

## استخدام أساليب التحليل المالي في قياس الكفاءة المالية والإدارية لشركات قطاع الاسمنت بالمملكة العربية السعودية: دراسة مقارنة لشركة اسمنت المنطقة الجنوبية وشركة اسمنت الجوف

صابر تاج السر محمد<sup>(1)</sup>

عاصم التجاني ابراهيم<sup>(2)</sup>

**المستخلص:** تمثلت مشكلة الدراسة في ضعف إدراك واهتمام إدارات الشركات المبحوثة في استخدام أساليب التحليل المالي وتحديد الألفي والراسي في قياس كفاءة الشركات الائتمانية والاستثمارية والبيعية وتحديد نقاط القوة والضعف فيها وهدفت الدراسة لبيان دور أساليب التحليل المالي وتحديد الألفي والراسي في قياس كفاءة الشركات المالية والإدارية بجوانبها الاستثمارية، الائتمانية والبيعية، بافتراض ان أساليب التحليل المالي المتمثلة في التحليل الأفقي والراسي تبين نقاط القوة والضعف في قياس الكفاءة المالية والإدارية للشركات الصناعية لقطاع الاسمنت وتبين مدى التطور والنمو وتحقيق الأهداف، وتم استخدام المنهج التاريخي لعرض المعلومات التاريخية للقوائم المالية والمنهج الاستقرائي والاستنباطي لتحليل الدراسة وخلصت الدراسة لأهم النتائج، بأن الكفاءة المالية والإدارية لدي شركة الجنوب ممتازة وأعلي من شركة الجوف وتمت التوصية بمعالجة الخلل الموجود للكفاءة المالية والإدارية لشركة الجوف.

الكلمات المفتاحية : التحليل المالي، قياس الكفاءة المالية والإدارية.

## The use of methods of financial analysis in Measurement of financial and administrative efficiency Cement sector companies in Saudi Arabia: Comparative study of Southern Province Cement Co. and Al-Jouf Cement Company

*Sabir Tagalsir Mohamed Alkanzi*

*Asim Altigani Ibrahim Shamon*

**Abstract:** The problem arises from the weak understanding and lack of interest of the management of studied companies in using financial analysis in measuring corporate efficiency of investment, sales and creditability and ascertaining strength and weakness points. The study aimed at revealing the role of financial analysis mainly horizontal and vertical analysis in describing efficiency of the companies and revealing development growth and achievement of objectives. The deductive and inductive methods were used for analysis and historical method for presenting data. The study concluded that the financial and administrative efficiency of the south company is excellent and higher than Algauf Company. Moreover, recommended that the inefficiency of Algauf Company to be resided.

**Keywords:** Financial analysis, measurement of financial and administrative efficiency.

(1) أستاذ المحاسبة المساعد، جامعة الطائف، المملكة العربية السعودية.  
(2) أستاذ إدارة الاعمال المساعد، جامعة شقراء، المملكة العربية السعودية.

## الإطار العام للبحث

### 1. المقدمة:

القطاع الصناعي له دوراً كبيراً لا يمكن تجاهله في عملية النمو والتطور الاقتصادي في أي دولة لذلك فقد وجدت حاجة ملحة إلى قياس كفاءة هذا القطاع حتى يعكس مدى حيوية الوضع الاقتصادي لهذه الدولة أو تلك، ويعتبر التحليل المالي باستخدام التحليل الأفقي والراسي من أهم الوسائل والأكثر شيوعاً واستخداماً من قبل القطاع الصناعي في قياس قدرتها على استمرار نشاطاتها الاقتصادية وتوسيعها من خلال إيجاد التناسق والتفاعل بين الموارد المتاحة للشركة واستخدامها بشكل أمثل لتحقيق الجودة العالية في الإنتاج بأقل الجهود والتكاليف، لذلك فإن التحليل المالي باستخدام التحليل الأفقي والراسي يعد من المؤشرات المهمة لقياس كفاءة المنظمات الصناعية الائتمانية والاستثمارية والبيعية بشكل عام والعائد على وجه التحديد، كما يعد من الأدوات الرقابية المهمة التي تمارسها لقياس مجالات أدائها وكشف مواطن القوة والضعف فضلاً عن أنه مؤشر هام للتعرف على مدي التطور والنمو في الشركات المختلفة.

وبما أن الأمر يتعلق بقياس الكفاءة المالية للشركة الصناعية لذلك فإن الهدف من عملية القياس يتمثل في تحديد المؤشرات المالية المميزة للقياس والتي يمثلها التحليل الأفقي والراسي للقوائم المالية للدخل والمركز المالي. وكذلك تحليل تلك القوائم لتحديد الوضع المالي للشركة ومقارنته بمنافسيها على مستوى القطاع أو الصناعة التي تنتمي إليها.

### 2. مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في ضعف إدراك واهتمام إدارات الشركات المبحوثة في استخدام أساليب التحليل المالي وتحديد التحليل الأفقي والراسي في قياس كفاءة الشركات الائتمانية، والاستثمارية، والبيعية، وتحديد نقاط القوة والضعف فيها وبالتالي في تحديد الاتجاه المالي لها والعائد المتوقع.

### 3. أهداف الدراسة:

الدراسة تسعى من خلال تحليل البيانات المالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

1- بيان دور أساليب التحليل المالي وتحديد التحليل الأفقي والراسي في قياس كفاءة الشركات المالية بشقيها الاستثمارية والائتمانية.

2- تحليل ودراسة وقياس الكفاءة المالية للمنظمات عينة الدراسة في ضوء تحديد نقاط القوة والضعف لهذه الشركات ومعرفة الاتجاه للنمو والتطور.

### 4. أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة في أنها تعالج موضوعاً في درجة رفيعة من الأهمية ألا ويتمثل في التحليل المالي وعلاقته بقياس الكفاءة المالية للقطاع الصناعي وخاصة قطاع الأسمنت كما تكمن

أهمية الدراسة في أنها سوف تساهم في بيان الكفاءة الاستثمارية الائتمانية والبيعية في شركات الأعمال لمعرفة مدى نجاح الشركات واستمرارية كفاءتها الإنتاجية وتحقيق العائد المستهدف.

### 5. فرضية الدراسة:

1- أساليب التحليل المالي المتمثلة في التحليل الأفقي والراسي تبين نقاط القوة والضعف في قياس الكفاءة المالية للشركات الصناعية لقطاع الاسمنت وتبين مدى التطور والنمو وتحقيق الأهداف.

2- لا يوجد اهتمام بقياس الكفاءة المالية لقطاع الاسمنت.

### 6. منهجية الدراسة:

ولدراسة استخدام اساليب التحليل المالي في قياس الكفاءة المالية للشركات تم إتباع المنهج التاريخي لعرض المعلومات والقوائم المالية للشركات محل الدراسة، والمنهج الاستقرائي والاستنباطي للتحليل واستخراج النتائج. ومن اجل ذلك وفي أساليب جمع البيانات اتبعت الدراسة أسلوب المصادر الأولية للبيانات، حيث تمثلت في القوائم المالية للشركات كما اعتمدت الدراسة على المصادر الثانوية، المتمثلة في الكتب والمراجع والدراسات والأبحاث العلمية والنظريات المدعمة لموضوع الدراسة ومتغيراتها.

### 7. مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة الشركات الصناعية ضمن قطاع الاسمنت بالمملكة العربية السعودية، وتم سحب عينة مقصودة من شركات قطاع الاسمنت، وتمثلت في شركة أسمنت الجنوب (شركة مساهمة سعودية)، وشركة أسمنت الجوف.

### 8. الدراسات السابقة:

في هذا الجزء من الدراسة سوف يتم استعراض مجموعة من الدراسات التي تناولت استخدام اساليب التحليل المالي في قياس الكفاءة المالية للشركات، كما سيتم استعراض أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات.

### 1.8. الدراسات العربية:

1- دراسة: محفوظ (2005م)<sup>1</sup>: تمثلت مشكلة الدراسة في ضعف إدراك واهتمام إدارات المنظمات المبحوثة في استخدام أساليب التحليل المالي وتحديد النسب المالية في دراسة وتحديد نقاط القوة والضعف فيها وبالتالي في تقييم الأداء المالي لها. وهدفت الدراسة لبيان دور أساليب التحليل المالي وتحديد النسب المالية في تقييم أداء المنظمات الصناعية عينة البحث من خلال تحديد نقاط القوة والضعف. ولقد تم تناول تحليل النسب المالية وصياغة مصفوفة القوة والضعف للمنظمات عينة الدراسة حيث تم تحليل (21) نسبة مالية وتم الوصول إلى تحديد المنظمات التي تتمتع بأداء مالي قوي والمنظمات التي تتمتع بأداء مالي ضعيف. وتناول المبحث الثالث تحليل الاختلاف في مستويات أداء المنظمات الصناعية عينة الدراسة وفقاً لنوع ملكيتها وتم اقتراح مجموعة من التوصيات في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة والتي يمكن أن تسهم في الارتقاء بمستوى استخدام أساليب التحليل المالي (النسب المالية) وتفعيل دورها في تقييم أداء المنظمات الصناعية عينة الدراسة بشكل خاص، ومنظمات الأعمال بشكل عام من ناحية وفي تقديم المعلومات والبيانات اللازمة لاتخاذ القرارات المستقبلية المتعلقة بتطوير نشاطاتها الاقتصادية من ناحية أخرى.

<sup>1</sup> الرضي، سالم يسلم محفوظ، استخدام اساليب التحليل المالي في تقييم اداء المنظمات، رسالة ماجستير غير منشورة، عدن، اليمن 2005م.

**2. دراسة: عبد الله (2008م)<sup>2</sup>:** هدف البحث الي استخدام طرق وادوات التحليل المالي الحديثة في الرقابة علي الاداء في الوحدة الاقتصادية ومساعدة الادارة في اتخاذ القرارات باقل جهد وجودة عالية ومعالجة ظاهرة الفساد المالي والإداري المتفشي في كثير من الدول ومعالجة الانحرافات وتم استخدام اسلوب تحليل النسب في معالجة مشكلة البحث وتم استخدام المعايير الاحصائية والرياضية للوصول للنتائج والتي كان من اهمها في عملية تقويم الاداء تنشر الشركات القوائم المالية مع توضيح لبعض النسب المالية مرفقة بالتقرير المالي للمساعدة في الاقبال علي شراء الاسهم وكذلك الرقابة.

**3. دراسة: ابوبكر (2008م)<sup>3</sup>:** هدف البحث في استخدام اسلوب التحليل العنقودي لتطوير التحليل المالي بغرض التنبؤ بالأداء المالي وسلامة المراكز المالية لشركات التأمين العاملة في السوق المصري والتي تزاوّل التأمين على الحياة وتم تقسمها لمجموعتين ضعيفة وقوية وقد استخدم الباحث عدة مؤشرات مالية لحساب القيم من خلال البيانات المالية للشركات في الكتاب الاحصائي للأعوام من 1996م-2008م وخلصت النتائج من الدراسة بأن الشركات ذات الاداء المالي القوي لا تعاني من ازمات مالية والضعيفة تعاني من ازمات مالية وذلك بضعف نمو الاسهم وزيادة الاسعار. اما دراسة الباحث فهذفت الي استخدام التحليل الأفقي والتحليل الراسي في قياس الكفاءة المالية والإدارية لقياس الكفاءات الائتمانية والاستثمارية والبيعية وهي تختلف عن الدراسات السابقة والتي تم استخدام النسب المالية لتقييم الاداء للمنظمات المبحوثة.

**4. دراسة: رمو وأخرون(2010م)<sup>4</sup>:** يعد فشل الشركات من أهم المواضيع التي توجه الكثير من الكتاب والباحثين لدراستها، وذلك لما قد ينتج عنه من آثار سلبية على الاقتصاد القومي، وعلى المجتمع ككل، لذلك شرع الكثير من الباحثين إلى إيجاد طريقة يمكن من خلالها التنبؤ بالفشل قبل حدوثه، وظهرت نتيجة لذلك العديد من الدراسات التي تستخدم النسب المالية بوصفها أدوات لبعض النماذج الإحصائية والتي تعتمد على أساليب التحليل التمييزي سواء الفردية أو المتعددة لإمكانية التنبؤ بالفشل قبل حدوثه والتي من أهمها نموذج "التمان"، فضلاً عن نماذج أخرى يتم تطبيقها، ويهدف هذا البحث إلى إيجاد وسيلة يمكن الاعتماد عليها في التنبؤ بالفشل من خلال تطبيق نموذج التمان على عدد من الشركات المساهمة العراقية، وتتبع أهمية البحث من أهمية موضوع الفشل لدى العديد من الأطراف ذات العلاقة بالشركة، حيث تكمن مشكلة البحث في عدم وعي الشركات المساهمة العراقية والمستثمرين وغيرهم بمخاطر تعرض الشركات للفشل في المستقبل، وتم تطبيق النموذج على عينة مكونة من 17 شركة مساهمة عراقية والتي تم الحصول على البيانات الخاصة بها، وتم التوصل إلى عدة نتائج أهمها دقة نموذج التمان في التنبؤ بفشل الشركات المساهمة العراقية، وخلصت الدراسة إلى تبني نموذج التمان للتنبؤ بفشل الشركات المساهمة الصناعية العراقية كأسلوب من أساليب التحليل المالي المعتمد في تقييم أداء الشركات.

## 8-2- تعليق على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة التحليل المالي للشركات والاثار التي تنعكس على الأداء الإداري والوضع المالي للشركات المختلفة، وحيث أكدت هذه الدراسات على أهمية التحليل المالي باستخدام أدوات المتعددة في صناعة واتخاذ القرارات الادارية والمالية المهمة، لا سيما تلك التي تتعلق بقياس الكفاءة الاستثمارية والائتمانية والبيعية، والتي تم التركيز عليها في هذه الدراسة.

<sup>2</sup> عبد الله، علي خلف، التحليل المالي واستخداماته للرقابة على الاداء والكشف عن الانحرافات، رسالة ماجستير-الأكاديمية العربية، الدنمارك، 2008م.

<sup>3</sup> أبوبكر، عيد احمد، تطوير التحليل المالي بالأساليب الكمية للتنبؤ بالأزمات المالية في شركات التأمين على الحياة، بحث غير منشور، كلية التجارة، جامعة بني سويف، مصر، 2008م.

<sup>4</sup> رمو، وحيد محمود، الوتار، سيف عبد الرزاق محمد، استخدام أساليب التحليل المالي في التنبؤ بفشل الشركات المساهمة الصناعية : دراسة على عينة من الشركات المساهمة الصناعية العراقية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية، العراق، جامعة الموصل، مجلة تنمية الرفادين العدد 100 مجلد 2010، 32م.



والرقابة القبلية عند التنفيذ لاتخاذ القرارات المهمة لمعالجة الأخطاء وتصحيحها. وكذلك أيضا يساعد الإدارة في اكتشاف العروض الاستثمارية الربحة والجيدة، ومعرفة قدرة المنشأة الانتمانية في مقدرة أصول المشروع على تغطية الالتزامات خلال فترة معينة، وكذلك تقديم النصح والإرشاد للمشاكل الإدارية لتفادي الفشل المالي للمنشأة من خلال معرفة مؤشرات نتائج الأعمال وبالتالي اتخاذ الإجراءات المناسبة لمواجهة الاحتمالات المختلفة.

### 5.1.9. مقومات التحليل المالي:<sup>11</sup>

لتحقيق الأهداف والغرض المنشود من عملية التحليل المالي ونجاحه لابد من وجود مقومات وركائز أساسية يستند عليها لتحقيق أغراضه النظرية والعملية ومن أبرزها: -

1- تمتع المحلل المالي بالمعرفة والدراية الكافية بظروف المشروع الداخلية والخارجية قبل قيامه بتحليل البيانات مقام التحليل، ولابد أن يتسم بالموضوعية في عملية التحليل، وأن يكون مؤهلاً علمياً وعملياً مناسباً في استخدام الأساليب والوسائل العلمية لتحليل وتفسير النتائج بعيداً عن التحيز الشخصي، وألا يقف عند نقطة كشف مواطن الضعف والقوة للمنشأة بل يجب عليه تشخيص الأسباب ومعرفتها واستقراء الاتجاهات المستقبلية.

2- لابد من توفر درجة من المصادقية والملائمة والموثوقية والموضوعية للمعلومات والبيانات محل التحليل، لأن جودة التحليل المالي تتوقف على جودة المعلومات المقدمة.

3- التحديد الواضح لأهداف التحليل المالي والمعالجة العلمية السليمة، والتفسير السليم للنتائج التحليل حتى يتم استخدامها بصورة سليمة وفعالة.

### 6.1.9. محددات التحليل المالي:<sup>12</sup>

هناك مجموعة من العوامل تقيّد محددات بالنسبة للتحليل المالي وتؤثر في مدى نجاحه: -

1. عوامل متعلقة بالقائم بعملية التحليل في عملية تركيزه على أحد جوانب الوضع المالي للمنشأة كالربحية أو السيولة مثلاً، ومدى عمق التحليل المطلوب واهتمامه بالمنشأة محل التحليل.

2. عوامل متعلقة بالمعلومات المتاحة من حيث الكمية والنوعية ودرجة الإفصاح عنها في القوائم المالية، ومدى إتباع المعايير المحاسبية في إعدادها استناداً على هذه المعلومات.

3. عوامل متعلقة بإدارة المنشأة في اختيار الأساليب والطرق المحاسبية ومدى الاستمرار في تطبيقها دون تغيير حتى لا تؤثر في النتائج، ومدى وضوح الخطط والأنشطة الأخرى والعلاقات مع الموردين والمقرضين.

### 7.1.9. مصادر معلومات التحليل المالي:<sup>13</sup>

يمكن تقسيم مصادر الحصول على البيانات والمعلومات الخاصة بالتحليل المالي إلى نوعين من المصادر الرئيسية هما: -

<sup>11</sup>.Lawrence Revsine, Danielw, Collins and W. Bruce Johnson. "Financial Reporting and Analysis" third edition Person Prentice Hall- New Jersey 2004.

<sup>12</sup>.Gibson Charles.H. financial statement analysis using financial accounting information 6<sup>th</sup> edition, International Thomson Publishing Company. Cin cinnati, Ohio- 1995.

<sup>13</sup> هيئة الأوراق المالية والسلع، 2006م، ندوة تطبيقات التحليل المالي وحقوق وواجبات المستثمرين في سوق الأوراق المالية، الفرج للاستشارات، أبو ظبي، رأس الخيمة، دبي.

1. مصادر داخلية: كافة البيانات والمعلومات للحسابات الختامية المنشورة وغير المنشورة والتقارير الإدارية الداخلية الأخرى التي يحصل عليها المحلل المالي من المنشأة نفسها.
2. مصادر خارجية: وهي مصادر عدة مثل تقرير المراجع الخارجي والمكاتب الاستشارية، والكتب والمجلات العلمية المتخصصة، وأسواق المال والبورصات.

### 8.1.9 أدوات التحليل المالي:

هناك عدة أدوات تستخدم للقيام بعملية التحليل المالي، وتعتبر القوائم المالية أهم هذه الأدوات، وهي:

1. قائمة المركز المالي: وهي تقرير وصفي لكل الموجودات من الأصول بأنواعها المختلفة ومصادر تمويل هذه الموجودات من الأصول بأنواعها المختلفة ومصادر تمويل هذه الموجودات من استخدامات لحقوق الملكية والائتمان وتستخدم القائمة لقياس الكفاءة الاستثمارية للمنشأة والمقدرة الائتمانية وعلاقات معدلات الدوران مع المبيعات للأصول ونسب العائد على الاستثمار.

2. قائمة الدخل: وهي عبارة عن تقرير يبين نتيجة أعمال المنشأة ونشاطها وتستخدم مقياس التحليل الأفقي والرأسي والعلاقات الربحية ومقاييسها مع قائمة المركز المالي.

3. قائمة التدفقات النقدية: كعبارة عن شف تفصيلي للتدفقات النقدية الخارجة والداخلة المخصصة وغير المخصصة للأنشطة التشغيلية والتمويلية والاستثمارية. وإضافة إلى ذلك من الأدوات، كالتحليل المالي بالنسب وتحليل التعادل، التحليل المتخصص، الموازنات والقوائم المالية التقديرية وقوائم مصادر الأموال واستخداماتها ومقارنة القوائم المالية لسنوات مختلفة.

### 9.1.9 مجالات وأغراض التحليل المالي:<sup>14</sup>

يتوقف المجال والغرض من التحليل المالي للهدف المنشود والمقصود تحقيقه فهناك عدة زوايا لبيان مجالات وأغراض التحليل المالي وكالاتي:

أولاً: من زاوية ورؤية المستخدم لمعلومات التحليل المالي المدخل التالية:

#### 1. التحليل الائتماني Credit Analysis

يهدف هذا التحليل إلى التعريف على الأخطار المتوقع أن يواجهها المقرض في علاقته مع المقرض ومدى الوفاء بالالتزامات المالية ومعرفة سياسات المنشأة التمويلية وتقييمها، واتخاذ قرارات الاقتراض بناءً على ذلك.

#### 2. التحليل الاستثماري Investment Analysis

يهدف هذا التحليل للتحقيق في سلامة استثمارات المستثمرين وكفاية عوائدها من خلال التركيز على العائد على الاستثمار وهيكل رأس المال ومديونية المنشأة للمدى الطويل والقصير، ومدى مقدرات الإدارة في رسم السياسات واستغلال الموارد المتاحة.

#### 3. تحليل تقييم أداء Performance Analysis

<sup>14</sup> عقل، مفلح محمد، 2004م، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، عمان، الأردن، دار المستقبل للنشر والتوزيع.

يحتوي على تقييم الربحية وكفاءة الإدارة المالية في إدارة أصولها المختلفة وقدرتها على الوفاء بالتزاماتها وتوازنها المالي واتجاهات النمو المستقبلية والسيولة، وتهتم به الإدارة لأغراض الرقابة والتخطيط وتقييم الأداء وكذلك المستثمرين والمقرضين.

#### 4. تحليل الاندماج والشراء Merger and Acquisition Analysis

يهدف هذا التحليل لتقييم وتقدير قيمة الشركة الحالية المراد شراؤها والأداء المستقبلي لها وتقييم العرض المقدم والحكم على مدى مناسبته من قبل الشركة المشتراة ويتم ذلك عند الاندماج والشراء للشركات التي تريد أن تكون وحدة اقتصادية جديدة.

#### 5. التحليل من أجل التخطيط: Analysis for Planning

يهدف هذا التحليل إلى مواجهة التقلبات المستمرة التي تتعرض لها أسواق المنتجات المختلفة من سلع وخدمات بمعرفة الماضي للمنشأة ودراسة الحاضر بصورة منظمة لمواجهة المستقبل ووضع تصور للأداء المستقبلي.

#### ثانياً: من زاوية الغرض من التحليل

1. تحليل سيولة لمعرفة ربحية المنشأة وتقييمها.

2. تحليل سيولة وملائمة لبيان مقدرة المنشأة في الوفاء بالتزامات المالية طويلة الأجل.

3. تحليل كفاءة ونشاط لمعرفة كفاءة إدارة المنشأة التشغيلية في إدارة الموجودات وحقوق الملكية.

إضافة إلى ذلك هناك عدة زوايا أخرى لبيئة التحليل الداخلية أو الخارجية للمنشأة والبعده الزمني لعملية التحليل والمعلومات المراد تحليلها في الزمن لعملية التحليل والمعلومات المراد تحليلها من الزمن القصير أو الطويل الأمد.

#### 10.1.9. أنواع التحليل: <sup>15</sup>

هناك عدة أنواع من التحليل استناداً إلى التوبيخ والأسس المختلفة منها:

#### 1. التحليل العمودي (التحليل الرأسي) Vertical Analysis

يتم تحليل كل قائمة من القوائم المالية بشكل مستقل لعام مالي واحد باستخدام أحد عناصر هذه القوائم لمعرفة دلالاته مع بقية العناصر الأخرى، لقائمة الدخل يستخدم صافي المبيعات وأجمالي الأصول لقائمة المركز المالي، لقياس الكفاءة البيعية، والائتمانية، والاستثمارية وذلك بعد تحويل الأرقام إلى نسب مئوية.

#### 2. التحليل الأفقي (الاتجاهي) Horizontal Analysis

يتضمن التحليل الأفقي تحليلاً لعناصر القوائم المالية لعدة سنوات مالية متتالية لدراسة اتجاه كل عنصر من عناصر القائمة بالزيادة أو النقصان مع سنة الأساس بعد تحويل الأرقام إلى نسب مئوية لمعرفة مدى النمو أو الثبات أو التراجع لكل عنصر من العناصر عبر المدى الزمني.

#### 3. تحليل النسب المالية (نسب الصناعة) Ratio Analysis

<sup>15</sup> الحياي، وليد ناجي والبطمة، محمد عثمان، 1996م، التحليل المالي، الإطار النظري وتطبيقاته العملية، الطبعة الأولى، دار حنين، عمان.

يعتبر تحليل النسب المالية من أكثر أدوات المراقبة إفادة والأوسع انتشاراً وهي عملية تحديد علاقة ترابط بين بنود القوائم المالية المختلفة لإيجاد العلاقة ومقارنتها بالنسب والمعايير الموضوعية من جهات الاختصاص للخروج بدلالاتٍ معينه.

### 11.1.9. معايير التحليل المالي:

للاستفادة من نتيجة التحليل لا بد من وجود مقاييس معينة يتم بموجبها مقارنة النتائج محل الدراسة والتحليل وهناك ثلاثة معايير رئيسية تستخدم كأساس للحكم على النسب والأرقام المستخلصة وهي

1. المعيار التاريخي: يعتمد على المدي الزمني باستخراج نسب سابقه لعنصر معين ومقارنته مع سنوات لاحقة أو داخل السنة الواحدة، كما في التحليل الأفقي والرأسي.
2. المعيار النمطي: وهو عبارة عن نسب ومعدلات متعارف عليها في التحليل المالي صادرة من وزارة الصناعة أو التجارة توحد المنشآت والقطاعات في معيار واحد لقياس السيولة والربحية بمعيار 1:2 أو 1:1 وهكذا لقياس النسبة.
3. معيار الصناعة: وهي معايير خاصة بقطاع معين، لقياس القطاع الصناعي محل التحليل مع الصناعات الشبيهة لنفس الصناعة، لمعرفة وضع الشركة مع مثيلاتها المنافسة ومدى تقدم أو تراجع الصناعة أو الشركة.

### 12.1.9. خطوات التحليل المالي:<sup>16</sup>

هناك عدة خطوات متتابعة يقوم بها القائم بعملية التحليل في منهجية علمية للوصول إلى نتيجة الهدف من عملية التحليل وتتمثل في الخطوات التالية:

1. تحديد الهدف أو الغاية من التحليل وفترته الزمنية.
2. اختيار وجمع البيانات المناسبة لتحقيق الهدف المنشود من القوائم المالية.
3. اختيار الأداة المناسبة من أدوات التحليل المالي.
4. التحليل حسب الأداة المستخدمة للوصول إلى بعض المؤشرات المرتبطة بغرض التحليل.
5. اختيار المعيار المناسب للمقارنة بنتائج التحليل
6. تحليل المؤشرات التي تم التوصل إليها لمعرفة وضع الشركة مع المعيار المقارن.
7. كتابة الاستنتاجات والتوصيات والاقتراحات والحلول المناسبة النهائية.

### 13.1.9. الجهات المستفيدة من التحليل المالي:<sup>17</sup>

تتعدد الجهات المستفيدة من التحليل المالي تبعا لاختلاف الغاية لكل منها، ويمكن تقسيمها إلى الأصناف التالية:

<sup>16</sup> مطر مرجع سابق  
<sup>17</sup> تركي مرجع سابق

1. المستثمرون المحتملون: ينصب اهتمام المستثمرين المحتملون للاستفادة من التحليل المالي في معرفة القوة الإيرادين للشركة، وضعها وهيكلها المالي، وإمكانية تطورها ونموها، إضافة إلى اتجاه الأرباح وسياسة توزيعها قبل اتخاذ قراراتهم الاستثمارية.
2. الدائنون وأصحاب القروض: تستفيد هذه الجهات بمعرفة الوضع الائتماني للمنشأة وقدرتها على الوفاء بالتزاماتها، وهيكل المنشأة المالي ومصادر الأموال الرئيسية ودرجة السيولة وربحية المنشأة.
3. الملاك والمساهمون: هي الجهة التي تتحمل المخاطر النهائية للشركة، لذلك لا بد من معرفة مدى سلامة هيكل رأس المال ودرجة الربحية وتوزيعاتها، والمقدرة الائتمانية للمنشأة، ونمو المنشأة وتطورها.
4. الإدارة والعمال والموظفون: تهتم الإدارة والعمال والموظفون بالتحليل المالي لمعرفة مدى كفاءتها في إدارة دفة الأمور والحكم على السياسات والطرق الصادرة من الإدارة والمنفذة، بتقييم ربحية وأداء المنشأة مع المنشآت الشبيهة لمعرفة تطور ونمو المنشأة من انهيائها.
5. المصالح الحكومية: الاهتمام بالتحليل المالي بالدرجة الأولى لأسباب الرقابة والضرائب والزكاة في بعض الدول.
6. بيوت الخبرة المالية: لمعرفة مدى تطور المنشأة ونموها على مستوى الدولة ومدى دعمها وتأثيرها في الاقتصاد المحلي والقومي.
7. المحللون ووسطاء الأوراق المالية: لمعرفة التغيرات التي تحدث في الأسهم والأوراق المالية نتيجة تطور المنشأة ونموها.

## 10. عرض نتائج الشركات المبحوثة:

تتناول الدراسة التطبيقية صناعة الاسمنت بالمملكة العربية السعودية متمثلة في التالي:

### 1.10.1 شركة اسمنت المنطقة الجنوبية (شركة مساهمة سعودية):

#### 1.1.10.1 نبذة عن الشركة:

شركة اسمنت المنطقة الجنوبية (شركة مساهمة سعودية) تأسست بموجب المرسوم الملكي رقم (م/3). ويقع المركز الرئيس للشركة في مدينة ابها. ويتبع للشركة ثلاثة مصانع في كل من:

1. بمنطقة جازان بمدينة أحد المسارحة.

2. بمنطقة عسير محافظة بيشة.

3. بمنطقة مكة المكرمة محافظة القنفذة – ثلوث عمارة.

وبلغ راس المال المكتتب فيه والمدفوع بالكامل 1400 مليون ريال (مليار وأربعمائة مليون ريال سعودي) موزعة على مائة وأربعين مليون سهم عادي نقدي قيمة كل منها عشرة ريالات.

#### 2.1.10.2 اغراض الشركة:

صنع وإنتاج الاسمنت ومشتقاته وتوابعه والاتجار بتلك المنتجات والقيام بجميع الأعمال المتصلة بصورة مباشرة لتحقيق هذه الأغراض ويجوز للشركة أن تكون لها مصلحة أو تشترك بأي

وجهة من الوجوه مع الهيئات والشركات التي تزاوُل أعمال شبيهة بأعمالها أو التي قد تعاونها على تحقيق أو تندمج فيها أو تشتريها. وتبدأ السنة المالية للشركة من بداية يناير من كل سنة ميلادية وتنتهي بنهاية شهر ديسمبر.

وفيما يلي القوائم المالية لشركة أسمنت المنطقة الجنوبية للأعوام من 2011م الي 2014م (المركز المالي، الدخل، التدفقات النقدية).

**أولاً: جدول رقم (1) قائمة المركز المالي لشركة أسمنت المنطقة الجنوبية:**

2014	2013	2012	2011	قائمة المركز المالي
346343	251031	503881	601425	الموجودات المتداولة
620957	684761	170816	166106	المخزون
-	117611	116749	116260	الاستثمارات
2922241	2322691	2372999	2107848	الموجودات الثابتة
-	-	-	-	الموجودات الأخرى
3889541	3376094	3164445	2991639	إجمالي الموجودات
325915	517353	336663	258762	المطلوبات المتداولة
602650	97144	91341	85326	المطلوبات غير المتداولة
-	-	-	-	المطلوبات الأخرى
2960976	2761597	2736441	2647551	حقوق المساهمين
-	-	-	-	حقوق الاقلية
3889541	3376094	3164445	2991639	إجمالي المطلوبات وحقوق المساهمين
ألف	ألف	ألف	ألف	جميع الأرقام بالآلاف الريالات

**ثانياً: جدول رقم (2) قائمة الدخل لشركة أسمنت المنطقة الجنوبية:**

2014	2013	2012	2011	قائمة الدخل
1878346	1775144	1805272	1691069	المبيعات
883208	762293	754361	734072	تكاليف المبيعات
995138	1012851	1050911	956997	إجمالي الدخل
124253	58911	15897	10582	الإيرادات الأخرى
1119391	1071762	1066808	967579	إجمالي الإيرادات
46700	39520	40396	48693	المصاريف الإدارية والتسويقية
				الاستهلاكات
				المصاريف الأخرى
46700	39520	40396	48693	إجمالي المصاريف
1072691	1032242	1026412	918886	صافي الدخل قبل الزكاة
27272	26150	26211	23148	الزكاة
1045419	1006092	1000201	895738	صافي الدخل
657357	73065	54663	35726	رصيد الأرباح الباقية أول الفترة

<sup>18</sup> موقع الشركة لمصانع الاسمنت بالسعودية

<sup>19</sup> مرجع سبق ذكره

				المحول الى الاحتياطات
840000	420000	980000	875000	الأرباح النقدية المقترح توزيعها
1800	1800	1800	1800	التوزيعات الأخرى
860976	657357	73065	54663	رصيد الأرباح الباقية آخر الفترة
ألف	ألف	ألف	ألف	جميع الأرقام بالآلاف الريالات

### ثالثاً: جدول رقم (3) قائمة التدفقات النقدية لشركة أسمنت المنطقة الجنوبية:

2014	2013	2012	2011	قائمة التدفق النقدي
1045419	1006093	1000201	895737	صافي الدخل
162961	149963	148648	137996	الاستهلاكات
12469-	1800	34245	14512	الحسابات المدينة
63804	243703-	4710	73080	المخزون
73837	89416-			المصاريف المدفوعة مقدما
40016-	41638	69705	25596	الحسابات الدائنة
104186-	6695	7004-	594	التغييرات الأخرى في نشاط العمليات
763978-	373378-	69608-	36877	مشتريات الموجودات الثابتة
226831	3638	336067-	346001	التغييرات الأخرى في نشاط الاستثمار
-	-	-	-	الزيادة في الديون
467890-	843795-	908128-	763890	التغييرات الأخرى في نشاط التمويل
94942	435407	498705	527072	النقد في بداية الفترة
279255	94942	435407	498705	النقد في نهاية الفترة
ألف	ألف	ألف	ألف	جميع الأرقام بالآلاف الريالات

### 2.10. شركة اسمنت الجوف:

#### 1.2.10. نبذة عن الشركة:

1- تم تأسيس شركة استثمارات الجوف ذات مسؤولية محدودة ومسجلة بموجب السجل التجاري رقم 1010298795 بمدينة الرياض، ويمتلك رئيس مجلس الإدارة 1% والشركة 99% من راس المال الذي تم تخفيضه من 230 مليون ريال الي 1 مليون ريال. ويقع المصنع في مدينة طريف. ويتمثل نشاط الشركة في انتاج الاسمنت البورتلاندي العادي والمقاوم للكبريتات وتجارة الجملة والتجزئة في الاسمنت ومشتقاته وإقامة مصانع الخرسانة الجاهزة ومصانع الاسمنت ومشتقاته ومصانع البلوك والبلاط وغيرها.

2- تم تأسيس شركة اسمنت الجوف الاردن ذات مسؤولية محدودة بالمنطقة الحرة بالمملكة الاردنية الهاشمية مسجلة بموجب السجل التجاري رقم 1688 الصادر من مدينة عمان. ويتمثل نشاط الشركة في استيراد وتصدير وتجارة الجملة والتجزئة في منتجات شركة اسمنت الجوف ومواد البناء.

**2.2.10. القروض:**

حصلت الشركة على قرض من صندوق التنمية الصناعية السعودي بمبلغ 483.5 مليون ريال في فبراير 2010م و آخر قسط في نوفمبر 2017م بضمان رهن كافة مباني المصنع بمدينة طريف.

**3.2.10. المخاطر:**

تولي الشركة اهتماما بالمخاطر المحتملة محليا وخارجيا، والبيئية والتشغيلية، ومن منافسة، وأسعار مفروضة على الشركات من قبل الدولة، وحظر للتصدير للاكتفاء الذاتي واستقرار الاسعار داخليا مما يؤثر علي زيادة الربحية. وتقوم الشركة بمراجعة كافة الاخطار واتخاذ الاجراءات اللازمة للتغلب على انعكاساتها، وتحقق الشركة ذلك من خلال ادارتها ولجانها والأدوات الرقابية المتمثلة في لجنة المراجعة والتقارير الدورية للجوانب المالية والتشغيلية ومقارنة مؤشرات الأداء.

لجنة الاستثمار مكونة من اعضاء من مجلس الادارة لرسم السياسات الاستثمارية ومنابتها واقتراح استثمارات جديدة وإعداد المحفظة الاستثمارية ورفع تقارير عنها.

وفيما يلي القوائم المالية لشركة أسمنت الجوف للأعوام من 2011م إلى 2014م (المركز المالي، الدخل، التدفقات النقدية):

أولا: جدول رقم (4) قائمة المركز المالي لشركة أسمنت الجوف:

2014	2013	2012	2011	قائمة المركز المالي
100497	180329	122961	227549	الموجودات المتداولة
189966	119115	119693	80315	المخزون
27482	29823	760418	406502	الاستثمارات
2127283	2010903	1044932	1090108	الموجودات الثابتة
34766	15546	15983	4287	الموجودات الأخرى ذمم
2479994	2355716	2063987	1808761	إجمالي الموجودات
341778	179992	109380	103176	المطلوبات المتداولة
691076	791715	561164	355150	المطلوبات غير المتداولة
4326	4478	3043	2118	المطلوبات الأخرى
1442814	1379531	1390400	1348317	حقوق المساهمين
-	-	-	-	حقوق الأقلية
2479994	2355716	2063987	1808761	إجمالي المطلوبات وحقوق المساهمين
ألف	ألف	ألف	ألف	جميع الأرقام بالآلاف الريالات

## ثانياً: جدول رقم (5) قائمة الدخل لشركة أسمنت الجوف:

2014	2013	2012	2011	قائمة الدخل
269234	293680	369168	315902	المبيعات
166566	196652	214025	197017	تكاليف المبيعات
102668	97028	155142	118884	إجمالي الدخل
	146	3465	1934	الإيرادات الأخرى
102668	97174	158608	120818	إجمالي الإيرادات
6245	6850	6786	3423	المصاريف الإدارية والتسويقية
24917	27628	10834	8998	الاستهلاكات
10387	8476	24884	21530	المصاريف الأخرى
41549	42954	42504	33951	إجمالي المصاريف
61119	54220	116104	86867	صافي الدخل قبل الزكاة
573	113	9000	4287	الزكاة
60546	54107	107104	82580	صافي الدخل
				رصيد الأرباح الباقية أول الفترة
				المحول الى الاحتياطات
				الأرباح النقدية المقترح توزيعها
				التوزيعات الأخرى
60546	54107	107104	82580	رصيد الأرباح الباقية آخر الفترة
ألف	ألف	ألف	ألف	قائمة الدخل

## ثالثاً: جدول رقم (6) قائمة التدفقات النقدية لشركة أسمنت الجوف:

2014	2013	2012	2011	قائمة التدفق النقدي
61118	54221	107104	82580	صافي الدخل
55714	55167	53209	51419	الاستهلاكات
23991	786	11695	2287	الحسابات المدينة
70851	6557	39297	5691	المخزون
8551	3931	13077	759	المصاريف المدفوعة مقدما
8588	11385	9438	591	الحسابات الدائنة
35602	74854	119135	129750	التغييرات الأخرى في نشاط العمليات
-	-	-	-	مشترىات الموجودات الثابتة
188340	261563	370029	374612	التغييرات الأخرى في نشاط الاستثمار
-	-	-	-	الزيادة في الديون
53821	229931	82621	32350	التغييرات الأخرى في نشاط التمويل
143897	100674	218258	419770	النقد في بداية الفترة
44980	143897	100674	218258	النقد في نهاية الفترة
ألف	ألف	ألف	ألف	

22 مرجع سبق ذكره

23 مرجع سبق ذكره

**11. تحليل الدراسة التطبيقية واستخلاص النتائج:**

لتحليل الدراسة يتم استخدام إحدى اساليب التحليل المالي لقياس الكفاءة المالية والإدارية وذلك باستخدام:

1. التحليل الراسي (التحليل الاستاتيكي).

2. التحليل الأفقي (التحليل الديناميكي).

ومن خلال هذا التحليل يتم قياس الكفاءة الائتمانية، والكفاءة الاستثمارية، الكفاءة البيعية، وعمل دراسة مقارنة للشركتين وبيان نقاط القوة والضعف فيهما.

**1.1.11. : التحليل الراسي :**

- تتم عملية التحليل الراسي لقائمة المركز المالي باستخدام اجمالي الموجودات كأساس للمقارنة مع بقية العناصر الأخرى وذلك لقياس: الكفاءة الائتمانية، الكفاءة الاستثمارية.
- ويتم استخدام صافي المبيعات لقائمة الدخل كأساس للمقارنة بقية العناصر الأخرى لقياس الكفاءة البيعية والاستثمارية.

**1.1.11.1. شركة اسمنت المنطقة الجنوبية:**

وفيما يلي القوائم المالية لشركة أسمنت المنطقة الجنوبية للأعوام من 2011م إلى 2014م (المركز المالي، الدخل، التدفقات النقدية):

أولاً: جدول رقم (7) قائمة المركز المالي:

2014	2013	2012	2011	قائمة المركز المالي
%8	%19	%15	%17	الموجودات المتداولة
%16	%3	%5	%5	المخزون
-	%4	%4	%5	الاستثمارات
%75	%73	%75	%70	الموجودات الثابتة
%1	%1	%1	%3	الموجودات الأخرى ذمم
%100	%100	%100	%100	إجمالي الموجودات
%8	%14	%11	%9	المطلوبات المتداولة
%13	-	-	-	المطلوبات غير المتداولة
%3	%3	%3	%3	المطلوبات الأخرى
%76	%83	%86	%88	حقوق المساهمين
-	-	-	-	حقوق الاقلية
%100	%100	%100	%100	إجمالي المطلوبات وحقوق المساهمين

التحليل الراسي لقائمة المركز المالي لشركة اسمنت المنطقة الجنوبية وذلك باستخدام اجمالي الموجودات كأساس للمقارنة مع بقية العناصر الأخرى وذلك لقياس:

1- الكفاءة الائتمانية لشركة اسمنت الجنوب نجد ان حقوق الملكية والتمثلة في حقوق المساهمين أكبر من النسبة المتعارف عليها ال (66%) ونجدها في ادني حد لعام 2014م (76%) واعلي حد لعام 2011م (88%) وهي نسبة ممتازة مقارنة بنسبة المطلوبات او الديون وهي (12%) لعام 2011م وكأعلى حد في عام 2014م (24%) وهي اقل من النسبة المتعارف عليها وهي

(34%) مما يدل على مقدرة الشركة في سداد الديون بكل سهولة ويسر ودون مخاطر لأن الضمان الوحيد لسداد الديون هو رأس المال (حقوق الملكية).

2- الكفاءة الاستثمارية ومن المتعارف عليه بين الشركات ان الاستثمار يتمثل في نسبة الأصول الثابتة وهي التي تساعد في عملية الانتاج وتوليد الارباح ويجب ان لا تقل عن (67%) ونجد كفاءة الشركة لكل السنوات كفاءة عالية لكل السنوات من (70%) الي (75%) مما يدل على الاستفادة من اموال الشركة وعدم تكديسها في الأصول المتداولة.

#### ثانياً: جدول رقم (8) قائمة الدخل:

2014	2013	2012	2011	قائمة الدخل
%100	%100	%100	%100	المبيعات
%47	%43	%42	%43	تكاليف المبيعات
%53	%57	%58	%57	إجمالي الدخل
%3	%7	%1	%1	الإيرادات الأخرى
%60	%60	%59	%57	إجمالي الإيرادات
%1	%1	%2	%3	المصاريف الإدارية والتسويقية
%2	%2	-	-	الاستهلاكات
-	-	-	-	المصاريف الأخرى
%2	%3	%2	%3	إجمالي المصاريف
%50	%55	%56	%54	صافي الدخل قبل الزكاة
%2	%2	%2	%2	الزكاة
%55	%57	%55	%53	صافي الدخل

التحليل الراسي لقائمة الدخل لشركة اسمنت المنطقة الجنوبية وذلك باستخدام المبيعات كأساس للمقارنة مع العناصر الأخرى وذلك لقياس: الكفاءة البيعية لشركة اسمنت الجنوب كفاءة عالية مقارنة بالنسب المتعارف عليها لتكلفة المبيعات وهي يجب ان لا تتعدى ثلثي المبيعات وهامش المساهمة في حدود الثلث ومنها صافي الربح النهائي لا يقل عن ال 12-18 % فنجد تكلفة المبيعات من (42%-47%) وهامش المساهمة (اجمالي الربح) من (53%-57%) وهي كفاءة عالية جدا مما حقق ارباحا ممتازة جدا من (53% -57%) وهو ايضا يدل علي نجاح الاستثمار.

#### 2.1.11. شركة اسمنت الجوف:

وفيما يلي القوائم المالية لشركة أسمنت الجوف للأعوام من 2011م إلى 2014م (المركز المالي، الدخل، التدفقات النقدية):

#### أولاً: جدول رقم (9) قائمة المركز المالي:

2014	2013	2012	2011	قائمة المركز المالي
%4	%7	%6	%13	الموجودات المتداولة
%8	%5	%6	%4	المخزون
%1	%1	%37	%22	الاستثمارات
%85	%86	%50	%60	الموجودات الثابتة
%2	%1	%1	%1	الموجودات الأخرى ذم
%100	%100	%100	%100	إجمالي الموجودات
%14	%7	%5	%6	المطلوبات المتداولة
%28	%34	%27	%20	المطلوبات غير المتداولة

%1	%1	%1	%1	المطلوبات الأخرى
%57	%58	%67	%73	حقوق المساهمين
-	-	-	-	حقوق الاقلية
%100	%100	%100	%100	إجمالي المطلوبات وحقوق المساهمين

التحليل الراسي لقائمة المركز المالي لشركة اسمنت الجوف وذلك باستخدام اجمالي الموجودات كأساس للمقارنة مع بقية العناصر الأخرى وذلك لقياس:

1. الكفاءة الائتمانية لشركة اسمنت الجوف نجد ان حقوق الملكية والمتمثلة في حقوق المساهمين وهي النسبة المتعارف عليها ال (66%) ونجدها في ادني حد لعام 2014م (57%) واعلي حد لعام 2011م (73%) وهي نسبة متدنية او ضعيفة للأعوام الثلاث الاخيرة مقارنة بنسبة المطلوبات او الديون وهي (33%) لعام 2011م وكأعلى حد في عام 2014م (43%) وهي أكبر من النسبة المتعارف عليها وهي (34%) مما يدل علي ضعف مقدرة الشركة في سداد الديون بكل سهولة ويسر ووجود مخاطر لأن الضمان الوحيد لسداد الديون هو رأس المال (حقوق الملكية). ما عدا العام الاول 2011م نجد التدهور في السنوات التي تليها.

2- الكفاءة الاستثمارية ومن المتعارف عليه بين الشركات ان الاستثمار يتمثل في نسبة الأصول الثابتة وهي التي تساعد في عملية الانتاج وتوليد الارباح ويجب ان لا تقل عن (67%) ونجد كفاءة الشركة لكل السنوات كفاءة عالية ومستقرة لكل السنوات من (82%) الي (87%) بعد اضافة نسب الاستثمارات للأصول الثابتة مما يدل علي الاستفادة من اموال الشركة وعدم تكديسها في الأصول المتداولة بالرغم من وجود نسبة مخزون عالية تكاد تعادل 50% من راس المال العامل وربما يكون خلل في سياسة التسويق والمبيعات او الانتاج يجب العمل علي معالجته.

#### ثانياً: جدول رقم (10) قائمة الدخل:

قائمة الدخل	2011	2012	2013	2014
المبيعات	%100	%100	%100	%100
تكاليف المبيعات	%62	%58	%67	%62
إجمالي الدخل	%38	%42	%33	%38
الإيرادات الأخرى	%1	%1	-	-
إجمالي الإيرادات	%38	%43	%33	%38
المصاريف الإدارية والتسويقية	%1	%2	%2	%2
الاستهلاكات	%3	%3	%9	%9
المصاريف الأخرى	%7	%7	%3	%4
إجمالي المصاريف	%11	%12	%14	%15
صافي الدخل قبل الزكاة	%27	%31	%19	%23
الزكاة	%1	%2	%1	%1
صافي الدخل	%26	%29	%18	%22

التحليل الراسي لقائمة الدخل لشركة اسمنت الجوف وذلك باستخدام المبيعات كأساس للمقارنة مع العناصر الأخرى وذلك لقياس: الكفاءة البيعية لشركة اسمنت الجوف كفاءة معتدلة او متوسطة مقارنة بالنسب المتعارف عليها لتكلفة المبيعات وهي يجب ان لا تتعدى ثلثي المبيعات وهامش المساهمة في حدود الثلث ومنها صافي الربح النهائي لا يقل عن ال12-18% فنجد تكلفة

المبيعات من (67%-58%) وهامش المساهمة (اجمالي الربح) من (33%-42%) وهي كفاءة جيدة مما حقق ارباحا جيدة من (18% - 29%) وهو ايضا يدل علي نجاح الاستثمار لحد ما او بصورة مقبولة.

### 2.11. التحليل الأفقي:

يتم استخدام السنة الاولي وهي اقدم سنة كأساس للمقارنة مع بقية السنوات الأخرى لكل القوائم وذلك لتحليل وقياس اتجاه نمو وتطور المنشآت في النواحي المالية والادارية.

#### 1.2.11. شركة اسمنت المنطقة الجنوبية

وفيما يلي القوائم المالية لشركة اسمنت المنطقة الجنوبية للأعوام من 2011م إلى 2014م (المركز المالي، الدخل، التدفقات النقدية):

#### أولاً: جدول رقم (11) قائمة المركز المالي:

2014	2013	2012	2011	قائمة المركز المالي
%126	%117	%88	%100	الموجودات المتداولة
%17	%57	%103	%100	المخزون
-	%392	-	%100	الاستثمارات
%188	%157	%139	%100	الموجودات الثابتة
%187	%207	%85	%100	الموجودات الأخرى ذمم
%130	%112	%105	%100	إجمالي الموجودات
%126	%187	%130	%100	المطلوبات المتداولة
%100			%100	المطلوبات غير المتداولة
%119	%113	%107	%100	المطلوبات الأخرى
%112	%104	%103	%100	حقوق المساهمين
			%100	حقوق الاقلية
%130	%112	%105	%100	إجمالي المطلوبات وحقوق المساهمين

التحليل الأفقي لقائمة المركز المالي لشركة اسمنت الجنوب باستخدام السنة الاولي عام 2011م كأساس للمقارنة مع السنوات التي تليها وذلك لقياس:

1- الكفاءة الانتمائية وهي مقارنة المطلوبات مع حقوق الملكية للشركة فنجد ارتفاع نسبة حقوق الملكية والمساهمين بزيادة مستمرة من عام الي اخر، بينما نجد ارتفاع وانخفاض نسبة المطلوبات من عام وعام اخر مما يدل على مقدرة الشركة في سداد مديونياتها دون مخاطر تذكر.

2- الكفاءة الاستثمارية وهي عملية مقارنة الاستثمارات والأصول الثابتة مع راس المال العامل وهو الاصول المتداولة، فنجد ان نسبة الكفاءة الاستثمارية في زيادة مستمرة وبصورة اوضح واعلي من الزيادة الحاصلة في الاصول المتداولة، لذلك نجد كفاءة استثمارية ممتازة وعالية جدا.

#### ثانياً: جدول رقم (12) قائمة الدخل:

2014	2013	2012	2011	قائمة الدخل
%111	%105	%107	%100	المبيعات
%120	%104	%102	%100	تكاليف المبيعات

2014	2013	2012	2011	قائمة الدخل
%104	%105	%110	%100	إجمالي الدخل
%117	%556	%150	%100	الإيرادات الأخرى
%116	%111	%111	%100	إجمالي الإيرادات
%96	%80	%83	%100	المصاريف الإدارية والتسويقية
			%100	الاستهلاكات
			%100	المصاريف الأخرى
%96	%80	%83	%100	إجمالي المصاريف
%117	%112	%113	%100	صافي الدخل قبل الزكاة
%113	%113	%113	%100	الزكاة
%117	%112	%112	%100	صافي الدخل

التحليل الأفقي لقائمة الدخل لشركة أسمنت الجنوب وذلك باستخدام السنة الأولى كأساس للمقارنة مع السنوات التي تليها لقياس: الكفاءة البيعية نجد ان المبيعات في زيادة مستمرة من عام الي اخر ومما نتج منه زيادة تكلفة المبيعات بصورة متوازنة مع زيادة المبيعات، وكذلك الزيادة الملموسة في اتجاه زيادة نسب هامش المساهمة وصافي الربح والدخل من عام لآخر بصورة تدل على الكفاءة البيعية العالية والممتازة للشركة وهي دلالة واضحة علي نجاح الاستثمار وذلك من استقرار في زيادة العائد المتولد من الاستثمار من عام لآخر.

#### 2.211. شركة أسمنت الجوف:

وفيما يلي القوائم المالية لشركة أسمنت الجوف للأعوام من 2011م إلى 2014م (المركز المالي، الدخل، التدفقات النقدية):

#### أولاً: جدول رقم (13) قائمة المركز المالي:

2014	2013	2012	2011	قائمة المركز المالي
%44	%79	%54	%100	الموجودات المتداولة
%236	%148	%149	%100	المخزون
%7	%7	%187	%100	الاستثمارات
%195	%184	%96	%100	الموجودات الثابتة
%810	%362	%372	%100	الموجودات الأخرى ذمم
%137	%130	%114	%100	إجمالي الموجودات
%331	%174	%106	%100	المطلوبات المتداولة
%195	%223	%158	%100	المطلوبات غير المتداولة
%204	%211	%144	%100	المطلوبات الأخرى
%107	%102	%103	%100	حقوق المساهمين
-	-	-	%100	حقوق الأقلية
%137	%130	%114	%100	إجمالي المطلوبات وحقوق المساهمين

التحليل الأفقي لقائمة المركز المالي لشركة أسمنت الجوف باستخدام السنة الأولى عام 2011م كأساس للمقارنة مع السنوات التي تليها وذلك لقياس:

1- الكفاءة الائتمانية وهي مقارنة المطلوبات مع حقوق الملكية للشركة فنجد ارتفاع نسبة حقوق الملكية والمساهمين بزيادة مستمرة من عام الي اخر، بينما نجد ارتفاع أكبر في نسبة المطلوبات من عام والي عام اخر مما يدل على وجود ضعف في مقدرة الشركة على سداد مديونياتها ووجود مخاطر بالكفاءة الائتمانية للشركة يجب معالجتها.

2- الكفاءة الاستثمارية وهي عملية مقارنة الاستثمارات والأصول الثابتة مع راس المال العامل وهي الاصول المتداولة، فنجد ان نسبة الكفاءة الاستثمارية في زيادة ونقص بين الاعوام وبصورة اوضح واعلي ومخيفة، نجد الزيادة الحاصلة في الاصول المتداولة خاصة الاصول المتداولة الأخرى وهي الذمم وكذلك المخزون مما يدل على ضعف التحصيل للديون ووجود خلل في التسويق وقسم الانتاج، مقارنة بالزيادة الحاصلة في الاصول الثابتة والاستثمارات لذلك نجد الكفاءة الاستثمارية للشركة ضعيفة تحتاج لدراسة ومعالجة للخلل الموجود.

#### ثانياً: جدول رقم (14) قائمة الدخل:

2014	2013	2012	2011	قائمة الدخل
%85	%93	%117	%100	المبيعات
%85	%117	%108	%100	تكاليف المبيعات
%86	%82	%130	%100	إجمالي الدخل
-	%7	%179	%100	الإيرادات الأخرى
%85	%80	%131	%100	إجمالي الإيرادات
%182	%200	%198	%100	المصاريف الإدارية والتسويقية
%277	%307	%120	%100	الاستهلاكات
%48	%39	%116	%100	المصاريف الأخرى
%122	%127	%125	%100	إجمالي المصاريف
%70	%62	%134	%100	صافي الدخل قبل الزكاة
%13	%3	%209	%100	الزكاة
%73	%85	%130	%100	صافي الدخل

التحليل الأفقي لقائمة الدخل لشركة اسمنت الجوف وذلك باستخدام السنة الاولى كأساس للمقارنة مع السنوات التي تليها لقياس : الكفاءة البيعية نجد ان المبيعات في نقص مستمر من عام الي اخر وإذا تجاوزنا الزيادة في السنة الثانية فقط ومما نتج عنه زيادة تكلفة المبيعات بصورة غير متوازنة مع زيادة ونقص المبيعات، وكذلك الانخفاض الملموس في اتجاه نسب هامش المساهمة وصافي الربح والدخل من عام لأخر بصورة تدل علي ضعف الكفاءة البيعية للشركة ووجود خلل في زيادة المصروفات البيعية والإدارية بصورة ملحوظة من عام لأخر مع ضعف العائد فيجب دراسة عملية زيادة هذه المصروفات ومعالجة الخلل الموجود. وكذلك مراجعة الاستثمار في عدم استقرار العائد المتولد من الاستثمار من عام لأخر وانخفاضه في السنوات الاخيرة

## 12. النتائج والتوصيات

### 1.12. النتائج:

بعد تحليل الدراسة ومقارنة التحليل لشركتي اسمنت الجنوب واسمنت الجوف نستخلص النتائج التالية:

- 1- الكفاءة الائتمانية لدي شركة اسمنت الجنوب كفاءة عالية جدا مقارنة بشركة اسمنت الجوف لوجود خلل في توظيف حقوق المساهمين لديها واعتمادها على التمويل الخارجي (القروض) بنسبة أكبر. وضعف في راس المال مقارنة بشركة اسمنت الجنوب.
- 2- الكفاءة الاستثمارية لدي شركة اسمنت الجوف ادني درجة من شركة اسمنت الجنوب بالرغم من وجود استثمارات خارجية، لكن تعدد مصانع اسمنت الجنوب زاد من نجاح الاستثمار وكذلك اعتماد الشركة على حقوق الملكية في التمويل خفض من نسبة التكاليف مما زاد العائد والدخل المتولد من الاستثمار.
- 3- الكفاءة البيعية نجدها في شركة اسمنت الجنوب كفاءة عالية وممتازة مقارنة بشركة اسمنت الجوف تدني في نسبة المبيعات بالرغم من الاستثمار الخارجي نجد تكديس للمخزون وزيادة الديون مما يدل على استخدام البيع الاجل مع ضعف التحصيل.
- 4- المصروفات التشغيلية هناك تحكم وسيطرة عليها في شركة اسمنت الجنوب بينما نجد الضعف الرقابي وعدم التحكم في شركة الجوف
- 5- المخاطر الائتمانية نجدها لدي شركة الجوف لاعتمادها على القروض في التمويل، عكس شركة اسمنت الجنوب والتي تعتمد على حقوق الملكية فنجد نسبة الخطر تكاد تكون معدومة

### 2.12. التوصيات:

- 1- العمل علي زيادة راس مال شركة اسمنت الجوف والتخلص من الاعتماد على القروض لتخفيض التكاليف.
- 2- الخلل في زيادة المصاريف التشغيلية لدي شركة اسمنت الجوف يجب العمل على معالجته حتى تزداد نسبة صافي الارباح.
- 3- تقليل نسبة المخاطر لدي شركة اسمنت الجوف بالتخلص من المطلوبات بقدر الامكان.
- 4- معالجة التسويق لدي اسمنت الجوف والتنسيق بين الانتاج وقسم المبيعات للتخلص من فائض المخزون.

