناصر المادية التي تتخذ مظهرًا ملموساً، ولا يتميز الركن المادي في جريمة غسل الأموال بشيء مختلف عما هو محدد في قانون العقوبات⁽¹⁾، ويكمن جوهر غسل الأموال في كل فعل يستهدف إضفاء مظهر مشروع على العائدات المتحصلة من الجريمة، وقد جاءت اتفاقية الأمم المتحدة عام 1988 مبينة للسلوك الاجرامي المكون لغسل الأموال وانماط هذا السلوك، والتي وردت في المادة الثالثة من الاتفاقية، وهذه الصور تشمل على تحويل الأموال الى بدائل ذات قيمة مالية، او التحويل المصرفي، او نقل الأموال وتشتمل أيضا إخفاء او تمويه حقيقة الأموال، اكتساب او حيازة او استخدام الأموال، وتحويل الأموال هي عمليات مصرفية الهدف منها تحويل هذه الأموال الناتجة عن الأنشطة المختلفة مثل: تحويل العملة المحلية المتحصلة من الجريمة الى مجوهرات، أو لوحات نادرة، ومن ثم القيام ببيعها، أو الحصول على شيكات مصرفيه بالقيمة⁽²⁾، والتحويل المصرفي هو عملية يقوم بها البنك لنقل مبلغ مادي محدد من حساب أحد العملاء ووضعه في حساب آخر لنفس العميل او لعميل آخر، وعملية إخفاء او تمويه حقيقة الأموال المتحصلة من الجريمة عملية جنائية تستوجب عقاب مقترفيها إذا كان يعلم ان مصدر هذه الأموال تنصب عليها أي فعل من هذه الأفعال⁽³⁾.

وما يخص السلوك المكون لغسل الأموال يتمثل في استخدام عائدات الجرائم أو اكتسابها أو حيازتها مع علم الجاني بأن في حقيقتها غير نظيفة، أو متحصلة من أحد جرائم الاتجار غير المشروع، وبذلك يكون سلوك تحويل الأموال ونقلها والإخفاء والتمويه لمصدرها أو اكتساب وحيازة هذه الأموال جناية أو جنحة يعد جريمة أصلية⁽⁴⁾.

(1) د. محمود نجيب حسني، شرح قانون العقوبات القسم العام، طبعة السادسة، دار النهضة العربية، القاهرة، لسنة (1989) م، ص (217)

(2) د. محمود محمد مصطفى، ص (113).

(3) هدى حامد قشقوش، جريمة غسل الأموال في نطاق التعاون الدولي، دار النهضة، القاهرة، سنة (2002) ص (23).

(4) د. نبيه صالح، ص (35).

ثالثاً: الركن المعنوي لجريمة غسل الأموال:

يقوم هذا الركن على الأصول النفسية لماديات الجريمة، حيث يفترض بوصفه اتجاهًا إراديًا منحرفًا، ويكون معاصرًا للركن المادي، وقد نصت المادة الثالثة من اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الاتجار غير المشروع بالمخدرات لعام 1988 على أن يكون الفعل ارتكب عمدًا، يتكون هذا الركن من عنصر الإرادة وعنصر العلم، حيث اشترط القدر الجنائي العام كجوهر للركن المعنوي للجريمة، فجريمة غسل الأموال هي جريمة عمدية تقوم على إرادة السلوك أو النشاط المكون لركنها المادي، ويقوم هذا الركن في حقيقته على ضرورة العلم بالمصدر الإجرامي للأموال غير المشروعة⁽¹⁾.

مراحل عمليات غسل الأموال:

أولاً: مرحلة الإيداع أو الإحلال

وتعتبر هذه المرحلة هي المرحلة التمهيدية للبدء بعملية غسل الأموال القذرة، وهي من أدق المراحل وأخطرهما على الغاسل، حيث تكمن صعوباتها في إدخال الغاسل للأموال المراد غسلها في الدورة الاقتصادية والمالية داخل الدولة، وتكمن خطورتها في الكشف عن أصول الأموال المراد غسلها، ويتم ذلك من خلال داخل النظام المصرفي أو تحويلها خارج الدولة، ويعتمد الغاسل في هذه المرحلة على توظيف الأموال الغير مشروعة عبر أساليب متعددة تتميز بصعوبة تطبيقها⁽²⁾.

ويتم إيداع الأموال عن طريق أصحابها أو عن طريق اشخاص آخرين، من خلال نظام الوديعة الاعتراف بها في كل البنوك حيث يقومون بنقل الأموال أو تحويلها الى شكل آخر من الثروة والاستثمار، ويتم ذلك من خلال المشروعات الصناعية والتجارية أو الحصول على قروض بضمان الوديعة، وهكذا تكون الأموال غير المشروعة قد اخذت صفة المشروعية، ويمكن كذلك من خلال شراء العقارات أو الذهب أو التحف النادرة، وقد يلجأ غاسلو الأموال الى تجزئتها الى المبالغ المالية الكبيرة الى أجزاء صغيرة يتم ايداعها في حسابات في بنك واحد أو عدة بنوك أو يتم شراء شيكات مصرفية أو سياحية⁽³⁾.

(1) د. محمود نجيب حسني، شرح قانون العقوبات، القسم العام، ص(502).

(2) محمد عبد الله الرشدان، جرائم غسل الأموال، دار قنديل للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، (2007) ص (55).

(3) أمجد سعود الخريشة، الإطار القانوني لجريمة غسل الأموال (دراسة مقارنة)، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة (2004) م،

ص (17).

ثانياً: مرحلة التغطية

ويتم في هذه المرحلة تجميع الأموال المراد غسلها بعدد من العمليات المعقدة بهدف فصل الأموال المشبوهة عن مصدرها غير المشروع والتمويه عنها بإجراءات من العمليات المالية والمصرفية والهدف من هذه العملية زيادة صعوبة تعقب الأموال المغسولة، ومتابعة مصادرها غير المشروعة او عسيراً ومن اهم الوسائل المستخدمة في هذه المرحلة هو تكرار تحويلات من حساب بنك الى حساب بنك اخر، وبعد ذلك تحويل النقود الموزعة في كل حساب الى حسابات متعددة أخرى⁽¹⁾.

ويمكن ان تتم التغطية تحت ظل شركات وهمية تعتمد الى قطع حلقة الوصل ما بين المال المراد غسلة وأصلة غير المشروع عن طرق إجراءات جديدة غير التي اتخذت في مرحلة الإيداع، حيث يتم فتح حسابات لدى البنوك المحلية باسم تلك الشركات الوهمية ليتم إيداع الأموال غير المشروعة فيها ثم نقلها الى البنوك الأجنبية في الخارج ليستفاد منها بشكل مشروع، وتتميز هذه المرحلة باستخدام عمليات معقدة وصعبة تنتقل بها الأموال بسرعة فائقة لبنوك خارج البلاد مثل التحويل الالكتروني والتحويل البرقي للنقود⁽²⁾.

ثالثاً: مرحلة الادماج

تعد هذه المرحلة الأخيرة لعملية غسل الأموال وهي مرحلة علنية يتم من خلالها إعطاء الصبغة القانونية للأموال غير المشروعة بعد انقطاعها عن منشئها الاجرامي، حيث يتم ادخال الأموال في العمليات المالية والاقتصادية، وتوظف هذه الأموال مرة أخرى دون ملاحظتها اذ انها اكتسبت مظهراً قانونياً، وتعد المضاربة في الأسواق المالية من أكثر الاستثمارات المشروعة والتي تساعد على دمج الأموال غير المشروعة، وكذلك يمكن الاستثمار في الأنشطة العقارية وقطاع السياحة وغيرها من الاعمال التجارية⁽³⁾.

(1) أمجد سعود الخريشة، مرجع سابق، ص (18).

(2) د. جلال وفاء محمدين، دور البنوك في مكافحة غسل الأموال، دار الجامعة الجديدة للنشر، (2001)م، ص (13).

(3) اروى الفاعوري وايناس قطيشات، ص (73)

الفصل الثاني

الإجراءات القضائية في التشريع الأردني

على الرغم من وجود توافق بين المشروع الأردني والاتفاقيات الدولية التي صادقت عليها ومن أهم هذه الاتفاقيات (اتفاقيات فينا واتفاقية باليرمو) إلا أنه يوجد بعض العوائق حالت من توافقها ومن أهمها: تعدد وتداخل الاختصاص، وتبادل المعلومات، والمساعدة القانونية، ومبدأ المساواة.

ومن أهم هذه العوائق:

أولاً: إشكالية تداخل وتعدد الاختصاص

حيث نصت المادة (4) من اتفاقية فينا لعام 1988 بشأن الاختصاص القضائي

على البنود الآتية:

ينعقد الاختصاص القضائي للدولة الطرف في الاتفاقية عن الجرائم الخاصة بغسل الأموال والواردة في الفقرة (1) من المادة (3) في هذه الحالات إذا ارتكبت الجريمة في إقليمها (م1/1/4)، أيضاً إذا ارتكبت الجريمة على متن السفينة ترفع علمها، أو طائرة مسجلة بمقتضى قوانينها وقت ارتكاب الجريمة (م1/1/4).

وكذلك نصت المادة (4) في الفقرة (ب) من الفقرة (1) انعقاد الاختصاص القضائي

للدولة في الحالات الآتية:

إذا قام بارتكاب الجريمة أحد مواطنيها أو شخص يقع محل أقامته المعتاد في إقليمها أو عندما تكون الجريمة من الجرائم المنصوص عليها في الفقرة (ج/4) من الفقرة (1) من المادة (3) وأشارت المادة (2/4) الى إمكانية وجود تنازع في مسألة الاختصاص القضائي، وقررت انعقاد الاختصاص القضائي للدولة عن الجرائم الواردة في المادة (1/3) في حالة إذا كان الشخص المنسوب اليه الجريمة موجوداً داخل إقليمها ولكن رفض تسليم نفسه⁽¹⁾.

وعلى الرغم من هذه الاتفاقيات إلا أن هناك عوائق كثيرة تتعلق بالاختصاص القضائي تثيرها نصوص اتفاقية فينا حيث تقلل هذه العوائق من الفعالية والمواجهة بشأن

(1) المادة 27 نظمت الاتجار غير المشروع بالمخدرات عن طريق البحر

عمليات غسل الأموال خاصة ان جريمة غسل الأموال ذات طبيعة دولية فقد يقع النشاط على إقليم الدولة وتقع مراحل الأخرى على إقليم دولة فاي دولة ينعقد لها هذا الاختصاص؟ فلم تعط إجابات واضحة لهذا تبنت الاتفاقيات الدولية مبدأ الإقليمية، فيجوز للدولة ان تلاحق مرتكب الجريمة على اقليمها، لذلك من الصعب تحديد الاختصاص ومن البديهي ان يكون هناك إشكالية في تطبيق الية غسل الأموال بشأن تنازع الاختصاص ولذلك وجدت الاتفاقيات الدولية لحل هذا المعوق حيث صادقت الأردن على هذه الاتفاقيات وعملت بها ⁽¹⁾.

ثانياً: تبادل المعلومات والمساعدات القانونية المتبادلة

للحد من ولعمل على مواجهة هذه الجريمة لابد من وجود تبادل للمعلومات يتطلب تعاوناً دولياً حيث اجازت المادة (2/27) من اتفاقية فينا للدول ان تطلب المساعدة المتبادلة وفقاً لأغراض متعددة ومن بينها عملية تبادل المعلومات حيث نصت المادة السابعة في الفقرة (5) لا يجوز لأي طرف الامتناع عن تقديم المساعدة بحجة سرية المعلومات ، والفقرة (8) من المادة السابعة نصت على تعيين سلطات مسؤوليتها تنفيذ طلبات المساعدة القانونية او احوالها الى الجهات المختصة للتنفيذ ، ووجت المادة التاسعة الدول الموقعة على الاتفاقية ان تعمل اتفاقيات ثنائية تتضمن :انشاء قنوات بين الأجهزة والدوائر المختصة لتسهيل التبادل السريع للمعلومات التي تتعلق بجريمة غسل الأموال حتى لا تتولد صعوبة في كشف هوية الشخص المشتبه تورطهم بهذه الجريمة ، ولمواجهة هذه الجريمة بشكل فعال يجب ان يكون هناك فعالية في تبادل المعلومات لإنها تساعد على اثبات الجريمة وتحقيق الركن المادي والمعنوي ، وجاء ذلك ضمن اتفاقية باليرمو ووجت ضرورة تبادل المعلومات .

ثالثاً: مبدأ السيادة

حيث نصت اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة التجار غير المشروع بالمؤثرات العقلية عام 1988 على مبدأ السيادة الإقليمية ونصت المادة الثانية بتمكين مبدأ السيادة الدولية وعدم التدخل في الشؤون الداخلية حتى لا تعتبر الاتفاقية تخل بالأمن والسيادة الإقليمية وأكدت الفقرة الثانية من المادة الثانية على احترام مبدأ السيادة فيما يخص

(1) الظفيري، فايز (2004) مواجهة جرائم غسل الأموال، الكويت مجلس النشر العلمي، ص (33).

التحقيق والتمثيل والادعاء وإجراءات المحاكمة وغسل الأموال المتحصلة منة ،ولا يجوز للدول الأطراف التدخل في سيادة الدول ،ويعني مبدأ السيادة انه يكون للدولة سيادتها الكاملة على اقليمها وثرواتها بشكل لا يتعارض مع حقوق الآخرين وأكدت نصوص المواد الى الحيلولة دون المساس بمبدأ السيادة والسلامة الإقليمية وكان الحل الوحيد هو التعاون بين الدول لحل إشكالية مبدأ السيادة والسلامة الإقليمية ،كما ويوجد بعض الإشكاليات يثيرها مبدأ السيادة في مجال مكافحة جريمة غسل الأموال وهي حجية الاحكام القانونية وتسليم المجرمين ،وحجية الاحكام هي عدم العودة لجريمة تم ارتكابها وتم صدور الحكم القطعي فيها ،وحجية الاحكام لا تنتج أي اثر في أي دعوى أخرى ، كما ان حجية الاحكام تدور في نطاق مبدأ مشروعية الجرائم والعقوبات، وتركزت الحجية على اعتبارات العدالة واعتبرتها اساساً، واعترفت اتفاقية فينا بأثار الحكم الأجنبي ، كما انشأت الوثائق على عاتق الدول بضرورة التعاون فيما بينها في مجال تنفيذ الاحكام الجنائية التي تصدر من دولة معينة بشأن جرائم غسل الأموال ،ونصت المادة الخامسة من اتفاقية فينا ان يتخذ كل طرف ما يلزم لتمكين من مصادرة المتحصلات من الجرائم المنصوص عليها (الفقرة 1) او الأموال التي تعادل قيمة المتحصلات التي ذكرها (م 1/5) ،ويتخذ كل طرف ما يلزم لتمكين سلطاته في تحديد المتحصلات او الأموال او الأشياء المشار اليها (م 1/5) وتجميدها والتحفظ عليها ، بقصد مصادرتها في النهاية (م 2/5)

نصت الفقرة (4/1) من المادة الخامسة في حال اذ قدم طلب يقدم الطلب الى سلطاته المختصة ليستصدر منها امر مصادرة، وينفذ الامر في حالة الحصول عليه، او يقدم الى سلطاته المختصة من الطرف الطالب المصادرة بموجب المادة (1) ليتم التنفيذ بالقدر المطلوب⁽¹⁾.

وتعد المادة الخامسة احدى المحاولات للتوفيق بين اعتبارات السيادة الإقليمية والتعاون الدولي من خلال ما نصت عليه الفقرة (3)؛ ان تسعى الأطراف الى عقد المعاهدات، او الاتفاقيات لغايات تعزيز التعاون الدولي أي في مجال المخدرات وعمليات غسل الأموال ولكن الإشكالية تتبلور من خلال وجود ظروف تحول من التعاون كالتزاعات والحروب، فهناك دول لم تنضم وبذلك تكون غير ملزمة بالاتفاقيات الدولية ، وبالنسبة

(1) اتفاقية فينا لعام (1988) المادة (5).

لتسليم المجرمين حيث جرى العمل على ان الدول سواء عقدت معاهدات تسليم او لم تعقد العمل على سن تشريعات داخلية لتنظيم موضوع تسليم المجرمين، من خلال فرض عقوبات على من يرتكب الجريمة في الخارج وتوضيح الحالات التي يتوجب بها تسليم المجرمين لسلطات الدولة التي تطلبه ويلزم تسليم المجرمين قبولاً من قبل الدول، فتسليم المجرمين يعني اجراء يتم بمقتضاه تخلي الدولة عن شخص موجود في اقليمها لدولة أخرى تطالب بتسليمه اليها لمحاكمته عن جريمة منسوب اليه ارتكابها، او لتنفيذ عقوبة مقضي بها من محاكم هذه الدولة .

وتكمن مشكلة تسليم المجرمين الذين اتهموا بانهم ارتكبوا جرائم غسل الأموال نتيجة لاعتبارات السيادة والسلامة فقد توافقت الصكوك ومنها اتفاقية فينا 1988 جواز تسليم المجرمين، واعطت للدولة السلطة التقديرية بقبول طلب التسليم او رفضه عند وجود دوافع كافية من شأنها انه يتم ملاحقته على أساس عري أو ديني، او جنسيته ومعتقداته السياسية، ولان عدم التسليم في جرائم غسل الأموال قد يؤدي الى هروب المطلوب الى دولة أخرى غير ملتزمة بالاتفاقيات الدولية وهذا ماأكدته المادة (6) من اتفاقية فينا⁽¹⁾.

الصعوبات لمكافحة جريمة غسل الأموال

هناك عدة أسباب صعوبات تواجهها جريمة غسل الأموال للوصول الى تحقيق غاياتها وأهدافها المطلوبة منها ومن اهم هذه الأسباب:

أولاً: ضعف التعاون الدولي

تتطلب عمليات غسل الأموال المرور بأكثر من دولة ولكل منها سيادتها الوطنية، التي تتمسك بها وتختلف نظرتها عن غيرها من الدول، من حيث الإجراءات لمكافحة جريمة غسل الأموال ومدى فاعليتها والاختلاف في ظروف كل دولة داخلياً عن الدول الأخرى، لذلك كان من الصعب توحيد التشريعات لمكافحة جريمة غسل الأموال على مستوى كافة الدول قاطبةً، ويعتبر ضعف التعاون الدولي في مجال مكافحة غسل الأموال لا يقتصر على عدم وجود تشريعات خاصة بل يمتد الى صعوبة ملاحقة مرتكبي جرائم غسل الأموال ومحاكمتهم او انزال العقاب⁽²⁾.

(1) اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الاتجار غير المشروع في المخدرات والمؤثرات العقلية فينا (1988).

(2) احمد، إبراهيم سيد (2010)، مكافحة غسيل الأموال، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، جمهورية مصر، ص (45).

ثانيًا: دولية الاتجار بالمخدرات

تتصف جريمة الاتجار بالمخدرات ومنذ نشأتها بالدولية، حيث ان هناك البعض من الدول تقوم بزراعتها وصناعتها، على الرغم من الجهود الدولية التي تبذل لمكافحتها والحد منها، ولكن العوائد المادية التي تعود من هذه التجارة تغري القائمين عليها مما يدفعهم الى إنفاق جزء كبير من ارباحهم غير المشروعة في عمليات غسل الأموال لتحويلها الى أموال نظيفة.

ثالثًا: السرعة في تنفيذ الجريمة

تتميز هذه المرحلة بسرعة تنفيذها، حيث إن جريمة غسل الأموال لا تحتاج لوقت طويل لتنفيذها، بل تنفذ خلال زمن قصير جدا يصل الى دقائق، وهذا الزمن كافٍ لتحويل الأموال من بنك الى اخر، أو من دولة الى دولة أخرى مما يصعب تعقب تلك الأموال.

رابعًا: التجارة الدولية والاتصالات

كان لتطور التجارة بشكل كبير في مجالات واعمال البنوك وشركات الصرافة والمؤسسات المالية وأسواق المال، الدور الكبير الذي أتاح لعصابات جرائم غسل الأموال العديد من وسائل الاستثمار الامر الذي مكنهم من إخفاء أموالهم واجراء عمليات الغسل بصورة متعددة من الدول وحرية انتقال رؤوس الأموال.

خامسًا: اتساع رقعة القطاع الاقتصادي

مع اتساع رقعة القطاع الاقتصادي في العديد من الدول الامر الذي أدى تغلغل دور القطاع الخاص في مختلف مناحي العمليات الاقتصادية المختلفة، واسهم اتساع الرقعة الاقتصادية الى وجود محترفي غسل الأموال ومشاركتهم في عمليات غسل الأموال⁽¹⁾.

سادسًا: الخبرة لدى محترفي غسل الأموال

حيث يتمتع مالكو الأموال المراد غسلها بطرق وخبرات في مجال المعاملات المالية والمصرفية على المستوى المحلي والمستوى الدولي، الامر الذي يسهل لهم أداء عملهم غير المشروع بسهولة.

سابعًا: قصور التشريعات الداخلية

تعاني العديد من التشريعات الداخلية في مجال مكافحة جريمة غسل الأموال من القصور الامر الذي استدعى الحاجة الملحة الى اصدار نظم مستقلة لمكافحة غسل الأموال في كافة الدول.

(1) إبراهيم، سيد، احمد، مرجع سابق، ص (45).

النتائج والتوصيات

الخاتمة

تعد جرائم غسل الأموال من الجرائم الحديثة، كون هذه الجريمة عالمية ودولية عابرة للحدود، حيث تقوم العصابات المنظمة بممارستها بوسائل وتقنيات متطورة جداً يصعب تتبع متحصلاتها واصولها، وكونها من أخطر الجرائم على الدول من الناحية الاقتصادية، والاجتماعية، أصبحت مكافحتها من الاولويات لدى الجهات التشريعية لكثير من الدول، وأصبح موضوع تجريم غسل الأموال من الجرائم الملحة في محاربته نظراً للأثار السلبية الناجمة عنها في كافة نواحي الحياة.

ومن خلال الدراسات العديدة التي تناولت جريمة غسل الأموال، ظهرت العديد من الحقائق حول جريمة غسل الأموال، حيث تواجه الدول ظهور متزايد للأنشطة الاجرامية المحكمة التنظيم، التي جاوزت حدود الوطنية، حيث استفاد غاسلي الأموال من الطرق والتقنيات التي تستخدمها الدوائر المالية وقطاعات الاعمال بنجاح لتدر عليهم ثروات طائلة غير مشروعة، ولاشك ان إضفاء الصفة الشرعية، وإخفاء المصدر الرئيسي للأموال، اكبر خطر يهدد النظام الاقتصادي العالمي فالمبالغ الناتجة من هذه الأموال تتجاوز بكثير مجمل الناتج القومي الإجمالي لكثير من الدول، فهي بالمحصلة النهائية تؤدي الى اضرار كبيرة بالنظم المالية الدولية والمحلية، فاصبح من الصعب تجاهل هذه الجريمة او اغفالها.

ومن هنا تبرز أهمية الموضوع باعتباره اهم المحاور الأساسية للتعاون الدولي والعربي، لإيجاد نهج مشترك لمواجهة حاسمة لظاهرة غسل الأموال باعتبارها ظاهرة إجرامية خطيرة ومدمرة على جميع المستويات والصعد.

التوصيات:

- ضرورة بذل الدول جهوداً كبيرة لمحاربة الجريمة وذلك من خلال إيجاد عقوبات رادعة لمن يرتكب الجريمة، والعمل على سن تشريعات تتلاءم مع الطبيعة الدولية والوطنية.
- العمل على تفعيل التعاون الدولي في إطار المبادئ المنصوص عليها في الاتفاقيات الدولية الصادرة بشأن غسل الاموال.
- السعي نحو عقد اتفاقية دولية عن طريق تضامن المنظمات الدولية لتتيح إيجاد إطار قانوني للمكافحة.
- العمل على إيجاد قانون رقابي يراقب أصحاب رؤوس الاموال ويحدد مصدر الاموال.
- ايجاد هيئات محلية مستقلة للرقابة ومكافحة جريمة غسل الأموال.
- ضرورة العمل على تطوير نصوص وحدة الرقابة الداخلية وضرورة توفير الكادر المالي.
- الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة والوسائل التقنية لكشف غاسلي الأموال لتحقيق الفعالية التكنولوجية للمكافحة.
- تشديد العقوبات في التشريعات الاردنية لهذه الجريمة.

المراجع

1. بندق، وائل، أنور (2005) غسل الأموال في الدول العربية دار الفكر الجامعي/الإسكندرية.
2. أمجد، سعود، الخريشة (2006) جريمة غسل الأموال دار الثقافة/عمان.
3. الرشدان، محمد، عبد الله (2007) غسل الأموال عمان، دار قنديل للنشر والتوزيع.
4. النتشة، دانة، نبيل (2018) الوسائل الدولية في مكافحة جريمة غسل الأموال، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.
5. النتشة. مرجع سابق.
6. قانون غسل الأموال الأردني المادة (4) لسنة (2007).
7. العمري، احمد بن محمد، (2000) جريمة غسل الأموال نظرة دولية لجوانبها الاجتماعية، والنظامية، والاقتصادية، الرياض.
8. القسوس، مرجع سابق.
9. الصيفي، عبد الفتاح مصطفى، (1999) الجريمة المنظمة التعريف والانماط الرياض، المملكة العربية السعودية، ط1.
10. طنطاوي، إبراهيم حامد، (2003)، المواجهات لتشريعية لغسل الأموال في مصر، دار النهضة، القاهرة.
11. الحمادي، خالد حمد محمد، (2002)، غسل الأموال في ضوء الاجرام المنظم، جامعة القاهرة ط1.
12. النسور، هشام، (2001) بحث في التطور التاريخي لعملية غسل الأموال وحاك الأموال، مديرية الامن العام، الأردن.
13. د. محمد محي الدين عوض، جرائم غسل الأموال، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، (2004).
14. د. نادر عبدالعزيز شافي، تبيض الأموال (دراسة مقارنة)، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، سنة (2001) م.

15. السفر، احمد، (2001)، المصارف وتبييض الأموال تجارب عربية واجنبية، اتحاد المصارف العربية.
16. اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الاتجار غير المشروع في المخدرات فيينا (1988)
17. حجازي، عبدالفتاح بيومي، (2006)، جريمة غسل الأموال بين الوسائط الالكترونية ونصوص التشريع الإسكندرية: دار الفكر الجامعي: 1
18. لجنة بازل للرقابة المصرفية ديسمبر (1988) المنبثقة عن اتفاقية الأمم المتحدة الاتجار غير المشروع بالمخدرات والمؤثرات العقلية
19. صندوق النقد الدولي IMF 12 فبراير (2001)
20. قانون مكافحة غسل الأموال المؤقت رقم (8) لعام (2010) الجريدة الرسمية الأردنية، العدد السابع
21. قانون مكافحة غسل الأموال المؤقت رقم (8) لعام (2010) المرجع السابق
22. المرجع السابق
23. اروى فايز الفاعوري وايناس قطيشات.
24. د. محمد امين البشري، التحقيق في قضايا الجريمة المنظمة، بحث ضمن سلسلة أبحاث منشورة حول الجريمة المنظمة وأساليب مكافحتها، نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، (1999) م.
25. ذياب موسى البدنية، المنظور الاقتصادي والتقني والجريمة المنظمة، بحث ضمن سلسلة أبحاث منشورة حول الجريمة المنظمة وأساليب مكافحتها، اكااديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، (1999) م.
26. اروى الفاعوري وايناس قطيشات، مرجع سابق.
27. د. سليمان عبد المنعم، مسؤولية المصارف الجنائية عن الأموال غير النظيفة - ظاهرة غسل الأموال، دار الجامعة الجديدة، (1999) م.
28. اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الاتجار غير المشروع في المخدرات والمؤثرات العقلية لعام (1988) م، المادة الثالثة بند، أ

29. د. محمود نجيب حسني، شرح قانون العقوبات القسم العام، طبعة السادسة، دار النهضة العربية، القاهرة، لسنة (1989) م.
30. د. محمود محمد مصطفى.
31. هدى حامد قشقوش، جريمة غسل الأموال في نطاق التعاون الدولي، دار النهضة، القاهرة، سنة (2002).
32. د. نبيه صالح.
33. د. محمود نجيب حسني، شرح قانون العقوبات، القسم العام.
34. محمد عبد الله الرشدان، جرائم غسل الأموال، دار قنديل للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، (2007).
35. أمجد سعود الخريشة، الإطار القانوني لجريمة غسل الأموال (دراسة مقارنة)، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة (2004) م.
36. أمجد سعود الخريشة، مرجع سابق.
37. د. جلال وفاء محمد، دور البنوك في مكافحة غسل الأموال، دار الجامعة الجديدة للنشر، (2001) م.
38. أروي الفاعوري وايناس قطيشات.
39. المادة 27 نظمت الاتجار غير المشروع بالمخدرات عن طريق البحر.
40. الظفيري، فايز (2004) مواجهة جرائم غسل الأموال، الكويت مجلس النشر العلمي.
41. اتفاقية فينا لعام (1988) المادة (5).
42. اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الاتجار غير المشروع في المخدرات والمؤثرات العقلية فينا (1988).
43. احمد، إبراهيم سيد (2010)، مكافحة غسيل الأموال، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، جمهورية مصر.
44. إبراهيم، سيد، احمد، مرجع سابق.

إدارة الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية Managing Job Performance in Government Organizations

اعداد

نجاح صالح عفاش الجازي

محلل مالي واقتصادي

بلدية الأشعري

مقدمة :

يُعدّ العنصر البشري من أهم عناصر الاستدامة والبقاء والتطور في المؤسسات والمنظمات وكافة الأعمال ذات الصبغة الجماعية التشاركية سواءً الخاصة أو الحكومية، ويرافق ذلك وجود جملة من الصعاب والتحديات التي قد تحد من درجة التطور والنمو، وعليه تتشكل لدى العنصر البشري السمات والمعارف والمهارات والطاقات التي تساعد على أداء دوره بصورة إيجابية، وعليه فالموظف يعمل ضمن مستويات من المسؤولية تحقق النجاح في الأعمال ونتيجة التحول الذي يشهده العالم في الجانب الإداري والاقتصادي والاجتماعي القائم على المعرفة والمهارة فقد جاء مفهوم إدارة الموارد البشرية كمفتاح أساسي لنجاح منظومة الاعمال، فالعنصر البشري هو المورد الأهم لنجاح وتفوق منظومة الأعمال (المطلق، البواردي، 2019).

ويقوم مفهوم إدارة الموارد البشرية على تداخل وتعدد مفاهيمي وفلسفي وبنوي يحقق الاستمرارية والاستدامة، وقد تبنت الادارة التنفيذية الحديثة منذ مطلع الثمانينات القرن الماضي فكرة اقتباس الممارسات الإيجابية من جميع بيئات قطاع الأعمال ودمجها في أداء ضمن منظومة تحقق الريادة والتقدم، والمرونة في مواجهة التحديات المختلفة، فالأعمال الخاصة أو ذات الصبغة الحكومية عرضه للهزات الإدارية والمالية، وهذا يتطلب درجة من القدرة للتعامل مع الحالات الطارئة، وتقليل الخسائر، ورسم مسارات مستقبلية للمنظمة أو المؤسسة (ماسي، 2018).

مشكلة الدراسة وأسئلتها

لا شك أن الألفية الثالثة جاءت بالعديد من المتغيرات التي عملت على تبني أنماطاً ونماذجاً مرتبطة في الإدارة تقوم على مستويات من التنافسية وتنظيم أسواق المنتجات وانتقال رؤوس الأموال، والتطورات التقنية المتسارعة، وطبيعة الظروف الخاصة في بيئة العمل، وعليه فقد توجهت المنظمات والمؤسسات إلى عجرات ذات توجهات إصلاحية على مستويات الأداء التنظيمي من خلال مراجعة دورية للهياكل التنظيمية وآليات عملها، وقد تطلب ذلك خفض عدد الموظفين، وتحسين أداء البقية ليتماشى مع مصلحة أصحاب المؤسسة، وهذا ساهم بشكل رئيس في التركيز على إدارة الأداء لربط الأداء الوظيفي مع الأداء التنظيمي للمؤسسات، وخاصة في القطاع الخاص، وكان لهذا التوجه الاثر الإيجابي في تطوير آليات عمل المؤسسة (المطلق، 2021).