### المراجع:

- 1- الحسيني، صادق، 1998م، التحليل المالي والمحاسبي، دراسة معاصرة في الأصول العلمية وتطبيقاتها، عمان، الأردن، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
- 2- عقل، مفلح محمد، 2004م، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، عمان، الأردن، دار المستقبل للنشر والتوزيع.
- 3- مطر، محمد، 2003م، التحليل المالي والائتماني الأساليب والاستخدامات العلمية، عمان، دار وائل للنشر.
- 4- تركي، محمود إبراهيم، 1995م، تحليل التقارير المالية، الطبعة الثانية، جامعة الملك سعود، الرياض.

- 5- الحياي، وليد ناجي والبطمة، محمد عثمان، 1996م، التحليل المالي، الإطار النظري وتطبيقاته العملية، الطبعة الأولى، دار حنين، عمان.
- 6- مطر، محمد، والحياي، وليد، والراوي، حكمت، 1996م، نظرية المحاسبة واقتصاد المعلومات، الطبعة الأولى، دار حنين ومكتبة الفلاح، عمان، الأردن.
- 7- خنفر، مؤيد راضي، والمطارنة، غسان فلاح، 2006م، تحليل القوائم المالية، مدخل نظري وتطبيقي، دارا لمسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 8- الدهراوي، كمال الدين، 2004م، تحليل القوائم المالية لأغراض الاستثمار الإسكندرية الدار الجامعية للكتب.
- 9- الحياي، وليد ناجي، 2007م، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي، منشورات الأكاديمية العربية المفتوحة الدنمرك.
- 10- هيئة الأوراق المالية والسلع، 2006م، ندوة تطبيقات التحليل المالي وحقوق وواجبات المستثمرين في سوق الأوراق المالية، الفرج للاستشارات، أبو ظبي، رأس الخيمة، دبي.
- 11- الكنزي، صابر تاج السر، 2015م، التحليل المالي، الاصول العلمية والعملية، خوارزم العلمية، جدة.
- الدوريات العربية:**
- 12- الرضي، سالم يسلم محفوظ، استخدام اساليب التحليل المالي في تقييم اداء المنظمات، رسالة ماجستير غير منشورة، عدن، اليمن 2005م.
- 13- عبد الله، علي خلف، التحليل المالي واستخداماته للرقابة على الاداء والكشف عن الانحرافات، رسالة ماجستير- الاكاديمية العربية، الدنمارك، 2008م.
14. أبوبكر، عيد احمد، تطوير التحليل المالي بالأساليب الكمية للتنبؤ بالأزمات المالية في شركات التأمين على الحياة، بحث غير منشور، كلية التجارة، جامعة بني سويف، مصر، 2008م.
15. رمو، وحيد محمود، الوتار، سيف عبد الرزاق محمد، استخدام أساليب التحليل المالي في التنبؤ بفشل الشركات المساهمة الصناعية: دراسة على عينة من الشركات المساهمة الصناعية العراقية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية، العراق، جامعة الموصل، مجلة تنمية الرافدين العدد 100 مجلد 2010، 32م.
- 16- موقع الشركة لمصانع الاسمنت بالسعودية
17. Lawrence Revsine, Danielw, Collins and W. Bruce Johnson. "Financial Reporting and Analysis" third edition Person Prentice Hall- New Jersey 2004.
18. Gibson Charles.H. financial statement analysis using financial accounting information 6<sup>th</sup> edition, International Thomson Publishing Company. Cincinnati, Ohio- 1995.

\*\*\*\*\*

## آراء طلبة التوجيهي في الحصول على البكالوريوس عبر الدراسة الإلكترونية: الإيجابيات والسلبيات واتخاذ القرار

جوهرة درويش أبو عيطة\*

الملخص: هدفت الدراسة الحالية الى الكشف عن آراء طلبة التوجيهي بعد النجاح في الإمتحان للتسجيل في جامعة تكون الدراسة فيها عن طريق حضور المحاضرات والتفاعل مع الأستاذ المحاضر والطلبة عن بعد عبر الشبكة الإلكترونية للحصول على الشهادة منها، دونما حاجة الى الحضور والدوام اليومي الإجمالي. وقد استخدم المنهج الوصفي في الإجابة عن اسئلة الدراسة. وتم تطوير استبانة لهذا الغرض تضمنت (20) فقرة فيها إيجابيات و(15) فقرة فيها سلبيات مثل هذه الدراسة، والقرار الذي من الممكن ان يتخذه طلبة التوجيهي في ضوء ذلك من حيث الاستعداد للتسجيل والدراسة للحصول على الشهادة الكترونيا ام لا. وطبقت الإستبانة، بعد ان استخراج لها الصدق والثبات، على عينة بلغ عدد افرادها (390) من طلبة التوجيهي موزعة منها (2) مدرسة في مدينة الزرقاء و(2) مدرسة في العاصمة عمان. وحللت البيانات، وأظهرت النتائج ان آراء الطلبة في الدراسة الإلكترونية كانت ايجابية حيث بلغ متوسط الفقرات الإيجابية (4.37)، وهو يقع ضمن مستوى فئة المعيار الأعلى (3.68-5.00). ومقابل (2.82) متوسط الفقرة في الآراء السلبية الذي يقع ضمن مستوى فئة المعيار المتوسط (2.34-3.67). كما اظهر اختبار (ت) للعينة المترابطة وجود فرق ذي دلالة احصائية عند مستوى اقل من (0.05) بين المتوسطين لصالح الآراء الإيجابية. كما ظهر ان نسبة من يرغب من طلبة التوجيهي في التسجيل في الدراسة الإلكترونية للحصول على شهادة البكالوريوس تبلغ (87.18%). وانه يوجد فرق ذو دلالة احصائية عند مستوى (0.05) فاقل يعود الى نوع الطلبة ذكورا واناثا في قرار اكمال الدراسة في جامعة الكترونية ولصالح الإناث. بمعنى ان الطالبات اكثر رغبة في التسجيل بهذا النوع من الدراسة.

الكلمات المفتاحية: آراء، التعليم الإلكتروني، امتحان التوجيهي

## Tawjeehi Students' Opinion to Get a Bachelor Degree across Electronic Study "E-learning"

Jawhara D Abueita

**Abstract:** The present study aimed to explore the tawjeehi students' opinions to go to a university to get a bachelor degree by e-learning and without a need for a daily compulsory attending. A descriptive method has been used to answer the study questions. A valid and reliable questionnaire was developed for this purpose; which included (35) items, (20) of them were about the positive side of the distance e-learning, and (15) for the negative side, and one item about students' decision to register in such a study or not. A sample of (390) of the tawjeehi students answered the questionnaire from four schools; (2) schools are in Zarqa city one for female and the other to male, and (2) schools are in the capital Amman; one for female and the other to male. The data were analyzed, and the results showed that the students' opinions about the e-learning were positive, with a mean of (4.37) for the positive items, which is located within the top level (3.68-5.00), and a mean of (2.82) for the negative items which falls within the moderate level (2.34- 3.67). A t-test for the correlated samples revealed a statistical difference at less than (0.05) between the positive and negative item means, in favor of the positive. The results also showed that (87.18%) of the tawjeehi students agreed to go to university in an e-learning, and no statistically difference was due to students' gender.

**Key words:** opinion, e-learning, tawjeehi exam.

## المقدمة:

يتميز العصر الراهن بالسرعة العظيمة في التقدم العلمي والتكنولوجي بشكل لا مثيل له عبر تاريخ الحضارة البشرية، وخاصة في مجال التواصل الرقمي المعرفي الذي دخل تطبيقه في العلوم كافة، وفي مختلف جوانب الحياة اليومية، وعمل المؤسسات، ومنها التربوية بمختلف مستوياتها، بدءاً بمراحل ما قبل المدرسة وصعوداً إلى المرحلة الجامعية إلى الحد الذي يطلق بعض المختصين على هذه التطورات بالثورة المعلوماتية الانفجارية.

ولقد افادت المؤسسات التربوية من ثورة المعلومات وتكنولوجياتها في التعليم والتعلم. وادخلتها منذ أيام التعليم المبرمج بشكله الأولي البسيط في الستينات من القرن العشرين الماضي على يد سكنر فيما عرف " بماكنة سكنر ". ثم تلا ذلك ظهور البرامج التعليمية المحوسبة في مختلف المقررات الدراسية، ووفق أساليب وطرق متنوعة لتحسين نوعية التعليم.

عندما شاع استخدام الحاسوب وظهور الشبكة العنكبوتية الدولية التي يسرت المعلومات ونشرها وتبادلها وإيصالها، وازدياد الإقبال على التعليم العالي في مختلف دول العالم، حيث أصبحت الشهادة الجامعية الأولى، البكالوريوس، كحد أدنى في معظم الأعمال المتخصصة، ومع تزايد كلفة الدراسة، وعدم توفرها في بعض الأماكن، ولعوامل اقتصادية استثمارية، سعت العديد من الجامعات الغربية، الأمريكية منها والأوروبية إلى منح الشهادات الجامعية بمختلف مستوياتها: البكالوريوس والماجستير والدكتوراه بواسطة التعلم عن بعد. وتشير في هذا المجال رابطة الجامعات الأوروبية ( European University Association, 2014) في دراسة أجرتها عام 2013 ونشرت في 2014، إلى أن جميع مؤسسات التعليم العالي تقريباً مساهمة في نوع أو آخر من أنواع التعليم الإلكتروني عن بعد. وتشير الإحصائيات في هذا المجال في الولايات المتحدة إلى وجود (590) تخصص بكالوريوس مطروحا في التعليم الإلكتروني عن بعد في صفوف افتراضية (StudyPortals, 2015).

فتحت التكنولوجيا الرقمية وتكنولوجيا المعلومات وتقنيات الإنترنت آفاقاً جديدة للابتكار وتنفيذ العملية التعليمية. إن وضع مواد تعليم وتعلم إلكترونية يضمن توافر عدد كبير من المعلومات، بحيث يسهل تداول محتواها، ويوفر إمكانية تحديثها وتبادلها. التغيير الأكثر وضوحاً الذي جلبه التعليم الإلكتروني هي الطريقة التي نتواصل بها. الاتصال عبر عدة نقاط عبر مؤتمرات الفيديو Videoconference وهو عبارة عن دائرة تلفزيونية مغلقة عبر الإنترنت تمكننا من التغلب على بعد المسافات بين المشاركين، ولكن يجب على جميع المشاركين أن يكون موجودين في نفس وقت عبر دائرة تلفزيونية مغلقة لحدوث التأثير المتزامن. هذا شكل من أشكال التواصل غير مكلفة، يتطلب نوع معين من المعدات، وبالتالي غير متاحة للاستخدام واسع. ولكن هناك أشكال أخرى لتواصل المتزامن مثل البريد الإلكتروني، ولوحات المناقشات، ومنتديات المناقشة، الخ. في دراسة أجرتها جينس واليس (Ginns and Ellis, 2007) أن هنالك ضغط متزايد وواضح على زيادة إدماج التكنولوجيا الجديدة في خبرة تعلم الطلبة.

وأجرى بورستورف ولوي (Borstorff, & Lowe, 2007) دراسة على (113) طلباً تخصص إدارة الأعمال فيما يخص تصوراتهم بشأن الرضا عن التعليم عن بعد. وأظهر الاستطلاع أن 88% من تقاريرهم عن تجربتهم للتعلم الإلكتروني كانت إيجابية و79% أوصى بمقررات التعلم الإلكتروني للآخرين. أن 88% ستنشرك في المقررات التعلم الإلكتروني في المستقبل. وأعربوا عن عدم ارتياحهم في عدم التواصل مع المعلم والطلبة الآخرين. وطلبوا الطلبة الأصغر سناً مزيد من الاتصالات مع الطلبة الآخرين. ورغبت الإناث في تحسين الاتصال مع المعلمين وأن تكون الإرشادات أكثر وضوحاً.

وجد ويلز، دي لانج، وفيجر (Wells, de Lange, and Fieger 2008) أن استخدام التكنولوجيا في الأوساط التعليمية يساعد في تحقيق نتائج التعلم أفضل.

بينما توصلت دراسة رالف والكوسر وبينتلي وملني وشالنج (Ralfe, Alcocer, Bentley, Milne, & Shaling, 2008) الى ان اتجاهات اعضاء الهيئة التدريسية سلبية نحو استخدام التعليم الإلكتروني، وان التخصصات الإنسانية أكثر سلبية من العلمية. إلا محمد (2010) توصل في دراسته ان اتجاهات طلبة الدراسات العليا ايجابية نحو تطبيق التعلم والتعليم الإلكتروني بغض النظر عن معدلهم. وتناولت دراسات اخرى مثل دراسة بابيون وكار الامبوس ( Papaioannon & Charalambous, 2011) العلاقة بين الإتجاه نحو التعلم الإلكتروني والخبرات التي يمتلكها الطلبة في الحاسوب. وظهرت ان الإتجاهات تصبح أكثر ايجابية كلما ازادت الخبرات والمهارات الحاسوبية وأن اتجاهات الذكور أكثر إيجابية نحو التعلم الإلكتروني عن الاناث.

وكشفت نتائج دراسة لونغ (Wong, 2013) في التحقيق في مقرر الإلكتروني على الشبكة لمادة أدوات إدارة الإحصاء لتخصص المحاسبة السنة الأولى وجود علاقة إيجابية بين مستوى مشاركة الطلبة مع الموارد التعليمية على الانترنت ونتيجة الأكاديمية الشاملة. وظهرت دراسة كل من رحيمة وميليسزيوك (Rhema & Miliszewsk, 2014) ان اتجاهات الطلبة في جامعتين ليبنتين ايجابية نحو التعليم الإلكتروني، وانه لا فرق فيها يعود الى متغيرات المرحلة الدراسية ونوع الطلبة ومناطق سكنهم. وكذلك وجد كار وساها وموندال (Kar, Saha, & Mondal, 2014) ان اتجاهات الطلبة في (4) جامعات في البنغال الغربية في الهند ايجابية نحو التعليم الإلكتروني، وانه لا توجد فروق تعود الى متغيرات نوع الطلبة وتخصصاتهم ومناطق سكنهم.

وهناك تطور وتطلعات كبيرة للتعليم الإلكتروني في الوطن العربي؛ حيث يكشف البيان المنشور على موقع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لدولة الإمارات العربية المتحدة، والذي تحدد فيه الجامعات العالمية التي توصي باعتماد التعليم الإلكتروني فيها، وهي في: بريطانيا (48) جامعة، منها اكسفورد، كامبرج، لندن، درهام، وارويك، لانكستر، الستر. وفي الولايات المتحدة الأمريكية (34) جامعة منها هارفارد، كاليفورنيا- بيركلي، كورنيل، مينيسوتا، بنسلفانيا، ويسكنسن، الينوي. وفي استراليا (21) جامعة منها استراليا الوطنية، كوينزلاند، ميلبورن، موناش. ونيوزيلاند (5) جامعات منها اوكلاند، ماسي، اوتاجو (Electronic Study universities, 2015). وفي فينتنام يشير نجوين (Nguyen, 2015) الى ان (40 000) يدرسون في الجامعات دراسة الكترونية اثناء الخدمة.

ونجد بدايات لهذا النوع من التعليم الجامعي في بعض الدول العربية. ففي الأردن يوجد فرع للجامعة العربية المفتوحة الجامعة العربية المفتوحة (الجامعة العربية المفتوحة، 2015). ومقرها في الكويت، وهي تقدم تعليماً مختلطاً: الكترونياً والتعلم بالحضور. وفي مصر على سبيل المثال: جامعة الزقازيق الإلكترونية (نظام التعليم الإلكتروني، 2015)، والجامعة المصرية الإلكترونية (EELU, 2015). وفي المملكة العربية السعودية الجامعة السعودية الإلكترونية، حيث صدرت الموافقة الملكية رقم 37409/ب بتاريخ 2011م على إنشائها كمؤسسة تعليمية حكومية تقدم التعليم العالي والتعلم مدى الحياة، وأن تكون مكملة لمنظومة المؤسسات التعليمية تحت مظلة مجلس التعليم العالي. وتضم الجامعة كلية العلوم الإدارية والمالية، وكلية الحوسبة والمعلوماتية، وكلية العلوم الصحية، وكلية العلوم والدراسات النظرية. وتمنح الجامعة شهادات البكالوريوس والدراسات العليا، إضافة لتقديم دورات في التعلم المستمر والتعلم مدى الحياة. وتقع الجامعة في مدينة الرياض، وتوسعت في افتتاح مراكز تعليمية في المناطق المختلفة. وتقدم تعليماً عالياً مبنياً على نماذج التعليم المستند على تطبيقات وتقنيات التعلم الإلكتروني والتعليم المدمج، الذي يدمج بين التعليم بالحضور المباشر، والحضور الإلكتروني (الجامعة السعودية الإلكترونية، 2015) وجامعة الملك فهد للبترول والمعادن، وجامعة الخليج العربي، وجامعة الإمارات العربية المتحدة، وجامعة حمدان بن محمد الإلكترونية في دبي، والجامعة السورية المفتوحة، وجامعة القدس المفتوحة في فلسطين (جلال، 2015).

ورغم ان معظم الجامعات ادخلت التكنولوجيا الرقمية في مختلف وحداتها الإدارية والتعليمية، الا انه لايزال موضوع الحصول على الشهادات الجامعية الأولية (البكالوريوس) والعليا (الدبلومات العالية والماجستير والدكتوراه) من خلال الدراسة الإلكترونية لوحدها لا يلقى تأييدا لدى بعض المربين والمسؤولين.

واجريت دراسات عديدة في موضوع التعليم عن بعد منها، دراسة بو فيجلين وكبوشي (2015) التي تناولت احدى تجارب وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر، حيث تم تكييف محتوى بعض المواد لتتماشى مع متطلبات التعليم عن بعد، وزعت على 6 فترات زمنية، مدة كل منها 45 يوما. وهي تجمع بين الحضور الفعلي والتعلم الإلكتروني عن بعد.

واجرى السمانى (2015) دراسة تناول فيها معوقات تطبيق برامج التعليم عن بعد بكلية التربية حنتوب في جامعة الجزيرة من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس فيها البالغ عددهم (57)، مستخدما استبانة اعددها لهذا الغرض. وتوصل الى ان هذا التعليم بحاجة الى توفير البنى التحتية كتجهيز القاعات بالمتطلبات، وزيادة الميزانيات، واعداد الكوادر المؤهلة.

دراسة جلال(2015) عن التعليم العالي عن بعد في العراق الذي تشير فيه الى وجود بدايات فيه تتمثل في ان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي انشأت قبل اكثر من سنتين مشروع ابن سينا بالتعاون مع منظمة اليونسكو لتطوير قدرات الجامعات العراقية، وذلك من خلال اعداد المحاضرات الإلكترونية وفق المعايير العالمية وبالتعاون مع جامعة فيلادلفيا في الأردن، وعدد من الخبراء من المانيا وتركيا ودول عربية. كما افتتحت جامعتي سانت كليمنتس وويلز فروعها في بغداد وسجل فيهما عدد كبير من الطلبة. واستطلعت الباحثة رأي (50) من الطلبة ووجدت انه ايجابي، رغم عدم اعتراف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بشهادتهما.

واجرت بن فليس (2015) دراسة عن اتجاه الشباب الجامعي نحو فعالية التكنولوجيات الحديثة في تحقيق النجاح الأكاديمي: التعلم الإلكتروني نموذجا، على عينة مؤلفة من (224) من طلبة جامعة باتنة في الجزائر، واعد استبيان للحصول على البيانات. وظهرت النتائج ان الإتجاهات ايجابية.

واجرت الحدرب والجراح (2015) دراسة عن اتجاهات الأردنيين نحو التعلم الإلكتروني غير المتزامن في استكمال تعليمهم الثانوي والجامعي والصعوبات التي تحول دون ذلك من وجهة نظرهن. واعدت استبانة للحصول على البيانات. وتألقت العينة من (205) امرأة ممن لم يتمكن من اكمال دراستهن. وظهرت النتائج ان الإتجاهات ايجابية، وان من الصعوبات التي تواجههن في اكمال الدراسة هي العامل الإقتصادي والزواج المبكر وعدم موافقة الزوج.

وقد أجرى تشارلز وإيسيفو (Charles and Issifu, 2015) دراسة لمعرفة "تصورات" طلبة المدارس الثانوية واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وشارك فيها 3380 من الطلبة من 24 مدرسة عامة وخاصة من أربع مناطق في غانا. وكشفت الدراسة أن استخدام الطلبة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لدعم التعلم كان منخفضا. وأظهر التحليل أن قيمة ادراكهم، وتوقع النجاح والتكلفة كانت مرتفعة. يقدرون الطلبة أهمية تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعلم والطلاب الذكور أكثر إيجابية من الطالبات. وأيضا، تقييم طلبة المدارس العامة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الفصول الدراسية أكثر إيجابية من طلبة المدارس الخاصة. عموما، كانت تصورات الطلبة عن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ايجابية. وفي دراسة لرابطة جامعات اوربا (2014) شملت (249) جامعة وكلية، كشفت ان 91% منها تقدم تعليما مختلطا من الحضور التقليدي والإلكتروني، و82% تقدم كورسات فصلية الكترونية، و28% اشارت الى ان اكثر من 75% من طلبتها مسجلين في نوع ما من انواع التعلم الإلكتروني. وان 23% تطبق معايير الجودة. أجرى وانغ وفانغ (Wong, & Fong 2014)

دراسة لمعرفة اتجاهات الطلبة نحو التعلم التقليدي والتعلم الإلكتروني على 323 طالبا وطالبة سنة أولى تخصص محاسبة في جامعة فيكتوريا أستراليا وكانت اتجاهات الطلبة الذكور والإناث سلبية نحو التعلم الإلكتروني.

ان استعراض الدراسات السابقة يظهر ان التعليم الإلكتروني بأنواعه المتعددة، ومنه التعليم الإلكتروني عن بعد، قد اصبح حقيقة واقعة فرضها التقدم العلمي والتكنولوجي في المجال الرقمي على نظم التربية والتعليم ومؤسساتها التربوية، الى جانب عوامل اخرى كالعامل الإقتصادي والجغرافي. وبدأت الجامعات في دول عديدة، وبعضها ممن له مكانته العلمية المرموقة على المستوى العالمي، بتقديم الدراسة الإلكترونية عن بعد، وتمنح الشهادات بمختلف مستوياتها الأولية والعليا. كما بينت الدراسات ان اتجاهات الطلبة ايجابية نحو التعلم والتعليم الإلكتروني. وان الأعداد المسجلة فعلا في التعليم الإلكتروني عن بعد للحصول على الشهادات كبيرة. وبما ان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الأردن لا تزال لا تعترف بالشهادات من هذا النوع، ومع وجود شرائح عديدة من المتوقع انهم يفضلون الدراسة بهذا النوع، لعوامل عدة، خاصة وان هناك جامعات لها سمعتها الإقليمية والدولية لها جاذبيتها من المحتمل ان تجذب الطلبة للتسجيل فيها.

#### مشكلة الدراسة واسئلتها:

في ضوء ما تقدم، فإن اجراء دراسة على اهم مكون من مكونات الطلبة والمرشحين للدخول الى الجامعة خلال اقل من سنة، ويقصد بهم طلبة الثاني ثانوي، واصطلاحا يطلق عليهم (طلبة التوجيهي)، للكشف عن آرائهم ودرجة استعدادهم للتسجيل والإلتحاق بجامعة تقدم لهم الدراسة عن بعد، والإيجابيات والسلبيات فيها يصبح امرا ضروريا، لتقديم صورة عن الواقع لكل من يهمله امر الدراسة الجامعية من المسؤولين والطلبة واولياء امورهم، ومستقبل هذا النوع من الدراسة، فتمكنهم، مع معلومات من مصادر اخرى عنه من اتخاذ قرارات مناسبة واقعية، فيها نوع من الحماية للطلبة مع المحافظة على المستوى العلمي ومتطلبات الجودة.

ويمكن صياغة المشكلة بالأسئلة التالية:

- (1). ما مستوى ايجابيات الدراسة في نظام التعليم والتعلم الإلكتروني عن بعد من وجهة نظر طلبة التوجيهي؟
- (2). ما مستوى سلبيات الدراسة في نظام التعليم والتعلم الإلكتروني عن بعد من وجهة نظر طلبة التوجيهي؟
- (3). هل يوجد فرق بين متوسطي الآراء الإيجابية والسلبية؟
- (4). هل يوجد فرق بين متوسطي الذكور والإناث في الآراء الإيجابية؟
- (5). هل يوجد فرق بين متوسطي الذكور والإناث في الآراء السلبية؟
- (6). ما نسبة الراغبين في التسجيل في جامعة الكترونية؟

#### تعريف المصطلحات :

**آراء الطلبة:** وجهة نظر الطلبة في الدراسة للحصول على شهادة البكالوريوس من جامعة تقدم الدراسة الإلكترونية عن بعد، سواء من داخل البلد او خارجه، دون ان تشترط الدوام والحضور الفعلي للطلاب (إبراهيم، 1991).

**الدراسة الإلكترونية:** هي دراسة لا تشترط حضور الطلبة المادي الفعلي الى قاعات الدراسة، وانما الحضور الافتراضي التفاعلي، مع امكانية حضور المحاضرات في الوقت الذي يناسب الطالب. وقد تكون الجامعة وطنية في داخل البلد او اقليمية او دولية (عزمي، 2008).

**طلبة التوجيهي:** مصطلح يطلق في الأردن على طلبة الصف الثاني ثانوي. وهو آخر مرحلة صفية قبل دخول الطلبة في الجامعة (وزارة التربية والتعليم، 2006).

### منهجية الدراسة :

بما ان الدراسة الحالية هدفت الكشف عن آراء طلبة التوجيهي في مدى اسنعدادهم للإلتحاق في جامعة تعتمد الدراسة الإلكترونية عن بعد فيما لو نجحوا في امتحان التوجيهي، وعلاقته ببعض المتغيرات، فإن المنهجية التي اتبعت هي الوصفية.

### عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (390)، منهم (200) طالبا و(190) طالبة من طلبة التوجيهي في مدرستين بعمان العاصمة احدهما للذكور وأخرى للإناث ومدرستين في مدينة الزرقاء احدهما للذكور وأخرى للإناث.

### أداة الدراسة:

لتحقيق هدف الدراسة، فقد صممت استبانة تكونت في صورتها النهائية من (35) فقرة: (20) منها تشخص ايجابيات الدراسة الإلكترونية عن بعد، و(15) تشخص سلبياتها. ووضعت بدائل خماسية امام الفقرات، ويختار منها المجيب احداها بوضع علامة (√) تحت الإختيار الذي يعبر عن رأيه. والإختيارات هي: (أوافق على مضمون الفقرة بدرجة: كبيرة جدا - كبيرة - كبيرة الى حد ما - قليلة - قليلة جدا / او/ لا اوافق). واعطيت القيم: (5-4-3-2-1) على التوالي لها. كما وضعت فيها فقرة يبين فيها المجيب قراره النهائي: هل يسجل في هذا النوع من الدراسة ام لا. وقد تم تطويرها من خلال الاطلاع على الدراسات والأدبيات النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة ومن دراسة استطلاعية على عينة من طلبة التوجيهي بلغ عدد افرادها (20) موزعة بالتساوي بين الطلاب والطالبات، من خارج عينة البحث.

**صدق الأداة:** تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على (10) محكمين من ذوي الاختصاص في مجال تكنولوجيا التعليم وطرائق التدريس. لبيان مدى صلاحية الفقرات الواردة في الاستبانة وشموليتها لتشخيص ايجابيات وسلبيات الدراسة الإلكترونية عن بعد. واعتمدت نسبة اتفاق 80% بين المحكمين لإعتبار الفقرة صالحة. وحصلت الفقرات جميعا على صلاحية الإستخدام لإغراض الدراسة.

**ثبات الأداة:** بعد استخراج الصدق، طبقت الاستبانة على عينة مكونة من (30) طالبا وطالبة بالتساوي بحسب نوعهم من طلبة التوجيهي من خارج عينة البحث لإيجاد الثبات ومدى وضوح الفقرات للمبحوثين. واعيد التطبيق عليهم بعد اسبوعين واستخرج معامل ارتباط بيرسون بين علامات الطلبة في التطبيقين وبلغت القيمة المحسوبة 0.84. وهي تمثل معامل الثبات. كما تم حساب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's alpha)، وبلغ معامل الاتساق 0.86...

ولأغراض الدراسة الحالية احتسبت مستويات آراء الطلبة في الإيجابيات والسلبيات في الدراسة في جامعة الكترونية على النحو التالي: أعلى درجة للفقرة في البدائل مطروح منها أقل درجة فيها ومقسوم على عدد المستويات أي (5-1 / 3 = 1.33) وبذلك تكون المستويات كالتالي:

الضعيف: (- 1.233). ويقابلها بالدرجة الكلية للإيجابيات (20 - 46.6)، وللسلبيات (15 - 34.95).

المتوسط: (2.34 – 3.67). ويقابلها بالدرجة الكلية للإيجابيات (46.8 – 73.4)، والسلبيات (35.1 – 55.05)  
 العالي: (3.68 – 5). ويقابلها بالدرجة الكلية للإيجابيات (73.6 – 100)، والسلبيات (55.2 – 75).

### النتائج :

**نتائج السؤال الأول:** ما مستوى ايجابيات الدراسة في نظام التعليم والتعلم الإلكتروني عن بعد من وجهة نظر طلبة التوجيهي؟

اظهرت النتائج ان المتوسط العام لآراء طلبة التوجيهي الإيجابية يساوي (4.37) وهو يقع في المستوى العالي (3.68 – 5) من القبول، يقابله المتوسط (87.40) بالدرجة الكلية. كما اظهرت النتائج ان متوسطات فقرات الآراء الإيجابية جميعا تقع ضمن هذا المستوى ايضا. وكما هو مبين في الجدول (1):

الرقم	فقرات الآراء الإيجابية	المتوسط
1.	توفر امكانية الجمع بين الدراسة والعمل.	4.20
2.	حضور المحاضرات والدراسة في الوقت الذي يناسب الطالب.	4.40
3.	توفر الوقت والجهد.	4.90
4.	كلفتها المالية اقل.	4.60
5.	تتيح فرصة الدراسة لجميع الراغبين في اكمال دراستهم الجامعية.	4.34
6.	الحصول على شهادة من جامعات عالمية مشهورة وانا في بلدي.	3.73
7.	توفر فرصة اكبر لإمكانية الحصول على عمل داخل وخارج البلد لشهرة الجامعة.	3.92
8.	التعرف على ثقافات امم ومجتمعات اخرى.	3.84
9.	الحصول على آخر ما توصل اليه العلم في مجال التخصص.	3.72
10.	توفير المراجع العلمية الحديثة.	3.82
11.	توفير اساتذة متميزين عالميا.	4.85
12.	تنمية التعلم الذاتي والإعتماد على النفس في الدراسة.	4.84
13.	الامتحانات عادلة لا مجال لتحيز المدرسين فيها	3.78
14.	تتماشى مع روح العصر في التكنولوجيا.	4.91
15.	سهولة وسرعة في الحصول على المعلومات	4.50
16.	التفاعل مع اعداد كبيرة من الطلبة من بلدان مختلفة.	3.83
17.	استثمار الوقت بشكل افضل.	4.76
18.	انها نوع من الدراسة التي ستسود في المستقبل.	4.89
19.	الدافعية للدراسة تكون اعلى فيها من الدراسة العادية.	3.76
20.	السير في التعلم بحسب سرعة المتعلم.	4.83
	للفقرات الإيجابية المتوسط العام	4.37

اما الانحراف المعياري ومقداره (.47794)، كما هو موضح في الجدول رقم (2)

### جدول (2) الانحراف المعياري للآراء الإيجابية لطلبة التوجيهي

المتغيرات	العدد	الادنى	الاعلى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الفقرات الايجابية	20	3.72	4.91	4.3210	.47794

كما اشار اختبار (ت) لعينة واحدة الى ان قيمة (ت) المحسوبة تساوي (218.5)، وهي ذات دلالة احصائية عند مستوى اقل من (.05). كما في الجدول التالي (3):

جدول (3) نتيجة اختبار (ت) لعينة واحدة لمتوسط آراء الطلبة الإيجابية في الدراسة للحصول على الشهادة الجامعية الكترونيا

المتوسط العام للفقرات	ع	ن	(ت)	مستوى الدلالة
4.37	.37	390	218.5	.5

2. نتائج السؤال الثاني: ما مستوى سلبيات الدراسة في نظام التعليم والتعلم الإلكتروني عن بعد من وجهة نظر طلبة التوجيهي؟

أظهرت النتائج ان المتوسط العام لآراء طلبة التوجيهي السلبية يساوي (2.82) وهو يقع في المستوى المتوسط (2.34 – 3.37) من القبول، يقابله المتوسط (42.3) بالدرجة الكلية. كما أظهرت النتائج ان متوسطات ست فقرات تقع ضمن فئة الآراء السلبية الضعيفة، واثنان فقط ضمن الفئة السلبية العالية. والبقية وعددها (7) فقرات تقع ضمن المستوى المتوسط. وكما هو مبين في الجدول (4):

جدول (4) متوسطات فقرات الآراء السلبية لطلبة التوجيهي والمتوسط العام لها

الرقم	فقرات الآراء السلبية	المتوسط
1.	فقدان التواصل الحقيقي بين الطلبة والمدرسين.	4.44
2.	صعوبة فهم بعض الموضوعات الا بشرح مباشر من المدرس.	3.52
3.	فقدان التفاعل الحقيقي مع المادة.	2.56
4.	الملل من الجلوس الدائم في الدار بينما الذهاب للجامعة فيه تغيير ونشاط.	3.24
5.	لا تؤدي الى نمو شخصية الطالب بسبب فقدان النماذج المباشرة التي يتعلم منها.	2.32
6.	شعور الطالب انه ليس طالبا جامعيًا.	2.83
7.	نظرة الناس الى شهادة التعليم الإلكتروني انها لا تساوي شهادة الجامعات الإعتيادية.	3.12
8.	ان وزارة التعليم العالي لا تعترف بهذه الشهادة.	4.57
9.	صعوبة الحصول على عمل بهذه الشهادة.	2.74
10.	الإعتقاد بأن الدراسة فيها غير جدية.	3.32
11.	احتمال حدوث الغش في الإمتحانات.	2.10
12.	ان ايجاد هذا التعليم هو بهدف الربح المادي.	1.59
13.	لا تستثير دافعية الطالب للتعلم.	2.24
14.	ان قيمة شهادة هذا النوع من التعليم لا تساوي الجهد والمال الذي يصرفه الطالب عليه.	1.86
15.	شهادته ورقة للزينة على الجدار لا يعترف بها احد.	1.90
	المتوسط للفقرات السلبية.	2.82

اما الانحراف المعياري ومقداره (.47794)، كما هو موضح في الجدول رقم (5)

جدول (5) الانحراف المعياري للآراء السلبية لطلبة التوجيهي

المتغيرات	العدد	الادنى	الاعلى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الفقرات السلبية	15	1.59	4.57	2.8233	.89255

كما اشار اختبار (ت) لعينة واحدة الى ان قيمة (ت) المحسوبة تساوي (141.0)، وهي ذات دلالة احصائية عند مستوى اقل من (.05). كما في الجدول التالي (6):

جدول (6) نتيجة اختبار (ت) لعينة واحدة لمتوسط آراء الطلبة السلبية في الدراسة للحصول على الشهادة الجامعية الكترونيا

المتوسط العام للفقرات	ع	ن	(ت)	مستوى الدلالة
2.82	.32	390	141.0	.5

**نتائج السؤال الثالث: هل يوجد فرق بين متوسطي الآراء الإيجابية والسلبية؟**

أظهرت نتائج اختبار (ت) للمتوسطين المترابطين للآراء الإيجابية والسلبية نحو الحصول على الشهادة الجامعية بالدراسة الإلكترونية وجود فرق بينهما، ولصالح الآراء الإيجابية عند مستوى دلالة اقل من (0.05)، حيث بلغت قيمة (ت) (77.50). كما هو في الجدول (7) التالي:

جدول (7) نتيجة اختبار (ت) لمتوسطي العينة المترابطين في الآراء الإيجابية والسلبية للحصول على الشهادة الجامعية الكترونياً

الفقرات	المتوسط العام للفقرات	ع	ن	(ت)	مستوى الدلالة
الإيجابية	4.37	.37	390	218.5	.05
لسلبية	2.82	.32	390		

**نتائج السؤال الرابع: هل يوجد فرق بين متوسطي الذكور والإناث في الآراء الإيجابية:**

أظهرت نتائج اختبار (ت) لمتوسطي الذكور والإناث في الآراء الإيجابية نحو الحصول على الشهادة الجامعية بالدراسة الإلكترونية وجود فرق بينهما، ولصالح الإناث عند مستوى دلالة اقل من (0.05)، حيث بلغت قيمة (ت) (92.32). كما هو في الجدول (8) التالي:

جدول (8) نتيجة اختبار (ت) للفرق بين متوسطي مجموعتي الذكور والإناث في الآراء الإيجابية للحصول على الشهادة الجامعية الكترونياً

الفقرات	المتوسط العام للفقرات	ع	ن	(ت)	مستوى الدلالة
الذكور	2.30	.41	200	92.0	.5
الإناث	4.14	.33	190		

**نتائج السؤال الخامس: هل يوجد فرق بين متوسطي الذكور والإناث في الآراء السلبية:**

أظهرت نتائج اختبار (ت) لمتوسطي الذكور والإناث في الآراء السلبية نحو الحصول على الشهادة الجامعية بالدراسة الإلكترونية وجود فرق بينهما، ولصالح الذكور عند مستوى دلالة اقل من (0.05)، حيث بلغت قيمة (ت) (14.56). كما هو في الجدول (9).

جدول (9) نتيجة اختبار (ت) لمتوسطي مجموعتي الذكور والإناث في الآراء السلبية للحصول على الشهادة الجامعية الكترونياً

الفقرات	المتوسط العام للفقرات	ع	ن	(ت)	مستوى الدلالة
الإناث	2.30	.30	190	14.56	.5
الذكور	2.52	.34	200		

**نتائج السؤال السادس: نسبة الراغبين في التسجيل في جامعة الكترونية:**

أظهرت نتائج السؤال الأخير في الإستبانة حول قرار طلبة التوجيهي في اكمال دراستهم للحصول على شهادة البكالوريوس من جامعة الكترونية، ان النسبة المئوية لعموم الطلبة البالغة (87.18%) ترغب في ذلك، وان نسبة الإناث الراغبات تبلغ (88.9%)، ويقابلها نسبة (83.81%) من الطلاب الذكور. والجدول (10) يبين ذلك.

جدول (10) النسبة المئوية لقرار طلبة التوجيهي باكمال دراستهم البكالوريوس في جامعة الكترونية

النوع	ن	%
عموم الطلبة	340	87.18
الطالبات	164	88.81
الطلاب	176	83.81

**تفسير النتائج:****تفسير نتائج السؤال الأول:**

أظهرت النتائج ان مستوى الآراء الإيجابية يقع ضمن المستوى العالي. وتشير هذه النتيجة الى ان طلبة التوجيهي يحملون انطبعا ايجابيا عن الدراسة الكترونيا. وتتشابه هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة، مثل دراسة الحدرب والجراح (2015)، بن فليس (2015)، تشارلز وايسيفو (Charles and Issifu, 2015)، وبابايوانون وكارالامبوس ( Papaioannon & Charalambus, 2011) واوربا (2014) ورحيمة وميليسزيوك ( Rhema & Miliszewk, 2014)، كار وساها وموندال (Kar, Saha,& Mondal,2014) محمد (2010)، بورستورف ولوي (Borstorff, & Lowe, 2007). وقد تعود هذه النتيجة الى بعض الأسباب منها، ان طلبة التوجيهي الذين هم في اعمار الثامنة عشر ولدوا في الفترة التي بدأ فيها انتشار الهواتف الخلوية والحاسوب، فقد فتحوا اعينهم على بداية الثورة الرقمية وتعاملوا مع ادواتها، واصبحوا يتقنوها اكثر من جيل آبائهم، واصبحت جزءا من حياتهم، فليس من الغريب ان تكون اتجاهاتهم ايجابية نحو كل ما يتعلق بها، ومنها الدراسة عبر هذه التكنولوجيا. ويضاف الى ذلك ما يراه الطلبة من ايجابيات في هذه الدراسة منها على سبيل المثال ما يعود الى الجانب الإقتصادي من حيث الكلفة الأقل في اجور الدراسة، وتوفير اجور النقل ذي الكلفة العالية، وامكانية العمل والدراسة. وبقية الأمور الإيجابية الواردة في الإستبانة مثل، الحصول على شهادة من جامعة عالمية، وامكانية تفراساتذة عالميين متميزين.

**تفسير نتائج السؤال الثاني:**

أظهرت النتائج ان مستوى الآراء السلبية يقع ضمن المستوى المتوسط وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العسيلي (2012). وتشير هذه النتيجة الى ان طلبة التوجيهي يدركون ان الدراسة الكترونيا فيها بعض السلبيات. وقد تعود هذه النتيجة الى بعض الأسباب منها، وكما ورد في فقرات الإستبانة: اسباب علمية/دراسية مثل " فقدان التواصل الحقيقي بين الطلبة والمدرسين، وصعوبة فهم بعض الموضوعات الا بشرح مباشر من المدرس"، و" نفسية اجتماعية مثل " الملل من الجلوس الدائم في البيت بينما الذهاب للجامعة فيه تغيير ونشاط"، ان وزارة التعليم العالي لا تعترف بهذه الشهادة، الإعتقاد بأن الدراسة فيها غير جدية، ان قيمة شهادة هذا النوع من التعليم لا تساوي الجهد والمال الذي يصرفه الطالب عليه، نظرة الناس الى شهادة التعليم الإلكتروني انها لا تساوي شهادة الجامعات الإعتيادية.

**تفسير نتائج السؤال الثالث:**

أظهرت نتيجة اختبار(ت) للمتوسطين المترابطين للآراء الإيجابية والسلبية نحو الحصول على الشهادة الجامعية بالدراسة الإلكترونية وجود فرق بينهما، ولصالح الآراء الإيجابية وتتشابهة مع دراسة دراسة الحدرب والجراح (2015)، بن فليس (2015)، تشارلز وايسيفو Charles and Issifu, 2015)، وبابايوانون وكارالامبوس ( Papaioannon & Charalambus, 2011) واوربا (2014) ورحيمة وميليسزيوك (Rhema & Miliszewk, 2014)، كار وساها وموندال (Kar, Saha,& Mondal,2014) محمد (2010)، بورستورف ولوي (Borstorff, & Lowe, 2007) وتشير هذه النتيجة الى ان طلبة التوجيهي يدركون، حسب اعتقادهم، ان ايجابيات الدراسة الكترونيا اكثر من سلبياتها، كما انها تتسجم مع النسبة المئوية العالية التي ذكرت انها ترغب في التسجيل في هكذا نوع من الدراسة. وقد تعود هذه النتيجة الى بعض الأسباب التي وردت في ايجابيات هذه الدراسة والتي تعد مهمة لدى الطلبة، ومنها التحرر من الإلتزام بالحضور اليومي الذي يبنى عليه توفير الوقت والجهد والمال، وهي امور لها اهميتها بالنسبة لذوي الدخل المحدود. ورغم بعض السلبيات، الا انها لا تتفق مع دراسة السمانى (2015) وانغ وفانغ ( Wong, &



**المراجع :**

- بن فليس، خديجة اسماعيل (2015). اتجاه الشباب الجامعي نحو فعالية التكنولوجيات الحديثة في حمذتحقيق النجاح الأكاديمي : التعلم الإلكتروني نموذجا. المؤتمر الدولي السادس لكلية العلوم /جامعة الزرقاء، التربية في بيئة رقمية متجددة. الجزء الثاني، 187- 206.
- بو فيجلين، زهرة، وكبوشي، صبرينة (2015). استراتيجيات التعلم عن بعد في الجامعات الجزائرية: الإنجازات والتحديات. المؤتمر الدولي السادس لكلية العلوم التربوية / جامعة الزرقاء، التربية في بيئة رقمية متجددة. الجزء الثاني، 33- 57.
- الجامعة السعودية الإلكترونية، (2015)، استرجع من الموقع <http://www.seu.edu.sa/sites/ar/AboutSEU>
- الجامعة العربية المفتوحة. (2015). استرجع من الموقع <http://www.aou.edu.jo>
- الجامعة المصرية الإلكترونية (2015) استرجع من الموقع [http://www.eelu.edu.eg/index.php/home\\_ar](http://www.eelu.edu.eg/index.php/home_ar)
- جلال، يسرى صادق (2015). التعليم عن بعد: المحتوى المعرفي والمستلزمات وامكانية تطبيقه في العراق. المؤتمر الدولي السادس لكلية العلوم التربوية / جامعة الزرقاء، التربية في بيئة رقمية متجددة. الجزء الثاني، 137-164.
- الحدر، كوثر، والجراح، عبد المهدي علي (2015). اتجاهات النساء الأردنيات نحو التعلم الإلكتروني غير المترامن في استكمال تعليمهن والصعوبات التي تحول دون ذلك من وجهة نظرهن. المؤتمر الدولي السادس لكلية العلوم التربوية / جامعة الزرقاء، التربية في بيئة رقمية متجددة. الجزء الثاني، 453- 482.
- السماني، محمد الطيب الطاهر (2015). معوقات تطبيق برامج التليم عن بعد بكلية التربية في جامعة الجزيرة من وجهة نظر "اعضاء هيئة التدريس". المؤتمر الدولي السادس لكلية العلوم التربوية / جامعة الزرقاء، التربية في بيئة رقمية متجددة. الجزء الثاني، 165- 206.
- عكة، محمد ابراهيم؛ واطمزي، جميل احمد (2012). دور شبكة الإنترنت في زيادة فعالية التعليم والتعلم الجامعي الفلسطيني من وجهة نظر طلبة الجامعات المنتظمة في مدينة بيت لحم. المؤتمر الدولي الأول لتقنيات المعلومات والاتصالات في التعليم والتدريب. الحمامات، تونس : 7-10/5/2012.
- محمد، جبرين عطية (2010). اتجاهات طلبة الدراسات العليا في الجامعة الهاشمية نحو تطبيقات التعلم الإلكتروني. [www.mohssin.com](http://www.mohssin.com) استرجع في 2015/8/5
- نظام التعليم الإلكتروني (2015). جامعة الزقازيق استرجع من الموقع <http://www.misweb.zu.edu.eg/zagweb/mainer/html/hlum>
- وزارة التربية والتعليم، (2006)، الاستراتيجية الوطنية للتعليم. عمان: وزارة التربية والتعليم.
- Borstorff, P. C., & Lowe, S. L. (2007). Student perceptions and opinions toward elearning in the college environment. *Academy of Educational Leadership Journal*, 11(2), 13–30.
- Charles,B. and Issifu,Y. (2015). Innovation in education: Students' perceptions of implementing ICT in learning in second-cycle institutions in Ghana. 7th World Conference on Educational Sciences, (WCES-2015).
- EELU. (2015). Egyptian E-Learning University. Retrieved from [http://www.eelu.edu.eg/index.php/home\\_ar](http://www.eelu.edu.eg/index.php/home_ar)
- Electronic Study universities. (2015). Ministry of Higher Education and Scientific Research. UAE. Retrieved from (<http://www.mohe.gov.ae/Ar/E-services/Pages/Electronic.Recomended-Institute.aspx>).
- European University Association,2014
- Ginns, P., & Ellis, R. (2007). Quality in blended learning: Exploring the relationships between on-line and face-to-face teaching and learning. *The Internet and Higher Education*, 10(1), 53-64.
- Kar, D., Saha,B., & Shandra, B.(2014). Attitude of university students towards E-learning in West Bangal. *American Journal of Educational Research*,3,8. 669-673.
- Nguyen,H. (2015). The challenges of distance education in Vietnammes schools. *International Journal of Technological Research and Applications*.

- Papaoannon, P., & Charalambous, K. (2011). Principals attitudes towards ICT and their perceptions about the factors that facilitate or inhibit ICT integration in primary schools of Cyprus. *Journal of Information Technology Education, 10*, 349-369.
- Ralfe, V., Alcoccer, M., Bentley, E., Milne, D., & Sahling, J.M. (2008). Academic staff attitudes towards electronic learning in arts and science. <http://www.eurd/Org/>. Retrieved 10/2015.
- Rhema, A., & Miliszewski, I. (2014). Analysis of student attitudes towards E-learning : The case of engineering students in Libya. *Issues in Informing Science and Information Technology, 11*, 169-190.
- StudyPortals. (2015). International Student Associations. Retrieved from <http://www.distancelearningportal.com>
- Wells, P., de Lange, P., & Fieger, P. (2008). Integrating a virtual learning environment into a second-year accounting course: determinants of overall student perception. *Accounting & Finance, 48*(3), 503-518.
- Wong, L. (2013). Student engagement with online resources and its impact on learning outcomes. *Journal of Information Technology Education: Innovations in Practice, 12*, 129-146. Retrieved from <http://www.jite.org/documents/Vol12/JITEv12IIPp129-146Wong%20FT116.pdf>
- Wong, L., & Fong, M. (2014). Student attitudes to traditional and online methods of delivery. *Journal of Information Technology Education: Research, 13*, 1-13. Retrieved from <http://www.jite.org/documents/Vol13/JITEv13ResearchP001-013Wong0515.pdf>

### (استبانة)

آراء طلبة التوجيهي في الحصول على البكالوريوس عبر الدراسة الإلكترونية " والإيجابيات والسلبيات واتخاذ قرار الدراسة فيها "

عزاءنا طلبة التوجيهي:

تحية طيبة، وبعد،،

فإن هذه الدراسة هدفها الكشف عن مدى استعداد طلبة التوجيهي بعد النجاح في الإمتحان بإذن الله تعالى، للتسجيل في جامعة معروفة تكون الدراسة فيها عن طريق حضور المحاضرات والتفاعل مع الأستاذ المحاضر والطلبة عن طريق شبكة (النت) الإلكترونية للحصول على الشهادة منها، ودونما حاجة الى الحضور والدوام اليومي الإجباري.

وتجدون مجموعة من الفقرات التي تبين النقاط الإيجابية والسلبية التي من المحتمل ان يحصل عليها الطالب اذا سجل في مثل هذا النوع من الدراسة الجامعية. وقد وضع امامها خمسة اختيارات هي: (وافق على محتوى الفقرة بدرجة: " كبيرة جداً -- كبيرة -- وسط -- قليلة -- قليلة جداً ").

\*\* المطلوب هو :

1. ضع علامة (√) أمام كل فقرة، وتحت الإختيار الذي يعبر عن رأيك. الرجاء الإجابة عن جميع الفقرات.
2. حدد ((القرار الذي سوف تتخذه)) والموجود في نهاية الإستبانة : هل توافق على الدراسة في هذه الجامعة ام لا توافق، بعد ان تكون قد كونت فكرة عنها من حيث ايجابياتها وسلبياتها.

\*\*√\*\* يرجى ذكر البيانات التالية :

جنس الطالب/الطالبة: أنثى \_\_\_\_\_ ذكر \_\_\_\_\_.

المعدل في امتحان التوجيهي(المحاولة الأولى) (\_\_\_\_\_).

شكراً لتعاونكم



## فاعلية برنامج إرشادي مدرسي في تحقيق التوافق النفسي والاجتماعي لدى طالبات المرحلة المتوسطة بالمملكة العربية السعودية

أيمن محمد طه عبد العزيز (1)

رنا جمعة صباح (2)

**المخلص:** هدفت هذه الدراسة للتعرف على فاعلية برنامج إرشادي نفسي مدرسي في تحقيق التوافق النفسي والاجتماعي لدى طالبات المرحلة المتوسطة بالمملكة العربية السعودية من ذوي التوافق المنخفض. وقد استخدم الباحثان مقياس هيو.م. بيل للتوافق النفسي والاجتماعي كاختبار قبلي وبعدي، كما أعد الباحثان برنامج إرشادي لتحسين التوافق النفسي والاجتماعي لدى طالبات المرحلة المتوسطة بمدينة الخبر بالمملكة العربية السعودية، واتبعا في هذه الدراسة المنهج التجريبي باستخدام تصميم المجموعتين التجريبية والضابطة بالاختبار القبلي والبعدي. وقد طبق مقياس هيو.م. بل للتوافق النفسي والاجتماعي على عينة مؤلفة من (300) طالبة من طالبات المرحلة المتوسطة الصف الأول والثاني والثالث متوسط بالمدرسة المتوسطة الرابعة بمدينة الخبر بالمملكة العربية السعودية. ومن هؤلاء الطالبات تم اختيار (80) طالبة من ذوي الدرجات المنخفضة في مقياس هيو.م. بيل للتوافق النفسي والاجتماعي، اختبر نصفهم كمجموعة تجريبية، والنصف الآخر كمجموعة ضابطة بطريقة عشوائية بسيطة. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: حصل طالبات المرحلة المتوسطة بمدينة الخبر بالمملكة العربية السعودية على درجات منخفضة في مقياس التوافق النفسي والاجتماعي، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعة التجريبية والضابطة في التوافق النفسي والاجتماعي بعد تطبيق البرنامج لصالح المجموعة التجريبية وايضاً توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعة التجريبية والضابطة في أبعاد مقياس هيو.م. بيل (الانفعالي، الاجتماعي، المنزلي) بعد تطبيق البرنامج الإرشادي لصالح المجموعة التجريبية بينما لا توجد فروق بين المجموعتين في بعد التوافق الصحي.

الكلمات المفتاحية: البرنامج الإرشادي، التوافق النفسي والاجتماعي، طالبات المرحلة المتوسطة

### The effectiveness of a school counseling program to achieve psychological and social adjustment of intermediate school students in Saudi Arabia

Ayman Mohamed Taha A. Aziz

Rana Jomaa Sabbah

**Abstract:** This study aims at testing the efficiency of school counseling program on developing psychological and social adjustment of intermediate school students for poor adjustment in the Kingdom of Saudi Arabia. The researchers have used “Bell’s Adjustment Measure” as pre and post –overall test. Moreover, the researchers have conducted a Counseling Program for developing psychological and social adjustment of female intermediate school students in Kingdom of Saudi Arabia. The researchers applied the experimental methodology by using two groups the experimental and the controlled one in the pre and post –overall test. The Bell’s Adjustment Measure is applied to sample of (300) female students of secondary schools from sixth, seventh and eighth grades in The Forth Middle School at AlKhobar city in the Kingdom of Saudi Arabia. , (80) students of them were selected as sample, of lower scores using Bell’s Adjustment Measure of psychological and social adjustment. Half of those students were randomly assigned in a simple way as an experimental group, and the other as a controlled group .The study obtained the following results: The female students of secondary school in Kingdom of Saudi Arabia suffer of low psychological adjustment, There are significant differences with statistical indications of psychological and social adjustment between the experimental and controlled groups after applying the program for the benefit of experimental controlled group, and There are significant differences with statistical indications between the experimental and controlled groups of Bell’s Adjustment Measure (emotional, social and domestic) after applying the counseling program for the benefit of experimental group ,however there were no differences between the two groups at the health adjustment measure.

**Keywords:** counseling program, psychological and social adjustment, intermediate school.

(1) أستاذ الإرشاد النفسي المساعد بكلية التربية جامعة الخرطوم.

(2) منسقة أنظمة جودة. قسم علاقات المرضى. مستشفى الراعيه بروكير. السعودية، ranasabbah13@gmail.com

**مقدمة:**

ظهرت الحاجات المختلفة إلى الإرشاد النفسي بصورة واضحة نتيجة التطور الذي تناول المجتمع، فأدى إلى اختلاف الظروف التي يعيش فيها الفرد، وتعددت النظم الاجتماعية التي يخضع لها، ونمو عمليات التطبيع الاجتماعي التي يمر بها، حتى يصبح عضواً نافعا في الجماعة التي ينتمي لها، وقد صاحب هذا التعدد الالتزامات والمطالب المفروضة على الفرد وتعددت أساليب إشباعها، ثم تعددت أساليب التوافق التي يجب على الفرد تعلمها وإتباعها. وأصبح لبرامج التوجيه والإرشاد النفسي مكانة مهمة في العملية التربوية من أجل بناء شخصية الطلاب بناءً متكاملًا ومساعدتهم لتنمية إمكاناتهم وقدراتهم وتحقيق التوافق النفسي، وحتى يتحقق ذلك فلا بد من وجود أخصائي نفسي مدرسي قادر على تقديم الخدمات الإرشادية للطلاب على أفضل وجه. حيث يعد الاهتمام بتوفيرها دليلاً على الاهتمام بالطلاب وتنشئتهم بشكل سوي داخل مجتمعاتهم. عقل (2000).

وبما أن طلاب المرحلة المتوسطة يعدون عمرياً ضمن مرحلة المراهقة، لذا لزم على القائمين على أمرها إعطاءها مزيداً من الرعاية والاهتمام باعتبار أن مرحلة المراهقة هي المرحلة التي ينطلق فيها الفرد من النطاق الأسري الضيق إلى نطاق المجتمع الواسع بشكل عام؛ ليس في العلاقات الفردية التي تربطه بالآخرين فحسب بل فيما يتعلق بالنظم الاجتماعية السائدة من عادات وتقاليد وأعراف وغيرها.

ويرى الجسماني (د:ب) إن المراهقة هي فترة تغيرات بيولوجية ونفسية واجتماعية فضلاً عن أنها فترة امتداد زمني، فهذه الفترة التي تمتد فيها من بين عمر (11-18) عاماً تقريباً تعد أشد مراحل العمر تازماً ذلك لأن المراهق في هذه المرحلة يبدأ في إعادة النظر بوجوده مجدداً فيفكر بذاته ويستعيد سابق خبراته ويمحصها لمعاييره الجديدة.

أوضح الغالي (1992) أن حاجات المراهقين ورغباتهم النفسية والاجتماعية تتخذ في هذه المرحلة أشكالاً ومظاهر جديدة وتستدعي إشاعات ومتطلبات من نوع آخر فعلى الصعيد الفسيولوجي تبرز رغبات الشباب الجنسية المحملة بجملة من التوترات الداخلية نتيجة الصراع بين الأطر المرجعية التي ستنجح لهم إشباعها تبعاً لنوع القيم السائدة وطبيعة الممنوعات والمسموحات المتبعة داخل هذه الأطر، إما على المستوى العاطفي فإن رغبات المراهقين وحاجاتهم تنهياً وتستعد للتعامل مع مؤسسات جديدة مثل الأندية والأحزاب ومؤسسات العمل، وذلك بهدف تحقيق الاستقلال المادي والمكانة الاجتماعية والمسئولية الذاتية، إما على المستوى الذهني فإن حاجات المراهق ورغباته في المعرفة والتعلم تتخذ أبعاداً ومظاهر جديدة تتمثل في بذل مجهود أكبر لمسيرة ما يزر به العصر الحالي من تطور علمي وتقدم تكنولوجي، ورغم ما تحققه هذه المرحلة للمراهقين من نمو وارتقاء على مختلف الأصعدة، حيث تكتمل قدراتهم وتبرز مكانتهم وتتفق مواهبهم وتعزز طاقاتهم ويصبحون بالتالي مؤهلين للمشاركة وإبداء الرأي والتكيف المستقل، فإنه يبقى مع ذلك تعرضه في حياته اليومية لعدة أنماط من المعاناة والمستجدات التي تتوزع بين المشكلات الاقتصادية والاجتماعية ثم العاطفية والسلطوية فالمرهق يتحول إلى ميادين تتصارع فيه قوى مختلفة منها ما هو بيولوجي، ومنها ما هو نفسي، ومنها ما هو اجتماعي انه يصبح محور صراع بين قوى متباينة الأصول ومتفاوتة المطالب والأهداف وعليه أن يرضيها ويوفق بينها وكلما نجح في ذلك سارت حياته النفسية والاجتماعية سيراً سوياً واتجهت شخصيته إلى الاتزان والاستقرار وكلما فشل في ذلك ظهر الاضطراب وعدم الاستقرار في سلوكياته وتصرفاته وكانت النتيجة إما انحرافاً معيناً واما اضطراباً نفسياً واجتماعياً وعقلياً. والطالبة المراهقة في المجتمع السعودي لديها نفس التغيرات في مرحلة المراهقة وتحتاج إلى برامج مدرسية إرشادية لتحسين توافقها النفسي الاجتماعي وتوضيح دورها في مجتمعها لتكون إنسانة منتجة في مجتمعها.

## مشكلة الدراسة

يعد التوافق النفسي من الموضوعات الأساسية في علم النفس بشكل عام، بل ويعتبره البعض الموضوع الأوحد لعلم النفس، ومطلوب تحقيقه في كافة نواحي الحياة بمختلف المراحل النمائية. وفي هذه الدراسة، والتي موضوعها الرئيس في التوافق النفسي والاجتماعي لطالبات المرحلة المتوسطة، واللائي يعتبرن في مرحلة المراهقة بحكم أعمارهن، فتسعي هذه الدراسة للتحقق من فاعلية البرنامج الإرشادي المعد في تحقيق التوافق النفسي والاجتماعي لهن. يمكن تحديد مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

- 1- هل تعاني طالبات المرحلة المتوسطة بمدينة الخبر بالمملكة العربية السعودية من سوء التوافق النفسي الاجتماعي؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة في التوافق النفسي الاجتماعي لطالبات المرحلة المتوسطة بمدينة الخبر، بعد تطبيق البرنامج؟

## فروض الدراسة

- 1- تعاني طالبات المرحلة المتوسطة بمدينة الخبر بالمملكة العربية السعودية من سوء التوافق النفسي الاجتماعي.
- 2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة 0.05 بين المجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة في التوافق النفسي الاجتماعي لطالبات المرحلة المتوسطة بمدينة الخبر، بعد تطبيق البرنامج وذلك لصالح المجموعة التجريبية.

## أهداف الدراسة:

- 1- تصميم وتجريب برنامج إرشاد نفسي لتحقيق التوافق النفسي الاجتماعي لطالبات المرحلة المتوسطة بمدينة الخبر بالمملكة العربية السعودية.
- 2- التعرف على فاعلية البرنامج الإرشادي النفسي المدرسي في تحسين التوافق النفسي الاجتماعي لطالبات المرحلة المتوسطة بمدينة الخبر بالمملكة العربية السعودية.

## أهمية الدراسة:

### أولاً: الأهمية العلمية (النظرية):

- 1\_ تعد هذه الدراسة (في حدود علم الباحثان) أول دراسة تدرس دور التوجيه والإرشاد النفسي في تحسين التوافق النفسي الاجتماعي لطالبات المرحلة المتوسطة بمدينة الخبر بالمملكة العربية السعودية.
- 2\_ إبراز الدور الهام الذي يلعبه التوجيه والإرشاد النفسي في الحياة المدرسية وخاصة في المرحلة المتوسطة.
- 3\_ قد تسهم هذه الدراسة في توضيح أهمية التوجيه والإرشاد النفسي في تحسين التوافق النفسي الاجتماعي للطلاب، ولفت نظر المسؤولين لضرورته.
- 4\_ يمكن أن تكون هذه الدراسة الحالية إضافة إلى المهتمين بعلم نفس النمو وخاصة النمو بمرحلة المراهقة بما يساعد على إدراك احتياجاتهم النفسية الاجتماعية، والمهتمين بجانب التوجيه والإرشاد في الحياة المدرسية وخاصة المرحلة المتوسطة، والمهتمين بقطاع البرامج التعليمية لطالبات المرحلة المتوسطة.

### ثانياً: الأهمية العملية (الجانب التطبيقي)

- 1- قد يساهم برنامج هذه الدراسة في تحقيق الصحة النفسية لطالبات المرحلة المتوسطة وتوجيههن وإرشادهن والتقليل من مظاهر سوء توافقهن النفسي والاجتماعي.

- 2- تعين هذه الدراسة الباحثين بهذا المجال لوضع برامج إرشادية أو علاجية لتعديل أو علاج مشكلات نفسيه أو اجتماعية أخرى خاصة للمرحلة المتوسطة.
- 3- تساهم في توجيه الآباء والأمهات في إدراك الأساليب التي تساعد على توافق أبناءهم نفسياً واجتماعياً.

## مصطلحات الدراسة

**1-التوجيه والإرشاد النفسي:** التوجيه والإرشاد النفسي هو عملية بناءة تهدف إلى مساعدة الفرد لكي يفهم ذاته، ويدرس شخصيته ويعرف خيروه ويحدد مشكلاته، وينمي إمكانياته، ويحل مشكلاته في ضوء معرفته، ورغبته، وتعليمه وتدريبه لكي يصل إلى تحديد وتحقيق أهدافه وتحقيق الصحة النفسية والتوافق شخصياً وتربوياً ومهنياً وأسرياً وزواجياً. (زهران 1980)

ويعرفه الباحثان إجرائياً بأنه العملية التي يقوم بها المرشد النفسي المدرسي بهدف مساعدة طالبات المرحلة المتوسطة ليدركن مشكلاتهن وطرق حلها بطريقة فعالة بهدف تحقيق التوافق النفسي الاجتماعي.

**2-التوافق النفسي الاجتماعي:** التوافق النفسي الاجتماعي هو قدرة الفرد على أداء وظيفته في الحياة بنجاح، من خلال أهدافه وإمكانياته والفرص المكفولة له، وفي إطار بيئته الاجتماعية والاقتصادية. (المغربي، 1999)

ويعرفه الباحثان إجرائياً بأنه تلك الدرجة من السواء النفسي الاجتماعي الذي يمكن طالبات المرحلة المتوسطة من التفاعل الإيجابي مع من حولهن وذلك باكتسابهن للثقة بالنفس والقدرة على الانسجام والتفاعل السوي مع رفيقاتهن وأسرة المدرسة إضافة إلى مجتمعهن المحيط وما يشمله من أسرة وعلاقات اجتماعية متنوعة من أجل القيام بالدور المنوط بهن بنجاح في الحياة وتحقيق أهدافهن التي يصبون إليها وفقاً لإمكانياتهم وقدراتهن ضمن إطار مجتمعهن وعاداته وتقاليده.

**3-المرحلة المتوسطة:** المرحلة المتوسطة هي المرحلة الوسطى من التعليم العام بحيث يسبقها المرحلة الابتدائية ويليهها المرحلة الثانوية وفي سياسة التعليم في المجتمع السعودي تعد المرحلة المتوسطة مرحلة ثقافية عامه يراعى فيها نمو وخصائص المرحلة العمرية التي يمر بها الطلية وتشارك غيرها في تحقيق الأهداف العامة من التعليم (الحقيل 1983).

ويعرفه الباحثان إجرائياً بأنها المرحلة الوسطى للسلم التعليمي للتعليم العام والتي تلي المرحلة الابتدائية وتسبق الثانوية وتتضمن هذه المرحلة مجموعه من الأهداف التربوية والتعليمية والمعرفية والخبرات والمهارات التي يفترض أن تلبي احتياجات هذه المرحلة ومتطلباتها؛ علماً أن هذه المرحلة تتضمن بدايات مرحلة المراهقة.

**4-مدينة الخبر:** هي إحدى مدن المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية. تقع جنوب الدمام التي تبعد عنها بمسافة 17 كم، وتبعد عن مدينة الظهران 10 كم تقريباً. وقد ازدهرت الخبر بعد اكتشاف النفط خاصة وأن المنطقة الشرقية هي المنطقة الأكثر والأهم في إنتاج النفط في المملكة العربية السعودية حيث أن غالبية الناتج من النفط في السعودية من المنطقة الشرقية.

**5- البرنامج الإرشادي :** تعرفه بهارد (1987) بأن البرنامج هو تكنيك دقيق ومحدد يتبعه المرشد في تهيئة وإعداد الموقف الإرشادي بقاعة مجهزة ومحددة بمدة زمنية محددة وفقاً لتخطيط وتصميم هادف محدد يظهر فيه التكافل المنشود ويعود على الفرد بالنمو المرغوب فيه. ويعرفه محمد صالح بهجت (1987) بأنه وسيلة أساسية لتحقيق النمو النفسي والاجتماعي. وتعرفه (حسين 1989) على انه الخطة التي تتضمن عدة أنشطة تهدف إلى مساعدة الفرد على الاستبصار بسلوكه والوعي بمشكلاته وتدريبه على حلها وعلى اتخاذ القرارات اللازمة بشأنها، هذا إلى جانب سعيه نحو توظيف طاقات الفرد وتنمية قدراته ومهاراته.

ويعرف إجرائياً في هذه الدراسة علي انه مجموع المهارات والأنشطة والمعارف التي وضعت من أجل تحقيق التوافق النفسي والاجتماعي لطالبات المرحلة المتوسطة بمدينة الخبر.

**الدراسات السابقة:**

**1- دراسة حسن أحمد الداهري (2001): بعنوان: مشكلات الطلبة في المرحلة الإعدادية حاجاتهم الإرشادية في دولة الإمارات العربية المتحدة**  
والتي هدفت إلى تحديد المشكلات التي يعاني منها طلبة المرحلة الإعدادية في دولة الإمارات العربية المتحدة , فضلا عن الحاجات الإرشادية التي تلبي متطلبات تلك المشكلات وفق متغيري الجنس , وجنسية الطالبة (وافدين , ومواطنين). وكانت الاداة المستخدمة , استبانة تنطوي على 80 فقرة طبقت على عينة مؤلفة من 422 طالبا و422 طالبة من الدارسين في دولة الإمارات في المرحلة الإعدادية. وأسفرت النتائج عن تنوع المشكلات التي يعاني منها الطلبة. وأن الذكور أكثر معاناة من الإناث من هذه المشكلات , وأن المواطنين الإماراتيين يعانون من مشكلات متنوعة أكثر من الطلبة الوافدين , ثم حدد الباحث بعض الحاجات الإرشادية لمساعدة الطلبة على حل هذه المشكلات.

**2- دراسة هالة محمد (2002) بعنوان المشكلات النفسية والاجتماعية للطلاب المراهقين بالمرحلة الثانوية بمحافظة أدمرمان.**

هدفت هذه الدراسة لمعرفة مشكلات المراهقين النفسية والاجتماعية للطلاب بالمرحلة الثانوية بمحافظة أدمرمان ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وتم اختيار العينية من المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة أدمرمان والتي بلغ حجمها (400) طالبا وقد تم تقسيمها كالأتي 225 طالبا و175 طالبة ,طبقت الباحثة مقياس المشكلات النفسية والاجتماعية والذي أعدته الباحثة كوسيلة لجمع المعلومات وقد تم تحليلي بيانات الدراسة إحصائيا , وتوصلت الباحثة لنتائج التالية :

1. لا توجد مشكلات نفسية واجتماعية وسط المراهقين بدرجة دالة إحصائيا.
2. لا توجد علاقة إرتباطية بين مشكلات المراهقين النفسية والاجتماعية ومستوى الدخل الشهري للأسرة.
3. لا توجد علاقة بين مشكلات المراهقين النفسية والاجتماعية وترتيب المراهق الميلادي.
4. لا توجد علاقة بين مشكلات المراهقين النفسية والاجتماعية والمستوى التعليمي للوالدين.
5. لا توجد فروق في مشكلات المراهقين والمراهقات النفسية والاجتماعية.
6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مشكلات المراهقين النفسية والاجتماعية للعمر والفصل الدراسي.
7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مشكلات المراهقين النفسية والاجتماعية تبعا للسكن.
8. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مشكلات المراهقين النفسية والاجتماعية تبعا لوظيفة الوالدين.

**3- دراسة أيمن محمد طه عبد العزيز (2008) أثر برنامج إرشاد نفسي في تحسين التحصيل والتوافق الدراسي لطلاب المرحلة الثانوية بمدينة الخرطوم**

هدفت هذه الدراسة إلي تصميم وتجريب لبرنامج إرشاد نفسي في التحصيل الدراسي والتوافق المدرسي، ومعرفة أثر هذا البرنامج في المتغيرين التابعين في هذه الدراسة. وكذلك هدفت إلي معرفة الفروق بين البنين والبنات في التحصيل الدراسي والتوافق المدرسي. وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج التجريبي، بتصميم المجموعة الضابطة مع اختبار بعدي فقط. وقد تمثل مجتمع الدراسة في طلاب المرحلة الثانوية للصفين الأول والثاني للجنسين (البنين، البنات) بمدينة الخرطوم. اختيرت عينة الدراسة بالطريقة الطبقية العشوائية المتساوية، وقد بلغ حجمها (210 طالباً وطالبة) بواقع (53 طالباً بالصف الأول بنين و(52) طالبة من الصف الأول بنات و(54) طالباً بالصف الثاني بنين و(51) طالبة من الصف الثاني بنات، قسموا إلي مجموعتين الأولى ضابطة والثانية تجريبية. وتمثلت أدوات الدراسة في برنامج إرشاد نفسي من تصميم الباحث

ومقياس التوافق الدراسي لهنري بورو والاختبارات التحصيلية الموحدة من وزارة التربية والتعليم، ومن أجل مجانسة العينتين التجريبيية والضابطة استخدم الباحث مقياسي المستوى الاجتماعي الاقتصادي لخالد الطحان واختبار رافن للمصفوفات المتتابعة العادي والذي قننه على البيئة السودانية محمد الأمين الخطيب ومهيد محمد المتوكل. واستخدم الباحث اختبار "ت" لعينتين مستقلتين للمجانسة بين العينتين التجريبيية والضابطة في كل من عُمر الطلاب، المستوى الاجتماعي الاقتصادي والذكاء. وباستخدام اختبار "ت"، توصلت الدراسة للنتائج التالية: -

1- لا توجد فروق بين متوسطي العينة التجريبيية والعينة الضابطة في التحصيل الدراسي وذلك بعد تنفيذ البرنامج.

2- توجد فروق بين متوسطي العينة التجريبيية والضابطة في التوافق الدراسي، وذلك بعد تنفيذ البرنامج، لصالح المجموعة التجريبيية.

3- توجد فروق في التحصيل الدراسي بين البنين والبنات لكل أفراد العينة لصالح البنات. 4- لا توجد فروق في التوافق الدراسي بين البنين والبنات لكل أفراد العينة.

5-دراسة امينه رزق (2008) بعنوان مشكلات طلبة المرحلة الثانوية وحاجاتهم الارشادية (دراسة ميدانية على عينة من الطلبة في محافظة دمشق):

هدفت هذه الدراسة إلى تعريف الحاجات الإرشادية لطلبة المرحلة الثانوية من خلال سبر المشكلات التي يعانون منها وفق عدة مجالات , فضلا عن ذلك تعريف دلالة الفروق في هذه المشكلات وفقا لمتغيرات الصف الدراسي , والجنس والتخصص. تكونت عينة البحث من 423 طالبا وطالبة من المستويات الثلاثة لهذه المرحلة من الجنسين أيضا ومن التخصص العلمي والأدبي. تناولت مجالات أساسية التي اندرجت تحتها المشكلات هي: الدراسية , والشخصية , الانفعالية , والأسرية , والاجتماعية , والصحة البيئية.

وبينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في هذه المتغيرات بين الذكور والإناث , وكذلك بين التخصصات العلمية والأدبية , ولكن هذه الفروق كانت واضحة بالنسبة لمتغير الصف الدراسي , حيث زادت هذه المشكلات بجميع مجالاتها عند طلبة الثالث الثانوي , نتيجة لما يعانون من ضغوط دراسية , شكلها قلق المستقبل , والرغبة بالنجاح والتحدي , ومدى انعكاس هذا البعد على أبعاد الشخصية لديهم كافة

6- دراسة كستوفر سنك chistopher Sink وهيثر سترو 2003Heathe Stroh

وكانت بعنوان تنمية التحصيل الدراسي في المدارس الابتدائية وفقاً لبرنامج إرشاد نفسي منظم. وهدفت هذه الدراسة إلى تصميم وتجريب برنامج للإرشاد النفسي لطلاب المدارس الابتدائية لتنمية التحصيل الدراسي لديهم، وذلك عن طريق الإرشاد المعرفي. وتكونت العينة من 150 مدرسة ابتدائية، وأكثر من 500 طالب. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر للبرنامج الإرشادي المصمم في التحصيل الدراسي.

من العرض السابق يتضح أن معظم الدراسات، بمختلف المجتمعات، قد تناولت المشكلات الخاصة بالطلاب والحاجات الإرشادية لهم، وكلها تسعى من خلال الكشف عن المشكلات التي تواجههم وحتى يتم الحصول على التوافق النفسي والذي يعتبر هدفاً مهماً في تحقيق الصحة النفسية، وقد استفاد الباحثان من الاطار النظري لهذه الدراسات بشكل ملموس، وكذلك في اعداد البرنامج ومحتوياته.

**إجراءات ومنهج الدراسة:**

**منهج الدراسة:**

استخدم الباحثان في هذه الدراسة المنهج التجريبي باعتبارها دراسة تجريبية هدفها التعرف على فاعلية برنامج ارشادي نفسي (كمتغير مستقل) في تحقيق التوافق النفسي الاجتماعي (كمتغير تابع), واستخدم منهج تصميم المجموعتين : مجموعة ضابطة ومجموعة تجريبية , مع القياس القبلي والبعدى لكل مجموعة , وفي هذا التصميم يتم تعيين الأفراد على المجموعتين تعييناً عشوائياً أولاً ,

ثم تختبر كلا المجموعتين اختباراً قلوباً , وبعد ذلك تخضع المجموعة التجريبية للمتغير المستقل , ويحجب عن المجموعة الضابطة , وبعد نهاية مدة التجربة يتم اختبار المجموعتين اختباراً بعدياً لقياس الأثر الذي أحدثه تطبيق المتغير المستقل العساف (1988).

### مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في طالبات المرحلة المتوسطة بالصفوف الأول والثاني والثالث بالمدارس الحكومية بمدينة الخبر، حيث تقتصر هذه الدراسة على طلبة الصفين الأول والثاني والثالث بالمرحلة المتوسطة داخل حدود مدينة الخبر، بالمدارس الحكومية، ويخلو مجتمع الدراسة من المدارس الخاصة والنموذجية وكذلك المدارس الحرفية والدينية والتأهيل النسوي والتجارية. ويتكون مجتمع هذه الدراسة من طالبات المرحلة المتوسطة بالمدارس الحكومية المدرسة المتوسطة الرابعة بالخبر بالصفوف الأول والثاني والثالث متوسط، ويبلغ مجموع طالبات المدرسة حسب إحصائية الإدارة 326 طالبة , ويبلغ مجموع طالبات المرحلة المتوسطة بمدينة الخبر حسب إحصائيات الوزارة 9163 طالبة بالمدارس الحكومية

### عينة الدراسة:

أخذت عينة الدراسة عشوائية طبقه متساوية بطريقة تطبيق الاختبار القبلي (مقياس التوافق النفسي الاجتماعي لطالبات المرحلة المتوسطة هيو. م بل بعد تحكيمه من المحكمين) من أظهرت من الطالبات درجات متدنية بعد تطبيق المقياس، بلغ مجموعها 300 طالبة مقسمة حسب النتائج للطالبات الحاصلات على أقل من نصف المجموع في الاختبار القبلي وكان عددهن 80 طالبة قسماً كالتالي 40 طالبة مجموعة تجريبية و40 طالبة مجموعة ضابطة على مجموعتين ضابطة وتجريبية وتم اختيارها بناءً على النتائج في الاختبار القبلي. والجدول التالي يوضح توزيع أفراد العينة.

### جدول رقم (3) يوضح توزيع أفراد العينة من حيث المستوى الصفّي

المجموعة	الصف	طالبات
المجموعة التجريبية	الأول	24
	الثاني	11
	الثالث	5
المجموعة الضابطة	الأول	14
	الثاني	13
	الثالث	13
المجموع		80

### أدوات الدراسة:

- اعتمد الباحثان في جمع البيانات والمعلومات لهذه الدراسة على الأدوات التالية:-  
 1/ مقياس التوافق لطلاب وطالبات المدارس والجامعات (هيو. م. بل) اختبار قبلي وبعدي.  
 2/ برنامج للتوجيه والإرشاد النفسي.

### وصف مقياس هيو.م. بيل

يعد من أشهر المقاييس للتوافق وقد صدر هذا عن مطبعة استانفورد عام 1934 وهو من وضع (هيو. م. بيل) وظهرت الترجمة العربية لها عام 1960 بعنوان "اختبار التوافق للطلبة" وتتكون من "160" بنداً في النسخة الأمريكية بينما تحتوي النسخة المصرية على "140" بنداً وتجاب بنعم أو لا أو؟ وقد عربت الترجمة المصرية علي يد محمد عثمان نجاتي وتقيس هذه

البطارية أربعة جوانب للتوافق : التوافق المنزلي ويرمز له (أ) والصحي ويرمز له (ب) والاجتماعي ويرمز له (ج) والانفعالي ويرمز له (د). وكل بعد يشمل (35) بنداً والأبعاد هي :

أرقام العبارات	الخصائص السيكومترية	البعد
-43-38-33-29-27-25-23-14-11-6-2 -87-84-79-74-69-66-63-58-54-50-47 -119-124-115-111-107-102-99-94-90 .139-137-133-129	ويدل على درجة التوافق من الناحية الصحية	التوافق الصحي
-49-44-39-36-31-26-22-19-15-12-8-5 -93-91-88-83-80-76-70-65-61-56-53 -130-122-118-114-110--104-100-96 .140-135	يقيس الميل الي الخضوع والانسحاب في العلاقات الاجتماعية مقابل السيطرة والعدوان في الاتصالات الاجتماعية	التوافق الاجتماعي
-46-41-37-34-32-30-24-21-16-13-9-7 -97-92-86-82-78-72-67-62-59-55-51 -131-126-121-117-112-108-103-101 .105-18-138-134	يشير لدرجة التوافق في الحياة المنزلية	التوافق المنزلي
-45-42-40-35-28-20-17-10-4-1-1 -81-77-75-73-71-68-64-60-57-52-48 -120-116-113-109-106-98-95-89-85 .136-132-138-128 125-123	يشير للاتزان في الحياة الانفعالية	التوافق الانفعالي

#### مفتاح تصحيح المقياس:

بناءً على الخيارات (نعم، لا، ؟) تعطى درجتين للعبارة التي تدل على التوافق، ودرجة واحدة إذا كانت الإجابة لا تدل على التوافق، وصفرًا إذا كانت الإجابة عن السؤال على علامة الاستفهام. ثم تجمع درجات المقياس في كل بُعد ومن ثم جمع الدرجات في الأبعاد للمقياس ككل.  
**الصدق الظاهري :**

قام الباحثان بعرض المقياس على مجموعة من المحكمين لإبداء آرائهم في مدى وضوح العبارات ومدى علاقتها بالسمة التي يقيسها المقياس. وقد وجّه المحكمون بتعديل صياغة العبارات من الصيغة المذكور إلى الصيغة المؤنثة، وكذلك وجهوا بتعديل بعض العبارات وحذف البعض الآخر وأيضاً حذف بعض البنود.

**صدق الاتساق الداخلي وثبات المقياس:** وللتأكد من صدق الاتساق الداخلي للبنود أجري الباحثان معامل ارتباط بيرسون، ولحساب الثبات تمت معالجته عن طريق معادلة الفا كرونباخ.

البعد الاسري			البعد الاجتماعي			البعد الصحي			البعد الإنفعالي		
البند	الإرتباط	الفا	البند	الإرتباط	الفا	البند	الإرتباط	الفا	البند	الإرتباط	الفا
-1	.193	.233	-3	.336 (*)	.034	-2	.040	.807	-1	.193	.233
-4	.096	.555	-5	.337	.042	-6	.063	.699	-4	.096	.555
-10	.253	.116	-8	.081	.618	-20	.480 (**)	.002	-10	.253	.116
-15	.372 (*)	.018	-11	.505 (**)	.001	-22	.332 (*)	.036	-15	.372 (*)	.018
-17	.321 (*)	.039	-13	.117	.473	-23	.418 (**)	.007	-17	.321 (*)	.039
-27	.335 (*)	.035	-19	.493 (**)	.001	-30	.220	.172	-27	.335 (*)	.035

.637	-.077	-21	.033	.337 (*)	-28	.011	.399 (*)	-40	.004	.443 (**)	-32
.228	.195	-24	.480	.115	-36	.009	.410 (**)	-45	.045	.310 (*)	-33
.050	.332	-25	.009	.408 (**)	-37	.001	.515 (**)	-48	.643	.076	-35
.421	.131	-26	.029	.345 (*)	-43	.000	.533 (**)	-51	.000	.580 (**)	-39
.045	.318 (*)	-29	.030	.380 (*)	-47	.234	.193	-55	.000	.537 (**)	-42
.037	.328	-31	.022	.362 (*)	-52	.035	.335 (*)	-58	.515	.106	-46
.000	.592 (**)	-34	.674	.069	-59	.010	.403 (**)	-61	.031	.342 (*)	-50
.281	.175	-38	.012	.394 (*)	-67	.009	.409 (**)	-64	.026	.352 (*)	-53
.040	.330 (*)	-41	.556	.096	-71	.003	.462 (**)	-66	.006	.427 (**)	-54
.000	.561 (**)	-44	.032	.390 (*)	-74	.046	.322 (*)	-69	.042	.323 (*)	-56
.003	.464 (**)	-49	.027	.350 (*)	-83	.001	.526 (**)	-73	.005	.433 (**)	-60
.048	.315 (*)	-57	.024	.356 (*)	-86	.031	.368	-76	.048	.308 (*)	-62
.002	.469 (**)	-63	.010	.401 (*)	-88	.033	.387	-80	.006	.424 (**)	-65
.159	.227	-68	.046	.318 (*)	-95	.038	.342	-84	.171	.221	-70
.178	.217	-72				.491	.112	-89	.033	.337 (*)	-82
.000	.564 (**)	-75				.014	.387 (*)	-94	.002	.477 (**)	-85
.820	-.037	-77				.001	.500 (**)	-96	.106	.260	-87
.05	.315 (*)	-79				.476	.116	-99	.132	.242	-91
.000	.526 (**)	-81							.048	.315 (*)	-92
.026	.353 (*)	-90							.033	.338 (*)	-93
.000	.621 (**)	-97							.259	.183	-98
									.045	.318	-100
0,662		الثبات	0,67		الثبات	0,67		الثبات	0,69		الثبات

### البرنامج الإرشاد النفسي :

الهدف العام : تحسين مستوى التوافق النفسي الاجتماعي لطالبات المرحلة المتوسطة بمدينة الخبر.  
الاهداف الخاصة:

1. الوصول بطالبة المرحلة المتوسطة بالمدرسة الرابعة بمدينة الخبر إلى الشخصية المتوافقة نفسياً واجتماعياً
2. مساعدة الطالبات على التغلب على المشكلات المختلفة التي تواجههن بالتوافق النفسي الاجتماعي المدرسي في مرحلة المراهقة وتتطلب التوجيه والإرشاد.
3. تطوير جميع جوانب الشخصية من خلال تنمية النواحي الانفعالية والاجتماعية.

#### الوسائل:

1. وسائل مرئية (شاشة عرض (بروجكتر) - عروض بوربوينت).
2. وسائل مكتوبة (مطويات).

1. إصدار نشرة للإدارة والمعلمين بالبرنامج وأهميته.
2. إلقاء محاضرة للطلاب عن البرامج الإرشادية والخدمات التي تقدمها.
3. الملصقات.

الفئة المستهدفة: طالبات المرحلة المتوسطة بمدينة الخبر بالمملكة العربية السعودية.

طرق الإرشاد النفسي : الإرشاد الجماعي (المحاضرات - المناقشات الجماعية).

مدة البرنامج : ستة أسابيع عدد الجلسات : 11 جلسة

التطبيق : جلستان أسبوعياً

مدة كل جلسة : 60 دقيقة

إجراءات الدراسة: بعد التحقق من الأدوات الخاصة بالدراسة (مقياس هيو م. بل والبرنامج الإرشادي)، قام الباحثان باختيار المجموعتين التجريبية والضابطة بالطريقة العشوائية البسيطة، وقد أجري الباحثان الاختبار القبلي علي المجموعتين للتأكد من عدم وجود فروق بينهما كجانسة بين العينتين والجدول التالي يوضح ذلك:

التوافق	ن	درجات الحرية	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	الاستنتاج
التجريبية	40	39	66.55	4.602	0.387	0.701	لا توجد فروق
الضابطه	40		66.20	3.291			

### تجانس العينة:

وللمجانسة بين المجموعة التجريبية والضابطة وذلك لضمان عدم وجود فروق في العينتين يتمثل في الآتي: 1/ العشوائية في اختيار العينة. 2/ جميع الطالبات في المجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة بنفس الفئة العمريه ما بين 12-15 سنه. 3/ جميع الطالبات في المجموعتين التجريبية والضابطة مستواهم الاقتصادي يتراوح ما بين جيد وجيد جدا.

### تنفيذ البرنامج:

بعد إعداد الأدوات التي استخدمت في البرنامج (النشرات , موضوعات المحاضرات , وغيره) تم التصديق لإجراء التجربة من إدارة التدريب والتطوير بوزارة التربية، وتمت الموافقة شريطة أن تكون يتم التنسيق مع المدراس المعينة وتزود دائرة التدريب والتطوير بنتائج البحث بعد الانتهاء من البحث.

تم التنسيق مع المدرسة ومقابلة المديرة وشرح البرنامج لها ومن ثم مقابلة المرشدة النفسية في المدرسة وشرح لها البرنامج وتم الاتفاق على ان تتعاون المرشدة النفسية بتطبيق جلسة واحدة فقط بعد ان تم تدريب المرشدة النفسية لتطبيقها الجلسة الإرشادية , إضافة إلى المعاونة في تطبيق المقياس على الطالبات وتجهيز الغرفة الارشادية لتطبيق برنامج الإرشاد النفسي الاجتماعي لمدة 11 جلسة بواقع جلستان في الاسبوع

### دور المرشدة النفسية في التجربة:

تقوم المرشد النفسية المعاونة بالتجربة بتطبيق جلسة إرشادية واحدة وأيضاً من مهام المرشدة النفسية المعاونة في التجربة المساعدة في توزيع الاستمارات لتطبيق المقياس القبلي، وتنفيذ الجلسة الإرشادية الجماعية الواحدة حسب المخصص لها في البرنامج الإرشادي والمساعدة في التجهيز حيث الإعداد المكاني والزمني للجلسة ومتابعة الحضور والغياب وكذلك تشغيل التقنيات لبعض الجلسات حسب الحاجة (بروجكتر) وقامت مديرية المدرسة بتوفير مكان خاصا لتطبيق جلسات البرنامج. وأيضاً توفير البيانات اللازمة عن الطالبات حسب السجلات الإرشادية الموجودة بالمدرسة.

### دور الباحثان في التجربة:

تطبيق المقياس القبلي وتحليل النتائج لاختيار العينة وتنفيذ البرنامج 11 جلسات والإشراف على البرنامج ككل وكذلك توفير الأدوات المستخدمة في التجربة عند الحاجة وتطبيق المقياس القبلي والمقياس البعدي وتحليل النتائج.

### عرض ومناقشة النتائج:

### عرض نتيجة الفرض الأول :

ينص الفرض الأول على أنه " تعاني طالبات المرحلة المتوسطة بمدينة الخبر بالمملكة العربية السعودية من انخفاض التوافق النفسي " .

وللتحقق من هذا الفرض، استخدم الباحثان اختبار "ت" لعينة واحدة, ويمكن توضيح ذلك بالجدول التالي:

## جدول رقم (9) يوضح نتيجة اختبار (ت) لعينة واحدة لمعرفة نتيجة الفرض الأول

المصدر	ن	درجات الحرية	القيمة المحكية	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوي الدلالة	التوافق
التوافق الانفعالي	300	299	37.5	18.767	5.909	-54.912	0.001	منخفض
التوافق الاجتماعي	300	299	21	17.4200	5.0816	-17.317	0.001	منخفض
التوافق المنزلي	300	299	25.5	21.6633	6.0844	-10.922	0.001	منخفض
التوافق الصحي	300	299	22.5	31.0100	4.0270	36.602	0.001	منخفض
التوافق النفسي	300	299	106.5	88.9200	16.932	17.983	0.001	منخفض

ومن الجدول أعلاه يلاحظ علي أن نتائج اختبار "ت" دلّت على انخفاض التوافق النفسي بابعاده (التوافق الانفعالي, التوافق الاجتماعي, التوافق المنزلي, التوافق الصحي) لطالبات المرحلة المتوسطة بمدينة الخبر وذلك بمستوى الدلالة 0.001

**عرض نتيجة الفرض الثاني:** 1-ينص الفرض الثاني على أنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين المجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة في التوافق النفسي الاجتماعي لطالبات المرحلة المتوسطة بمدينة الخبر، بعد تطبيق البرنامج لصالح المجموعة التجريبية". وللتحقق من هذا الفرض، استخدم الباحثان اختبار "ت" للفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين، ويمكن توضيح ذلك بالجدول التالي:

جدول رقم (11) يوضح اختبار "ت" للفرق بين متوسطي العينة التجريبية والضابطة في التوافق النفسي والاجتماعي

البعد	المجموعة	ن	درجة الحرية	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوي الدلالة	الاستنتاج																																															
الانفعالي	التجريبية	40	39	23.85	3.906	19.929	0.001	توجد فروق لصالح المجموعة التجريبية																																															
	الضابطة	40		10.68	2.043				الاجتماعي	التجريبية	40	39	20.38	3.946	16.604	0.001	توجد فروق لصالح المجموعة التجريبية	الضابطة	40	9.60	1.533	المنزلي	التجريبية	40	39	19.77	4.203	6.893	0.001	توجد فروق لصالح المجموعة التجريبية	الضابطة	40	14.48	1.585	الصحي	التجريبية	40	39	30.90	3.868	0.606-	0.548	لا توجد فروق	الضابطة	40	31.33	2.117	التوافق النفسي الكلي	التجريبية	40	39	94.90	9.380	17.186	0.001
الاجتماعي	التجريبية	40	39	20.38	3.946	16.604	0.001	توجد فروق لصالح المجموعة التجريبية																																															
	الضابطة	40		9.60	1.533				المنزلي	التجريبية	40	39	19.77	4.203	6.893	0.001	توجد فروق لصالح المجموعة التجريبية	الضابطة	40	14.48	1.585	الصحي	التجريبية	40	39	30.90	3.868	0.606-	0.548	لا توجد فروق	الضابطة	40	31.33	2.117	التوافق النفسي الكلي	التجريبية	40	39	94.90	9.380	17.186	0.001	توجد فروق لصالح المجموعة التجريبية	الضابطة	40	65.33	5.284								
المنزلي	التجريبية	40	39	19.77	4.203	6.893	0.001	توجد فروق لصالح المجموعة التجريبية																																															
	الضابطة	40		14.48	1.585				الصحي	التجريبية	40	39	30.90	3.868	0.606-	0.548	لا توجد فروق	الضابطة	40	31.33	2.117	التوافق النفسي الكلي	التجريبية	40	39	94.90	9.380	17.186	0.001	توجد فروق لصالح المجموعة التجريبية	الضابطة	40	65.33	5.284																					
الصحي	التجريبية	40	39	30.90	3.868	0.606-	0.548	لا توجد فروق																																															
	الضابطة	40		31.33	2.117				التوافق النفسي الكلي	التجريبية	40	39	94.90	9.380	17.186	0.001	توجد فروق لصالح المجموعة التجريبية	الضابطة	40	65.33	5.284																																		
التوافق النفسي الكلي	التجريبية	40	39	94.90	9.380	17.186	0.001	توجد فروق لصالح المجموعة التجريبية																																															
	الضابطة	40		65.33	5.284																																																		

ومن الجدول السابق، أنه قد دلت نتيجة اختبار "ت" لمتوسطي عينتين مستقلتين على وجود فروق في كل ابعاد التوافق الانفعالي والاجتماعي والمنزلي بين كل من المجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة لصالح المجموعة التجريبية. ما عدا التوافق الصحي اظهر انه لا توجد فروق بين المجموعتين عند مستوى الدلالة 0.548

و من الجدول السابق أعلاه، فقد دلت نتيجة اختبار "ت" لمتوسطي عينتين مستقلتين في الاختبار البعدي الكلي على وجود فروق في التوافق بين كل من المجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة لصالح المجموعة التجريبية وذلك بمستوى الدلالة 0.001 مما يثبت صحة الفرض توجد

فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة في التوافق النفسي الاجتماعي لطالبات المرحلة المتوسطة بمدينة الخبر، بعد تطبيق البرنامج.

### مناقشة نتيجة الفرض الأول:

يهدف هذا الفرض إلى الكشف ان طالبات المرحلة المتوسطة بمدينة الخبر بالمملكة العربية السعودية تعاني من سوء التوافق النفسي. وقد أظهر تحليل البيانات وفقاً لاختبار "ت" لعينة واحدة؛ جدول رقم (9) إلى صحة الفرض الأول بوجود معاناة لطالبات المرحلة المتوسطة بمدينة الخبر بالمملكة العربية السعودية من سوء لتوافق النفسي.

وتعزي هذه النتيجة هذا للمرحلة النمائية التي تكون بها الطالبات أولاً والى غموض الدور للفتاة في أسرتها ومجتمعها ثانياً، فالمرحلة النمائية هي مرحلة المراهقة، ويذكر أبوبكر مرسي (2002) ان فترة المراهقة هي الفترة ما بين بداية البلوغ والرشد، والأعمار التقريبية البنات من 12 إلى 21 سنة. وفي هذه المرحلة تكثر المشكلات الأسرية، والاجتماعية، والانفعالية وأحلام اليقظة وعدم وجود الدافعية، ويذكر حامد زهران (1980) أن عامل الدافعية يعتبر عاملاً هاماً في تعديل السلوك البشري.

وتتسم مرحلة المراهقة بالقلق والحركة وعدم الالتزام بروتين أو نمط معين. ويذكر أبوبكر مرسي (2002) إلى أن الهدف النهائي للمراهق وصراعاته مع الكبار وما يتحمله في سبيل التحرر من القيود وتتميز هذه المرحلة بالانفلات والقلق. **حيث اتفق كل من امينة رزق (2008) وحسن احمد الداھري (2001) على المجالات الأساسية التي اندرجت تحتها المشكلات عند المراهقين.**

أما بالنسبة لغموض الدور فيعني عدم الاعتراف بموقع ومكانة هذه الأدوار على الخريطة الاجتماعية، وعدم تحديد مدى قبولها أو رفضها من جانب المجتمع الصديقي (1998)، ومن ذلك عدم اعتراف الاباء من خلال إتباعهم لبعض أساليب المعاملة الوالدية بأدوار أبنائهم في الأسرة، وبالأخص عند أتباع أسلوب القسوة والنبذ أو التسلط، مما يجعل هناك غموض فيما يجب على الأبناء القيام به من واجبات في الأسرة، ونتيجة لصراع الدور الذي يظهر في المواقف التي يدرك فيها شاغل الدور وجود توقعات متعارضة بينه وبين المشاركين معه في نفس الدور أبو العلا وعبد الرحمن (1989)، فإن الفتاة قد تشعر بتداخل وصراع في الأدوار المختلفة التي تقوم بها كابنة في الاسرة أو طالبة في المدرسة أو عضو في جماعة الرفاق، وهذا التداخل يؤثر على ادائها لأدوارها الاجتماعية وتكيفها النفسي، نتيجة لاختلاف توقعات الأنساق المختلفة التي تنتمي لها. كما ان المجتمع السعودي يعد مجتمعاً محافظاً دينياً يفرض قيود أكبر بالتربية على الفتاة من الفتى في كثير من الأمور ويوكل كثير من أمورها لولي أمرها قد يكون أب أو زوج أو أخ حتى لو كان يصغرها. وفي مرحلة المراهقة عندما تبدأ الفتاة في ممارسة أدوار اجتماعية لم تكن معه لها ويفترض منها المجتمع أداءها حسب معايير محددة من قبل، ومحاسبتها على التقصير في الأداء المطلوب منها، كل هذا يجعلها تعاني من اضطراب وتخوف من عدم قدرتها على تحقيق التوقعات المطلوبة منها، ويجعلها تعاني من صراعات ومن عدم التوافق النفسي.

والمرحلة المتوسطة هي المرحلة الوسطى من التعليم العام بحيث يسبقها المرحلة الابتدائية ويليهها المرحلة الثانوية، وفي سياسة التعليم في المجتمع السعودي تعد المرحلة المتوسطة مرحلة ثقافة عامة، يراعى فيها نمو وخصائص المرحلة العمرية التي يمر بها الطلبة، وتشارك غيرها في تحقيق الأهداف العامة من التعليم الحقل (1983).

وقد حددت سياسة التعليم في المجتمع السعودي بعض الأهداف التي تسعى لتحقيقها للطلبة في هذه المرحلة ومنها تنشئتها التنشئة الإسلامية الصحيحة، وتوسيع مداركها المعرفية والتعليمية، وتقوية وعيها بقدراتها وبما يحدث في مجتمعها، وتحوي مقررات المرحلة المتوسطة الموضوعات التي تتواءم مع أهداف هذه المرحلة والمجتمع، ومع طبيعة الفتاة في هذه المرحلة، وتزويدها بالمعارف والخبرات والمهارات المطلوبة ([www.gppedu.gov.sa/htm](http://www.gppedu.gov.sa/htm))

## مناقشة نتيجة الفرض الثاني:

يهدف هذا الفرض إلى الكشف عن أثر البرنامج الإرشادي النفسي المطبق في هذه الدراسة في التوافق النفسي لطالبات المرحلة المتوسطة بمدينة الخبر، وذلك من خلال المقارنة بين المجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة. وقد أظهر تحليل البيانات وفقاً لاختبار "ت" للفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين؛ إلى صحة الفرض ووجود فروق بين المجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة في التوافق لصالح المجموعة التجريبية. وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج العديد من الدراسات دراسة مرزوق (2003)، ودراسة أيمن محمد طه (2008)، ودراسة كستوفر سنك وهيثر سترو (2003) ودراسة مركز المعلومات والتوثيق، وتقرير وزارة الصحة، والتقرير التربوي بوزارة المعارف ولاية متشجان الأمريكية التي أكدت على فاعلية البرنامج الإرشادي النفسي ونتائجه الإيجابية في تحقيق التوافق للمراهقين. وتعزي هذه النتيجة التي أشارت إلى فاعلية البرنامج الإرشادي النفسي في تحقيق التوافق النفسي لطالبات المرحلة المتوسطة بمدينة الخبر إلى أن البرنامج ركز على المهارات الأساسية لمرحلة المراهقة وكان هناك تعاون من الوزارة بالسماح بتنفيذ البرنامج في جلسات حسب الأوقات المحددة بالبرنامج الإرشادي، ويرى الباحثان إن أعراض سوء التوافق التي تعاني منها الطالبات أفراد العينة ماهي إلا نتاج طبيعي لمرحلة المراهقة ووضع الفتاة في المجتمع السعودي حيث يفرض عليها قيود في التربية أكثر من الفتى، وهنا تؤكد الباحثة على إن أفراد العينة (الطالبات) حينما عشن أجواء البرنامج التي يغلب عليها الأمن والمرح والمشاركة والديمقراطية واحترام آراءهن وتثمينها، وتفاعلو مع فقرات البرنامج المختلفة بعيدا عن ثقافة تحديد دورهن أسهم ذلك في تحسين التوافق بأبعاده المختلفة (انفعالي، منزلي، اجتماعي، صحي) هذا بالإضافة إلى العمل المكثف الذي قامت به الباحثة مع أفراد العينة المبني على أساس علمي دقيق، حيث تم التركيز من خلال البرنامج الإرشادي على عدة أبعاد وهي:

2- البعد الانفعالي: تم تدريب أفراد العينة التجريبية على التحكم في الانفعالات لاختيار الحل العلمي المعقول في حل المشكلة، كما تم تدريبهن على مواجهة المشكلات والمواقف الصعبة وتنمية القدرة على وضع مجموعة فرضيات لحل المشكلات التي تعترض الفرد، وطريقة المراقبة الذاتية لسلوكياته التي تتمثل في ضبط النفس في الحالات الانفعالية، والقدرة على التعبير عن شعورهن بحرية للوصول للتوافق الانفعالي فالتوافق الانفعالي هو أن يكون الفرد متزنا انفعاليا وان يتخذ موقفا انفعاليا مناسباً لما يمر به من مواقف. نجاتي (1960).

2- البعد الاجتماعي: تم تدريب أفراد العينة التجريبية على تطبيق إحدى استراتيجيات العلاج السلوكي المتمثل في نظرية التعلم الاجتماعي ومنها التعلم بالعبارة أو التعلم بالنمذجة، كما كان من المهم أن يتم العمل مع الطالبات لتنمية ملكة إبداء الرأي لدى أفراد المجموعة التجريبية أو الاختلاف مع الآخرين أو التأييد وان أن تكتسب أفراد العينة التجريبية مهارات التقييم الموضوعي لاسيما ان الحاجة إلى التقبل والانتماء والتقدير الاجتماعي والانجاز والحاجة إلى تأكيد الذات هامة جدا في كل مراحل حياة الإنسان وفي مرحلة المراهقة بشكل كبير، وتم التركيز على تدريب أفراد العينة التجريبية على أن تتعلم الطالبة تحمل المسؤولية في حل المواقف التي تعترضها وسبل مواجهتها وهذا كله يقودنا إلى التوافق الاجتماعي وذلك أن يستطيع الفرد تكوين علاقات اجتماعية بالمحيطين به وان يشعر بالسعادة لوجوده مع الناس عما لو كان بمفرده وان يجد سهولة في أن يطلب مساعدة الآخرين عند الحاجة إلى ذلك وان يقدم العون للآخرين. أماني ادريس (2008).

2- البعد المنزلي: تم تدريب أفراد العينة التجريبية على أساليب معاملة الوالدين، وان يتحلى أفراد العينة بالقيم الدينية الإسلامية في معاملة الوالدين وحقوقهما. (حيث يرى قاسم علي الصراف (1992) في نتائج دراسته ان من اهم المشكلات التي تواجه المراهقين هي المشكلات الأسرية) وذلك من خلال عرض قصص مرئية والمناقشة الجماعية واستخدمت الإرشاد الديني لما لدور الأسرة من أهمية كبرى في مرحلة المراهقة فتعد الأسرة الوعاء الاجتماعي الذي تنمو فيه

بذور الشخصية الإنسانية، وتشكل فيه أصول التطبيع الاجتماعي، وتحقيق مطالب وأسس النمو والتفاعل والتوافق النفسي الاجتماعي بما يشمل من التوافق مع رفاق السن والاتصال بالآخرين وتكوين الضمير، واكتساب معايير الأخلاق وتكوين المفاهيم والمدرجات الخاصة بالحياة، وتعلم المشاركة وممارسة الاستقلال الشخصي؛ فإذا نشأ الأبناء في بيئة أسرية مفككة فإنهم يكونون عرضة للاضطرابات وسوء التوافق النفسي الاجتماعي. (ويؤكد علماء النفس على أن المعاملة السيئة تشعر المراهقين بفقدان الأمن، وتضع في أنفسهم بذور التناقض الوجداني، وتنمي فيهم مشاعر النقص والعجز عند مواجهة مصاعب الحياة) الغامدي (1993) وهناك أهمية الإرشاد الأسري واتصال المدرسة بالأسرة وحل المشكلات الأسرية التي تؤثر على الطالب، وتقديم خدمات التربية الأسرية. حامد زهران (2008).

1- البعد الصحي: وضحت أسباب المشكلات الصحية في مرحلة المراهقة لأفراد العينة التجريبية، كما قامت الباحثة بتدريب أفراد العينة التجريبية كيفية اكتساب طريقة علاج المشكلات الصحية في مرحلة المراهقة، ووزع كتيب من وزارة التربية والتعليم يوضح أغلب المشكلات الصحية التي يمكن أن تتعرض لها الفتاة في هذه المرحلة وكيفية علاجها، وبسبب اهتمام وزارة التربية بالنتقيف الصحي بالمدارس وإصدار أدلة صحية لطالبات توضح المشاكل الصحية التي تتعرض لها الطالبات في فترة المراهقة لوحظ وجود وعي صحي لدى الطالبات في العينة التجريبية والعينة الضابطة مما لم يظهر فروق بعد البرنامج في التوافق الصحي.

## التوصيات

1. أن نهتم بالمراهق كفرد له مشاكله النفسية والاجتماعية، وفهم مرحلة المراهقة بكل أبعادها ومتطلبات النمو.
2. العمل على أن يكون المعلم مدرساً مرشداً وموجهاً ولديه معرفة بالفروق الفردية وبخصائص مرحلة المراهقة
3. تفعيل دور الأخصائي النفسي بالمدرسة ووضع حصص إرشادية تنمي الجوانب النفسية والاجتماعية لدى الطالبات.
4. على الأسرة تقبل التلميذ المراهق وتشجيعه على تحمل المسؤولية واحترامه والإصغاء له.

## المراجع :

- 1- احمد سهير كامل، (2000) التوجيه والإرشاد النفسي، مركز الاسكندرية للكتاب، ط 1، الاسكندرية
- 2- أحمد، غادة الأمين (2001) مشكلات طلاب المرحلة الثانوية وتصميم مقترح لبرنامج إرشادي، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في العلاج النفسي غير منشور
- 3- البيلوي ايهاب، وآخرون (2004) التوجيه والإرشاد المدرسي، دار الزهراء، ط 2، الرياض
- 4- البشري، عامر شايع محمد (2004) دور المرشد الطلابي في الحد من العنف المدرسي من وجهة نظر المرشدين الطلابيين تطبيقاً على منطقة عسير التعليمية، بحث رسالة ماجستير
- 5- بوشاشي، سامية (2013) السلوك العدواني وعلاقته بالتوافق النفسي الاجتماعي لدى طلبة الجامعة - دراسة ميدانية بجامعة مولود معمري - تيزي وزو - رسالة ماجستير
- 6- الداھري، صالح حسن احمد (2001) العلاقة بين مستوى الطموح والتوافق النفسي لدى طلاب المرحلة الثانوية في منطقة العين، المجلة العراقية للعلوم التربوية والنفسية وعلم الاجتماع، كلية التربية ابن رشد، المجلد 1، العدد 1
- 7- الحجار، محمد (1998) العلاج السلوكي للتوتر والغضب، دار النفاس، ط 1، بيروت- لبنان
- 8- حسين، هالة عبد العظيم (2002) المشكلات النفسية والاجتماعية للطلاب المراهقين بالمرحلة الثانوية بمحافظة أدمرمان، رسالة ماجستير غير منشورة

- 9- حواشين، مفيد نجيب (1995) اثر استخدام برامج الارشاد التربوي والنفسي في التكيف النفسي والاجتماعي والدراسي والتحصيلي لدى طلبة المرحلة الثانوية في الأردن, رسالة دكتوراة غير منشورة
- 10- الحياتي، عاصم محمود (2005) الارشاد التربوي النفسي واثره على المشكلات الانفعالية للطلبات كلية المعلمين -غريان مجلة الساتل 71
- 11- زهران، حامد عبد السلام (1998) التوجيه والإرشاد النفسي, عالم الكتب , ط3 , القاهرة
- 12- زهران، حامد عبد السلام (2005) الصحة النفسية والعلاج النفسي, عالم الكتب ط 4, القاهرة
- 13- السبتى، خولة عبد الله (2004) دراسة وصفية على عينة من الطالبات السعوديات في المرحلة المتوسطة في المدارس الحكومية في مدينة الرياض, رسالة ماجستير
- 14- سمارة، عزيز واخرون (1990) محاضرات في التوجيه والإرشاد, دار الفكر , الطبعة الثانية عمان,
- 15- شعبان، كاملة الفرخ، وآخرون (1999) مبادئ التوجيه والارشاد النفسي, دار صفاء لنشر والتوزيع, الطبعة الأولى, عمان
- 16- الصراف، قاسم علي (1992) مشكلات المراهقين واستراتيجياتهم في التوافق معها, رسالة الخليج العربي, العدد 44
- 17- عبد العزيز، أيمن محمد طه (2008) اثر برنامج إرشاد نفسي في تحسين التحصيل والتوافق الدراسي لطلاب المرحلة الثانوية بمحلية الخرطوم, رسالة دكتوراة
- 18- عبد الله، مواهب الطيب (2000) التوافق النفسي والاجتماعي لدى الطلاب المكفوفين دراسة حالة طلاب الجامعات الحكومية بولاية الخرطوم, رسالة ماجستير غير منشورة
- 19- عبد الهادي، جودت عزت واخرون (1999) مبادئ التوجيه والإرشاد النفسي, دار الثقافة لنشر والتوزيع, الطبعة الأولى, عمان
- 20- العسيوي، عبد الرحمن محمد (1999) فن الارشاد والعلاج النفسي, دار الراتب الجامعية , الطبعة الأولى , بيروت – لبنان
- 21- عقل، محمود عطا حسين (2000) الإرشاد النفسي والتربوي, دار الخريجي للنشر والتوزيع , الطبعة الثانية, الرياض
- 22- عطيفة، حمدي ابو الفتوح (2004) منهجية البحث العلمي وتطبيقاتها في الدراسات التربوية والنفسية, دار النشر للجامعات, الطبعة الثانية, مصر
- 23- عمر، أحمد احمد متولى واخرون (2005) الإتجاهات الحديثة في التوجيه والإرشاد والعلاج النفسي النظرية والتطبيق, مكتبة الخبتي, بيشه
- 24- فروجة، بلحاح (2011) التوافق النفسي الاجتماعي وعلاقته بالدافعية للتعلم لدى المراق المتمرس في التعليم الثانوي, رسالة ماجستير غير منشورة
- 25- قاسم، جميل محمد (2008) فاعلية برنامج إرشادي لتنمية المسؤولية الاجتماعية لدى طلاب المرحلة الثانوية, رسالة ماجستير
- 26- ال رشود، سعد محمد (2006) فاعلية برنامج إرشادي نفسي في خفض درجة السلوك العدواني لدى طلاب المرحلة الثانوية, رسالة دكتوراه
- 27- الغالي (1991) المنظور السيكلوجي لأزمة الشباب العربي, مجلة شؤون عربية, العدد 70 ذو الحجة 1412
- 28- المنيزل، عبد الله فلاح (1993) مشكلات المراهقين وعلاقتها بمتغيري العمر والجنس, مجلة دراسات العلوم الانسانية, المجلد 20, العدد 1
- 29- الناير، امانى (2007) برنامج إرشادي نفسي لزيادة معدل التوافق النفسي الانفعالي والدراسي ودافعية الانجاز لطلاب الجامعات والمعاهد العليا, رسالة دكتوراة غير منشورة

30- يوسف، علاء الدين ابراهيم (2008) مدى فعالية برنامج ارشادي نفسي للتخفيف من اعراض الاكتئاب عند طلاب المرحلة الثانوية , رسالة ماجستير

المراجع باللغة الانجليزية :

**31-Porte M.A (1989)Development Aspects of Adolescents problem, \_  
Journal of child psychology And psychiatry pp.465-478**

مواقع الشبكة العنكبوتية :

http://www.hnafs.com -36

www.gppedu.gov.sa/htm - 37

\*\*\*\*\*

## أثر المناخ التنظيمي على رضا العاملين ومعدلات دوران العمل بالمؤسسات الصحية السعودية: دراسة تطبيقية على مستشفى شقراء العام

عاصم التجاني إبراهيم شمعون<sup>1</sup>

**المخلص:** تناولت هذه الدراسة أثر المناخ التنظيمي على رضا العاملين ومعدلات دوران العمل بالمؤسسات الصحية السعودية بالتطبيق على مستشفى شقراء العام، حيث تمثلت المشكلة في قلة الدراسات العلمية العربية لدراسة أثر المناخ التنظيمي على رضا الأفراد العاملين ومعدلات دوران العمل في المجال الصحي. وهدفت الدراسة إلى الآتي: التعرف على أثر المناخ التنظيمي على رضا العاملين ومعدلات دوران العمل بالمؤسسات الصحية السعودية، وتحديد أهم عناصر المناخ التنظيمي التي تؤثر على رضا العاملين ومعدلات دوران عملهم (معدل انضمام العاملين، ومعدلات إنفصالهم). وشملت عينة الدراسة (59) فرداً عاملاً في المستشفى المذكور، وكانت الاستبانة هي وسيلة جمع البيانات والتي تكونت من (99) عبارة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي ورضا العاملين بمستشفى شقراء العام، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.70). عند مستوى ثقة (99%). كما أن هناك ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي ومعدل انضمام العاملين بمستشفى شقراء العام، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.60). عند مستوى ثقة (99%). بالإضافة إلى وجود ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي ومعدلات انفصال العاملين بمستشفى شقراء العام، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.57) عند مستوى ثقة (99%). وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية (المؤهل العلمي، النوع، التخصص الأكاديمي، الوظيفة) والمتغير المستقل (المناخ التنظيمي، رضا العاملين، معدل الإنضمام، معدلات الإنفصال).

**الكلمات المفتاحية:** المناخ التنظيمي يعني بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها وخصائصها وتفاعلاتها.