وعليه فقد جاءت المطالبات بضرورة تبني منهج إدارة الأداء في مختلف المؤسسات الخاصة والحكومية، بالاعتماد على التحولات الحكومية، والنماذج الناجحة لهذا المنهج، فالتطبيقات الخاصة في إدارة الأعمال التي تقوم على تنوع الاساليب الإدارية الحديثة اتبنت قدرتها على احداث التغيير الإيجابي في عمل المؤسسة وطبيعة العلاقة بين الإدارة والموظفين، ورافق ذلك تراجع الاساليب الإدارية التقليدية في تحقيق الانتاجية بكفاءة وفاعلية بشكل يتماشى مع توقعات أصحاب المؤسسة، وعليه يتوجب تطبيق مفهوم إدارة الأداء في هياكل المؤسسات العامة، وخاصة الحكومية منها، وهذا ساهم في تبلور مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

كيف يمكن تطبيق مفهوم إدارة الأداء في المؤسسات الحكومية؟

وينبثق منه الآسئلة الفرعية الآتية:

- ما ابرز التحديات التي تواجه إدارة الأداء في المؤسسات الحكومية؟
- ما التجارب في تطبيقات الدولية المنظمات العامة لمفهوم إدارة الأداء.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى:

- التعرف على ابرز التحديات التي تواجه إدارة الأداء في المؤسسات الحكومية.

- التعرف على التجارب التجارب الدولية في تطبيقات المنظمات العامة لمفهوم إدارة الأداء.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في تسليط الضوء على مفهوم إدارة الأداء ودورها في تحسين العمل ضمن بيئة تفاعلية يستفيد منها أصحاب العمل والموظفون، وكذلك الاطلاع على التجارب الخاصة في 'إدارة الأداء في بعض الدول، وتوفير مادة علمية خاصة في إدارة الأداء.

منهجية الدراسة

تم تطبيق المنهج الوصفي الاستدلالي الذي يعتمد على الربط العقلاني بين المقدمات والنتائج، وذلك باستخدام الملاحظة والمتابعة الدقيقة لمكونات مفهوم إدارة الأداء من خلال مراجعة الدراسات العلمية السابقة

الإطار النظري:

يتضمن هذا الفصل مفهوم إدارة الموارد البشرية، مراحل تطور إدارة الموارد البشرية، إدارة الأداء الوظيفي، أهداف ومكونات إدارة الأداء.

مفهوم إدارة الموارد البشرية

تقوم فلسفة إدارة الموارد البشرية على تطوير قدرة المؤسسة لتحقيق النجاح من خلال العنصر البشري والذي يمثله كادر الموظفين، من خلال تسخير الإمكانيات المتعددة لتعزيز الاستفادة من الخبرات الجديدة لدعم الأهداف الاستراتيجية، وقد تعددت تعريفات إدارة الموارد البشرية لارتباطها بمتغيرات بيئية داخلية وخارجية، وهي عملية يتم من خلالها اكتساب وتدريب وتعويض الموظفين والاهتمام بعلاقاتهم في العمل وصحتهم وسلامتهم والأمور المتعلقة بتحقيق العدالة، ويعرفها (Boxall & Purcell, 2016) أنها: العملية التي تتبناها الإدارة لخلق أداء بشري تحتاجه المنظمة من خلال الكوادر البشرية (الأيدي العاملة).

في حين يرى المطلق (2018) أنها: جميع أنشطة الموارد البشرية المتضمنة وظائف استراتيجية وتشغيلية وتقوم بمسؤولياتها الاقتصادية والقانونية والاجتماعية

والأخلاقية عبر الأدوار الاستشارية والتنفيذية لتحقيق التكامل والتناغم بين مصالح الأفراد والمؤسسة.

مراحل تطور إدارة الموارد البشرية

تطورت إدارة الموارد البشرية من كون العنصر البشري هو مورداً يتم التعامل معه بأسلوب تقليدي (آلي) إلى كونه إنسان ذو ميول وشعور ورغبات وحاجات يجب إشباعها، وبالتالي هذا يعني التركيز على النتائج المرغوب في تحقيقها من قبل أصحاب المؤسسة، وقد انتقل مفهومها إلى معنى أكثر شمولية يركز على الشكل والمضمون والمستوى والمشاركة الإيجابية، وبالتالي هي تسعى لتحقيق أهداف اجتماعية وأخلاقية واقتصادية وسياسية ضمن إطار وسياق المؤسسة وطبيعة عملها وأصحابها (بوكسل وبيورسيل، 2016).

وتعود البدايات لهذا النمط الإداري إلى بداية الثلاثينات القرن الماضي خاصة مع ظهور البيروقراطية، بعد الحرب العالمية الأولى، فقد ظهرت مؤسسات تهتم في شؤون العاملين، وهذا اضطر الدول والحكومات الغربية إلى سنّ القوانين والتعليمات التي تهدف إلى تحسين ظروف العمل وتحقيق الاحتياجات الصحية والأمنية للعاملين والحفاظ على حقوقهم مع الاحتفاظ في سجلاتهم، وقد تأثرت هذه المرحلة في نظرية تايلور للإدارة الحديثة (Tylor)، والمدرسة البيروقراطية لدى فيبر (Weber)، ثم مرحلة التفاوض والمساومة بعد الحرب العالمية الثانية، حيث تزايدت ضغوط النقابات والتحركات العمالية للتفاوض بخصوص حقوق العمال، وهذا أدى إلى ظهور متخصصي الموارد البشرية لتطوير السياقات المهنية وتطوير العاملين (Torrington et al, 2008).

ثم جاءت بعد ذلك مرحلة الأداء العالي القائمة على نمو الأسواق والتقنيات المتضمنة التنافسية وفلسفة العولمة، حيث الاهتمام في الرأس المال المعرفي، والتحول نحو اقتصاديات المعرفة، وزيادة استمرارية وتحقيق الميزة التنافسية، وعليه فقد قررت الجمعية الأمريكية ASPA إحلال مسمى إدارة الموارد البشرية محل إدارة الأفراد في منتصف التسعينات القرن الماضي (الساعدي، 2017).

ويعد إطار القدرة، والدافعية والفرصة (AMO) لضم المكونات الأساسية لسياسات الموارد البشرية هو المنطلق الأساس لإدارة الموارد البشرية، وعليه فقد سميت بالنظرية الفوقية (Meat Theory)، فالقيم المبنية على الموارد تعظم أهمية الموارد الداخلية

كقيمة مضافة وميزة تنافسية، وعليه تتدخل ممارسات إدارة الموارد البشرية للتأثير في مهارات واتجاهات وسلوكيات الموظفين لتحقيق أفضل النتائج المرغوبة وتحسين الأداء النوعي للمؤسسة، فالاعتماد على الكفاءات أكثر العمليات امتداداً لتفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية (المطلق، 2018).

إدارة الأداء الوظيفي

يعد التفاعل بين حوكمة المؤسسات وإدارة الموارد البشرية من أهم الاتجاهات السائدة بضبط أعمال المنظمات للسعي نحو تحقيق فلسفتها ورؤيتها وأهداف الاستراتيجية، ونتيجة التوجه نحو تحقيق مصالح أصحاب العمل وتغليبها أثناء عمل المؤسسات، وزيادة مستويات رواتب كبار الإداريين، وتراجع التركيز على مصالح الموظفين والعاملين في المؤسسات، فقد ظهر وبشكل واضح انخفاض في الأمان الوظيفي للموظفين، والرواتب، ومع ظهور بيانات تنافسية نتيجة زيادة حجم التجارة الدولية والمنافسة، وإعادة ترتيب أسواق المنتجات ورؤوس الأموال، والتغيرات التكنولوجية والاتصالات، كل ذلك تطلب من المؤسسات مراجعة هياكلها وعملياتها، وهذا ساهم بشكل رئيس في ظهور إدارة الأداء في المؤسسات، وتقوم فلسفتها على ربط الأداء الوظيفي مع الأداء التنظيمي للمؤسسات (Collings et al, 2018).

تعد إدارة الأداء مفهوماً حديثاً، حيث ظهر في فترة الثمانينات القرن الماضي بمفهوم بسيط، يقوم على أداء الموظفين لأدوارهم عبر استخدام قدراتهم بشكل مثالي، بهدف تحقيق أو تجاوز الأهداف والمعايير الموضوعية التي تحقق أهداف المؤسسة، وهي أحد أساليب الإدارة الاستراتيجية التي تدعم الأهداف العامة للمؤسسة عبر ربط أهداف عمال المؤسسة مع رسالة المؤسسة، وهي نظام متكامل إدارياً وفنياً يهدف لتحقيق الأهداف وتقييم كيفية العمل على تحقيقها، وتعزيز أصحاب الأداء النوعي والمميز، وهذا يعني ترجمة الغايات والأهداف النظرية على المستوى الاستراتيجي، إلى حقائق ملموسة عملياً على المستوى التنفيذي، وتستهدف الموظفين (Sparrow & Hiltrop, 1994).

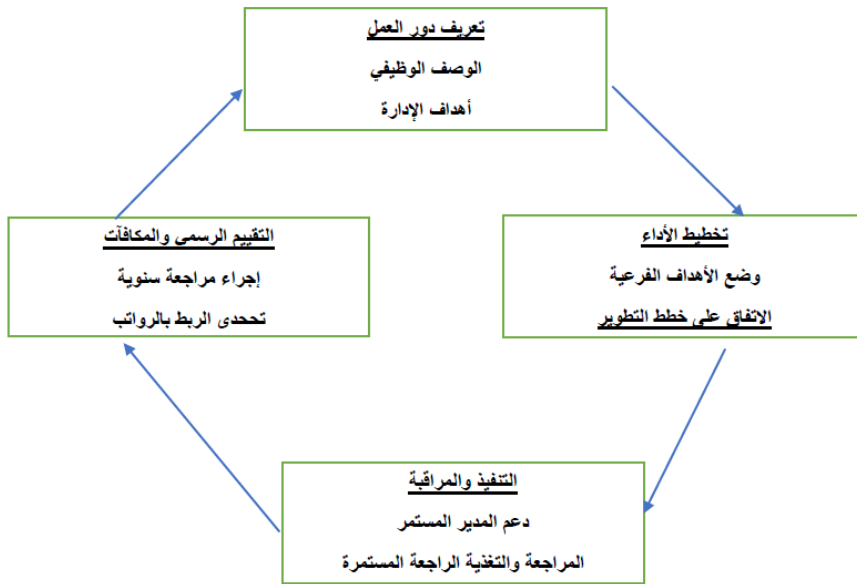
وقد ظهرت إدارة الأداء من الإدارة بالأهداف، والتي هي أهم المناهج العلمية المرتبطة في تحقيق نتائج نوعية بناءً على الأهداف الموضوعية، وهي تتطلب التركيز على الأهداف القابلة للتحقيق من أجل الوصول إلى أفضل النتائج باستخدام الموارد المتاحة،

وعليه ففقد تقاطعت إدارة الأداء مع الإدارة بالأهداف من خلال تحقيق الغايات الوظيفية المميزة، وأهداف التنمية والتطوير الوظيفي، وتتميز إدارة الأداء بأنها تركز على العمق الوظيفي بين الموظف والمؤسسة من جهة، وبين الأداء الفردي والاستراتيجي من جهة أخرى، وهذا جعلها تمتلك القدرة على الاستدامة، وهي كذلك تطبق على كافة الموظفين وليس فقط على الإدارة كما هو الحال في الإدارة بالأهداف، والتي تعتمد على مقاييس الأداء الكمية، في حين الإدارة بالأداء تتضمن كل المقاييس الكمية والنوعية، وهذا ساعد على تحول تركيز المؤسسات من معيار الأداء المالي، إلى تطوير وتمكين الموظفين (Fowler, 1994).

أهداف ومكونات إدارة الأداء

تتمثل أهداف إدارة الأداء في تحسين الأداء، والسعي الجاد لتنمية وتطوير الموظفين، والاتجاه نحو تلبية توقعات أصحاب العلاقة والمستفيدين، واستثمار قدرات التواصل والمشاركة في جميع القضايا الاحتمية بفضل أيدولوجية الوصول إلى الغايات والأهداف المتفق عليها، بمعنى هي إدارة تقوم على التوافق بدلاً من الإجبار وأصدار الأوامر.

وتتكون إدارة الأداء من مراحل تؤكد أن أداء المهام الوظيفية ينشأ من أهداف المؤسسة، فالاهداف الفردية تترجم الأهداف الاستراتيجية إلى واقع، وكذلك المراجعة القائمة على تقييم سنوي يحدد نقاط القوة والضعف، فالنتائج قد ترتبط بالراتب على مختلف مستويات المؤسسة، ويمثل الانخراط العملي لجميع الأطراف في المؤسسة مكوناً هاماً، ويمثل الشكل (1) مراحل عملية إدارة الأداء كما وضعه (Torrington et al, 2008).



الشكل (1) مراحل عملية إدارة الأداء كما وضعه (Torrington et al, 2008).

يوضح الشكل (1) أن مكونات نظام إدارة الأداء شاملة تتضمن (التخطيط الاستراتيجي، التنظيم، التنفيذ، التقويم المستمر، والتحسين المستمر).

عرض ومناقشة نتائج الدراسة

السؤال الأول: ما التحديات التي تواجه إدارة الأداء في المؤسسات الحكومية؟
تعد رسالة المؤسسة وغاياتها وقيمها أساس انطلاق إدارة الأداء، ثم يأتي بعد ذلك تحديد أهداف المنظمة الاستراتيجية، والتي تعكس رسالة المؤسسة وتدعمها بشكل إيجابي، وربطها في تطلعات الموظفين على المستوى الفردي، وهذا نظرياً قد نجده سهلاً ولكن من الناحية التطبيقية فالتحول في استراتيجية المؤسسة إلى أهداف واضحة يُعد أمراً صعباً، وعليه فقد واجهت تطبيق نظام إدارة الأداء جملة من التحديات تتمثل في الآتي:

أولاً: المعيارية السائدة:

رغم أهمية إدارة الأداء إلا أن الدراسات العلمية لم تحدد مقدار المنفعة المتحصلة إدارة الأداء باعتبارها وسيلة لإدارة الموظفين والمؤسسة، فالمنظور التوحيدي قد لا يعتمد على تعدد المصالح في الواقع المؤسسي، وما يدعم ذلك قلة الاهتمام بتأثير الأسواق المختلفة على نظام علاقات الموظفين، فالدول مثل الولايات المتحدة الأمريكية، والمملكة المتحدة، التي تتبنى النظرية الرأسمالية نجدها تتميز بأنظمة إدارة العمال المعتمدة في الأساس على إشارات السوق ووفقاً لسياسات حيث تتضمن الرواتب عنصر الأداء، وكذلك يقل تأثير الأنظمة في دول كالمانيا التي يقل اعتمادها على ظروف السوق، فزيادة مدة البقاء في الوظيفة يزيد من احتمالية استثمار المؤسسات لموظفيها، وتميل الرواتب على الأقدمية بدلاً من الأداء (Collings et al, 2018).

ثانياً: محدودية الترابط بين مكونات عملية إدارة الأداء.

قد تعجز النماذج القائمة على دمج عناصر إدارة الأداء، وقد يُعزى السبب في ذلك إلى عدم القدرة على الدمج بين الأنشطة، ففي الأساس يدمج تقييم الأداء مع تخطيط الأداء، بحيث تربط الأهداف الفردية بالأهداف التنظيمية العامة، وبالتالي يتطلب الأمر دوافع النجاح لضمان الربط بين تلك الأهداف المتمثلة في عوامل مالتغذية الراجعة وخطط التنمية الشخصية وتقييمها، ومن الضروري أن تدرك المؤسسات أن الممارسات تسير بشكل متناسق أو بصورة تتشتت في اتجاهات مختلفة بشكل متعارض (Buchner, 2007).

ثالثاً: الفاقد الاستراتيجي

يواجه عمل المؤسسات تحديات في تنفيذ خططها الاستراتيجية، لأن استراتيجيات العمل لا تنتج دائماً عن التخطيط المنطقي، فهناك فرقاً بين الاستراتيجيات المحققة وغير المحققة، وبين الاستراتيجيات المقصودة والطارئة، وهناك احتمالية لظهور بعض الاستراتيجيات التي لا تتبع التخطيط التقليدي، وقد تتطور ضمن عملية تدريجية وفقاً لعوامل الواقع والتفاعل بين العوامل السياقية المختلفة، وعليه فإن عملية إدارة الأداء تواجهه وهذا يسمى بالفاقد الاستراتيجي لكونها عملية ترجمة الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة إلى أهداف وظيفية تنفيذية (المطلق، 2021).

صعوبات قياس الأداء

الأهداف القابلة للقياس هناك صعوبة في قياسها خاصة إذا كانت البيئة الخاصة في العمل غير مستقرة، إلا أن بيانات العمل الحالية تتميز في الاستقرار مع وجود احتمالية أن الأهداف الحالية قد لا تناسب المستقبل، وهذا يتطلب من المؤسسة التوجه نحو تحديد فترة زمنية مناسبة لتطبيق الأهداف، ويجب تقييمها لأحداث التغييرات المطلوبة (Mabey et al, 1998).

النوعية في قياس الأداء

القياس النوعي للأداء يتحقق للمؤسسة فاعلية إدارة الأداء، وهذا يتطلب منها أن تختار نوعية الأداء للتمكن من قياسه لاثبات وجود علاقة أو صلة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء الخاص بالمؤسسة، وأن لم تظهر أدلة قطعية تثبت تلك الصلة، وبصرف النظر أن تحسين الأداء الفردي سوف يحقق انعكاس إيجابي على الأداء المؤسسي إلا أن الواقع يؤكد ذلك وأن كان أكثر بطريقة تتميز بالتعقيد لأن ما يتم تحقيقه على المستوى الفردي الجزئي لا يعني تحسين الأداء المؤسسي الكلي خاصة إذا لم ترتبط الوظائف بشكل جوهري مع أهداف الفريق والإدارة والمنظمة (DeNisi, 2000).

صدق وثبات نتائج قياس الأداء

يساعد التقييم على اعطاء الجاني الرسمي لإدارة الأداء، فصدق وثبات أدوات القياس أهم ما يميزها، فالثبات في إدارة الأداء يعني أن القرار لا يختلف كثيراً في حال ما تم اتخاذه من أفراد آخرين، ويؤكد الصدق أن الاداة تقيس ما صممت له، وعليه فالوقت الكافي لاستنتاج مؤشرات الأداء لضمان أنها تعكس الأداء الذي تهدف له المؤسسة، ومع أن التغذية الراجعة ركن أساسي في إدارة الأداء إلا أن التقييم للأداء ليس دقيقاً كونه سنوي، وعليه فالتقييم يمكن أن يكون نوعاً من التغذية الراجعة الذي يعطي نتائج متقدمة (Williams, 2002).

السؤال الثاني: ما التجارب الدولية في تطبيقات المنظمات العامة لمفهوم إدارة الأداء.

أولاً: التجربة الأمريكية

تعرضت الخدمة المدنية الأمريكية كثير من التحولات، وكان أبرزها إعادة ابتكار الحكومة في التسعينات من القرن الماضي، حيث بدأت بالنظام الفيدرالي خلال إدارة كل من

الرئيس الأمريكي كلينتون القائمة على التركيز على اللامركزية وتبسيط علاقات العمل التعاونية ، وتخفيف الرقابة النظامية وتحجيم القوى العاملة الفيدرالية والتركيز على نتائج إدارة الأداء لذا يعد نظام الخدمة المدنية الحافز الحقيقي لممارسة مبدأ الجدارة وزيادة مشاركة المديرين في صنع السياسات وتنفيذها في المؤسسات، وقد قام نظام اصلاح الخدمة المدنية على الآتي:

1. دمج صنع سياسية وإدارة الموارد البشرية ضمن وظائف الإدارات الحكومية والسلطة التنفيذية.
2. التوجه نحو لامركزية الهياكل التنظيمية، وتفويض أغلب وظائف إدارة الموارد البشرية للوكالات والهيئات العامة، حيث تشمل الإستقطاب، والإختيار والتوظيف والترقيات.
3. رفع كفاءة وفاعلية الأداء من خلال تبسط نظم الوظائف والرواتب.
4. انسيابية التخفيض في القوى العاملة وإجراءات الإستئناف .
5. تطوير نظم إدارة الأداء باستخدام نظم متنوعة لرواتب ومكافآت الأفراد والجماعات.
6. التركيز على نظام الخصخصة لتخفيض تكلفة العمالة من خلال التعهدات مع المقاولين وغيرها (Walters 2002).

ثانياً: تجربة المملكة المتحدة.

شهد نظام الخدمة المدنية تحولات كبيرة حيث قام على منهج الخصخصة وما رافقها من صعوبات وتحديات تطلبت المزيد من الوقت للوصول للنموذج الأفضل، وقد تكون هذه التحولات إجبارية حيث نتج عنها تقليص للتوظيف الحكومي واستبدال الأدوار مع القطاع الخاص لتحقيق التنمية، والتوجه الحكومي نحو إصدار التشريعات وضمان العدالة وتحقيق الكفاءة، أي أن النموذج البريطاني عمل على إثراء القطاع الخاص، وقد اسهمت التوصيات الإصلاحية في الحفاظ على الأداء العالي المطلوب لإدارة الأداء، إلا أن الفجوات المهارية استمرت ومثلت تحدياً كبيراً لتحقيق أهداف الخدمات العامة وعليه، فقد ظهرت القيادة التحويلة لمعرفة التحديات والأولويات من وجهة نظر مديري الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في المؤسسات العامة للعمل على تقليل أهم هذه التحديات

وهي الراتب العادل وتطوير القيادة وثقافة التغيير والتطوير التنظيمي) (Vere & Butler, 2007).

ثالثاً: في السعودية.

انطلقت فكرة تحديث أنظمة الخدمة المدنية من خلال برامج رؤية المملكة 2030 والذي تناول الدليل الإرشادي المحتوي على نظام إدارة الأداء لتحديد الاحتياجات التنموية والتطويرية للموظف، والترقية، وتحديد المواهب، وقد اشتمل هذا الدليل الإرشادي على كافة المؤسسات دون معطيات محددة وكذلك ركز على حالة التأهب والاستعداد من طرف المنظمة بتوفير متطلبات تساعد على ضمان جودة تطبيق نظام إدارة الأداء واشتمل أيضاً أن الفئة المستهدفة تشمل موظفي إدارة الموارد البشرية ومديري الوحدات التنظيمية والموظفين الخاضعين للتقييم (Taibale, 2016).

ويحدد الدليل الإرشادي عملية إدارة الأداء لعدة مراحل تبدأ من مرحلة تخطيط الأداء ووضع الأهداف، ثم مرحلة مراجعة الأداء نصف السنوية، تليها مرحلة مناقشة الأداء نصف السنوية، وصولاً إلى مرحلة التقييم النهائي للأداء، وبعد ذلك تأتي مرحلة المناقشة النهائية لدى التقدم نحو الأهداف، وأخيراً مرحلة تقييم لجنة إدارة الأداء لإتخاذ القرارات الوظيفية لتحسين الأداء (المطلق، 2021).

التوصيات

توصي الباحثة بالآتي:

1. التحول التدريجي والمدرّوس من المركزية إلى اللامركزية في الإصلاحات المتعلقة بممارسة إدارة الموارد البشرية ضمن إطار المسؤولية والمسائلة.
2. تطوير القيادة القادرة والمؤهلة للتعامل مع مختلف أطراف المؤسسات ومع المعلومات بحيث تتخذ القرارات وفقاً لسلم الأولويات لتحقيق الأداء النوعي والالتزام العالي داخل المؤسسات.
3. بناء نظام قانوني يحتوي على أنظمة ولوائح وتعليمات شاملة تعمل على ترجمة السياسات لواقع ملموس لتتلاءم متطلبات بيئة العمل في المؤسسات مع احتياجات الموظفين.
4. العمل على إحلال ثقافة التغيير والتسويق لها بحيث تضيء الشعور بقيمة جميع ذي العلاقة في نظام إدارة الأداء من خلال الاستفادة من أدوات التخطيط الاستراتيجي وتنفيذ وتقييم التغيير المطلوب.

المراجع العربية:

- الساعدي، مؤيد. (2017). الفكر الاستراتيجي للموارد البشرية: رؤية فلسفية معاصرة وتوجهات تطبيقية -الأردن: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع.
- ماسي، أندرو. (2018). الكتاب المرجعي الدولي لنظم الخدمة المدنية. (ترجمة /مازن فارس). الرياض: مطابع الحميضي.
- المطلق، نايف والبواردي، فيصل. (2019). التكامل بين أهداف إدارة الموارد البشرية والأهداف الاستراتيجية في الوزارات السعودية، مؤتمر التنمية الإدارية في ضوء رؤية المملكة 2030، 18-20 مارس (2019) الرياض: معهد الإدارة العامة.
- المطلق، نايف. (2021). إدارة الأداء الوظيفي في المنظمات العامة: رؤية تحليلية نقدية، المجلة العربية للإدارة، 41 (1) 187-208.

المراجع الأجنبية:

- Armstrong, M & Angel, B.(2005). Performance Management Performance: Management in action. London.
- Boxall, P. & Purcell, J.(2016). Strategy and Human Resource Management 4th ed. U.K Palgrave Macmillan.
- Buchner, T.W.(2007). Performance Management Theory: A Look from the Performers Perspective with Implication for HRD “ Human Resource Development International, 10 (1): 59-73.
- Collings, D.G., Wood ,G.T. & Szamosi, I.T.(2018). Human Resource Management: A Critical Approach. 3rd ed. Routledge.
- DeNisi, A.S.(2000). “Performance Appraisal and Performance Management” In: K.J. Klein & S Kozlowski (Eds) Multilevel Theory, Research and Methods in Organizations. San Francisco: Jossey-Bass.
- Fowler, A.(1990). “ Performance Management: The MBO of the 90s” Personal Management, 22 (7), 47-51.
- Mabey, C., Salaman, G. & Story, J. (1998). “Human Resource Management: A Strategic Introduction. Oxford: Black Well.
- Sparrow, P., & Hiltrop, J.(1994). European Human Resource Management in Transition Hertfordshire: Prentice-Hall.
- Taipale, A.(2016). From Administrative to Strategic Human Resource Management: A Case Study of factors Affecting the Transformation. MT, Aalto University.
- Torrington, D., Hall, L. & Taylor, S.(2008). Human Resource Management. 7th ed. Essex: Pearson Education Limited.
- Vere, D., & Butler, L.(2007). Fit After Business: Transforming HR in the Public Sector. Chartered Institute of personal & Development.
- Walters, J.(2002). Life After Civil Service Reform: The Texas, Georgia and Florida Experiences. White Plains, NY: IBM.
- Williams, R.S.(2002). Management Employee Performance: Design and Implementation in Organizations. London: Thomson.

أثر البوابات الإلكترونية في عمليات إدارة المعرفة "دراسة ميدانية في وزارة المياه والري الأردنية"

الدكتور معاذ خالد عبد الرحيم أبو رمان

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر البوابات الإلكترونية بأبعادها (المقدرات الجوهرية، المقدرات المساندة، خدمات الويب) في عمليات إدارة المعرفة بأبعادها (بناء المعرفة، خزن المعرفة، نقل ومشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) في وزارة المياه والري الأردنية، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، لتحديد ووصف وطبيعة الظاهرة وبيان العلاقة بين متغيراتها واسبابها واتجاهاتها وايضا تم استخدام الاسلوب السببي، ولتعرف على الظاهرة في ارض الواقع تم استخدام منهج الدراسة الميدانية. ولتحقيق الاهداف من خلال الدراسة قام الباحث بعمل مقابلات والتواصل مع بعض الموظفين وبتصميم وتطوير استبانة كأداة رئيسه لجمع البيانات، مكونه من مجموعه من الفقرات، للإجابة على فرضيات الدراسة. من خلال مجتمع الدراسة المتمثل بالموظفين بجميع مستوياتهم في وزارة المياه والري الاردنية والذين يملكون جهاز حاسوب واتصال بشبكة الحاسوب والبالغ عددهم (2782) حيث تم اختيار عينة طبقية تناسبية من المجتمع عددها (341) مفردة وتم توزيع (341) استبانة عليهم وتم استرداد (320) استبانة منها (318) صالحه للتحليل الاحصائي حيث قام الباحث بتفريغ البيانات وتحليلها باستخدام العديد من الوسائل والاساليب الاحصائية لاختبار الفرضيات مستخدما برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية.

بعد تحليل البيانات المفرغة من الاستبانات وتفسيرها والتي تختبر الفرضيات خلصت الى اهم النتائج كالتالي: وجود أثر ذو دلالة إحصائية ل البوابات الإلكترونية في عمليات إدارة المعرفة، في وزارة المياه والري الأردنية. وكانت اهم التوصيات: توفير ظروف ملائمة للموظفين من خلال اتخاذ قرارات داعمة لثقافة موجهة نحو المعرفة واجراء تغييرات على نظام الحوافز وربطة بتنفيذ عمليات إدارة المعرفة من خلال الابداع والتميز والأداء. تمكين العاملين من خلال توفير بنية تحتية وخدمات الكترونية مع مراعات الفروق العلمية والخبرات، وحاجات المناطق الجغرافية المختلفة. توفير خدمات الكترونية على البوابة الإلكترونية من خلال أتمته الروتينيات والقواعد بشكل مخصص وتجميعها في البوابة الإلكترونية وربطها بقواعد البيانات المختلفة، لتنتميز عن المنظمات الأخرى من أجل تنفيذ عمليات إدارة المعرفة من خلال البوابة الإلكترونية. الكلمات المفتاحية: البوابات الإلكترونية، عمليات إدارة المعرفة، وزارة المياه والري الأردنية

Impact of Web Portal on Knowledge Management Processes “A Field Study in Ministry of Water and Irrigation -Jordan“

Abstract

The study aimed to identify the impact of electronic portals at their most remote levels (intrinsic capabilities, supporting capabilities, web services) in knowledge management processes at their most remote levels (knowledge building, knowledge storage, knowledge transfer and sharing, knowledge application) in the Jordanian Ministry of Water and Irrigation, where the researcher used the descriptive analytical approach. To identify and describe the nature of the phenomenon and to indicate the relationship between its variables, causes and trends, the causal method was also used, and to identify the phenomenon on the ground, the field study method was used. To achieve the objectives of the study, the researcher conducted interviews and communicated with some employees and designed and developed a questionnaire as a main tool for data collection, consisting of a set of paragraphs, to answer the study's hypotheses. Through the study population represented by employees of all levels in the Jordanian Ministry of Water and Irrigation, who own a computer and a computer network connection, which numbered (2782), where a proportional stratified sample was selected from the community numbering (341) individuals, and (341) questionnaires were distributed to them, and (320) were retrieved. A questionnaire, including (318) is valid for statistical analysis, where the researcher unloaded the data and analyzed it using many statistical methods and methods to test hypotheses using the Statistical Package for Social Sciences.

The most important results were obtained are: the existence of a statistically significant impact on the features of web portal on knowledge management processes in the Ministry of Water and Irrigation of Jordan. the study recommended: Taking a supportive decisions of a knowledge-oriented culture, and Making changes to the incentive system and linking it to implementation of the knowledge management processes through innovation, differentiation and performance. Empowering employees through providing the information technology infrastructure to access the web portal and electronic services, taking into account the scientific qualification differences and experiences, and the needs of different geographic regions. Implementation of knowledge management processes based on web portal through the automated of routines and rules in customize manner and collected them in web portal linking them to different databases, that lead to differentiate from other organizations.

Keywords: Web portal, Knowledge Management processes. Ministry of Water and Irrigation of Jordan.

1. المقدمة

التطور السريع وثورة المعلومات والمعرفة التي أدت الى احداث نقلة نوعية لدى المنظمات التي ابرزت دور المعرفة في تحقيق اهداف المنظمة والنجاح في بيئة عمل شديدة التنافس والمعتمدة على المعرفة، بل وأن الاقتصاد العالمي سمي باقتصاد المعرفة، القائم على أساس المعرفة لدى المنظمات والافراد. مع بدء عصر المعرفة وظهور المنظمات الخلاقة او المنظمات القائمة على المعرفة وظهور المنتجات ذات الكثافة المعرفية توجهت المنظمات الى التحول الإيجابي نحو الاقتصاد القائم على المعرفة ومن هنا برز مفهوم إدارة المعرفة وأهميته في تحقيق اهداف المنظمة.

كما أكد عديد من الدراسات، على الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة حيث تقوم بالنقاط ومعالجة وتخزين ونشر للمعلومات وذلك بسبب التطور الكبير في تكنولوجيا الشبكة العالمية للمعلومات "الانترنت" والخدمات التي تقدمها، من خلال البوابات والمواقع الالكترونية من معرفة ومعلومات وبيانات والتي تعتبر أحد الأمور الهامة في الألفية الثالثة. وقد اعتبرت ظاهرة البوابات الالكترونية، الموجودة على الخوادم المتصلة بالشبكة العالمية للمعلومات، أحد أهم الأمور في الحصول على المعرفة والمعلومات. حيث ساهمت هذه البوابات الالكترونية، بنشر المعرفة ليقوم مستخدمو الشبكة العالمية بالحصول على المعرفة والمعلومات، بشكل يومي من خلال البوابات الالكترونية، لتشكل لديهم العالم الافتراضي، في الفضاء الالكتروني. وهذا التوجه الحديث لاستخدام البوابات الالكترونية كنظام لإدارة المعرفة لدعم إدارة المعرفة في المنظمات، وهذا ما أحدثه تطور تقنية الويب من قدرة البوابة على التفاعل مع المستخدمين.

2. أهمية الدراسة :

تستمد هذه الدراسة أهميتها، من خلال النقاط التالية :

- الأهمية العلمية : يعد موضوع البوابات الالكترونية كنظام لإدارة المعرفة توجها حديثا لما تمتلكه البوابات الالكترونية من ومقدرات لدعم إدارة المعرفة وايضا إدارة المعرفة كموضوع وذلك لأهمية المعرفة التي تزيد من القدرات لدى العاملين في المنظمة والذي ينعكس بدوره على قدرات المنظمة ككل. وتوفير مصادر معلومات ومراجع للباحثين والدارسين في هذا الموضوع وذلك مع قلة الابحاث العربية التي تناولت موضوع البوابات الالكترونية بشكل خاص. حيث تم تناول بالدراسة والوصف والتحليل مفهوم إدارة

المعرفة وعملياتها والبوابات الالكترونية و الموجهة نحو ادارة المعرفة نظريا وفي الميدان.

- الاهمية العملية: اهمية قطاع المياه الذي ينتمي اليه مجتمع الدراسة وحساسيته بالنسبة للأردن بشكل خاص لاعتبار الاردن أفقر الدول مائيا. واجراء مثل هذه الدراسة توفر لوزارة المياه والري الاردنية قاعدة معلومات يمكن ان تساعد في عملية التحول الايجابي نحو اقتصاد المعرفة وذلك من خلال تقديم انموذج ونتائج وتوصيات التي ستتوصل لها الدراسة لتوفر أسبقية في تحديد البوابات الالكترونية وأثرهما في عمليات إدارة المعرفة. واهمية التركيز على إدارة المعرفة بعد انطلاق جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الاداء الحكومي والشفافية، والتي ركزت على دور إدارة المعرفة في تطوير الاداء المؤسسي، والتي تخدم أحد الاهداف الاستراتيجية، في الوزارة وهو تنمية وتطوير القدرات المؤسسية والعمل على استدامتها.

3. أهداف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى:

- ✓ تحديد أثر البوابات الالكترونية في عمليات إدارة المعرفة في وزارة المياه والري.
- ✓ التعرف على مستوى تطبيق البوابات الالكترونية في وزارة المياه والري.
- ✓ التعرف على مستوى توافر عمليات إدارة المعرفة في وزارة المياه والري.
- ✓ تحديد التغير في علاقة الاثر البوابات في عمليات إدارة المعرفة في وزارة المياه والري.

4. مشكلة الدراسة

بسبب وجود عناصر قوه في وزارة المياه والري الأردنية من بنية تحتية المتمثلة بشبكات الاتصال واجهزة الحاسوب والخوادم وأنظمة وخصوصا البوابة الالكترونية كاداه من ادوات تكنولوجيا المعلومات و مع وجود موارد بشرية كفؤه وحاجة وزارة المياه والري لتنفيذ إدارة المعرفة من خلال البوابات الإلكترونية كان لابد من ايجاد الوسائل والاساليب والممارسات لتتفاعل هذه البوابات الالكترونية، كنظام لإدارة المعرفة واداه من الادوات التكنولوجية، لتدعم عمليات إدارة المعرفة.

وبسبب حداثة الاهتمام بالبوابات الالكترونية، كتكنولوجيا لها تأثير في عمليات إدارة المعرفة، وان ابراز دور ودورها الفاعل في انجاح العلاقة بين البوابة الالكترونية وعمليات إدارة المعرفة لتحقيق وظيفة البوابة. كان لابد من بيان اثر البوابة الالكترونية في عمليات ادارة المعرفة من اجل تفسير العلاقة. ومن هنا برزت مشكلة هذه الدراسة.

5. اسئلة الدراسة

- السؤال الرئيس الأول: هل هنالك تأثير ل البوابات الالكترونية في عمليات إدارة المعرفة لدى وزارة المياه والري الأردنية؟ وينبثق عنه الاسئلة الفرعية التالية:
- هل هنالك تأثير للمقدرات الجوهرية للبوابات الالكترونية في عمليات إدارة المعرفة لدى وزارة المياه والري الأردنية؟
 - هل هنالك تأثير للمقدرات المساندة للبوابات الالكترونية في عمليات إدارة المعرفة لدى وزارة المياه والري الأردنية؟
 - هل هنالك تأثير لخدمات الويب للبوابات الالكترونية في عمليات إدارة المعرفة لدى وزارة المياه والري الأردنية؟

6. فرضيات الدراسة:

H01 "لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية ل البوابات الالكترونية بدلالة أبعاده مجتمعه (المقدرات الجوهرية، المقدرات المساندة، خدمات الويب) في عمليات إدارة المعرفة بدلالة أبعاده مجتمعه (بناء المعرفة، خزن المعرفة، نقل ومشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة)، في وزارة المياه والري الأردنية".

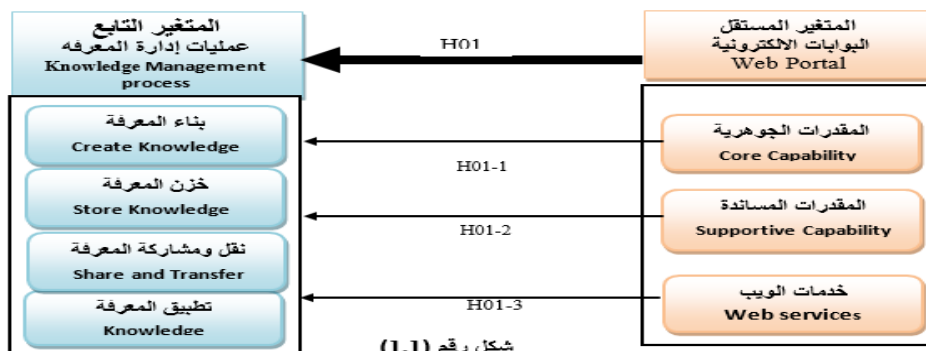
وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

H01-1 "لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية ل البوابات الالكترونية بدلالة بعدها (المقدرات الجوهرية) في عمليات إدارة المعرفة بدلالة أبعاده مجتمعه في وزارة المياه والري الأردنية".

H01-2 "لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية ل البوابات الالكترونية بدلالة بعدها (المقدرات المساندة) في عمليات إدارة المعرفة بدلالة أبعاده مجتمعه في وزارة المياه والري الأردنية".

H01-3 "لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية ل البوابات الالكترونية بدلالة بعدها (خدمات الويب) في عمليات إدارة المعرفة بدلالة أبعاده مجتمعه في وزارة المياه والري الأردنية".

7. أنموذج الدراسة :



النموذج من اعداد الباحث مستندا على المصادر التالية :

المتغير المستقل (Hind, Giuseppina, & Belbaly, 2004)

المتغير التابع: (chong chin wei, mehran yeganeh, 2013)

8. التعريفات المفاهيمية :

بعد اطلاع الباحث على المراجع التالية (chong chin wei, mehran yeganeh, 2013) (Cristof, (Hind, Giuseppina, & Belbaly, 2004)، (S, Rosmaini, Che Rusuli, & Norazlin, Stefan, & Gerold, 2007) (Hislop, 2009, p. 56)، (Anne & Line, 2010)، (2010)

فأنه عرف المصطلحات التالية نظريا، في وزارة المياه والري الأردنية (بيئة الوزارة) :

- المعرفة (Knowledge) : اليقين الشخصي بالحقيقة والذي يزيد من مقدرات العاملين في وزارة المياه والري الاردنية في اتخاذ الأفعال(التصرف) بفعالية.
- إدارة المعرفة (Knowledge Management) : نظم تنظم العمليات المحددة من بناء وتخزين ونشر وتوزيع وتطبيق للمعرفة لدى العاملين في وزارة المياه والري الاردنية وان استخدام المعرفة الموجودة لدى العاملين الآخرين يزيد من المقدرات لتحقيق فعالية الإنتاج بالعمل.

- عمليات إدارة المعرفة: (Knowledge Management Process) وهي العمليات المتسلسلة المتكررة (بناء المعرفة، تخزين المعرفة، نقل ومشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) لتشكل دورة حياة تطور المعرفة وأيضاً سلسلة القيمة المضافة" في وزارة المياه والري الاردنية
- بناء المعرفة: (Knowledge Creation) إيجاد وتوليد واشتقاق المعرفة وتكوينها من خلال توليد أفكار جديدة، وتحسين الأفكار الموجود، في وزارة المياه والري الأردنية
- تخزين المعرفة (Knowledge Store): تصنيف وتنظيم وفلتره وصيانة وحماية المعرفة والاحتفاظ بها وإدامتها في وزارة المياه والري الاردنية
- نقل ومشاركة المعرفة: (Transfer and Sharing Knowledge) نقل ونشر المعرفة للعاملين في وزارة المياه والري الاردنية المناسبين في الوظيفة المناسبة في المكان المناسب في الوقت المناسب
- تطبيق المعرفة (Knowledge Application) : استخدام المعرفة والاستفادة منها في عمليات الأعمال اليومية واتخاذ القرارات والتصرف بفعالية في بيئة العمل في وزارة المياه والري الاردنية لتحقيق أهداف المنظمة
- البوابات الالكترونية (Web Portal features): وهي المقدرات الجوهرية، والمساندة وخدمات الويب التي تمتلكها البوابة في وزارة المياه والري الاردنية، والتي تدعم بشكل مباشر وغير مباشر توجهات البوابة للقيام بوظيفتها في تحقيق أهداف وزارة المياه والري الاردنية
- المقدرات الجوهرية (Core Capability): وهي ال الأساسية (وظيفية)، التي يجب أن تتوفر بالبوابة الالكترونية للقيام بعملها أو وظيفتها الأساسية وتكون موجودة في معظم البوابات الالكترونية ومن هذه ال (النشر، التعاون، البحث، التصنيف، التكامل، وغيرها)
- المقدرات المساندة (Supportive Capability) : وهي (غير وظيفية)، أي عدم وجودها لا يؤثر على الوظيفة الأساسية لعمل البوابة، ولكن وجودها يساعد ويساند لتعمل البوابة بصورة أفضل ومن هذه ال (السرية، الملف الشخصي، قابلية التوسع، التمدد)

9. الدراسات السابقة

- الدراسات العربية

دراسة (الحنيطي، 2013) بعنوان: "أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية".

هدفت الدراسة الى التعرف على مدى تطبيق ادارة المعرفة في الوزارات الاردنية، وأثر الثقافة التنظيمية، بمختلف أبعادها (أنظمة المعلومات، الهياكل التنظيمية، أنظمة المكافآت، العمليات، الموظفين، والقيادة) في ادارة المعرفة لدى هذه الوزارات. تكون مجتمع الدراسة من جميع الوزارات الاردنية (28) وزارة، اما عينة الدراسة فقد تكونت من (15)، وزارة تم اختيارها بشكل عشوائي، حيث تم توزيع (288)، استبانة، استرجع منها (275) استبانة، استخدم الباحث أساليب الإحصاء الوصفي، مقياس التوسط والتشتت والانحدار البسيط والمتعدد. كما تم استخراج معامل كرو نباخ الفأ، وجد بان معدل الثبات يتراوح ما بين (95.62% - 78 %) وكانت النتائج وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية بمختلف ابعادها، مع ادارة المعرفة من وجهة نظر المدراء في الوزارات الاردنية . عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية، لأثر الثقافة التنظيمية، مع ادارة المعرفة تعزى لجميع المتغيرات الديموغرافية والوظيفية (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة) باستثناء متغير المسمى الوظيفي . وكانت التوصيات تعريف الافراد العاملين في الوزارات الاردنية، بأهمية ادارة المعرفة، من خلال الندوات والمحاضرات وورش العمل . ضرورة تطوير أنظمة المعلومات الموجودة في الوزارات الاردنية، من خلال تزويدها بالأجهزة والمعدات والبرمجيات وأنظمة المعلومات الحديثة والمتطورة - .تحسين أنظمة المكافآت والحوافز، المقدمة للموظفين في الوزارات الاردنية .

دراسة (عبابنة و عبابنة، 2013) بعنوان: "دور الثقافة التنظيمية في دعم ادارة المعرفة في المستشفيات الحكومية الأردنية".

هدفت الدراسة الى التعرف على دور الثقافة التنظيمية السائد (البيروقراطية، والابداعية، والمهمة، والداعمة) في دعم ادارة المعرفة (اكتساب المعرفة، تخزينها، ونقلها، وتطبيقها) لدى مستشفيات القطاع العام، في محافظة اربد، في المملكة الاردنية الهاشمية. تكون مجتمع الدراسة من جميع المستشفيات التابعة للقطاع العام، تم توزيع (300) استبانة على شاغلي الوظائف الإشرافية في المستشفيات العامة، وبلغ عدد الاستبانات

المسترجعة والصالحة للتحليل (253)، وبنسبة (85.5%). وكانت النتائج ان نمط الثقافة التنظيمية السائدة في مستشفيات القطاع العام هو النمط البيروقراطي. ودرجة ممارسة ادارة المعرفة في المستشفيات المدروسة كانت بمستوى متوسط، وكان اعلاها بعد تطبيق المعرفة، واكلها بعد نقل المعرفة. وجود علاقة ارتباطية ايجابية، بين انماط الثقافة التنظيمية السائدة وبين ابعاد ادارة المعرفة، حيث وجد اقوى علاقة كانت بين النمط الابداعي وادارة المعرفة، وكانت اقل علاقة بين النمط البيروقراطي وادارة المعرفة وكانت التوصيات تبني ثقافة تنظيمية ابداعية لإنجاح ممارسة ادارة المعرفة في القطاع الصحي الحكومي لتساعد في ايجاد وتخزين ونشر وتطبيق المعرفة لتطوير وتحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين من خلال توفير الحوافز وتشجيع المبادرات الفردية والجماعية. وضرورة تأسيس نظم معلومات فعالة، وتوفير وسائل تكنولوجيا حديثة، لحفظ المعلومات والمعارف الجديدة وعقد الدورات والندوات التدريبية وورش العمل.

- الدراسات الأجنبية

دراسة (Alkhaldi, 2015) بعنوان:

"Cooperative versus controlled culture and knowledge transfer"

"ثقافة التعاون مقابل الثقافة الخاضعة للسيطرة ونقل المعرفة"

هدفت الدراسة الى إيجاد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرغبة في نقل المعرفة، والتي تظهر تأثرها من خلال ثقافة الافراد او الجماعات للأنشطة الاجتماعية (Socialization Activates) والسياسات الإدارية (Management Policies) والتي تؤثر على نقل المعرفة بين الناس، وتحديد ظروف (Conditions) ثقافة نقل المعرفة. افترضت الدراسة وجود علاقة ايجابية بين ثقافة التعاون والتي يشار اليها (الثقافة الموجة للمعرفة بالأنشطة الاجتماعية) والثقافة المسيطر عليها ويشار اليها بالممارسات الإدارية، وهذه العناصر السابقة تمثل الثقافة الموجهة للمعرفة. تم توزيع (402)، استبانة على (14)، بنك في المملكة المتحدة، استرد (102)، استبانة. استخدم تحليل عامل المطابقة، واختبار (T-test). كانت النتائج، ان الأنشطة الاجتماعية للثقافة الموجهة اثرت بالثقافة الموجهة للمعرفة بمقدار (78%) من التشتت. اما الممارسات الإدارية للثقافة الموجهة للمعرفة، اثرت بالثقافة الموجهة للمعرفة بمقدار (71%). وكانت التوصيات الاهتمام بالأنشطة الاجتماعية للثقافة الموجهة للمعرفة.

دراسة (chong chin wei, mehran yeganeh, 2013) بعنوان:

"The role of organizational culture in the knowledge management process"

"دور الثقافة التنظيمية في عمليات إدارة المعرفة"

هدفت الدراسة الى تحسين أداء إدارة المعرفة، وتوضيح العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتي تحتوي على (الثقافة الموجهة بالنتائج، والثقافة المسيطر عليها بإحكام، وثقافة النظام المغلق، الثقافة الموجهة بالعمل، الثقافة الموجهة بالاختصاص)، وعمليات إدارة المعرفة لدى الافراد. تم اجراء عملية جمع البيانات وتم استخدامها لاختبار فرضيات البحث. وكانت النتائج الثقافة الموجهة بالنتائج والثقافة الموجهة بالعمل لها تأثير إيجابي على نية الافراد في إدارة عمليات إدارة المعرفة (بناء المعرفة، خزن المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة). اما الثقافة المسيطر عليها بإحكام لها تأثير سلبي لنية الافراد في عمليات إدارة المعرفة (بناء المعرفة، خزن المعرفة، نقل، المعرفة تطبيق المعرفة) وما تضمنه من دلالات تطبيقية عملية من وجهة نظر الباحث للثقافة الموجهة بالنتيجة او العمل لها تأثير إيجابي. اما الثقافة المسيطر عليها بإحكام لها تأثير سلبي على عمليات إدارة المعرفة ونية الافراد في إدارة المعرفة، لذلك الإداريين يمتلكوا القدرة على تغير ثقافة المنظمة لتحسين أداء عمليات إدارة المعرفة وما تضمنته من دلالات اجتماعية من وجهة نظر السلوك والقيم لأبعاد الثقافة التنظيمية (الثقافة الموجهة بالنتائج، الثقافة المسيطر عليها بإحكام، الثقافة الموجهة بالعمل، الاجتماعية، العسكرية، والديموقراطية) يجب أولا فحص أثرها على ثقافة إدارة المعرفة ثم أثرها بعمليات إدارة المعرفة من خلال الافراد والابداع والقيم. وبيئت أن الثقافة الموجهة بالنتيجة والثقافة المسيطر عليها الفضفاضة والثقافة الموجهة بالعمل تحسن وتدعم عمليات إدارة المعرفة بفعالية وتزيد من رضا الموظفين ورغبتهم بالبقاء في المنظمة.

دراسة (chong chin wei, mehran yeganeh, 2013) بعنوان:

"The influence of information technology on the knowledge management process"

"أثر تكنولوجيا المعلومات على عمليات إدارة المعرفة"

هدفت الدراسة إلى فحص أثر أدوات تكنولوجيا المعلومات (معلومات المنظمة، ملائمة تكنولوجيا المعلومات للموظفين، دعم افراد تكنولوجيا المعلومات، مهارات تكنولوجيا

المعلومات، البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات) وأثرها في عمليات إدارة المعرفة. حيث قام الباحثان بتوزيع الاستبانة على أقسام تكنولوجيا المعلومات في منظمات (MSC Multimedia Super Corridor) وهي منظمات حكومية، والغاية الرئيسية من هذه المنظمات، لجعل ماليزيا تكون الرئيسة في المنتجات والخدمات ذات تكنولوجيا ووسائط الاتصال المتعددة متميزة والوصول بها لعام 2020. في ماليزيا وادي كلانج. وكانت النتائج أن جميع عناصر تكنولوجيا المعلومات السابق ذكرها ما عدا (IT Support)، الدعم والمساعدة من قبل افراد تكنولوجيا المعلومات، لها علاقة وتأثير ايجابي على عمليات إدارة المعرفة. وكانت التوصيات على المنظمات ان تطور نموذج لتكنولوجيا المعلومات في تنفيذ إدارة المعرفة، وانه يمكن لهذه الدراسة، أن تخدم قطاعات واسعة، تنفذ إدارة المعرفة، لان الأنموذج المفترض يمكن أن يساعد في تقييم التنفيذ لإدارة المعرفة، من خلال قياس عوامل تكنولوجيا المعلومات بتنفيذ إدارة المعرفة.

10. البوابات الالكترونية

ان بوابات إدارة المعرفة، هي توسع لمفهوم البوابات لقدرتها على التعامل مع المعرفة، من خلال الادوات وال والخدمات التي تقدمها وتمتلكها، من بحث وتحليل وتصنيف للمعلومات وبيان العلاقة بين المواضيع والافراد والمحتويات. بين (نجم، 2008، 414) التدرج بالخدمات التي تقدمها البوابات الالكترونية من خلال ال والمقدرات التي تمتلكها، متدرجه من الاكثر استخداما الى الأقل وهي تسع خدمات (الشخصنة، إدارة المحتوى، تقاسم المجلدات، البحث والاسترجاع، التصنيف عملية تدفق العمل، إدارة الوثائق، التشارك، ذكاء الاعمال). وكما بينت دراسة سابقة، قامت بها مجموعة دلفي ان الخدمات التي تقدمها البوابة، هي النشر، التصنيف والبحث، الاسترجاع، الشخصنة، التشارك.

وقدم (Mansourvar & Yasin, 2010, p. 973) الاطار العام لمفهوم

البوابة، وقسمه الى ثلاث مستويات كالتالي:

- 1-مخازن قواعد البيانات: ويحتوي على الصلاحيات والسرية.
- 2-جوهر البوابة ويحتوي على المحتوى والخدمات والأدوات.
- 3-الواجهة الرسومية (التفاعلية) مع المستخدم.

وصنفها (Goh, et al., 2008 , p. 85) البوابة الالكترونية، الى خمس مجموعات (جوهرية أساسية، ثانوية مساندة، تكامل وامتته، جمالية). كما صنفها (Tatnal, 2005, p. 161) من خلال توضيح الإطار العام، ل ومقدرات البوابة في ثلاثة ابعاد وهي، المقدرات الجوهرية، المقدرات المساندة وخدمات الويب، والتي اتت تأكيدا لتصنيف (Hind, Giuseppina, & Belbaly, 2004, p. 210). وتتبنى هذه الدراسة (Hind, Giuseppina, & Belbaly, 2004, p. 210) في النظر الى ابعاد البوابة الالكترونية.

11. الابعاد الرئيسية ل البوابات الالكترونية

(Hind, Giuseppina, & Belbaly, 2004, p. 210):

- المقدرات الجوهرية (Core Capability): وهي الأدوات التي تدعم مراحل تطور المعرفة وتحتوي،
- ✓ التصنيف: Taxonomy تجميع وتصنيف العناصر المتشابهة، في مجموعات واصناف لتشبه الهيكل التنظيمي للمنظمة، وتكون الفائدة بالبحث، بالملاحة والتصفح، السيطرة والتنظيم عن البيانات، ومخطط للإدارة، الشخصية وتوصيل المعرفة.
- ✓ النشر: Publishing تسهل وتدعم بناء محتوى، وإعطاء صلاحيات لاسترجاع او نشر الوثيقة بصيغ مختلفة HTML، PDF، XML.
- ✓ البحث: Search يجب ان يتكامل البحث في قواعد البيانات المختلفة، وذلك لقيام الافراد الداخليين والخارجيين بإنشاء وثائق تحفظ في قواعد بيانات متعددة.
- ✓ الشخصية: personalization قدرة المستخدم على تغيير الواجهة الرسومية، بالإضافة الى قدرة النظام الى إيصال المعلومات ذات العلاقة بعملك تلقائيا، مستندا الى معلوماتك الشخصية او حسب طلب وتفضيلات المستخدم من خلال تقنية الدفع والسحب Push and Pull.
- ✓ التكامل: Integration وهي القدرة على عرض معلومات المنظمة، في مكان واحد من خلال القدرة على الوصول الى قواعد البيانات الموزعة في المنظمة.
- ✓ التعاون: Collaboration تقدم البوابة القدرة للمستخدمين، من بناء مجتمع مشترك (منتديات) من اجل التعاون المباشر (المتزامن) من خلال تسهيل مجموعة من المحتويات والخدمات لأعضاء المجموعة، ويكون أيضا من خلال إعطاء صلاحيات وصول خاصة

للأعضاء، التعاون يمكن ان يقدم خدمات، مثل مواضيع النقاش، أدوات إدارة المشروع منها قائمة المهام، والرزنامة المسجات اللحظية، مشاركة الوثائق.

- المقدرات المساندة (Supportive Capability):

تختلف المقدرات المساندة التي تقدمها البوابة، بالاعتماد على المنصة التي تستخدمها البوابة (منصات مفتوحة المصدر، منصات تجارية، منصات مطوره ذاتيا من قبل المنظمة)

✓ السرية: Security توفر هذه الخاصية، القدرة للدخول الامن للمستخدمين للوصول الى مصادر المعلومات المختلفة.

✓ الملف الشخصي profile: تقنية او أسلوب، يهدف الى ارسال معلومات للمستخدم مستندا على المعلومات الشخصية، من خلال الملف الشخصي والتفضيلات والمعلومات ذات الاهتمام او من خلال ملف الموارد البشرية. تستخدم تقنية السحب او الدفع لإيصال المعلومة ذات العلاقة.

✓ التوسع Scalability: قدرة البوابة على خدمة أكبر عدد من المستخدمين، في نفس اللحظة.

✓ التمدد Extensibility: قدرة البوابة على التوسع، لمصادر معلومات خارجية وقواعد بيانات مشتركة.

- خدمات الويب (Web Service) : وهي الخدمات الإلكترونية التي تقدمها البوابة الإلكترونية، يتم تصميمها بشكل متخصص من قبل افراد المنظمة او من خلال أطراف خارجين ومن هذه الأنظمة او ما يطلق عليه الخدمات الإلكترونية، مثل شبكة التأمين الصحي، الرواتب، الاجازات، شكاوى وغيرها.

الخدمات الإلكترونية التي تقدمها بوابة وزارة المياه والري: خدمة الاستعلام عن قيمة فاتورة، خدمة شكاوى المياه والصرف الصحي، خدمة البث الحي المباشر لجلسات العطاءات، خدمة الاستعلام عن منسوب السدود، خدمة الرسائل القصيرة (الرواتب، الاجازات، رسائل توعية، دعوى لحضور اجتماعات مجلس إدارة مقابلات تعيينات)، خدمة دليل خدمات سلطة المياه. خدمة الربط مع وزارة العدل والأراضي والمساحة والمراسلات الداخلية، خدمة الدفع الإلكتروني.

ومن الخدمات المهمة خدمة التعلم الالكتروني. التعلم الالكتروني: هو تعلم معتمد على الحاسوب يستخدم وسائل قائمه على الويب مثل البريد الالكتروني، التخاطب، الرسوم، برامج التشارك الجماعي وبرمجيات التعلم (نجم، 2008، صفحة 432).

12. عمليات إدارة المعرفة

كانت المعرفة تبنى على النظرية عند الفلاسفة الاولون (علي، 1994)، وما يطلق عليها نظرية المعرفة الابستمولوجيا او علم العلوم. ومن اهم المسائل التي تتناولها نظرية المعرفة في الفلسفة وهي التي اشار اليها (السكري وعمار، 1999). البحث في امكان المعرفة وقارنت بين المذهب الانطولوجي والمذهب الشكي. حيث ظهرت مناهج المعرفة الحسية والتجريبية والعقلية التي بحثت في دائرة الكون، بعيدا عن دائرة ما وراء الكون الميتافيزيقية (زيدان، 2012، 35). وبحثت ايضا في مصادر المعرفة، ومناهج المعرفة والطرق الموصلة للمعرفة، وقارنت بين المنهج العقلي والتجريبي. حيث يرى العقليون أن العقل الانساني هو المصدر الاساسي للمعرفة، ويرى التجريبيون أن جميع افكارنا مستمدة من التجربة وحدها (عساف، 2013)، كما بحثت في طبيعة المعرفة بين الواقعية والمثالية.

تأثرت الفلسفة الإسلامية، بالفلاسفة اليونان من ارسطو وافلاطون وديكارت وظهور المذاهب والفرق الاسلامية منها فرق المتكلمون والمعتزلة والاشاعرة ومن فلاسفة المسلمين ابن سينا والفارابي والغزالي (علي، 1994، 30). ومع انشغال الفلاسفة منذ مئات السنين للإجابة على سؤال ماهي المعرفة الا وانه لم يوجد تعريف شامل متفق عليه لما هي المعرفة. ولكن تم وضع تعريفات في الوقت الحالي من وجهة نظر المداخل المختلفة بصوره واقعيه برجماتية (pragmatic) للاهتمام الواسع بالمعرفة بصوره تطبيقية (Hind, Giuseppeina, & Belbaly, 2004).

ولتوضيح مفهوم المعرفة لا بد بيان نقاط التشابه والاختلاف بين البيانات والمعلومات والمعرفة بسبب الترابط الكبير بينهما. وضع (الكبيسي، 2005، 26) الى ان البيانات او المعلومات لا تساوي المعرفة، فالبيانات هي رموز او كلمات او حقائق بسيطة، أما المعلومات هي مجموعة من البيانات تم تجميعها مع بعض ومعالجتها لتصبح ذات فائدة، اما المعرفة هي تجميع للمعلومات ووضعها في نص للوصول الى الفهم ثم الاستنتاج. ومبينا الترتيب الهرمي للمعرفة من البيانات ثم المعلومات ثم المعرفة ثم الاداء ثم الحكمة.

المعنى اللغوي للمعرفة (الادراك الجزئي، او البسيط) أما المعنى الفلسفي للمعرفة (تصور مجرد واسع). كما عرف (Nonaka & Konno, 1998, 40)، وعرفها (Alavi, 2001, p. 116)، (المعرفة هي اليقين الشخصي بالحقيقة وعرف قاموس وبستر) "انها الفهم والمهارة المتحصلة من الخبرة" وعرف (نجم، 2008، صفحة 15؛ نجم، 2008؛ نجم، 2008) هي الحقيقة اليقينية، أو اليقين الشخصي بالحقيقة، حيث تتميز المعرفة بأنها غير ملموسة، اثيرية وغير قابلة على الاستهلاك.

بين (نجم، 2008، صفحة 25) ان النظر الى المعرفة من قبل المنظمات القائمة على المعرفة باتجاهين. الاتجاه الاول الذي يميل الى تكنولوجيا المعلومات والمعرفة الصريحة يرى هذا الاتجاه ان المعرفة تتحول الى قاعدة معرفة وان المعرفة عبارة عن شيء يمكن ترميزه. اما الاتجاه الثاني الذي يميل الى المعرفة الضمنية وان المعرفة موجودة في رؤوس الافراد وان المعرفة حالة ذهنية، وكلاهما يشكلان نظام المعرفة المنظمة وهذا الاتجاه الثالث تكون بعد تفاعل الاتجاه الاول مع الاتجاه الثاني معتبرا المعرفة عبارة عن عملية. وان الاسلوب الراقي من الادارة هو الادارة الاستراتيجية ظهر الاتجاه الرابع في النظر الى المعرفة كمقدرة.

نظرة (Hind, Giuseppina, & Belbaly, 2004) الى المعرفة كمقدرة، في نظام المعرفة لدى المنظمة حيث تتفاعل مكونات نظام إدارة المعرفة بمنهج او بطريقة لتزويد الافراد بالمقدرات، لتحقيق الجدارة الجوهرية للمنظمة، وتحقيق الميزة التنافسية للبقاء، وان الاسلوب الراقي من الادارة هو الادارة الاستراتيجية، حيث تكون المعرفة عادتاً هي الأساس للاستغلال الفعال للعديد من الموارد حتى اصبحت تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات تلعب دور مهم ومؤثر من خلال تعزيز مقدرة المنظمة لإدارة المعرفة التي تمتلكها. نلاحظ التغير من ادارة الافراد إلى إدارة الموارد إلى الادارة الاستراتيجية. هذا ليس الا تطور للمعرفة واختلاف النظر اليها. وهذا ما اكده ايضا (Neumann & Tomé, 2010, p. 119) ان المعرفة كمورد استراتيجي أصبح مقبولا في عالم الاعمال.

تتبنى هذه الدراسة النظر الى المعرفة، كمقدرة، نظرة (Hind, Giuseppina, & Belbaly, 2004). وان المعرفة هي اليقين الشخصي بالحقيقة، والذي يزيد من القدرات لاتخاذ القرارات (لصنع القرار والتصرف بفاعلية). حيث يشكل جانب الادارة

الاستراتيجية والتكنولوجيا، نظام إدارة المعرفة في المنظمة، حيث يقوم الافراد بتنفيذ عمليات إدارة المعرفة من خلال الجانب الثاني تكنولوجيا المعلومات.

13. عمليات ادارة المعرفة :

بعد اطلاع الباحث على عدد من الدراسات، وجد أن هناك تباين في عدد عمليات المعرفة وهذا ما بينه (نجم، 2008، صفحة 98) في استعراضه لعمليات ادارة المعرفة من وجهة نظر الباحثين من توربان، لاودون ولاودون، سكايرم، مارك دوديسون . مبررا الفرق في العمليات، يختلف من منظمة الى اخرى، بسبب اختلاف طبيعة عمل المنظمات، واستراتيجيات ادارة المعرفة ونماذجها. حيث قام كل من (Hind, Giuseppina, & Belbaly, 2004, p. 202) بتلخيص، وتجميع عمليات إدارة المعرفة من وجهات نظر مختلفة، بوضعها في مراحل (توليد المعرفة، تخزين المعرفة توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة)، بأربع عمليات اساسية. وقد جمعها (Kongpichayanond, 2009, p. 378) و (Alavi & Leidner, 2001, p. 125) أيضا في اربع عمليات أساسية مع اختلاف ببعض المفاهيم والتي تعبر عن المضمون نفسه للعملية.