## The Effect of Organizational Climate on the Satisfaction of Employees and Labor Turnover Rates in Saudi Health Institutions Application on Shaqra General Hospital

Asim Eltigani Ibrahim Shamoon

**Abstract:** This study examines the impact of the organizational climate on the satisfaction of the employees and the labor turnover rates of Saudi health institutions. Shaqra General Hospital was taken as a sample for this study. The study also aims to identify the most important organizational climate that affect the satisfaction of employees and their rates (i.e., joining workers rate, and rates of separation). The study sample included (59) subjects, working in the hospital. The researcher uses a questionnaire as an instrument to collect his data, which consisted of (99) expressions. The results showed that there is a presence of a statistically significant proportional correlation between organizational climate and satisfaction of the workers in Shaqra General Hospital, where the amounted to simple correlation coefficient values is (0.70). When the confidence level was (99%). There was also a statistical significant correlation between the organizational climate and joining workers rate in this hospital, reaching values of simple correlation coefficient (0.60). When the confidence level is (99%). In addition, there is a statistical significant correlation between the organizational climate and rates of separation in the hospital w, reaching values of simple correlation coefficient (0.57) when the confidence level is (99%). As well as the presence of statistical significant differences between personal variables (qualification, type, academic specialization, Function) and the independent variable (organizational climate, satisfaction of employees, joining rate, separation rates).

**Keywords** Organizational climate means the internal work environment and characteristics of different variables and their interactions

## الإطار العام للدراسة

## المقدمة:

إن كلمة مناخ هي "تعبير مجازي يتعلق عادة بالبيئة والطبيعة لموقع جغرافي يصف فصول السنة والتحويلات الجوية التي تميز ذلك الموقع عن غيره من المواقع وقد طبق هذا الاصطلاح على مكان العمل باعتبار التنظيم كياناً مؤسسياً عضويًا يتفاعل مع عوامل البيئة المحيطة به فيؤثر فيها ويتأثر بها من ناحية، كما أنه كيان حركي تتفاعل عناصره البشرية وغير البشرية مع بعضها فتتأثر وتؤثر فيما بينها من ناحية أخرى " (العميان، 2005م: 305).

ويعرف كذلك بأنه " تلك الخصائص التي يدركها العاملون على أنها مرتبطة أو مميزة لبيئة العمل الداخلية للتنظيم والتي تتحد كنتيجة لسياسات وأنظمة العمل المتبعة في المنظمة، فضلاً عن إتجاه وفلسفة الإدارة العليا فيها، ويكون لها تأثير على السلوك الوظيفي لأفراد المنظمة" (الشرييني، 1987م: 22).

إن الاهتمام الفعّال من قبل إدارة المنظمات المختلفة بالمناخ والبيئة التنظيمية الداخلية؛ سينعكس ويؤثر ارتفاعاً أو انخفاضاً على معدلات رضا العاملين، واستقرارهم واستعدادهم للمشاركة الإيجابية في تنفيذ الاستراتيجيات والمهام الكلية لها، ووصولاً للأهداف الشخصية للعاملين والعامّة للمنظمات. هذا الإهتمام سيؤثر ايجاباً على رغبة العاملين بالإستمرار بالعمل، لما توفره المنظمات لهم من بيئة ومناخ معافي وصحي، كدافع لهم للابداع عند تنفيذ الخطط والسياسات الادارية بوسائل وادوات متجددة ومتطورة، وكذلك يشكل هذا الإهتمام نقطة جذب واستقطاب للكفاء من العاملين الراغبين في الاستقرار التنظيمي والعائد المجزي، بالبحث عن المنظمات التي تتوفر فيها البيئة التنظيمية الملائمة. كما يؤثر سلباً على عدم رغبة العاملين بالمنظمات للاستمرار بالعمل بها، وذلك لعدم توفر بيئة العمل المناسبة والملائمة التي يحتاجونها، مما يزيد من معدل انفصالهم عنها بالترك الطوعي أو الاجباري.

## مشكلة الدراسة:

رغم توفر العديد من الدراسات والبحوث العربية والأجنبية التي تناولت دراسة المناخ التنظيمي في المنظمات الإنتاجية والخدمية على حد سواء إلا أنها توصلت إلى نتائج مختلفة وهذا إنما يوحي بأن طبيعة الدور الذي تلعبه عناصر و أبعاد المناخ التنظيمي على مختلف الظواهر الإدارية مثل الولاء التنظيمي و الرضا الوظيفي و معدل دوران العمل يتأثر بعدد من المتغيرات الخارجية والداخلية التي تحيط بالفرد العامل من جهة و المنظمات من جهة أخرى؛ فإنه لا يزال هناك المجال الواسع لعمل البحوث و الدراسات لمعرفة الدور و التأثير ببيئات و مجالات مختلفة نظراً لقلة الدراسات العلمية العربية لدراسة أثر المناخ التنظيمي على رضا الأفراد العاملين و معدلات دوران العمل (معدل انضمام العاملين، ومعدلات إنفصالهم) في المجال الصحي، و هو من المجالات الأكثر أهمية من حيث المنافسة القوية بين المنظمات الصحية – في القطاع العام أو الخاص - علي جذب و استقطاب الأفراد العاملين الذين تتوفر لديهم المهارات و القدرات و الإمكانيات الضرورية لأداء مهامهم و أعمالهم المختلفة ، فشكّل الاحتفاظ بهم تحدياً لهذه المنظمات؛ فمواجهة هذه التحديات يتطلب تهيئة و توفير بيئة عمل و مناخ تنظيمي ملائم، يحقق من خلاله الرضا الوظيفي لأفرادها العاملين، و ينعكس بالنتيجة على تقليل معدلات دوران العمل (معدل انضمام العاملين، ومعدلات إنفصالهم). ويمكن تحقيق الغرض من هذه الدراسة من خلال الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:

" ما هو أثر المناخ التنظيمي السائد بمستشفى شقراء العام على رضا الأفراد العاملين ومعدلات دوران العمل (معدل انضمام العاملين، ومعدلات إنفصالهم) "؟

واتساقاً مع ما تقدم فإن طرح التساؤلات الفرعية والموضحة أدناه يمكن أن يساهم في توضيح المشكلة:

1. ما المقصود بالمناخ التنظيمي وما هي عناصره وأبعاده؟
2. ما هو مفهوم رضا الأفراد العاملين وما هي مكوناته؟
3. ما هو مفهوم معدلات دوران العمل ومعاييرها؟
4. ما هو أثر المناخ التنظيمي على رضا الأفراد العاملين؟
5. ما هو أثر المناخ التنظيمي على معدلات دوران العمل؟

### أهداف الدراسة:

أ. الهدف العام للدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر المناخ التنظيمي على رضا العاملين ومعدلات دوران العمل (معدل انضمام العاملين، ومعدلات إنفصالهم) بالمؤسسات الصحية السعودية.  
ب. الأهداف الفرعية:

1. التعريف بالمناخ التنظيمي كأداة هامة تمكن الإدارة من مواجهة المنافسة والتحديات المختلفة وإدارة الأزمات وتحويلها إلى فرص.
2. التعريف برضا العاملين كمؤشر لتحقيق الأستقرار التنظيمي، وزيادة القدرات الإبداعية للأفراد العاملين بمستشفى شقراء العام.
3. التعريف بمعدلات دوران العمل (معدل انضمام العاملين، ومعدلات إنفصالهم) وأهميته، وتحديد الاعتبارات المهمة في تحديد معدل الدوران بمستشفى شقراء العام.
4. تحديد أهم عناصر المناخ التنظيمي التي تؤثر على رضا العاملين ومعدلات دوران عملهم.
5. تقديم الدراسة مجموعة من التوصيات والمقترحات التي تساعد المنظمات الصحية المختلفة في تطوير وتحسين المناخ التنظيمي وبيئة العمل فيها، وبما يحقق رضا الأفراد العاملين واستقرارهم من ناحية، وجذب الأفراد العاملين الأكفاء من منظمات أخرى، وكذلك تقليل معدلات الانفصال عنها.

### أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة في أنها تعالج موضوعاً في درجة رفيعة من الأهمية ألا ويتمثل في المناخ التنظيمي وأثره على رضا العاملين ومعدلات دوران العمل بالمؤسسات الصحية السعودية كما تكمن أهمية الدراسة في أنها سوف تساهم في بيان ضرورة مواجهة التغيرات العلمية المتسارعة في مجال الخدمات الصحية، وسعياً لتحقيق رضا العاملين بالتعرف والسيطرة على معدلات دوران العمل (معدل انضمام العاملين، ومعدلات إنفصالهم) بمستشفى شقراء العام.

### فرضيات الدراسة:

لبلوغ الدراسة أهدافها تم صياغة الفرضيات على النحو الآتي:

الفرضية الأولى: (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي ورضا العاملين بمستشفى شقراء العام).

الفرضية الثانية: (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي ومعدل انضمام العاملين بمستشفى شقراء العام).

الفرضية الثالثة: (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي ومعدلات انفصال العاملين بمستشفى شقراء العام).

الفرضية الرابعة: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية (المؤهل العلمي، النوع، التخصص الأكاديمي، الوظيفة) والمتغيرات المستقلة (المناخ التنظيمي، رضا العاملين، معدل الإنضمام، معدلات الانفصال)".

**حدود الدراسة: المؤسسات الصحية السعودية.****منهجية الدراسة:**

المنهج الاستقرائي لوضع الفرضيات لبحث إشكالية الدراسة  
المنهج التحليلي لتحليل باينات الدراسة  
المنهج الاستنباطي لاستنباط النتائج من تحليل الدراسة  
مصادر جمع المعلومات: الكتب والمراجع والمجلات العلمية والدراسات والأبحاث العلمية

**تنظيم الدراسة:**

تحتوي الدراسة على:  
أولاً: يتناول الإطار المنهجي للدراسة والدراسات السابقة  
ثانياً: يتناول الجانب النظري. ويتناول الفصل الثالث الجانب العملي وتحليل الدراسة والنتائج والتوصيات

**الجانب النظري****أولاً : المناخ التنظيمي:****مفهوم المناخ التنظيمي:**

يشير إلى "علاقة متشابكة بين كل من خصائص التنظيم وطبيعة إدراك الفرد لمجموعة من المؤثرات التنظيمية التي تتدخل في التأثير على اتجاه الفرد نحو العمل، حيث ينجم عن مدى التفاعل بين المتغيرات التنظيمية ومكونات شخصية الفرد فهو روح الفلسفة السائدة في التنظيم المسؤول عن العلاقات القائمة بين الأفراد والتي يشكل مجموعها هيكل التنظيم"<sup>2</sup>.  
و يمثل المناخ التنظيمي "بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها و خصائصها و تفاعلاتها ، حيث يلعب المناخ التنظيمي دوراً كبيراً في ترصين السلوك الوظيفي و الأخلاقي للأفراد العاملين من ناحية تشكيل و تعديل و تغيير القيم و العادات و الاتجاهات و السلوك ، و من هنا يمكن القول إن المناخ التنظيمي يمثل شخصية المنظمة بكل أبعادها ، و إن نجاحها في خلق المناخ الملائم للأفراد العاملين من شأنه أن يشجع على خلق أجواء عمل هادفة ترصن سبل الثبات و الاستقرار للأفراد العاملين و التنظيم على حد سواء، إذ أن الأفراد في البيئة التنظيمية الفاعلة يشعرون بأهميتهم في العمل و قدرتهم على المشاركة في اتخاذ القرارات و الإسهام في رسم السياسات و الخطط، و يسود شعور بالثقة بين الإدارة و الأفراد العاملين "

**أبعاد وعناصر المناخ التنظيمي:**

تختلف أبعاد وعناصر المناخ التنظيمي باختلاف بيئة العمل للمنظمات المختلفة خدمية كانت أم صناعية، فبعض المختصين والمهتمين بإدارة الأعمال قسّم أبعاد المناخ التنظيمي إلى:<sup>3</sup>  
1- الهيكل التنظيمي: ويقصد به " البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنشأة حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، وذلك يحدد طبيعة العلاقة بين أقسامها وطبيعة الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين فيها، وتحديد طرق سير المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة"<sup>4</sup>

2 ماهر، احمد، كيفية التعامل مع ادارة ضغوط العمل، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005م مصر، ص: 87.

3 أبو شيخه، نادر، المناخ التنظيمي وعلاقته بالمتغيرات الشخصية والوظيفية: دراسة ميدانية مقارنة بين القطاعين العام والخاص الاردنيين، الاقتصاد والإدارة، مجلة الملك عبد العزيز، المجلد 19، العدد، 3، 2005م، ص: 13.

4 ابن حنبل، عبد العزيز صالح، الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004م، ص: 192.

- 2- القيادة الإدارية: ويقصد بها "القيادة الإنسانية والجماعية التي تتضمن التفاف الجماعة حول القائد الذي يمثلهم كنموذج في تحقيق ذواتهم ويعبر عن طموحاتهم المشروعة في إطار الولاء له والإخلاص له"<sup>5</sup>
- 3- مشاركة العاملين في العملية الإدارية وتمثل "عملية تفاعل عقلي ووجداني بين جماعات العمل في المنظمة بحيث تمكنهم من تعبئة الجهد والطاقات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، إذ تعتبر مشاركة العاملين في صنع القرار ضرورة مهمة نظراً لمساهمتها الكبيرة في تحقيق أهداف المنظمة، فالأفراد يؤثرون وبشكل مهم على سير العملية الإنتاجية؛ فهم يتمتعون بدرجة عالية من المشاركة التي قد يواجهها الإنتاج والحلول الكفيلة بتجاوزها"<sup>6</sup>
- 4- الاتصالات الإدارية الفعالة "تؤثر في المنظمة وفي الحالة المعنوية للعاملين فيها، وينعكس على مستوى أدائهم وإنتاجيتهم، مما يحقق بشكل أساسي تبيان الواجبات والأعباء الخاصة بالعمل للأفراد والطريقة الملائمة لإنجازها، فلا بد للفرد أن يعرف الهدف من العمل والطريقة الأنسب لأدائه وإنجازه"<sup>7</sup>
- 5- التكنولوجيا تعمل على "إحداث تغيير في حياة الأفراد وكذلك حياة المنظمات الإدارية من حيث البقاء والاستمرارية ومواكبة المستجدات في البيئات الخارجية، خاصة وأنها تعيش ثورة المعلوماتية، فاستخدام التكنولوجيا يعود بالفائدة على الفرد والمنظمة معاً، وهي ضرورة من ضرورات العمل في المنظمات في القرن الحادي والعشرين"<sup>8</sup>
- 6- ضغوط العمل تعرف بأنها "ردود فعل الإنسان إزاء المؤثرات المادية والنفسية، حيث تتمثل بردود فعل الإنسان تجاه هذه المؤثرات بالخوف والاضطراب والارتجاج وزيادة ضغط الدم والارتباك والشحوب والسرحان، أو غياب الذاكرة، وغير ذلك من ردود الفعل الجسدية والنفسية التي توحي بأن الفرد غير مرتاح للموقف"<sup>9</sup>

### أنواع المناخ التنظيمي:

- تختلف وتتعدد المناخات التنظيمية في المنظمات العامة والخاصة وتتمحور حول الأنواع التالية:<sup>10</sup>
- أ- المناخ المفتوح: حيث يشعر العاملون فيه بدرجة عالية من الاعتمادية والمشاركة المتبادلة بحيث يلبي هذا المناخ الحاجات الاجتماعية للعاملين.
- ب- المناخ الاستقلالي: حيث يمارس القائد سلطاته من خلال الجماعة التي ينتمي إليها ويتميز هذا النمط بدرجة عالية من الروح المعنوية والرضا الوظيفي وإشباع للاحتياجات الاجتماعية للعاملين.
- ت- المناخ المسيطر عليه: حيث يتركز في الاهتمام بالعمل مع انعدام العلاقات الشخصية وإهمال احتياجات العاملين.
- ث- المناخ المؤلف: ففي هذا المناخ يشبع العاملون احتياجاتهم الاجتماعية دون الاهتمام بالضغوط الاجتماعية التي تمارس عليهم.
- ج- المناخ الأبوي: إذ يسيطر القائد على جميع الفعاليات التنظيمية ولا يسمح للعاملين بالمشاركة مما ينعكس سلباً على درجة رضاهم الوظيفي.
- ح- المناخ المطلق: ويتميز المناخ التنظيمي في المنظمة بالركود والجمود.

5 البدري، طارق، تكنولوجيا الأداء، من التقييم إلى التحسين، مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، 2005م، ص: 53.

6 اللوزي، موسى، التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003م، ص: 183.

7 حنفي، عبد الغفار، إدارة الأداء بالمنظمات دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000م ص: 489.

8 اللوزي، موسى، التنظيم وإجراءات العمل، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002م، ص: 151-153.

9 العديلي، ناصر محمد، السلوك الإنساني، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1995م ص: 243.

10 محارمه، تامر، تحليل المناخ التنظيمي في أجهزة الخدمة المدنية الأردنية رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، 1993م ص: 39.

**ثانياً: رضا العاملين:****مفهوم رضا العاملين:**

يعرفه (هوبيك 1935) على أنه "مجموعة الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تجعل الفرد يقول بصدق إنني راضٍ في وظيفتي"<sup>11</sup> ويعرف كذلك بأنه "التقييم الشخصي لظروف العمل، والمزايا والفوائد التي توفرها الوظيفة للعامل عند القبول بها"<sup>12</sup>

ويعرف أيضاً بأنه "الاندفاع نحو العمل يكون في إطار حياة العمل التي تعني كافة الصفات والجوانب الإيجابية وغير الإيجابية المرتبطة بالوظيفة وقيمة العمل كما يدركها العاملون"<sup>13</sup>

**عناصر الرضا عن العمل:**

لقد تباينت وجهات النظر وتعددت بين الباحثين والدارسين في تحديد عناصر الرضا الوظيفي حسب دراستهم المختلفة، ويرتكز هذا الاختلاف كذلك على طبيعة العناصر المكونة للرضا الوظيفي داخل المنظمة ولقد حاول "مكي 1978" توضيح هذا الاختلاف وفحص العوامل المحددة للرضا الوظيفي في العناصر التالية:<sup>14</sup>

1. الرضا عن الأجر: ويعبر عنه عند العامل بمدى تناسب الأجر مع الجهد الذي يبذله، ومع ظروف العمل وتكاليف المعيشة وكذا المشاركة في العوائد. ويتجه كثير من الكتاب المحدثين إلى فكرة مفادها أن الأجر لا يمثل مصدراً للإشباع إلا للحاجات الدنيا، وأن توفره لا يسبب الرضا، ولكن يمنع فقط مشاعر الاستياء من أن تستحوذ على الفرد (هرير وآخرون 1959م). ومعنى هذا أن الأجر لا يمثل عنصراً من عناصر الإشباع في مجتمع يتوفر للعاملين فيه أجر يمكنهم من تلبية حاجياتهم الأساسية في حين لا يمكننا تعميم ذلك لاسيما في المجتمعات الفقيرة. غير أن الدراسات التي أجريت في المصانع الإنجليزية أشارت إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل أي كلما زاد الدخل زاد الرضا عن العمل
2. الرضا عن الترقية: طموح الفرد في فرص الترقية، فكلما كان طموحه أقل مما هو متاح فعلا كلما زاد رضاه عن العمل، وعليه فأن الترقية على رضا الفرد متوقفة على مدى توقعه؛ فكلما كان توقعه عالياً كان رضاه أقل والعكس صحيح، فحصوله على ترقية لم يتوقعها تحقق له سعادة أكبر مما لو كان يتوقعها
3. الرضا عن أسلوب الإشراف والقيادة: إن إظهار روح الصداقة في العمل ليشعر المرؤوس أن رئيسه يفهمه ويفهم مشكلاته، ومساندة المرؤوس وتقديم العون له عند طلبه، وعدالة الرؤساء في معاملة المرؤوسين، ووجود الاستعداد للتفاهم، كل ذلك له تأثير كبير على الجانب النفسي للعامل، فيترك له ارتياحاً نفسياً يساهم في تحقيق رضاه عن عمله. فجعل المرؤوسين محور الاهتمام وتنمية العلاقة بين الرئيس والمرؤوس وتفهمه، وسعة صدره عند حدوث أخطاء من الأتباع، كل هذا يؤدي إلى ولاء المرؤوسين ورضاهم عن عملهم.
4. الرضا عن مجموعة العمل أو الزملاء: إن الانسجام الشخصي بين أعضاء الجماعة وتقارب مستوياتهم الثقافي ودرجاتهم العلمية ووجود انتماءات مهنية موحدة وتقارب العادات كل هذا من شأنه المساهمة في تحقيق الرضا الوظيفي لكل فرد من أفراد الجماعة ويعزز ولاءه للمنظمة.

11 الصيرفي، محمد، السلوك الإداري والعلاقات الانسانية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007م.

12 Sermpe,me et Al,Job Satisfaction in Relation to Organizational Cultur,Journal of Industrial psychology,28(2),2002,p23

13 السالم، مؤيد سعيد، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، أثير للنشر والتوزيع، الأردن، 2001م ص: 354.

14 مزياني وناس، محددات الرضا الوظيفي وأثاره على المؤسسات في ظل النظريات المعرفية والسلوكية، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد الثاني، جامعة ورقلة، الجزائر، 2011 م، ص: 4 - 6.

5. الرضا عن محتوى العمل: وتناول هذا العنصر في الدراسات والأبحاث يعد حديثاً نسبياً وكانت الانطلاقة فيه من إدراك الباحثين أن طبيعة المهام الموكلة إلى الفرد وتأديتها في محيط عمله لها دور فعال في التأثير على رضاه الوظيفي.

### ثالثاً: دوران العمل:

#### مفهوم دوران العمل:

تعد ظاهرة دوران العمل من الظواهر المهمة المرتبطة بالعديد من مؤشرات العمل التنظيمي إذ يقصد به "حالة توقف عضوية الأفراد المنتمين إلى منظمات معينة وتحديداً أولئك الأفراد الذين يحصلون على مردود مادي من تلك المنظمات لقاء انتمائهم<sup>15</sup> " (السالم، 2000: 209-210) يعد دوران العمل ظاهرة سلبية في المنظمة في حالة ظهرت الدلالات التالية:  
-عدم قدرة إدارة الموارد البشرية في المنظمة على تعيين الأشخاص المناسبين للعمل في المنظمة.  
-في حالة تشخيص وجود مشكلة دوران العمل المرتفع ولكن المنظمة لا تمتلك القدرة على حل تلك المشكلة.

-انخفاض الروح المعنوية للعاملين.

-انخفاض مستوى رضا العاملين.

-عدم قدرة المنظمة على تشخيص أسباب ترك العاملين للمنظمة.

-عدم اهتمام المنظمة بتدريب العاملين.

#### أنواع دوران العمل

إن الأنواع الأربعة الرئيسة لدوران العمل هي كما يلي:

1. الترك الطوعي: وهي عملية الترك التي ترتبط بالفرد نفسه وبمبادرته الشخصية لأسباب مختلفة قد يرتبط جزء منها بأسباب تنظيمية أو لأسباب شخصية.
2. الترك الإجمالي (غير الطوعي): وهي حركة العاملين غير الطوعية من داخل المنظمة إلى خارجها بمبادرة أو قرار ليس للأفراد العاملين دخلاً فيه، ويمكن تقسيم هذا النوع إلى مجموعتين رئيسيتين:

أ- مجموعة تتمثل في قرارات الإدارة العليا كحالات الطرد أو التسريح الدائم أو المؤقت.

ب- مجموعة تتمثل في الحالات التي لا يمكن السيطرة عليها إدارياً كحالات المرض أو الموت أو التقاعد الإلزامي بحكم العمر أو لأي سبب آخر.

3. الدخول الطوعي ويشمل هذا النوع من دوران العمل كل حالات الاستخدام للعاملين الجدد نتيجة لمبادرة ورغبة شخصية لهؤلاء العاملين، كما يشمل أيضاً كل حالات إعادة التعيين نتيجة لقرار ذاتي من قبل هؤلاء بإعادة الارتباط بمنظماتهم السابقة، أي أنه عملية ينجم عنها حصول الأفراد على عمل نتيجة لرغبتهم الذاتية وقرارهم الشخصي.

4. الدخول الإجمالي يتمثل في عملية دخول الأفراد المعنيين إلى المنظمة بصورة إجبارية بحكم قانون أو إجراء، ومن أبرز الأمثلة الشائعة على هذا النوع من دوران العمل الخدمة العسكرية الإلزامية والتعليم الإلزامي والتوزيع المركزي للخريجين.

#### العوامل المؤثرة على دوران العمل:

إن ظاهرة دوران العمل هي ظاهرة عمل منظمي، وبما إن المنظمة جزءاً لا يتجزأ من البيئة، والبيئة تتسم بأنها بيئة ديناميكية غير مستقرة فإن هناك العديد من العوامل المؤثرة على ارتفاع معدلات دوران العمل وهي كالاتي:

1. الظروف الاقتصادية العامة: يساهم النشاط الاقتصادي الفعال في قرار الفرد باختيار بدائل من المنظمات المنافسة ليحقق من خلالها طموحه وأهدافه، أما في حالة الركود الاقتصادي

- وانسحاب بعض المنظمات من السوق فهذا يؤدي بدوره إلى تقليل الفرص أمام الفرد العامل لاتخاذ قراره بترك عمله والبحث عن عمل آخر.
2. حركة الأفراد الذين يمتلكون مهارات وقابليات عالية: غالباً ما يسعون إلى الانتقال من عمل إلى آخر بهدف استثمار هذه القابليات والحصول على مردود أعلى فضلاً عن أن الطلب على هذه المهارات والقابليات النادرة يكون أعلى من قبل منظمات الأعمال.
3. ضمانات العمل: عند توفير ضمانات للفرد للاستقرار والبقاء في عمله مدة أطول سيُشعر الفرد أنه موضع اهتمام وثقة الإدارة والمنظمة، وبالعكس في حالة حصول عمليات إنهاء لخدمات وإقالات وعقوبات غير عادلة أو مبررة، ففي هذه الحالة يشعر الفرد العامل بعدم وجود ضمانات لمستقبله في المنظمة، مما يؤدي به إلى ظهور اتجاهات سلبية حول المنظمة والبحث عن فرص عمل أخرى أفضل .
4. العوامل الديمغرافية: أشارت الأبحاث إلى أن معدل دوران عمل النساء العاملات أكثر ارتفاعاً من الرجال، كما أشارت الأبحاث أيضاً إلى أن معدل دوران عمل الرجال المتزوجين أكثر ارتفاعاً من غير المتزوجين وذلك لكثرة التزاماتهم العائلية.

#### الدارسات السابقة

##### 1. دراسة: المرئخ (2004م)<sup>16</sup>

دراسة بعنوان "تقييم مدى تأثير بيئة العمل على الرضا الوظيفي للعاملين وأدائهم في منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة"، حيث هدفت إلى دراسة مدى تأثير بيئة العمل على أداء العاملين في تلك المنشآت وعلى رضاهم الوظيفي، وقد تكون مجتمع الدراسة من كافة منشآت القطاع الصناعي في محافظات غزة والبالغ عددها (3431) منشأة، حيث تم اختيار عينة طبقية عشوائية بنسبة (7.5 %) من المجتمع الأصلي للدراسة، بحيث كان حجم العينة (258) منشأة. وأشارت النتائج إلى وجود علاقة بين عناصر بيئة العمل تعزي للجنس ونوع العمل، وبين عناصر بيئة العمل للعاملين ومستوى الرضا الوظيفي ومستوى أدائهم في العمل، وبين الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين ومستوى رضاهم الوظيفي ومستوى أدائهم في العمل. وأوصت الدراسة إلى ضرورة رفع مستوى الاهتمام بالعاملين وبمشاكلهم، والعمل على إذابة المسافة بين صاحب العمل والأجير في المنشأة، وإيجاد بيئة عمل جيدة تقوم على أساس الاحترام والتقدير المتبادل بين العاملين وأصحاب العمل، وتوضيح 52 المعايير التي يحاسب على أساسها كل فرد، وضرورة تحسين البيئة المادية لأماكن العمل والتركيز على شراء الآلات الحديثة والمتطورة.

##### 2. دراسة: السكران (2004م)<sup>17</sup>

تهدف الدراسة إلى التعرف على مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر ضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، وطبيعة العلاقة بين توجهات ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة نحو المناخ التنظيمي ومستوى أدائهم الوظيفي. ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو محور (الاتصالات) كأحد محاور المناخ التنظيمي، ووجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو محور (الهيكل التنظيمي للمنظمة) كأحد محاور المناخ التنظيمي، ووجود توجهات محايدة لدى أفراد العينة نحو الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي.

##### 3. دراسة: عادل (2005م)<sup>18</sup>

دراسة بعنوان "العوامل المؤثرة في رضا العاملين في الفنادق الأردنية، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الرضا الوظيفي للعاملين في الفنادق الأردنية، وشملت عينة الدراسة العاملين

<sup>16</sup> المرئخ، مرفت، تقييم مدى تأثير بيئة العمل على الرضا الوظيفي للعاملين وأدائهم لأعمالهم في منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة، دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2004م.

<sup>17</sup> السكران، ناصر محمد إبراهيم، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي "دراسة مسحية على ضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض" رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2004م.

<sup>18</sup> عادل، همام، العوامل المؤثرة في رضا العاملين في الفنادق الأردنية، بحث منشور، جامعة اليرموك، الأردن، 2005م.

في الفنادق ذات ثلاث وأربع وخمس نجوم الأردنية، ولا تقل خبرتهم في العمل بالفنادق عن سنة واحدة. وأظهرت نتائج الدراسة أن الحوافز غير المادية لها أثر أكبر من الحوافز المادية في رضا العاملين، وخلصت الدراسة إلى أن مستوى الرضا العام للعاملين في الفنادق الأردنية جاء متوسطاً، وأهم العوامل المؤثرة في رضا العاملين كانت بالترتيب أسلوب القيادة، وبيئة العمل، والإدارة الفندقية، وتنظيم الفندق، ونظام التعويضات الفندقية.

#### 4. دراسة: حويحي (2008م)<sup>19</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر العلاقة بين العوامل المسببة للرضا الوظيفي ورغبة العاملين في الاستمرار بالعمل في اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة، والتعرف على أفضل الوسائل لتحسين مستوى الرضا الوظيفي لديهم. وقد تكون مجتمع الدراسة من الموظفين أصحاب العقود الدائمة ومن الموظفين أصحاب العقود المؤقتة العاملين في اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة، والذين يعملون في مراكز الاتحاد المنتشرة في قطاع غزة، وعددهم (184) موظفاً، وكذلك من الذين تركوا العمل في الاتحاد خلال السنوات الثلاث الأخيرة، وعددهم (43)، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل المسببة للرضا الوظيفي والرغبة في الاستمرار في العمل في العمل وكل من ظروف العمل، والاستقرار الوظيفي، والرؤساء والمرؤوسين، والراتب والحوافز، وتوقعات الفرد، وقيمة الإنجاز، والعدالة. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل تعزي للمتغيرات الشخصية. وأشارت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بأثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل تعزي لمتغير مكان العمل، وبينت الدراسة أن مستوى الاستقرار الوظيفي منخفض، وأن ظروف العمل جيدة، وعلاقة الرؤساء بالمرؤوسين جيدة، وأن الرواتب والحوافز غير مجزية، وأن مستوى العدالة في التعامل غير مرضى

#### 5. دراسة: القريشي (1431هـ)<sup>20</sup>

تهدف الدراسة إلى معرفة أثر ضغوط العمل على دوران العاملين بمراكز حرس الحدود، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المراكز الحدودية في المنطقة الشرقية من ضباط أفراد وعددهم (2000) شخص، وتم اختيار عينة حجمها (367)، وكانت أهم النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل ودوران العمل مرتبة تنازلياً بالنقل أولاً ويليها الاستقالة وأخيراً التقاعد المبكر.

#### 6. Adenike: (2011)<sup>21</sup>

تناولت الدراسة كيفية استخدام المناخ التنظيمي لتوقع مدى الرضا الوظيفي للأكاديميين في إحدى الجامعات النيجيرية. وقد أجري البحث باستخدام استبيان موزع على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس. وقد تناولت الدراسة تفسير الرضا الوظيفي كوظيفة للخصائص الفردية وكذلك خصائص العمل نفسه مثل العمر، المستوى التعليمي، مدة الخدمة في الوظيفة، العلاقة مع المدير المباشر وطبيعة العلاقات في المنظمة. ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة ارتباط بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة النيجيرية.

<sup>19</sup> حويحي، مروان أحمد، أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل حالة دراسية على اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008م.

<sup>20</sup> القريشي، ماجد فهد سعود، ضغوط العمل وأثرها في دوران العمل للعاملين بمراكز حرس الحدود بالمنطقة الشرقية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 1431هـ.

<sup>21</sup> Adenike, A. "Organizational Climate as a Predictor of Employee Job Satisfaction: Evidence from covenant University", Business Intelligence Journal, 4(1), (2011), pp 151- 165.

### 7. دراسة: الخناق(2012م)<sup>22</sup>

تهدف هذا الدراسة إلى دراسة المتغيرين المناخ التنظيمي والعلاقة مع الإدارة، مع محاولة إيجاد العلاقة بينهما وبين تحقيق الرضا الوظيفي، وتم تنفيذ الدراسة من خلال تقسيم الأكاديميين في إحدى الجامعات الماليزية إلى مجموعتين حسب التخصص الأكاديمي الحاصلين عليه، والتعرف على موقف كل مجموعة من المناخ التنظيمي السائد في الجامعة، إضافة إلى التعرف على طبيعة علاقتهما بالإدارة ودور كل مجموعة في تحقيق الرضا الوظيفي العام عن عملهما. وتمت الاستعانة باستمارة استبيان تم إعدادها لهذا الغرض. ومن الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة ارتباط موجبة معنوية بين المتغيرات المبحوثة.

### 8. تحليل الدراسات:

تباينت الدراسات التي تناولت مفهوم المناخ التنظيمي و رضا العاملين و دوران العمل ، حيث إن كل من دراسة الخناق(2012م)، و Adenike (2011) ، و المرئخ (2004م)، تناولت علاقة المناخ التنظيمي مع الإدارة، والتعرف على موقف كل مجموعة من المناخ التنظيمي السائد في الجامعة، إضافة إلى التعرف على طبيعة علاقتهم بالإدارة ودور كل منهما في تحقيق الرضا الوظيفي العام عن عملهم مع محاولة إيجاد العلاقة بينهم وبين تحقيق الرضا الوظيفي ، بالإضافة إلى التعرف على كيفية استخدام المناخ التنظيمي لتوقع مدى الرضا الوظيفي للأكاديميين في إحدى الجامعات النيجيرية ، و كذلك تقييم مدى تأثير بيئة العمل على الرضا الوظيفي للعاملين وأدائهم. أما الدراسات التي تناولت موضوع رضا العاملين فيلاحظ، رغم تشابهها في تناول موضوع رضا العاملين، أن بينها تبايناً في الأهداف. ففي حين هدفت دراسة دياب (2002م) إلى تقييم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي، وتحديد العوامل الأساسية التي تؤثر على الرضا الوظيفي هدفت دراسة السكران (2004م) إلى التعرف على مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر ضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، وطبيعة العلاقة بين توجهات ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة نحو المناخ التنظيمي ومستوى أدائهم الوظيفي. وأما دراسة حويجي (2008م) فقد هدفت إلى تحديد أثر العلاقة بين العوامل المسببة للرضا الوظيفي ورغبة العاملين في الاستمرار بالعمل. وأما دراسة عادل (2005م) فقد هدفت إلى التعرف على أفضل الوسائل لتحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الفنادق الأردنية.

أما الدراسات التي تناولت موضوع دوران العمل فهي دراسة القرشي(1431هـ)، فقد هدفت إلى معرفة أثر ضغوط العمل على دوران العاملين.

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بعدة محاور، يتمثل المحور الأول بالهدف من هذه الدراسة؛ حيث تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر المناخ التنظيمي على رضا العاملين ومعدلات دوران العمل (معدل الإنضمام، ومعدلات الإنفصال) بالمؤسسات الصحية السعودية، أما المحور الثاني الذي يميز الدراسة ارتباطها بمنظمة خدمة صحية، حيث إن مجتمع الدراسة تمثل في المؤسسات الصحية السعودية، وبالتطبيق على مستشفى شقراء العام. أما المحور الثالث للتميز هو أداة الدراسة؛ ففي حين اكتفت الدراسات السابقة بأداة واحدة، هي الاستبانة، نجد الدراسة الحالية اعتمدت على الاستبانة والمقابلات الشخصية.

<sup>22</sup> الخناق، سناء عبد الكريم، المناخ التنظيمي والعلاقة مع الإدارة ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للأكاديميين: دراسة تطبيقية مقارنة في إحدى الجامعات الماليزية، مجلة الباحث، العدد، 10، 2012م.

## الجانب العملي

## أولاً: عرض نتائج استجابات أفراد العينة:

لاختبار فرضيات الدراسة على متغيرات دوران العمل ورضا العاملين والمناخ التنظيمي استخدمت الدراسة في تحليل البيانات البرنامج الإحصائي (SPSS) للإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار الفرضيات، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. الإحصائيات الوصفية Descriptive Statistics.
2. معامل الارتباط البسيط لاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة Pearson Correlation Coefficient.
3. النسب المئوية. Percentage
4. معادلة سبيرمان-براون لحساب معامل الثبات. Spearman-Brown equation
5. الانحدار الخطي البسيط. Simple linear regression.
6. الانحدار الخطي المتعدد Multiple linear regression

## إحصائيات وصفية لتوزيع مفردات العينة لبعض المتغيرات:

سيتم في هذا الجزء من الدراسة استعراض بعض من متغيرات الدراسة باستخدام الإحصائيات الوصفية للتعرف على أهم الخصائص الخاصة بمفردات العينة.  
توزيع مفردات العينة:

## جدول رقم (1)

عينة الدراسة حسب النوع / الحالة الاجتماعية / المؤهل العلمي / الوظيفة / التخصص

النسبة المئوية	الإجمالي	العدد	البيان
%93.2	59	55	ذكر
%6.8		4	أنثى
%62.7	59	37	متزوج
%28.8		17	أعزب
%8.5		5	أخرى
%10.2	59	6	ثانوي
%30.5		18	بكالوريوس
%54.2		32	دبلوم
%5.1		3	دكتوراه
%28.8	59	17	إداري
%71.2		42	طبي
%32.2	59	19	نظري
%67.8		40	علمي
%61	59	36	20 – 30 سنة
%32.2		19	31 – 40 سنة
%6.8		4	41 – 50 سنة
%20.3	59	12	أقل من 5 سنوات
%45.8		27	5 إلى أقل من 10 سنوات
%16.9		10	10 إلى أقل من 15 سنة
%16.9		10	أكثر من 15 سنة

يوضح الجدول رقم (1) توزيع مفردات العينة حسب النوع، حيث بلغ عدد الذكور من مفردات العينة (55) عاملاً بنسبة (93.2%) من العينة. بينما بلغ عدد الإناث (4) عاملة بنسبة (6.8%). أما الحالة الاجتماعية فقد بلغ عدد المتزوجين (37)، والعزاب (17)، وأخرى (5) بنسبٍ وقدرها

(62.7%)، (28.8%)، (8.5%) على التوالي، أما مفردات العينة حسب المؤهل العلمي فكانت ثانوي (6) بنسبة (10.2%)، بكالوريوس (18) بنسبة (30.5%)، دبلوم (32) بنسبة (54.2%)، دكتوراه (3) بنسبة (5.1%)، في حين بلغت مفردات العينة حسب الوظيفة (17) إداري وبنسبة (28.8%)، و (42) طبي وبنسبة (71.2%)، أما توزيع العينة حسب التخصص الأكاديمي فبلغت (19) التخصص النظري وبنسبة (32.2%)، و (49) التخصص العلمي وبنسبة (67.8%)، وبلغت مفردات العينة حسب العمر (61%) للفترة (20 - 30 سنة)، و (32.3%) للفترة (31 - 40 سنة)، و (6.8%) للفترة (41 - 50 سنة)، أما توزيع العينة حسب عدد سنوات الخبرة بلغت (20.3%) للفترة (أقل من 5 سنوات)، و (45.8%) للفترة (5 إلى أقل من 10)، و (16.9%) للفترة (10 إلى أقل من 15)، و (16.9%) للفترة (أكثر من 15 سنة).

#### الإحصاءات الوصفية وفقاً لمتغيرات الدراسة:

#### 1. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وفقاً للمؤهل العلمي:

##### جدول رقم (2)

##### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وفقاً للمؤهل العلمي

المتغير	المؤهل العلمي	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المناخ التنظيمي	ثانوي	6	3.86	0.71
	بكالوريوس	18	3.94	0.69
	دبلوم عالي	32	2.94	0.69
	دكتوراه	3	4.70	0.61
رضا العاملين	ثانوي	6	4.00	0.83
	بكالوريوس	18	2.83	0.71
	دبلوم عالي	32	3.20	0.80
	دكتوراه	3	2.56	0.49
انضمام العاملين	ثانوي	6	4.33	1.03
	بكالوريوس	18	2.88	1.47
	دبلوم عالي	32	3.43	1.24
	دكتوراه	3	3.33	2.02
معدلات انفصال العاملين	ثانوي	6	3.62	0.95
	بكالوريوس	18	3.88	1.31
	دبلوم عالي	32	3.95	1.17
	دكتوراه	3	2.21	1.35

من خلال قيم المتوسطات لعناصر متغير المناخ التنظيمي بالجدول رقم (2) نجد أن الوسط الحسابي لصالح مؤهل الدكتوراه حيث بلغ (4.70)، بانحراف معياري (0.61)، في حين بلغ الوسط الحسابي لمؤهل البكالوريوس (3.94)، بانحراف معياري وقدره (0.69)، وكذلك بلغ الوسط الحسابي لمؤهل الثانوي (3.86)، بانحراف معياري (0.71)، بينما بلغ الوسط الحسابي لأصحاب مؤهل الدبلوم العالي (2.95)، بانحراف معياري (0.69)، وهذا يدل على أن أصحاب مؤهل الدكتوراه أكثر قناعة من أصحاب المؤهلات الأخرى بما يوفره المناخ التنظيمي لهم. وكذلك نجد أن الوسط الحسابي من خلال قيم المتوسطات لعناصر متغير رضا العاملين لصالح المؤهل الثانوي حيث بلغ (4.00)، بانحراف معياري (0.83)، في حين بلغ الوسط الحسابي لمؤهل الدبلوم العالي (3.20)، بانحراف معياري وقدره (0.80)، وكذلك بلغ الوسط الحسابي لمؤهل البكالوريوس (2.83)، بانحراف معياري (0.71)، بينما بلغ الوسط الحسابي لأصحاب مؤهل الدكتوراه (2.56)، بانحراف معياري (0.49)، وهذا يدل على أن أصحاب المؤهل الثانوي أكثر رضاً من أصحاب

المؤهلات الأخرى. بينما نجد ومن خلال قيم المتوسطات لعناصر متغير انضمام العاملين أن الوسط الحسابي لصالح مؤهل الثانوي حيث بلغ (4.33)، بانحراف معياري (1.03)، في حين بلغ الوسط الحسابي لمؤهل الدبلوم العالي (3.43)، بانحراف معياري وقدره (1.24)، وكذلك بلغ الوسط الحسابي لمؤهل الدكتوراة (3.33)، بانحراف معياري (2.02)، بينما بلغ الوسط الحسابي لأصحاب مؤهل البكالوريوس (2.88)، بانحراف معياري (1.47)، وهذا يدل على أن اصحاب مؤهل الثانوي أكثر رغبة في الانضمام للعمل بمستشفى شقراء العام من اصحاب المؤهلات الأخرى. في حين نجد ومن خلال قيم المتوسطات لعناصر متغير معدلات انفصال العاملين أن الوسط الحسابي لصالح مؤهل الدبلوم العالي حيث بلغ (3.95)، بانحراف معياري (1.17)، في حين بلغ الوسط الحسابي لمؤهل البكالوريوس (3.88)، بانحراف معياري وقدره (1.31)، وكذلك بلغ الوسط الحسابي لمؤهل الثانوي (3.62)، بانحراف معياري (0.95)، بينما بلغ الوسط الحسابي لأصحاب مؤهل الدكتوراة (2.21)، بانحراف معياري (1.35)، وهذا يدل على أن حاملي مؤهل الدبلوم العالي أكثر رغبة في الانفصال عن العمل بمستشفى شقراء العام من اصحاب المؤهلات الأخرى.

## 2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وفقا للنوع:

الجدول رقم (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وفقا للنوع

الانحراف المعياري	المتوسط	النوع	المتغير
0.58	3.10	ذكر	المناخ التنظيمي
0.17	2.28	أنثى	
0.52	3.51	ذكر	رضا العاملين
1.17	2.22	أنثى	
0.77	3.56	ذكر	انضمام العاملين
1.46	3.19	أنثى	
0.54	3.02	ذكر	معدلات انفصال العاملين
0.40	2.27	أنثى	

تشير قيم المتوسطات لعناصر متغير المناخ التنظيمي بالجدول رقم (3) إلى أن الوسط الحسابي لصالح الذكور حيث بلغ (3.10)، بانحراف معياري (0.58)، بينما بلغ الوسط الحسابي لصالح الإناث (2.28)، بانحراف معياري (0.17)، وهذا يدل على أن الذكور أكثر رضاء وقناعة بالمناخ التنظيمي السائد بمستشفى شقراء العام من الإناث. وكذلك ومن خلال قيم المتوسطات لعناصر متغير رضا العاملين نجد أن الوسط الحسابي لصالح الذكور حيث بلغ (3.51)، بانحراف معياري (0.52)، بينما بلغ الوسط الحسابي لصالح الإناث (2.22)، بانحراف معياري (1.17)، وهذا يدل على أن الذكور أكثر رضاء بعملهم بمستشفى شقراء العام من الإناث. ومن خلال قيم المتوسطات لعناصر متغير انضمام العاملين نجد أن الوسط الحسابي لصالح الذكور حيث بلغ (3.56)، بانحراف معياري (0.77)، بينما بلغ الوسط الحسابي لصالح الإناث (3.19)، بانحراف معياري (1.46)، وهذا يدل على أن الذكور أكثر رغباً واستعداداً للعمل بمستشفى شقراء العام من الإناث. في حين نجد أن الوسط الحسابي ومن خلال قيم المتوسطات لعناصر متغير معدلات انفصال العاملين لصالح الذكور حيث بلغ (3.024)، بانحراف معياري (0.54)، بينما بلغ الوسط الحسابي لصالح الإناث بلغ (2.27)، بانحراف معياري (0.40)، وهذا يدل على أن الذكور أكثر رغباً واستعداداً للانفصال عن العمل بمستشفى شقراء العام من الإناث.

## 3. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وفقاً للتخصص الأكاديمي:

الجدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من حيث التخصص الأكاديمي

المتغير	التخصص الأكاديمي	المتوسط	الانحراف المعياري
المناخ التنظيمي	نظري	2.12	0.53
	علمي	3.76	0.74
رضا العاملين	نظري	2.33	0.73
	علمي	3.97	0.79
انضمام العاملين	نظري	3.17	1.16
	علمي	3.57	1.50
معدلات انفصال العاملين	نظري	2.90	1.06
	علمي	3.91	1.34

يشير الجدول رقم (4) إلى أن الوسط الحسابي ومن خلال قيم المتوسطات لعناصر متغير المناخ التنظيمي لصالح التخصصات العلمية حيث بلغ (3.76)، بانحراف معياري (0.74)، بينما بلغ الوسط الحسابي لصالح التخصصات النظرية (2.12)، بانحراف معياري (0.53)، وهذا يدل على أن أصحاب التخصصات العلمية أكثر قناعة بالمناخ التنظيمي السائد بمستشفى شقراء العام من أصحاب التخصصات النظرية. وأيضاً و من خلال قيم المتوسطات لعناصر متغير رضا العاملين نجد أن الوسط الحسابي لصالح التخصصات العلمية حيث بلغ (3.97)، بانحراف معياري (0.79)، بينما الوسط الحسابي لصالح التخصصات النظرية بلغ (2.33)، بانحراف معياري (0.73)، وهذا يدل على أن أصحاب التخصصات العلمية أكثر رضا عن عملهم بمستشفى شقراء العام من أصحاب التخصصات النظرية. بينما نجد أن الوسط الحسابي لعناصر متغير انضمام العاملين لصالح التخصصات العلمية قد بلغ (3.57)، بانحراف معياري (1.50)، بينما الوسط الحسابي لصالح التخصصات النظرية بلغ (3.17)، بانحراف معياري (1.16)، وهذا يدل على أن أصحاب التخصصات العلمية لديهم الرغبة للانضمام والاستمرار بعملهم بمستشفى شقراء العام من أصحاب التخصصات النظرية. في حين نجد أن الوسط الحسابي لعناصر متغير معدلات انفصال العاملين لصالح التخصصات العلمية حيث بلغ (3.91)، بانحراف معياري (1.34)، بينما الوسط الحسابي لصالح التخصصات النظرية بلغ (2.90)، بانحراف معياري (1.06)، وهذا يدل على أن أصحاب التخصصات العلمية لديهم الرغبة للانفصال عن عملهم بمستشفى شقراء العام من أصحاب التخصصات النظرية.

## 4. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وفقاً للتوظيفة:

الجدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من حيث الوظيفة

المتغير	الوظيفة	المتوسط	الانحراف المعياري
المناخ التنظيمي	طبية	3.79	0.72
	إدارية	2.05	0.61
رضا العاملين	طبية	3.74	1.23
	إدارية	3.49	1.12
انضمام العاملين	طبية	3.01	1.49
	إدارية	3.65	1.18
معدلات انفصال العاملين	طبية	3.98	0.75
	إدارية	3.85	0.77

يشير الجدول رقم (5) إلى أن الوسط الحسابي لقيم المتوسطات لعناصر متغير المناخ التنظيمي لصالح الوظائف الطبية حيث بلغ (3.79)، بانحراف معياري (0.72)، بينما بلغ الوسط الحسابي لصالح الوظائف الادارية (2.05)، بانحراف معياري (0.61)، وهذا يدل على أن شاغلي الوظائف الطبية أكثر رضاً بالمناخ التنظيمي السائد بمستشفى شقراء العام من اصحاب الوظائف الإدارية. وكذلك ومن خلال قيم المتوسطات لعناصر متغير رضا العاملين نجد أن الوسط الحسابي لصالح الوظائف الطبية حيث بلغ (3.74)، بانحراف معياري (1.23)، بينما بلغ الوسط الحسابي لصالح الوظائف الادارية (3.49)، بانحراف معياري (1.12)، وهذا يدل على أن شاغلي الوظائف الطبية لديهم رضا عالي عن عملهم بمستشفى شقراء العام من اصحاب الوظائف الادارية. ومن خلال قيم المتوسطات لعناصر متغير انضمام العاملين نجد أن الوسط الحسابي لصالح الوظائف الإدارية حيث بلغ (3.653)، بانحراف معياري (1.182)، بينما بلغ الوسط الحسابي لصالح الوظائف الطبية (3.013)، بانحراف معياري (1.485)، وهذا يدل على أن الإداريين أكثر رغبة للانضمام للعمل بالمستشفى من اصحاب الوظائف الطبية. ومن خلال قيم المتوسطات لعناصر متغير معدلات انفصال العاملين نجد أن الوسط الحسابي لصالح الوظائف الطبية حيث بلغ (3.978)، بانحراف معياري (0.751)، بينما بلغ الوسط الحسابي لصالح الوظائف الادارية (3.846)، بانحراف معياري (0.771)، وهذا يدل على أن شاغلي الوظائف الطبية لديهم الرغبة بالانفصال عن العمل بمستشفى شقراء العام من اصحاب الوظائف الادارية.

#### ثبات وصدق أداة الدراسة:

تم حساب معامل ثبات المقياس المستخدم في الاستبيان بطريقة التجزئة النصفية حيث تقوم هذه الطريقة على "أساس فصل إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات ذات الأرقام الفردية عن إجاباتهم على العبارات ذات الأرقام الزوجية، ومن ثم يحسب معامل ارتباط بيرسون بين إجاباتهم على العبارات الفردية والزوجية وأخيراً يحسب معامل الثبات وفق معادلة سبيرمان-براون"<sup>23</sup>. فقد قام الباحث بأخذ عينة استطلاعية بحجم (15) فرداً من مجتمع الدراسة وتم حساب ثبات الاستبيان من العينة الاستطلاعية بموجب طريقة التجزئة النصفية وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

#### جدول رقم (6)

نتائج الثبات والصدق الإحصائي لإجابات أفراد العينة الاستطلاعية على الاستبيان

معامل الصدق الذاتي	معامل الثبات	معامل الارتباط	الفرضية
0.96	0.92	0.85	الأولى
0.97	0.94	0.89	الثانية
0.94	0.88	0.79	الثالثة
0.94	0.88	0.79	الاستبيان كاملاً

يتضح من البيانات في الجدول رقم (6) أن جميع معاملات الثبات والصدق لإجابات أفراد العينة الاستطلاعية على العبارات المتعلقة بكل فرضية من فرضيات الدراسة، وعلى الاستبيان كاملاً كانت أكبر من (50%) والبعض منها قريبة جداً إلى (100%) مما يدل على أن استبيان الدراسة تتصف بالثبات والصدق الكبيرين جداً بما يحقق أغراض البحث، ويجعل التحليل الإحصائي سليماً ومقبولاً.

#### ثانياً: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التحقق من تأثير المناخ التنظيمي على رضا العاملين ودوران العمل (معدل إنضمام العاملين، ومعدلات إنفصالحهم).

<sup>23</sup> عبد الرحمن، سعد، (1998م)، القياس النفسي - النظرية والتطبيق، ط3، القاهرة، دار الفكر العربي، 1998م، ص: 149.

## اختبار الفرضية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي ورضا العاملين بمستشفى شقراء العام لاختبار هذه الفرضية فقد قام الباحث باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط ( Simple linear regression) لمعرفة هذه العلاقة مع رضا العاملين في مستشفى شقراء العام، حيث تبين النتائج التي يتضمنها الجدول (7) ما يلي:

## جدول رقم (7)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين المناخ التنظيمي ورضا العاملين

المؤشر	معاملات الانحدار	أختبار (t)	القيمة الاحتمالية (Sig)	التفسير
ثابت	1.643	0.231	0.818	غير معنوية
معامل المناخ التنظيمي	0.987	7.307	0.000	معنوية
معامل الارتباط (R)	0.70			
معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	0.48			
أختبار (F)	53.385			النموذج معنوي
$\hat{y}_1 = 1.643 + 0.987x$				

أشارت نتائج الإختبار في الجدول رقم (7) أن قيمة معامل الارتباط بين (المناخ التنظيمي ورضا العاملين) كانت (0.70)، كما تشير إلى أن التغير في المتغير المستقل (R<sup>2</sup>) يفسر ما نسبته (0.48) من التغير في المتغير التابع، والعلاقة بينهما طردية، وإن نموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة اختبار (F) (53.385) وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.000). لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي ورضا العاملين بمستشفى شقراء العام).

نستنتج من النتائج أعلاه بأن إدارة مستشفى شقراء العام نجحت في توفير المناخ الملائم للأفراد العاملين والذي من شأنه شجّع على خلق أجواء عمل هادفة رصنت سبل الثبات والاستقرار للعاملين بها وللتنظيم على حدٍ سواء، ونجحت كذلك في توفر الوسائل الحديثة والمتطورة للاتصالات الإدارية، والتي تتصف بالمرونة والسهولة في توفير البيانات والمعلومات للجهات ذات العلاقة، وكذلك إمكانية الاتصال بين الوحدات الإدارية المختلفة لاتخاذ القرارات الإدارية المتعددة، وذلك لمعالجة المشكلات التي تواجه العاملين بها. كما تتيح إدارة المستشفى المجال لأفرادها العاملين بالمشاركة في العملية الإدارية وذلك بالسماح لهم بصناعة واتخاذ القرارات الإدارية لمواجهة المشكلات المختلفة، وتتبنى إدارة المستشفى فلسفة العمل الجماعي كأساس لتحقيق الأهداف الصحية. بالإضافة إلى الدعم الكامل الذي تقدمه إدارة المستشفى تجاه العاملين بها لتحفيزهم بهدف القيام بأعمالهم ولإبداء وجهات النظر و الاقتراحات، إضافة إلى اهتمام إدارة مستشفى شقراء العام بتوفير قدر عالٍ من المساواة في تعاملها مع العاملين بها دون تمييز بينهم إلا في مجال إختصاصاتهم المختلفة، حيث عكست مجموعة الإهتمامات من قبل الإدارة بالظروف المادية والنفسية و لابيئية إرتفاع معدلات رضا العاملين عن العمل الذي يقومون به، الشئ الذي أثر إيجاباً على مستويات رضائهم عن ما يجدونه من تقدير و احترام و اهتمام و تثمين لجهودهم من قبل إدارة مستشفى شقراء العام. وهذه النتيجة تتوافق مع ما توصلت إليه دراسة (الخناق، 2012م) بوجود علاقة ارتباط قوية بين المناخ التنظيمي ورضا العاملين. كما تتوافق مع ما وصلت إليه دراسة (السكران، 2004م) بوجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو محور (الاتصالات) كأحد محاور المناخ التنظيمي، ووجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو محور (الهيكل التنظيمي للمنظمة) كأحد محاور المناخ التنظيمي، ووجود توجهات محايدة لدى أفراد العينة نحو الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي. وتتوافق أيضاً مع ما توصلت إليه دراسة (عادل، 2005م) حيث أظهرت نتائج الدراسة أن الحوافز غير المادية لها أثر أكبر من الحوافز المادية في رضا العاملين، وخلصت الدراسة إلى أن مستوى الرضا العام للعاملين في الفنادق الأردنية جاء متوسطاً، وأهم

العوامل المؤثرة في رضا العاملين كانت بالترتيب أسلوب القيادة، وبيئة العمل، والإدارة الفندقية، وتنظيم الفندق، ونظام التعويضات الفندقية. وتوافقت كذلك مع دراسة (2011 Adenike) ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة ارتباط بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة النيجيرية.

#### اختبار الفرضية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي ومعدل انضمام العاملين بمستشفى شقراء العام لاختبار هذه الفرضية فقد قام الباحث باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط ( Simple linear regression) لمعرفة هذه العلاقة مع رضا العاملين في مستشفى شقراء العام، حيث تبين النتائج التي يتضمنها الجدول (8) ما يلي:

#### جدول رقم (8)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين المناخ التنظيمي ومعدل انضمام العاملين

المؤشر	معاملات الانحدار	أختبار (t)	القيمة الاحتمالية (Sig)	التفسير
ثابت	0.6	2.43	0.04	معنوية
معامل المناخ التنظيمي	0.74	4.06	0.00	معنوية
معامل الارتباط (R)	0.60			
معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	0.38			
أختبار (F)	16.49			النموذج معنوي
$\hat{y}_2 = 0.595 + 0.736x$				

أشارت نتائج الإختبار في الجدول رقم (8) أن قيمة معامل الارتباط بين (المناخ التنظيمي وانضمام العاملين) كانت (0.60)، كما تشير إلى أن التغير في المتغير المستقل (R<sup>2</sup>) يفسر ما نسبته (0.38) من التغير في المتغير التابع، والعلاقة بينهما طردية، كما أن نموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة اختبار (F) (16.49) وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.00). لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية هذه وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي ومعدل انضمام العاملين بمستشفى شقراء العام).