تتبنى الدراسة في النظر الى عمليات إدارة المعرفة الأربعة من وجهة نظر (Saufi, Rusuli, R, & Takala, 2012, p. 5)، من خلال نموذج والذي حدد العمليات بأربع عمليات، الحاضنة للعمليات الفرعية، وممثله لسلسلة القيمة المضافة، ومتكررة لتحقيق رافعة المعرفة وايضا لتحقيق رؤية واستراتيجية المنظمة وبقائها، والتي تجسد حلزونية المعرفة لنوناكا.

- بناء المعرفة

مع تعدد المفاهيم لنفس المرحلة من بناء، توليد اشتقاق، تشخيص، تبين التعريفات التالية وجهات نظر الباحثين لمفهوم بناء المعرفة. عرف (Kongpichayanond, 2009, p. 378) تحسين استخدام المعرفة الحالية، وانتاج معرفة جديدة بفعالية، من خلال النقاشات الفعالة، وتخريجها وتوزيعها كمعرفة جديدة وعرف (Alavi & Leidner, 2001, p. 116) بناء المعرفة التنظيمية تحتوي على تطوير محتوى جديد، او استبدال محتوى موجود، للمعرفة التنظيمية الصريحة والضمنية، ويكون من خلال العمليات الاجتماعية، والتعاونية، وعمليات الادراك على مستوى الفرد. وعرفها (G., 2005, p. 42) هو الإمساك بالمعلومات المحيطة، وتحويلها الى

معرفة من خلال جعلها مستخدمة، وهي تحويل المعرفة الضمنية الى صريحة من خلال تحديد الفجوة المعرفية ثم طلب المعرفة وتكاملها من مصادرها المختلفة.

ووضحها (Nonaka & Konno, 1998) من خلال نموذج بناء المعرفة، لفهم العملية الديناميكية، لبناء المعرفة وادارتها بفعالية، يتكون من ثلاث عناصر

✓ عملية تحول المعرفة (التنشئة، التذويت، الترابط، التخريج) وهي (التحول ما بين المعرفة الضمنية والمعرفة الواضحة بسلسلة متصاعد حلزونية بين الافراد، المجموعات، المنظمة)

✓ البيئة المعرفية "ba": هو مكان عام او فضاء تنبثق منه العلاقات. قد يكون هذا المكان فيزيائي في العالم الحقيقي، غرف مكاتب. وقد يكون الفضاء الافتراضي مثل البريد الالكتروني، الفيديو المرئي. (Nonaka & Konno, 1998, 40)، وعرفها (Alavi & Leidner, 2001, p. 116) مكان عام او فضاء لبناء المعرفة كما اعتمد في بناء نمودجه لعمليات إدارة المعرفة على التكنولوجيا، مستندا على نموذج نوناكا حلزونية المعرفة. ويتكون البا من (منشأ البا، تفاعل البا، الفضاء الافتراضي البا، ممارسة البا).

✓ الأصول المعرفية (الخبرات كأصول معرفية، المفاهيم كأصول معرفية، الانظمة كأصول معرفية، الروتينات كأصول معرفية).

أن بناء المعرفة يتم بطريقتين ديناميكية وذلك من خلال حلزونية المعرفة ومتحولة بتحول المعرفة بين الصريحة والضمنية هذا ما بينه نموذج نوناكا 1994 لتحويل المعرفة بين الصريحة والضمنية ودوران المعرفة (حلزونية المعرفة)، فضاء البا الفضاء الافتراضي، والاصول المعرفية.

✓ التنشئة (من مضمنة الى مضمنة): يتم تبادل المعرفة بين الفرق بصورة غير رسمية، وتبادل المعرفة المتعلقة بالعمل من انجاز وخبرات وقصص نجاح وغيرها من الأمور وتكون عادتاً وجها لوجه (البطائنه و المشاقبه، 2010، صفحة 55)، ويرتبط به (منشأ البا) من خلال المكان العام او الفضاء الافتراضي حيث يقوم الافراد بتبادل الخبرات وبالتفاعل وجها لوجه (Alavi & Leidner, 2001, p. 116) بواسطة الانظمة والبرمجيات والأدوات، مثل المؤتمرات والفيديو ومن خلال مجتمعات الممارسة والتفاعل

المباشر والتي تدعم عملية تبادل المعرفة الضمنية (نجم، 2008، صفحة 413) حيث تعتبر الخبرات اهم الأصول المعرفية في هذه الحالة.

✓ الترابط (من صريحة إلى صريحة): حيث تعتمد هذه المرحلة على تكنولوجيا المعلومات، يتم الحصول على المعرفة الصريحة ونقلها بصورة صريحة يحتفظ بها الفرد او المجموعة، من خلال البريد الالكتروني يتم ارسال وثائق الى فرد او مجموعة افراد او حتى نشرها لجميع أفراد المنظمة ويرتبط بهذه الحالة الفضاء الالكتروني الافتراضي (سايبير با)، وتكون الانظمة كأصول معرفية من قواعد بيانات، ومعرفة الكترونية، مخازن الوثائق، البرمجيات الوكيلية (Alavi & Leidner, 2001, p. 117).

✓ التخريج (من مضمنة إلى صريحة): تنقل المعرفة من الافراد / المجموعات إلى قاعدة البيانات او مخزن المعرفة، من خلال النقاش للوصول إلى قرارات، يتم توثيق القرارات او المعرفة الجديدة للرجوع اليها من قبل الافراد. ويرتبط بهذه الحالة (تفاعل البا) وتكون المفاهيم كأصول معرفية، مثل التصاميم، القرارات، الحلول، الناتجة من التفاعل بين الافراد والمجموعات من خلال برمجيات التعاون (Alavi & Leidner, 2001, p. 117).

التدويت (من صريحة الى مضمنة): المعرفة الموثقة الالكترونية يصل اليها الافراد او المجموعات للحصول على المعرفة المضمنة من المعرفة الصريحة، من خلال أنشطة الاستخلاص والاستنباط من خلال مجموعات النقاش المؤرشفة (المعرفة الالكترونية)، لتصبح مضمنة في رؤوس الافراد يرتبط بهذه الحالة (ممارسة البا) وهي فضاء التعلم المستمر الفعال من خلال الانتراة، وتكون الروتينيات كأصول معرفية، مثل روتينيات المنظمة ثقافة المنظمة (Alavi & Leidner, 2001, p. 117). يبين نموذج (Alavi & Leidner, 2001, p. 117) : دورة تكوين واقتناء المعرفة من خلال فضاء با الافتراضي.

- تخزين المعرفة

تناول العديد من الباحثين عملية خزن المعرفة، مع تعدد المفاهيم لنفس المرحلة من التقاط، تنظيم، خزن واسترجاع وفلتره، تبين التعريفات التالية وجهات نظر الباحثين لمفهوم خزن المعرفة. عرف (Kongpichayanond, 2009, p. 378) تخزين المعرفة

بأنها التقاط وخزن المعرفة وهي عملية تحديد المعرفة الجديدة بأنها ذات علاقة ومهمه للاستخدام الحالي والمستقبلي، وتخزين المعرفة بشكل (نموذج)، مفهوم ليستطيع الآخرين الوصول اليه، حيث تصبح التقاط وخزن المعرفة اهم مرحلة بعد بناء المعرفة.. وعرف (البطاينه و المشاقبه، 2010، صفحة 75) تخزين المعرفة بأنها استمرارية الاحتفاظ والتحديث للمعرفة بالذاكرة التنظيمية ومخازن المعرفة مع توفير وسائل اتصال للوصول اليها.

تبين المفاهيم ان خزن المعرفة بأنها عملية تطوير الذاكرة التنظيمية وطريقة الوصول والاسترجاع للمعرفة (chong chin wei, mehran yeganeh, 2013, p. 4) ،وبين (قنديلجي، العمري، و العلي، 2012، صفحة 42) ان الذاكرة التنظيمية، تكمن في الافراد ومجموعات العمل وفي الوثائق وقواعد البيانات الالكترونية والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة والمعرفة (الصريحة) الموجودة في إجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة والمعرفة (الضمنية) الموجودة في الافراد وشبكات العمل .واضاف (البطاينه و المشاقبه، 2010، صفحة 75) تكمن المعرفة في هيكل وادوار المنظمة ، ثقافتها، الهيكل المادي.

قسم (Alavi & Leidner, 2001, p. 118) الذاكرة التنظيمية الى نوعين:

- الذاكرة الدلالية (semantic): تشير الى المعرفة الصريحة العامة، والمعرفة المشكلة مثل التقارير السنوية المؤرخة .
- الذاكرة الموقفية (episodic): تشير الى سياق محدد او معرفة موقفية و ترتبط بزمان ومكان وظروف محددة.
- نقل ومشاركة المعرفة

تناول العديد من الباحثين عملية مشاركة المعرفة، مع تعدد المفاهيم لنفس المرحلة من نقل، توزيع، نقل ونشر، مشاركة، تبين التعريفات التالية وجهات نظر الباحثين، لمفهوم مشاركة المعرفة حيث اشار العديد من الباحثين، الى انها عملية حرجة ومهمه في تطبيق وبناء المعرفة (Kongpichayanond, 2009, p. 378) . (Noor & Juhana , 2011).عرف (Kongpichayanond, 2009, p. 378) مشاركة المعرفة وأشار الى هذه المرحلة بمصطلح نقل ونشر المعرفة وهي عملية حرجة من عمليات إدارة المعرفة التي تصف عمليات الاعمال التي توزع وتنقل المعرفة بين الافراد والمجموعات بين المشاركين في

أنشطة العملية من خلال المنظمة، إلا أنه ومن خلال عملية النقل والتوزيع أو النشر يجب أن تكون المعرفة معروضة بصيغة مفهومه وسهلة، ليتم ترجمتها مباشرة من قبل الأفراد. وعرف (Alkhalidi, 2015, p. 21) مشاركة المعرفة بأنها عملية التي من خلالها تتأثر وحدة تنظيمية في المنظمة بخبرة وحدة أخرى، مثل المجموعات، الأقسام. وعرف (البطايينه و المشاقبه، 2010، صفحة 75) مشاركة المعرفة بأنها توزيع المعرفة هي عملية نقل المعرفة الصريحة أو الضمنية إلى الأفراد الذين يحتاجون معرفة في الوقت المناسب والمكان المناسب من خلال وسائل الاتصال. وأن التشارك هي تبادل المعرفة بين الأفراد والفرق وقواعد البيانات ومخازن المعرفة .

تبين المفاهيم أن مشاركة المعرفة، هي عملية النقل للمعرفة للأماكن التي تحتاجها ليتم استخدامها هناك (chong chin wei, mehran yeganeh, 2013) وبين (Alavi & Leidner, 2001, p. 119) أن العملية تعتبر صعبة في المنظمات التي لا تعرف ما تعرف "وبصورة أخرى لا تستطيع تحديد مصادر المعرفة، لعدم امتلاكها لخرائط معرفية من أجل استرجاع المعرفة الموجودة لديها . لذلك تعتبر تحدي للمنظمات من أجل تقليل الضجوة، بين ما تعرف وبين ما تريد معرفته، لتقوم المنظمات بمشاركة الخبرات ومعرفة الكيف والدروس المستفادة، من خلال قيامها بتسهيل التشارك والتعاون والاستفادة من تكنولوجيا المعلومات.

كما تناولت المفاهيم، الأطراف الذين يتم نقل المعرفة بينهم، وهي بين الأفراد ومن المجموعات إلى الأعمال (chong chin wei, mehran yeganeh, 2013) وبينها (البطايينه و المشاقبه، 2010، صفحة 197) حيث يتم نقل المعرفة من خلال الجماعة بعضها ببعض، أو يتم نقلها من المخازن إلى الأفراد أو من الفرق إلى الأفراد، وبين الأفراد أنفسهم وأن نقل المعرفة عملية ميكانيكية وضحاها (Alavi & Leidner, 2001, p. 120) أن المعرفة تتدفق بطريقة من خمس عناصر: (إدراك قيمة مصدر المعرفة، تحفيز مصادر المعرفة لمشاركة المعرفة، تحفيز وحدة الاستقبال لطلب المعرفة من المصدر قدرة وحدة الاستقبال على استخدام المعرفة)،

العديد من الدراسات ركزت على استخدام المعرفة وعلى قنوات الاتصال الوسيط، من قنوات اتصال رسمية من جلسات التدريب والرحلات العلمية وقنوات اتصال غير رسمية من مقابلات غير مجدولة ومحادثات من علاقات اجتماعية ، وقنوات شخصية مثل

التلمذة الصناعية، وقنوات غير شخصية مثل مستودعات المعرفة وأنظمة التعلم. مؤكداً على دور تكنولوجيا المعلومات على دعم الاشكال الأربع لنقل المعرفة. (Alavi & Leidner, 2001, p. 120)

14. منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

- نوع وطبيعة الدراسة:

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ليصف الظاهرة، ويحدد أبعادها ومتغيراتها وعلاقاتها وتفاعلاتها، ليبدأ من الكل مستنداً على الأدبيات والدراسات السابقة الى الجزء في ميدان الظاهرة ليصفها محددات العلاقات والتفاعلات، ثم من الجزء الى الكل مستنتجاً، للتعرف على ظاهرة أثر البوابات الالكترونية على عمليات إدارة المعرفة في وزارة المياه والري الأردنية، مع بيان أثر كمتغير وسيط، ليفسر العلاقة. هذه الدراسة ميدانية (IN Field)، ولطبيعة عمل الباحث فيها اعتمد على اسلوب الملاحظة الزيارات الميدانية، أيضاً بتوزيع الاستبانة والمقابلات والاتصالات.

- الاستراتيجيات المتبعة:

استخدمت الدراسة استراتيجية المعاينة / العينة الطبقية التناسبية في تصميم الدراسة، لمجتمع الدراسة للعاملين في مختلف المستويات الادارية ممن يمتلكون اجهزة حاسوب، كما تم استخدام العينة الطبقية التناسبية ممن هم في المواقع الجغرافية للوحدات الادارية المختلفة في المجتمع المستهدف، بهدف الاستفادة منه في جمع البيانات اللازمة، من في وزارة المياه والري الأردنية.

- مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة، من جميع الوحدات التنظيمية والموزعة جغرافيا والبالغ عددها (7)، التابعة لوزارة المياه والري، وحيث جرت العادة على أن تعمم النتائج التي يتم التوصل اليها من دراسة العينة على أفراد المجتمع المأخوذ منه، لذا تم اختيار العينة بشكل دقيق، لتأتي ممثلة لمجتمعها أكثر ما يمكن ولزيادة دقة النتائج، وكما هو مبين في الجدول (1) التالي سيتم اختيار عينة طبقية تناسبية معتمداً على نسبة تمثيلها من المجتمع الكلي والبالغ 2782؛

الجدول (1) تقسيمات مجتمع الدراسة.

التقسيم	توزيع المجتمع	النسبة من المجتمع	عدد الاستبانات
سلطة المياه	728	0.26	89
سلطة وادي الاردن	945	0.339	115
مركز الوزارة	98	0.04	13
إدارة مياه البلقاء	410	0.147	50
إدارة مياه الطفيلة	143	0.05	18
إدارة مياه معان	171	0.061	21
إدارة مياه الكرك	287	0.103	35
المجموع	2782	1	341

المصدر: رئيس قسم البنية التحتية في وحد الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات - وزارة المياه والري الاردنية - 2017.

- عينة الدراسة:

نظراً لأهمية موضوع الدراسة لوزارة المياه والري، ولضمان جودة النتائج المتحصل عليها، فقد تم اختيار عينة الدراسة الحالية بأسلوب الطبقية التناسبية والبالغة (341) مفردة لتمثل جميع الوحدات التنظيمية التابعة لوزارة المياه والري والموزعة جغرافياً على مناطق المملكة.

- وحدة المعاينة (التحليل):

تكونت وحدة المعاينة والتحليل للدراسة الحالية من العاملين في وزارة المياه والري في جميع المستويات الادارية ممن يمتلكون جهاز حاسوب واتصال بالشبكة، وتم اختيار أفراد وحدة المعاينة والتحليل للتقسيمات (الوحدات) السبعة والبالغ عددهم (341)، من أصل (N=2782)، موظف. بأسلوب العينة الطبقية التناسبية ليتم تمثيل كافة الوحدات وحجمها النسبي من المجتمع. الجدول (4-2) يبين الوحدات التنظيمية محل الدراسة وإجمالي عدد الاستبانات الموزعة على كل وحدة، وعدد الاستبانات المستردة، وعدد الاستبانات الصالحة من كل وحدة.

الجدول (2) أسماء الوحدات التنظيمية التابعة لوزارة المياه والري محل الدراسة وإجمالي عدد الاستبانات الموزعة على كل وحدة.

التقسيم	توزيع المجتمع	النسبة من المجتمع	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستردة	عدد الاستبانات الصالحة
سلطة المياه	728	0.26	89	89	89
سلطة وادي الاردن	945	0.339	115	95	95
مركز الوزارة	98	0.04	13	13	13
إدارة مياه البلقاء	410	0.147	50	49	47
إدارة مياه الطفيلة	143	0.05	18	18	18
إدارة مياه معان	171	0.061	21	21	21
إدارة مياه الكرك	287	0.103	35	35	35
المجموع	n=2782	1	341	320	318

وقد تم توزيع (341)، استبانة على فئات وحدة المعاينة والتحليل، أسترده منها ما مجمله (320)، وبعد فحص الاستبانات المستردة تبين أن هناك (2)، استبانات غير صالحة لعملية التحليل، وذلك لعدم اكتمال كافة المعلومات الواردة فيها، وبهذا يصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل ما مجمله (318)، استبانة بنسبة بلغت (93.2%)، من إجمالي عدد الاستبانات الموزعة و (94%) من حجم العينة والبالغة 341 مفردة.

- طرق جمع البيانات:

استخدام المنهج الوصفي التحليلي ليتلاءم مع طبيعة الظاهرة والتي اعتمدته عدة دراسات سابقة تناولت بعض متغيرات هذه الظاهر، والتي تناولت هذا المنهج وهذا ما اشار اليه (عساف، 2013) لا مانع من تعدد المناهج بسبب اختلاف طبيعة الظواهر المدروسة و للتحديد متغيرات الدراسة وبيان علاقاتها وتفاعلاتها من خلال بلورتها مشكلة الدراسة، ثم تحليلها وتفسيرها ومقارنتها وتقويمها على وفق منهج علمي، الوصول إلى اهداف الدراسة من خلال تفسير للبيانات والمعلومات، من الادبيات ذات العلاقة وميدان الدراسة، بهدف استخلاص النتائج، لدراسة البوابات الالكترونية المحددة في مجتمع الدراسة، وأسلوب الدراسة الميدانية لتحقيق اهداف الدراسة تم الوصول الى مصادر المعلومات .

ولقد تم قياس كل متغير باستخدام أسلوب المقياس الإدراكي المستند على مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، والذي يتكون من (5) درجات، كما هو مبين في الجدول (4-4) التالي (النجار، النجار، و الزعبي، 2013، صفحة 142).

الجدول (3) مقياس ليكرت الخماسي.

درجة الموافقة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق يشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

- أداة الدراسة :

تم تطوير (الاستبانة)، كأداة للدراسة تضم مجموعة من الأسئلة التي تغطي الأجزاء التالية :

المتغير المستقل (البوابات الالكترونية) ، ولقد تم الرجوع في وضع أسئلة الاستبانة لهذا المتغير إلى الدراسات ، (Rašula, Vukšić, & (Goh, et al., 2008) (Štemberger, 2012) ، عرفها (Wng, Taw, Lee, & Wors, 2015, p. 241) (Lee, Goh, & Chua, 2010) يتصرف من الباحث.

المتغير التابع (عمليات إدارة المعرفة) ، ولقد تم الرجوع في وضع أسئلة الاستبانة لهذا المتغير إلى (عبانة و عبانة، 2013)، (عذارى و حسن، 2015)، (Lee, Goh, & Chua, 2010) يتصرف من الباحث.

- صدق أداة الدراسة :

تم عرض أداة الدراسة (الاستبانة)، على مجموعة من الأكاديميين من اصحاب الاختصاص او الخبرة في عدد من الجامعات الأردنية، الحكومية والخاصة، من اصحاب الاختصاص او الخبرة المحكمين للاستبانة لغايات إبداء الرأي فيها والتأكد من مدى مناسبتها، من حيث المعايير التالية عدد الفقرات والوضوح والدقة والترابط والتماسك لقياس متغيرات الدراسة، حيث طور الباحث نموذج لقياس المعايير السابقة للاستبانة(نموذج التحكيم)، واجراء التعديل المطلوب، من خلال التغذية الراجعة من التحكيم وهذا 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)، حيث كانت النتائج كما هو مبين في الجدول (4) التالي:

الجدول (4) قيم معامل الاتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة.

الرقم	البعد	قيمة ألفا
1	المقدرات الجوهرية	0.886
2	المقدرات المساندة	0.909
3	خدمات الويب	0.899
4	البوابات الالكترونية	0.954
5	بناء المعرفة	0.933
6	خزن المعرفة	0.940
7	نقل ومشاركة المعرفة	0.892
8	تطبيق المعرفة	0.895
9	عمليات إدارة المعرفة	0.964

يبين الجدول (4) أن قيم معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لجميع فقرات أداة الدراسة تراوحت ما بين (0.964)، ولغاية (0.753)، حيث يعتبر الثبات ضعيفاً في حال كانت قيم المعامل أقل من (0.60)، وقد افترض (Sekaran & Bogie, 2010, p. 184)، الحد الأدنى لمعامل الثبات هو (0.70)، كما يعتبر الثبات جيداً كلما كانت قيم المعامل (0.8)، فأكثر (النجار وآخرون، 2013، 151)، بالتالي فإن هذا مؤشر على ثبات أداة الدراسة، والاتساق بين فقراتها، وموثوقيتها وإمكانية الاعتماد عليها لإجراء التحليل الإحصائي.

- اختبار الارتباط الخطي المتعدد (Multicollinearity):

تشير هذه الظاهرة إلى وجود ارتباط خطي شبه تام بين متغيرين أو أكثر، ويعمل على تضخيم قيمة معامل التحديد R^2 ويجعله أكبر من قيمته الفعلية، ولتأكيد النتيجة السابقة تم استخدام معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد المتغير المستقل، للتأكد من عدم وجود ارتباط خطي متعدد بين المتغيرات الفرعية في المتغير المستقل.

جدول (5) مصفوفة الارتباط لأبعاد البوابات الالكترونية .

المتغير	المقدرات الجوهرية	المقدرات المساندة	خدمات الويب
المقدرات الجوهرية	1.000		
المقدرات المساندة	0.785**	1.000	
خدمات الويب	0.580**	0.686**	1.000

يبين الجدول (5) أن أعلى ارتباط بين المتغيرات المستقلة هو (0.785)، بين المتغيرين (المقدرات المساندة) و(المقدرات الجوهرية)، في حين أن قيم معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة الأخرى كان أقل من ذلك، وهذا يدل على عدم وجود ظاهرة الارتباط الخطي المتعدد العالي بين المتغيرات المستقلة، حيث أنها كلها جاءت أقل من (0.80)، وعليه فإن العينة تخلو من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد العالي (Gujarati,2004,359).

- تحليل إجابات أسئلة الدراسة :

يعرض هذا الجزء من الدراسة وصفاً لمتغيرات الدراسة وفقرات الإستبانة، وقد تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات؛ بغرض الحكم على درجة الموافقة، وتحديد الأهمية النسبية عند كل فقرة، حيث جاءت النتائج كما يلي:

- أبعاد البوابات الالكترونية ، وتتضمن ما يلي:

الجدول (6) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لأبعاد البوابة الالكترونية.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	المقدرات الجوهرية	3.751	0.742	2	مرتفعة
2	المقدرات المساندة	3.761	0.810	1	مرتفعة
3	خدمات الويب	3.467	0.800	3	متوسطة
	البوابات الالكترونية	3.660	0.720	2	مرتفعة

تشير نتائج الجدول (6)، إلى أن مستوى مقياس أبعاد البوابات الالكترونية من حيث الأهمية النسبية مرتفعة، إذ بلغ الوسط الحسابي (3.660)، وبانحراف معياري (0.720)، وكذلك أظهر الجدول أن بعد (المقدرات المساندة)، جاء في المرتبة الأولى بمتوسط (3.761)، وبانحراف معياري (0.810)، وبأهمية نسبية مرتفعة، بينما جاء بعد (المقدرات الجوهرية)، بالمرتبة الثانية بمتوسط (3.751)، وبأهمية نسبية مرتفعة، إلا أن الانحراف المعياري عند بعد (المقدرات الجوهرية)، بلغ (0.742)، في حين بلغ المتوسط عند بعد (خدمات الويب)، بالمرتبة الثالثة بمتوسط (3.467) وبلغ الانحراف المعياري ما قيمته

(0.800)، وبأهمية نسبية متوسطة، مما يشير إلى أهمية بعد (المقدرات المساندة)، بشكل أكبر منه في بعد (المقدرات الجوهرية)، لهذا يمكن اعتبار بعد (خدمات الويب)، في المرتبة الأخيرة.

- أبعاد عمليات إدارة المعرفة ، وتتضمن ما يلي:

الجدول (7) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لأبعاد عمليات إدارة المعرفة .

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	بناء المعرفة	3.666	0.851	3	مرتفعة
2	خزن المعرفة	3.438	0.894	4	متوسطة
3	التشارك بالمعرفة	3.816	0.819	1	مرتفعة
4	تطبيق المعرفة	3.763	0.676	2	مرتفعة
	عمليات إدارة المعرفة	3.640	0.750	3	متوسطة

تشير نتائج الجدول (7)، إلى أن مستوى مقياس أبعاد عمليات إدارة المعرفة من حيث الأهمية النسبية متوسطة، إذ بلغ الوسط الحسابي (3.640)، وانحراف معياري (0.750)، وكذلك أظهر الجدول أن بعد (التشارك بالمعرفة)، جاء في المرتبة الأولى بمتوسط (3.816)، وانحراف معياري (0.750)، وبأهمية نسبية مرتفعة، بينما جاء بعد (بناء المعرفة)، بالمرتبة الثانية بمتوسط (3.763)، وبأهمية نسبية مرتفعة، إلا أن الانحراف المعياري عند بعد (بناء المعرفة)، بلغ (0.676)، في حين بلغ المتوسط عند بعد (بناء المعرفة)، بالمرتبة الثالثة بمتوسط (3.666)، وبلغ الانحراف المعياري ما قيمته (0.851)، وبأهمية نسبية متوسطة، مما يشير إلى أهمية بعد (بناء المعرفة)، بشكل أكبر منه في بعد (خزن المعرفة)، لهذا يمكن اعتبار بعد (خزن المعرفة)، في المرتبة الأخيرة.

- اختبار فرضيات الدراسة :

في هذا الجزء من الدراسة سوف يتم استعراض اختبار الفرضيات، حيث تم إخضاع الفرضيات الرئيسة لتحليل المتدرج (Stepwise Multiple Regression) والفرضيات الفرعية لتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتدرج (Simple linear regression)، في كالتالي:

- الفرضية الرئيسية:

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$)، للبوابات الالكترونية بدلالة أبعادها مجتمعة (المقدرات الجوهرية، والمقدرات المساندة، وخدمات الويب)، على عمليات إدارة المعرفة بدلالة أبعادها مجتمعة (بناء المعرفة، تخزين المعرفة، نقل ومشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة)، في وزارة المياه والري الأردنية.

جدول (8) ملخص النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

النموذج	ملخص النموذج		
	R	R2	الخطأ المعياري
1	0.623	0.388	0.068
2	0.769	0.591	0.051
3	0.837	0.700	0.044

جدول (9) تحليل التباين لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

النموذج		مجموع المربعات	Df	F	Sig F*
			درجة الحرية	المحسوبة	مستوى الدلالة
1	الإنحدار Rrgression	36.402	1	94.340	0.000a
	البواقي Residual	57.493	149		
	المجموع Total	93.893	150		
2	الإنحدار Rrgression	55.473	1	215.127	0.000b
	البواقي Residual	38.421	149		
	المجموع Total	93.893	150		
3	الإنحدار Rrgression	65.713	1	347.435	0.000c
	البواقي Residual	28.180	149		
	المجموع Total	93.893	150		

عند استعراض الجدول (9)، نجد أن النموذج الأول الناتج عن تحليل الإنحدار المتدرج يشير إلى أن متغير (المقدرات الجوهرية)، قد فسر ما نسبته (38.8%)، من التباين الكلي الحاصل في (عمليات إدارة المعرفة)، وقد وصلت نسبة تفسير التباين الكلي الحاصل في (عمليات إدارة المعرفة)، (59.1%)، وذلك عند إضافة (المقدرات المساندة)، إلى

(المقددرات الجوهرية)، في النموذج الثاني، بينما بلغت نسبة تفسير التباين الكلي الحاصل في (عمليات إدارة المعرفة)، عند إضافة (خدمات الويب)، إلى (700%)، علماً بأن مستويات (F) المختلفة في النماذج الثلاثة تقع ضمن مستوى معنوية ($Sig = 0.000$) كما هو ظاهر في الجدول رقم (22-5)، وهذه النتيجة تؤكد معنوية الإنحدار.

جدول (10) ملخص نتائج معاملات الإنحدار لإختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

النموذج	عمليات إدارة المعرفة	B	Std. Error	قيمة t المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
الأول	المقدرات الجوهرية	0.623	0.068	9.713	0.000
الثاني	المقدرات الجوهرية	0.402	0.042	9.680	0.000
	المقدرات المساندة	0.357	0.039	9.081	0.000
الثالث	المقدرات الجوهرية	0.331	0.042	7.795	0.000
	المقدرات المساندة	0.258	0.043	6.013	0.000
	خدمات الويب	0.194	0.041	4.796	0.000

وباستعراض نتائج الجدول (10)، نجد أن قيم B في النموذجين عند مستويات (t)، المختلفة تقع عند مستوى الدلالة ($Sig = 0.000$)، ولجميع المتغيرات ضمن نماذج الإنحدار المتدرج، والتي جاءت أقل من (0.05)، وهذا يؤكد معنوية معاملات الإنحدار، مما يشير أن أثر المتغيرات في تلك النماذج هو تأثير ذو دلالة إحصائية، وبناءً عليه، نرفض الفرضية العدمية الرئيسية الأولى، ونقبل الفرضية البديلة القائلة:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$)، لخصائص البوابات الالكترونية بدلالة أبعادها مجتمعة (المقدرات الجوهرية، والمقدرات المساندة، وخدمات الويب)، على عمليات إدارة المعرفة بدلالة أبعادها مجتمعة (بناء المعرفة، خزن المعرفة، نقل ومشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة)، في وزارة المياه والري الأردنية". ولإختبار الفرضيات المتفرعة من الفرضية الرئيسية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط، وكانت النتائج كما يلي:

H_{01-1} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$)، للمقدرات الجوهرية على عمليات إدارة المعرفة بدلالة أبعادها مجتمعة (بناء، خزن، مشاركة، تطبيق)، في وزارة المياه والري الأردنية.

جدول (11) * نتائج اختبار أثر بعد (المقدرات الجوهرية) على عمليات إدارة المعرفة.

جدول المعاملات Coefficient					تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summery		المتغير التابع
Sig t*	T	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig F*	درجة الحرية Df	F	r ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	
0.000	9.713	0.068	0.669	المقدرات الجوهرية	0.000	1	94.340	0.388	0.623	عمليات إدارة المعرفة

تشير نتائج الجدول (11) أن قيمة ($r = 0.623$)، وهذا يعني أن هناك علاقة موجبة عالية بين بعد (المقدرات الجوهرية) و(عمليات إدارة المعرفة)، كما هو مبين في الجدول (4-6)، وتبين أن قيمة معامل التحديد ($r^2 = 0.388$)، وهذا يعني أن بعد (المقدرات الجوهرية)، قد فسّر ما مقداره (38.8%) من التباين في (عمليات إدارة المعرفة)، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة، كما يتبين أن قيمة (F) قد بلغت (94.340) عند مستوى ثقة ($\text{Sig} = 0.000$)، وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى ($P \leq 0.05$)، وعند درجة حرية واحدة، كما يتبين من جدول المعاملات أن قيمة ($B = 0.664$)، بخطأ معياري (0.068)، وأن قيمة ($t = 9.713$) عند مستوى ثقة ($\text{Sig} = 0.000$)، وهذه تؤكد معنوية المعامل عند مستوى ($P \leq 0.05$) وتكتب معاً ($P \leq 0.05, B = 0.699$)، وبناءً عليه نرفض الفرضية العدمية الفرعية الأولى، ونقبل الفرضية البديلة القائلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$)، للمقدرات الجوهرية على عمليات إدارة المعرفة بدلالة أبعادها مجتمعة (بناء المعرفة، خزن المعرفة، نقل ومشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة)، في وزارة المياه والري الأردنية".

H_01-2 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$)، للمقدرات المساندة على عمليات إدارة المعرفة بدلالة أبعادها مجتمعة (بناء المعرفة، خزن المعرفة، نقل ومشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة)، في وزارة المياه والري الأردنية.

جدول (12) * نتائج اختبار أثر بعد (المقدرات المساندة) على عمليات إدارة المعرفة .

المتغير التابع	ملخص النموذج Model Summery		تحليل التباين ANOVA			جدول المعاملات Coefficient			
	R معامل الارتباط	r ² معامل التحديد	F المحسوبة	Df درجة الحرية	Sig F* مستوى الدلالة	البيان B	الخطأ المعياري	T المحسوبة	Sig t* مستوى الدلالة
عمليات إدارة المعرفة	0.769	0.591	215.127	1	0.000	المقدرات المساندة	0.751	14.667	0.000

تشير نتائج الجدول (12)، أن قيمة ($r = 0.769$)، وهذا يعني أن هناك علاقة موجبة عالية بين بعد (المقدرات المساندة) و(عمليات إدارة المعرفة)، وتبين أن قيمة معامل التحديد ($r^2 = 0.591$)، وهذا يعني أن بعد (المقدرات المساندة)، قد فسر ما مقداره (59.1%) من التباين في (عمليات إدارة المعرفة)، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة. كما يتبين أن قيمة (F) قد بلغت (215.127) عند مستوى ثقة ($\text{Sig} = 0.000$)، وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى ($P \leq 0.05$) وعند درجة حرية واحدة، كما يتبين من جدول المعاملات أن قيمة ($B=0.751$)، بخطأ معياري (0.051)، وأن قيمة ($t=14.667$) عند مستوى ثقة ($\text{Sig} = 0.000$)، وهذه تؤكد معنوية المعامل عند مستوى ($P \leq 0.05$) وتكتب معاً ($P \leq 0.05, B = 0.751$)، وبناءً عليه نرفض الفرضية العدمية الفرعية الثانية، ونقبل الفرضية البديلة القائلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$)، للمقدرات المساندة على عمليات إدارة المعرفة بدلالة أبعاده مجتمعة (بناء المعرفة، تخزين المعرفة، نقل ومشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة)، في وزارة المياه والري الأردنية".

Ho1-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$)، لخدمات الويب على عمليات إدارة المعرفة بدلالة أبعاده مجتمعة (بناء المعرفة، تخزين المعرفة، نقل ومشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة)، في وزارة المياه والري الأردنية.

جدول (13) * نتائج إختبار أثر بعد (خدمات الويب) على عمليات إدارة المعرفة .

المتغير التابع	ملخص النموذج Model Summary		تحليل التباين ANOVA			جدول المعاملات Coefficient			
	R معامل الارتباط	r ² معامل التحديد	F المحسوبة	Df درجة الحرية	Sig F* مستوى الدلالة	البيان B	الخطأ العياري	T المحسوبة	Sig t* مستوى الدلالة
عمليات إدارة المعرفة	0.837	0.700	347.435	1	0.000	خدمات الويب	0.827	18.640	0.000

تشير نتائج الجدول (13)، أن قيمة ($r = 0.837$)، وهذا يعني أن هناك علاقة موجبة عالية جداً بين بعد (خدمات الويب) و(عمليات إدارة المعرفة)، وتبين أن قيمة معامل التحديد ($r^2 = 0.700$)، وهذا يعني أن بعد (خدمات الويب)، قد فسّر ما مقداره (70.0%) من التباين في (عمليات إدارة المعرفة)، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة، كما يتبين أن قيمة (F) قد بلغت (347.435) عند مستوى ثقة ($\text{Sig} = 0.000$)، وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى ($P \leq 0.05$)، وعند درجة حرية واحدة، كما يتبين من جدول المعاملات أن قيمة ($B = 0.827$)، بخطأ معياري (0.044)، وأن قيمة ($t = 18.640$) عند مستوى ثقة ($\text{Sig} = 0.000$)، وهذه تؤكد معنوية المعامل عند مستوى ($P \leq 0.05$) وتكتب معاً ($P \leq 0.05, B = 0.827$)، وبناءً عليه نرفض الفرضية العدمية الفرعية الثالثة، ونقبل الفرضية الفرعية البديلة القائلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$)، لخدمات الويب على عمليات إدارة المعرفة بدلالة أبعاده مجتمعة (بناء المعرفة، تخزين المعرفة، نقل ومشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة)، في وزارة المياه والري الأردنية".

15. النتائج

- نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة (الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة)
- 1. بينت نتائج التحليل الوصفي لمتغير (البوابات الالكترونية)، في وزارة المياه والري من وجهة نظر المستجيبين من عينة الدراسة، أن مستوى الأهمية النسبية مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمتغير (البوابات الالكترونية)، بشكل عام (3.660) والانحراف

المعياري (0.720)، وجاء في المرتبة الاولى (المقدرات المساندة) وبمستوى اهمية مرتفع ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.761) وبانحراف معياري (0.810)، وجاء في المرتبة الثانية (المقدرات الجوهرية) وبمستوى اهمية مرتفع ،حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.751) وبانحراف معياري (0.742)، وجاء في المرتبة الثالثة (خدمات الويب) وبمستوى اهمية متوسط ،حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.467) وبانحراف معياري (0.800).

2. بينت نتائج التحليل الوصفي لمتغير (عمليات ادارة المعرفة)، في وزارة المياه والري من وجهة نظر المستجيبين من عينة الدراسة، أن مستوى الاهمية النسبية متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمتغير (عمليات ادارة المعرفة)، بشكل عام (3.640) والانحراف المعياري (0.750)، وجاء في المرتبة الاولى (التشارك بالمعرفة) وبمستوى اهمية مرتفع ،حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.816) وبانحراف معياري (0.819)، وجاء في المرتبة الثانية (تطبيق المعرفة) وبمستوى اهمية مرتفع ،حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.763) وبانحراف معياري (0.676)، وجاء في المرتبة الثالثة (بناء المعرفة) وبمستوى اهمية مرتفع ،حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.666) وبانحراف معياري (0.851) وجاء في المرتبة الرابعة (خزن المعرفة) وبمستوى اهمية متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.438) وبانحراف معياري (0.894).

- أثر البوابات الالكترونية على عمليات ادارة المعرفة

1. وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$)، ل البوابات الالكترونية بدلالة أبعادها (المقدرات الجوهرية، والمقدرات المساندة، وخدمات الويب)، على عمليات إدارة المعرفة بدلالة أبعادها مجتمعة (بناء المعرفة، خزن المعرفة، نقل ومشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة)، في وزارة المياه والري الأردنية.

2. وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$)، للمقدرات الجوهرية على عمليات إدارة المعرفة بدلالة أبعادها مجتمعة (بناء المعرفة، خزن المعرفة، نقل ومشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة)، في وزارة المياه والري الأردنية.

3. وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$)، للمقدرات المساندة على عمليات إدارة المعرفة بدلالة أبعاده مجتمعة (بناء المعرفة، خزن المعرفة، نقل ومشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة)، في وزارة المياه والري الأردنية.

4. وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$)، لخدمات الويب على عمليات إدارة المعرفة بدلالة أبعاده مجتمعة (بناء المعرفة، خزن المعرفة، نقل ومشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة)، في وزارة المياه والري الأردنية.

وجد الباحث ان هناك اتفاق بين نتائج هذه الدراسة، والدراسات السابقة، تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (Cristof, Stefan, & Gerold, 2007) ، حيث بينت دراسته، العناصر الثلاث (معمارية نظام إدارة المعرفة، العوامل المؤثرة لقبول نظام إدارة المعرفة، نموذج قبول التكنولوجيا) المكونة للنموذج، وجدت انه يجب اخذها بالاعتبار، لنجاح مبادرات إدارة المعرفة.

وكما تتفق مع نتائج دراسة (Wei & Yeganeh, 2013)، وجدت الدراسة، أن جميع عناصر تكنولوجيا المعلومات ، أدوات تكنولوجيا المعلومات مثل (البريد الالكتروني، مؤتمر الفيديو، غرف المحادثة، التعلم المتزامن المباشر ومناجم ومستودعات وقواعد البيانات)، لها علاقة وتأثير ايجابي على عمليات إدارة المعرفة ، ما عدا الدعم و المساعدة من قبل افراد تكنولوجيا المعلومات. وكما تتفق مع نتائج دراسة (Hind, Giuseppina, & Belbaly, 2004)، التي وجدت أن هذه الأداة (البوابة الالكترونية من خلال المقدرات الجوهرية والمساندة وخدمات الويب) تكمن قوتها في دعم ومزامنة عمليات إدارة المعرفة حيث بينت الاستنتاجات بأن البوابات الالكترونية للشركات، لديها القدرة على تقديم مكان عمل غني بالمعلومات المشتركة ، وذلك من خلال توليد وتبادل واستخدام للمعرفة، ومن خلال التبادل والتطبيق، لبناء نظره موحده لرأس المال الفكري للمنظمة .وكما تتفق مع دراسة (Mansourvar & Yasin, 2010, p. 973) التي وجدت دور البوابة الالكترونية الكبير، كنظام لإدارة المعرفة، وما تزوده من مقدرات ،الوصول والبحث والتحليل ومركز اتصال للمعلومات. واهمية البوابة للجامعة، لتعظيم ودعم مشاركة المعرفة، من خلال ما تقدمه للطلاب، من مصادر للمعلومات. وسبب هذا الاتفاق هو ما تقدمه البوابات الالكترونية، من مقدرات جوهرية، ومساندة، وخدمات الكترونية، لينفذ العاملين عمليات إدارة المعرفة، مستخدمين البوابة الالكترونية. هذا التوجه الحديث، نحو البوابات الالكترونية، كنظام لإدارة المعرفة القائم على تقنية الويب، لما تقدمه من قدرات للوصول الى كافة مصادر المعلومات، الداخلية والخارجية من خلال شبكات الحاسوب. كما تضم المقدرات الجوهرية، الأدوات الالكترونية التي لها تأثير مباشر. وكذلك الامر

الخدمات المساندة التي تتيح التمدد والتوسع وحماية المعرفة والملف الشخصي. كما ان الخدمات الالكترونية التي تحتويها البوابة، لها دور بالتميز عن بوابات المنظمات الأخرى، لما تحتويه من خدمات ونماذج الكترونية بشكل مخصص.

16. الاستنتاجات؛

بالاعتماد على تفسير ومناقشة النتائج تم التوصل الى الاستنتاجات التالية :

1. اهمية وزارة المياه والري الاردنية، لأهمية القطاع الذي تنتمي اليه، القطاع المائي، لاعتبار الاردن من أكثر الدول، الفقيرة مائياً.
2. البوابة الالكترونية تكمن قوتها في المقدرات الجوهرية من (بحث، تصنيف، ادارة محتوى، تخصيص وشخصنة، وغيرها)، والمقدرات المساندة (التوسع، التمدد، الملف الشخصي، امن وسرية)، وخدمات الويب (الخدمات الكترونية)، في دعم ومزامنة وتنفيذ، عمليات ادارة المعرفة (بناء المعرفة، خزن المعرفة، مشاركة المعرفة تطبيق المعرفة).
3. متابعة المنظمات التطور التكنولوجي (البوابات الالكترونية)، يولد لديها احساس بأهميتها بسبب ما تمتلكه من مقدرات، لتتبناها، وتوجد التغيرات اللازمة في الثقافة التنظيمية، لتوجيه الافراد الى السلوك الايجابي.
4. المعرفة مورد مهم ورأس مال فكري، على المنظمات ان تشعر بأهميته، وتتبنى ادارته، لما يقدمه من بناء للمقدرات المؤسسية، للتحويل الايجابي نحو اقتصاد المعرفة، يتطلب ذلك ايجاد ثقافة تنظيمية داعمة، لعمليات ادارة المعرفة (بناء المعرفة، خزن المعرفة، مشاركة المعرفة تطبيق المعرفة).
5. يمكن للمنظمات التميز من خلال الخدمات الإلكترونية، التي تقدمها على البوابة بشكل مخصص.

17. التوصيات؛

بالاعتماد على تفسير النتائج تم التوصل الى التوصيات التالية :

1. تطوير خدمات الكترونية بشكل مخصص على البوابة الالكترونية من انظمة التعلم والمحاكاة، مع مراعاة الفروق العلمية لدى العاملين، عند تنفيذها يوفر بناء معرفة

جديدة وتطوير المعرفة لدى العاملين، ليزيد من قدراتهم على اتخاذ القرارات، والتصرف بفعالية.

2. تمكين العاملين من خلال توفير البنية التحتية (أجهزة حاسوب وبرامج التصفح وشبكات الحاسوب)، ليتمكن كافة العاملين من الوصول الى البوابة الالكترونية، واستخدامها في تنفيذ عمليات ادارة المعرفة مع مراعاة حاجات الادارات في المناطق الجغرافية وثقافتهم.

3. توفير نظام حوافز ومكافآت يتمتع بالعدالة من خلال اتخاذ قرارات لأجراء تعديلات على نظام الحوافز والمكافآت، وربطة بالأبداع والتميز والأداء في المعرفة من تطوير ومشاركة وتطبيق وحتى خزن، وإيجاد اجواء من الثقة والتعاون بين العاملين، لمشاركة خبراتهم وقصص نجاحهم والممارسات الافضل، على البوابة الالكترونية والتركيز على مجتمعات الممارسة الافتراضية ومراقبتها وتقديم الدعم لأعضائها.

4. توفير ظروف ملائمة للموظفين من خلال اتخاذ القرارات الداعمة، لثقافة موجهة للمعرفة، بنشر اجواء من الثقة، وتعزيز ثقافة التعاون، وتوفير وقت ضمن بيئة مناسبة، ومتابعة الانشطة في المجتمع الافتراضي، (ثقافة مسيطر عليها) وليست مجتمعات تلقائية، وذلك لخصوصية المنظمات الحكومية.

5. (تعتبر هذه التوصية أحد الحلول، للتحدي الثاني في استراتيجية ادارة المعرفة، في وزارة المياه والري، وهو عدم ملائمة الأنظمة والتشريعات والقوانين والأنظمة الحكومية مع إدارة المعرفة).

6. توفير خدمات الكترونية من خلال أتمته الروتينيات، وتحويل القواعد الى أنظمة خبيرة، وتجميع الأنظمة والتطبيقات داخل الوزارة في البوابة الالكترونية. والربط مع وزارات أخرى لتدعم عمليات ادارة المعرفة، في سياق الثقافة الموجهة للمعرفة، والتركيز على خدمات الويب، وإضافة التطبيقات. التمايز عن البوابات الالكترونية في المنظمات الأخرى يكمن في الخدمات الالكترونية (خدمات الويب).

7. (من خلال هذه التوصية، قدمت كأحد الحلول للتحدي الثاني في استراتيجية ادارة المعرفة، في وزارة المياه والري. وهو إيجاد نظام معرفي مترابط متكامل، لكافة الأنظمة وقواعد البيانات، من اجل بناء المخزون المعرفي).

8. توفير التكنولوجيا المناسبة من خلال اختيار المنصة المناسبة للبوابات الالكترونية، التي تلبي التوسع والتمدد والامن والحماية اللازمة، حسب احتياجات المنظمة. لان المقدرات المساندة تختلف بين البوابات الالكترونية، معتمده على نوع المنصة المستخدمة في البوابة الالكترونية.
9. ترسيخ فكرة تمكين المدراء من خلال إعطائهم الصلاحيات في المناطق المختلفة لاتخاذ قرارات، موجهة لثقافة داعمة نحو المعرفة، ضمن إطار موحد.

18. الدراسات المستقبلية :

- بعد اطلاع الباحث على الدراسات السابقة وبعد اجراء هذه الدراسة وجد الباحث هنالك بعض المواضيع بحاجة الى دراسة وكما يلي :
1. دراسة (ثقافة القيم كنتيجة وثقافة القيم كعملية) وعلاقتها بالأبداع التنظيمي.
 2. دراسة مقارنة بين الاجيال (جيل الالفية، وجيل الطفرة السكانية) في تنفيذ عمليات ادارة المعرفة.

قائمة المصادر والمراجع

المراجع العربية

- البطائنة، محمد تركي، والمشاقبة، زياد محمد (2010). *ادارة المعرفة بين النظرية والتطبيق*. الاردن، عمان: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.
- الحنيطي، محمد فالح (2013). *أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية. دراسات: العلوم الإدارية*. 40(1)، الجامعة الاردنية، عمان، الاردن.
- دروزة، سوزان صالح. (2008). *العلاقة بين ادارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، عمان، الاردن.
- زيدان، محمود. (2012). *نظرية المعرفة عند مفكري الاسلام وفلاسفة الغرب المعاصرين*. السعودية، الدمام: مكتبة المتنبّي.
- السكري، عادل، وعمار، حامد (1999). *افاق تربوية متجدده نظرية المعرفة من سماء الفلسفة الى ارض المدرسة*. مصر، القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.
- سلسلة المميزون الادارية (2005). *ادارة المعرفة*. مصر، القاهرة: الشركة المصرية العالمية للنشر-لونجمان.
- الشرفا، سلوى محمد (2008). *دور ادارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية*. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- طيبي، خضر مصباح اسماعيل (2010). *ادارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول*. الاردن، عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع.
- عبابنة، ماجد احمد، وعبابنة، رائد اسماعيل (2013). *دور الثقافة التنظيمية في دعم ادارة المعرفة في المستشفيات الحكومية الاردنية*. المجلة الأردنية في ادارة الاعمال، 9(4)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن. Doi: 10.12816/0002081
- عذارى، جاسم رحيم، وحسن، فاضل عباس (2015). *ادارة المعرفة ودورها باستراتيجية النهوض في التعليم الجامعي*. مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الادارة والاقتصاد، الصفحات 191-227، جامعة البصرة، البصرة، العراق.

- عساف، عبد المعطي (2013). نظرية "I" للتفوق الاداري (الطبعة الثانية). الاردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- علي، عصام الدين محمد (1994). تاريخ المذاهب الفلسفية. مصر، الاسكندرية: منشأة المعارف.
- قنديلجي، عامر ابراهيم، العمري، غسان عيسى، والعللي، عبد الستار. (2012). المدخل الى ادارة المعرفة. الاردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الكبيسي، صلاح الدين (2005). ادارة المعرفة، المؤسسة العربية للتنمية الادارية. مصر، القاهرة.
- الملكوي، ابراهيم الخلوف (2007). إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم. الاردن، عمان: الوراق للنشر والتوزيع.
- النجار، فايز جمعة، النجار، نبيل جمعه، والزعبي، ماجد راضي. (2013). اساليب البحث العلمي منظور تطبيقي. الاردن، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
- نجم، نجم عبود (2008). ادارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات (ط 3). الاردن، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- وزارة المياه والري الاردنية. (14 April, 2017). الصفحة الرئيسية: وزارة المياه والري. تم الاسترداد من وزارة المياه والري الاردنية: <http://www.mwi.gov.jo/Intro/Pages/default.aspx>
- وزارة المياه والري الاردنية. (10 April, 2017). الصفحة الرئيسية لسلطة المياه والري. تم الاسترداد من الموقع الالكتروني لوزارة المياه والري: <http://www.waj.gov.jo/sites/ar-jo/Documents>
- وزارة المياه والري الاردنية وحدة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. (10 April, 2017). الوثائق: البوابة الالكترونية لموظفي سلطة المياه. (وحدة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وزارة المياه والري الاردنية) تم الاسترداد من الصفحة الرئيسية لموظفي سلطة المياه: <http://portal/waj/default.aspx>
- وزارة المياه والري. (2012). التقرير السنوي لوزارة المياه والري لعام 2012. عمان الاردن: وزارة المياه والري. تم الاسترداد من www.mwi.gov.jo

ياسين، سعد غالب. (2007). إدارة المعرفة " المفاهيم، النظم، التقنيات ". الاردن، عمان: المناهج للنشر والتوزيع.

المراجع الإنكليزية

- Alali, H., & Salim, J. (2013). VirtualI communittes of practice:the role of content quality and technical feature to increase healthcare profesional satisfaction . *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 54(2), 269-275.
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: knowledge management and knowledge management system : conceptual foundation and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), p 107-136.
- Alavi, M., Kayworth, T. R., & Leidner, D. E. (2005). An empirical examination of the influence of organizational culture on knowledge management practices. *Journal Of Management Information Systems*, 22(3), 191-224.
- Alkhaldi, F. M. (2015). Cooperative versus controlled culture and knowledge transfer. *International Journal of Advance Management And Economic*, 4(4), 21-29.
- American Psychological Association. (2010, 4 10). coral wcupa. (A. Association, Ed.) Retrieved from coral.wcupa.edu: <http://coral.wcupa.edu/other/APA6thEdition.pdf>
- Bourthis, A., & Dube, L. (2010). Structuring spontaneity : investigate the impact of management practices on success of virtual communities of practice. *journal of information science*, 36(2), 175-193. doi:10.1177/0165551509357861
- Cristof. B., Stefan. S., & Gerold. R. (2007). Assessing user acceptance of a knowledge management system in a Global Bank : process analyses and concept development. *proceedings of the 40th Annual Hawaii international Conferance on system Sciences. IEEE*.
- Chang, C. L.-h., & Lin , T.-C. (2015). The role of organizational culture in the knowledge management process. *Journal of Knowledge Management*, 19(3), 433-455. doi:10.1108/JKM-08-2014-0353

- Chidambaranathan, K., & S, S. B. (2015). Knowledge management as a predictor of organizational effectiveness: the role of demographic and employment factors. *Journal Of Academic Librarianship*, 41(6), 758-763. doi:10.1016/j.acalib.2015.08.015
- Cloete, M., & Snyman, R. (2003, April). The enterprise portal – is it knowledge management? *Aslib Journal of Information Management*, 55(4), 234 - 242.
- Dasgupta, M., & Gupta, R. K. (2009). Innovation in organizations: a Review of the role of organizational learning and knowledge management. *Global Business Review*, 10(2), 203–224. doi:10.1177/097215090901000205
- Dinakar, D. (2009). *A compilation of various knowledge management models in practice*. NC: NC State University.
- Dubé, L., Bourhis, A., & Jacob, R. (2004). “Structuring Spontaneity”: The Impact of Management Practices on the Success of Intentionally Formed Virtual Communities of Practice. *HEC Montréal*, 1-31.
- Fernandez, I. B., & Sabherwal, R. (2010). *Knowledge Management : Systems And Processes*. New York: M.E. Sharpe, Inc.
- G, Bhojaraju. (2005). Knowledge management: why do we need it for corporates. *Malaysian Journal Of Library & Information Science*, 10(2), 37-50.
- Girard, j., & Girard, J. (2015). Defining Knowledge management :Toward an applied compendium. *online Journal of Applied knowledge Management*, 3(1), 1-20.
- Goh, D., Luyt, B., Chua, A., Yee, S.-Y., Poh, K.-N., & Ng, H.-Y. (2008). Evaluating open source portals. *Journal of Librarianship and Information Science*, 40-81.
- Gujarati, D. N. (2004). *Basic Econometrics*. New York, Americas: McGraw-Hill/Irwin.
- Hind. B., Giuseppina. , & Belbaly, Nassim. A. (2004). Corporate portal: a tool for knowledge management synchronizatio. *International Journal of Information Management*, 24, 201-220. doi:10.1016/j.ijinfomgt.2003.12.012

- Hislop, D. (2009). *Knowledge Management In Organizations :A Critical Intoduction*. New York: Oxford University inc.
- IBM. (2016, 2 17). Retrieved february 17, 2016, from IBM Knowledge Center: https://www01.ibm.com/support/knowledgecenter/SS3JLV_8.0.0/dev/csa2_ovu_cmprtbl.dita
- Ildiko, M. (2013). Age and knowledge management. *Meb 2013-11 International Conference On Management ,Enterprise And Benchmarking*, (p 209-220). Budapest.
- Jashapara, A. (2011). *Knowledge Management :An Integrated Approach*. england: Pearson Education Limited.
- Jones, G. R. (2013). *Organizational Theory ,Design and Change*. Edinburgh Gate: Pearson Education Limited.
- Kongpichayanond, (2009). Knowledge management for sustained competitive advantage in mergers and acquisitions. *Advances in Developing Human Resources*, 11(3), 375-387. doi:10.1177/1523422309339725
- Kotorov, R., & Hsu, E. (2001). A model for enterprise portal management. *Journal Of Knowledge management*, 5(1), 86-93.
- Kumaresan, s. c. (2004). Knowledge management and organization growth. *University News*, 42(24), p 11-14.
- Lee, C. S., Goh, D. H.-L., & Chua, A. Y. (2010, February 2). An analysis of knowledge management mechanisms in healthcare portals. *Journal Of Librarianship And Information Science*, 42(20), 20-43. doi:10.1177/0961000609351371
- Leung, Z. C. (2012). Knowledge management in social work: the interplay of knowledge sharing platforms. *International Social Work*.
- Lin, H. F., Lee, H. S., & Wang, D. W. (2009). Evaluation of factors influencing knowledge sharing based on a fuzzy ahp approach. *Journal Of Information Science*, 35(1), 25-35. doi:10.1177/0165551508091310
- Lsaia, , Kommers, , & Issa, T. (2015). *The Evolution Of The Internet In The Business Sector: Web 1.0 To Web 3.0*. PA USA: IGI Global.

- Mansourvar, M., & Yasin, N. M. (2010). Web portal as a knowledge management system in the universities. **World Academy Of Science ,Engineering And Technology**, 70, 968-974.
- Microsoft Corporation. . (2016, february 17). <https://portal.cta-observatory.org/help/SiteAssets/Forms/>. Retrieved from portal.cta-observatory.org: <https://portal.cta-observatory.org/help/SiteAssets/Forms/>
- Neumann, G., & Tomé, E. (2010). Functional Concept for a Web-Based Knowledge Impact and IC Reporting Portal. 8(1), 119-128. Retrieved from www.ejkm.com
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. **Organization Science**, 5(1), 14-37. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/2635068>
- Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The concept of "ba": bulding a foundation for knowledge creation. **California Management Review**, 40(3), 40-54.
- Noor, N. M., & J. S. (2011). Factors influencing employee knowledge sharing capabilities in electronic government agencies in malaysia. **Ijcsi International Journal Of Computer Science**, 8(4), 106-114.
- oracle. (2016, february 17). *portal-1014-new-features*. Retrieved from www.oracle.com: <http://www.oracle.com/technetwork/middleware/ias/overview/portal-1014-new-features-130377.pdf>
- polanyi, m. (1966). **The Tacit Dimension** .New York, United State Of America : Doubleday & Company Inc.
- R, W. K. (2009). Knowledge management and organizational learning. **Annals Of Information Systems**, 4, 3-13. doi:10.1007/978-1-4419-0011-1_1
- Rašula, J., Vukšić, V. B., & Štemberger, M. I. (2012). The impact of knowledge management on organisational performance. **Economic And Business Review**, 14(2), 146-168.
- S, Y. L., Rosmaini. T., Che Rusuli, m. S., & Norazlin. H. (2010). factor influncing Knowledge management practices among multimedia super corridor (MSC) organization. **Communication of IBIMA**, 12. doi:10.5171/2010.834296

- Saufi, M., Rusuli, C., R, T., & Takala, J. (2012). Atheoretical study of the sand cone model and knowledge management from malaysian university libraries perspective. ***International Journal of Information Technology and Business Management***, 1(1), 1-8.
- Schwartz, D. G. (2006). ***Encyclopedia Of Knowledge Management***. London: Idea Group Inc.
- Sekaran, U., & Bogie, R. (2010). ***Research Methods for Business: Askill Building Approach*** (5th ed.). New York: John Wiley & Sons Inc. doi:ISBN: 978EUDTE00539
- Siemens IT Solutions and Services. (2010). ***An Integrated Knowledge Management Model for Global Application Management Business***. Siemens, Siemens IT Solutions and Services. Manish Saxena: Siemens. Retrieved from www.siemens.com/it-solutions
- Surendran, (2012). Technology acceptance model: a survey of literature. ***International Journal of Business and Social Research (IJBSR)***, 2(4), 175-178.
- Tatnal, A. (2005). ***Web Portals : The New Gateways To Internet Information And Services***. London: Idea Group Inc.
- Wei, C. C., & Yeganeh, M. (2013). The influence of technology on the knowledge management process. ***Journal Of Knowledge Management Practice***, 14(1), 1-15.
- White, M. (2012). Digital workplaces : vision and reality. ***Business Information Review***, 29(4), 205–214.
- Wng, K. Y., TAW, L. , lee, c. s., & Wors, W. (2015). Knowledge management performance measurement :measure approach &future direction. ***Information Development***, 3(3), 239-257.
- Zikmund, W. G. (2000). ***Business Research Methods*** (6th ed). Orlando, Florida, U.S.A: The Dryden Press Harcourt College Publishers

The impact of the use of electronic human resources management in reward systems on employee productivity in the banks of the southern region of the Kingdom of Saudi Arabia

By
Mariam Hussien Hammami

Supervised By
Hayam Binjabi

Faculty of Economics and Management
King Abdulaziz University
Jeddah-Saudi Arabia

Abstract

Human Resource Management (HRM) uses information technology to improve its performance and productivity. As organizations use technology increasingly at the present time, however, there is a lack of studies on electronic human resource management practices.

This study aims to determine the impact of using electronic human resources management in reward systems on employee productivity by studying the impact of electronic human resources management on the clarity and validity of the data entered into the reward system and employee acceptance of this system.

This research is a descriptive study. The research sample consisted of bank employees in the southern region of the Kingdom of Saudi Arabia. 150 electronic questionnaires were distributed. In addition, a statistical analysis of SPSS version 20 was performed and presented as a descriptive statistic.

This study found that the intermediate variables (the clarity and validity of the data entered into the reward system and employee acceptance of the system) are positively affected by the use of electronic human resources management, which affects employee productivity.

Keywords: E-HRM, Electronic Human Resources Management, Productivity, Reward Systems, Banks.

CHAPTER 1 RESEARCH OVERVIEW

1.1 Introduction

This research will study the effect of using electronic human resources management on employee acceptance of the reward systems used in the banks of the southern region of the Kingdom of Saudi Arabia when he finds trust and fairness in those systems, which leads to an increase in employee productivity. The background of the research will be conducted to explain to the reader the importance of the presence of technology in organizations and the significance of electronic human resource management for the organization. The problem statement will be carried out to describe the issues and present them to the reader and then the research question will be presented after the research objectives and its significance, and finally, the hypothesis statement for the relationship between the variables will be tested.

1.2 Research Background

Organizations are endeavoring to keep pace with the transition from traditional management to modern strategic management, as information technology and its systems have become a key part of the success and continuity of the organization. Therefore, the trend towards electronic management has become a crucial issue for organizations.

Over the past decade, HRM has gained wide acceptance in college and university business books, seminar programs, lecturer posts, and professional titles. The concept of human resource management is considered one of the basic strategic assets, demonstrating that human resource practices and policies are a primary source of competitive advantage for organizations in the workplace where imitation or trade is difficult (Alam, Ahsan, Abdullah, 2015). The interest in human capital officially began with the industrial revolution, the fact that the primary assets of human resource management lie in the industrial past. Just like employees sharing jobs to be performed in modern organizations, humans in ancient societies were also dividing tasks among themselves. So, it can be said that the division of labor has been practiced since prehistoric times.

Jobs were assigned according to skills such as the ability to track animals, cook, or find plants or food; however, the main contribution to the development of human resource management systems was mainly during the industrial era of the nineteenth century (Al-Sheikhly, 2017). The studies also unanimously agreed that the application of electronic human resource management techniques in the organization has an impact on the functions of human resources and the employees. Its impact on the organization is shown in: reducing costs, improving efficiency, enhancing the quality of customer service, facilitating and accelerating administrative transactions, and accuracy and minimizing errors and upgrading the strategic direction of human resource management. As for the employee, its impact can be illustrated in terms of effectiveness, reduced time taken to complete work, and improved productivity and performance. Despite the widespread use of HRM and electronic HRM in organizations, there has been a dearth of research on the topics, and a dearth of research showing the impact of electronic HRM on human resource functions. Hence, the researcher has adopted the direction in research on how electronic human resources management affects reward systems and thus raises employee productivity.