وتدل النتائج أيضاً أن إدارة مستشفى شقراء العام اعتمدت سياسة استقطاب وجذب الأفراد العاملين من سوق العمل أو المنظمات الأخرى بتهيئة وتوفير متطلبات المناخ التنظيمي، و المتمثلة في الاتصالات الإدارية الفعالة كمعدات و تجهيزات و قنوات اتصالية تضمن من خلالها تدفق وانتقال المعلومات بين الوحدات الإدارية المختلفة، بإضافة إلى إتاحة الفرص للعاملين بالمشاركة في العملية الإدارية و التي تتضمن ممارسة الأنشطة كالتخطيط، و الرقابة، و الإشراف، و صناعة و اتخاذ القرارات الإدارية، و التنسيق الإداري و التنظيمي، سعياً منها إلى تحقيق الأهداف الكلية للمستشفى و للعاملين. كما تظهر إدارة مستشفى شقراء العام اهتماماً جيداً وذلك بتوفير و استخدام الوسائل والأدوات التكنولوجية الحديثة و المتطورة في الأنشطة الصحية المختلفة لضمان تقديم خدمة صحية بجودة و سرعة عاليتين. فالملاحظ أن متطلبات المناخ التنظيمي بالمستشفى قد وفرت بيئة عمل ملائمة حققت من خلالها الإدارة الاستقرار التنظيمي والوظيفي بها، حيث رفعت بذلك من معدلات رضائهم وانضمامهم و رغبتهم واستعدادهم في الإستمرار للعمل بها، و رغبة الآخرين من خارج المستشفى للإنضمام للعمل بها. وهذه النتيجة لا تتوافق مع ما توصلت إليه دراسة (حويحي، 2008م) بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بأثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل تعزي لمتغير مكان العمل، و بينت الدراسة أن مستوى الاستقرار الوظيفي منخفض، وأن ظروف العمل جيدة، و علاقة الرؤساء بالمرؤوسين جيدة، وأن الرواتب والحوافز غير مجزية، وأن مستوى العدالة في التعامل

غير مرضى. وتتوافق هذه النتيجة أيضاً مع ما توصلت إليه دراسة (المرنخ، 2004م) بوجود علاقة بين عناصر بيئة العمل تعزي للجنس ونوع العمل، وبين عناصر بيئة العمل للعاملين ومستوى الرضا الوظيفي ومستوى أدائهم في العمل، وبين الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين ومستوى رضاهم الوظيفي ومستوى أدائهم في العمل. كما تختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (دياب 2002م) بعدم رضا أطباء الأسنان عن سياسة المؤسسة الصحية في التوظيف، والتعليم المستمر، والترقيات والرواتب، ونظام الاتصال، ونظام الإدارة والإشراف، وعدم معرفتهم بفلسفة ونظم وقوانين المؤسسة التي يعملون بها.

### اختبار الفرضية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي ومعدلات انفصال العاملين بمستشفى شقراء العام

لاختبار هذه الفرضية فقد قام الباحث باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط ( Simple linear regression ) لمعرفة هذه العلاقة مع رضا العاملين في مستشفى شقراء العام، حيث تبين النتائج التي يتضمنها الجدول (9) ما يلي:

#### جدول رقم (9)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين المناخ التنظيمي ومعدلات انفصال العاملين

المؤشر	معاملات الانحدار	أختبار (t)	القيمة الاحتمالية (Sig)	التفسير
ثابت	0.57	1.71	0.09	غير معنوية
معامل المناخ التنظيمي	0.56	4.06	0.00	معنوية
معامل الارتباط (R)	0.57			
معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	0.32			
أختبار (F)	12.07			النموذج معنوي
$\hat{y}_3 = 0.565 + 0.558x$				

أشارت نتائج الإختبار في الجدول رقم (9) أن قيمة معامل الارتباط بين (المناخ التنظيمي ومعدلات انفصال العاملين) كانت (0.57)، كما تشير إلى أن التغير في المتغير المستقل (R<sup>2</sup>) يفسر ما نسبته (0.32) من التغير في المتغير التابع، والعلاقة بينهما طردية، كما أن نموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة اختبار (F) (12.07) وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.00). لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي ومعدلات انفصال العاملين بمستشفى شقراء العام). كما تشير النتائج إلى سعي إدارة مستشفى شقراء العام لتوفير متطلبات المناخ التنظيمي الجيد بها، والمتمثل في توفير الوسائل الحديثة والمتطورة من الاتصالات الادراية، وكذلك النظم والطرق والاساليب المتطورة في إدارة الموارد البشرية بها، كأنظمة الأجور والرواتب والحوافز، وتقويم الأداء، بالإضافة إلى تفويض السلطات والصلاحيات للمسؤولين بالمستويات الإدارية المختلفة.

بالرغم من ما متوفر من متطلبات للمناخ التنظيمي الملائم؛ فقد ساهم المناخ التنظيمي بنسبة (32%) من معدلات انفصال الأفراد العاملين بمستشفى شقراء العام، حيث يشير ذلك بوجود معدلات مرتفعة لدوران العمل و المتمثل في زيادة معدلات الانفصال عنها و عدم الرغبة في الاستمرار و العمل بها، حيث يتضح ذلك من خلال الأشكال المختلفة للانفصال عن العمل بمستشفى شقراء العام كالتترك الطوعي للعمل الذي يرتبط بالفرد نفسه و بمبادراته الشخصية لأسباب مختلفة، وقد يرتبط جزء منها بأسباب تنظيمية أو لأسباب شخصية، وكذلك التترك غير الطوعي (الإجباري) من داخل المنظمة إلى خارجها بمبادرة أو قرار ليس للأفراد العاملين دخلاً فيه، و المتمثل في قرارات الإدارات العليا كحالات الطرد أو التسريح الدائم أو المؤقت، أو النقل،

أو الحالات التي لا يمكن السيطرة عليها إدارياً كحالات المرض أو الموت أو التقاعد الإلزامي بحكم العمر أو لأي سبب آخر. هذه النتيجة تتوافق مع ما توصلت إليه دراسة (القرشي، 1431هـ) بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل ودوران العمل مرتبة تنازلياً بالنقل أولاً ويليها الاستقالة وأخيراً التقاعد المبكر.

#### اختبار الفرضية الرابعة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية (المؤهل العلمي، النوع، التخصص الأكاديمي، الوظيفة) والمتغيرات المستقلة (المناخ التنظيمي، رضا العاملين، معدل الإنضمام، معدلات الإنفصال)

هدف وضع هذه الفرضية إلى بيان أنه توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية والمتغيرات المستقلة:

ولاختبار هذه الفرضية سيتم استخدام تحليل التباين الأحادي.

جدول رقم (10)

نتائج تحليل التباين الاحادي لدلالة الفروق بين آراء أفراد عينة الدراسة على المتغيرات المستقلة وفق المؤهل العلمي

المتغير	مصادر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	التباين	قيمة (F)	القيمة الاحتمالية
المناخ التنظيمي	بين المجموعات	3	0.20	20.23	19.78	0.00
	الخطأ	55	25.93	1.02		
	الكل	58	26.13			
رضا العاملين	بين المجموعات	3	7.31	22.44	15.52	0.00
	الخطأ	55	79.51	1.45		
	الكل	58	86.81			
انضمام العاملين	بين المجموعات	3	9.95	23.32	13.15	0.01
	الخطأ	55	97.51	1.77		
	الكل	58	107.46			
معدلات إنفصال العاملين	بين المجموعات	3	0.87	17.29	29.30	0.00
	الخطأ	55	32.45	0.59		
	الكل	58	33.32			

يوضح الجدول رقم (10) نتائج تحليل التباين الاحادي لدلالة الفروق بين آراء أفراد عينة الدراسة على المتغيرات المستقلة وفق المؤهل العلمي حيث:

1. بلغت قيمة (F) المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة على متغير المناخ التنظيمي باختلاف مؤهلاتهم (19.78) وهي أكبر من قيمة (F) المستخرجة من الجدول عند درجتي حرية (3) و (58) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (3.10)، فهذا يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (5%) بين إجابات أفراد عينة الدراسة ولصالح الأفراد من ذوي مؤهل الدكتوراه.

2. بلغت قيمة (F) المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة على متغير رضا العاملين باختلاف مؤهلاتهم (15.52) وهي أكبر من قيمة (F) المستخرجة من الجدول عند درجتي حرية (3) و (58) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (3.10)، فهذا يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (5%) بين إجابات أفراد عينة الدراسة ولصالح الأفراد من ذوي مؤهل ثانوي.

3. بلغت قيمة (F) المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة على متغير عناصر انضمام العاملين باختلاف مؤهلاتهم (13.15) وهي أكبر من قيمة (F) المستخرجة من الجدول عند درجتي حرية (3) و (58) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (3.10)، فهذا يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (5%) بين إجابات أفراد عينة الدراسة ولصالح الأفراد من ذوي مؤهل ثانوي.

4. بلغت قيمة (F) المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة على متغير معدلات انفصال العاملين باختلاف مؤهلاتهم (29.30) وهي أكبر من قيمة (F) المستخرجة من الجدول عند درجتي حرية (3) و (58) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (3.10)، فهذا يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (5%) بين إجابات أفراد عينة الدراسة ولصالح الأفراد من ذوي مؤهل دبلوم عالي.

#### الجدول رقم (11)

نتائج اختبار (t) للفرق بين متوسطي المناخ التنظيمي ومعدلات انفصال العاملين وانضمام العاملين ورضا العاملين من حيث النوع

المتغير	النوع	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (t)	مستوى الدلالة
المناخ التنظيمي	ذكر	3.09	0.58	5.11	0.00
	أنثى	2.28	0.17		
رضا العاملين	ذكر	3.51	0.52	4.26	0.00
	أنثى	2.22	1.17		
انضمام العاملين	ذكر	3.56	0.77	3.12	0.00
	أنثى	3.19	1.46		
معدلات انفصال العاملين	ذكر	3.02	0.54	4.12	0.00
	أنثى	2.27	0.40		

يبين الجدول رقم (11) نتائج اختبار (t) للفرق بين متوسطي المناخ التنظيمي ورضا العاملين وانضمام العاملين ومعدلات انفصال العاملين من حيث النوع:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (5%) بين متوسطي الذكور والإناث في المناخ التنظيمي، وذلك اعتماداً على قيمة (t) البالغة (5.11) ومستوى الدلالة لها والبالغ (0.00) والذي هو أقل من (0.05)، ويشير إحصائياً وجود فروق ذات دلالة إحصائية من حيث النوع لصالح الذكور.

2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (5%) بين متوسطي الذكور والإناث من حيث رضا العاملين، وذلك اعتماداً على قيمة (t) البالغة (4.26) ومستوى الدلالة لها والبالغ (0.00) والذي هو أقل من (0.05)، ويشير إحصائياً وجود فروق ذات دلالة إحصائية من حيث النوع لصالح الذكور.

3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (5%) بين متوسطي الذكور والإناث في انضمام العاملين، وذلك اعتماداً على قيمة (t) البالغة (3.12) ومستوى الدلالة لها والبالغ (0.00) والذي هو أقل من (0.05)، ويشير إحصائياً وجود فروق ذات دلالة إحصائية من حيث النوع لصالح الذكور.

4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (5%) بين متوسطي الذكور والإناث في معدلات انفصال العاملين، وذلك اعتماداً على قيمة (t) البالغة (4.12) ومستوى الدلالة لها والبالغ (0.00) والذي هو أقل من (0.05)، ويشير إحصائياً وجود فروق ذات دلالة إحصائية من حيث النوع لصالح الذكور.

## الجدول رقم (12)

نتائج اختبار (t) للفرق بين متوسطي المناخ التنظيمي ومعدلات انفصال العاملين وانضمام العاملين ورضا العاملين من حيث التخصص الأكاديمي

المتغير	التخصص	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (t)	مستوى الدلالة
المناخ التنظيمي	نظري	2.12	0.53	-3.53	0.00
	علمي	3.76	0.74		
رضا العاملين	نظري	2.33	0.73	-4.32	0.00
	علمي	3.97	0.79		
انضمام العاملين	نظري	3.17	1.16	-5.18	0.00
	علمي	3.57	1.50		
معدلات انفصال العاملين	نظري	2.90	1.06	-4.94	0.00
	علمي	3.91	1.34		

يبين من الجدول رقم (12) ما يلي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (5%) بين متوسطي نظري وعلمي في المناخ التنظيمي، وذلك اعتماداً على قيمة (t) البالغة (-3.53) ومستوى الدلالة لها والبالغ (0.00) والذي هو أقل من (0.05)، ويشير إحصائياً وجود فروق ذات دلالة إحصائية من حيث التخصص لصالح التخصص العلمي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (5%) بين متوسطي نظري وعلمي في رضا العاملين، وذلك اعتماداً على قيمة (t) البالغة (-4.32) ومستوى الدلالة لها والبالغ (0.00) والذي هو أقل من (0.05)، ويشير إحصائياً وجود فروق ذات دلالة إحصائية من حيث التخصص لصالح التخصص العلمي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (5%) بين متوسطي نظري وعلمي في انضمام العاملين، وذلك اعتماداً على قيمة (t) البالغة (-5.18) ومستوى الدلالة لها والبالغ (0.00) والذي هو أقل من (0.05)، ويشير إحصائياً وجود فروق ذات دلالة إحصائية من حيث التخصص لصالح التخصص العلمي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (5%) بين متوسطي نظري وعلمي في معدلات انفصال العاملين، وذلك اعتماداً على قيمة (t) البالغة (-4.94) ومستوى الدلالة لها والبالغ (0.00) والذي هو أقل من (0.05)، ويشير إحصائياً وجود فروق ذات دلالة إحصائية من حيث التخصص لصالح التخصص العلمي.

## الجدول رقم (13)

نتائج اختبار (t) للفرق بين متوسطي المناخ التنظيمي ومعدلات انفصال العاملين وانضمام العاملين ورضا العاملين من حيث الوظيفة

المتغير	الوظيفة	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (t)	مستوى الدلالة
المناخ التنظيمي	طبية	3.79	0.72	4.23	0.00
	إدارية	2.05	0.61		
رضا العاملين	طبية	3.74	1.23	4.00	0.00
	إدارية	3.49	1.12		
انضمام العاملين	طبية	3.01	1.46	6.35	0.00
	إدارية	3.65	1.18		
معدلات انفصال العاملين	طبية	3.98	0.75	5.02	0.00
	إدارية	3.85	0.77		

- يوضح الجدول رقم (13) نتائج اختبار (t) للفرق بين متوسطي المناخ التنظيمي ورضا العاملين وانضمام العاملين ومعدلات انفصال العاملين من حيث الوظيفة:
1. وجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (5%) بين متوسطي طبي واداري في المناخ التنظيمي، وذلك اعتماداً على قيمة (t) البالغة (4.23) ومستوى الدلالة لها والبالغ (0.00) والذي هو أقل من (0.05)، ويشير إحصائياً وجود فروق ذات دلالة إحصائية من حيث الوظيفة لصالح وظيفة طبية.
  2. وجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (5%) بين متوسطي طبي واداري في رضا العاملين، وذلك اعتماداً على قيمة (t) البالغة (4.00) ومستوى الدلالة لها والبالغ (0.00) والذي هو أقل من (0.05)، ويشير إحصائياً وجود فروق ذات دلالة إحصائية من حيث الوظيفة لصالح وظيفة طبية.
  3. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (5%) بين متوسطي طبي واداري في انضمام العاملين، وذلك اعتماداً على قيمة (t) البالغة (6.35) ومستوى الدلالة لها والبالغ (0.00) والذي هو أقل من (0.05)، ويشير إحصائياً وجود فروق ذات دلالة إحصائية من حيث الوظيفة لصالح وظيفة إدارية.
  4. وجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (5%) بين متوسطي طبي واداري في معدلات انفصال العاملين، وذلك اعتماداً على قيمة (t) البالغة (5.02) ومستوى الدلالة لها والبالغ (0.00) والذي هو أقل من (0.05)، ويشير إحصائياً وجود فروق ذات دلالة إحصائية من حيث الوظيفة لصالح وظيفة طبية.

#### الاستنتاجات والتوصيات:

##### الاستنتاجات:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها:

1. وجود ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي كمتغير مستقل ورضا العاملين كمتغير تابع بمستشفى شقراء العام، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.70). عند مستوى ثقة (99%)، كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.48)، هذه القيمة تدل على ان المناخ التنظيمي كمتغير مستقل يساهم بـ (48%) في رضا العاملين (المتغير التابع).
2. اشارات نتائج الدراسة إلى أن إدارة مستشفى شقراء العام تهتم كثيراً بالاتصالات الإدارية، ومدى فعاليتها في الإستثمار الأفضل للبيانات والمعلومات المتاحة لتداولها بالسرعة الممكنة بين المستويات الإدارية المختلفة.
3. أشارت نتائج الدراسة إلى أن إدارة مستشفى شقراء العام تعتقد بأن مشاركة العاملين بها في العملية الإدارية كضرورة تتطلب تهيئة وتوفير مناخ تنظيمي ملائم، يمكن من خلاله الإسهام بشكل فعال في الأنشطة الإدارية، كالخطيط، والتنظيم، والرقابة والتنسيق الإداريين.
4. يوجد ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي كمتغير مستقل ومعدل انضمام العاملين كمتغير تابع بمستشفى شقراء العام، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.60). عند مستوى ثقة (99%)، كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.38)، هذه القيمة تدل على ان المناخ التنظيمي كمتغير مستقل يساهم بـ (38%) في معدل انضمام العاملين (المتغير التابع).

5. أشارت نتائج الدراسة إلى أن إتباع مستشفى شقراء العام سياسة إدارية تمكنها من استقطاب وجذب الأفراد العاملين ذوي القدرات والمؤهلات العالية للانضمام إليها، وذلك بما يوفره مناخها التنظيمي من بيئة مستقرة وفعالة تسمح للقيام بالأعمال والمهام بإبداع وإتقان.
6. أشارت نتائج الدراسة إلى إهتمام إدارة مستشفى شقراء العام بتوفير الوسائل والمعدات التكنولوجية الحديثة والمتطورة التي ساهمت بتقديم الخدمات الصحية المختلفة بجودة وسرعة مناسبة.
7. أشارت نتائج الدراسة إلى إهتمام إدارة مستشفى شقراء العام بنشاط الإتصال الإداري وأهميته في توفير المعلومات المطلوبة وبالسرعة الممكنة للمستويات الإدارية المختلفة، وذلك لإيجاد الحلول المناسبة للمشاكل التي تواجه الأقسام والوحدات الإدارية المختلفة.
8. يوجد ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي كمتغير مستقل ومعدلات انفصال العاملين كمتغير تابع، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.57). كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.32)، هذه القيمة تدل على ان المناخ التنظيمي كمتغير مستقل يساهم بـ (32%) في معدلات انفصال العاملين (المتغير التابع) بمستشفى شقراء العام.
9. أشارت نتائج الدراسة إلى عدم قدرة مستشفى شقراء العام على تشخيص وجود مشكلة دوران العمل المرتفع (معدلات انفصال العاملين)، وكذلك عدم امتلاكها القدرة على حل تلك المشكلة.
10. تبين وجود أثر إيجابي للمناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي ودوران العمل. وهذا يشير إلى إدراك عينة الدراسة إلى أهمية المتغيرات، ويزيد من التأثير في زيادة معدلات الرضا الوظيفي ودوران العمل (معدل الانضمام).
11. توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية (المؤهل العلمي، النوع، التخصص الأكاديمي، الوظيفة) والمتغير المستقل (المناخ التنظيمي، رضا العاملين، معدل الإنضمام، معدلات الانفصال).
12. بالرغم من اختلاف الدراسات والبحوث وعدم اتفاقها في جوانب متعددة في فهم وتحديد الرضا الوظيفي، إلا أنها تتفق جميعاً على أهميتها لجميع المنظمات الصحية، فبدونها لا يمكن لإدارات المنظمات فهم السلوك الوظيفي للعاملين، وكيفية ادارتها لتحقيق الأداء المطلوب منهم.

### التوصيات:

توصي الدراسة بالآتي:

1. مزيداً من الاهتمام بالهيكل التنظيمي للمستشفى كأطار يمكن من خلاله توزيع الصلاحيات والمسؤوليات بين العاملين، لتوفير مزيداً من الاستقرار التنظيمي المناسب.
2. ضرورة التركيز على ما يستجد من تكنولوجيا صناعة الخدمة التي تقدم لاشباع حاجات الزبائن المختلفة من جانب، وتوفير قدر عالي جداً من الدقة في التشخيص والعلاج والمتابعة لما توفره هذه التكنولوجيا من دقة وإتقان عاليين من جانب آخر.
3. لتحقق إدارة مستشفى شقراء العام مستويات أعلى في معدلات الإنضمام، عليها أن تهتم أكثر بنشاط القيادة الإدارية، والذي يتعلق بكيفية التوظيف السليم لقدرات ومهارات أفرادها العاملين، وذلك بتوفير وتهيئة المناخ التنظيمي الملائم الذي من خلاله ترتقي معدلات الابداع والابتكار لدى العاملين.
4. على إدارة مستشفى شقراء العام الاهتمام بالدراسات والبحوث ذات العلاقة بالمناخ التنظيمي، وأثره على رضا العاملين وكيفية تهيئة المناخ ليكون جاذباً وفعالاً.
5. الاهتمام أكثر بالعناصر والعوامل التي تزيد من معدلات دوران العمل، لتحديد وتحليلها ثم إتخاذ القرارات الإدارية المناسبة توقيتاً ومكاناً.



## المراجع

1. العيمان، محمود سلمان، (2005م)، السلوك التنظيمي، في منظمات الاعمال، عمان، دار وائل للنشر.
2. ابن حنبل، عبد العزيز صالح (2004م)، الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
3. أبو شيخة، نادر (2005م)، المناخ التنظيمي وعلاقته بالمتغيرات الشخصية والوظيفية: دراسة ميدانية مقارنة بين القطاعين العام والخاص الأردنيين، الاقتصاد والإدارة، مجلة الملك عبد العزيز، المجلد 19، العدد، 3.
4. البدري، طارق (2005م)، تكنولوجيا الأداء، من التقييم إلى التحسين، مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع، القاهرة مصر.
5. حنفي، عبد الغفار، (2000م)، إدارة الأداء بالمنظمات دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر.
6. اللوزي، موسى (2002م)، التنظيم وإجراءات العمل، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
7. اللوزي، موسى، (2003م)، التطوير التنظيمي، اساسيات ومفاهيم حديثة، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
8. ماهر، احمد، (2005م)، كيفية التعامل مع ادارة ضغوط العمل، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
9. العديلي، ناصر محمد، (1995م)، السلوك الإنساني، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.
10. محارمه، تامر، (1993م)، تحليل المناخ التنظيمي في اجهزة الخدمة المدنية الاردنية رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.
11. حنفي، عبدا لغفار، (2000م)، إدارة الأداء بالمنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر.
12. اللوزي، موسى، (2003م)، التطوير التنظيمي: اساسيات ومفاهيم حديثة، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
13. السالم، مؤيد سعيد، حرشوش، صالح عادل، (2000م)، ادارة الموارد البشرية، بغداد.
14. الصيرفي، محمد، (2007م)، السلوك الاداري والعلاقات الانسانية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الاسكندرية.
15. السالم، مؤيد سعيد، (2001م) إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، آراء للنشر والتوزيع، الأردن.
16. عادل، همام، (2005م)، العوامل المؤثرة في رضا العاملين في الفنادق الأردنية، بحث منشور، جامعة اليرموك، الأردن.
17. عبد الرحمن، سعد، (1998م)، القياس النفسي - النظرية والتطبيق، ط3، القاهرة، دار الفكر العربي.
18. الشربيني، عبد الفتاح، (1987م)، المناخ التنظيمي وتطوير الخدمة المدنية المصرفية في البنوك التجارية الكويتية، المجلة العربية الإدارية، العدد الثاني، المجلد الحادي عشر،

## الدوريات العربية:

1. مزياني وناس، محددات الرضا الوظيفي وأثاره على المؤسسات في ظل النظريات المعرفية والسلوكية، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد الثاني، جامعة ورقلة، الجزائر، 2011 م.
2. الخناق، سناء عبد الكريم، المناخ التنظيمي والعلاقة مع الإدارة ودورهما في تحقيق الرضا الوظيفي للأكاديميين: دراسة تطبيقية مقارنة في احدى الجامعات الماليزية، مجلة الباحث، العدد، 10، 2012م.
3. السكران، ناصر محمد إبراهيم، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي "دراسة مسحية على ضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض" رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2004م.
4. حويحي، مروان أحمد، أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل حالة دراسية على اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008م.
5. المرني، مرفت، تقييم مدي تأثير بيئة العمل ع لي الرضا الوظيفي للعاملين وأدائهم لأعمالهم في منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة، دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2004م.
6. القرشي، ماجد فهد سعود، ضغوط العمل وأثرها في دوران العمل للعاملين بمراكز حرس الحدود بالمنطقة الشرقية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 1431هـ.

## المراجع الانجليزية:

1. Sermpene, M. E. et al, Job Satisfaction in Relation to Organizational Cultur, Journal of Industrial psychology, 28(2), 2002, p23.
2. Adenike, A. "Organizational Climate as a Predictor of Employee Job Satisfaction: Evidence from covenant University", Business Intelligence Journal, 4(1), (2011), pp 151- 165.

\*\*\*\*\*

## تصميم نظام معلومات محاسبي لتخطيط موارد المنشآت التجارية الصغيرة والمتوسطة في إطار بطاقة الأداء المتوازن

- (1) عبد الرحمن موسى علي محمد  
(2) الزين عمر الزين  
(3) ضرار الماحي  
(4) يوسف الشبل

**الملخص:** هدف البحث إلى تصميم نظام معلومات محاسبي يلائم طبيعة وحاجة المنشآت الصغيرة والمتوسطة للمعلومات لتخطيط مواردها لضمان استدامتها، نظام يعمل على توفير كافة الاستعلامات المطلوبة بشقيها المالي وغير المالي؛ لتحقيق تكامل نظام المعلومات المحاسبي مع نظام المعلومات الكلي للشركة. استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي بدراسة الوضع الراهن للنظم المحاسبية التي تعمل بها المنشآت الصغيرة والمتوسطة، من خلال القيام بمسح لهذه المنشآت وتوزيع استبانة عليها للتعرف على أوجه قصور النظم المحاسبية التقليدية، ومدى حاجة تلك المنشآت للمؤشرات غير المالية، ومن ثم عمل البحث على بناء نظام محاسبي في إطار قاعدة البيانات العلائقية (Relational Database) لتطبيق مفهوم بطاقة الأداء المتوازن. توصل البحث إلى نتائج، منها: قلة استخدام المنشآت الصغيرة والمتوسطة لنظم المعلومات المحاسبية، وعدم ملاءمة غالبية نظم المعلومات المحاسبية المطبقة بتلك المنشآت، وعجزها عن توفير العديد من المؤشرات اللازمة والمفيدة لتخطيط مواردها، حاجة المنشآت الصغيرة والمتوسطة لاستخدام مؤشرات ذات طابع خاص لتحسين أدائها، اقتراح البحث نظام معلومات محاسبي بالاعتماد على نظام قاعدة البيانات انطلاقاً من نموذج قياس الأداء المتوازن والذي يوفر العديد من الاستعلامات المطلوبة بشكل فوري، وإمكانية الاستجابة للاحتياجات المتغيرة للإدارة من المعلومات، ويعمل على تحقيق تكامل نظام المعلومات المحاسبي مع نظام المعلومات الكلي للشركة.

**الكلمات المفتاحية:** المشروعات الصغيرة والمتوسطة، قواعد البيانات العلائقية، بطاقة الأداء المتوازن

### Designing Accounting Information systems for Planning (SMEs) Resource within the Framework of Balanced-Score Card.

*Abdel Rahman M. A. Mohamed, Elzain O. E. Elamin, Dirar E. E. Ahmed, & Yousef A. Alshebil*

**Abstract:** The primary objective of this study is to design an accounting information system that suits Small and Medium Enterprises (SMEs) to plan their resources and to maintain their sustainability. This accounting system is designed to provide all necessary requirements, both financial and nonfinancial information in order to achieve the integration between the accounting financial systems with the prevailing information system of the company. The study followed the descriptive and analytical methodology in studying the present situation of the accounting systems used by those (SMEs). A questionnaire was distributed to survey the nature of those (SMEs) and to illustrate the defects of the traditional accounting systems within the relational database when applying the balanced-scored card system. The study reaches numerous results such as few numbers of (SMEs) used accounting information systems which proved their unsuitability to provide the necessary indicators which might assist those (SMEs) in their resources planning. The Study finds out that (SMEs) require those new information accounting systems to provide the useful indicators of a particular nature and to improve their performance. The study proposed an information accounting system relying on data based system that focus on the balanced-scored system which provides immediate and required information and quick response of the changing needs to the management. The proposed system works to achieve integration between the accounting information system and the prevailing accounting system of those (SMEs). The study recommends owners and managers of (SMEs) to utilize accounting information systems so as to acquire the necessary information and improve their performance.

(1) أستاذ مساعد جامعة القصيم - قسم المحاسبة، a.musaali1976@gmail.com

(2) أستاذ مساعد جامعة القصيم - قسم المحاسبة

(3) أستاذ مشارك جامعة القصيم - قسم الاقتصاد

(4) محاضر - قسم المحاسبة

**مقدمة:**

تشهد اقتصاديات العالم النامي نسب نمو عالية في مجال المنشآت الصغيرة والمتوسطة. وتعد من القوى الرئيسية المحركة للاقتصاد من خلال توفيرها لفرص العمل والاستثمار (الزيادات وآخرون، 2015)، لدرجة أنها تساهم في بعض الدول الغربية بأكثر من 40% من الناتج القومي (البحيبي، 2014)، توفيرها لما بين 60-70% من فرص العمل (Nicolaescu, 2011:169)، وعلى مستوى المملكة العربية السعودية تشكل المنشآت الصغيرة والمتوسطة 93% من حجم المنشآت العاملة، وتسهم بنسبة عالية في الناتج المحلي الإجمالي. إلا أن هذه المنشآت تواجه العديد من التحديات، من أهمها ضعف الأنظمة المحاسبية التي تعمل بها، وعادة ما تفتقر إلى نظم المعلومات المحاسبية المناسبة، ضعف النظام المحاسبي في هذه المنشآت من العوامل التي تحد من قدرتها على النمو والتطور (البحيبي، 2014) حيث تركز على تطبيق واستخدام نظم المعلومات المحاسبية التقليدية، والتي تصمم بالتركيز على نموذج القيد المزدوج فقط الذي يعمل على معالجة التعاملات المالية، أما المعلومات غير المالية الأخرى المفيدة حول عمليات المنشأة يجري جمعها ومعالجتها خارج نظام المعلومات المحاسبي.

قصور الأنظمة المحاسبية لدى المنشآت الصغيرة والمتوسطة يؤثر سلباً على تخطيط مواردها مما يشكل تهديداً لاستدامة تلك المنشآت، ويخلق فجوة معلوماتية بين المعلومات التي توفرها النظم المحاسبية التقليدية وبين تلك التي ينبغي توفيرها لمساعدة الإدارة في القيام بوظائفها، وهذا يتطلب تصميم النظم المحاسبية التي تكفل توفير المعلومات اللازمة والمفيدة في ظل بيئة قاعدة البيانات المشتركة، وفي ظل تكنولوجيا المعلومات الحديثة، وذلك من خلال استقطاب النماذج المحاسبية، وغير المحاسبية للاستفادة من التقنيات الحديثة للحاسب الآلي لبناء نظم محاسبية تستند على قاعدة بيانات مشتركة، والتي تعد أفضل وأكثر ملاءمة من نموذج القيد المزدوج (علي، 2008م: 121).

ونظراً لأهمية منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة بالإضافة لعدم امتلاكها موارد فائضة لاستثمارها في تطوير أنظمتها المعلوماتية، فقد جاء هذا البحث كمحاولة لتطوير نظم معلومات محاسبية تلائم وتواكب طبيعة وخصائص هذه المنشآت محاولاً الاستفادة من محاور بطاقة الأداء المتوازن التي تركز على إنتاج مؤشرات تغطي جميع أوجه نشاط المنشأة، لتزويد مديري الشركات التجارية بمعلومات تشغيلية مفصلة من أجل تخطيط وإدارة مواردها، ومن الضروري أن يقدم نظام المعلومات المحاسبي تقارير لجلب الانتباه نحو الأحوال غير العادية لتحسين أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة لضمان استمراريتها.

**مشكلة البحث**

بصفة عامة تعاني غالبية النظم المحاسبية التقليدية المصممة على نموذج القيد المزدوج من قصور في نوعية المعلومات التي ينبغي توفيرها مقابل تلك المعلومات التي توفرها تلك النظم، مما أوجد فجوة معلوماتية بين المعلومات التي توفرها النظم المحاسبية التقليدية وبين تلك التي ينبغي أن توفرها لمساعدة الإدارة في عمليات التخطيط والرقابة، واتخاذ القرارات على مستوى أنشطة المنتجات والعمليات في بيئة تكنولوجيا المعلومات الحديثة، (علي 2008م: 121). وبالنظر إلى اهتمامات البحث العالمية في مجال المحاسبة فإننا نجد تركيزاً على دور المعلومات التي تنتجها منشآت الأعمال ذات الحجم الكبير وعلى نظم المعلومات في هذه الشركات، في حين يكون الاهتمام بشكل أقل بالنسبة لمنشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة، (البحيبي، 2014: 176). ومن المشاهد أيضاً أن معظم المنشآت الصغيرة والمتوسطة تعمل بدون أنظمة محاسبية والقليل منها يعتمد على أنظمة تقليدية توفر فقط تقارير مالية، حيث إن المنشآت الصغيرة والمتوسطة عادة ما تفتقر إلى نظم المعلومات المحاسبية المناسبة، ويعد ضعف نظام المعلومات المحاسبي في هذه المنشآت من العوامل التي تحد من قدرتها على النمو والتطور (Casta.o, 2008:98)، بالإضافة إلى افتقار

الكثير من المشروعات صغيرة ومتوسطة الحجم لنظم المعلومات المحاسبية، وأن الشركات التي تستخدم تلك النظم في الغالب تطبق نظامًا لا تتميز بالمرونة (Stefanou, 2002:1)، وعليه تتلخص مشكلة البحث في مدى إمكانية التقلب على قصور النظام المحاسبي التقليدي المتبع في المنشآت الصغيرة والمتوسطة ليتضمن الجوانب المالية، وغير المالية بمعالجة جميع أوجه عمليات تلك المنشآت، من خلال الاستفادة من النظريات الإدارية الحديثة والتقنيات الحديثة للحاسوب، وعليه يمكن صياغة المشكلة في التساؤلات التالية:

1. ما هي طبيعة الأنظمة المحاسبية التي تتعامل بها المنشآت الصغيرة والمتوسطة؟
2. هل تلبى تلك الأنظمة حاجة المنشآت الصغيرة والمتوسطة؟
3. هل بالإمكان الاستفادة من محاور بطاقة الأداء المتوازن لتصميم نظام محاسبي ينتج مؤشرات تغطي جميع أوجه نشاط المنشأة؟
4. ما هي المكونات الإضافية التي تحتاجها نظم المعلومات المحاسبية التقليدية لتمكينها من توفير كافة المعلومات المفيدة التي تكشف نقاط الاختناقات وفرص التحسين المستمر للأداء؟

### أهمية البحث

تتمثل الأهمية العلمية للبحث في أنه يضيف إطارًا علميًا في مجال تصميم نظام معلومات محاسبي يحقق التكامل بين النظريات الإدارية الحديثة، والتي منها بطاقة الأداء المتوازن وكل من التقنيات الحديثة ونموذج القيد المزدوج.

أما الأهمية العملية للبحث فتنبع من أن توحيد جميع أوجه عمليات وأنشطة المنشأة الصغيرة مع نظام المعلومات المحاسبي التقليدي يحقق منافع إستراتيجية أهمها زيادة فعالية المعلومات من خلال دمج البيانات المالية مع البيانات غير المالية التشغيلية الأخرى. مما ينتج نظام معلومات محاسبيًا جيدًا يستطيع إضافة قيمة للمنشأة من خلال تقديم معلومات تعمل على:

1. تحسين جودة المنتجات والخدمات وتقليل تكاليفها، وذلك بالإبلاغ عن انخفاض الأداء مما يؤدي إلى زيادة الجودة وتقليل هدر الموارد.
2. تحسين الكفاءة: بتقديم معلومات في الوقت المناسب، مثل معلومات دقيقة ومحدثة عن كمية المخزون.

### أهداف البحث

يسعى البحث لتصميم نظام معلومات محاسبي يلائم طبيعة وحاجة المنشآت الصغيرة والمتوسطة للمعلومات لتخطيط مواردها وهو ما يضمن استدامتها، من خلال:

- السعي للاستفادة من النظريات الإدارية الحديثة وتكنولوجيا المعلومات وتقنيات الحاسب الآلي الحديثة في بناء نظام محاسبي يعمل على توفير كافة الاستعلامات المطلوبة بشقيها المالي، وغير المالي، لتحقيق تكامل نظام المعلومات المحاسبي مع نظام المعلومات الكلي للشركة.
- السعي لتوفير المكونات المفاهيمية لشركات تصميم النظم المحاسبية لإنتاج نظام محاسبي يلائم طبيعة المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

### منهجية البحث

استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي بدراسة الوضع الراهن للنظم المحاسبية التي تعمل بها المنشآت الصغيرة والمتوسطة، من خلال القيام بمسح لهذه المنشآت وتوزيع استبانة عليها للتعرف على أوجه قصور النظم المحاسبية التقليدية، ومدى حاجة تلك المنشآت للمؤشرات غير المالية، بالإضافة إلى استخدام الملاحظة عند جمع بعض البيانات.

عمل البحث على بناء نظام محاسبي في إطار قاعدة البيانات العلائقية (Relational Database) لتطبيق مفهوم بطاقة الأداء المتوازن التي تعمل لتقديم معلومات ذات أبعاد متعددة فيما يختص بالأداء التنظيمي.

### مجتمع البحث

يتمثل مجتمع البحث في المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

### محددات البحث

ركز البحث على المنشآت التجارية دون غيرها، بالإضافة إلى أن هنالك صعوبة كبيرة واجهت الباحثين للوصول لأصحاب المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وقد يعود السبب في ذلك لعدم تواجد أصحاب المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالمنشآت بشكل مستمر.

### هيكل البحث

- المقدمة.
- إطار نظري.
- الدراسة الميدانية (المسحية).
- تصميم النظام المحاسبي المقترح والذي سيشمل:
  1. التعريف بالنظام المحاسبي المقترح وأهدافه.
  2. الافتراضات التي يقوم عليها النظام المحاسبي المقترح.
  3. هيكل النظام المحاسبي المقترح.
  4. استخدامات وفوائد النظام المقترح.
- النتائج والتوصيات.

### الإطار النظري

#### مفهوم المشروعات الصغيرة والمتوسطة

تقسم المشاريع بالدول العربية حسب رأس المال وعدد العاملين، فالمشاريع الصغيرة جداً هي التي تشغل أقل من 5 عمال، وتستهتم أقل من 5000 دولار (عدا الأبنية والعقارات)، والمشاريع الصغيرة هي التي تشغل 5-15 عاماً وتستهتم أقل من 15000 دولار (عدا الأبنية والعقارات)، أما المشاريع المتوسطة فهي التي تشغل 16-25 عاماً وتستهتم من 15000 – 25000 دولار (عدا الأبنية والعقارات) (البحيبي، 2014).

#### نظم المعلومات المحاسبية في المشروعات صغيرة ومتوسطة الحجم

لا تختلف حاجة المنشآت الصغيرة والمتوسطة من المعلومات عن حاجة الشركات الكبيرة لها، ولعل الاختلاف البسيط بينها يتركز في حجم المعلومات المطلوبة (البحيبي، 2014).

#### مسؤولية تطوير تصميم نظم المعلومات المحاسبية

تنوزع مسؤولية تطوير تصميم نظم المعلومات المحاسبية بين المحاسبين وخبراء وفنيي الحاسوب، وذلك على النحو التالي:

1. المسؤولية المحاسبية: تتضمن تحديد المكونات المفاهيمية لتصميم نظم المعلومات المحاسبية. حيث إن التطور التقني قد طور جميع أوجه وظائف المحاسبة، بما في ذلك القياس الاقتصادي والإبلاغ المالي والتخطيط، فضلاً عن تطوير الرقابة.

2. **المسؤولية الفنية:** تتضمن تحديد المكونات المادية والبرمجية لتصميم نظم المعلومات المحاسبية.

### مراحل تصميم النظم المحاسبية في ظل قواعد البيانات المترابطة:

يمكن تلخيص تصميم النظم المحاسبية في الخطوات التالية:

1. تحديد الكيانات (الأشياء) التي توجد في الإطار المفاهيمي للنظام المحاسبي، ثم تحديد العلاقات التي تربط هذه الكيانات.
2. تكوين مخطط العلاقة بين الكيانات الذي يصور الطبيعة الدلالية للعلاقات المحددة بين الكيانات.
3. تحديد خصائص أو صفات كل كيان وكل علاقة، والتي ستكون موضع اهتمام مستخدمي النظام المحاسبي.
4. تصميم مجموعة من الجداول بحيث يمثل كل جدول كياناً أو علاقة، وكل جدول يتضمن مجموعة من الصفات أو الخصائص المحددة، مع تحديد الخاصية أو الصفة الفريدة لكل جدول (علي، 2008م: 129).
5. التخطيط للطوارئ، ويفضل تخصيص مبالغ لإعداد خطط الطوارئ بمدى يتراوح ما بين (2%-10%) من موازنة نظام المعلومات الكلي في المنشأة، وذلك حتى يمكن إعادة القدرة على معالجة البيانات بسرعة وبسهولة في حالة حدوث كارثة كبيرة، (الحمود وآخرون، 2007م: 129).

### النموذج المحاسبي لتصميم النظم المحاسبية في ظل قواعد البيانات:

قدم مكارثي (McCarthy , 1979) النموذج المحاسبي للعلاقة بين الكيانات (Entity- Relationship Model) كنموذج محاسبي يصلح للتطبيق في ظل نظم قواعد البيانات المبرمجة، ويتكون مما يلي:

1. مجموعة الكيانات (الأشياء) الممثلة في الموارد الاقتصادية، الأحداث الاقتصادية والوكلاء الاقتصاديين، وذلك على النحو التالي:
  - أ. الموارد الاقتصادية: وهي الموارد الاقتصادية المتاحة لدى المنشأة كالمخزون والنقدية.
  - ب. الأحداث الاقتصادية: الأحداث الاقتصادية هي كل حدث يتم بين طرفين ويترتب عليه تغيرات أو حركة الأحداث الاقتصادية المتاحة للمنشأة.
  - ت. الوكلاء الاقتصاديون: وهم أطراف الحدث الاقتصادي الذين يتبادلون الموارد الاقتصادية.
2. العلاقات المرتبطة بالكيانات المحددة مسبقاً: ويمكن تصنيفها كالاتي:
  - أ. علاقات تدفق الموارد، مثل العلاقة بين المورد والحدث، والعلاقة بين الحدث والوكيل.
  - ب. علاقات مبادلة، وهي علاقة تربط بين الحدثين اللذين يمثلان العملية، كالعلاقة بين حدث البيع وحدث المتحصلات النقدية من العملاء في عملية البيع.
  - ت. علاقات رقابة، وهي تمثل الرقابة على العلاقات بين الزيادة أو النقص في المورد، وبين الوكيل الداخلي والوكيل الخارجي.
  - ث. علاقات مساءلة، وتشير إلى رقابة المستويات العليا التي لديها القدرة على محاسبة المسؤولين.

### خطوات النموذج المحاسبي:

تتمثل الخطوات الأساسية للنموذج المحاسبي فيما يلي:

1. تحديد أحداث المبادلة الاقتصادية.
2. تحديد الموارد الاقتصادية التي تتأثر بهذه الأحداث.
3. تحديد الوكلاء الاقتصاديين أو الأطراف المشاركة في هذه الأحداث.

4. تضمين النموذج بأحداث الالتزام. وتتضمن هذه الخطوة تحليل كل حدث مبادلة لتحديد أيها يمكن أن يتجزأ إلى واحد أو أكثر من أحداث الالتزام وأحداث المبادلة، ومن أمثلة أحداث الالتزام أوامر العملاء.
5. تحديد العلاقات ودرجة تكرار تلك العلاقات، وتشير درجة تكرارية العلاقات إلى عدد الحالات لأحد الكيانات التي يمكن أن ترتبط بحالة معينة واحدة لكيان آخر، مثل عدد عمليات البيع التي يمكن أن ترتبط بكل عميل فردي، وبالعكس؛ كم عدد العملاء يمكن أن يرتبط بكل عملية بيع فردية.
- في قاعدة البيانات العلائقية، يمثل كل كيان جدول وكل حالة عبارة عن صف في ذلك الجدول، نتيجة لذلك، فإنه في قاعدة البيانات العلائقية، فإن درجة تكرارية العلاقات تشير إلى كم عدد الصفوف في جدول واحد التي يمكن أن ترتبط بكل صف في جدول آخر في قاعدة البيانات العلائقية.
- يوفر النموذج المحاسبي منظورين للمنظمة يدعمان عملية التخطيط والرقابة، واتخاذ القرارات هما: **المنظور الأول: المنظور الجزئي** يصور الأحداث الاقتصادية والموارد والوكلاء المتعلقين بهذه الأحداث لمختلف عمليات المنشأة، مثل عملية أو دورة التمويل، ودورة الشراء، دورة البيع... إلخ. **المنظور الثاني: المنظور الكلي** وهو عبارة عن تكامل المنظورات الجزئية وعمليات المنشأة ككل، كما يصور الروابط بين العمليات المختلفة في المنظمة (علي، 2008).

#### خطوات تنفيذ النموذج المحاسبي:

يتضمن تنفيذ النموذج المحاسبي ثلاث خطوات هي:

1. إنشاء جدول لكل كيان ولكل علاقة من النوع متعدد إلى متعدد (Many-to-Many).
2. تحديد الصفات (Attributes) التي يفضل أن يتضمنها كل جدول.
3. استخدام المفاتيح الأجنبية لتنفيذ العلاقات واحد إلى واحد، والعلاقات واحد إلى متعدد (One-to-Many).

#### نموذج القياس المتوازن للأداء (Balanced Scorecard (BSC)

##### مفهوم بطاقة قياس الأداء المتوازن وأهميتها:

بطاقة الأداء المتوازن اقترحها كل من روبرت كابلان وديفيد نورتون في 1992. فهي تتضمن مقاييس أداء تضيف قيمة لتحقيق التفوق على المنافسين، وأن المقاييس تتصف بالموضوعية والتوازن وأنها جزء من نظام المعلومات لتعكس رؤية المنظمة لتحقيق أهدافها (عبد الملك 2006).

##### أهمية بطاقة قياس الأداء المتوازن:

استخدام بطاقة الأداء المتوازن ولد نظامًا جديدًا في تقويم الأداء يقوم على أساس استخدام المقاييس المالية، وغير المالية (التشغيلية) في إطار عملي واحد، حيث يتميز هذا النظام بالشمولية والتكامل لاعتماده على مقاييس مالية تصب في المنظور المالي، ومقاييس غير مالية (تشغيلية) تصب في المناظير الأخرى، متمثلة في العملاء والعمليات الداخلية والتعلم والنمو. (الموسوي، 2013: 237). بالإضافة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تعمل على الربط بين الرقابة المالية التشغيلية على المدى القصير مع الرؤية الإستراتيجية المستقبلية في المدى الطويل، ويمكن النظر إليها كنظام قياس متكامل يحتفظ بالمقاييس المالية للأداء في الماضي، ويوفر المحركات للأداء في المستقبل (المدهون والبطنجي، 2013: 41).

**المؤشرات المرجوة من النظم المحاسبية من منظور بطاقة الأداء المتوازن:**  
على المؤسسات اختيار مقاييس الأداء المناسبة لأداء أنشطتها من خلال ربط هذه المقاييس برسالة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية ضمن إطار عمل متكامل وناجح، يسعى فيه نظام المعلومات المحاسبي إلى إضافة قيمة للمنشأة من خلال توفير مؤشرات ومقاييس حول عناصر النجاح في المنشأة، ويمكن توضيح المؤشرات والمقاييس المرجوة من النظم المحاسبية من منظور بطاقة الأداء المتوازن في الآتي:

**جدول رقم (1)****المؤشرات المرجوة من النظم المحاسبية من منظور بطاقة الأداء المتوازن**

المحاور	المحور المالي	محور العملاء	محور العمليات الداخلية	محور التعلم والنمو
<b>عناصر النجاح</b>	- نمو رقم الأعمال - تخفيض التكاليف - حصر المنتجات المربحة - تنويع الممولين - الالتزام بمبدأ كفاءة العمليات الشرائية	- مستوى رفيع في التسويق - نظام معلومات فعال	- نظام رقابة فعال - الالتزام بالجودة الشاملة في جميع المراحل (يحياوي ولدرع، 2011م: 87)	- استقطاب الكفاءات المتميزة - نظام رقابة فعال - نظام تحفيز مشجع - قدرة الموظف على تحقيق قيمة اقتصادية للمنشأة
<b>المؤشرات</b>	- نمو رقم الأعمال - معدل العائد على الاستثمار - معدل هامش الربح - زيادة مبيعات المنتجات المربحة - تخفيض التكاليف - توفير مصادر تمويل جديدة - مقترحات مشاريع جديدة لتنويع وزيادة الممولين - الشراء بعروض أسعار (يحياوي ولدرع، 2011م: 87)	- الحصة السوقية - معدل الوفاء للزبائن من خلال: متابعة عدد الزبائن - معدل المردودات: قيمة المردودات/رقم الأعمال. - تحسين مظهر ونوعية المنتجات - اكتساب عملاء جدد - التسليم في الوقت المحدد (الموسوي، 2013: 240-241)	- مؤشر الطاقة الإنتاجية. - مؤشر الجودة من خلال قياس معدل الإنتاج المعيب - مؤشر التكاليف - معدل النمو في زمن تسليم الموردين - تنشيط وتسريع العمليات - تدريب العاملين/قناعة العاملين/عدد المنتجات الجديدة/نسبة المبيعات الجديدة - إلى إجمالي المبيعات (يحياوي ولدرع، 2011م: 87) - مستوى الاستفادة من الطاقة الاستيعابية المتوفرة (المدهون والبطنجي، 2013: 44)	- الإنتاجية المتوسطة للعامل - رقم الأعمال المتوسط للعامل - معدل دوران العمال - معدل العجز والتلف/وقت الانتظار/عدد المجهزين/دوران المواد/نسبة الطاقة العملية - الأفكار الجديدة من الموردين (يحياوي ولدرع، 2011م: 87) - معيار ربحية الموظف - عدد الاقتراحات من الموظفين (الداعور، 2013: 106)

**مكونات النظم:**

إن تحديد مكونات النظام من الخطوات الضرورية لبناء النظام في الآتي (رومي وستينبارت، 2009):

**1. خريطة تدفق البيانات Data flow diagram**

وهي وصف بياني لمصدر ووجهة البيانات، والذي يظهر تدفق البيانات ضمن الشركة، والعمليات التي تم إجراؤها على البيانات وكيفية تخزينها. تتضمن خريطة تدفق البيانات للنظام المقترح العناصر التالية:

- أ. مصادر ووجهات البيانات: تمثل في شكل مربعات وتُظهر المنظمات أو الأفراد الذين يقومون بإرسال أو استقبال البيانات المستخدمة أو المنتجة عن طريق النظام.
- ب. تدفق البيانات: تظهر على شكل أسهم تُظهر تدفق البيانات بين المصادر والوجهات، والعمليات، ومخازن البيانات.
- ت. عمليات التحويل: وهي عمليات تحويل البيانات الخام إلى صيغة أخرى وتظهر على شكل دوائر.
- ث. مخازن البيانات: وهي مستودع البيانات المؤقت أو الدائم وتظهر على شكل خطين أفقيين.
- ج. الوصف السردي: وصف لعمليات المعالجة والمخرجات بالنظام.

**2. مخطط تدفق الوثائق Document flow chart**

هو وصف بياني لتدفق الوثائق والمعلومات بين الأقسام ومراكز المسؤولية بالشركة حيث يبين:

- مكان إنشاء المستند، أي من أين أتى المستند.
- إلى أين يوزع.
- كيف يستخدم.
- الترتيب النهائي للمستند.

**3. مخطط تدفق النظام system flowchart**

هو وصف بياني للعلاقة بين المدخلات والمخرجات ضمن نظام المعلومات. تبدأ بتحديد المدخلات للنظام. هذه المدخلات قد تكون بيانات جديدة، أو بيانات مخزنة للاستخدام المستقبلي، أو كلاهما، كل مدخل يتبع بعملية، أي الخطوات التي تتم على البيانات، والمخرجات ممكن أن:

- تخزن للاستخدام لاحقاً.
- تعرض على الشاشة.
- تطبع على الورق.
- أن تدخل في العملية التالية.

**4. مخطط تدفق البرنامج program flowchart**

هو وصف بياني للعمليات المنطقية التي يؤديها الحاسوب عندما ينفذ البرنامج.

**الدراسات السابقة:**

دراسات اهتمت بواقع استخدام نظم المعلومات المحاسبية في المشروعات صغيرة ومتوسطة الحجم ومنها دراسة (البحيصي، 2014)، دراسة (القشي والعبادي، 2010)، دراسة (Ismail and King, 2007)، دراسة (Ismail and Zin, 2009)، دراسة (Mayer, C. 2008)، دراسة (Stefanou, 2002)، دراسة (Maseko and Manyani, 2011)، (Amoako, 2014)، وقد توصلت تلك الدراسات إلى أن درجة استخدام نظم المعلومات المحاسبية في المشروعات صغيرة ومتوسطة الحجم هي ضعيفة للغاية، غياب أغلب بنود الإطار المفاهيمي في نظم المعلومات

المحاسبية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، افتقار الكثير من المشروعات الصغيرة ومتوسطة الحجم لنظم المعلومات المحاسبية، أن الشركات التي تستخدم تلك النظم في الغالب تطبق نظامًا لا تتميز بالمرونة، وغير قادرة على مواجهة التطورات العالمية، مثل العولمة، التجارة الإلكترونية، وأن الكثير من هذه المنشآت تستخدم نظام القيد المفرد التقليدي البسيط، عدم توفر جميع الخصائص النوعية للمعلومات المحاسبية في قوائم تلك المشروعات، محدودية استخدام المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات، وتسيير العمليات في تلك المشروعات، بالإضافة إلى أن نسبة استخدام الأنظمة المحاسبية المحوسبة أقل بكثير من استخدام الأنظمة التقليدية. إن أهم الأسباب وراء عدم تطبيق نظم المعلومات المحاسبية تتمثل في عدم الشعور بأهمية نظم المعلومات المحاسبية لهذه المشروعات، إمكانية أن تستغني هذه المشروعات عن هذه النظم ببعض التسجيلات الجزئية عن المدينين. إن الغالبية من هذه المشروعات تستخدم نظامًا غير متطورة، ويعد ضعف النظام المعلومات المحاسبي في هذه المنشآت من العوامل التي تحد من قدرتها على النمو والتطور. وقد أوصت معظم تلك الدراسات بضرورة تطوير أنظمة محاسبية تلائم أنشطة المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وتشجيع وحث ملاك ومدراء تلك المنشآت لاستخدام النظم المحاسبية.

**دراسات اهتمت بأهمية استخدام نظم المعلومات المحاسبية وأثره على في استدامة ونجاح المنشآت الصغيرة والمتوسطة، ومن هذه الدراسات دراسة (البيحيصي، ومقداد، 2013)، دراسة (القشي والصباغ، 2014)، دراسة (Grande & et al, 2011)، دراسة (Husin and (2013) Ibrahim, (2013)، دراسة (Mohd., et al 2012)، وقد توصلت إلى أن استخدام نظم المعلومات المحاسبية يؤدي إلى تحسين الأداء المالي للشركات، وأن الشركات التي تستخدم نظم المعلومات المحاسبية في الأمور المالية والضريبية لديها مؤشرات أداء أفضل من تلك التي لا تستخدم مثل هذه النظم، بالإضافة إلى أن أهم أدوات نظم المعلومات المحاسبية التي يمكن الاستعانة بها لتحقيق ميزة تنافسية استخدام مؤشرات محاسبة التكاليف ضمن الخطة الإستراتيجية، والمحاسبة الإدارية كأداة رقابية للإستراتيجية. وجود علاقة قوية ومباشرة ما بين أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة ونوعية وجودة الخدمات المحاسبية والنظام المحاسبي المعتمد لدى تلك المنشآت، أسباب فشل العديد من المنشآت الصغيرة والمتوسطة يعود إلى غياب نظام محاسبي يساعد في حفظ المعاملات المحاسبية والإدارية لتلك المنشآت. وأن كفاءة وتشغيل واستدامة المنشآت الصغيرة والمتوسطة ترتفع وفقًا لجودة ونوعية الأنظمة المحاسبية المتبعة في تلك المنشآت.**

**دراسات تناولت دور بطاقة الأداء المتوازن في تقويم وتحسين الأداء بالإضافة لأهمية تصميم نظم معلومات محاسبية متكاملة لإنتاج معلومات مالية، وغير مالية في ظل بيئة قاعدة البيانات المشتركة، وفي ظل تكنولوجيا المعلومات الحديثة، ويعد هذا البحث امتدادًا لهذه الدراسات ومنها دراسة (الموسوي، 2013)، دراسة (Tijani & Mohammed, 2013)، دراسة (Everest & Weber, 1977)، دراسة (McCarthy, W.E. 1979)، دراسة (علي، 2008)، دراسة (McCarthy, W.E. 1982)، وقد توصلت تلك الدراسات إلى أن نظام بطاقة الأداء المتوازن يتميز بالشمولية والتكامل لاعتماده على مقاييس مالية تصب في المنظور المالي والمقاييس غير المالية (التشغيلية) تصب في المناظير الأخرى متمثلة في العملاء والعمليات الداخلية والتعلم والنمو، وأن النظم المحاسبية القائمة على تقنية المعلومات تشكل دورًا مهمًا في نجاح وتشغيل المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وأنه يتطلب من كافة تلك المنشآت ضرورة استخدام تلك النظم المحاسبية بغرض تحقيق الاستقرار والاستدامة لتلك المنشآت، يجب أن يدرك الباحثون والمنظرون أن تحقيق التكامل بين نظم المعلومات المحاسبية ونموذج قاعدة البيانات العلائقية هو الاتجاه المستقبلي لتطوير نظم المعلومات المحاسبية، وعليه من الضروري بحث قابلية تطبيق نظم المعلومات المحاسبية في ظل قواعد البيانات العلائقية، وأنه بالإمكان تصميم النظم المحاسبية بشكل أكثر واقعية في ظل بيئة قواعد البيانات العلائقية. وقد اقترحت دراسة (علي، 2008) إطارًا عاما ومنهجية منظمة لتصميم وتطوير النظم المحاسبية في بيئة قواعد البيانات المشتركة، لدعم دور**

المحاسبين الإداريين في تصميم وتطوير النظم المحاسبية اللازمة لتوفير المعلومات للأغراض المختلفة، وفي التوقيت الفوري. بالإضافة إلى أن دراسة (McCarthy, W.E. 1982) اقترحت النموذج المحاسبي (REV) Resources, Events, and Agents يستخدم في بيئة البيانات المشتركة لتوفير معلومات للمحاسبين، وغير المحاسبين.