The researcher also chose the banking sector to apply the study to what the joint stock banks and the financial group offer, and to provide services and products that are compatible with Islamic Sharia. This can be accomplished via assisting clients with developing their projects, wealth, and business by providing customized services and products, giving the necessary advice, and offering all ways of guidance to clients in their business journey. The employee in the bank is of great importance, as he is the person who receives customers and daily auditors and clarifies all the questions and inquiries posed by customers and auditors. In addition, the bank employee is tasked with explaining all new banking services, products and works that he implements and presents to clients. Finally, the bank employee is the main interface of the bank, which reflects the bank's image before competitors and customers, as well as before the government in general.

1.3 Problem Statement

Human Resource Management aims to provide employees in an organization performing many tasks and functions with the satisfaction and confidence necessary to increase their productivity. The strategic objectives of this concept assist in the acquisition, assessment, training, and compensation of employees by taking care of their relationships at work, the fairness of their safety, and their concerns (Dessler, 2013). The basic function of management in any organization is the basic condition for performance, as it helps companies to recruit, select and improve the capabilities of employees. In addition, a consistent and comprehensive approach to HRM for hiring and improving employee performance and satisfaction can be viewed as an important philosophy about the approach by which employees are managed. This is supported by many theories that discuss employee behavior and organizations. The objectives and importance of human resource management can also be identified as one of the aspects. It is concerned with its contribution to enhancing the company's effectiveness through its employees (Armstrong and Taylor, 2014).

The strategic importance of HRM also shows that it is oriented towards high productivity and performance in the workplace (through intensive development, selective recruitment, comprehensive performance appraisal, active employee participation, and incentive processes linked to productivity and performance). Thus, employees will be motivated and encouraged in terms of the attitudes and behaviors they present, and they will be able to reach the desired satisfaction goals that deliver better performance by allowing the organization to achieve its goals as well and achieve its full potential (Al-Shaikhly, 2017). This shows that employees are positively affected by their satisfaction, performance and motivation, which enhances group and/or individual productivity (Guest, 2011). Others believe that the main importance of HRM greatly influences the situation and generates positive results for productivity and performance. Accordingly, the positive results of productivity and collective performance at the enterprise level (Jackson, Schuler, and Jiang, 2014). This study seeks to examine the role of electronic human resources management in influencing reward systems in

terms of employee confidence in receiving it. The reward he deserves, and thus motivating him, contributes to raising productivity and performance.

This study also helps banks by identifying how to access employee trust and acceptance of reward systems through accuracy and clarity. This will be verified by collecting employee data and analyzing his results in the third trimester.

Since most of the previous studies focused on identifying the impact of electronic human resource management on the functions of human resource management in general, there is a lack of research that addresses the effect of electronic human resource management on reward systems.

1.4 Research Questions

After presenting the problem, the study attempted to answer the following question:

- What is the impact of the use of electronic human resources in reward systems on employee productivity in the southern region banks in the Kingdom of Saudi Arabia?

From the above main question, the following sub-questions can be formulated:

- 1- What is the impact of the clarity of the data entered into the reward systems on the employee's acceptance of the reward?
- 2- What is the impact of the accuracy of the data entered into the reward systems on the employee's acceptance of the reward?
- 3- What is the impact of electronic human resources management on employee acceptance of reward systems?

1.5 Research Objective

This research aims to study the impact of electronic human resources management on employee productivity. More specifically, the research seeks to achieve the following objectives:

- 1-Studying the impact of electronic human resources management on employee acceptance of reward systems in banks in the southern region of the Kingdom of Saudi Arabia.

2- Examining the impact of electronic human resources systems on employee confidence and acceptance of reward systems through (accuracy and clarity in the data entered).

1.6 Significant of study

The goals of electronic human resources management in general stem from the integration of electronic human resources management with the goals of electronic management by keeping pace with the continuous changes in the market environment in which specific goals are chosen to increase focus on strategic issues and increase flexibility, practices and procedures, increase the efficiency of human resource management in the organization, and reduce costs. Therefore, electronic human resource management is oriented towards serving the employees and management in the organization (Al-Shobaki et al., 2017).

The importance of electronic human resource management can be highlighted through the many dimensions that appear in the organization when applying electronic human resource management, such as (Al-Shobaki et al., 2017):

- 1- Reduce costs by automating HR activities and processes.
- 2-Reduce correction costs by developing the accuracy of human resources in their data.
- 3-Reduce the costs of publishing and printing information by providing direct and fast access.
- 4- Improve employee performance and productivity by providing access to data anywhere, anytime.
- 5-Reduce search and data entry costs through self-management and recruitment services.
- 6- Improve the effectiveness of the decision-making process by enhancing the analysis of human resource information.
- 7- Reduce IT infrastructure requirements by implementing HR Services Interface.

To achieve these outputs, organizations must pay attention to and motivate employees. This study also reveals to banks the extent to which

employees are satisfied with the reward systems, their acceptance of these systems, and their sense of fairness in obtaining their incentives.

The importance of the current study can be seen in that it is the first study that deals with this topic, and on the other hand, the scarcity of Arab and Saudi studies in particular. This study opens the way for researchers to study the impact of electronic human resources on other human resource management functions.

From a practical point of view, the study contributes to clarifying the impact of electronic human resources on employee productivity in banks in the southern region of the Kingdom of Saudi Arabia and directs officials and stakeholders in banks to pay attention to reward systems to achieve the objectives of the organization.

1.7 Hypotheses of the study

- H1: There exists a positive a positive impact of the electronic human resources management on the clarity of the data entered in the reward systems.
- H2: There exists a positive impact of electronic human resources management on the accuracy of data entered in reward systems.
- H3: There exists a positive impact of electronic human resource management on employee acceptance of reward systems.
- H4: There exists a positive effect of employee acceptance of reward systems on employee productivity.

1.8 Research Design

The current study falls into five chapters to provide a clear framework for the study.

The first chapter consists of the introduction, background and research questions, research objectives and study significance as well as study hypotheses and research design. The second chapter includes a literature review related to the impact of electronic human resources management on reward systems and deals with previous studies. The third chapter highlights research methodology, where research methodology, data collection tool, and data analysis techniques are addressed. The fourth chapter explains data analysis and interpretation of results using SPSS to

generate different insights related to the research questions or research objectives formulated in Chapter One.

In addition, the fifth chapter presents the results, conclusions, recommendations, and suggestions for future studies.



Figure 1-1 The structure of the research

CHAPTER 2

LITERATURE REVIEW

2.1 Introduction

This chapter discusses the theoretical framework related to the subject of the study and literature review and hypothesis development and conclusion.

2.2 Electronic Human Resources Management (e-HRM)

In accordance with the developments, changes in technology and challenges, these changes have helped create electronic human resource management (e-HRM), which means creating an information system to help manage human resource management information systems (HRMIS). For more efficient and effective HR practices, organizations have been transformed into electronic human resource management (Santone, 2020).

The rationale for these aspects of e-HRM is the identification and transformation of transactional inputs into outputs, a process required for e-HRM transition by reducing uncertainties related to management processes and information technology production. Therefore, organizations will achieve more goals in this transition by managing their administrative functions through alignment with the capabilities of electronic human resource management and information technology (Oswal and Narayanappa, 2015).

The challenges facing human resource management during the major changes that occur due to information and communication technology (ICT) and the important factors of change, which the researchers noted, are the applications of websites and Internet technology that enhance and increase the functions of human resource management (Al-Hawari and Al-Namlan, 2018) and these applications are identified in human resources as electronic human resource management (e-HRM).

E-HRM is the process that applies information systems technologies to activities and events directly related to the management of human resource applications and functions. This process is done through a computerized system that includes databases or is connected to internal databases of employees, employee information and their own tasks (Foster ,2010).

A definition of electronic human resources was also clarified as the integration of human resources activities through web-based technologies (Nasar *et al.*, 2020).

Electronic human resource management is also defined as an integrated structure designed to provide data for the decision-making process among the management of the organization as the E-HRM system is mainly used for data acquisition, archiving, processing, checking, retrieval and distribution to the human resource branch of organizations. HRM is not a computer that is simply linked to HR software and functions. However, electronic human resource management includes software, hardware, personnel, policies, forms, procedures, and master data used in the field of human resources (Gürol, Wolff, and Berkin, 2010).

With the maturity of the Internet and web technologies, companies have enthusiastically embraced many human resource management functions through the World Wide Web. The human resource department has been able to transform its functions and practices into the initial implementation of managers and employees. Managers and employees can access these practices and functions online and through a web interface, using the organization's personal line. Several studies have revealed that electronic HRM functions outside HRM; where HR services are provided via the Internet or an intranet for use by all managers and employees in the organization (El-Hawary and Al-Naseer, 2017; El-Hawary and El-Ajami, 2017; El-Hawary and Shdeifat, 2016; El-Hawary et al., 2013; El-Hawary and Miteb, 2013; El-Hawary and Miteb, 2012). Based on the technological programs that have helped in making administrative decisions in the fastest time and at the lowest cost by providing information continuously and quickly to the decision-maker, and to keep pace with the technological development in communication and information, many organizations have begun to adopt electronic human resources management (Zour and Al-Moula, 2021).

2.3 HRM Practices and E-HR Management:

Human resource management practices are defined as the activities performed in the organization that are directed to the management of the

human resource group by ensuring the implementation of resources and factors in the organization to achieve organizational goals (Tiwari and Saxena ,2012). Many have stated that HRM practices are grouped into several categories such as selection, recruitment, development, training, maintenance, and motivation. Furthermore, in a reasonable sense, organizational managers can be identified as human resource managers, since they are all involved in recruitment, selection, interviewing and development practices and activities. However, most organizations also have human resource departments with their top management (Lim and Ling ,2012).

Over the past several years, many researchers have identified the private practices of human resource management by many names. Researchers refer to certain combinations of these practices as high-performance, cutting-edge, or professional practices. Others believe that the most appropriate term is HRM best practices (Quansah, 2013). One of the outstanding questions in the field of human resource management is whether a single set of practices represents a globally superior way of managing people. Theories about these practices suggest that some HRM practices, whether collectively or separately, lead to better performance in the organization (Khashman and Rials ,2015). On the other hand, E-HRM defines human resource requirements in learning methods and skills development at the strategic level. These requirements align with the long-term goals of the organization. Electronic HR management practices are accomplished through different transaction processing systems that make up the sub-systems in this discipline (Al-Hawari and Al-Namlan, 2018).

2.3.1 Recruitment and E-Recruiting

Recruitment is the process of producing a pool of skilled individuals to apply for work in an organization; while selection is the procedure by which the administration uses particular instruments to select from a collection of job applicants an individual(s) that can achieve success in the described job(s) given goals of management and legal requirements (Soomro, Gilal, and Jatoi ,2011). This makes the organization's efforts to attract, select, develop, and retain skilled employees in key strategic positions the most

important issue for the survival and growth of organizations, to compete effectively in a complex and dynamic environment and to achieve sustainable progress; the ability of the organization to attract high-quality human capital is a real competitive advantage (Brandão et al., 2019). E-recruitment is defined as the announcement of vacancies on the company's website or the online recruitment website. (ALMashrafi, 2020) E-recruitment helps to present a larger group of candidates and a more efficient recruitment process due to the shortening of the process time and the reduction of recruitment costs.

Online job posting offers multiple advantages to the organization, including lower costs compared to paperwork. Also, the advantage of keeping applicants' CVs within a system and organizing them makes it easy for HR professionals to select the right person (Brandão et al. 2019). Online recruitment offers job opportunities to many people from different geographies. LinkedIn for instance, is among the most popular recruitment platforms. It also facilitates access to information related to the organization that advertises jobs, and access to job information through job descriptions on the organization's website, allowing people to know the roles and responsibilities (Boşcai, 2017). It is important for the employer to clarify roles and responsibilities for their employees, how they will be evaluated and how introducing role responsibilities will help organizations achieve their goals and success (Rovithis *et al.* 2017). Workers require clarity in what they are assumed to do, how to do it, and the ordinary desires of the organization in this respect (Newman, Allen & Miao, 2015).

2.3.2 Training and E-Training

Development and training are any efforts to develop a current or future individual by increasing that individual's abilities to perform or carry out certain tasks through learning, which can often be done by changing the individual's behavior or improving his knowledge/skills. Training is also a process of imparting certain skills; while the concept of development is believed to be the learning opportunities that are developed to help employees improve their skills at work (Qwansa, 2013).

E-training improves the diagnosis and evaluation of the competencies and skills that the company possesses, assists in preparing training and development strategies for working employees with the possibility of distributing and redistributing them to specific tasks according to the capabilities they possess. Moreover, this is done in conjunction with the qualifications of the personnel to determine the place and time of training, final selection of the program to be applied, and the evaluation of its effectiveness (Al Kumait and El Hawary. 2017).

The advantages of e-training show us that distance learning can be done using a variety of multimedia such as audio and video seminars and resource links that provide a solution for distance learning, offer training opportunities for a large number of employees, provide multiple sources of information for employees to accomplish their work creatively (Alrubaie et al. 2017). The goal of e-training is to develop working individuals of different functional and administrative levels to accomplish their work and jobs. (Alkali and Abu Mansor, 2020).

2.3.3 Performance/Appraisal Management and E-Performance Evaluation

Employee performance appraisal is a systematic evaluation of the performance and development potential of employees over a specified period of time that is conducted by supervisors or others who are familiar with their performance. Therefore, this HRM practice enhances productivity and enhances performance (Nayab and Richter ,2011). Effective management, on the flip side, uses electronic performance assessment as the basic support for both operational and exceptional management by providing information related to activities and operations outside and within the organization. These processes include many practices such as measuring organizational performance, coordinating internal development and progress, external standards, achieving basic principles of knowledge management, and identifying ideal partnerships and corporate acquisitions. Electronic performance appraisal helps the organization motivate and sustain talent by acquiring the ideas and perspectives of those who have investigated the many practice activities of the organization. Accordingly,

the institution reduces costs as a result of applying the principles of electronic evaluation (Al-Hawari and Al-Namlan, 2018). Through performance appraisal, the organization can determine the level of employee performance compared to the organization's regulations and the employee follows the job description, then distinguished employees are distinguished from others, enjoying many advantages, including the possibility of promotion, or an increase in wages, or a reward if they delivered outstanding performance, or on the contrary poor performance this may result in a penalty (Zour and Al-Moula ,2021).

The performance appraisal process can be facilitated electronically by providing an electronic performance appraisal system for managers that gives them the ability to measure the performance of employees, write performance reports electronically and send them to Human resources and provide feedback to the employee electronically (Khashman, 2014). Performance appraisal systems must be accurate in the information entered and objective. This evaluation must clarify the strengths and weaknesses of the employee to be able to develop in the future. We also see the banks' keenness to evaluate the employee after providing a service to the client directly by sending a message to the client that includes the evaluation link directly connected to the bank's system, which gives the organization a competitive advantage. Using an electronic system to enter employee performance appraisal data helps reduce manual errors (Felix, Leonardus and Nadhilah ,2019).

Rubin and Edwards (2020) talked about the significance of training directors and workers on performance appraisal systems in terms of evaluation requirements and system standards because training improves the accuracy and classification of information. According to them, the involvement of employees in the stages of the performance appraisal process boosts employee confidence in evaluations, which reduces employee complaints about discrimination.

2.3.4 Compensation

Compensation processes are generally based on compensation philosophies and strategies in the form of guidelines, policies, procedures,

and managed structures designed to maintain and provide appropriate levels and types of pay, benefits and other aspects of compensation. Compensation management is not just about money; however, it also constitutes the non-financial aspects of compensation, which provides an extrinsic or intrinsic motivation (Boohene and Asuinura, 2011). Electronic compensation systems include payroll records for all employees who work in an organization whether they work through contracts or as an external consultant, or employees on a time basis, or any other operations. These systems also help keep track of weekends and holidays, support retirement plans for the organization's employees, provide health care plans, and provide incentives or other benefits to employees (Al-Hawari and Al-Namlan, 2018).

Organizations that use compensation systems enjoy retaining highly qualified employees. Rewards management when using the electronic human Resource management enables the organization to manage them more effectively and with a little effort; it is called electronic compensation. It is like that described as the use of web-based software tools that enable organization to carry out remuneration awarding tasks ranging from collection, storage, processing for analysis, use, and distribution for compensation data and information (Nurshabrina and Adrianti, 2020). In the same context, finds that electronic compensation and electronic performance appraisal helps raise employee efficiency and productivity.

The researcher found that foreign studies focused on electronic human resources management, but few Arab studies have addressed electronic human resources management. These studies, however, were similar in terms of searching for the outputs of the application of electronic human resources management in organizations. They are classified in Table 1 as follows:

Table 2-1: Outputs of the use of electronic human resources management in the organization

Source	outputs
1- Zour and Al-Moula (2021).	1. Improving the performance of work and tasks. 2. Saving time and effort. 3. Increasing the efficiency of working

	individuals.
2- Nasar N, Ray S, Umer S, Mohan Pandey H. (2020).	Success and effectiveness of the organization
3- Santone, R. (2020).	Organizational factors: Reduce costs, reduce work routine, saving time, effectiveness, organization system improvement, improving the performance of the organization, The speed and Workmanship. Personal factors: Productivity, Improving knowledge, Training, and the performance. Technological factors: The speed, Facilitating and developing work, efficacy, and Quality of service
4- Nadiailhaq N, Riza A. (2020)	Efficiency and employee productivity.
5- Namrata S, Henry C and Francis M. (2020).	Electronic human resource management has a significant impact on human resource efficiency.
6- Al Mashrafi K.A.S. (2020)	Improving performance in the workplace.
7- Tursunbayeva A. (2019).	Increasing productivity.
8- NERMINE M, JAILAN M. (2017)	Increasing the effectiveness of human resource management.
9- Felix P, Leonardus R, Nadhilah H. (2019).	E-HRM has a positive impact on the effectiveness of electronic human resource management
10- Bhadoriya M, Bajpa N, Patwardhan M. (2017)	That human resource management in the IT industry, when supported by successful electronic human resource management, can reach a higher degree of effectiveness, and increase competition in the industry.
11- Poisat P, Mey R, (2017).	Improving organizational productivity.
12- Bondarouka T, Parryb E, Furtmuellerc E, (2016)	1-application of electronic human resources management will lead to improved productivity. 2- The effectiveness of electronic management of human resources may be viewed in terms of saving time or cost or improving the quality of human resources services.

These previous studies have agreed that efficiency is one of the most important outcomes of applying electronic human resource management (Zour and Al-Moula 2021; Nasar et al., 2020; Santone 2020; Nadiailhaq &

Riza, 2020; Namrata et al., 2020). Some other studies agreed that productivity is one of the outputs of electronic human resources management in organizations (Santone 2020; Nadiailhaq & Riza, 2020; Poisat & Mey, 2017; Bondarouka et al, 2016; Tursunbayeva A, 2019). There are also studies that agreed that improving the performance is one of the outputs of electronic human resources management in organizations (Zour and Al-Moula 2021; Al Mashrafi K., 2020). Also, some studies found that electronic human resources are important in saving time and costs for the organization (Zour and Al-Moula 2021; Santone 2020; Poisat & Mey, 2017; Bondarouka et al., 2016).

Nermine & Jailan, 2017; Felix et al. 2019, found that the effectiveness of the application of electronic human resources in organizations leads to the effectiveness and success of the organization. From here, the researcher found a scarcity of research that dealt with the inputs that achieve the previous outputs of the organization in terms of effectiveness, productivity, efficiency and reducing costs, time, and effort. This can be achieved by human resources management, when supported through successful electronic management of human resources, to reach a higher degree of effectiveness and efficiency, and the use of an electronic system will help facilitate data transfer, increase access to available human resources information, its retrieval and evaluation, and the accuracy of information (Ganeshan and Vethirajan 2020). This undoubtedly saves time, effort, and costs.

The organization must believe that to achieve this success, it is necessary to pay attention to internal organizational factors such as training and support of HR staff on technology by management (Bhadoriya, Bajpa and Patwardhan, 2017). The researcher believes that it is necessary to support and train HR managers on electronic HR systems (Stone et al. 2015). Therefore, in this study the researcher will address some of the internal factors (inputs) that affect the reward systems in Saudi banks.

2. 4 Reward and E-Compensation Systems:

Rewards and processes of compensation are generally based on compensation strategies and philosophies formed in the shape of

organizational guiding principles, policies, known as procedures, and structures, which are managed and devised to maintain and provide suitable levels and types of benefits, pay, and other forms of rewards and compensation. This establishes the design and preservation of pay structure, the measurement of job values, and paying for performance, (Quansah, 2013). These rewards aim to stick to employees, reduce turnover and increase employees' desire to work in the organization to enhance their productivity. Remuneration systems contribute to attracting and retaining employees. The organization cannot succeed in maintaining its workforce unless it offers better wages and benefits than its competitors in the labor market, because this will motivate them to stay and commit to the organization (Judges, 2018).

Nevertheless, management of reward is not only about monetary value as it is concerned also with the idea that compensation offers employee motivation through non-financial aspects. Rewards have a motivational impact; thus, this implies having a structure for this impact in which the staff that perform their work better are paid more than the unexceptional performing staff and this is essential to improving the overall performance of an organization (Bondarouk and Brewster ,2016).

Regardless of their size, all organizations have reward systems and are mainly responsible for compensation strategies. These systems are fundamental to attract, encourage, and retain skillful individuals. The effects of reward systems have made an increasing number of establishments turn to technology to facilitate their task and start enhancing their compensation systems through the usage of intranet and the internet (Abdorasoul and Nematollah ,2013).

When using electronic HR management, the organization can manage reward systems effectively and with a little effort using web-based software tools by collecting, storing, and processing compensation information that enables the organization to carry out reward awarding tasks (Nurshabrina and Adrianti ,2020).

Internet application for planning compensation is known as e-compensation management, Dulebohn and Marler (2005), who pointed out that e-compensation acts as a web-enabled method to several compensation

instruments that allow organizations to collect, store, examine, use, and distribute the data of compensation. These instruments help the e-HRM in competitive environments by increasing access to crucial compensation information through an as-needed basis without sophisticated infrastructures or IT staff (Abdorasoul and Nematollah ,2013).

2.4.1 Reward types

There exist two types of rewards: extrinsic and intrinsic rewards. Extrinsic rewards are actually tangible rewards offered to employees by management. It can be in various forms like salary increase, promotion, bonus, and related benefits. Intrinsic rewards, on the other hand, come from verbal rewards such as positive feedback and praise that lead to job satisfaction and better performance.

2.4.2 Rewards system and employee goals

Rewarding employees is a double-edged weapon, as it is one of the mechanisms that help develop the performance of the work team, motivate them and raise their morale, but on the other hand, and when it is not based on clear and objective standards, it can weaken the team and create a toxic and negative work environment.

Every employee aspires to obtain rewards and promotions. In order for the employee to obtain these desirable rewards, he must know in the first place the standards for rewarding employees, and those standards which the company should set. These should be also known to all. Also, employee reward standards may vary from a company to another, yet there is certainly a consistent set of standards on which all organizations are unanimous (Al-Khalidi, 2019).

One of the most important criteria on which the rewards are determined is the quality of the work outputs the employee performs, and his ability to complete the tasks required of him, whether on the daily, monthly, or even annual level. It is logical that employees are rewarded based on their productivity, in terms of quantity, quality, and speed of achievement.

Accordingly, organizations must work diligently to put in place and develop compensation systems and strategies that are directly related to raising the level of job and organizational performance as well as through an effective compensation structure that motivates them to work at their best performance (Seng and Arumugam, 2017).

2.5 Employee productivity

Productivity is a set of processes, efforts and inputs that are put to good use in order to achieve a certain level of productivity by workers (Al-Ghouti, 2017). Employee productivity is a measure of the output of an individual employee. (Abu Taqiya, 2017). Employee productivity is referred to as the ability of company's workforce to create productive efficiency (Ejaz, 2012). Productivity is a vital topic that has gained a growing interest in all aspects in companies, whether large and small. Companies have realized that paying attention to productivity is the way to progress and raise efficiency. Companies and professionals have conducted a lot of research to find out the factors that affect the productivity of the company; and the productivity of employees is found to be closely related to the productivity of the company (Gbara, 2018).

The adoption of an electronic HRMS by an organization also brings a positive increase in the productivity of its employees (Bondaruk, Meyerink, Samarra and Mori 2020; Nadia Haq and Riza, 2020; Poisatand Mey 2017). To achieve the required productivity of the employee, organizations must pay attention to the employee's motivation, which is known as the feeling generated by the company's management within the employee. (Abu Taqiya, 2017).

Focusing on the material motives represented in wages, rewards, allowances and social services, or the moral motive represented in promotion and participation in decision-making and training, has a significant role in raising employee productivity. The issue of rewards is very necessary in studying the problem of poor performance in organizations and the relationship between them, i.e., incentives and performance. By adopting an effective incentive system built on sound

principles that comply with the requirements of the various actors in the organization, (Al-Khalidi ,2019).

The employee's confidence and satisfaction with the reward system used in an organization are also achieved through the clarity of the job description, the duties of the employee, the responsibilities of the entrusted mechanism, the performance evaluation criteria, the clarity of the reward package for all categories of employees. The employee's confidence in the reward system motivates him to work efficiently and boosts the employee's productivity.

2.6 Research Model and Hypotheses

2.6.1 Study model

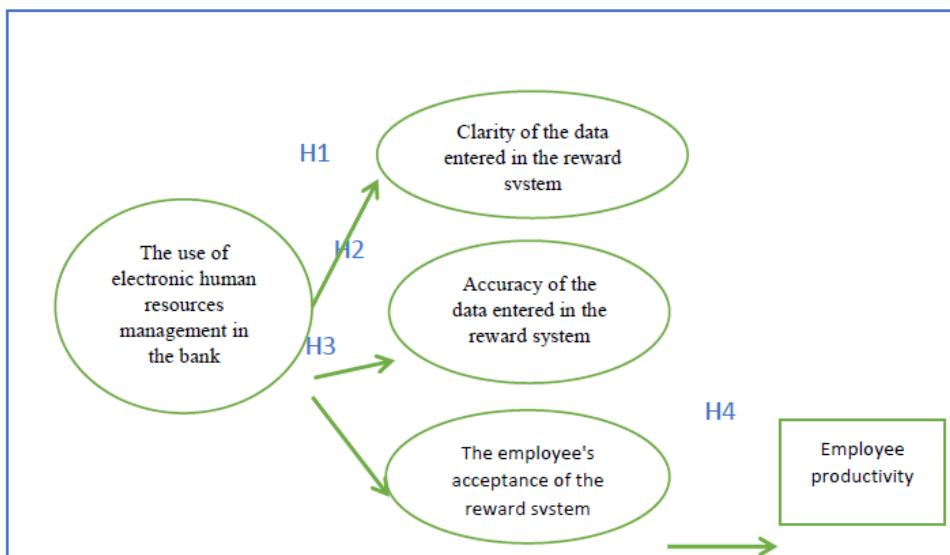


Figure 2-1 Study model

Figure 2-1 illustrates the impact of electronic HR management on employee productivity and suggests that when the HR manager accurately inserts employee performance appraisal data as per the job description, this system is clear to the employee and free of bias. Thus, it reaches the employee's trust and consequently obtaining the employee's acceptance of the reward. Therefore, it is a motivator, which achieves an increase in the

employee's productivity. If it is the electronic human resource management (independent variable) and employee productivity (dependent variable) which is affected by clarity, accuracy, and system acceptance as intermediate variables, then this will be explained in detail in the hypotheses.

2.7 Hypothesis development

2.7.1 Clarity of the data entered into the reward system

Several exploratory studies focused on the impact of the use of electronic human resource management on organizations, as shown to us in the presentation of previous studies in this section. In an exploratory study conducted by (Mohammed and Hosni (2020), the relationship between role clarity and job satisfaction among nurses and the relationship between personal characteristics data for nurses was examined.

The study was conducted in the medical and surgical departments of Assiut University Hospital. The sample was (141 nurses). The study concluded that the clarity of the employee's role and responsibilities positively affects job satisfaction, and the clarity of the job description and job classification of the employee during the period of his orientation towards work positively affects the performance of the employee and the organization.

A descriptive study was also conducted by (Rovithes et al. 2017), where this study compared 5 general and university hospitals and 7 out of 14 health centers in Crete, which were randomly selected. A sample of 75 doctors and 81 nurses completed a measure of role ambiguity and role conflict. Their responses were analyzed using multivariate methods. As a result, role ambiguity and role conflict can lead to a decrease in the performance and efficiency of employees.

The study (Newman, Allen & Miao, 2015) aimed to examine the relationship between ethical leadership and dependent work behaviors, to investigate whether subordinates' perceptions of role clarity in their job role affect the relationship between ethical leadership and dependent work behaviors, the study collected 239 employees in the Chinese public sector opinion surveys across three separate time points. Confirmation factor analysis and hierarchical regression analysis were used to analyze the data.

The result of the study was that when subordinates perceived higher levels of role clarity, the positive relationship between ethical leadership and helpful behavior was stronger.

The above argument leads to the following hypothesis:

H1: There exists a positive impact of electronic HR management on clarity of the data entered for the employee in the reward systems.

2.7.2 Accuracy of the data entered the reward system

The study aimed at (Ganeshan et al. ,2020) to examine the interaction between e-HR practices and employee perceptions of the IT industry. This study tested the top 10 HR software programs for multiple companies. ISO and Android apps got the best HR software as companies re-engineered their HR software to hire and connect the best talent, manage benefits and manage performance. This study confirmed that innovation in electronic human resource management is very beneficial to industries in terms of:

1. Increased access to, retrieval and evaluation of available human resources information.
2. Ease of data classification.
3. Accuracy of information.
4. Cost savings through process improvement.
5. Reducing duplication of efforts.

As in the Rubin & Edwards (2020) study that aimed to investigate how discrimination appears in the assessment process. The study used empirical analysis utilizing information on assessment systems and discrimination complaints from the US federal government.

The results of the study indicate that the design of performance appraisal systems improves the accuracy of the evaluation. Expanding the training of employees and managers on performance appraisal systems increases the chances of reducing discrimination, evaluation and improving performance.

Tursunbayeva (2019), The aim of this study is to identify the insights of human resource management for health (HRH) in health organizations. This study stated that some health organizations use the human resource system for recruitment, performance management and training, as well as in workforce planning. She explained that the human

resource system is important in increasing productivity by helping individuals and teams work better and smarter and enabling employees to use their time. Managing the performance of health care workers can be very important to maintain the quality of health care, as the adoption of HRIS has helped reduce manual errors and reduce costs, as well as maintain employee achievements within the system.

The study of (Bhadoriya, Bajpa and Patwardhan ,2017), focused on how to successfully implement e-HRM in the IT industry and identify drivers of e-HRM in the Indian IT industry. This study found that it is necessary to pay attention to internal organizational factors such as training and support of HR staff on technology by management, as organizations need to work internally. The role of the HR manager has been shown to be important because they are the main users of electronic HR management and joint employees with them in using these systems.

Stone et al. (2015), The primary objective of this article is to review the current impacts of technology on human resource operations, look at the existing literature on the topic, and discuss the potential advantages and limitations of using these systems. This study mentioned that one of the most important human resources goals is to motivate and compensate employees for retaining them. To achieve this goal, organizations used technology to facilitate compensation operations. This study carried out a qualitative analysis to understand the compensation system and found that the compensation system needs a great effort because the employees differ in their backgrounds and methods of motivation. However, this study found that electronic compensation systems reduce errors and increase the accuracy of the decision, and that organizations focused on using technology for the purpose of achieving productivity, efficiency and reducing costs instead of focusing on the employee.

From the arguments above this research hypothesis:

H2: There exists a positive impact of electronic HR management on accuracy of the data entered in the reward systems

2.7.3 Employee acceptance of reward systems

The study of (Khutbah et al. ,2020) the relationships between job analysis, job performance, and procedural justice among the local workers

in the Jordanian industrial cities. The data was collected using a survey questionnaire that included 690 Jordanian employees working in three industrial cities. Data were analyzed by structural equation modeling (SEM) using SPSS and AMOS software tools. The results indicated that there exists a positive, statistically significant relationship between job analysis and job description, job analysis and fairness, and a positive relationship between them and performance evaluation.

The researcher here assumes that the clarity of the job description and job analysis of the employee leads to fairness in the evaluation of job performance, which makes the employee feel accepted by the reward system.

Few studies have studied this hypothesis, which has boosted the researcher's eagerness to prove the following hypothesis:

H3: There exists a positive impact of electronic HR management on employee acceptance of reward systems.

2.7.4 Employee productivity

In a study by (Santone 2020) a structured review of the literature with the aim of knowing the factors that determine the success of electronic human resource management from 2010 to 2020 was conducted. Also, two research databases (Scopus and Web of Science) were used, where several literatures appeared, after which 62 articles were carefully categorized and analyzed by objective. The result of this research was that the determinants of adopting electronic human resources management are divided into technological factors, organizational factors, and personal factors.

Regulatory factors:

Minimize costs, reduce work routine, save time and efficiency, improve the organization's system, enhance the organization's performance, and the speed and quality of work.

Personal factors:

Productivity, improve knowledge.

Technological factors:

Speed, facilitation and development of work, effectiveness, and quality of service.

Nurshabrina and Adrianti 2020: This study aims to determine the impact of implementing e-HR management activities such as e-recruitment, e-compensation, e-training, and e-performance evaluation, which have the most positive and most significant impact on employee productivity and efficiency in a company.

This research is a quantitative study using the SEM-PLS method, and the sample included human resource managers.

Test results using SEM-PLS show that electronic compensation and electronic performance assessment will have a positive and significant effect on efficiency, while e-training variables have an important impact on employee productivity and e-recruitment is a variable that does not have a significant impact on efficiency and employee productivity.

Poisat and Mey (2017): The aim of the article was to define the state of electronic human resource management and to examine studies that report on the link between electronic human resource management and organizational productivity. This study analyzed the literature and obtained 100 articles, journals and research products using EBSCOhost, JSTOR, and Google Scholar. Of the articles examined, only 67 were found to be relevant. This literature has the following main findings: it is generally assumed that the implementation of electronic human resource management will improve organizational productivity, and this is seen to be achieved by reducing the number of human resources staff, achieving cost savings, and reducing the administrative burden due to automation.

From the arguments above this research hypothesis:

H4: There exists a positive effect of employee acceptance of reward systems on employee productivity.

2.8 Conclusion

In this chapter, an overview of electronic human resource management is presented, and the changes that have occurred in human resource management practices after the introduction of technology. Besides, a conceptual framework has been developed to test the relationship between the independent variables and the dependent variable. In the next chapter, research methodologies that include data collection methods and data analysis methods will be discussed.

CHAPTER 3

Research Methodology

3.1 Introduction

This research aims to study the effect of using electronic human resources management on employee acceptance of the reward systems used in the banks of the southern region of the Kingdom of Saudi Arabia. For that, this chapter comes to describe research approach and research design with providing details about population, sampling, data collection method, research instruments, and it is reliability and validity will be mentioned, also this chapter contains statistical analysis. Figure 3-1 illustrates the process of research methodology.



Figure 3-1 Research methodology

3.2 Research Design and approach

According to (Saunders et al. ,2019), the purpose of the research mostly has three objectives: exploratory, descriptive, and illustrative, and it can also have more than one purpose. In this research a descriptive and analytical design used which is more suitable for a quantitative approach based on a questionnaire as a research tool. The results were analyzed using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS). The approach chosen for this study was a deductive one, in which hypotheses are then supposed to be tested for validation, which is useful in understanding the actual relationships that may exist between dependent and independent variables as mentioned in the research hypotheses.

3.3 Data collection method

In this research, a questionnaire is the research tool used to collect the sampling data. According to Cooper & Schindler (2001), "information and

statistics are used for analysis can be divided into primary and secondary data".

3.3.1 Primary data

The data of this study are primary data. The primary data was collected through an online questionnaire. According to (Roopa & Rani ,2012), questionnaire is the main means of collecting quantitative primary data. Due to the nature of this research, the questionnaire can widely distribute through social networks (WhatsApp, Twitter, Telegram, and Facebook). The Internet is considered an effective tool to reach a large proportion of the population. The questionnaire distributed by sharing the link on the web and social media applications in both Arabic and English, since Arabic is not the language of the target sample in the Kingdom of Saudi Arabia.

3.4 Sampling frame and population

The research sampling strategy was probability sampling which is commonly used with survey-based research and that will be helpful to make an overview and interpretations about a sample from population, which will help the researcher to answer the research question and validate hypothesis.

3.4.1 Population

In this research, the target population is all banks' employees in the southern region of the Kingdom of Saudi Arabia that used electronic human resources management during the year 2021. The number of commercial banks in the Kingdom in year (2020) reached (29) banks, (12) are local banks, and (17) branches of foreign banks, and the number of commercial bank branches operating in the Kingdom decreased to 2,014, which is 62 branches less than in the previous year. Banks branches distributed according to the administrative regions, such that, in Riyadh region there were 612 branches, Makkah region had 424 branches, Eastern region had 387 branches, Asir region had 125 branches, Qassim region had 117 branches, and Madina region had 101 branches.

Employees number in the banking sector in year 2020 decreased by 2.4 % to 46,049 male and female employees. Saudi workers (males and females) reached about 94.8 % of the total number of workers in the banking sector, or about 43,672 male and female employees. (Saudi central bank report, 2021, p. 117-118). While the number of bank employees in the

southern region is 500, according to the researcher's statistics, and this represents the size of the research community.

3.4.2 Sample frame & Sample size

The study sample size is defined as the number of required valid responses (Vasileiou et al. 2018). The sample size of this study was determined by using formula:

$$\text{Sample size} = 0.3 * \text{Population size}$$

According to this formula the sample size will be (150).

3.5 Research instrument

A questionnaire is the research tool, consists of a group of dimensions and statements.

3.5.1 Questionnaire design

After literature reviews on the field of using electronic human resources management on organizations, such as a (Zour and Al-Moula 2021; Namrata, et al. 2020; Al Mashrafi. 2020; Felix et al .2019) study, researcher updated a questionnaire consists of (22) statements included in five dimensions, (Clarity of the data entered in the reward system, Accuracy of the data entered in the reward system, The use of electronic human resources management in the bank, The employee's acceptance of the reward systems, Employee productivity).

Table (3.1) consists of five dimensions and number of statements in each dimension.

Table 3.1: A questionnaire dimensions and statements in each dimension.

Dimension No.	Dimension	statements
1	Clarity of the data entered in the reward system	1 - 7
2	Accuracy of the data entered in the reward system	8 - 12
3	The use of electronic human resources management in the bank	13 - 15
4	The employee's acceptance of the reward systems	16 - 19
5	Employee productivity	20 - 22

3.5.2 Construct Measurements

* Scale Measurement

Questionnaire consists of group of dimensions and statements to check research hypotheses and answer questions. Statements take ordinal scale. Ordinal scale is classifying data into categories that can be ranked; however, precise differences between the ranks do not exist (Bluman, 2009, p 8). In this research, all statements in five dimensions are included under ordinal scale.

To check the respondent opinion about the subject of this research, a five-Likert scale used, see table (3.2)

Table 3.2 : Five-level Likert scale measurements

Assessment level	completely agree	Agree	Neutral	Disagree	completely disagree
Scale	5	4	3	2	1

All statements are positively worded related to the relationship between factors and statements.

3.5. 3 Pilot study

To check validity and reliability for research tool, a pilot study was constructed from outside of main sample of the research included (15) employees using electronic human resources management on banks.

3.5. 4 Validity and Reliability tests

* Validity Test

According to (Miller,2012), validity makes our measure captures the “true value” of the concept without picking up unintended characteristics. There are many types of validity; one of them is the constructing validity. To check the constructing validity for the questionnaire, Person correlation coefficients computed between dimensions and grand total of the questionnaire, see table (3.3).

Table 3.3 : Person correlation coefficients between dimension and grand total of the questionnaire.

Dimension	Person C.C.
Clarity of the data entered in the reward system	0.92*
Accuracy of the data entered in the reward system	0.81*
The use of electronic human resources management in the bank	0.78*
The employee's acceptance of the reward systems	0.80*
Employee productivity	0.77*

*Statistically significant at level ($\alpha=0.01$)

Table (3.3) shows that all Person correlations are statistically significant at level ($\alpha=0.01$), and all dimensions correlated with grand total of the questionnaire. Person correlation coefficients ranged between (0.77-0.92) with a high degree of validity, which means that it establishes the desired measurement goals. Tables (3.3) show that the tool validity is satisfied in this research.

* Reliability Test

A reliability involves consistency in measuring what a researcher needs to measure. A famous test used to compute reliability for each dimension, Cronbach's Alpha test used in this research to estimate the reliability of the questionnaire. See table 3.4.

Table 3.4: Cronbach's Alpha.

Dimension	Cronbach's Alpha
Clarity of the data entered in the reward system	0.89
Accuracy of the data entered in the reward system	0.86
The use of electronic human resources management in the bank	0.92
The employee's acceptance of the reward systems	0.89
Employee productivity	0.89
Overall reliability	0.95

Table 3.5 reveals that, the overall reliability is (0.95) which is sufficient to guarantee a reliable internal consistency of the questionnaire. Table also shows that “The use of electronic human resources management in the bank” dimension has the highest Cronbach's Alpha value with (0.92), but “Accuracy of the data entered in the reward system” dimension has the lowest Cronbach's Alpha value with (0.86). The values in table proof that there was reliability for the study tool.

3.6 Statistical analysis

SPSS software used to analyze the data collected in order to answer the research questions and test the research hypotheses. Descriptive statistical include frequencies, percentages to describe the participants of the study according to personal information. In addition, Cronbach's Alpha coefficient used to examine the questionnaire reliability, while Persons

Correlation coefficient used to examine the questionnaire internal consistency.

The following descriptive and inferential statistics used to test hypotheses:

1. Means and standard deviations.
2. Cronbach's Alpha test to measure reliability .
3. Pearson's correlation coefficient to measure internal consistency and the relationship between independent and dependent variables.
4. ANOVA (Analysis of variance).
5. Simple linear regression.
6. N-Way ANOVA.

3.7 Ethical Consideration

During the research stages, all information used strictly confidentially and for the purpose of the study only. The privacy of the participants will be respected, and the study should not harm the participants (Dooley, Moore et al. 2017). Automated actions in Google Forms help keep respondents' information anonymous and inform participants about the purpose of the study. Plagiarism will be avoided. All sources of information mentioned in this study will be referenced.

3.5 Conclusion

The current chapter has outlined the study methodology implemented in this research and its validity by using used SPSS program (Version 22.0) to analyses the collected data. Moreover, this chapter included a study design, population and sample design, source of data, data collection methods, pilot study and construction of study instrument and measurements. The major result of statistical analysis and finding of this study are discussed in the following chapter.

CHAPTER 4

Research Analysis and Result

4.1 Introduction

The main goal of this study is to study the effect of using electronic human resources management on employee acceptance of the reward systems used in the banks of the southern region of the Kingdom of Saudi Arabia. To do so, descriptive, and inferential statistical methods were used to assess the participants' responses with regarding to the research instrument items and analyzing the relations between independent and dependent variables. To conduct data analysis, the Statistical Package for Social Science (SPSS v.23) used for processing data and checking the validity of the hypotheses with conducting results.

4.2 Analyze demographic profile

Descriptive statistics (Central tendency measurements, Deviation measurements, Charts) used to describe the (150) participants answer on demographic variables.

4.2.1 Age variable

Age variable includes four categories (From 21-30 years, From 31-40 years, From 41-50 years, From 51 or older). Table 4.1 is the participants' age frequencies.

Table 4.1: Participants' age frequencies

Age	Frequency	Percent
From 21-30 years	37	24.7
From 31-40 years	103	68.7
From 41-50 years	10	6.6
Total	150	100

Table 4.1 shows that age category "From 31-40 years" has the highest percentage of sample size with (68.7%), in the other hand, the age category "From 41-50 years" comes last with (6.6%) of sample size. Figure 4.1 shows the participants distribution according to their Age.

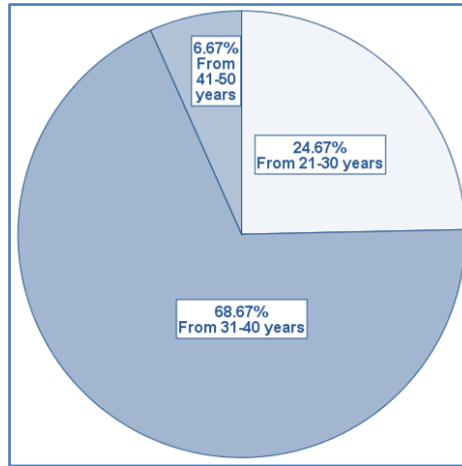


Figure 4.1: Participants distribution according to their Age.

4.2.2 Gender variable

Gender variable includes two categories (Male, Female). See table 4.2.

Table 4.2: Participants' gender frequencies

Gender	Frequency	Percent
Male	89	59.3
Female	61	40.7
Total	150	100

Table 4.2 shows that Males' has the highest percentage of sample size with (59.3%), while Females' represent (40.7%) of sample size. Figure 4.2 shows the participants distribution according to their Gender.

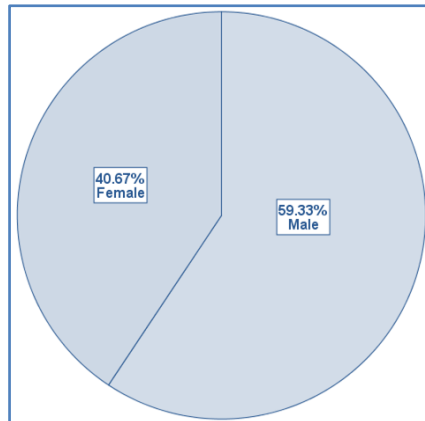


Figure 4.2: Participants distribution according to their Gender.

4.2.3 Educational level variable

Education level variable includes four choices (High School, Bachelor Masters, Other). Table 4.3 is the participants' educational frequencies.

Table 4.3: Participants' Education level frequencies

Education level	Frequency	Percent
Diploma	29	19.3
Bachelor Graduates	114	76
Master Graduates	7	4.7
Total	150	100

Table 4.3 shows that "Bachelor Graduates" category has the highest percentage of sample size with (76%), in the other hand, "Master Graduates" category has the lowest percentage with (4.7%) of sample size.

Figure 4.3 shows the participants distribution according to their education level.

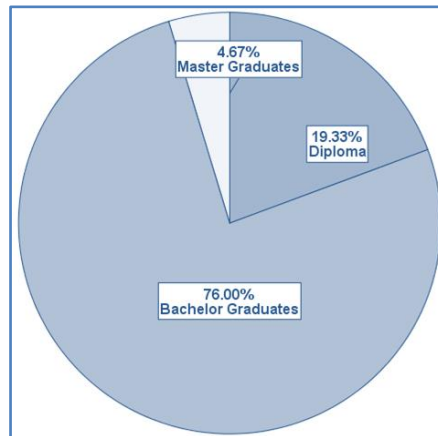


Figure 4.3: Participants distribution according to their education level.

4.2.4 Work in bank duration variable

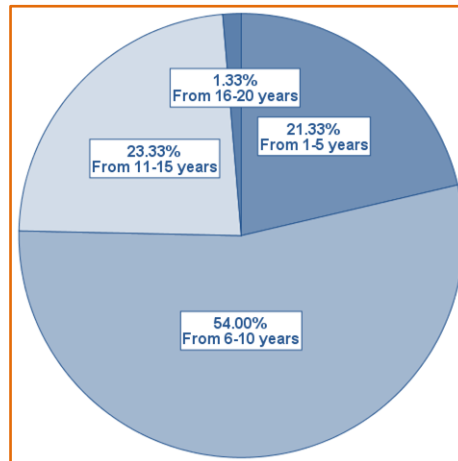
Work in bank duration variable has four categories. Table 4.4 is the participants' work in bank duration frequencies.

Table 4.4: Participants' work in bank duration frequencies

Work in bank duration	Frequency	Percent
From 1-5 years	32	21.3
From 6-10 years	81	54
From 11-15 years	35	23.3
From 16-20 years	2	1.3
Total	150	100

Table 4.4 shows that (54%) of participants are working in bank since “6-10 years”, in the other hand, (1.3%) are working in bank since “16-20 years”.

Figure 4.4 shows the participants distribution according to their work in bank duration.

**Figure 4.4: Participants distribution according to Work in bank duration**

4.3 Testing of research hypothesis

To achieve the objectives of the research, the validity of the hypotheses must be checked and results must be analyzed. Research includes four hypotheses, descriptive and inferential statistics will be used to conduct results.

To measure the weighted mean for statements and dimensions, the format of a typical five-level scale is shown in table 4.5.

Table 4.5: Means level format of typical five-level scale

Mean range	Scale
1 - 1.80	Strongly disagree
1.81 - 2.60	Disagree
2.61 - 3.40	Neutral
3.41 - 4.20	Agree
4.21 - 5	Strongly agree

4.3.1 First Hypotheses

H₁: “There exists a positive impact of the electronic human resources management on the clarity of the data entered in the reward systems”

To validate first hypothesis, means and standard deviations conducted for both independent variable “The use of electronic human resources management in the bank “, and dependent variable “Clarity of the data entered in the reward system”. Table 4.6 shows “The use of electronic human resources management in the bank “statements ranked descending according to their mean.

Table 4.6: “The use of electronic human resources management in the bank “dimension statements ranked descending according to their mean.

Statements	Mean	Std. Deviation	Rank	Scale
The bank uses electronic human resources systems that reduce the effort expended to complete the work	3.77	.607	1	Agree
The Bank uses electronic HR systems to reduce the time to complete the task	3.72	.657	2	Agree
The bank uses electronic human resources systems that contribute to raising performance	3.59	.753	3	Agree
The use of electronic human resources management in the bank	3.69	.613		Agree

Table 4.6 shows “the use of electronic human resources management in the bank “dimension statements ranked according to their means. The statement “The bank uses electronic human resources systems that reduce the effort expended to complete the work” comes first with mean (3.77 / Agree) and standard deviation is (0.607), while the statement “The bank uses electronic human resources systems that contribute to raising performance” comes last with mean (3.59 / Agree) and standard deviation is (0.753). **“The use of electronic human resources management in the**

bank” dimension mean is (3.69 / Agree) and standard deviation is (0.613).

Now, table 4.7 shows “Clarity of the data entered in the reward system “dimension statements ranked descending according to their mean.

Table 4.7: “Clarity of the data entered in the reward system “dimension statements ranked descending according to their mean.

Statements	Mean	Std. Deviation	Rank	Scale
The job description is clear to the employee.	3.98	.245	1	Agree
The employee’s responsibilities are clear to the employee.	3.97	.293	2	Agree
The duties of the employee are clear to the employee.	3.93	.419	3	Agree
The performance evaluation criteria are clear to the employee.	3.91	.468	4	Agree
The performance appraisal is explained to the employee	3.87	.509	5	Agree
The Bank clearly communicates its remuneration package to all categories of employees.	3.87	.482	5	Agree
The electronic HR department evaluates performance to reduce employee discrimination concerns.	3.67	.719	7	Agree
Clarity of the data entered in the reward system	3.89	.346		Agree

Table 4.7 shows “Clarity of the data entered in the reward system “dimension statements ranked according to their means. The statement “The job description is clear to the employee.” comes first with mean (3.98 / Agree) and standard deviation is (0.245), while the statement “The electronic HR department evaluates performance to reduce employee discrimination concerns” comes last with mean (3.67 / Agree) and standard deviation is (0.719). **“Clarity of the data entered in the reward system” dimension mean is (3.89 / Agree) and standard deviation is (0.346).**

To check if there is a relation between “The use of electronic human resources management in the bank” and “Clarity of the data entered in the reward system”, Person correlation coefficient used, see table 4.8.

Table 4.8: Person correlation coefficient between “the use of electronic human resources management in the bank” and “clarity of the data entered in the reward system”

Dependent variables		Independent Variable
		the use of electronic human resources management in the bank
clarity of the data entered in the reward system	Pearson Correlation	0.670**
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N (Sample Size)	150

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

From table 4.8, there is a positive relation between “the use of electronic human resources management in the bank” and “clarity of the data entered in the reward system”, with ($r = 0.670$). According to figure 4.5, (r) has positive good correlation between independent and dependent variables.

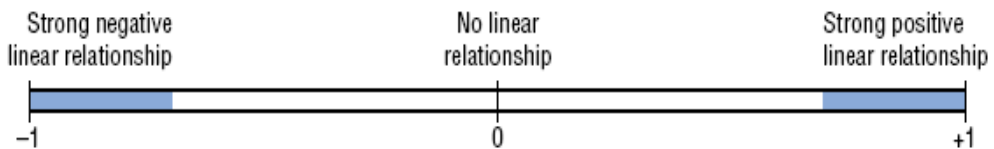


Figure 4.5: Range of Values for the Correlation Coefficient

Source: (Bluman, 2009, p539)

To establish a linear relation between independent and dependent variables to test if the above relation is statistically significant at level ($\alpha=0.05$), a simple linear regression constructed.

Table 4.9 is the model summary for “clarity of the data entered in the reward system” dependent variable.

Table 4.9 Model Summary for (clarity of the data entered in the reward system) with independent variable (the use of electronic human resources management in the bank)

Model	R	R Square	Adjusted R Square
1	0.670 ^a	0.449	0.445

a. Predictors: (Constant), the use of electronic human resources management in the bank

Table 4.9 shows that “the use of electronic human resources management in the bank” variable interpret about (0.45) of the variance in dependent variable, with adjusted $R^2 = 0.445$.

To check if there is a statistically significant for the regression model, ANOVA table constructed; see table 4.10 below.

Table 4.10: ANOVA^a for (clarity of the data entered in the reward system) with independent variable (the use of electronic human resources management in the bank)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	P-value.
1	Regression	8.008	1	8.008	120.590	.000 ^b
	Residual	9.829	148	0.066		
	Total	17.837	149			

a. Dependent Variable: clarity of the data entered in the reward system

b. Predictors: (Constant), the use of electronic human resources management in the bank

From table 4.10, since the p -value is (0.000) which is less than the significant level ($\alpha = 0.05$), then **there is statistically significant effect for “the use of electronic human resources management in the bank” (predictors) on “clarity of the data entered in the reward system”**.

To construct the simple linear regression equation, table 4.11 consists of variables coefficients.

Table 4.11: Coefficients^a for (clarity of the data entered in the reward system) with independent variable (the use of electronic human resources management in the bank)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	p-value
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.49	0.129		19.331	0.000
	The use of electronic human resources management in the bank	0.378	0.034	0.670	10.981	0.000

a. Dependent Variable: clarity of the data entered in the reward system

Since (p -value = 0.000) which is less than (0.05), **then there is statistically significant effect for “the use of electronic human resources management in the bank”**.

4.3.2 Second Hypotheses

H₂: “There exists a positive impact of electronic human resources management on the accuracy of data entered in reward systems”

To validate second hypothesis, means and standard deviations conducted for both independent variable “The use of electronic human resources management in the bank “, and dependent variable “Accuracy of the data entered in the reward system”. Table 4.12 shows “Accuracy of the data entered in the reward system “statements ranked descending according to their mean.

Table 4.12: “Accuracy of the data entered in the reward system “dimension statements ranked descending according to their mean

Statements	Mean	Std. Deviation	Rank	Scale
Using an electronic human resources system helps reduce manual errors entered the reward system.	3.93	.403	1	Agree
The use of the electronic HR system increases the accuracy of the compensation decision	3.93	.386	1	Agree
Statements	Mean	Std. Deviation	Rank	Scale
The Bank provides appropriate training for employees on performance appraisal systems.	3.81	.621	3	Agree
The Bank provides appropriate training for managers on. performance appraisal systems	3.77	.718	4	Agree
The electronic human resources system allows the employee to verify the correctness of the information entered in the rewards system	3.35	.820	5	Neutral
Accuracy of the data entered in the reward system	3.76	.437		Agree

Table 4.12 shows “Accuracy of the data entered in the reward system “dimension statements ranked according to their means. The statements “Using an electronic human resources system helps reduce manual errors entered the reward system” and “The use of the electronic HR system increases the accuracy of the compensation decision” comes first with mean (3.93 / Agree) and standard deviations are (0.403, 0.386), while the statement “The electronic human resources system allows the employee to verify the correctness of the information entered in the rewards system” comes last with mean (3.35 / Neutral) and standard deviation is (0.820).

“Accuracy of the data entered in the reward system” dimension mean is (3.76 / Agree) and standard deviation is (0.437).

To check if there is a relation between “The use of electronic human resources management in the bank” and “Accuracy of the data entered in the reward system”, Person correlation coefficient used, see table 4.13.

Table 4.13: Person correlation coefficient between “the use of electronic human resources management in the bank” and “clarity of the data entered in the reward system”

Dependent variables		Independent Variable
		the use of electronic human resources management in the bank
Accuracy of the data entered in the reward system	Pearson Correlation	0.586**
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N (Sample Size)	150

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

From table 4.13, there is a positive relation between “the use of electronic human resources management in the bank” and “Accuracy of the data entered in the reward system”, with ($r = 0.586$). According to figure 4.5, (r) has positive moderate correlation between independent and dependent variables.

In order to establish a linear relation between independent and dependent variables to test if the above relation is statistically significant at level ($\alpha = 0.05$), a simple linear regression constructed.

Table 4.14 is the model summary for “Accuracy of the data entered in the reward system” dependent variable.

Table 4.14 Model Summary for (Accuracy of the data entered in the reward system) with independent variable (the use of electronic human resources management in the bank)

Model	R	R Square	Adjusted R Square
1	0.586 ^a	0.343	0.339

a. Predictors: (Constant), the use of electronic human resources management in the bank

Table 4.14 shows that “the use of electronic human resources management in the bank” variable interpret about (0.34) of the variance in

dependent variable, with adjusted $R^2 = 0.339$.

To check if there is a statistically significant for the regression model, ANOVA table constructed; see table 4.15 below.

Table 4.15: ANOVA^a for (Accuracy of the data entered in the reward system) with independent variable (the use of electronic human resources management in the bank)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	P-value.
1	Regression	9.742	1	9.742	77.317	0.000 ^b
	Residual	18.648	148	0.126		
	Total	28.390	149			

a. Dependent Variable: Accuracy of the data entered in the reward system

b. Predictors: (Constant), the use of electronic human resources management in the bank

From table 4.15, since the p -value is (0.000) which is less than the significant level ($\alpha = 0.05$), then **there is statistically significant effect for “the use of electronic human resources management in the bank” (predictors) on “Accuracy of the data entered in the reward system”**.

To construct the simple linear regression equation, table 4.16 consists of variables coefficients.

Table 4.16: Coefficients^a for (Accuracy of the data entered in the reward system) with independent variable (the use of electronic human resources management in the bank).

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	p-value
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.217	0.177		12.494	0.000
	The use of electronic human resources management in the bank	0.417	0.047	0.586	8.793	0.000

a. Dependent Variable: Accuracy of the data entered in the reward system

Since (p -value = 0.000) which is less than (0.05), **then there is statistically significant effect for the use of electronic human resources management in the bank.**

4.3.3 Third Hypotheses

H₃: There exists a positive impact of electronic human resource management on employee acceptance of reward systems.

To validate third hypothesis, means and standard deviations conducted for both independent variable “The use of electronic human

resources management in the bank “, and dependent variable “The employee's acceptance of the reward system”. Table 4.17 shows “The employee's acceptance of the reward system “statements ranked descending according to their mean.

**Table 4.17: “The employee's acceptance of the reward system
“dimension statements ranked descending according to their mean**

Statements	Mean	Std. Deviation	Rank	Scale
Satisfied with the reward system followed by the bank	3.96	.382		Agree
I feel fair about the reward I deserve.	3.95	.292		Agree
Do you think that the reward systems used by the bank contribute to your continuity with the bank.	3.83	.536		Agree
Do you think that your current bank has an effective reward system.	3.61	.750		Agree
The employee's acceptance of the reward system	3.84	.380		Agree

Table 4.17 shows “The employee's acceptance of the reward system “dimension statements ranked according to their means. The statement “Satisfied with the reward system followed by the bank” comes first with mean (3.96 / Agree) and standard deviation are (0.382), while the statement “Do you think that your current bank has an effective reward system” comes last with mean (3.61 / Agree) and standard deviation is (0.750). **“The employee's acceptance of the reward system” dimension mean is (3.84 / Agree) and standard deviation is (0.38).**

To check if there is a relation between “The use of electronic human resources management in the bank” and “The employee's acceptance of the reward system”, Person correlation coefficient used, see table 4.18.

Table 4.18: Person correlation coefficient between “the use of electronic human resources management in the bank” and “The employee's acceptance of the reward system”

Dependent variables		Independent Variable
		the use of electronic human resources management in the bank
The employee's acceptance of the reward system	Pearson Correlation	0.838**
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N (Sample Size)	150

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

From table 4.18, there is a positive relation between “the use of electronic human resources management in the bank” and “The employee's acceptance of the reward system”, with ($r = 0.838$). According to figure 4.5, (r) has positive excellent correlation between independent and dependent variables.

In order to establish a linear relation between independent and dependent variables to test if the above relation is statistically significant at level ($\alpha = 0.05$), a simple linear regression constructed.

Table 4.19 is the model summary for “The employee's acceptance of the reward system” dependent variable.

Table 4.19 Model Summary for (The employee's acceptance of the reward system) with independent variable (the use of electronic human resources management in the bank).

Model	R	R Square	Adjusted R Square
1	0.838 ^a	0.702	0.7

a. Predictors: (Constant), the use of electronic human resources management in the bank

Table 4.19 shows that “the use of electronic human resources management in the bank” variable interpret about (0.70) of the variance in dependent variable, with adjusted $R^2 = 0.7$.

To check if there is a statistically significant for the regression model, ANOVA table constructed; see table 4.20 below.

Table 4.20: ANOVA^a for (The employee's acceptance of the reward system) with independent variable (the use of electronic human resources management in the bank)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	P-value.
1	Regression	15.108	1	15.108	348.901	0.000 ^b
	Residual	6.409	148	0.043		
	Total	21.517	149			

a. Dependent Variable: The employee's acceptance of the reward system

b. Predictors: (Constant), the use of electronic human resources management in the bank

From table 4.20, since the p -value is (0.000) which is less than the significant level ($\alpha = 0.05$), then **there is statistically significant effect for**

“the use of electronic human resources management in the bank” (predictors) on “The employee's acceptance of the reward system”.

To construct the simple linear regression equation, table 4.21 consists of variables coefficients.

Table 4.21: Coefficients^a for (The employee's acceptance of the reward system) with independent variable (the use of electronic human resources management in the bank).

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	p-value
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.921	0.104		18.473	0.000
	The use of electronic human resources management in the bank	0.519	0.028	0.838	18.679	0.000

a. Dependent Variable: The employee's acceptance of the reward system

Since (p-value = 0.000) which is less than (0.05), **then there is statistically significant effect for “the use of electronic human resources management in the bank”.**

4.3.4 Fourth Hypotheses

H₄: “There exists a positive effect of employee acceptance of reward systems on employee productivity”

To validate fourth hypothesis, means and standard deviations conducted for both independent variable “The employee's acceptance of the reward system “, and dependent variable “Employee productivity”. Table 4.22 shows “Employee productivity “statements ranked descending according to their mean.

Table 4.22: “Employee productivity “dimension statements ranked descending according to their mean

Statements	Mean	Std. Deviation	Rank	Scale
The bonus I get from the bank motivates me to be more productive.	3.87	.587	1	Agree
My confidence in the reward system that the bank uses motivates me to work efficiently	3.77	.572	2	Agree
The Bank uses reward systems to improve employee performance	3.71	.659	3	Agree
Employee productivity	3.78	.454		Agree

Table 4.22 shows “Employee productivity” dimension statements ranked according to their means. The statement “The bonus I get from the bank motivates me to be more productive.” comes first with mean (3.87 / Agree) and standard deviation are (0.587), while the statement “The Bank uses reward systems to improve employee performance” comes last with mean (3.71 / Agree) and standard deviation is (0.659). **“Employee productivity” dimension mean is (3.78 / Agree) and standard deviation is (0.454).**

To check if there is a relation between “Employee productivity” and “The employee's acceptance of the reward system”, Person correlation coefficient used, see table 4.23.

Table 4.23: Person correlation coefficient between “The employee's acceptance of the reward system” and “Employee productivity”

Dependent variables		Independent Variable
		The employee's acceptance of the reward system
Employee productivity	Pearson Correlation	0.745**
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N (Sample Size)	150

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

From table 4.23, there is a positive relation between “The employee's acceptance of the reward system” and “Employee productivity”, with ($r = 0.745$). According to figure 4.5, (r) has positive good correlation between independent and dependent variables.

In order to establish a linear relation between independent and dependent variables to test if the above relation is statistically significant at level ($\alpha = 0.05$), a simple linear regression constructed.

Table 4.24 is the model summary for “Employee productivity” dependent variable.

Table 4.24 Model Summary for (Employee productivity) with independent variable (The employee's acceptance of the reward system)

Model	R	R Square	Adjusted R Square
1	0.745 ^a	.555	.552

a. Predictors: (Constant), The employee's acceptance of the reward system

Table 4.24 shows that “The employee's acceptance of the reward system” variable interpret about (0.56) of the variance in dependent variable, with adjusted $R^2 = 0.552$.

To check if there is a statistically significant for the regression model, ANOVA table constructed; see table 4.25 below.