ويلاحظ الباحثون من الدراسات السابقة ضعف استخدام نظم المعلومات المحاسبية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وأن الغالبية من هذه المشروعات تستخدم نظامًا غير متطورة، وهو ما قد يحد من قدرتها على النمو والتطور، بالإضافة إلى مناداتها بأهمية تصميم نظم معلومات محاسبية متكاملة والاستفادة من النظريات الحديثة وبيئة قواعد البيانات المشتركة لتمكين النظام المحاسبي من توفير مؤشرات مالية وغير مالية، تساعد في تخطيط موارد المنشأة وإضافة قيمة للمنشأة.

### الدراسة الميدانية

#### هدف البحث الميداني:

تهدف الدراسة الميدانية إلى التعرف على حاجة المنشآت الصغيرة والمتوسطة من المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات التشغيلية المختلفة بما يضمن التخطيط الجيد لمواردها.

#### عينة البحث

تألفت عينة البحث من المنشآت الصغيرة والمتوسطة بمنطقة القصيم بالمملكة العربية السعودية (والتي تشغل 5-25 عاملاً) قام الباحثون بتوزيع استمارة الاستبانة على (60) من المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وقد تم استرداد (40) منها بنسبة (67%).

#### اختبار الصدق والثبات

الثبات والصدق الظاهري: تم اختباره عن طريق تحكيمها من قِبَل أساتذة متمرسين في مجال مناهج البحث العلمي وإعداد الاستبانة، حيث أبدوا ملاحظاتهم على فقرات الاستبانة. الصدق والثبات الإحصائي: تم إجراء اختبار ألفا كرونباخ لإجابات المستجيبين عن كل عبارة من عبارات الاستبانة وعن مستوى الاستبانة ككل. وجاءت نتائج التقدير للصدق والثبات لعبارات الاستبانة مرتفعة، وجميع هذه النسب مقبولة إحصائياً وتزيد عن (0.6)، وعليه فإن ثبات الاستبانة يعتبر جيداً ويمكن الاعتماد عليها في اختبار محاور الدراسة وتعميم النتائج.

#### البيانات الديموغرافية للعينة

إن تحليل البيانات الديموغرافية للمستجيبين يجعل الباحثين مطمئنين إلى توافر الوعي والخبرة العلمية والعملية لدى المستجيبين، والتي تمكنهم من فهم موضوع الدراسة وبالتالي من مصداقيتهم في الإجابة على الأسئلة. الأمر الذي يعزز من صحة البيانات التي تم الحصول عليها بواسطة الاستبانة.

#### خصائص عينة الدراسة (أشخاص ومنشآت)

يبين الجدول رقم (2) خصائص الملاك من حيث المؤهل العلمي، التخصص العلمي، سنوات الخبرة:

#### الجدول رقم (2)

#### خصائص ملاك المنشأة ضمن عينة الدراسة

من حيث التخصص العلمي		من حيث المؤهل العلمي	
نسبة	التخصص	نسبة	المؤهل
13.0%	محاسبة/ نظم معلومات محاسبية	26.1 %	ثانوي

من حيث التخصص العلمي		من حيث المؤهل العلمي	
نسبة	التخصص	نسبة	المؤهل
34.8%	إدارة أعمال	56.6 %	بكالوريوس
4.3%	اقتصاد	8.7 %	دبلوم فوق الجامعي
4.3%	دراسات مصرفية	4.3 %	ماجستير
--	إحصاء	--	دكتوراه
39.1%	أخرى	4.3 %	بدون مؤهل
بدون تخصص 4.3%		من حيث سنوات الخبرة	
		نسبة	الخبرة
		30.4 %	سنة إلى 5 سنوات
		39.2 %	6 سنوات إلى 10 سنوات
		30.4 %	أكثر من 10 سنوات

الجدول رقم (2) يوضح أن مستوى التعليم لدى جزء كبير من المبحوثين جامعي فما فوق (حوالي 73.9 %) فقط لا يزيد مستوى التعليم لديهم عن المستوى الثانوي، وهذا يوضح أن جزءاً كبيراً منهم لديهم القدر الكافي لفهم الاستبانة وتعبئتها. أما من حيث التخصص فأغلب المبحوثين (56.4%) من تخصصات كليات الإدارة والاقتصاد؛ الأمر الذي يعني حسن إدراكهم لأهمية المعلومات المحاسبية والمالية في اتخاذ القرار بشكل عام. أما من حيث الخبرة، فالمبحوثون لديهم خبرة جيدة في مجال عملهم تتراوح في أغلب الحالات ما بين 6 سنوات و 25 سنة.

### تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

تم تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية من خلال الخطوات التالية:

1. التعرف على متوسط آراء واتجاهات المستجيبين حول محاور الاستبانة.
2. اختبار الفرق بين متوسطات إجابة الأفراد تبعاً للخصائص الديموغرافية لأفراد العينة باستخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الفرق بين متوسطات، لمعرفة ما إذا كان هناك فرق بين متوسطات إجابة الأفراد تبعاً للخصائص الشخصية لأفراد العينة، حيث تمثل الخصائص الشخصية لأفراد العينة المتغيرات المستقلة (المؤهل العلمي لصاحب المنشأة، خبرة صاحب المنشأة)، ومتوسطات عبارات الفرضيات المتغير التابع، ويختبر الباحثون الفرضيات التالية:

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد فروق بين متوسطات الإجابات تبعاً للمتغيرات الشخصية.  
الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد فروق بين متوسطات الإجابات تبعاً للمتغيرات الشخصية.

أولاً: واقع نظام المعلومات المحاسبي بالمنشآت الصغيرة والمتوسطة:

وللتعرف على واقع نظام المعلومات المحاسبي أجرى الباحثون الاختبارات التالية:

آراء واتجاهات المستجيبين حول واقع نظام المعلومات المحاسبي:

يوضح الجدول رقم (3) نتيجة آراء واتجاهات المستجيبين حول واقع نظام المعلومات

المحاسبي:

### جدول رقم (3)

آراء واتجاهات المستجيبين حول واقع نظام المعلومات المحاسبي بالمنشآت الصغيرة والمتوسطة

رقم العبارة	عبارات محور واقع نظام المعلومات المحاسبي	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة
الأولى	درجة استخدام نظم المعلومات المحاسبية بالمنشأة	1.87	0.82	بشكل جزئي
الثانية	توجد مكونات نظام المعلومات المحاسبي المادية (فواتير، سندات صرف وقيض أو سجلات،.. الخ)	1.57	0.73	بشكل كامل

رقم العبارة	عبارات محور واقع نظام المعلومات المحاسبي	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة
الثالثة	يوجد نظام معلومات محاسبي يدوي	2.17	0.72	بشكل جزئي
الرابعة	يوجد نظام معلومات محاسبي إلكتروني	1.96	0.88	بشكل جزئي
الخامسة	يوجد نظام معلومات محاسبي مختلط - يدوي إلكتروني	2.13	0.75	بشكل جزئي
السادسة	يوجد محاسب متخصص ويقوم بالأعمال المحاسبية	1.22	0.42	نعم
السابعة	من يقوم بالأعمال المحاسبية ليس متخصصًا بالمحاسبة	1.78	0.42	لا
الثامنة	لا أحد يقوم بالأعمال المحاسبية	2	0.00	لا

يتضح من الجدول رقم (3) أن غالبية ملاك المنشآت الصغيرة والمتوسطة لا يستخدمون نظم المعلومات المحاسبية بشكل كامل ولكنهم يستخدمون النظم المحاسبية بشكل جزئي، أما فيما يختص بمدى وجود المكونات المادية لنظم المعلومات المحاسبية فإن نتيجة آراء واتجاهات المستجيبين أوضحت توفر تلك المكونات بشكل كامل، وفيما يخص مدى وجود نظام معلومات محاسبي سواء يدوي أو إلكتروني أو مختلط فإن نتيجة آراء واتجاهات المستجيبين أوضحت وجود نظام محاسبي بشكل جزئي، بدورها فإن هذه النتائج توضح بشكل كبير عدم استفادة تلك المنشآت من إمكانيات النظم المحاسبية في جميع جوانب أعمال المنشآت، وأن المنشآت الصغيرة والمتوسطة في منطقة القصيم ولا يتوافر لها نظم محاسبية تلائم طبيعتها رغم توفر المقومات المادية لنظم المعلومات المحاسبية، وهذا يتوافق مع ما ذهبت إليه العديد من الدراسات من أن غالبية المنشآت الصغيرة والمتوسطة لا تستخدم نظم المعلومات المحاسبية بشكل كامل (البحيبي، 2014م)، ومن جانب آخر، وفيما يتعلق بمن يباشر الأعمال المحاسبية فإن غالبية المنشآت الصغيرة والمتوسطة أوضحت وجود محاسب متخصص يقوم بالأعمال المحاسبية، وهذه النتيجة مؤشر على اهتمام ملاك المنشآت الصغيرة والمتوسطة بأهمية وجود محاسبين متخصصين وحريصين على الاستفادة من إمكانيات النظم المحاسبية.

2. اختبار الفرق بين متوسطات إجابة الأفراد تبعًا للخصائص الديموغرافية لأفراد العينة  
يوضح الجدول رقم (4) الفرق بين متوسطات إجابة الأفراد تبعًا للخصائص الشخصية لأفراد العينة:

جدول رقم (4)

نتائج مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار تحليل التباين

رقم العبارة	المؤهل العلمي لصاحب المنشأة		خبرة صاحب المنشأة		التباين
	مستوى المعنوية	F	مستوى المعنوية	F	
الأولى	0.27	1.40	0.23	1.59	2.01
الثانية	0.21	1.62	0.82	0.20	0.22
الثالثة	0.73	0.57	0.67	0.41	0.77
الرابعة	0.10	2.32	0.15	2.08	2.93
الخامسة	0.49	0.89	0.10	2.57	2.56
السادسة	0.38	1.11	0.59	0.54	0.20
السابعة	0.38	1.11	0.59	0.54	0.20
الثامنة					0.00

يتبين للباحثين من الجدول رقم (4) أن التباين بين المجموعة والذي يشرحه العامل المستقل المؤهل العلمي لصاحب المنشأة وخبرة صاحب المنشأة يشير إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة، حول كل عبارات واقع نظام المعلومات المحاسبي

بالمنشآت الصغيرة والمتوسطة حيث إن كل قيم (F) غير معنوية عند مستوى 0.05، ومن هذا يمكن استنتاج أن غالبية المستبانيين بكل فئاتهم متفقون على أن الغالبية العظمى من المنشآت الصغيرة والمتوسطة بمنطقة القصيم لا تستفيد من كل إمكانيات النظم المحاسبية لديها.

ثانياً: مدى كفاية مخرجات نظام المعلومات المحاسبي:

للتعرف على مدى كفاية مخرجات نظام المعلومات المحاسبي أجرى الباحثون الاختبارات التالية:

1. آراء واتجاهات المستجيبين حول مدى كفاية مخرجات نظام المعلومات المحاسبي:

يوضح الجدول رقم (5) نتيجة آراء واتجاهات المستجيبين حول مدى كفاية مخرجات نظام المعلومات المحاسبي:

جدول رقم (5)

آراء واتجاهات المستجيبين حول مدى كفاية مخرجات نظام المعلومات المحاسبي

رقم العبارة	عبارات محور مدى كفاية مخرجات نظام المعلومات المحاسبي	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة
الأولى	يزود النظام الإدارة بمؤشرات عن ربحية المنتجات	2.09	0.793	بشكل جزئي
الثانية	يزود النظام الإدارة وبشكل دوري بجدول تحصيل الديون الزمنية	2.00	0.85	بشكل جزئي
الثالثة	يزود النظام الإدارة بمؤشرات حول زيادة وتوزيع الممولين	3.00	6.48	لا يزود
الرابعة	يزود النظام الإدارة بمؤشرات عن تطور أعداد العملاء	2.04	0.88	بشكل جزئي
الخامسة	يزود النظام الإدارة بمؤشرات عن معدلات مردودات المبيعات	2.26	0.86	لا يزود
السادسة	يزود النظام الإدارة بمؤشرات عن التسليم في الوقت المحدد	2.09	0.85	بشكل جزئي
السابعة	يزود النظام الإدارة بمؤشرات عن كفاءة العمليات الشرائية	2.21	0.80	بشكل جزئي
الثامنة	يزود النظام الإدارة بمؤشرات عن كفاءة الإنفاق التي توضح مدى الالتزام ببند الموازنة	2.39	0.72	لا يزود
التاسعة	يزود النظام الإدارة بمؤشرات عن متوسط إنتاجية العامل	2.39	0.78	لا يزود
العاشرة	يزود النظام الإدارة بمؤشرات عن تحسن معدلات العجز والتلف	2.43	0.73	لا يزود
الحادية عشر	يزود النظام الإدارة بمؤشرات عن نسب المبيعات الجديدة إلى إجمالي المبيعات	2.30	0.70	لا يزود

يتضح من الجدول رقم (5) أن النظم المحاسبية المطبقة لديهم لا تزودهم بمؤشرات حول زيادة وتوزيع الممولين، معدلات مردودات المبيعات، مدى كفاءة العمليات الشرائية، مدى كفاءة الإنفاق التي توضح مدى الالتزام ببند الموازنة، متوسط إنتاجية العامل، مدى تحسن معدلات العجز والتلف ونسب المبيعات الجديدة إلى إجمالي المبيعات.

أما بخصوص مدى تزويد نظم المعلومات المحاسبية المطبقة بالمنشآت الصغيرة والمتوسطة إدارة تلك المنشآت بمؤشرات حول ربحية المنتجات، الجدولة الزمنية لتحصيل الديون، تطور أعداد العملاء وتسليم المنتجات في الوقت المحدد، بالإضافة لكفاءة العمليات الشرائية، فإن الغالبية ترى أن تلك النظم تزودهم بجزء من المؤشرات عن تلك المجالات.

هذه النتائج تعكس واقع عدم ملاءمة غالبية نظم المعلومات المحاسبية المتداولة بالمنشآت الصغيرة والمتوسطة وعجزها عن توفير العديد من المؤشرات اللازمة والمفيدة لتخطيط موارد المنشآت.

2. اختبار الفرق بين متوسطات إجابة الأفراد تبعاً للخصائص الديموغرافية لأفراد العينة حول مدى كفاية مخرجات نظام المعلومات المحاسبي:  
يوضح الجدول رقم (6) التالي الفروق بين متوسطات إجابة الأفراد تبعاً للخصائص الشخصية لأفراد العينة:

جدول رقم (6)

## نتائج مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار التباين

خبرة صاحب المنشأة			المؤهل العلمي لصاحب المنشأة			رقم العبارة
التباين	F	مستوى المعنوية	التباين	F	مستوى المعنوية	
0.27	2.00	0.82	4.69	2.31	0.10	الأولى
4.06	3.40	0.05	4.86	1.96	0.14	الثانية
78.18	0.93	0.41	46.47	0.24	0.91	الثالثة
2.26	1.54	0.24	3.43	1.14	0.37	الرابعة
0.74	0.50	0.61	4.53	1.71	0.19	الخامسة
2.68	2.04	0.16	3.69	1.37	0.29	السادسة
1.79	1.17	0.25	2.27	0.88	0.50	السابعة
0.69	0.63	0.54	1.07	0.46	0.76	الثامنة
2.97	2.83	0.08	2.25	0.90	0.48	التاسعة
0.86	0.80	0.47	3.24	1.74	0.19	العاشرة
2.08	2.37	0.12	2.81	1.57	0.23	الحادية عشرة

يتبين للباحثين من الجدول رقم (6) أن التباين بين المجموعة الذي تشرحه المتغيرات المستقلة المؤهل العلمي لصاحب المنشأة، خبرة صاحب المنشأة، أنه لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول كل عبارات مدى كفاية مخرجات نظام المعلومات المحاسبي حيث إن كل قيم (F) غير معنوية عند مستوى 0.05، ومن هذا يمكن استنتاج أن مخرجات النظم المحاسبية المطبقة بالمنشآت الصغيرة والمتوسطة بمنطقة القصيم لا توفر غالبية المؤشرات والمعلومات ذات الطابع الخاص الذي تحتاجه المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

ثالثاً: الحاجة لاستخدام المؤشرات ذات الطابع الخاص:

وللتعرف على مدى الحاجة لاستخدام المؤشرات ذات الطابع الخاص أجرى الباحثون الاختبارات التالية:

1. آراء واتجاهات المستجيبين حول مدى الحاجة لاستخدام المؤشرات ذات الطابع الخاص:  
يوضح الجدول رقم (7) نتيجة آراء واتجاهات المستجيبين حول مدى الحاجة لاستخدام المؤشرات ذات الطابع الخاص:

جدول رقم (7)

## آراء واتجاهات المستجيبين حول مدى الحاجة لاستخدام المؤشرات ذات الطابع الخاص

رقم العبارة	عبارات محور واقع نظام المعلومات المحاسبي	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة
الأولى	تحتاج إدارة المنشأة لمؤشرات عن ربحية المنتجات لاستخدامها لزيادة مبيعات المنتجات المرعبة	2.48	4.29	أوافق
الثانية	تحتاج إدارة المنشأة وبشكل دوري لتقرير بقرب حلول أجل	1.61	0.66	أوافق بشدة

رقم العبارة	المؤهل العلمي لصاحب المنشأة	خبرة صاحب المنشأة	رقم العبارة	المؤهل العلمي لصاحب المنشأة	خبرة صاحب المنشأة
الثالثة	تحتاج إدارة المنشأة لمؤشرات حول تنويع الممولين وتنويع شروط التسهيلات التمويلية لاستخدامها في تنويع خيارات مصادر التمويل	2.08	0.67	أوافق	
الرابعة	تحتاج إدارة المنشأة لمؤشرات عن تطور أعداد العملاء لاستخدامها في تقييم وتطوير خطط جذب عملاء جدد	1.65	0.65	أوافق بشدة	
الخامسة	تحتاج إدارة المنشأة لمؤشرات عن معدل المردودات لاستخدامها في تقييم وتطوير خطط المحافظة على العملاء	1.87	0.76	أوافق	
السادسة	تحتاج إدارة المنشأة لمؤشرات عن مدى التسليم في الوقت المحدد لتفادي فقدان العملاء	1.78	0.80	أوافق بشدة	
السابعة	تحتاج إدارة المنشأة لمؤشرات عن كفاءة العمليات الشرائية	2.13	0.81	أوافق	
الثامنة	تحتاج إدارة المنشأة لمؤشرات عن كفاءة الإنفاق للتعرف على مدى الالتزام بينود الموازنة	1.87	0.81	أوافق	
التاسعة	تحتاج إدارة المنشأة لمؤشرات عن متوسط إنتاجية العامل لقياس مساهمته الإنتاجية	1.91	0.69	أوافق	
العاشر	تحتاج إدارة المنشأة لمؤشرات عن تحسن معدل العجز والتلف لتقييم تعلم العاملين	1.83	0.78	أوافق	
الحادية عشرة	تحتاج إدارة المنشأة لمؤشرات عن معدل دوران العمال لتقييم فعالية خطط استقطاب الكفاءات المتميزة	2.04	0.82	أوافق	
الثانية عشرة	تحتاج إدارة المنشأة لمؤشرات عن نسبة المبيعات الجديدة إلى إجمالي المبيعات لتقييم نمو المبيعات	1.61	0.66	أوافق بشدة	

**يتضح من الجدول رقم (7) أن الغالبية العظمى من أفراد العينة توافق على حاجة المنشآت الصغيرة والمتوسطة لاستخدام مؤشرات ذات طابع خاص تتعلق بكل من جوانب ربحية المنتجات ونسب المبيعات الحالية إلى السابقة، تقارير بقرب حلول أجل تحصيل الديون، تنويع الممولين وتنويع شروط التسهيلات التمويلية، تطور أعداد العملاء، معدلات المردودات، مدى التسليم في الوقت المحدد، كفاءة الإنفاق للتعرف على مدى الالتزام بينود الموازنة، إنتاجية العاملين ومدى تحسن معدل العجز والتلف، معدل دوران العمال، لتستخدم في مجالات زيادة مبيعات المنتجات المربحة وتقييم نمو المبيعات، تنويع خيارات مصادر التمويل، تطوير خطط المحافظة على العملاء وجذب عملاء جدد، تقييم معدلات تعلم العاملين، تقييم فعالية خطط استقطاب الكفاءات المتميزة. إن موافقة غالبية ملاك المنشآت الصغيرة والمتوسطة على الحاجة لإنتاج واستخدام مؤشرات متعددة ومتنوعة تظهر مدى الحاجة لتطوير النظم المحاسبية في تلك المنشآت.**

**2. اختبار الفرق بين متوسطات إجابة الأفراد تبعاً للخصائص الديموغرافية لأفراد العينة حول مدى الحاجة لاستخدام المؤشرات ذات الطابع الخاص:**

**يوضح الجدول رقم (8) التالي الفرق بين متوسطات إجابة الأفراد تبعاً للخصائص الشخصية لأفراد العينة:**

## جدول رقم (8)

## نتائج مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار التباين

رقم العبارة	المؤهل العلمي لصاحب المنشأة		خبرة صاحب المنشأة	
	مستوى المعنوية	F	التباين	F
الأولى	0.62	0.68	52.97	1.04
الثانية	0.88	0.29	0.57	0.44
الثالثة	0.53	0.82	1.52	0.60
الرابعة	0.32	1.27	2.03	6.88

0.32	0.26	0.77	1.19	0.47	0.76	الخامسة
1.34	1.07	0.36	1.11	0.39	0.81	السادسة
4.89	5.04	<b>0.02</b>	2.51	0.93	0.49	السابعة
4.32	4.20	<b>0.03</b>	2.35	0.86	0.50	الثامنة
0.65	0.71	0.50	1.30	0.69	0.61	التاسعة
0.45	0.35	0.71	1.11	0.41	0.80	العاشرة
1.53	1.14	0.34	3.93	1.60	0.22	الحادية عشرة
2.34	3.27	0.06	1.07	0.57	0.69	الثانية عشرة

يتبين للباحثين من الجدول رقم (8) أن التباين بين المجموعة الذي يشرحه العامل المستقل المؤهل العلمي لصاحب المنشأة، خبرة صاحب المنشأة حول عبارات مدى الحاجة لاستخدام المؤشرات ذات الطابع الخاص اتضح أنه لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات الأولى، الثانية، الثالثة، الرابعة، الخامسة، السادسة، التاسعة، العاشرة والحادية عشرة، حيث إن كل قيم (F) غير معنوية عند مستوى 0.05، أما بالنسبة لمتغير خبرة صاحب المشروع فإنه يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة، حول العبارات السابعة والثامنة حيث بلغ التباين (4.32، 4.89) وقيمة (F) معنوية عند مستوى دلالة 0.05. وللتعرف على المجموعات التي توجد بينها فروق بين متوسطات الإجابات تبعاً لمتغير خبرة صاحب المشروع، ولاكتشاف موقع فروق المتوسط استخدم الباحثون اختبار شافيه Scheffe Test للمقارنات البعدية والذي تظهر نتائجه بالجدول رقم (9) التالي:

جدول رقم (9)

اكتشاف موقع فروق متوسطات إجابات أفراد العينة عن عبارات مدى الحاجة لاستخدام المؤشرات ذات الطابع الخاص

خبرة صاحب المنشأة				
العبرة السابعة (تحتاج إدارة المنشأة لمؤشرات عن كفاءة العمليات الشرائية)			المقارنة	
متوسط الاختلاف	متوسط الموافقة	مستوى المعنوية	المقارن به	المقارن
-	1.57	-	-	خمس سنوات فأقل
1.10	2.67	0,01	10 – 6	
0.43	2.00	0.26	25 – 11	
-	-	-	-	من 6 إلى 10 سنوات
0.67	-	0.07	25 – 11	
العبرة الثامنة (تحتاج إدارة المنشأة لمؤشرات عن كفاءة الإنفاق للتعرف على مدى الالتزام بينود الموازنة)				
متوسط الاختلاف	متوسط الموافقة	مستوى المعنوية	المقارن به	المقارن
-	1.86	-	-	خمس سنوات فأقل
0.48	2.33	0,20	10 – 6	
0.57	1.29	0.15	25 – 11	
-	-	-	-	من 6 إلى 10 سنوات
1.05	-	0.01	25 – 11	

يتبين للباحثين من الجدول رقم (9)، وفيما يتعلق بالعبرة السابعة أن ملاك المشاريع الصغيرة والمتوسطة الذين تتراوح خبراتهم من 6 وحتى 10 سنوات هم الأكثر موافقة على حاجة إدارة المنشأة لمؤشرات عن كفاءة العمليات الشرائية، كما يتبين من نتائج تحليل اختبار المقارنات البعدية لشافيه أن متوسط الاختلاف بين آراء ملاك المشاريع الصغيرة والمتوسطة معنوي فقط بين الذين تتراوح خبراتهم من 5 سنوات فأقل وبين الذين تتراوح خبرتهم من 6 وحتى 10 سنوات،

حيث بلغ متوسط الاختلاف 1.0952، بمستوى معنوية (0.01) وهي ذات دلالة عند مستوى 0.05، في حين بلغ متوسط الاختلاف بين ملاك المشاريع الذين خبراتهم من 5 سنوات فأقل وبين الذين تتراوح خبرتهم من 11 وحتى 25 سنة قد بلغ 0.4286 بمستوى معنوية (0.26) من جانب، وبين الذين تتراوح خبرتهم من 6 وحتى 10 سنوات والذين تتراوح خبرتهم من 11 وحتى 25 سنة 0.6667 بمستوى معنوية (0.07) من جانب آخر وهي غير ذات دلالة عند مستوى معنوية 0.05.

**أما بخصوص العبارة الثامنة** فيتضح أن ملاك المشاريع الذين تتراوح خبراتهم من 6 وحتى 10 سنوات هم الأكثر موافقة على حاجة إدارة المنشأة لمؤشرات عن كفاءة الإنفاق للتعرف على مدى الالتزام ببنود الموازنة، كما أن نتائج تحليل اختبار المقارنان البعدية أوضحت معنوية الاختلاف بين آراء ملاك المشاريع الصغيرة والمتوسطة الذين تتراوح خبرتهم من 6 وحتى 10 سنوات وبين الذين تتراوح خبرتهم من 11 وحتى 25 سنة حيث بلغ متوسط الاختلاف 1.04762، بمستوى معنوية (0.01) وهي ذات دلالة عند مستوى 0.05، أما متوسط الاختلاف بين ملاك المشاريع الذين خبراتهم من 5 سنوات فأقل وبين كل من الذين تتراوح خبرتهم من 6 وحتى 10 سنوات والذين تتراوح خبرتهم من 11 وحتى 25 سنة فلم يكن معنويًا.

## تصميم النظام المحاسبي المقترح

يتكون تصميم النظام المقترح من الآتي:

**أولاً: التعريف بالنظام المحاسبي المقترح وأهدافه، ويشمل:**

**التعريف بالنظام المحاسبي المقترح:**

هو نظام مختلط يعمل على إنتاج نوعين من المؤشرات، مؤشرات مالية تتضمن بالإضافة للمؤشرات المالية التي تنتجها الأنظمة المحاسبية التقليدية مؤشرات ذات طابع خاص تلبى حاجة القرارات التشغيلية المختلفة، ومؤشرات غير مالية ذات طابع خاص مستنبطة من محاور بطاقة الأداء المتوازن.

**أهداف النظام المحاسبي المقترح:**

تحقيق التكامل بين النظريات المحاسبية والنظريات الإدارية الحديثة لإنتاج نظام معلومات محاسبي يلائم طبيعة وحاجة المنشآت الصغيرة يمكنه إنتاج معلومات تلبى حاجة القرارات التشغيلية المختلفة.

**ثانياً: الافتراضات التي يقوم عليها النظام المحاسبي المقترح**

يقوم النظام المقترح على الافتراضات التالية:

1. يصمم النظام في إطار قواعد البيانات العلائقية ويتم معالجة البيانات آلياً.
2. الاستعانة بنموذج قياس الأداء المتوازن عند تحديد كل كيان (جدول) من كيانات قاعدة البيانات العلائقية والذي يمثل قاعدة بيانات فرعية لكل فرع من فروع النظام المقترح.
3. يتم إدخال نوعين من البيانات هما:
  - أ. مدخلات مالية: وهي بيانات مالية تستخدم لإنتاج معلومات النظام المالي الفرعي للنظام المقترح.
  - ب. مدخلات ذات طابع خاص: وهي بيانات مختلفة ومن مصادر متعددة تستخدم لإنتاج معلومات باقي فروع النظام المقترح المتمثلة في نظام معلومات العملاء، نظام العمليات الداخلية ونظام النمو والتعلم.

**ثالثاً: مخطط النظام المحاسبي المقترح: ويحتوي على:**

1. توثيق النظام.

2. الإطار المفاهيمي للنظام المقترح (الوصف السردي للنظام المقترح).

**توثيق النظام:**

تتضمن مخططات النظام المقترح وتنقسم إلى هيكل النظام ومخطط تدفق البرنامج:

**هيكل النظام المحاسبي المقترح:**

يتكون هيكل النظام المقترح من النظام المالي، نظام معلومات العملاء، نظام العمليات الداخلية، نظام النمو والتعليم، ويوضح الشكل رقم (1) هيكل النظام المقترح:

**الإطار المفاهيمي للنظام المحاسبي المقترح:**

وهو الوصف السردي لآلية إنتاج مؤشرات ومقاييس النظام المقترح حيث يمكن لمخرجات نظام المعلومات المحاسبي المقترح إضافة قيمة للمنشأة من خلال توفير مؤشرات ومقاييس حول عناصر النجاح في المنشأة للمساعدة في تخطيط الموارد وتلبية حاجة القرارات التشغيلية المختلفة من المعلومات، ويمكن تقسيم تلك المخرجات إلى نوعين:

**1. مؤشرات مالية:**

تتضمن بالإضافة للمؤشرات المالية التي تنتجها الأنظمة المحاسبية التقليدية مؤشرات ذات طابع خاص تلبي حاجة القرارات التشغيلية المختلفة.

**2. مؤشرات من منظور بطاقة الأداء المتوازن:** وهي مؤشرات ذات طابع خاص.

ويمكن تخصيص الإطار المفاهيمي للنظام المقترح في الأنظمة الفرعية التالية تماشيًا مع محاور بطاقة الأداء المتوازن:

**النظام المالي:**

يحتوي النظام المالي على معالجات من واقع الإطار العلمي للمحاسبة ويترتب عليها

المؤشرات التالية:

أ. مؤشرات مالية متعارف عليها وهي معدل العائد على الاستثمار، معدل هامش الربح، تخفيض التكاليف، كفاءة الإنفاق.

ب. مؤشرات مالية من منظور بطاقة الأداء المتوازن:

- ربحية المنتجات: ويتم الوصول إليها من خلال حساب ربحية المنتجات المختلفة فترياً.
- زيادة وتنويع الممولين: ويتم الوصول إليها من خلال قياس الزيادة النسبية في المشاريع الجديدة، تيسير شروط التمويل من حيث معدلات الفائدة، إعادة هيكلة الديون، زيادة أجال الائتمان التجاري، زيادة قيم الخصم المكتسب، والشراء بعروض أسعار.

**نظام معلومات العملاء:**

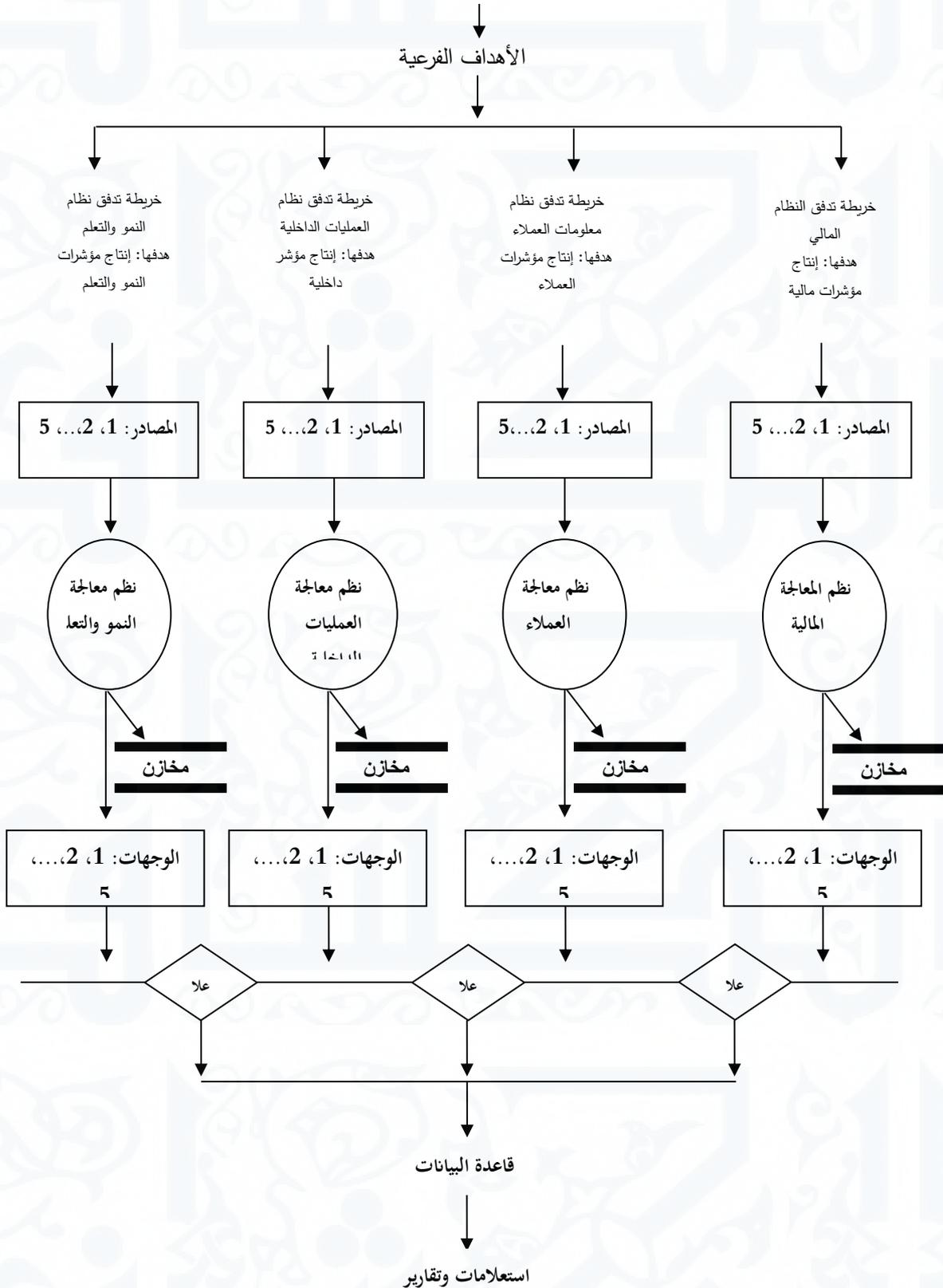
يحتوي نظام معلومات العملاء على معالجات تترتب عليها المؤشرات التالية:

- الحصة السوقية: ويتم الوصول إليها من خلال رصد نسب نمو أو تدهور المبيعات مقارنة بسوق الصناعة الكلي.
- معدل الوفاء للزبائن: ويتم الوصول إليه من خلال متابعة عدد العملاء، معدل المردودات وهو قيمة المردودات مقسومة على رقم الأعمال.
- اكتساب عملاء جدد: ويتم الوصول إليه من خلال حساب نسب نمو أعداد العملاء.
- التسليم في الوقت المحدد: ويتم الوصول إليه من خلال عدد مرات عجز المخزون، عدد شكاوى التأخير.

**الشكل رقم (1)**

## هيكل النظام المحاسبي المقترح

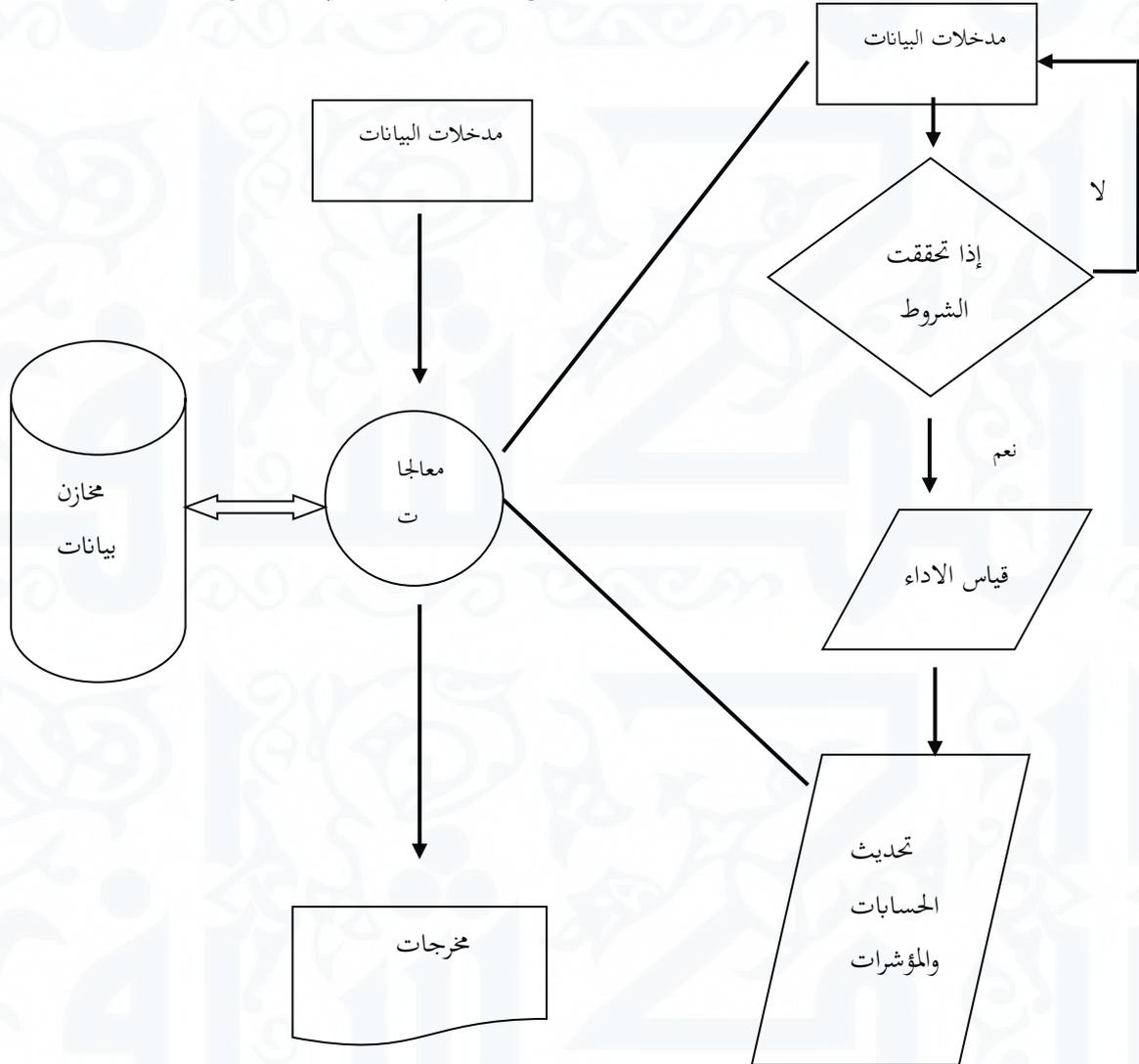
الهدف العام للنظام (تخطيط موارد المنشأة)



**مخطط تدفق البرنامج:**

يوضح الشكل رقم (2) التالي مخطط تدفق البرنامج للنظام المحاسبي المقترح:

**الشكل رقم (2)**  
**مخطط تدفق البرنامج للنظام المحاسبي المقترح**

**نظام العمليات الداخلية:**

يحتوي نظام العمليات الداخلية على معالجات تترتب عليها المؤشرات التالية:

- مؤشرات الطاقة الإنتاجية: يتم الوصول إليها من خلال قياس كفاءة الإنتاج مثل الإنتاجية المتوسطة للعامل.
- مؤشرات الجودة: ويتم الوصول إليها من خلال قياس معدل الإنتاج المعيب، مؤشر التكاليف، معدل النمو في زمن تسليم الموردين، كفاءة الإنفاق التي توضح مدى الالتزام ببنود الموازنة، تنشيط وتسريع العمليات تدريب العاملين.

**نظام النمو والتعليم:**

يحتوي نظام النمو والتعليم على معالجات تترتب عليها المؤشرات التالية:

- **مؤشرات تعلم العاملين:** ويتم الوصول إليها من خلال قياس تطور متوسط إنتاجية العامل، وقياس مدى تحسن معدل العجز والتلف/وقت الانتظار/دوران المواد/نسبة الطاقة العملية.
- **مؤشرات النمو:** ويتم الوصول إليها من خلال عدد الاقتراحات الجديدة من العاملين، نسبة المبيعات الجديدة إلى إجمالي المبيعات.

**رابعاً: استخدامات وفوائد النظام المحاسبي المقترح:**

إن بناء نظام المعلومات المحاسبي بالاعتماد على نظام قاعدة البيانات يعمل على توفير كافة الاستعلامات المطلوبة سواء كانت مالية أو غير مالية بشكل فوري، ويمكن استخدام مؤشرات النظام المقترح للحصول على العديد من الفوائد وذلك على النحو التالي:

**1. المؤشرات المالية ذات الطابع الخاص:**

- **ربحية المنتجات:** تستخدم للتعرف على المنتجات المربحة والمساهمة النسبية للمنتجات في الربحية الكلية للشركة، زيادة مبيعات المنتجات المربحة وما هو التخصيص الأمثل للأموال المستثمرة وهو ما يترتب عليه تعظيم أرباح المنشأة.
- **زيادة وتنوع الممولين:** تستخدم للتعرف على مدى نجاح الإدارة المالية في صياغة مقترحات مشاريع جديدة، تنوع وزيادة الممولين، وهو ما يترتب عليه نمو المنشأة، تنوع شروط وخيارات التسهيلات التمويلية.

**2. مؤشرات نظام معلومات العملاء:**

- **معدل الوفاء للزبائن:** يستخدم للتعرف على مدى نجاح خطط خدمة العملاء في المحافظة على ولاء عملاء الشركة وهو ما يترتب عليه مستوى رفيع في التسويق.
- **اكتساب عملاء جدد:** يستخدم لقياس فعالية ونجاح خطط اكتساب عملاء جدد.
- **التسليم في الوقت المحدد:** يستخدم للتعرف على احتمالات تضرر العملاء واحتمالات فقدانهم في المستقبل، تحسين خطط المحافظة على العملاء.

**3. مؤشرات نظام العمليات الداخلية:**

- **مؤشر الطاقة الإنتاجية:** يستخدم لتقييم فعالية نظام الرقابة.
- **مؤشرات الجودة:** تستخدم لقياس كفاءة العمليات الشرائية وكفاءة الإنفاق، جودة الموردين، ومدى تحقيق الجودة الشاملة في جميع مراحل أعمال المنشأة.

**4. مؤشرات نظام النمو والتعليم:**

- **مؤشر تعلم العاملين:** يستخدم لتقييم فعالية خطط تحفيز تشجيع العاملين، قياس قدرة الموظف على تحقيق قيمة اقتصادية للمنشأة.
- **مؤشرات النمو:** تستخدم لتقييم فعالية خطط استقطاب الكفاءات المتميزة.

**النتائج والتوصيات****أولاً: النتائج**

بعد أن تناول الباحث الجانب النظري لموضوع الدراسة قام بإجراء دراسة مسحية ميدانية استهدفت عينة من المنشآت الصغيرة والمتوسطة العاملة بمنطقة القصيم، ومن ثم تم تصميم نظام

محاسبي مقترح يلائم طبيعة عمل تلك المنشآت ويعمل على إنتاج مؤشرات مالية، وغير مالية، وقد توصل الباحثون لعدد من النتائج يمكن تلخيصها في الآتي:

قلة استخدام المنشآت الصغيرة والمتوسطة لنظم المعلومات المحاسبية رغم توفر غالبية المكونات المادية لنظام المعلومات المحاسبي بمعظم تلك المنشآت.

حاجة المنشآت الصغيرة والمتوسطة لاستخدام مؤشرات ذات طابع خاص تستخدم لزيادة مبيعات المنتجات المربحة وتقييم نمو المبيعات، تنويع خيارات مصادر التمويل، تطوير خطط المحافظة على العملاء وجذب عملاء جدد، تقييم معدلات تعلم العاملين، تقييم فعالية خطط استقطاب الكفاءات المتميزة.

عدم الاستفادة الغالبية العظمى من المنشآت الصغيرة والمتوسطة بمنطقة القصيم من إمكانيات النظم المحاسبية لديها. حيث إن النظم المحاسبية المطبقة لديهم لا تزودهم بمؤشرات حول زيادة وتنويع الممولين، معدلات مردودات المبيعات، مدى كفاءة العمليات الشرائية، مدى كفاءة الإنفاق التي توضح مدى الالتزام بينود الموازنة، متوسط إنتاجية العامل، مدى تحسن معدلات العجز والتلف ونسب المبيعات الجديدة إلى إجمالي المبيعات رغم حاجتهم لها.

عدم ملاءمة غالبية نظم المعلومات المحاسبية المطبقة بالمنشآت الصغيرة والمتوسطة وعجزها عن توفير العديد من المؤشرات اللازمة والمفيدة لتخطيط موارد المنشآت.

يعد ضعف نظام المعلومات المحاسبي في هذه المنشآت من العوامل التي تحد من قدرتها على النمو والتطور.

اقترحت الدراسة تصميم نظام معلومات محاسبي بالاعتماد على نظام قاعدة البيانات انطلاقاً من نموذج قياس الأداء المتوازن والذي سيحقق:

توفير كافة الاستعلامات المطلوبة بشكل فوري وإمكانية الاستجابة للاحتياجات المتغيرة للإدارة من المعلومات.

تحقيق تكامل نظام المعلومات المحاسبي مع نظام المعلومات الكلي للشركة.

## ثانياً : التوصيات

- بناءً على نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي:
1. ضرورة تطوير أنظمة محاسبية تلائم أنشطة المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وعلى ملاك ومدراء المنشآت الصغيرة والمتوسطة استخدام النظم المحاسبية.
  2. حث شركات تصميم النظم المحاسبية للاستفادة من الخطوات المفاهيمية للنظام المقترح لإنتاج نظام محاسبي يلائم طبيعة المنشآت الصغيرة والمتوسطة ويمكنه الاستجابة للاستعلامات المختلفة سواء مالية أو غير مالية.
  3. ضرورة تصميم نظم المعلومات المحاسبية في ظل قواعد البيانات العلائقية لضمان مواكبة واستجابة نظام المعلومات المحاسبية للمتغيرات المختلفة لتوفير شتى أنواع المعلومات.

## المراجع والمصادر

### أولاً: المصادر العربية:

- البيحيصي، عصام محمد، (2014)، واقع نظم المعلومات المحاسبية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة في فلسطين دراسة استطلاعية مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 22 (1)، ص ص 175-195.
- البيحيصي، عصام محمد ومقداد، سعيد فتحي، (2013)، أثر مشاركة المحاسبين في تطوير نظم المعلومات المحاسبية الحاسوبية على تحسين الأداء المالي: دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة بسوق فلسطين للأوراق المالية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 21 (2)، ص ص 29-56.
- الداعور، جبر إبراهيم، 2013، أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الحد من إدارة الأرباح -دراسة ميدانية مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 21 (2)، ص ص 101-161.

- الحمود وآخرون، 2007م، التخطيط لمواجهة الطوارئ الخاصة بأنظمة المعلومات المحاسبية في المصارف التجارية الأردنية: دراسة استطلاعية مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، 21 (2)، ص 183-217.
- الزيادات، محمد عواد وآخرون، (2015)، أثر رأس المال البشري في الإستراتيجية التنافسية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 23 (1)، ص ص 123-154.
- القشبي، ظاهر شاهر والصباغ، زهير نعيم، (2014)، مدى قدرة نظام المعلومات المحاسبي كأداة إستراتيجية في الشركات المساهمة العامة الأردنية على تحقيق ميزة تنافسية، المجلة العربية للإدارة، 34 (2)، 119-140
- القشبي، ظاهر والعبادي، هيثم، (2010)، أثر غياب الإستراتيجية المحاسبية في المؤسسات الصغيرة ومتوسطة الحجم على كفاءة الأداء، مجلة الدراسات المالية والتجارية، ع 2، 1-27.
- المدهون منى إبراهيم خليل وعبير عباد أحمد البطني، 2013، التخطيط الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة تطبيقية على مركز التدريب المجتمعي وإدارة الأزمات - غزة، الدبلوم المهني المتخصص في إدارة منظمات المجتمع المدني، الجامعة الإسلامية غزة.
- الموسوي، يحيى علي حمادي 2013، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء دراسة محاسبية في شركة بغداد للمشروبات الغازية من المنشآت الصناعية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، 8 (22)، ص ص 237-271.
- العبادي (2005)، سмир عزيز، بيئة الأعمال ومركزية اتخاذ القرارات وأثرها في فعالية المنظمات، المؤتمر العلمي الرابع - الريادة والإبداع - إستراتيجية الأعمال مواجهة تحديات العولمة، جامعة فيلادلفيا.
- يحيوي نعيمة وخديجة لدرع، (2011م)، بطاقة الأداء المتوازن BSC أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات (دراسة ميدانية)، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات: نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، جامعة ورقلة.
- عبد الملك، أحمد رجب، (2006) مدخل القياس المتوازن كأداة لتطوير نظم تقييم الأداء في المشروعات الصناعية (دراسة نظرية وتطبيقية)، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، جامعة حلوان، العدد 81.
- علي، جمال عبد الحميد عبد العزيز، (2008م)، إطار مقترح لدعم دور المحاسبين الإداريين في تصميم النظم المحاسبية في بيئة قواعد البيانات المشتركة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، 22 (2)، ص ص 121-153.
- رومي، مارشال وستينبارت، بول.ج.، تعريب قاسم إبراهيم الحسيني، (2009م)، نظم المعلومات المحاسبية، الجزء الأول والثاني، دار المريخ.

### ثانياً: المصادر الأجنبية:

- AL Smirat, B. Y.** , (2013), "The Use of Accounting Information by Small and Medium Enterprises in South District of Jordan.(An empirical study) ", Research Journal of Finance and Accounting, ISSN 2222-1697 (Paper) ISSN 2222-2847 (Online), Vol.4, No.6, PP 169-175.
- Amoako, K. O., et al**, (2014), "Accounting records keeping practices of SMEs in Ghana: Evidence from Sunyani Municipality", British Journal of Economics, Finance and Management Sciences, ISSN 2048-125X Vol. 9 (1), PP 120-132.
- Castaño Rios, C. E.**, (2008), "El carácter estratégico de la contabilidad en las MIPYMES<sup>65</sup>: El context colombiano, Estudiante Contaduría Pública", Universidad de Antioquia, pp 98-107.
- Everest, G.C. and Weber, R.**, (1977) "A Relational Approach to Accounting Models", The Accounting Review, Vol. 52, No. 2 , pp. 340-359
- Grande E. U. et al**, (2011) , "The impact of Accounting Information Systems (AIS) on performance measures: empirical evidence in Spanish SMEs", The International Journal of Digital Accounting Research , VOL. 11, 25-43.
- Husin, M. A., & Ibrahim, M. D.**, (2013), "The Role of Accounting Services and Impact on Small and Medium Enterprises Performance in Manufacturing Sector in East Malaysia", the 5th Indonesia International Conference on Innovation,

- Entrepreneurship and Small Business, 2013. ScienceDirect, ELSEVIER, www.sciencedirect.com.
- Ismail, N. A. & King M.** (2007) , "Factors influencing the alignment of accounting information systems in small and medium sized Malaysian manufacturing firms, Journal of Information Systems and Small Business", Vol, 1 (1-2) , 1-20.
- Ismail, N. A. & Zin R. M.**, (2009) , "Usage of Accounting Information among Malaysian Bumiputra Small and Medium Non-Manufacturing Firms", Journal of Enterprise Resource Planning Studies, Vol 2009, 1-7.
- Maseko, N. & Manyani, O.**, (2011), "Accounting practices of SMEs in Zimbabwe: An investigative study of record keeping for performance measurement (A case study of Bindura)", Journal of Accounting and Taxation, Vol. 3(8), PP 171-181.
- Mayer, C., et al**, (2008), "Final report of the expert group accounting systems for small enterprises – recommendations and good practice", European Commission, ENTERPRISE AND INDUSTRY DIRECTORATE-GENERAL, Promotion of SMEs' competitiveness, PP 1-33.
- McCarthy, William E.**, (Oct 1979), "An Entity–Relationship View of Accounting Models", *The Accounting Review*, Vol, Liv, (4), 667-686.
- McCarthy, William E.**, (1982), "The REA Accounting Model: A Generalized Framework for Accounting Systems in a Shared Data Environment", *The Accounting Review*, Vol, Liv, (3), 554-578.
- Mohd, et al.**, (2012), "The Adoption of Computerized Accounting System in Small Medium Enterprises in Melaka, Malaysia", *International Journal of Business and Management*; Vol. 7, No. 18.
- Nicolaescu, C.**, (2011), "Study on the Particular Accounting Practices of Small and Medium Companies", *Journal of Economics and Business Research*, ISSN: 2068 - 3537, E – ISSN (online) 2069 – 9476, ISSN – L = 2068 – 3537 , Volume XVII, No. 2, pp. 169-178
- Tijanil, O. M.**, Mohammed, A. K., (2013) "Computer-Based Accounting Systems in Small and Medium Enterprises: Empirical Evidence from a Randomized Trial in Nigeria", *Universal Journal of Management* Vol.1(1), PP 13-21.
- Stefanou, C. J.** (2002), "Accounting Information Systems (AIS) Development Acquisition Approaches by Greek SME" , Paper given at the European Accounting Information Systems Conference 2002, Copenhagen Business School, 23-24th April.

\*\*\*\*\*

## أثر القياس والإفصاح المحاسبي لأنشطة المسؤولية الاجتماعية على فاعلية وجودة التقارير المالية: دراسة ميدانية للشركة السودانية للاتصالات المحدودة "سودا تل"

محمد المعتز المجتبي إبراهيم<sup>(1)</sup>  
رانية نور الدين عثمان محمد<sup>(2)</sup>

**المخلص:** تناول البحث أثر القياس والإفصاح المحاسبي لأنشطة المسؤولية الاجتماعية على فاعلية وجودة التقارير المالية، وتمثلت مشكلة البحث الرئيسية من خلال التساؤلات: هل القياس والإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية لشركات الاتصالات يؤثر على فاعلية التقارير المالية، وهل القياس والإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية لشركات الاتصالات يؤثر على جودة التقارير المالية. لذلك يهدف هذا البحث الى بيان مفهوم المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية. وبيان القياس والإفصاح المحاسبي للمسؤولية الاجتماعية وأثره على التقارير المالية. فضلاً عن القياس والإفصاح عن بيانات الأنشطة الاجتماعية التي تقوم بها شركات الاتصالات. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الاستقرائي عند صياغة مشكلة الدراسة، والمنهج الاستنباطي عند صياغة الفروض العلمية للبحث، كما استخدم الباحثان الاستبيان كأداة لجمع البيانات التي تعبر عن آراء عينة البحث والتي تم تحليل عباراتها عن طريق استخدام برامج SPSS، توصل البحث الى نتائج تثبت صحة الفرضيات والربط بين المتغيرات، حيث ان القياس والإفصاح المحاسبي للأنشطة الاجتماعية ذو تأثير ايجابي على جودة وفعالية التقارير المالية.

الكلمات المفتاحية: القياس المحاسبي \_ الإفصاح المحاسبي \_ أنشطة المسؤولية الاجتماعية \_ التقارير المالية

### Impact of accounting measurement and disclosure activities of social responsibility on the effectiveness and quality of financial reports: The case of Sudan Telecommunications Company "Sudatel"

Mohammed Al Moutaz Mougtaba  
Rania Mohammed

**Abstract :** This research addressed impact of the accounting measurement and disclosure of activities social responsibility on the effectiveness and quality of financial reports. so the main problematic of this research is keen to raise the following questions Did the measurement and disclosure for social responsibility of telecommunications companies affect the efficiency of financial reports. Did the measurement and disclosure for social responsibility affect the quality of financial reports? The research aimed to clarify the concept of social responsibility accounting and measure and test the effect of accounting disclosure on financial reports and measurement of social performance. To achieve the objectives of the study was the use of the curriculum. When the formulation of hypotheses scientific research and use the two researchers the questionnaire as tool to collect data. Which reflect the views sample analysis research which was cruising through the use of the program SPSS. The researcher to prove the validity of hypotheses linking variables. Through fthinstrument panel and disclosure activities social impact is positive on the quality and efficiency financial reports.

**Key words:** accounting measurement - accounting disclosure - social responsibility activities - financial reporting.

(1) أستاذ المحاسبة والمراجعة المشارك، جامعة الطائف. المملكة العربية السعودية. كلية العلوم الإدارية والمالية قسم المحاسبة، جامعة النيلين، السودان. كلية التجارة قسم المحاسبة، almountazanab@yahoo.com  
(2) محاضر كلية الخرطوم التطبيقية

**أولاً: المقدمة**

مع ظهور العولمة وثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ونتيجة للتطور الاقتصادي والصناعي. جاء كل ذلك مترامن مع المشاكل الاجتماعية المتفاقمة في مختلف دول العالم وخاصة الدول النامية. لذلك أصبح من الضروري البحث عن حلول علمية لهذه المشاكل. فقد ادي كل ذلك الى ظهور المسؤولية الاجتماعية. اذا فالمحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية هي وليدة الحاجة، وهي من احدث مراحل التطور في الفكر المحاسبي ظهرت كرد فعل لاهمية الدور الذي تلعبه المنشآت لذلك اصبح بقاء المنشأة مرهون بالوفاء بمسئوليتها الاجتماعية تجاه المجتمع. من أهم الامور المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية هي القياس والإفصاح عن المعلومات الاجتماعية وأثره علي التقارير المالية (خيرى 1989م).