Table 4.25: ANOVA^a for (Employee productivity) with independent variable (The employee's acceptance of the reward system)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	P-value.
1	Regression	17.018	1	17.018	184.566	.000 ^b
	Residual	13.646	148	.092		
	Total	30.664	149			

a. Dependent Variable: Employee productivity

b. Predictors: (Constant), The employee's acceptance of the reward system

From table 4.25, since the p -value is (0.000) which is less than the significant level ($\alpha = 0.05$), then ***there is statistically significant effect for “The employee's acceptance of the reward system” (predictors) on “Employee productivity”.***

To construct the simple linear regression equation, table 4.26 consists of variables coefficients.

Table 4.26: Coefficients^a for (Employee productivity) with independent variable (The employee's acceptance of the reward system).

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	p-value
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.369	.252		1.460	.146
	The employee's acceptance of the reward system	.889	.065	.745	13.586	.000

a. Dependent Variable: Employee productivity

Since (p -value = 0.000) for variable “The employee's acceptance of the reward system” which is less than (0.05), ***then there is statistically significant effect for “The employee's acceptance of the reward system”.***

In summary, it could be concluded that all independent variables have effect on all pendent variables. A summary of the testing of the hypotheses is shown in the table 4.27 below:

Table 4.27: Summary of hypotheses' testing results.

Hypotheses No.	Hypotheses statement	Result
H ₁	There exists a positive a positive impact of the electronic human resources management on the clarity of the data entered in the reward systems.	Supported
H ₂	There exists a positive impact of electronic human resources management on the accuracy of data entered in reward systems	Supported
H ₃	There exists a positive impact of electronic human resource management on employee acceptance of reward systems.	Supported
H ₄	There exists a positive effect of employee acceptance of reward systems on employee productivity.	Supported

Research model presented in the following figure:

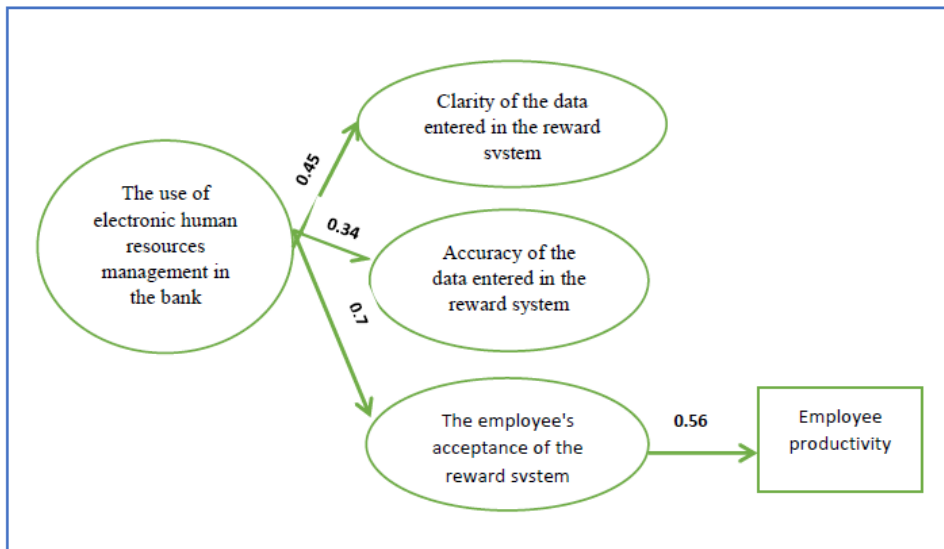


Figure 4.6: Research Model with the Result of Hypotheses Testing.

4.4 Testing significant differences

In this section, researcher will test the significant differences between participant's respondents regarding to employee productivity related to demographic information (Age, Gender, Educational level, Work

in bank duration). To do so, N-Way analysis of variances (N-Way ANOVA) was used to examine if there is statistically significant differences related to demographical information.

Table 4.28: N-Way (ANOVA) test between demographic information variables and dependent (employee productivity)

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	2.045 ^a	8	.256	1.259	.270
Intercept	267.974	1	267.974	1320.254	.000
Age	.419	2	.210	1.032	.359
Gender	.232	1	.232	1.141	.287
Educational level	.113	2	.057	.279	.757
Work in Bank	.484	3	.161	.796	.498
Error	28.619	141	.203		
Total	2176.444	150			
Corrected Total	30.664	149			

a. R Squared = .067 (Adjusted R Squared = .014)

From table 4.28, **there is not statistically significant for (Age, Gender, Educational level, Work in bank duration) on employee productivity**, since (Sig.) is greater than the significant level ($\alpha = 0.05$).

4.5 Summary

In this chapter a descriptive and inferential statistics used to analyze the data and to check four research hypotheses, the results showed that the use of electronic human resources management in the bank change positively with (45%) on the clarity of the data entered in the reward system, also, the correlation between the two variables is ($r=0.67$) which is good and positive. This result is statistically significant since $p\text{-value} = 0.000$ which is less than the significant level ($\alpha=0.05$), so, there exists a positive impact of the electronic human resources management on the clarity of the data entered in the reward systems with (45%). The findings proved that the use of electronic human resources management in the bank change positively with (34%) on the accuracy of the data entered in the reward system, and the correlation between the two variables is ($r=0.59$) which is good and positive. This result is statistically significant since $p\text{-value} = 0.000$ which is less than the significant level ($\alpha=0.05$), so, there exists a positive

impact of electronic human resources management on the accuracy of data entered in reward systems with (34%).

In straight with this, the result proved that the use of electronic human resources management in the bank change positively with (70%) on the employee's acceptance of the reward system, and the correlation between the two variables is ($r=0.84$) which is excellent and positive. This result is statistically significant since $p\text{-value} = 0.000$ which is less than the significant level ($\alpha=0.05$), so, there exists a positive impact of electronic human resource management on employee acceptance of reward systems with (70%).

The findings proved that the employee's acceptance of the reward system changes positively with (56%) on employee productivity, and the correlation between the two variables is ($r=0.75$) which is good and positive. This result is statistically significant since $p\text{-value} = 0.000$ which is less than the significant level ($\alpha=0.05$), so, there exists a positive effect of employee acceptance of reward systems on employee productivity with (56%). Also, N Way ANOVA used to test the significant effect of demographic profile on employee productivity, the results proved that there were not statistically significant for (Age, Gender, Educational level, Work in bank duration) on employee productivity.

Chapter 5

Conclusion and Recommendations

5.1 Introduction

This chapter includes an overview of the descriptive analysis and discussion related to major findings of the current study and includes details about study contributions. Additionally, the limitations of this study have been realized and suggestions are provided to improve future investigation.

5.2 Summary of Descriptive Analysis

The results showed that the use of electronic human resources management in the bank changed positively by (45%) on the clarity of the data entered in the reward system, which is good and positive. The results proved that the use of electronic human resources management in the bank

changed positively by (34%) on the accuracy of the data entered in the reward system.

Directly with that, the result proved that the use of electronic human resources management in the bank changes positively by (70%) on the employee's acceptance of the reward system,

The results proved that the employee's acceptance of the reward system changes positively by (56%) on employee productivity, N Way ANOVA was used to test the moral effect of the demographic profile on employee productivity, and the results proved that there was no statistical significance for (age, gender, educational level, length of work in bank) on employee productivity.

5.3 Study Results and Discussion

This study focused on the internal factors (inputs) to the reward system, such as the accuracy and clarity of the data entered the reward system to gain employee acceptance of the reward. The researcher found an interest in the previous literature with the outputs of using electronic human resources management, and a lack of interest in studying the practices of electronic human resources management.

The aim of the current study is to study the effect of using electronic human resources management in reward systems on employee productivity, and the role of mediating factors was tested: clarity of data entered the reward system, validity of entered data, and acceptance. From the reward system as shown in Table 4-27 supports all the hypotheses.

The results of the current study indicated that the use of electronic human resources management has a positive impact on the clarity of the data entered the reward system, the validity of the data entered, and the acceptance of the reward system. In fact, the results are consistent with previous studies. The use of electronic human resources management in organizations has several positive effects, such as reducing time, reducing costs, and effort to accomplish the task. It also increases the effectiveness of the organization and improves work performance and productivity (Zour and Al-Moula 2021; Nasar et al., 2020; Santone 2020; Nadiailhaq & Riza,

2020; Namrata et al., 2020; Al Mashrafi K., 2020; Poisat & Mey, 2017; Bondarouka et al., 2016).

The current study found that the effect of the use of electronic human resources on the clarity of the data entered the reward system is positive, consistent with a study (Mohammed and Hosni, 2020; Rovithes et al. 2017). The effect of using electronic human resources on clarity was studied through the clarity of the employee's job description through the organization's website (Boşcai, 2017), where most bank employees agreed on this, and the standard deviation reached 245. Then comes clarity of responsibilities and duties and performance evaluation criteria (Brandãoa et al. 2019; Al-Khalidi, 2019; Rovithis et al. 2017; Newman, Allen & Miao, 2015). The result of the study (Mohammed and Hosni, 2020) supported that the clarity of the employee's role and responsibilities improves the employee's performance.

The current study found a positive effect of the use of electronic human resources on the accuracy of the data entered in the reward system. Using an electronic human resources system to enter employee performance appraisal data helps reduce manual errors, improve evaluation accuracy, and the accuracy and accessibility of the information entered, which is consistent with a study (Robin and Edwards 2020; Ganeshan et al. ,2020; Felix, Leonardus and Nadhilah, 2019; Tursunbayeva ,2019; Bhadoriya, Bajpa and Patwardhan, 2017; Stone et al. 2015).Also, preparing training courses for human resources managers and employees on reward systems and how to evaluate performance electronically. This improves the accuracy of information and reduces discrimination between employees (Robin and Edwards ,2020).

The results of the current study indicated that there is a positive relationship between the use of electronic human resources management and the employee's acceptance of the reward system.

(Khutbah et al., 2020) Where this study showed that there is a positive relationship between the clarity of job analysis and the employee's job description, which leads to fairness in performance evaluation and employee acceptance of the reward. The success of the organization is in maintaining employees and their survival and paying attention to the reward

because this will motivate them to stay and commit to the organization, as well as interest in setting up an effective compensation structure, This supports his study (Judges, 2018 ; Seng and Arumugam, 2017).It appears to us in the current study that it has been verified that the job description, employee responsibilities, roles, and performance evaluation criteria are clear to the employee in the system, in addition to the fact that banks are using an electronic system to evaluate performance, which increases the accuracy of the information and reduces manual errors, which increases the employee's confidence in the direction of his performance evaluation and his sense of fairness. This is what the researcher found.

The current study found that there is a positive effect of the use of electronic human resources on employee productivity, which is consistent with in a study conducted by (Santone, 2020) through conducting a literature survey during the ten years from 2010 to 2020, it found the positive impact of electronic human resources on employee productivity, as well as a study (Norshabrina and Adriante 2020; Tursunbayeva A, 2019;Poisat and Mey 2017; Bondarouka et al, 2016). However, the result of the current study supports the study (Santone, 2020) that the use of electronic compensation, electronic performance evaluation, and electronic training positively affect employee productivity.

Finally, the use of electronic human resources management in entering data into the organization's reward system leads to clarity and accuracy, as the data entered in the reward system, which calls for the employee's sense of justice, fairness, and acceptance of reward. Accordingly, organizations should consider the importance of these mediating factors to increase the productivity of their organizations.

5.4 Implications of the study

The results of this study proved the validity of the impact of using electronic human resources management in reward systems through (the clarity of the data entered the system, its validity and employee acceptance of it) and that it has a relatively positive impact on the productivity of bank employees.

This study contributes to examining the role of electronic human resources management in influencing reward systems. If the company evaluates electronic performance using correct, accurate and real information, it makes the organization able to gain the trust of employees with the reward system. This also contributes to raising productivity and performance.

This study helps banks by determining how to reach employees' confidence in reward systems and ensuring that they are trained to work with those systems.

This study contributes to the scientific enrichment of specialized studies in electronic human resources.

5.5 Limitation and Future Research

This study has several limitations that should be addressed in future research:

The main limitation of this study is the sample, the current study used an online survey method to collect data. This method has many challenges. First, if respondents face some difficulties when completing the questionnaire such as not understanding the question or the questionnaire being complex, they may not answer the questionnaire honestly and may fill out the questionnaire at random without carefully reading the question. As a result, this may affect the validity, reliability, and accuracy of the results.

The current study did not consider the mediating effect of demographic variables such as age, gender, and experience.

Data collection through a qualitative approach may be able to obtain more accurate and useful results. This paper did not consider other branches of the bank located in other regions of the Kingdom. In the future, research can further research bank branches in Saudi Arabia and the Arab world to help understand the full picture of the impact of using electronic human resource management in reward systems on employee productivity in the bank.

Future research could apply the study to other organizations that adopt reward systems.

A future study could also address other e-HR management practices such as e-training and compensation systems that affect employee performance and productivity.

5.6 Conclusion

The current study sheds light on the impact of the use of electronic human resources management in reward systems on employee productivity, through mediating factors (accuracy and clarity of data entered in the reward system and employee acceptance of reward). The study was conducted using a questionnaire allocated to a sample of banks in the southern region of the Kingdom of Saudi Arabia. The results of the current study showed that the use of electronic human resources has a positive impact on the clarity and accuracy of the data entered in the reward system, which leads to acceptance by the employee and his sense of fairness, and this contributes to raising the productivity of the organization.

LIST OF REFERENCES

- Abdorasoul, S., and Nematollah, K. (2013). Electronic Human Resources Management and the Effectiveness of Human Resources Management. European Online Journal of Natural and Social Sciences. Vol, 2(3). Pp., 1812-1819. ISSN 1805-3602.
- Al-Kumait, H., and Al-Hawary, S. (2017). Training programs and their impact on the employees' performance at King Hussain Bin Talal Development Area at Al-Mafraq Governorate in Jordan. International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences. 6(1), 258-274.
- Al-Khalidi, Zahra (2019). "The effect of incentives on the performance of employees in institutions", Unpublished master's thesis, Zayan Ashour University of Jafra, Jafal, Algeria.
- Al-Ghouti, Mahmoud. (2017). "The role of strategic planning in raising the productive efficiency of workers in higher education institutions in Gaza", an unpublished master's thesis of the Islamic University of Gaza, Palestine.
- Gebara, Muhannad (2018). "Labor productivity indicators in the construction industry in Sudan." (Unpublished master's thesis). Sudan University of Science and Technology Sudan.
- Dulebohn, J. H., & Marler, J. H. (2005). e-Compensation. THE PROFESSIONAL PRACTICE SERIES, 166.
- Kwan, F. P., Hermawan, L. R., & Hafizhi, N. (2019). E-hrm: Pain or gain for hrm effectiveness. Jurnal TAM, 10(1), 22-32.
- Abu Taqiya, Abrar. (2017). "The extent of the application of the psychological contract in the Palestinian universities in the Gaza Strip and its impact on employee productivity" (unpublished master's thesis), The Islamic University, Gaza, Palestine.
- Alam, S., Ahsan, N., and Abdullah, Z. (2015). The Effect of Human Resource Management Practices on Business Performance among Private Companies in Malaysia. International Journal of Business and Management, 4(6), 65-72.
- Al-kali,A.U. Abu Mansor,N.N. (2020) . E-Training Integration In Organisation: Modeling Factors Predicting Employee's Acceptance In A Developing Country. European Journal of Molecular & Clinical Medicine,7(3),pp:775-798.
- Al-Shaikhly, N. (2017). The Impact of Human Resource Management Practices on Employees' Satisfaction: A Field Study in the Jordanian Telecommunication Companies. Middle East University. Vol, 1. Pp., 10-15.

- Al-Hawary, S., and Al-Namlan, A. (2018). Impact of Electronic Human Resources Management on the Organizational Learning at the Private Hospitals in the State of Qatar. *Global Journal of Management and Business Research*. Vol, 18(7).
- Al-Hawary, S., and Metabis, A. (2013). The impact of Internal Marketing Practices on Services Quality of Commercial Banks in Jordan. *International Journal of Services and Operations Management (IJSOM)*. 13(3), 313-337.
- Al-Hawary, S., and Nusair, K. (2017). Impact of Human Resource Strategies on Perceived Organizational Support at Jordanian Public Universities. *Global Journal of Management and Business Research: An Administration and Management*, 17(1), 68-82.
- Al-Hawary, S., and Shdefat, A. (2016). Impact of Human Resources Management Practices on Employees' Satisfaction A Field Study on the Rajhi Cement Factory. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 6(4), 274-286.
- Al-Hawary, S., Metabis, A. (2012). Implementation of Internal Marketing in Jordan Banks-*International Journal of Data Analysis and Information*-Vol. 4, No. 1, 37-53
- Al-Shobaki, M. J., Naser, S. S. A., Amuna, Y. M. A., & El Talla, S. A. (2017). Impact of electronic human resources management on the development of electronic educational services in the universities. *International Journal of Engineering and Information Systems*, 1(1), 1-19
- Armstrong, M., and Taylor S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London, United Kingdom: Kogan Page. Pp., 15-29.
- Boohene, R., and Asuinura, E. (2011). The Effect of Human Resource Management Practices on Corporate Performance: A Study of Graphic Communications Group Limited. *Int. Bus. Res. J*, 4(1):266-272
- Bondarouk, T., & Brewster, C. (2016). Conceptualising the future of HRM and technology research. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(21), 2652-2671
- Bhadoriya, M. C., Bajpai, N., & Patwardhan, M. (2017). Identifying and prioritizing the determinants of e-HRM: an AHP approach. In *Annual International Conference on Enterprise Marketing & Globalization* (Vol. 17, No. 8).
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2001). *Business Research Methods*, Boston
- Roopa S, Rani MS, (2012). Questionnaire Designing for a Survey. 10.5005/jp-journals-10021-1104.

- Bluman, A. G. (2009). *Elementary statistics: A step by step approach: A brief version* (No. 519.5 B585E.). McGraw-Hill.
- Miller, J. D. (2012). Five-factor model personality disorder prototypes: A review of their development, validity, and comparison to alternative approaches. *Journal of Personality*, 80(6), 1565-1591.
- Saudi central bank report, (2021). Annual report issue 57, p. 117-118.
- Vasileiou, K., Barnett, J., Thorpe, S., & Young, T. (2018). Characterising and justifying sample size sufficiency in interview-based studies: systematic analysis of qualitative health research over a 15-year period. *BMC medical research methodology*, 18(1), 1-18.
- Dessler, G. (2013). Strategic human resource management and the HR scorecard
- Guest, D. E. (2011). Human resource management and performance: a review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3) 263- 276.
- Gürol, Y., Wolff, A., and Berkin, E. (2010). E-HRM in Turkey: A Case Study. In: *Encyclopedia of E-Business Development and Management in the Global Economy*. Pp., 530-540. Business Science Reference. NY, USA.
- Foster, S. (2010). Making Sense of e-HRM: Technological Frames, Value Creation, and Competitive Advantage. University of Hertfordshire. Pp., 12-38.
- Jackson, E., Schuler, S., and Jiang, K. (2014). Strategic HRM: a review and framework, *Academy of Management Annals*, 8(5), 1-56.
- Dooly, M., et al. (2017). "Research Ethics." Research-publishing. net.
- Ejaz, S. K. (2012). Role of high-performance work systems in SMEs (Dissertation of master). Foundation University: Pakistan.
- Nasar,N.Ray,S. Umer,S. Pandey,H.M.(2020). Design and data analytics of electronic human resource management activities through Internet of Things in an organization. JohnWiley&Sons, Ltd.PP,1-17.
- Nayab, N., and Richter, L. (2011). The Difference between Appraisal and Performance Management. Vol, 2(1).
- Al-Mashrafi,K.A.S.. (2020) . The Influence of E-HRM Practise (E-HRM Importance and Courts System) towards Employee Performance in Primary Courts of Sultanate of Oman. *International Journal of Management and Human Science (IJMHS)*, Volume 4, Issue 3, pp 1-13.
- Al-rubaie ,S.A. Alrubaie ,M.A. Hassoon,I.M. (2017) . THE ROLE OF ACTIVATING ELECTRONIC TRAINING IN INCREASING EFFICIENCY OF TRAINING PROCESS. *JOURNAL OF SOUTHWEST JIAOTONG UNIVERSITY*,55(1), pp:1-11. DOI : 10.35741/issn.0258-2724.55.1.18.
- Brandãoa,C. Silvaa,R. dos Santos,J.V . (2019). Online recruitment in Portugal: Theories and candidate profiles. Elsevier Inc, *Journal of Business Research* 94 ,pp: 273–279.

- Nurshabrina, N., Adrianti, R. (2020). "The Effect of E-Human Resource Management (E-HRM) on Cost Efficiency and Productivity of Employees in the Company," International Research Journal of Advanced Engineering and Science, Volume 5, Issue 1, pp. 212-215.
- Boşcai, B. G. (2017). The evolution of e-recruitment: The introduction of online recruiter
- Rubin, E. V., & Edwards, A. (2020). The performance of performance appraisal systems: understanding the linkage between appraisal structure and appraisal discrimination complaints. The International Journal of Human Resource Management, 31(15), 1938-1957.
- Rovithis, L., Rikos, M., and Patiraki, P. (2017): Role conflict and ambiguity among physicians and nurses in the public health care sector in Crete, original paper archives of hellenic medicine, 34(5):648-655
- Mohamed, F. R., & Hossny, E. K. (2020). Role Clarity as a Predictor of Nurses' Job Satisfaction. Assiut Scientific Nursing Journal, 8(21), 65-73
- Newman, A., Allen, B., & Miao, Q. (2015). I can see clearly now: The moderating effects of role clarity on subordinate responses to ethical leadership. Personnel Review.
- Khashman, A., and Al-Ryalat, D. (2015). The Impact of Electronic Human Resource Management (E-HRM) Practices on Business Performance in Jordanian Telecommunications Sector: The Employees Perspective. Journal of Management Research, 7, 115. 10.5296/jmr.v7i3.7462.
- Khtatbeh, M. M., Mahomed, A. S. B., bin Ab Rahman, S., & Mohamed, R. (2020). The mediating role of procedural justice on the relationship between job analysis and employee performance in Jordan Industrial Estates. Heliyon, 6(10), e04973
- Quansah, N. (2013). The impact of HRM practices on organizational performance: The case study of some selected Rural Banks. Kwame Nkrumah University of Science and Technology. Pp., 25-45. <http://hdl.handle.net/123456789/7747>.
- Santone, R. (2020). The constant research on adoption and consequences of e-HRM: a comparison between past and present (Master's thesis, University of Twente).
- Soomro, B., Gilal, G., and Jatoti, M. (2011). Examining the impact of human resources management (HRM) practices on employees' performance a case study of Pakistani commercial banking sector. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business. Vol, 3(1). Pp., 865-878.
- Siam, M. R., & Alhaderi, S. M. (2019). The scope of e-HRM and its effectiveness. Polish Journal of Management Studies, 19
- Seng, N., & Arumugam, T. (2017). Financial reward and motivation toward employee job performance in the hospitality industry in Klang Valley. Electronic Journal of Business & Management, 2(1), 51-60.
- Saunders, Lewis and Thornhill (2019). *Research methods for business students*, 8th edition, Pearson Education Limited

- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. Pearson education.
- Sekaran, U. (1992). "Middle-class dual-earner families and their support systems in urban India".
- Lim, L. J. W., and Ling, F. Y. Y. (2012). Human resource practices of contractors that lead to job satisfaction of professional staff. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 19(1), 101–118.
- McWha-Hermann, I., Jandric, J., Cook-Lundgren, E., & Carr, S. C. (2021). Toward fairer global reward: Lessons from international non-governmental organizations. *International Business Review*, 101897
- Nurshabrina, N., Adrianti, R. (2020). "The Effect of E-Human Resource Management (E-HRM) on Cost Efficiency and Productivity of Employees in the Company," *International Research Journal of Advanced Engineering and Science*, Volume 5, Issue 1, pp. 212-215.
- Sudiyanti, S. (2009). Predicting women purchase intention for green food products in Indonesia, Universitas i Agder; University of Agder.
- Oswal, N., and Narayanappa, L. (2015). Evolution of HRM to E-HRM to Achieve Organizational Effectiveness and Sustainability. *International Journal of Business Administration and Management Research*. 1. 22. 10.24178/ijbamr.2015.1.2.22.
- Tiwari, P., and Saxena, K. (2012). Human resource management practices: A comprehensive review. *Pakistan Business Review*, 669–705.
- Judges, Shorouk Haider. (2018). The effect of electronic human resources management on the intention to leave work through the satisfaction of workers in private hospitals in Jordan. Master Thesis . Unpublished research. Al-Bayt University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Jordan.
- Zour, Z. H. K. H., & Al-Moula, S. M. M. (2021). THE EFFECT OF ELECTRONIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES IN ENHANCING THE ROLES OF KNOWLEDGE WORKERS: AN APPLIED STUDY AT THE HEADQUARTERS OF THE IRAQI MINISTRY OF HEALTH AND ENVIRONMENT. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 18(7), 214-236.

APPENDICES

Appendix A: Questionnaire Form

Questionnaire to investigate “This research aims to study the effect of using electronic human resources management in reward systems on employee productivity”

Dear sir/madam

This study is being undertaken by a graduate student as part of the requirements for obtaining a master's degree in the Department of Business Administration at King Abdelaziz University. You are invited to participate in answering a questionnaire for a study aimed at the impact of the use of electronic human resources management in reward systems on employee productivity. Through: Studying the impact of the use of electronic human resources management on the accuracy and clarity of the data entered in the reward systems. Which leads to the employee's acceptance of the reward and thus increases the employee's productivity.

Target group: bank employees in the southern region.

Your opinions are useful for the success of this message, so we hope to answer the questions objectively, and this may take 10 minutes, knowing that all answers will be strictly confidential.

Thank you very much.

To contact the researcher: mhmame@kku.edu.sa

Research Supervisor: Dr. Hiam Punjabi

Section One: Demographic information

Please check the appropriate box

1- Age

- ☐ 21-30 years
- ☐ 31-40 years
- ☐ 41-50 years
- ☐ 51-60 years

2- Gender

- ☐ Male
- ☐ Female

3- Education level

- ☐ High school
- ☐ diploma
- ☐ Bachelor's
- ☐ Master's

☐ PhD

4-How long have you been working at the bank?

- ☐ 1-5 years
☐ 6-10 years
☐ 11-15 years
☐ 16-20 years

Section two: The use of electronic human resources management in the bank.

Phrase	Strongly Agree	Agree	Neutral	Disagree	Strongly Disagree
1- The bank uses electronic HR systems to reduce the time to complete the task.					
2- The bank uses electronic human resources systems that reduce the effort expended to complete the work					
3- The bank uses electronic human resources systems that contribute to raising performance.					

Section three: Clarity of the data entered in the reward system

What is meant here by the reward package is the package of wages, benefits, and privileges granted to the employee.

You think that the use of electronic human resources management in the bank helps to clarify the following:

Phrase	Strongly Agree	Agree	Neutral	Disagree	Strongly Disagree
4-. The job description is clear to the employee.					
5- The duties of the employee are clear to the employee.					
6- The employee's responsibilities are clear to the employee.					
7- The performance evaluation criteria are clear to the employee.					

8- The performance appraisal is explained to the employee					
9- The electronic HR department evaluates performance to reduce employment discrimination concerns.					
10- The Bank clearly communicates its remuneration package to all categories of employees.					

Section four: accuracy of the data entered in the reward system

Phrase	Strongly Agree	Agree	Neutral	Disagree	Strongly Disagree
11-Using an electronic human resources system helps reduce manual errors entering the reward system.					
12The bank allows the employee to participate in the performance evaluation stages (by ensuring that the data entered are correct).					
13-The Bank provides appropriate training for managers on performance appraisal systems					
14-The Bank shall provide appropriate training for employees on performance appraisal systems.					
15-The use of the electronic human resources system increases the accuracy of the compensation decision.					

Section five: The employee's acceptance of the reward systems

Phrase	Strongly Agree	Agree	Neutral	Disagree	Strongly Disagree
16- Do you think that your current bank has an effective reward system					

17- Do you think that the reward systems used by the bank contribute to your continuity with the bank?					
18- I feel fair about the reward I deserve.					
19- Satisfied with the reward system followed by the bank.					

section six : Employee productivity

Phrase	Strongly Agree	Agree	Neutral	Disagree	Strongly Disagree
20-The bonus I get from the bank motivates me to be more productive.					
21- The bank uses a reward system that improves business performance					
22- My confidence in the reward system used by the bank motivates me to work efficiently					

استبانة للتحقيق "يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير استخدام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في أنظمة المكافآت على إنتاجية الموظف"

سيدي العزيز / سيدتي

يتم إجراء هذه الدراسة من قبل طالب دراسات عليا كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في قسم إدارة الأعمال بجامعة الملك عبد العزيز. أنت مدعو للمشاركة في الإجابة على استبانة لدراسة تهدف إلى تأثير استخدام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في أنظمة المكافآت على إنتاجية الموظف. من خلال: دراسة أثر استخدام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على دقة ووضوح البيانات المدخلة في أنظمة المكافآت. مما يؤدي إلى قبول الموظف للمكافأة وبالتالي زيادة إنتاجية الموظف.

الفئة المستهدفة: موظفو البنوك بالمنطقة الجنوبية.

آرائكم مفيدة لنجاح هذه الرسالة، لذلك نأمل أن نجيب على الأسئلة بموضوعية، وقد يستغرق ذلك 10 دقائق، مع العلم أن جميع الإجابات ستكون سرية للغاية.

شكرا جزيلاً.

للتواصل مع الباحث: mhame@kku.edu.sa

مشرف البحث: د. هيام بنجابي.

القسم أ: الملف الديموغرافي

الرجاء مراجعة الصندوق الصحيح

1- العمر

☐ 20-30 سنة

☐ 31-40 سنة

☐ 41-50 سنة

☐ 51-60 سنة

2- الجنس

☐ ذكر

☐ أنثى

3- مستوى التعليم

☐ المدرسة الثانوية

☐ دبلوم

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير

☐ دكتوراة

4- منذ متى واذت تعمل في البنك؟

□ 1-5 سنوات

□ 6-10 سنوات

□ 11-15 سنة

□ 16-20 سنة

القسم الثاني: استخدام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.

العبارة	اوافق بشده	اوافق	محايد	لا اوافق بشده	لا اوافق بشده
1-يستخدم البنك أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية لتقليل الوقت لإتمام المهمة.					
2-يستخدم البنك أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية التي تقلل من الجهد المبذول لإنجاز العمل					
3-يستخدم البنك أنظمة موارد بشرية إلكترونية تساهم في رفع مستوى الأداء.					

القسم الثالث: يقيس وضوح البيانات المدخلة في نظام المكافآت.

يقصد بحزمة المكافآت هي الحزمة من الأجور والمزايا والامتيازات الممنوحة للموظف.

تعتقد أن استخدام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في البنك يساعد في توضيح ما يلي:

العبارة	اوافق بشده	اوافق	محايد	لا اوافق بشده	لا اوافق بشده
4- الوصف الوظيفي واضح للموظف.					
5- واجبات الموظف واضحة للموظف					
6- مسؤوليات الموظف واضحة للموظف					
7- معايير تقييم الاداء واضحة للموظف					
8- شرح تقييم الاداء للموظف					
9- يقوم قسم الموارد البشرية الإلكتروني بتقييم الأداء للحد من مخاوف التمييز الوظيفي.					
10- يقوم البنك بإبلاغ حزمة المكافآت الخاصة به بوضوح لجميع فئات الموظفين.					

القسم الرابع : يقيس مدى دقة البيانات المدخلة في نظام المكافآت

العبارة	وافق بشده	وافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشده
11-- استخدام نظام الموارد البشرية الإلكتروني يساعد في تقليل الأخطاء اليدوية التي تدخل في نظام المكافآت					
12- - يسمح نظام الموارد البشرية الإلكتروني للموظف بالتحقق من صحة المعلومات المدخلة في نظام المكافآت.					
13- يزيد استخدام نظام الموارد البشرية الإلكتروني من دقة قرار التعويض					
14- يوفر البنك التدريب المناسب للموظفين على أنظمة تقييم الأداء.					
15- يوفر البنك التدريب المناسب للمدراء على أنظمة تقييم الأداء.					

القسم الخامس: يقيس قبول الموظف لأنظمة المكافآت.

العبارة	وافق بشده	وافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشده
16- هل تعتقد أن مصرفك الحالي لديه نظام مكافآت فعال.					
17- هل تعتقد أن أنظمة المكافآت التي يستخدمها البنك تساهم في استمراريته مع البنك.					
18- أشعر بالإنصاف تجاه المكافأة التي أستحقها					
19- راضي عن نظام المكافآت المتبع من قبل البنك					

القسم السادس: انتاجية الموظف.

العبارة	وافق بشده	وافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشده
20- المكافأة التي أحصل عليها من البنك تحفزني على أن أكون أكثر إنتاجية					
21- حققتي بنظام المكافآت الذي يستخدمه البنك تحفزني على العمل بكفاءة					
22- يستخدم البنك نظام المكافآت الذي يحسن أداء الأعمال					