وتتضح أهمية القياس الإفصاح في زيادة درجة ثقة الجمهور واكتساب السمعة الطيبة للمنشأة مما يؤدي الى ضمان الاستمرارية. تعددت شركات الاتصال في السودان وفي ظل المنافسة العالمية والمحلية بين هذه الشركات برزت الحاجة الى ضرورة القياس والإفصاح عن المعلومات الاجتماعية لما لها من أثر فعال علي قرارات مستخدمي التقارير المالية. ونجد ان القياس والإفصاح المحاسبي عن معلومات المسؤولية الاجتماعية والتقرير عن نتائجه في التقارير المالية من أهم الموضوعات التي تتطلبها الظروف الاقتصادية المعاصرة (الفضل وآخرون 2002م).

**مشكلة البحث:**

تتمثل طبيعة مشكلة البحث في القياس والإفصاح للمسؤولية الاجتماعية لشركات الاتصالات وأثره علي فعالية وجودة التقارير المالية. وعليه يمكن إثارة التساؤلات التالية:

1 - هل القياس والإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية لشركات الاتصالات يؤثر علي فاعلية التقارير المالية؟

2 - هل القياس والإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية لشركات الاتصالات يؤثر علي جودة التقارير المالية؟

**أهمية البحث:**

تكمن أهمية البحث من خلال الاعتبارات التالية:

**1- الأهمية العلمية:**

أ- ندرة الأبحاث التطبيقية التي تناولت موضوع البحث الامر الذي يشير الى أهميته.

ب- تتبع أهمية البحث من محاولة الباحثان في تقديم اجابات حول القياس و الإفصاح المحاسبي للمسؤولية الاجتماعية لشركات الاتصالات وأثره علي التقارير المالية والتي تفيد في التعرف علي مقدار المساهمة الاجتماعية لشركات الاتصالات وما تقدمه للمجتمع المحيط بها.

ت- تحليل وعرض المشكلة الرئيسية التي يدور حولها البحث والمتمثلة في معرفة القياس والإفصاح المحاسبي للمسؤولية الاجتماعية لشركات الاتصالات وأثره علي التقارير المالية.

**2- الأهمية العملية:**

أ- زيادة احتياجات مستخدمي التقارير المالية للمعلومات الملائمة فيما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية لتقييم الأداء الاجتماعي وترشيد قرارات الاستثمار.

ب- ضرورة تطوير وتوسيع أساليب القياس والإفصاح عن الأنشطة الاجتماعية وضرورة الإفصاح عن ذلك في التقارير المالية المنشورة بصوره واضحة وشفافة.

ث- أهمية الدور الذي تلعبه شركات الاتصالات في التنمية الاقتصادية والاجتماعية علي المستويين القومي والمحلي مما يتطلب القياس والإفصاح المحاسبي عن بيانات الأنشطة

الاجتماعية بجانب الأنشطة الاقتصادية في التقارير المالية.

#### أهداف البحث:

- تتمثل أهداف البحث التي يسعى الى تحقيقها علي ضوء مشكلاته فيما يلي:-
- 1- التعرف علي كيفية القياس والإفصاح عن بيانات الأنشطة الاجتماعية التي تقوم بها شركات الاتصالات.
  - 2- التحقق من القياس والإفصاح للمسؤولية الاجتماعية لشركات الاتصالات وأثره علي التقارير المالية.
  - 3- تحليل كيفية الإفصاح المحاسبي عن بيانات الأنشطة الاجتماعية في التقارير المالية لشركات الاتصالات بالسودان ومدى قيام هذه الشركات بمسئوليتها الاجتماعية وأثر ذلك علي تلك التقارير.
  - 4- دور القياس والإفصاح المحاسبي في تقييم الأداء الاجتماعي لشركات الاتصالات ومدى فاعلية وكفاءة هذه الشركات في الوفاء بمسئوليتها الاجتماعية تجاه المجتمع الذي تعمل فيه.

#### فرضيات البحث:

- تتمثل فرضيات البحث في الآتي:
- الفرضية الأولى:** القياس والإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية لشركات الاتصالات يؤثر علي فاعلية التقارير المالية.
- الفرضية الثانية:** القياس والإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية لشركات الاتصالات يؤثر علي جودة التقارير المالية.

#### منهجية البحث:

اعتمد الباحثان علي المنهج التاريخي لاستعراض الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع، والمنهج الوصفي التحليلي للدراسة الميدانية.

#### مصادر جمع البيانات:

1. مصادر أولية: البيانات المجموعه من المبحوثين.
2. مصادر ثانوية: الكتب – الدوريات – النشرات – المراجع – المجلات العلمية – الأنترنت – أخرى

#### حدود البحث:

- تتمثل حدود البحث في الآتي:
1. حدود مكانية: لشركة السودان للاتصالات المحدودة (سودا تل) الخرطوم.
  2. حدود زمانية: 2014م.

#### ثانياً: الإطار النظري

##### أولاً: القياس عن المسؤولية الاجتماعية

يقصد بالقياس الاجتماعي إخضاع الأداء الاجتماعي للمشروع (المنافع والتكاليف) للقياس الكمي أو الوصفي (حسنين 1987 م). بالنسبة للقياس المتعلق بالأنشطة الاجتماعية الذي يتمثل في تحديد المبادلات أو الأنشطة ذات المضامين الاجتماعية فهي من أصعب المشاكل التي يعاني منها الإطار الفكري الحالي للمحاسبة والسبب الرئيسي في صعوبة قياس الأنشطة الاجتماعية يتمثل في طبيعتها أولاً وفي النطاق الذي تحدث فيه ثانياً، كذلك من الصعوبات التي تواجه عملية القياس

ترجع الى ان العمليات البيئية تتكون من مجموعة من العمليات التي تنتج عن العلاقات والنظم المتشابكة بين الطبيعة البيئية وبين الانسان او ما يطلق عليه النظم الايكوجية Eco System (الفضل ونور 2002 م) ان هناك مشكلة اعطاء قيم نقدية لعمليات أنشطة البيئة والموارد الطبيعية حيث تعتبر من اهم المشاكل التي تواجه اجراءات التقويم المالي للآثار البيئية لمثل هذه الأنشطة. ومن ثم يخرج من نطاق الأنشطة نطاق القياس المحاسبي للأنشطة التي لا يمكن قياسها كميًا والتعبير عنها نقداً وذلك علي اعتبار ان المحاسبة هي لغة الارقام حيث يتم قياس الاحداث المالية والاقتصادية والاجتماعية وتسجيلها وتبويبها والتعبير عنها في القوائم المالية في شكل كمي. كما أشار احد الكتاب الى أن هنالك مفهومين للقياس المحاسبي هما من وجهة نظر المنظمة ومن وجهة نظر المجتمع فالقياس من وجهة نظر المنظمة هو مقدار ما تتحمله المنظمة من تكاليف نتيجة التزامها ومسئوليتها تجاه حماية البيئة المحيطة بها ويمكن ان يكون هذا الالتزام اختياري او اجباري بموجب القانون وبالتالي القياس في الغالب يكون علي اساس التكلفة الفعلية باعتبار ان القياس يتميز دائماً بالموضوعية. اما القياس المحاسبي من وجهة نظر المجتمع يتمثل في ما يتحمله المجتمع من تضررات وما يصيبه اضرار نتيجة مزاوله المنظمة لأنشطتها المختلفة وترجم هذا القياس للآثار السلبية التي تصيب المجتمع من التلوث ويعتمد في ذلك علي تكلفة الفرصة البديلة. يرى الباحثان ان القياس من وجهة النظر الاولي اكثر موضوعية من الثانية وذلك لصعوبة اعطاء قيم محددة لمقدار ما يتحمله المجتمع من اضرار حيث تعتمد القيمة علي الحكم الشخصي للقائم بعملية القياس. يعد قياس الأنشطة الاجتماعية امراً مطلوباً ومهماً، وذلك لتحقيق الأغراض التالية (موسى 1979 م):-

1- ربط مخرجات الانتاج بمدخلات ذلك الانتاج المخصصة علي البرامج الاجتماعية المختلفة.

2- اختبار كفاءة استخدام الموارد، حيث أن موارد المجتمع لها تكلفة اقتصادية متمثلة في تكلفة الفرصة المضاعة، وتحليل مدى الحاجة الي برامج اجتماعية معينة من عدمه يتضمن تحقيق الاهداف الاجتماعية بادني نفقة ممكنة.

يري بعض الكتاب انه اذا لم يتضمن نظام القياس الرسمي قياس الآثار الاجتماعية لأنشطة المنظمة، فانه من المستبعد أن تتضمنها عمليات التخطيط او تقييم الأداء في المنظمة، اي يستبعد أن تؤخذ هذه الآثار الاجتماعية في الاعتبار عند التخطيط لهذه الاحداث(خيرى 1989 م).

### 1- قياس التكاليف الاجتماعية:-

أن تحقيق عملية قياس التكاليف الاجتماعية للوحدات الاقتصادية يعد من الامور الصعبة وذلك لعدم اتفاق الادب المحاسبي في مجال المسؤولية الاجتماعية حول مفهوم واضح ومحدد لهذا النوع من التكاليف فهناك وجهتا نظر لتعريف التكاليف الاجتماعية، تمثل الاولي وجهة النظر المحاسبية في حين تمثل وجهة النظر الثانية وجهة النظر الاقتصادية (خيرى 1989 م).

### وجهة النظر المحاسبية:-

حيث تمثل التكلفة الاجتماعية المبالغ التي تنفقها المنشأة نتيجة الوفاء لمسئوليتها الاجتماعية (اختيارية او الزامية) ولا يتطلبها نشاطها الاقتصادي ولا تحصل المنشأة مقابل ذلك علي منفعة او عائد اقتصادي مباشر وهذا المفهوم يستند الى اعتماد التكلفة الفعلية أساساً للقياس.

### وجهة النظر الاقتصادية:-

تتمثل التكلفة الاجتماعية في قيمة ما يتحمله المجتمع من اضرار وتضررات نتيجة ممارسة المنشأة لأنشطتها الاقتصادية اي الأعباء التي يتحملها المجتمع نتيجة للآثار الاقتصادية السلبية الخارجية للمنشأة حيث أن هواء البيئة المحيطة بالمنشأة مثلاً يؤثر علي صحة الافراد المقيمين فيها وتترتب عليه تكلفة اجتماعية يقع عبئها علي المجتمع وبذلك يمثل قيمة ما يضحى به المجتمع من سلع وخدمات لانتاج مجموعة أخرى منها ويستند هذا المفهوم علي اساس تكلفة الفرصة البديلة بدلاً من التكلفة الفعلية. وعليه ظهرت مشكلة تفضيل أي من المفهومين لاختبار الاساس الملائم للقياس.

إن وجهة النظر المحاسبية غير ملائمة كأساس للقياس بالرغم من اتفاقها مع نظرية المحاسبة بخصوص اعتماد المبلغ المدفوع للحصول علي المنافع أساس لقياس تكلفتها التي يتم بموجبها إثباتها في الدفاتر الا أن قيمة الاضرار التي تسببها المنشأة للمجتمع نتيجة ممارستها لأنشطتها المختلفة لا تمثل لها تكلفة اجتماعية طالما لا تدفع مقابلاً لهذه الاضرار. اما وجهة النظر الاقتصادية التي تستند الى مفهوم تكلفة الفرصة البديلة يؤدي الى تجاهل قيمة التضحية الاجتماعية التي تتحملها المنشأة وتهتم فقط بالاضرار التي تلحق بالمجتمع نتيجة مزاوله المنشأة لأنشطتها، وأن التكاليف الاجتماعية التي تتحملها للوفاء بالتزاماتها لا تعتبر ضمن التكاليف الاجتماعية. وبالتالي يجب الاخذ بوجهتي النظر (المحاسبية، الاقتصادية) معاً لتلافي القصور في كلاً منهما. أي أن الأساس الملائم للقياس يتضمن كل من أساس التكلفة الفعلية أساس الفرصة البديلة وهذا هو المفهوم الواسع للتكاليف الاجتماعية

مما تقدم يوافق الباحثان الراي السابق الذي يري اختلاف وجهتي النظر المحاسبية والاقتصادية ولل قضاء علي أوجه القصور في كل منها، أي أن الأساس الملائم للقياس يجب أن يتضمن كل من أساس التكلفة الفعلية وأساس الفرصة البديلة.

### أساليب قياس التكاليف الاجتماعية:-

#### الاسلوب الاول: قياس تكاليف منع حدوث الاضرار:-

حيث أن التكلفة الاجتماعية هي قيمة الاضرار التي تقع علي المجتمع نتيجة قيام المشروع بالأنشطة الاقتصادية. وقد يكون من الصعب أو غير العملي تحديد قيمة هذه الاضرار لذلك يجب اللجوء الى اسلوب بديل يمكن من تحديد رقم يقارب التكلفة الاجتماعية الصحيحة. وفي هذه الحالة فإن التكلفة الاجتماعية التي يتم قياسها علي مستوي المنشأة وهي تكلفة تجنب الاضرار الاجتماعية أي تكاليف المنع. وفي محال التلوث البيئي تكون التكاليف الاجتماعية معادلة لتكاليف منع التلوث (ادم 2011 م)

#### الاسلوب الثاني: تكاليف إعادة الوضع الى ما كان عليه (تكاليف التصحيح):-

تكاليف التصحيح هي عبارة عن مبالغ تنفقها المنشأة سوا لاعادة بعض موارد المجتمع لحالتها الاصلية تقريباً. أو لانشاء مورد جديد يحل محل المورد الاجتماعي الذي تأثر بالأنشطة الاقتصادية للمنشأة، فمثلاً التكاليف الاجتماعية المترتبة علي شركة سكر كنانة الناتجة عن تلوث المنطقة بالمخلفات من القصب والمياه الراكدة تتمثل في التكاليف التي تتحملها الشركة في سبيل أصحاب البيئة بالمنطقة لإعادة الوضع الى ماكان عليه قبل إنشاء الشركة تقريباً(ادم 2011 م).

#### 2- قياس المنافع الاجتماعية:-

تعتبر المنافع من الآثار الموجبة التي تعود علي المجتمع والمنشأة وتمثل الجزء المكمل لمعادلة قياس الاسهام الاجتماعي والبيئي للمنظمة اهتمت كثير من الدراسات بالتكاليف وأهملت المنافع مما أدى الى تضخم هذه التكاليف وتخفيض الارباح والمنافع ولكن عملية القياس تعترضها بعض الصعوبات لانها لا تخضع للسوق لقياس قيمتها وكذلك يصعب قياس هذه المنافع بوحدات نقدية، ومعظمها فوائد تحقق لاطراف خارج المنشأة (متولي 1989 م).

#### مداخل قياس الأنشطة الاجتماعية:

أن المشكلة الأساسية هي صعوبة إجراء القياس الاجتماعي لعدم وجود مدخل عملي يلقي قبولاً عام كما في المحاسبة المالية. ولكن يمكن التمييز بين مدخلين للقياس الاجتماعي (حنان 2003 م)

### 1- مدخل القياس الكمي ذو المضمون الواحد:

يقوم هذا المدخل بصفة عامة علي قياس الاشياء والظواهر كميأً بمعيار موحد يعكس خاصية مشتركة بينهما بحيث يمكن أن تتوافر للمعلومات الناتجة عن قياس هذه الأشياء والظواهر خاصية التجميع الرياضي علي مستوي جميع العناصر المكونة لها (اسحق 2007 م).  
في مجال القياس الاجتماعي يفرق بين اتجاهين بخصوص المعيار الموحد الذي يستخدم في قياس العمليات الاجتماعية:

- أ- **الاتجاه الأول:** القياس باستخدام وحدة المنفعة الاجتماعية: يدور منطق هذا الاتجاه حول ماينبغي أن يكون عليه القياس الاجتماعي. وهو يستند علي تميز الاقتصاديين بين نوعين من القيمة للشئ وهو قيمة المبادلة وقيمة الاستعمال.  
ب- **الاتجاه الثاني:** القياس باستخدام وحدة النقد: يعتمد القياس في المحاسبة المالية علي أسعار التبادل، وفيما يختص بمحاسبة المسؤولية الاجتماعية فإنه غالباً ماتكون هذه الأسعار غير متاحة.

### 2- مدخل القياس متعدد الأبعاد:

يقوم مدخل القياس متعدد الأبعاد علي قياس الاشياء والظواهر بأساليب مختلفة بحيث تعكس تباين وتعدد أبعاد وخصائص الاشياء والظواهر موضوع القياس، وذلك دون التقييد بأسلوب قياس معين أو بنظام قياس محدد أو الاعتماد علي مقياس وحيد. فإن نطاق هذا المدخل يتسع ليشمل أسلوب القياس الكمي بأنظمتها المختلفة الي جانب أسلوب القياس الوصفي وفيما يلي عرض لهذين الأسلوبين وما يوفرانه من معلومات في مجال القياس الاجتماعي(حنان 2003 م):

#### أ- أسلوب القياس الكمي متعدد الأبعاد:

يعرف القياس الكمي بأنه تعيين أعداد للأشياء أو الأحداث طبقاً لقواعد محددة، وتختلف صور المعلومات التي تعكس نتائج القياس الكمي باختلاف نظام القياس المستخدم، حيث توجد الي جانب العد الأصلي. أنظمة أخرى للقياس هي:

1- نظام القياس الترتيبي.

2- نظام القياس الفاصلي.

3- نظام القياس النسبي.

#### ب- أسلوب القياس الوصفي:

يقوم هذا الأسلوب عموماً علي التوصيف الإنشائي لحقائق أو مظاهر شئ أو حدث معين بحيث يمكن لقارئ التوصيف تخيل هذه الخصائص أو المظاهر كما تنعكس علي الشئ أو الحدث علي الطبيعة. ويعتبر أسلوب القياس الوصفي من أسهل أساليب القياس التي يمكن تطبيقها في مجال القياس الاجتماعي وأقلها تكلفة، فهو يعتمد علي وصف العمليات الاجتماعية التي تقوم بها المنشأة بأسلوب روائي لا يخضع لقواعد محددة.  
مما تقدم يلاحظ الباحثان أن مدخل القياس متعدد الأبعاد أكثر تفصيلاً من حيث إمكانية التطبيق العملي، وذلك بسبب ما يوفره من معلومات تقييد في التعرف علي الأبعاد المختلفة للأداء الاجتماعي للمنشأة.

### ثانياً: الإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية:

الإفصاح المحاسبي من الموضوعات المهمة التي فرضت نفسها في مجال الفكر والتطبيق المحاسبي وهي النتيجة النهائية للنشاط المحاسبي وهي الوسيلة الإعلامية للمحاسبة لعكس أداء المنشأة ووضعها المالي وحتى تكتمل الصورة ولكي يكون هذا الإفصاح أكثر تعبيراً عن الواقع يجب أن يتضمن الجانب الاجتماعي لأداء المنشأة ليعبر بصورة واضحة عن

مدي أسهامها في قضايا المجتمع ذلك الوفاء بالتزامها بمسئوليتها الاجتماعية. حيث تتعدد الجهات الاجتماعية الراغبة في معرفة الأداء الاجتماعي (بحر الدين 2012 م). يعتبر الإفصاح الاجتماعي أحد مكونات الإفصاح الشامل الذي يسهم في تلبية احتياجات مستخدمي المعلومات المحاسبية ويمكنهم من اتخاذ قرارات علي قدر من التأكد. وأصبح مفهوم الإفصاح الاجتماعي يحظى باهتمام كبير في كثير من الدراسات المحاسبية خاصة الميدانية من خلال فحص وتحليل التقارير والقوائم المالية التي تعدها منظمات الاعمال للنشر بغرض الوقوف علي مدي وفائها ومساهمتها في حل المشاكل والقضايا الاجتماعية.

عرف الإفصاح الاجتماعي بانه " أحد الطرق اللازمة لتوفير الثقة للمجتمع والفئات الاخرى المتعاملة مع الوحدة الاقتصادية حيث يستخدم لاجبارهم بان الوحدة الاقتصادية تسهم في حل المشكلات الاجتماعية، وذلك يساعد علي الحد من ضغط وتدخل فئات عديدة في شؤون الوحدة الاقتصادية، ومن ثم تجنب الآثار الاقتصادية غير المواتية "

ارتبط الاهتمام بالقضايا الاجتماعية بالتخطيط الاستراتيجي وقدرة المنشأة علي الاستمرارية في مزاولة نشاطها في المجتمع الذي تعمل فيه. ومن ثم تحول التركيز والاهتمام من مجرد الإفصاح عن المعلومات المالية الى ضرورة الإفصاح عن المعلومات الاجتماعية حيث أصبح كفاءة ونجاح الادارة يتطلب ضرورة قيام المنشأة بدورها الاجتماعي والإفصاح عنه.

#### أهمية الإفصاح الاجتماعي:

تتبع أهمية الإفصاح الاجتماعي من التحول والتركيز من مجرد الإفصاح عن المعلومات المالية فقط الى ضرورة الإفصاح عن المعلومات الاجتماعية وتكمن أهمية الإفصاح في الاتي (عبد المجيد 1984 م):

- 1- تطور معايير العرض والإفصاح عن طريق التوسع في محتوى ونوعية المعلومات المفصح عنها لتتضمن معايير ومتطلبات تمكن من القيام بهذا الإفصاح.
- 2- حتي تستمر مهنة المحاسبة وتتطور يجب أن تلبى احتياجات المجتمع من المعلومات الاجتماعية والتي أصبحت مطلباً أساسياً بجانب المعلومات المالية.
- 3- الإفصاح عن المعلومات الاجتماعية أصبح مطلباً مهماً للحكم علي مدي كفاءة ونجاح الادارة في القيام بدورها الاجتماعي.
- 4- الإفصاح الاجتماعي يمكن من إجراء المقارنة بين المنشآت المختلفة والفرات الزمنية من عمر المنشأة.
- 5- تحديد مدي وفاء المنشآت بمسئوليتها الاجتماعية والالتزام بها.
- 6- إعطاء تصور دقيق عن المركز المالي ونتيجة أعمال المنشأة.

#### أهداف الإفصاح الاجتماعي:

يهدف الإفصاح الاجتماعي الى تحقيق الاهداف التالية (بحر الدين 2012 م):

- 1- تلبية احتياجات مستخدمي التقارير والقوائم المالية من معلومات تمكنهم من معرفة جهود وإسهامات منظمات الاعمال فيما يتعلق بمسئوليتهم الاجتماعية تجاه المجتمعات التي تعمل فيها.
- 2- الإفصاح عن نتائج المسؤولية الاجتماعية يساعد الجهات الرقابية علي التعرف علي مدي التزام المنشآت بالقوانين والمعايير الموضوعية.
- 3- يهدف الإفصاح الاجتماعي الى توفير قاعدة بيانات بحيث يمكن الاعتماد عليها عند إجراء الدراسات الاجتماعية للمنشآت.
- 4- من خلالها يمكن للمستثمر توجيه محفظته الاستثمارية نحو المنشآت الاكثر اهتماما بالقضايا الاجتماعية.

**طرق الإفصاح المحاسبي عن المعلومات الاجتماعية:**

استقرت معظم الدراسات العلمية ومحاولات التطبيق علي اتباع أحدي الطريقتين:

**أ- طريقة الدمج:**

تعني دمج المعلومات الاجتماعية مع المعلومات المحاسبية ضمن قوائمها المالية ذات الغرض العام. يري أنصار هذا الاتجاه أن المسؤولية الاجتماعية والمسؤولية الاقتصادية يمكن اعتبارها أهداف متداخلة ومندمجة معاً، الأمر الذي يتطلب أعداد تقارير شاملة تكون فيها الجوانب الاجتماعية والمالية والاقتصادية متكاملة، وفي ظل هذا الأسلوب يتم دمج كل من البيانات والمعلومات الاجتماعية والمالية والاقتصادية في تقرير واحد علي أن يتم ذلك ضمن إطار القوائم المالية التقليدية المتعارف عليها، وبالتالي تكون البيانات الاجتماعية جزء من البيانات الاقتصادية وإن كان هذا الأسلوب لا يمنع وجود بعض التقارير المنفصلة المتضمنة لبعض المعلومات الاجتماعية في صورة وصفية أو كمية (ممدوح 2010 م).

**ب- طريقة الفصل:**

تعني عرض المعلومات الاجتماعية في قوائم مستقلة مع الإبقاء علي قوائم المحاسبة المالية في شكلها ومضمونها التقليدي. ولها ثلاثة تقارير، تقارير وصفية وتقارير تفصح عن تكاليف الأنشطة الاجتماعية فقط وتقارير تفصح عن كل من تكاليف ومنافع الأنشطة الاجتماعية. ويرى هذا الاتجاه أن المسؤولية الاجتماعية والمسؤولية الاقتصادية للمنظمة يعتبران مسئوليتين منفصلتين، الأمر الذي يتطلب الفصل بينهما عند أعداد التقارير، وتأخذ التقارير الاجتماعية في هذه الحالة أحد الشكلين، إما أن تقتصر علي أن تكون تقارير وصفية، أو تكون تقارير كمية تتضمن القياس النقدي للتكاليف الاجتماعية، أو التكاليف والمنافع الاجتماعية (ممدوح 2010 م).

**أدوات الإفصاح المحاسبي:****1- التقارير المالية:**

تعد التقارير المالية والقوائم المنشورة من اهم المصادر الهامة التي يعتمد عليها المستثمرين والمقرضين في سوق المال عند اتخاذ قراراتهم المرتبطة بالاستثمار وتوجيه المدخرات، فالمعلومات المحاسبية الواردة بالتقارير والقوائم المالية المنشورة تساعد المستثمرين الحاليين والمرقبين والدائنين وغيرهم في ترشيد قراراتهم الاستثمارية والائتمانية (متولي 2005 م). تعتبر التقارير المالية من المصادر المهمة بالنسبة للمستخدمين وذلك من خلال ما تقدمه لهم من معلومات تفيدهم في اتخاذ قراراتهم الاستثمارية والائتمانية اذ تعتبر التقارير المالية الناتج النهائي للأنشطة المحاسبية، وبذا تكون المصدر الرئيسي المسئول عن توفير المعلومات المحاسبية اللازمة لأولئك المستخدمين، لذا فان المعلومات المحاسبية التي تظهرها القوائم المالية والتقارير المالية المنشورة.

تساعد المستثمرين الحاليين والمرقبين والدائنين في اتخاذ قرارات استثمارية ائتمانية رشيدة (عبد السلام 1993 م).

هذا وقد اشار مجلس معايير المحاسبة المالية الأمريكي (FASB 1978) إلى ان القوائم المالية تعتبر عصب التقارير المالية وهي تحتوي علي معلومات يراد توصيلها للمستخدمين من خارج المنشأة. بينما تحتوي التقارير المالية بالإضافة الى القوائم المالية علي كثير من المعلومات المالية وغير المالية والتي لا توجد بالقوائم المالية مثل معلومات عن النشاط الانتاجي والتسويقي للمنشأة، والعوامل الاقتصادية والسياسية، التي قد تؤثر فيها مستقبلاً، كما ان التقارير المالية تحتوي علي تقرير مجلس الادارة وتقرير الادارة التنفيذية وتقرير مراجع الحسابات.

**أ- أنواع التقارير المالية**

تنقسم التقارير المالية الى نوعين (مهدي 1990 م).

1- تقارير مالية أساسية.

2- تقارير مالية ملحقّة.

التقارير المالية الأساسية تتمثل في القوائم المالية الأساسية التي يتم اعدادها بصورة منتظمة ودورية من المعلومات المحاسبية اللازمة لتحقيق اهداف المحاسبة المالية. ولقد حدد مجلس معايير المحاسبة الامريكي مجموعة متكاملة من القوائم المالية يتعين علي كافة الوحدات المحاسبية اعدادها بصورة دورية وهي:

1- قائمة الدخل

2- قائمة المركز المالي

3- قائمة التغيرات في حقوق الملكية

4- قائمة التدفق النقدي

**2- التقارير المالية الملحقّة:**

فيما يتعلق بالتقارير المالية الملحقّة يقوم الباحثان بعرضها علي النحو التالي:

**أ- تقرير مراجع الحسابات:**

يتضمن هذا التقرير نتيجة الفحص للقوائم المالية من حيث مدي دقة المعلومات التي تحتويها، ومدي تمثيلها بصدق وعدالة للعمليات التي تمت بالمنشأة عن فترة مالية معينة، وبناء علي ما تقدم يشير تقرير مراجع الحسابات الي ان القوائم المالية اعدت وفقاً للمبداي المتعارف عليها والى ثبات هذه المبادي من فترة لاخري، بالاضافة الي بيان مدي كفاية المعلومات التي تحتويها القوائم المالية للمستخدمين (هارون 2006 م).

يري البعض ان تقرير مراجع الحسابات النظيف يعد دليلاً علي صدق المعلومات الواردة بالقوائم المالية وعدالتها مما يؤدي في النهاية الي اطمئنان المستخدم علي استخدام هذه المعلومات لاتخاذ القرارات الاقتصادية.

**ب- تقرير مجلس الادارة:**

يتضمن هذا التقرير معلومات عامة عن الشركة واهدافها ومركزها المالي والتسويقي بالاضافة الي معلومات عن الانتاج ودرجة نمو المبيعات والارباح والعوامل المؤثرة في نشاط الشركة في المستقبل، وتقرير مجلس الادارة بشكله هذا لا يحتوي علي معلومات مالية كافية يمكن الاعتماد عليها من قبل المستخدم، كما ان المعلومات الواردة به لا تخضع لمراجعة مراجع الحسابات ومع ذلك فقد يحتوي علي بعض المعلومات التكميلية التي قد يحتاج اليها متخذو القرارات الاقتصادية.

**ج- تقرير الادارة التنفيذية:**

هو تقرير الزامي تقوم شركات المساهمة باعداده في عدد من الدول كما في بريطانيا ويتضمن معلومات اكثر تفصيلاً من تقرير مجلس الادارة، مثل معلومات عن الاصول والتغيرات التي حدثت عليها خلال السنة المالية والالتزامات وحقوق الملكية، بالاضافة الي معلومات عن التعاقدات الجديدة وسياسة توزيع الارباح ومعلومات عن العاملين وتكلفة الرعاية الاجتماعية والخدمة المقدمة من الشركة للعمال بصفة خاصة وللمجتمع بصفة عامة.

مما تقدم يلاحظ الباحثان ان التقارير المالية هي من اهم الاركاز الأساسية في المحاسبة اذ هي تمثل الاداة التي تفصح بها المنشآت عن بياناتها المالية وغير المالية للمستخدمين لكي توفر لهم درجة من الاطمئنان والموثوقية وخاصة الادارة الغائبة الملاك.

**3- التقارير الاجتماعية:**

عرف (Estes) "التقرير الاجتماعي بانه تقديم معلومات للعديد من الجماعات المعنية بخصوص اثر الشركة وأنشطتها علي المجتمع.

تنقسم التقارير المالية الى:

#### 1- تقارير اجتماعية وصفية:

تتضمن هذه التقارير وصفاً للأنشطة التي قامت بها المنظمة وفاءً لمسئوليتها الاجتماعية والبيئية، ولا تشمل هذه التقارير علي تحليل التكاليف المرتبطة بالأنشطة الاجتماعية ولا علي قيم المنافع التي تحققت، وبالتالي فهي تتجنب مشكلات قياس التكاليف والمنافع الاجتماعية البيئية وأن كان ذلك لا يمنع من الاستعانة ببعض النسب المالية أو الكمية لتدعيم ذلك الأسلوب الوصفي أو الانشائي(ممدوح 2010 م).

#### 2- تقارير اجتماعية كمية:

قد تشمل تقارير النشاط الاجتماعي علي بيانات كمية تتضمن القياس النقدي للتكاليف الاجتماعية، او التكاليف والمنافع الاجتماعية، وسوف يتم عرض بعض هذه التقارير.

من البدايات المبكرة لهذه التقارير ما اقترحه (Linoes,1972: 58-61) حيث قدم قائمة للنشاط الاجتماعي منفصلة عن النشاط الاقتصادي، وهي تغطي ثلاث مجالات أساسية هي الأنشطة الخاصة بالعلاقات مع الافراد، والأنشطة الخاصة بالعلاقات مع البيئة، والأنشطة الخاصة بالمنتج، ويمكن الوصول من خلال هذا النموذج الي صافي التحسينات أو صافي العجز وذلك بخصم التكاليف التي تنفقها المنشأة اختبارياً علي الأنشطة المتعلقة بالمجالات الاجتماعية وتسمى التحسينات، من التكاليف التي تم تجنبها نتيجة عدم قيام المنظمة ببعض الأنشطة الاجتماعية سواء كانت الزامية أو اختيارية وتسمى الأعباء السلبية أو الاضرار، ويعبر الناتج النهائي عن الأداء الاجتماعي الكلي للمنشأة عن الفترة المالية.

#### القياس والإفصاح عن المعلومات الاجتماعية وأثره علي التقارير المالية:-

أن القياس والإفصاح عن المعلومات الاجتماعية انما يعبر عن الاسلوب او الطريقة التي بواسطتها تستطيع الوحدة الاقتصادية اعلام المجتمع باطرافه المختلفة عن أنشطتها ذات المضمون الاجتماعي، وتعتبر التقارير المالية والتقارير المالية الملحقة أداة مناسبة لتحقيق ذلك(فضايلو 2005 م).

عرف (Estes) "التقرير الاجتماعي بانه تقديم معلومات للعديد من الجماعات المعنية بخصوص اثر الشركة وأنشطتها علي المجتمع

يؤثر القياس والإفصاح للمعلومات الاجتماعية علي التقارير المالية من خلال (دياب 2003 م).

#### 1- تقويم الأداء الشامل للمنظمة.

#### 2- مراجعة البيانات والمعلومات الاجتماعية والبيئية علي أسس محاسبية.

3- حث المنظمات المهنية علي مساعدة منظمات الاعمال علي ايجاد الطرق المناسبة للقياس والإفصاح عن الأداء الاجتماعي.

#### 4- معرفة درجة مرونة استجابة المنظمة للقضايا الاجتماعية والبيئية.

يري البعض أن القياس والإفصاح عن المعلومات الاجتماعية يؤثران علي التقارير المالية لانهما يظلان من العناصر الجوهرية التي تمارسها المنشأة الاقتصادية مادامت تعمل في مجتمع معين تتأثر به وتتفاعل معه (الصبيح 2002 م).

كما ييري البعض ان اثر القياس والإفصاح الاجتماعي علي التقارير المالية يظهر من خلال أهمية نشر المعلومات الاجتماعية عن اثر المنشأة علي المجتمع خاصة مع التطور التكنولوجي والتقدم الصناعي والتطور الاجتماعي، ويضيف بأن التقرير الاجتماعي يرفع من كفاءة التقرير المالي من خلال إفصاحه عن تأثير النشاط الاقتصادي علي البيئة أو المجتمع (الشبلي 1995 م).

يؤثر القياس والإفصاح الاجتماعي علي التقارير المالية في صورة بيانات كمية في توفير المعلومات الاجتماعية التي تساعد علي تقييم الأداء الاجتماعي. كما أن الإفصاح الوصفي يزيد من

فهم المستخدم ويدعم ثقته في المبالغ النقدية الظاهرة في القوائم المالية كما انه يساعد في اتخاذ القرارات المختلفة. كما أنه يساهم في تحسين المحتوى الاعلامي (بحر الدين 2012 م).

### ثالثاً: الدراسات السابقة:

هنالك العديد من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع القياس والإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية سيتناول الباحثان بعضاً منها علي النحو التالي:

**دراسة: (Gas and Associates 1975):** قامت هذه الشركة الأمريكية بإعداد تقرير اجتماعي منفصل عن التقرير السنوي للشركة عام 1973م تحت عنوان " نحو محاسبة اجتماعية " ويعتبر هذا التقرير أحد الدراسات المتميزة التي ظهرت في التطبيق العملي للإفصاح عن معلومات المسؤولية الاجتماعية للشركات. تم إعداد التقرير الاجتماعي للشركة متضمناً أربعة موضوعات تمثل مجالات المسؤولية الاجتماعية التي التزمت بها الشركة وهي: الأمن الصناعي، توظيف الأقليات، التبرعات للمؤسسات الخيرية، والمعاشات وقد ظهرت معظم المعلومات الاجتماعية لهذه الموضوعات في شكل إحصائيات ونسب ومعدلات وأرقام مقارنة، وهي معلومات كمية غير نقدية في حين ظهر الجزء المتبقي منها في شكل نقدي بالدولار. وأرقت الشركة بتقريرها الاجتماعي قائمة استقصاء أرسلتها الى حملة الأسهم لمعرفة رأيهم في أسلوب إعداد التقرير الاجتماعي وما يجب أن يظهر فيه من معلومات عن المسؤولية الاجتماعية للشركة. تناولت هذه الدراسة التطبيق العملي للإفصاح عن معلومات المسؤولية الاجتماعية من خلال إعداد تقرير اجتماعي (بحر الدين 2012 م).

**دراسة: (Nongnoch and Michael 2004):** تناولت هذه الدراسة واقع الإفصاح الاجتماعي للمؤسسات التايلندية والتعرف علي حقيقة الإفصاح الاجتماعي في تايلاند. تمت دراسة التقارير السنوية المنشورة للشركات التايلندية وخلصت الى أن الشركات التي سبق لها القيام بالإفصاح الاجتماعي هي الأكثر حرصاً علي الاستمرار في ذلك (بحر الدين 2012 م). ركزت هذه الدراسة علي موضوع الإفصاح الاجتماعي في المؤسسات التايلندية وهي تتفق مع دراسة الباحثان في ذلك، ولكن تميزت الدراسة الباحثان عن هذه الدراسة بأنها ركزت علي القياس والإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية لشركات الاتصالات وأثره علي التقارير المالية.

**دراسة: درية بلة احمد، (م2005):** تمثلت مشكلة الدراسة في عدم مراعاة المنشآت الصناعية لأثارها البيئية وقياس التكاليف البيئية والاجتماعية الناتجة عنها عند دراسة الجدوى مما يترتب عليه اتخاذ قرارات استثمارية غير فضلاً عما يسببه ذلك من أحداث الأضرار بالبيئة. هدفت الدراسة الى التعرف علي التكاليف البيئية والاجتماعية ودراسة الأسس والإجراءات المتبعة لقياس التكاليف وكيفية الإفصاح عنها في القوائم المالية، بالإضافة الى توضيح الأثر الناتج عن مراعاة الأثار البيئية والاجتماعية التي تنتج عن الصناعة وقياس التكاليف البيئية والاجتماعية الناتجة عنها. ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة ان التقرير المحاسبي عن التكاليف الاجتماعية والبيئية يساعد في عمليات ترشيد القرارات. عدم قياس الأثار الاجتماعية والبيئية وأخذها في الحسبان عند إعداد دراسة الجدوى يترتب عليه أثار سيئة علي تخصيص الموارد في المجتمع. قيام المنشآت الصناعية بالأنفاق علي شراء الأصول البيئية التي تستخدم لمنع ورعاية التلوث يؤدي الى تخصيص وإزالة الأساليب المحتملة والتي تؤدي الى أثار سيئة عكسية. أوضحت هذه الدراسة الأثر الناتج عن مراعاة الأثار البيئية والاجتماعية التي تنتج عن الصناعة وقياس التكاليف البيئية والاجتماعية الناتجة عنها وهي تتفق مع دراسة الباحثان ولكن تميزت دراسة الباحثان عنها بانها تناولت القياس والإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية لشركات الاتصالات وأثره علي التقارير المالية.

**دراسة: الهادي أبراهيم فضايو (م2005):** تمثلت مشكلة الدراسة في عدم وجود اطار محدد لمحاسبة المسؤولية الاجتماعية الامر الذي ادي الى تدني اهتمام منظمات الاعمال بأداء أنشطة

المسئولية الاجتماعية والمحاسبة عنها. هدفت الدراسة الى دراسة مفهوم واهداف ومقومات المحاسبة عن المسئولية الاجتماعية. وطرق الإفصاح عن اثار الأنشطة الاجتماعية في هذه المنظمات. توصلت الدراسة الى عدة نتائج منها، لا يوجد اتفاق واضح حول أهداف محاسبة المسئولية الاجتماعية. عدم موضوعية أساليب القياس في محاسبة المسئولية الاجتماعية. قصور نماذج الإفصاح عن إظهار المبالغ التي تم أنفاقها وفاءً للمسئوليات الاجتماعية.

**دراسة: صبري حسن عطية ابو ناموس (2007):** تمثلت مشكلة الدراسة في قصور اساليب المحاسبة المالية عن توفير معايير لقياس نتائج الأنشطة الاجتماعية للوحدات الاقتصادية مما زاد اهتمام الفكر المحاسبي بالمحاسبة عن التكاليف البيئية والاجتماعية لقياس الأنشطة الاجتماعية للوحدات الاقتصادية مما زاد اهتمام الفكر المحاسبي بالمحاسبة عن التكاليف البيئية والاجتماعية لقياس الأداء الاجتماعي والبيئي لتلك الوحدات واعداد التقارير والقوائم البيئية والاجتماعية التي تعكس مدي وفاء هذه الوحدات بمسئوليتها الاجتماعية بما يحقق التوافق بين مصلحتها ومصلحة المجتمع. وهدفت الدراسة الى معالجة هذه المشكلة من خلال دراسة موقف المحاسبة من تكاليف المسئولية الاجتماعية والبيئية للمشروع ومجالات قياسها وعرضها وتقديم نموذج عنها وتقييمها، كما تهدف الى الكشف عن العلاقة بين المحاسبة عن التكاليف البيئية والاجتماعية واتخاذ القرارات المتعلقة بها وتقديم نموذج للمحاسبة عن المسئولية الاجتماعية وذلك من خلال مناقشة المداخل المختلفة لقياس العمليات المرتبطة بالمسئولية الاجتماعية والبيئية للمشروع توصلاً لأسس قياس تلك العمليات. توصلت الدراسة الى عدة نتائج منها أن التقرير عن التكاليف البيئية والاجتماعية يساعد في عملية ترشيد القرارات المبنية علي الحقائق. يمكن تقسيم أنشطة المسئولية الاجتماعية والبيئية الى مجالات متعددة مثل العاملين والبيئة، المجتمع المحلي، المنتج، المستهلك. يسهل عملية الإفصاح والقياس تلك الأنشطة ويوفر المعلومات المطلوبة من كل مجال مما يحقق اهداف نظام المحاسبة البيئية والاجتماعية يمكن تطبيق بعض فروض معايير الإفصاح والقياس المطبقة في المحاسبة المالية في محاسبة أنشطة المسئولية الاجتماعية والبيئية مثل فرض الشخصية المعنوية، الاستمرارية او الدورية وان التقرير المحاسبي عن التكاليف الاجتماعية والبيئية يساعد في عمليات ترشيد القرارات المبنية علي الحقائق.

**دراسة: جنة ادم اسحق (2007م):** تمثلت مشكلة الدراسة في دراسة اساليب وطرق قياس التلوث البيئي بانواعه المختلفة وابرار اهمية المحاسبة البيئية والاجتماعية ودورها في حماية البيئة. هدفت الدراسة الى دراسة الإفصاح عن المعلومات المحاسبية للأنشطة الاجتماعية المتعلقة بالتأثيرات البيئية. والآثار البيئية السالبة لأنشطة المشروعات الصناعية. توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها توفير المعلومات الخاصة بالتأثيرات البيئية والاجتماعية يساعد في اتخاذ قرارات استغلال الموارد البيئية. قياس الأنشطة البيئية والاجتماعية يؤدي الى تحسين الأداء بالمنشأة. الإفصاح عن المعلومات الاجتماعية والبيئية لا يؤخر ولا يضر بالعمل الاجتماعي .

**دراسة: حسين علي خشارمة (2007 م) :** تمثلت مشكلة الدراسة في ان شركات المساهمة الصناعية العامة في الاردن تقوم بممارسة أنشطتها الاجتماعية والانتاجية مستخدمة في ذلك مواردها الاقتصادية المتاحة (بشرية، مواد خام)، وأن نجاح ونمو هذه الشركات يعود بشكل كبير الى المجتمع الذي تعمل فيه وذلك لان المدخلات الانتاجية لنشاط هذه الشركات ليس في حقيقة الامر سوي موارد لهذا المجتمع والذي سيقوم فيما بعد بشراء مخرجاتها في صورة سلع وخدمات. من هنا كان علي هذه الشركات ان تعوض المجتمع عن موارده التي استنفذها وان تقوم بتقديم بعض الخدمات الاجتماعية كجزء من تفاعلها المستمر مع بيئتها الاجتماعية مع الاخذ في الاعتبار الجزء الالهم هو مدي الإفصاح المحاسبي للقوائم المالية عن محاسبة المسئولية الاجتماعية للمشروع. هدفت الدراسة الى الوقوف علي مستوي الإفصاح عن المعلومات المتعلقة بالمسئولية الاجتماعية في التقارير السنوية الصادرة عن قطاع الشركات الصناعية المساهمة العامة المدرجة في سوق

عمان لعام 2006م، وتحديد بعض العوامل التي تؤثر في مستوى الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية. توصلت الدراسة الى عدة نتائج منها أن مستوى الإفصاح عن عناصر المسؤولية الاجتماعية كان منخفض نسبياً. أن حجم الموجودات يلعب دور بارز ومهم في مستوى الإفصاح عن محاسبة المسؤولية الاجتماعية. لا تؤثر نسبة المديونية وحصة السهم من الربحية او الخسارة علي مستوى الإفصاح للشركات تحت الدراسة.

**دراسة: الصادق احمد جاد الله (2009م) :** تمثلت مشكلة الدراسة شركات المساهمة المسجلة في سوق الخرطوم للاوراق المالية التي لا تقوم بمسئوليتها البيئية والاجتماعية تجاه المجتمع وانها لا تفصح طوعا عن المعلومات الاجتماعية والبيئية في قوائمها المالية. هدفت الدراسة الى بيان دور الإفصاح الطوعي في تحسين جودة المعلومات. بيان مدي تأثير ذلك الإفصاح عن المعلومات الاجتماعية والبيئية علي القوائم المالية. بيان دور الإفصاح الطوعي عن تلك المعلومات في اظهار دور المؤسسات في المساهمة الاجتماعية والبيئية. تقويم الأداء الاجتماعي والبيئي ومدى فاعليته وكفاءة الشركات المساهمة في الوفاء بمسئوليتها الاجتماعية تجاه المجتمع. توصلت الدراسة الى عدة نتائج منها أن المعلومات المفصح عنها طوعا في القوائم المالية تتصف بالمصادقية والشفافية والملائمة. أن الإفصاح الطوعي عن المعلومات الاجتماعية والبيئية يعكس مدي التقدم الذي حققته الشركات في أداء دورها الاجتماعي. تحفيز الشركة التي تفصح طوعاً عن المعلومات الاجتماعية.

**دراسة: د. نجوى محمد بحر الدين (2012م):** تمثلت مشكلة البحث في ان معظم شركات الاتصالات بالسودان لا تهتم بالقياس والإفصاح عن بيانات أنشطتها الاجتماعية بوضوح في تقاريرها المالية المنشورة مما يساهم في صعوبة تقييم الأداء الاجتماعي لها. هدفت الدراسة الى دراسة وتحليل مفهوم محاسبة المسؤولية الاجتماعية وكيفية الإفصاح المحاسبي عن بيانات الأنشطة الاجتماعية في التقارير المالية المنشورة لشركات الاتصالات بالسودان لتقييم الأداء الاجتماعي وترشيد قرارات الاستثمار. توصلت الدراسة الى عدة نتائج منها اهتمام شركات الاتصالات بالمسؤولية الاجتماعية وتمثل ذلك في إنشاء قسم للدعم الاجتماعي كأحد الأقسام الرئيسية. من خلال قسم الدعم الاجتماعي تقوم شركات الاتصالات بالأشراف علي مشروعات التنمية التي تقوم بتنفيذها. الشركة أتبعته الإفصاح عن المعلومات الاجتماعية بجانب المعلومات المالية في تقرير واحد. تناولت هذه الدراسة الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية في التقارير المالية المنشورة لشركات الاتصالات بالسودان اتفقت هذه الدراسة مع موضوع الباحثان في جانب الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية في التقارير المالية، مع التمييز عن هذه الدراسة بانها تناولت القياس والإفصاح المحاسبي للمسؤولية الاجتماعية وأثره علي التقارير المالية. كما تتفق معها في ان كل من الدراستين تناول قطاع الاتصالات بالسودان.

#### **رابعاً: الجانب العملي**

##### **تحليل البيانات:**

سيتم في هذا المبحث تحليل واقع المتغيرات الأساسية للبحث وفقاً لاجابات عينة البحث وباستخدام التوزيع التكراري والنسبي والوسط الحسابي واختبار مربع كاي لدلالة الفروق لمعرفة شدة الإجابة لكل متغير. وللحصول على نتائج دقيقة قدر الإمكان، تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS والذي يشير اختصاراً إلى الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences.

##### **أداة البحث:**

استخدم الباحثان الاستبانة كأداة وجمع البيانات، حيث تم اعتماد الأسلوب العلمي في إعداد الاستبانة واعتماداً على بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وكذلك من خلال عرض الاستبانة على بعض المختصين. وتتكون من مقدمة توضح الغرض منها مع الإرشادات

الخاصة بها، يليها الجزء الأول وهو عبارة عن البيانات الشخصية (العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، التخصص العلمي، وطبيعة الوظيفة)، ثم الجزء الثاني ويتضمن عدد (12) سؤال تعكس آراء أفراد عينة البحث حول أثر القياس والإفصاح المحاسبي لأنشطة المسؤولية الاجتماعية على فاعلية وجودة التقارير المالية للشركة السودانية للاتصالات " سودا تل " داخل ولاية الخرطوم. **مجتمع وعينة الدراسة:**

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الشركة السودانية للاتصالات داخل ولاية الخرطوم والبالغ عددهم 700 فرد، تم اختبار مفردات عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية. بتوزيع (70) استبانته علي عينة الدراسة وكان مجموع الاستبانات المسترجعة (60).

**جدول رقم (1) توزيع افراد العينة المبحوثة حسب المتغيرات الشخصية**

النسبة المئوية	العدد	المؤهل العلمي
6.7 %	4	دبلوم وسيط
60 %	36	بكالوريوس
3.3 %	2	دبلوم عالي
30 %	18	ماجستير
<b>التخصص العلمي</b>		
33.3 %	20	محاسبة
3.3 %	2	دراسات مصرفية
28.3 %	17	إدارة أعمال
6.7 %	4	اقتصاد
5 %	3	تكاليف ومحاسبة إدارية
1.7 %	1	محاسبة وتمويل
21.7 %	13	أخرى
<b>المؤهل المهني</b>		
56.7 %	34	لا يوجد مؤهل مهني
3.3 %	2	زمالة المحاسبين السودانية
40 %	24	أخرى
<b>الدرجة الوظيفية</b>		
33.3 %	20	محاسب
8.3 %	5	مراجع داخلي
58.3 %	35	أخرى
<b>سنوات الخبرة</b>		
11.7 %	7	أقل من 5 سنوات
18.3 %	11	5-10 سنوات
53.3 %	32	10-15 سنة
11.7 %	7	15-20 سنة
5 %	3	20 سنة فأكثر
100 %	60	المجموع

**اختبار صحة الفرضيات:**

**الفرضية الأولى:**

القياس والإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية في الشركة السودانية للاتصالات (سودا تل) يؤثر على فاعلية التقارير المالية.

الجدول رقم (2) النسب والتكرارات لعبارات الفرضية:

العبارات	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
إرفاق تقارير إضافية تعكس الأداء الاجتماعي للشركة يؤثر على نوعية المعلومات التي تحتويها التقارير المالية	2	11	6	31	10
	3.3 %	18.3 %	10.0 %	51.7 %	16.7 %
استصحاب المساهمة الاجتماعية في التقارير المالية يساهم بصورة فاعلة في عملية تقييم الأداء الاجتماعي في الشركة	1	3	3	42	11
	1.7 %	5.0 %	5.0 %	70.0 %	18.3 %
توفير معلومات شفافة عن المساهمة الاجتماعية وفي الوقت المناسب يساعد المستخدمين في ترشيد قرارات الاستثمار	0	2	13	27	18
	0 %	3.3 %	21.7 %	45.0 %	30.0 %
البيانات التي يقدمها قسم الدعم الاجتماعي لشركة سودا تل تساهم في تحسين المحتوى الإعلامي لها.	1	1	2	26	30
	1.7 %	1.7 %	3.3 %	43.3 %	50.0 %
الإفصاح عن المساهمة الاجتماعية في المجالات الاجتماعية يعتبر عنصر جودة للتقارير المالية	1	7	11	29	12
	1.7 %	11.7 %	18.3 %	48.3 %	20.0 %
منح شركة سودا تل حين تلتزم بالمساهمة الاجتماعية في مجال التنمية الاجتماعية بعض الإعفاءات والمزايا الضريبية يعطي وفورات ضريبية ومزايا أخرى.	4	14	13	23	6
	6.7 %	23.3 %	21.7 %	38.3 %	10.0 %

بعد دراسة الجدول رقم (2) والذي يوضح النسب والتكرارات لعبارات الفرضية القائلة: " القياس والإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية في الشركة السودانية للاتصالات (سودا تل) يؤثر على فاعلية التقارير المالية.

ونلاحظ أن العبارة الأولى القائلة " إرفاق تقارير إضافية تعكس الأداء الاجتماعي للشركة يؤثر على نوعية المعلومات التي تحتويها التقارير المالية " نجد أن 10 فرد بنسبة 16.7 % من أفراد العينة المبحوثة يوافقون بشدة على العبارة و 31 فرد بنسبة 51.7 % من المبحوثين يوافقون على العبارة (أكبر من نصف العينة)، أما المحايدون والبالغ عددهم 6 فرد ويمثلون 10.0 % من العينة، بينما 11 من المبحوثين بنسبة 18.3 % من العينة لا يوافقون على ما جاء في العبارة، مبحوثان فقط بنسبة 3.3 % لا يوافقان بشدة على العبارة.

أما العبارة الثانية في الفرضية " استصحاب المساهمة الاجتماعية في التقارير المالية يساهم بصورة فاعلة في عملية تقييم الأداء الاجتماعي في الشركة "

نجد أن 11 فرد بنسبة 18.3 % من أفراد العينة المبحوثة يوافقون بشدة على العبارة و 42 فرد بنسبة 70.0 % من المبحوثين يوافقون على العبارة (أكثر من ثلثي العينة)، أما المحايدون 3 مبحوث ويمثلون 5.0 % من العينة، بينما 3 أفراد من العينة بنسبة 5.0 % من العينة لا يوافق على ما جاء في العبارة، ومبحوث واحد فقط بنسبة 1.7 % لا يوافق بشدة على العبارة.

أما العبارة الثالثة في الفرضية: " توفير معلومات شفافة عن المساهمة الاجتماعية في الوقت المناسب يساعد المستخدمين في ترشيد قرارات الاستثمار "

نجد أن 18 فرد بنسبة 30.0 % من أفراد العينة المبحوثة يوافقون بشدة على العبارة و 27 فرد بنسبة 45.0 % من المبحوثين يوافقون على العبارة، أما المحايدون والبالغ عددهم 13 مبحوث ويمثلون 21.7 % من العينة، بينما 2 فرد من المبحوثين بنسبة 3.3 % من العينة لا يوافق على ما جاء في العبارة، ولم يكن هنالك مبحوث لا يوافق بشدة على العبارة.

أما العبارة الرابعة في الفرضية: " البيانات التي يقدمها قسم الدعم الاجتماعي لشركة سودا تل تساهم في تحسين المحتوى الإعلامي لها. "

وجد أن 30 مبحوث بنسبة 50.0% من أفراد العينة المبحوثة يوافقون بشدة على العبارة (نصف العينة) و 26 فرد بنسبة 43.3% من المبحوثين يوافقون على العبارة، أما المحايدون والبالغ عددهم 2 فرد ويمثلون 3.3% من العينة، بينما فرد واحد من المبحوثين بنسبة 1.7% من العينة لا يوافق على ما جاء في العبارة، وأيضاً مبحوث واحد بنسبة 1.7% لا يوافق بشدة على ما جاء بالعبارة.

أما العبارة الخامسة في الفرضية: " الإفصاح عن المساهمة الاجتماعية في المجالات الاجتماعية يعتبر عنصر جودة للتقارير المالية ".

وجد أن 12 مبحوث بنسبة 20.0% من أفراد العينة المبحوثة يوافقون بشدة على العبارة و 29 فرد بنسبة 48.3% من المبحوثين يوافقون على العبارة، أما المحايدون والبالغ عددهم 11 فرد ويمثلون 18.3% من العينة، بينما 7 أفراد من المبحوثين بنسبة 11.7% من العينة لا يوافقون على ما جاء في العبارة، وأيضاً مبحوث واحد بنسبة 1.7% لا يوافق بشدة على ما جاء بالعبارة.

العبارة السادسة في الفرضية: منح شركة سودا تل حين تلتزم بالمساهمة الاجتماعية في مجال التنمية الاجتماعية بعض الإعفاءات والمزايا الضريبية يعطي وفورات ضريبية ومزايا أخرى

وجد أن 6 فرد بنسبة 10.0% من أفراد العينة المبحوثة يوافقون بشدة على العبارة و 23 فرد بنسبة 38.3% من المبحوثين يوافقون على العبارة، أما المحايدون والبالغ عددهم 13 فرد ويمثلون 21.7% من العينة، 14 فرد من المبحوثين بنسبة 23.3% من العينة لا يوافق على ما جاء في العبارة و 4 أفراد بنسبة 6.7% لا يوافق بشدة على ما جاء بالعبارة.

#### جدول رقم (3) الإحصاءات الوصفية لعبارات الفرضية الأولى

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
1.077	3.60	إرفاق تقارير إضافية تعكس الأداء الاجتماعي للشركة يؤثر على نوعية المعلومات التي تحتويها التقارير المالية
0.770	3.98	استصحاب المساهمة الاجتماعية في التقارير المالية يساهم بصورة فاعلة في عملية تقويم الأداء الاجتماعي في الشركة
0.813	4.02	توفير معلومات شفافة عن المساهمة الاجتماعية في الوقت المناسب يساعد المستخدمين في ترشيد قرارات الاستثمار
0.783	4.38	البيانات التي يقدمها قسم الدعم الاجتماعي بشركة سودا تل تساهم في تحسين المحتوى الإعلامي لها.
0.972	3.73	الإفصاح عن المساهمة الاجتماعية في المجالات الاجتماعية الأخرى يعتبر عنصر جودة للتقارير المالية
1.12	3.22	منح شركة سودا تل حين تلتزم بالمساهمة الاجتماعية في مجال التنمية الاجتماعية بعض الإعفاءات والمزايا الضريبية يعطي وفورات ضريبية ومزايا أخرى

من خلال الجدول رقم (3) نلاحظ أن أوساط عبارات الفرضية " القياس والإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية في الشركة السودانية للاتصالات (سودا تل) يؤثر على فاعلية التقارير المالية

تتمحور حول الرقم (4) بمتوسط (3.8) بانحرافات معيارية متجانسة لجميع العبارات حيث لا يتجاوز الفرق بينها (0.35).

ومن خلال قيم الأوساط الحسابية لعبارات الفرضية والبالغ (3.8) وحسب المقياس الخماسي ليكرس Likart Scale وهو يعني الموافقة على عبارات الفرضية القائلة " القياس والإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية في الشركة السودانية للاتصالات (سودا تل) يؤثر على فاعلية التقارير المالية

## توضيح مقياس ليكرت الخماسي Likart Scale كالاتي:

بما أن المتغير الذي يعبر عن الخيارات (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) مقياس ترتيبي، والأرقام التي تدخل في البرنامج تعبر عن الأوزان Weights وهي (موافق بشدة = 5، موافق = 4، محايد = 3....) ثم نحسب بعد ذلك المتوسط الحسابي (المتوسط المرجح) ويتم ذلك بحساب طول الفترة أولاً وهي في مثالنا هذا عبارة عن حاصل قسمة 4 على 5، حيث 4 تمثل عدد المسافات (من 1 إلى 2 مسافة أولى، ومن 2 إلى 3 مسافة ثانية، ومن 3 إلى 4 مسافة ثالثة، ومن 4 إلى 5 مسافة رابعة)، 5 تمثل عدد الاختبارات. وعند قسمة 4 على 5 ينتج طول الفترة ويساوي 0.80 ويصبح التوزيع حسب الجدول التالي:

جدول رقم (4) يوضح مقياس ليكرت الخماسي لعبارات الفرضية الأولى

الرقم	المتوسط المرجح	المستوى
1.	من 1 إلى 1.79	غير موافق بشدة
2.	من 1.80 إلى 2.59	غير موافق
3.	من 2.60 إلى 3.39	محايد
4.	من 3.40 إلى 4.19	موافق
5.	من 4.20 إلى 5	موافق بشدة

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد علي بيانات الاستبانة، 2013م

نلاحظ من خلال الجداول (2-3) أن هناك أفراداً محايدين وغير موافقين على ذلك، ولاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين للنتائج أعلاه تم استخدام اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات على كل سؤال من أسئلة الفرضية الأولى، الجدول رقم (5) يلخص نتائج الاختبار لهذه الأسئلة:

جدول رقم (5) اختبار مربع كاي لعبارات الفرضية الأولى:

العبارات	قيمة كاي المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة
إرفاق تقارير إضافية تعكس الأداء الاجتماعي للشركة يؤثر على نوعية المعلومات التي تحتويها التقارير المالية	41.83	4	0.00
استصحاب المساهمة الاجتماعية في التقارير المالية يساهم بصورة فاعلة في عملية تقويم الأداء الاجتماعي في الشركة	98.66	4	0.00
توفير معلومات شفافة عن المساهمة الاجتماعية في الوقت المناسب يساعد المستخدمين في ترشيح قرارات الاستثمار	21.73	3	0.00
البيانات التي يقدمها قسم الدعم الاجتماعي بشركة سودا تل يساهم في تحسين المحتوى الإعلامي لها.	71.83	4	0.00
الإفصاح عن المساهمة الاجتماعية في المجالات الاجتماعية الأخرى يعتبر عنصر جودة للتقارير المالية	36.33	4	0.00
منح شركة سودا تل حين تلتزم بالمساهمة الاجتماعية في مجال التنمية الاجتماعية بعض الإعفاءات والمزايا الضريبية يعطي وفورات ضريبية ومزايا أخرى	18.83	4	0.00

لاختبار صحة الفرضية القائلة: القياس و الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية في الشركة السودانية للاتصالات (سودا تل) يؤثر علي فاعلية التقارير المالية استخدام اختبار مربع كاي لعبارات الفرضية وجاءت قيم مربع كاي المحسوبة كالاتي (71.83 – 21.73 – 98.66 – 41.83) وبدرجات حرية (4- 4 – 3 – 4 -4) وبمستوى دلالة Sig لجميع العبارات (0.00) وعند مقارنة مستوى الدلالة بمستوى المعنوية المسموح به (0.05) نجد أن مستوى الدلالة sig تقل عنه كثيراً مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لعبارات الفرضية.

وبالرجوع إلى الجداول أعلاه (النسب والتكرارات والإحصاءات الوصفية واختبار مربع كاي) تشير جميعها في اتجاه أن (القياس والإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية في الشركة السودانية للاتصالات (سودا تل) يؤثر على فاعلية التقارير المالية. وهذا يثبت صحة الفرضية.

#### جدول رقم (6) الإحصاءات الوصفية لاختبار T لعبارات الفرضية الأولى

العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
60	3.94	0.53	0,069

الجدول رقم (6) بوضع الوسط الحسابي والانحراف المعياري للفرضية الأولى مجموعة حيث بلغ الوسط الحسابي 3.94 بانحراف معياري 0.53 وهذه تعني متوسط الإجابات حول الرقم 4 تقريباً وتعادل الموافقة

#### جدول رقم (7) اختبار one sample test

قيمة الوسط الفرضي = 3					القياس والإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية في الشركة السودانية للاتصالات (سودا تل) يؤثر على فاعلية التقارير المالية
حدود الثقة عند 95%		فرق المتوسطات	مستوى الدلالة	درجات الحرية	
الأعلى	الأدنى				
1,08	,80	,94	0.000	59	13.59

الجدول رقم (7) أعلاه لاختبار عبارات الفرضية الأولى تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والعينة التي حجمها 60 بلغت قيمة T المحسوبة 13.59 بدرجات حرية 59 ومستوى دلالة 0.000 وعند مقارنة قيمة مستوى الدلالة بمستوى المعنوية 0.05 نجد قيمة مستوى الدلالة أقل من مستوى المعنوية وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية. وهذا الفرض القائل (القياس والإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية في الشركة السودانية للاتصالات (سودا تل) يؤثر على فاعلية التقارير المالية).

**الفرضية الثانية: القياس والإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية في الشركة السودانية للاتصالات (سودا تل) يؤثر على جودة التقارير المالية.**

#### جدول رقم (8) النسب والتكرارات لعبارات الفرضية الثانية:

العبارات	لا أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	أوافق بشدة
وجود تقارير إضافية عن المساهمة الاجتماعية في مجال التنمية الاجتماعية يساهم في قياس الأداء الاجتماعي وتقويمه على مستوى الوحدة الاقتصادية والمستوى القومي	0%	5%	11.7%	60%	23.3%
الإدلاء بمعلومات عن المساهمة الاجتماعية في التقارير المالية يوضح أهمية الدور الذي تلعبه الشركة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية مما يساعد على قياس الأداء الاجتماعي.	0%	0%	10%	58.3%	31.7%
الإفصاح عن الأنشطة الاجتماعية يؤدي إلى تحسين الأداء الاجتماعي بالشركة.	0%	1.7%	18.3%	52.3%	26.7%
قيام شركة سودا تل برفاق بيانات عن المساهمة الاجتماعية يساعد الجهات المعنية على قياس وتقويم الأداء الاجتماعي للشركة..	0%	1.7%	16.7%	65%	16.7%
إرفاق تقرير اجتماعي يعكس مدى وفاء الشركة بمسؤوليتها الاجتماعية بما يحقق التوافق بين مصلحتها ومصلحة المجتمع	0%	0%	11.7%	56.7%	31.7%
ظهور مفهوم المستثمر الأخلاقي والمشروع المقبول اجتماعياً يزيد من أهمية قياس الأداء الاجتماعي	0%	3.3%	18.3%	53.3%	25%

للشركة.

بعد دراسة الجدول رقم (8) والذي يوضح النسب **والتكرارات** لعبارات الفرضية القائلة "القياس والإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية في الشركة السودانية للاتصالات (سودا تل) يؤثر على جودة التقارير المالية "

نلاحظ أن العبارة الأولى القائلة " وجود تقارير إضافية عن المساهمة الاجتماعية في مجال التنمية الاجتماعية يساهم في قياس الأداء الاجتماعي وتقويمه على مستوى الوحدة الاقتصادية والمستوى القومي "

وجد أن 14 فرد بنسبة 23.3 % من أفراد العينة المبحوثة يوافقون بشدة على العبارة و 36 فرد بنسبة 60.0 % من المبحوثين يوافقون على العبارة، أما المحايدون والبالغ عددهم 7 فرد ويمثلون 11.7 % من العينة، بينما 3 فقط من المبحوثين بنسبة 5.0 % من العينة لا يوافقون على ما جاء في العبارة، بينما لا يوجد من المبحوثين من لا يوافق بشدة على العبارة.

**أما العبارة الثانية في الفرضية " الإدلاء بمعلومات عن المساهمة الاجتماعية في التقارير المالية يوضح أهمية الدور الذي تلعبه الشركة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية مما يساعد على قياس الأداء الاجتماعي. "**

وجد أن 19 فرد بنسبة 31.7 % من أفراد العينة المبحوثة يوافقون بشدة على العبارة و 35 فرد بنسبة 58.3 % من المبحوثين يوافقون على العبارة، أما المحايدون والبالغ عددهم 6 فرد ويمثلون 10.0 % من العينة، بينما لا يوجد فرد من العينة لا يوافق أو لا يوافق بشدة على ما جاء في العبارة.

**أما العبارة الثالثة في الفرضية: " الإفصاح عن الأنشطة الاجتماعية يؤدي إلى تحسين الأداء الاجتماعي بالشركة "**

وجد أن 16 من المبحوثين و بنسبة 26.7 % يوافقون بشدة على العبارة و 32 فرد بنسبة 53.3 % من المبحوثين يوافقون على العبارة (أكثر من نصف العينة)، أما المحايدون والبالغ عددهم 11 فرد ويمثلون 18.3 % من العينة، بينما فرد واحد من المبحوثين من العينة بنسبة 16.2 % لا يوافق على العبارة ولا يوجد من بين المبحوثين من لا يوافق بشدة على ما جاء في العبارة.

**أما العبارة الرابعة في الفرضية: " قيام شركة سودا تل بارفاق بيانات عن المساهمة الاجتماعية يساعد الجهات المعنية على قياس وتقويم الأداء الاجتماعي للشركة. "**

وجد أن 10 فرد بنسبة 16.7 % من أفراد العينة المبحوثة يوافقون بشدة على العبارة و 39 فرد بنسبة 65.0 % من المبحوثين يوافقون على العبارة (أكثر من ثلثي العينة)، أما المحايدون والبالغ عددهم 10 فرد ويمثلون 16.7 % من العينة، بينما فرد واحد من المبحوثين بنسبة 1.7 % من العينة لا يوافق على ما جاء في العبارة، ولا يوجد من العينة لا يوافق بشدة على ما جاء في العبارة.

**أما العبارة الخامسة في الفرضية: " إرفاق تقرير اجتماعي يعكس مدى وفاء الشركة بمسئوليتها الاجتماعية بما يحقق التوافق بين مصلحتها ومصلحة المجتمع. "**

وجد أن 19 فرد بنسبة 31.7 % من أفراد العينة المبحوثة يوافقون بشدة على العبارة و 34 فرد بنسبة 56.7 % من المبحوثين يوافقون على العبارة، أما المحايدون والبالغ عددهم 7 فرد ويمثلون 11.7 % من العينة، لا يوجد مبحوث من العينة لا يوافقون أو لا يوافقون بشدة على العبارة.

**العبارة السادسة في الفرضية: ظهور مفهوم المستثمر الأخلاقي والمشروع المقبول اجتماعياً يزيد من أهمية قياس الأداء الاجتماعي للشركة. "**

وجد أن 15 من المبحوثين و بنسبة 25.0 % يوافقون بشدة على العبارة و 32 من المبحوثين و بنسبة 53.3 % يوافقون على العبارة (أكثر من نصف العينة)، 11 مبحوث محايدون

بنسبة 18.3 % في رؤيتهم حول ما جاء في العبارة، مبحوثان فقط من العينة بنسبة 3.3 % لا يوافق على ما جاء في العبارة و لا يوجد من لا يوافق بشدة على ما جاء بالعبارة.  
جدول رقم (9) الإحصاءات الوصفية لعبارات الفرضية الثانية:

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	حجم العينة	العبارات
0.748	4.02	60	وجود تقارير إضافية عن المساهمة الاجتماعية في مجال التنمية الاجتماعية يساهم في قياس الأداء الاجتماعي وتقويمه على مستوى الوحدة الاقتصادية والمستوى القومي
0.613	4.22	60	الإدلاء بمعلومات عن المساهمة الاجتماعية في التقارير المالية يوضح أهمية الدور الذي تلعبه الشركة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية مما يساعد على قياس الأداء الاجتماعي
0.723	4.05	60	الإفصاح عن الأنشطة الاجتماعية يؤدي إلى تحسين الأداء الاجتماعي بالشركة
0.637	3.97	60	قيام شركة سودا تل برفاق بيانات عن المساهمة الاجتماعية يساعد الجهات المعنية على قياس وتقويم الأداء الاجتماعي للشركة
0.632	4.20	60	إرفاق تقرير اجتماعي يعكس مدى وفاء الشركة بمسؤوليتها الاجتماعية بما يحقق التوافق بين مصلحتها ومصلحة المجتمع
0.759	4.00	60	ظهور مفهوم المستثمر الأخلاقي والمشروع المقبول اجتماعياً يزيد من أهمية قياس الأداء الاجتماعي للشركة.

ومن خلال الجدول رقم (9) نلاحظ أن أوساط عبارات الفرضية " القياس والإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية في الشركة السودانية للاتصالات (سودا تل) يؤثر على جودة التقارير المالية" تتمحور حول الرقم (4) بمتوسط (4.3) بانحرافات معيارية متجانسة لجميع العبارات حيث لا يتجاوز الفرق بينها (0.0.148).

ومن خلال قيم الأوساط الحسابية لعبارات الفرضية والبالغ (4.3) وحسب المقياس ليكرت الخماسي Likart Scale وهو يعني الموافقة على عبارات الفرضية القائلة " القياس والإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية في الشركة السودانية للاتصالات (سودا تل) يؤثر على جودة التقارير المالية

" نلاحظ من خلال الجداول (8-9) أن هناك أفراداً محايدين وغير موافقين على ذلك، ولاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين للنتائج أعلاه تم استخدام اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات على كل سؤال من أسئلة الفرضية الأولى، الجدول رقم (10) يلخص نتائج الاختبار لهذه الأسئلة:

جدول رقم (10) اختبار مربع كاي للفرضية الثانية:

العبارات	قيمة مربع كاي	درجات الحرية	مستوى الدلالة
وجود تقارير إضافية عن المساهمة الاجتماعية في مجال التنمية الاجتماعية يساهم في قياس الأداء الاجتماعي وتقويمه على مستوى الوحدة الاقتصادية والمستوى القومي	43.33	3	0.00
الإدلاء بمعلومات عن المساهمة الاجتماعية في التقارير المالية يوضح أهمية الدور الذي تلعبه الشركة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية مما يساعد على قياس الأداء الاجتماعي	21.10	2	0.00
الإفصاح عن الأنشطة الاجتماعية يؤدي إلى تحسين الأداء الاجتماعي بالشركة	33.46	3	0.00
قيام شركة سودا تل برفاق بيانات عن المساهمة الاجتماعية في يساعد الجهات	54.80	3	0.00

المعنية على قياس وتقويم الأداء الاجتماعي للشركة			
0.00	2	18.30	إرفاق تقرير اجتماعي يعكس مدى وفاء الشركة بمسئوليتها الاجتماعية بما يحقق التوافق بين مصالحها ومصالح المجتمع
0.00	3	31.60	ظهور مفهوم المستثمر الأخلاقي والمشروع المقبول اجتماعياً يزيد من أهمية قياس الأداء الاجتماعي للشركة.

بعد دراسة الجدول رقم (10) لاختبار صحة الفرضية القائلة: القياس والإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية في الشركة السودانية للاتصالات (سود اتل) يؤثر على جودة التقارير المالية " تم استخدام اختبار مربع كاي لعبارات الفرضية وجاءت قيم مربع كاي المحسوبة كالاتي (43.33 – 21.10 – 33.46 – 54.80 – 18.30 – 31.60) وبدرجات حرية (3- 2 لجميع العبارات) وبمستوى دلالة Sig لجميع العبارات (0.00) وعند مقارنة مستوى الدلالة بمستوى المعنوية المسموح به (0.05) نجد أن مستوى الدلالة sig تقل عنه كثيراً مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لعبارات الفرضية. وبالنظر إلى الجداول أعلاه (اختبار مربع كاي والإحصاءات الوصفية و النسب والتكرارات) تشير جميعها إلى معنوية الفرضية (القياس والإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية في الشركة السودانية للاتصالات "سودا تل" يؤثر على جودة التقارير المالية) وهذا يثبت صحة الفرضية.

جدول رقم(11)الإحصاءات الوصفية لاختبار T لعبارات الفرضية الثانية

البيان	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
الفرضية الثانية	60	3.84	0.55	,071

الجدول رقم (11) بوضع الوسط الحسابي والانحراف المعياري للفرضية الثانية مجموعة حيث بلغ الوسط الحسابي 483. بانحراف معياري 0.55 وهذه تعني متوسط الإجابات حول الرقم 4 تقريباً وتعادل الموافقة

جدول رقم(12) الفرضية الثانية حسب اختبار one sample test

قيمة الوسط الفرضي = 3					القياس والإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية في الشركة السودانية للاتصالات(سود اتل) يؤثر على جودة التقارير المالية
حدود الثقة عند 95%		فرق المتوسطات	مستوى الدلالة	درجات الحرية	
الأعلى	الأدنى				
,99	,70	,85	0.000	59	11.81

الجدول رقم (12) أعلاه لاختبار عبارات الفرضية الثانية تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والعينة التي حجمها 60 بلغت قيمة T المحسوبة 11.81 بدرجات حرية 59 ومستوى دلالة 0.000 وعند مقارنة قيمة مستوى الدلالة بمستوى المعنوية 0.05 نجد قيمة مستوى الدلالة قل من مستوى المعنوية وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية. وهذا الفرض القائل (القياس والإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية في الشركة السودانية للاتصالات (سودا تل) يؤثر على جودة التقارير المالية).

## خامساً: النتائج والتوصيات:

### أولاً: النتائج

من خلال دراسة الإطار النظري وفي ضوء الدراسات السابقة ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية للشركة السودانية للاتصالات سودا تل لموضوع القياس والإفصاح المحاسبي للمسئولية الاجتماعية وأثره علي التقارير المالية تم التوصل للنتائج التالية:

1. إرفاق تقارير إضافية عن الأداء الاجتماعي للشركة يوفر معلومات شفافة عن المساهمة الاجتماعية في الوقت المناسب تساعد المستثمرين في ترشيد قراراتهم الاستثمارية.
2. الإفصاح عن المساهمة الاجتماعية في التقارير المالية يساهم بصورة فاعلة في عملية تقويم الأداء الاجتماعي في الشركة.
3. أهمية قسم الدعم الاجتماعي بشركة سودا تل تنبع من أهمية البيانات التي يقدمها هذا القسم، لأنها تساهم في تحسين المحتوى الإعلامي للشركة.
4. الإفصاح عن المساهمة الاجتماعية في التقارير المالية من الموضوعات المهمة التي تتطلبها الظروف الاقتصادية المعاصرة. لأنه يعتبر عنصر جودة للتقارير المالية.
5. منح شركة سودا تل حين تلتزم بالمساهمة الاجتماعية في مجال التنمية الاجتماعية بعض الإعفاءات والمزايا الضريبية، ويشجع الشركات الأخرى علي القيام بمسئوليتها الاجتماعية. النتائج من (1-5) تؤكد صحة الفرضية الأولى " القياس والإفصاح عن المسئولية الاجتماعية في الشركة السودانية للاتصالات (سودا تل) يؤثر علي فاعلية التقارير المالية ". وجود تقارير إضافية عن المساهمة الاجتماعية في مجال التنمية الاجتماعية يساهم في قياس الأداء الاجتماعي وتقويمه علي مستوي الوحدة الاقتصادية والمستوي القومي، بما يحقق التوافق بين مصلحة الشركة ومصلحة المجتمع.
7. تنبع أهمية الدور الذي تلعبه شركة سودا تل في التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال الإدلاء بالمعلومات عن المساهمة الاجتماعية مما يساعد علي قياس الأداء الاجتماعي للشركة.
8. الإفصاح عن بيانات الأنشطة الاجتماعية بجانب البيانات المالية يؤدي الى تحسين الأداء الاجتماعي بشركة سودا تل.
9. قيام شركة سودا تل برفاق بيانات عن المساهمة الاجتماعية يساعد الجهات المعنية علي قياس وتقويم الأداء الاجتماعي للشركة.
10. ظهور مفهوم المستثمر الأخلاقي والمشروع المقبول اجتماعيا يزيد من أهمية قياس الأداء الاجتماعي للشركة وتطوير أساليب ذلك القياس. النتائج من (6-10) تؤكد صحة الفرضية الثانية " القياس والإفصاح عن المسئولية الاجتماعية في الشركة السودانية للاتصالات يؤثر علي جودة التقارير المالية ".

### ثانياً: التوصيات

بناءً علي ما توصل اليه من تحليل ومناقشة النتائج يوصي الباحثان بالاتي:

1. إلزام شركات الاتصالات بالسودان برفاق تقارير إضافية تعكس الأداء الاجتماعي للشركة بجانب التقارير المالية الختامية.
2. اهتمام الباحثان والمنظمات المهنية بموضوع الإفصاح عن المسئولية الاجتماعية وقياس الأداء الاجتماعي.
3. منح شركات الاتصالات التي تلتزم بالوفاء بمسئوليتها الاجتماعية بعض الإعفاءات والمزايا الضريبية.
4. علي الدولة والمنظمات المهنية تشجيع شركات الاتصالات للوفاء بالمسئولية الاجتماعية وقياسها والإفصاح عنها في التقارير المالية.

5. أن تلزم الدولة جميع الشركات المساهمة بالقيام بمسئوليتها تجاه المجتمع الذي تعيش فيه. وذلك بسن القوانين والتشريعات.
6. تفعيل دور المنظمات المهنية من خلال وضع جزاءات وعقوبات للشركات التي لا تفي بمسئوليتها الاجتماعية.

### سادساً: قائمة المصادر والمراجع

1. أحمد محمد موسي، "دراسات في المحاسبة الاجتماعية"، (القاهرة: دار النهضة العربية، 1979م).
2. الصادق احمد جاده الله، " اثر الإفصاح الطوعي عن المعلومات البيئية والاجتماعية علي القوائم المالية لشركات المساهمة"، رسالة ماجستير في المحاسبة، غير منشوره، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2009م.
3. المرسي السيد متولي، " المحاسبة الاجتماعية في البنوك المتخصصة بالجمهورية العربية النمنية"، المجلة العربية للإدارة، (عمان: المنظمة للعلوم الادارية، 1989 م).
4. الهادي ادم محمد، " نظرية المحاسبة"، (الخرطوم: د ن، 2011م).
5. الهادي ابراهيم فضايلو، " المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية في منظمات الاعمال"، رسالة ماجستير في المحاسبة، غير منشوره، كلية الدراسات العليا جامعة النيلين، 2005 م.
6. جنة ادم أسحق " أثر الإفصاح المحاسبي عن المعلومات المحاسبية للأنشطة الاجتماعية والبيئية علي القوائم المالية"، رسالة ماجستير في المحاسبة، غير منشوره، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، 2007 م.
7. درية بلة احمد، اثر التكاليف البيئية علي دراسات جدوي المشروعات، رسالة ماجستير في المحاسبة، غير منشور، جامعة ام درمان الاسلامية، كلية العلوم الادارية، (2005م).
8. رضوان حلوة حنان، " النموذج المحاسبي المعاصر من المبادي الى المعايير، (عمان: دار وائل للطباعة والنشر، 2003م).
9. صبري حسن عطيه ابوناموس، "القياس المحاسبي للتكاليف البيئية والاجتماعية واثرها في القوائم المالية المنشوره واتخاذ القرارات في منظمات الاعمال"، رسالة دكتوراه في المحاسبة، غير منشوره، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2007م.
10. عباس مهدي الشيرازي، " نظرية المحاسبة"، (الكويت: ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، 1990م).
11. عبد الكريم عمر الشبلي، " القياس والتقرير في المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية نظرياً وتطبيقياً"، رسالة ماجستير في المحاسبة، غير منشوره، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، 1995 م.
12. عصام الدين محمد متولي، " دور المعلومات المحاسبية في الوفاء باحتياجات سوق المال في مصر والسودان"، (د ن، 2004 – 2005 م).
13. مؤيد الفضل، عبد الناصر نور، علي الدوغجي، " المشاكل المحاسبية المعاصرة"، (عمان: دار الميسره للنشر والتوزيع، 2002م).
14. محمود ابراهيم عبد السلام تركي، " تحليل التقارير المالية"، (الرياض: د ن، 1993م).
15. محمد محمود خيرى، " دراسة تحليلية للمحاسبة والمحاسبين عن المسئوليات الاجتماعية للمنظمة"، (مجلة المحاسبة والادارة والتامين، كلية التجارة، العدد الثاني والثلاثون، 1989 م).
16. حسين علي خشارمه، " تحليل مستوي الإفصاح عن محاسبة المسؤولية الاجتماعية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الاردنية"، (المجلة المصرية للدراسات التجارية، (جامعة المنصوره، المجلد 31، العدد الثاني، 2007 م).
17. محمد محمود عبد المجيد، " الإفصاح عن المعلومات الاجتماعية في القوائم المالية المنشورة – نموذج مقترح للشركات الكويتية" (المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مطبعة جامعة عين شمس، 1984 م).
18. محمد ادم محمد هارون، " الإفصاح التام في القوائم والتقارير المالية لشركات المساهمة العامة السودانية"، رسالة ماجستير في المحاسبة، غير منشوره كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، 2006م.
19. محمد بدر حامد، " المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية. دراسة محاسبية"، رسالة ماجستير في المحاسبة، غير منشوره، كلية الدراسات العليا، جامعة أم درمان الاسلامية، 2002م.
20. محمد حسنين احمد حسن، "استخدام الاساليب الكمية في قياس الأداء الاجتماعي للمشروع"، رسالة دكتوراه في المحاسبة، غير منشوره، جامعة حلوان، كلية التجارة، 1987م.

21. نجوي محمد بحر الدين، " الإفصاح عن المسئوليه الاجتماعيه في التقارير الماليه المنشوره لشركات الاتصالات بالسودان"، المجله العلميه، (كلية التجاره - جامعة النيلين، المجلد الاول، العدد الاول، يناير 2012 م).
22. ياسمين ممدوح، المسئوليه الاجتماعيه لمنظمات الاعمال، مجلة قسم المحاسبه والمراجعه، العدد الثاني، كلية التجاره، جامعة عين شمس، 2010م.
23. هدي دياب احمد صالح،" مراجعة الأداء الاجتماعي والبيئي في منظمات الاعمال الهادفة للربح"، رسالة دكتوراه في المحاسبه، غير منشوره، كلية الدراسات العليا، جامعة أمدرمان الاسلاميه، 2003م.
- Financial Accounting Standards Board (FASB), Statement of Financial Accounting Concepts No(1), 1978

\*\*\*\*\*

## دور زيادة الأعمال في الحد من مشكلة البطالة بمنطقة الطائف: دراسة استطلاعية

جعفر عبد الله موسى إدريس<sup>(1)</sup>  
أحمد عثمان إبراهيم أحمد

**المخلص :** تناول البحث دور زيادة الأعمال في الحد من مشكلة البطالة بمنطقة الطائف وهدف إلى التعرف على أثر إنشاء المشروعات الصغيرة والمتوسطة على حجم البطالة والدور الذي تلعبه في الحد منها. واعتمد على فرضية إن إنشاء المشروعات الصغيرة والمتوسطة له تأثير إيجابي في الحد من مشكلة البطالة. يعتبر البحث دراسة استطلاعية ، أما مجتمع البحث فيتمثل في رواد الأعمال بمنطقة الطائف وبلغ حجم العينة (60) رائد أعمال وقد اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي عن طريق المدخل المسحي باستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات للحصول على المعلومات الأولية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك وعي كبير بأهمية المشروعات الريادية في التنمية الاقتصادية ، ودورها في الحد من البطالة ، وقدمت توصيات ومن أهمها تشجيع الدولة للمشروعات الريادية ، وتوفير الدعم المالي والفني لها ، وإعطاء الأفضلية في المنافسة الحكومية وتوفير حاضنات الأعمال التي ترعى المشروعات الريادية في المرحلة الأولى وتقديم الدعم المالي والفني لمرتادي الأعمال.

**الكلمات المفتاحية :** زيادة الأعمال ، المشروعات الصغيرة ، البطالة.

## The role of entrepreneurship in the reduction of unemployment in Taif Region: An exploratory study of the problem

Gafar Abdallah Musa Idris  
Ahmed Osman Ibrahim Ahmed

**Abstract:** The research the role of entrepreneurship in reducing unemployment in Taif Region problem and the goal to identify the impact of the creation of small and medium-sized enterprises on the size of unemployment and the role they play in reducing them. And it relied on the premise that the creation of small and medium enterprises has a positive effect in reducing the problem of unemployment. Search is a prospective study, the research community is to entrepreneurs in Taif Region and the total sample size (60) entrepreneur researchers have adopted the descriptive analytical method by using the entrance survey questionnaire as a tool for data collection to get the initial information among the most important findings of the study that there is a great awareness of the importance of entrepreneurship in economic development projects, and their role in reducing unemployment , and made recommendations , the most important to encourage the State of projects entrepreneurial, and the provision of financial and technical her support, and give preference in state competition and the provision of business incubators that sponsor projects leading in the initial stage and provide financial and technical support for business -goers.

**Keywords,** entrepreneurship, small businesses, unemployment.

<sup>(1)</sup> أستاذ مساعد بجامعة الطائف، قسم إدارة الأعمال، [gafarmusa33@gamil.com](mailto:gafarmusa33@gamil.com)

**المقدمة:**

في ضوء التوجهات العالمية نحو التركيز على الاقتصاد المعرفي وتعميق ثقافة العمل الحر والتخفيف من قيود الوظيفة الحكومية تأتي أهمية مشروعات ريادة الأعمال لتأخذ أهمية كبيرة في دعم الاقتصاد السعودي وزيادة قدرته التنافسية محلياً ودولياً.

فمن الناحية الاقتصادية ، تؤدي إقامة مشروعات ريادة الأعمال إلى زيادة فرص العمل المناسبة وزيادة الطاقة الإنتاجية والتشغيلية للاقتصاد الوطني ، ومن الناحية الاجتماعية فإن انتشار مفهوم ريادة الأعمال في المجتمع يؤدي إلى توليد روح المبادرة والابتكار والتنافس بين الشباب فضلاً عن المساهمة في حل مشكلة البطالة وما يترتب عليها من المساهمة في حل بعض المشاكل الاقتصادية والاجتماعية.

إن مشكلة البطالة هي إحدى مشاكل النظام الاقتصادي ، إلا أنها مشكلة اجتماعية تطال الفرد والأسرة والمجتمع ، كما أنها مشكلة سياسية تؤرق الدول كما تؤرق الشعوب ، فالاستقرار السياسي لا يكون إلا بالاستقرار الاقتصادي والاجتماعي.

تمثل المشروعات الصغيرة والمتوسطة إحدى القطاعات الاقتصادية التي تستحوذ على اهتمام كبير من قبل دول العالم في ظل التغيرات والتحولات الاقتصادية العالمية ، وذلك بسبب دورها البالغ أهمية في الإنتاج ، التشغيل ، الدخل والابتكار والتقدم التكنولوجي.

وتشكل هذه المشروعات اليوم محور اهتمام السياسات الهادفة إلى تخفيض معدلات البطالة حيث شرعت العديد من المنظمات الدولية وفي مقدمتها منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية والبنك العالمي إلى رفع شعار دعم الصناعات الصغيرة والمتوسطة.

إن العالم كله بما فيه المجتمع الأمريكي والمجتمعات الأوروبية وهي تعدّ أغنى دول العالم، تشكو من ظاهرة البطالة ، وتدعو هي وغيرها من دول العالم وخاصة العالم الثالث إلى عقد المؤتمرات العلمية والاقتصادية لبحث هذه المشكلة التي تعتبر بنظرهم مشكلة مستعصية.

تعتبر مشكلة البطالة من أعظم المشاكل التي تواجه المجتمعات المعاصرة ، حيث تفاقمت بسببها مشكلة الفقر والانحراف ، وهدم المجتمعات ، وقتل الطاقات ، وإشاعة الفوضى والاضطراب. والتي تؤرق أنظمة الحكم في غالبية دول العالم لتأثيرها الاقتصادي والاجتماعي على كل شرائح المجتمع. ونلاحظ أن المملكة العربية السعودية من ضمن الدول التي وضعت ضمن أهم أولوياتها حل هذه المشكلة عن طريق استخدام العديد من الطرق والأساليب والسياسات لعل أهمها سياسة السعودة.

وقد قامت وزارة العمل بالمملكة بتقديم حزمة من البرامج لمساعدة هذه الفئات لعل أبرزها برنامج حافز الذي يقدم إعانة مالية للباحثين عن العمل وفق اشتراطات معينة.

من كل ما تقدم يحاول فريق البحث أن يبحث عن حلول لهذه المشكلة من خلال دراسة استطلاعية عن الدور الذي يمكن أن تلعبه ريادة الأعمال (المشروعات الصغيرة والمتوسطة) في الحد من هذه المشكلة وذلك عطفاً على الإمكانيات المالية الهائلة التي تذخر بها المملكة العربية السعودية والتمويل الذي تقدمه المؤسسات المالية العاملة بالمملكة.

إذا ماذا ينقص حتى يستفيد المجتمع من كل هذا لو علمنا أن المشروعات الصغيرة والمتوسطة تستطيع أن توفر فرص عمل كفيفة بالحد من مشكلة البطالة إلى درجة كبيرة بالنسبة للجنسين، علماً أنه يوجد العديد من المعاهد والجهات التي تدعم فكرة ريادة الأعمال على مستوى المملكة وهي تقدم العديد من الخدمات لرواد الأعمال للمساعدة في إنشاء المشروعات الصغيرة والمتوسطة، كل هذا يصب في صالح فكرة الحد من مشكلة البطالة ويمنح الأمل للعديد ممن يمتلكون المبادرة للمضي في اتجاه إنشاء مشروع يحقق به أهدافه.

هناك العديد من الدراسات في هذا المجال لعل أهمها دراسة (مقري ويحياوي، 2011) بعنوان "المشروعات الصغيرة والمتوسطة كآلية لمكافحة البطالة في الدول العربية"، بحثت الدراسة عن مشاكل البطالة والتحديات التنموية التي تواجه الدول العربية ، وذلك لكون معدلات البطالة فيها هي الأعلى في العالم ، ولأن قوة العمل العربية تنمو بمعدل أسرع مقارنة بأقاليم العالم الأخرى. مما يتطلب إيجاد حلول سريعة وناجعة لمشكلة البطالة في الدول العربية ، خاصة وأن البطالة تتركز بين الشباب والباحثين عن عمل لأول مرة ، وما قد يترتب عن ذلك من تداعيات اجتماعية. ومن أهم توصيات الدراسة: زيادة الوعي بأهمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة وتوضيح دورها في التنمية الاقتصادية. وزيادة اهتمام البنوك التجارية بالمتطلبات التمويلية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة ووضع خطط تمويلية لها. ودعوة المصارف التجارية الإسلامية لتمويل رأس المال العامل للمشاريع الصغيرة والمتوسطة كبديل تمويلي متوافق مع الشريعة الإسلامية ، وذلك من خلال اعتمادات المرابحة أو المشاركة. وإزالة عوائق السياسات التنظيمية والسياسات الحكومية للنظام المصرفي ، التي هي من أهم العناصر الأساسية لإنجاح عمليات تمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة في المصارف التجارية.

أما دراسة (عبد الرزاق حميدي وعبد القادر عوينان ، 2011) فقد كانت بعنوان "دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الحد من أزمة البطالة ، مع الإشارة لبعض التجارب العالمية"، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور وأهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قدرتها على المساهمة في توفير فرص عمل وتقليل معدلات البطالة في مختلف دول العالم. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات لعل أهمها : مشاركة الجامعة ومراكز البحث العلمي وكل الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إعداد هذه الإستراتيجية. والاستفادة من تجارب الدول المتقدمة في تطوير هذا القطاع على أن لا يتم نسخ التجربة كلية لأن ذلك سيكون دون نفع يذكر نظراً لاختلاف المؤهلات البشرية والمادية والمالية والثقافية. ووجود إرادة فذة ليس فقط لدى الدولة وإنما كذلك لدى أصحاب هذه المؤسسات في مواجهة التحديات.

### مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة البحث الأساسية في مشكلة البطالة التي يعاني منها المجتمع السعودي نظراً للازدهار الاقتصادي وانتشار الجامعات مما يخلق ضغطاً متواصلاً على سوق العمل لاستيعاب مخرجات التعليم العالي المتمثلة في الخريجين وحملة الشهادات المختلفة. ويظهر ذلك من خلال الجهود الكبيرة التي تبذلها المملكة لإيجاد حلول لهذه المشكلة. مما سبق يمكن صياغة سؤال مشكلة البحث الرئيسي كالآتي: ما هو الدور الذي يمكن أن تلعبه ريادة الأعمال في الحد من مشكلة البطالة بمنطقة الطائف؟ وحاول الباحث إيجاد حلول لمشكلة البحث من خلال الإجابة على سؤال البحث الرئيسي.

### أهداف البحث:

1. التعرف على واقع ريادة الأعمال بمنطقة الطائف.
2. التعرف على دور رواد الأعمال ومشاريعهم في الحد من مشكلة البطالة.
3. التعرف على الدور الذي تلعبه الهيئات والمنظمات في تقديم الخدمات والدعم لرواد الأعمال.
4. حجم التمويل والدعم الذي تقدمه المؤسسات المالية لريادة الأعمال.
5. خلق الوعي بريادة الأعمال وتشجيع ثقافة العمل الحر الغير رسمي.
6. تحقيق أهم أهداف جامعة الطائف ألا وهي خدمة مجتمع المحافظة من خلال هذا البحث.

**فرضيات البحث:**

كما وضحت سابقاً الدراسة استطلاعية لذا الفروض الموضوعية تخدم أهداف الدراسة الاستطلاعية وهي:

1. هناك معرفة كبيرة بريادة الأعمال في محافظة الطائف.
2. إنشاء المشروعات الصغيرة والمتوسطة له تأثير إيجابي في الحد من مشكلة البطالة.
3. يمتلك خريجو جامعة الطائف المعرفة اللازمة لإنشاء المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

**الإطار النظري****أولاً : مفهوم المشروع:**

إدارة المشروع هي تطبيق المعرفة ، المهارات ، الأدوات والأساليب على أنشطة المشروع لمقابلة حاجات وتوقعات أصحاب المصلحة من المشروع أو أكثر منها. إدارة المشروع إذاً هي عملية توجيه المشروع منذ بدايته وخلال تنفيذه وحتى النهاية ضمن وقت محدد ولائحة من المواصفات يتم العمل وفقاً لها لتناسب مخرجات العملية مع الحاجات الدافعة لوجودها أصلاً. (هند، 2011).

**ثانياً : مفهوم المشاريع الصغيرة:**

لقد تبين أن المعايير المستخدمة لتمييز المشاريع الصغيرة على المشاريع الكبيرة قد تختلف من بلد لآخر إذ أن كثيراً من المؤسسات قد تبدو كبيرة أو صغيرة نسبياً تبعاً لاختلاف المعيار المستخدم. ومن أهم المعايير المستخدمة للتمييز بين المشاريع الصغيرة والكبيرة ما يلي: ( World Bouk 1987)

1. معيار عدد العاملين. 2. معيار رأس المال المستثمر.
  3. معيار الإيرادات. 4. معيار القيمة المضافة.
  5. درجة التخصص في الإدارة. 6. مستوى التقدم التكنولوجي.
- العمل الصغير هو منظمة أعمال صغيرة يقيّمها أفراد لممارسة نشاط اقتصادي بهدف الربح ولها خصائص تميزها عن الأعمال متوسطة وكبيرة الحجم ، ويهتم علماء الإدارة بالأعمال القانونية ، أي الأعمال المرخصة (الحاصلة على ترخيص من الدولة) والتي تختلف أحجامها من الصغيرة جداً إلى العملاقة. وعليه فإن الأعمال الصغيرة التي تهتم هنا جزء من القطاع الخاص القانوني. (برنوطي، 2005).

وتتميز الأعمال الصغيرة بتعدد الأسماء التي تعطي لها وتعقد عملية تعريفها، حيث تحتاج إلى تعريفها بطريقة وصفية كما وسنجد لاحقاً أن أحد أسباب تلك هو تعدد الأطراف المعنية بها، والتي تعطيها أسماء وتعريف مختلفة.

يعرف المشروع الصغير بأنه المشروع الذي يمتلكه ويديره صاحبه بمفرده، لكن حجم مبيعاته محدود داخل الصناعة التي يعمل فيها. (عبد الحميد، 2002).

وهناك تعريف آخر يرى أن المشروع الصغير هو الذي يقل عدد العاملين فيه عن 100 عامل. وهناك تعريفات ربطت المشروع الصغير بحجم معين لرأس المال. هذا المفهوم ينطبق على كل المشروعات الصغيرة مثل المطاعم والورش الصغيرة ومحلات البقالة والمصانع الصغيرة، المراكز الطبية والمستشفيات الخاصة، المكاتب الهندسية الاستشارية، أعمال المقاولات، مكاتب المحاماة، الصيدليات، محلات بيع الملابس... الخ (عبد الحميد 2002).

**أهمية ومزايا إنشاء المشروع الصغير:**

- لكن لماذا يرغب البعض منا في إنشاء مشروع صغير خاص به ويفضله على الوظيفة مثلاً؟ والإجابة هناك حاجات وطموحات معينة لا يشبعها الفرد إلا من خلال المشروع.
- إن إنشاء مشروع صغير يحقق لصاحبه المزايا التالية: (عبد الحميد، 2002)
- أ. **الاستقلالية في العمل**: وهي أن تستمتع بأن تكون أنت رئيس نفسك أو لا يوجد فوقك رئيس يأمرك بما يراه هو.
  - ب. **فرصة تكوين ثروة مالية**: بالطبع يحقق الفرد ثروة أكبر إذا كان يجيد إدارة المشروع الصغير وقد يكون من المشاهير في المجتمع وستكون هذه الثروة أضعاف ما كان سيحصل عليه من جراء العمل لدى الآخرين.
  - ج. **خدمة المجتمع الذي يعيش فيه الفرد**: إن صاحب المشروع الصغير يخدم المجتمع الذي يعيش فيه من خلال المشروع ويحس أن له دور في تطوير وتقدم هذا المجتمع.
  - د. **الأمان الوظيفي**: المشكلة التي تواجه آلاف الخريجين الآن هي إيجاد وظيفة، وعلى الفرد أن يفكر وهو طالب في مشروع صغير، فهو بهذا يحل أهم مشكلة في حياته وهي الحصول على فرصة وظيفية متميزة وبذلك يكون قد حقق الأمان الوظيفي.
  - هـ. **مشروع للفرد وأولاده وعائلته**: من المزايا الهامة أن يفيد الفرد أقاربه بالإضافة إلى إفادة نفسه، فإن ظهور المشروع الصغير سوف يساعد على توفير الأمان الوظيفي للأقارب والجيران، ويوفر للأولاد مستقبل مليء بالطموحات والفرص من خلال مشروع ناجح في السوق يقومون هم باستكمالها في المستقبل.
  - و. **التحدي وإثبات الذات**: للإنسان حاجات متعددة لعل أهمها إثبات ذاته لنفسه أولاً وداخل مجتمعه على أنه شخص منتج ذو قيمة وفائدة للمجتمع.

**خصائص المشروع الصغير:**

١. صغر حجم المشروع مقارنة مع المشروع الكبير.
٢. يحتاج المشروع الصغير إلى مساحة كبيرة لأداء نشاطه.
٣. الجمع ما بين الإدارة والملكية.
٤. استقلال الإدارة.
٥. لا يحتاج إلى تمويل كبير.
٦. قلة عدد العاملين.
٧. نشاط المشروع ونطاقه الجغرافي محدود نسبياً.
٨. درجة المخاطرة قليلة.
٩. يعتمد على تكنولوجيا بسيطة.
١٠. تقديم السلع والخدمات للمجتمع المحلي مباشرة.
١١. ارتفاع قدرتها على الابتكار وذلك لارتفاع قدرة أصحابها على الابتكارات الذاتية في مشروعاتهم.

إن المشروعات الصغيرة لا يمكن أن تزدهر إلا في مجتمع تتوفر فيه روح الريادة وحب العمل الحر، وتوجد مجموعة من رجال الأعمال أصحاب المواهب الإدارية الخاصة من ذوي الاستعداد للمخاطرة، وتبني الأفكار الجديدة، وفهم آليات التنافس في السوق العالمي. فاليابان استطاعت أن تحقق معجزة في مختلف المجالات وذلك من خلال الاعتماد على المشروعات الصغيرة.

**ثالثاً : توليد أفكار المشاريع الصغيرة:**

تعتبر الفكرة هي اللبنة الأولى للمشروع وقد يكون لدى كل منا العديد من الأفكار التي يمكن أن تؤدي إذا أحسنا دراستها إلى مشروعات ناجحة ، والطرق العشرين التالية تساعد في الحصول على فكرة مناسبة: (نبيل، 2012)

1. حول هوايتك إلى مشروع. 2. وفر ما تحتاجه ولا تجده.
3. تفحص المشاكل.... تجد مشاريع مهمة. 4. اختلف عن الآخرين.
5. قدم عملاً مفيداً. 6. أبدأ من حيث انتهى الآخرون.
7. ابحث عن الأسواق الناشئة. 8. نفذ القديم بأسلوب جديد.
9. حسن ما يقدمه الآخرون. 10. ابتكر أفكار جديدة.
11. طالع الأخبار بشكل مختلف. 12. استثمر الموارد الطبيعية.
13. أرصد اتفاقيات التعاون المشترك. 14. حلل بيانات الاستيراد والتصدير.
15. تابع التقنيات الجديدة. 16. شارك بالمعارض والندوات.
17. ابحث عن فرصة امتياز تجاري. 18. اكتشف صناعات تولد وأخرى تموت.
19. وسع دائرة أعمالك الحالية. 20. فكر بالعمل من المنزل.

**رابعاً: مفهوم الابتكار:**

أشار ( Weaver2002 p20 ) إلى المنظمة الابتكارية هي تلك المنظمة التي تبتكر أشياء ذات قيمة في الخدمات والأفكار والإجراءات والعمليات ضمن مجموعة من العاملين مع بعضهم البعض في ظل الإطار الاجتماعي للمنظمة الذي يتكون من الأفراد والجماعات للتأثير في السلوك الابتكاري الذي يحدد الابتكار التنظيمي للمنظمة.

وأوضح (Smith Aregiva 2002) أن الابتكار هو ذلك المحتوى في إيجاد منتج مختلف عن المنافسين ويكون من البدائل المفضلة للزبائن.

إن هذا التحول نحو الابتكار والشركات القائمة على الابتكار يعود إلى حقيقة أن الشركات أصبحت تمتلك الموارد الكبيرة والتقنية العالية والخبرات الفنية والإدارية الخاصة بالتعامل مع الابتكار بوصفه نشاطاً منظماً ومتميزاً من أجل الوصول إلى ما هو جديد كلياً أو جزئياً (الابتكار التدريجي أو التحسين) (نجم، 2003م).

إن الابتكار يعنى التوصل إلى ما هو جديد، فالجديد قد يكون فكرة أو مفهوم جديد ورغم أهمية الفكر والمفهوم إلا أنهما لا يكونان كافيين إذ لا بد من التطبيق الجديد في منتج جديد أو عملية جديدة لهذا فإن الابتكار هو التوصل إلى ما هو جديد بصيغة التطور المنظم والتطبيق العملي لفكرة جديدة مما يعنى أن الابتكار لا يقف عند عتبة الفكرة الجديدة وإنما يتجاوزها إلى التطبيق العملي في تحقيق الشركة لأهدافها في السوق.

**الإبداع : Innovation**

أشار الباحثان (Daft , N0e, 2001) إلى أن الإبداع هو القدرة على جمع أو المشاركة المعلومات بطرق تطوير أفكار جديدة وبعبارة أخرى هو تطوير الأفكار الابتكارية التي تعكس الحاجات المدركة وتستجيب للفرص في المنظمة ، وهو يعتبر الخطوة الأولى للابتكار ويساهم في نجاح المنظمة على المدى البعيد ، كما انه يحسن من عملية صنع القرار من خلال تشجيع العصف الذهني كأحد الأساليب المستخدمة في جمع أعضاء الجماعة معاً لتطوير أفكار جديدة وجديّة وعفوية.

كما يرى البعض أن الابتكار يتمثل في التوصل إلى حل جديد لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة وبهذا فإن الابتكار هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة ، في حين أن الإبداع هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج. (lau•Rami, 1999 p24)

يعتبر الاقتصادي شومبيتر أول من ركز على الإبداع في الاقتصاد وذلك من خلال كتابه نظرية

التطور الاقتصادي المنشور في 1912 ، حيث عرف مصطلح الإبداع بأنه الحصيلة الناتجة عن ابتكار طريقة أو نظام جديد في الإنتاج يؤدي إلى تغيير مكونات المنتج وكيفية تصميمه. وقد صنف شومبيتر (Fericelli et C.Jessua J 1983) الإبداع إلى خمسة أصناف هي:

- أ. إنتاج منتجات جديدة استجابة لطلبات مستقبلية.
- ب. الكشف عن طرائق جديدة في الإنتاج لم تكن معروفة من قبل تسهم في تخفيض التكاليف.
- ج. إيجاد منفذ جديد لتصريف المنتجات.
- د. اكتشاف مصدر جديد للمواد الأولية.
- هـ. إيجاد تنظيم جديد.

ويرى الباحثان (Bruce,Mc Danied 2000) أن الإبداع الذي يتم تنفيذه من خلال التكنولوجيا الحديثة يساعد منظمات الأعمال في تحقيق أربعة أغراض هي :

1. زيادة الربحية من خلال تقليل التكلفة.
2. تحسين الإنتاج ووقت التسليم وتقليل الأسعار.
3. تقليل تكلفة الرقابة ومتابعة الأعمال.
4. تقليل تكلفة التخزين.

### ريادة الأعمال : Entrepreneurship

مفهوم الريادة اليوم أصبحت بالغ الأهمية للأعمال الصغيرة والاقتصاد المعاصر وتعرف الرائد Entrepreneur بأنه فرد يقيم عملاً صغيراً ويجعل منه خلال فترة زمنية قصيرة عملاً كبيراً وناجحاً، وهو يحقق ذلك لكونه يتمتع بمهارات محددة تسميها مهارات ريادةية Entrepreneur Skills فالريادي هو شخص يتمتع بالنزعة الاستقلالية أي يفضل العمل لحسابه الخاص بدلاً عن العمل لدى الآخرين، وكذلك النزعة للمخاطرة ولها مهارة إقامة عمل تجاري ناجح. تدعى العملية التي تكون المشروع بالريادية، والفرد الذي يبدأ المشروع بالريادي، فيما يمثل المشروع مخرجات الاثنين (الريادية والريادي). وتنجم الريادية كعملية عن فعل الريادي الذي يؤسس ويبدأ مغامرته الخاصة، ذلك الفرد الذي يخلق أعمال جديدة في مواجهة المخاطرة وعدم التأكد من أجل تحقيق الربح والنمو عن طريق تحديد الفرص المهمة والحصول على الموارد الضرورية لاستثمارها، فالكثير من الأفراد لديه أفكار عظيمة إلا أنه لا يحققها كما يفعل الريادي. (Thomas، 2005) في حين يدور السلوك الريادي حول كيفية استثمار الفرصة. لذا يوصف الريادي بأنه الشخص الذي يستثمر الفرصة في مواقف خطيرة. (برنوطي، 2005) تعتبر الريادة من الحقول الواعدة في اقتصاديات الدول الصناعية المتقدمة، والنامية على حد سواء، إذا تساهم المشاريع الريادية مساهمة فاعلة في تطور التنمية الاقتصادية الشاملة في جميع البلدان، كما تعتبر مثل هذه المشروعات النواة الأولى في بلدان منظمات الأعمال الصغيرة والكبيرة. (النجار، العلي، 2006).

فعلى الصعيد الفردي يؤمن المشروع الريادي الدخل الكافي، والرضا الشخصي، وتحقيق الذات بالنسبة للشخص الريادي هو عائلته، كما يساهم المشروع الريادي في تطوير وظائف جديدة وتقليل مستويات البطالة في المجتمع. بالإضافة إلى إطلاق أنماط جديدة من السلع والخدمات، مما يؤدي إلى ظهور أسواق جديدة ويساهم في تقليل الفجوات الموجودة في اقتصاديات البلدان. ويعتبر المشروع الريادي اللبنة الأولى في تأسيس منظمات الأعمال على مختلف مستوياتها وأحجامها مما يجعل مثل هذه المنظمات قادرة على الدخول إلى أسواق العالم الأخرى، وفي ضوء ذلك.

الريادة هي عملية إنشاء شيء جديد ذو قيمة، وتخصيص الوقت والجهد والمال اللازم للمشروع، وتحمل المخاطر المصاحبة واستقبال المكافئة الناتجة، إنها عملية ديناميكية لتأمين تراكم الثروة، وهذه الثروة تقدم عن طريق الأفراد الذين يتخذون المخاطر في رؤوس أموالهم والالتزام بالتطبيق

لكي يضيفوا قيمة (Providing Value) إلى بعض المنتجات أو الخدمات وهذه المنتجات أو الخدمات قد تكون فريدة، ولكن يجب أن يضيف الريادي لها قيمة من خلال تخصيص الموارد والمهارات الضرورية.

يرجع مفهوم ريادة الأعمال للاقتصادي الفرنسي كاتيلون Cantillon حيث عرف الريادة بأنها " التوظيف الذاتي بغض النظر عن الطبيعة أو الاتجاه، وذلك مع تحمل المخاطر وتنظيم عوامل الإنتاج لإنتاج سلعة أو خدمة مطلوبة في السوق.

أهم الإسهامات في وضع تعريف واسع لهذا المفهوم كانت للخبيرين الاقتصاديين جوزيف شومبيتر Joseph Schumpeter و فرانك نايت Frank Knight خلال القرن العشرين، حيث يعرف جوزيف ريادة الأعمال بأنها " عملية ابتكار وتطوير طرق وأساليب جديدة لاستغلال الفرص التجارية.

لقد كانت الريادة تعني دائماً الاستحداث وهذا المصطلح انتشر واستخدم على نطاق واسع في عالم الأعمال اليابانية وذلك في العقود الأولى من القرن الماضي. وفي الأونة الأخيرة أصبحت الريادة في مجال الأعمال تعني السبق في ميدان ما. كما تعني أيضاً من يدير شيئاً جديداً في ميدانه أو يبتكر شيئاً جديداً كلياً يلاقي طلباً ورواجاً.

وأشار Barrow 1998 إلى أن الريادة هي (عملية الانتفاع بتشكيلة واسعة من المهارات من أجل تحقيق قيمة مضافة لمجال محدد من مجالات النشاط البشري. وتكون المحصلة لهذا الجهد إما زيادة في الدخل أو استقلالية أعلى بالإضافة إلى الإحساس بالفخر نتيجة الجهد الإبداعي المبذول). وقد عرف Carbonar 1998 انه (مرتبط بالتخطيط المحدد لمواجهة مخاطر محسوبة بناء على معرفة السوق والموارد المتاحة وذلك لتحقيق النجاح المأمول). وأخيراً، أطلق (الحسيني، 2006م) " الريادية " على مفهوم العمل الحر حيث عرف الريادية بأنها "عملية الاستحداث أو البدء في نشاط معين، كما يعني تحقيق السبق في قطاع معين، وعملية إدارة النشاط أو العمل الجديد في ميدان محدد، والريادي هو الذي يبتكر شيئاً جديداً بشكل علمي وشمولي ".

تعرف الريادة Entrepreneurship من معجم الرائد هي رواداً ورياداً وتعني راد الشيء طلبه ورواد الأرض تفقد ما حولها من المراعي والمياه ليرى هل هي صالحة للنزول. (مسعود، 1995). وعرف الإتحاد الأوروبي عام 2003 ريادة الأعمال بأنها "الأفكار والطرق التي تمكن من خلق وتطوير نشاط ما عن طريق مزج المخاطرة والابتكار أو الإبداع والفاعلية في التسيير وذلك ضمن مؤسسة جديدة أو قائمة"

أما المملكة العربية السعودية كانت من الدول الرائدة في صناعة ريادة الأعمال، حيث كانت الأسر السعودية تشجع وتدعم أبنائها مادياً للاستثمار في المشروعات الصغيرة، ومعظم الأعمال التي نشاهدها هي نتيجة لدعم الأسر السعودية.

وتعرف ريادة الأعمال في السوق السعودي بأنها العملية التي يتم من خلالها خلق أنشطة اقتصادية جديدة من خلال عمليات البحوث والتطوير والإنتاج والتوزيع سواء المنتجات أو الخدمات المبتكرة في اطر فئوية.

وتنشأ المنظمات الريادية من خلال نوعين من العمليات هما الأول، تطوير أنماط جديدة من الأعمال سواء كانت من خلال الإبداع الداخلي أم المشاركة في المخاطر والآخر يتم من خلال تطوير المنظمات بواسطة التحديث الاستراتيجي أو التكامل ما بين الموارد. (السكرانة، 2008).

وتستطيع المنظمات الريادية الدخول إلى الأسواق بواسطة منتجات جديدة ومخاطر جديدة وفرص جديدة، ومن خلال الاستفادة من عناصر مرتبطة بذلك سواء كانت بالإبداع أو المخاطر والمغامرة والاستقلالية والابتكار والميزة التنافسية والتفرد وعناصر مرتبطة بالبيئة والأفراد والمنظمات. (السكرانة، 2008).

### الريادي Entrepreneur

الرائد في اللغة : الذي يرسل في التماس النجاة وطلب الكأ والجمع رواد واصل الرائد الذي يتقدم القوم يبصر لهم الكأ ومساقط الغيث (سمعت الرواد يدعون إلى رياتها) أي طلب الناس إليها (ابن منظور) واستخدم مفهوم الريادي (Entrepreneur) لأول مرة في اللغة الفرنسية في بداية القرن السادس عشر وكان مفهوم الريادة يستخدم للدلالة على المخاطرة التي ترافق الحملات الاستكشافية (Hisrich et al, 2005:6).

فالريادي هو الذي يتمتع بصفات أخذ المبادرة وينظم الآليات والمتطلبات الاقتصادية والاجتماعية. وكذلك القبول بالفشل والمخاطرة. ولديه القدرة على طلب الموارد والعاملين والمعدات وباقي الأصول ويجعل منها شيئاً ذا قيمة، ويقدم شيئاً مبدعاً وجديداً، وكذلك يتمتع بالمهارات و الخصائص سواء الإدارية والاجتماعية والنفسية التي تمكنه من ذلك. وتعتبر عملية الريادة والمبادرات الفردية شائعة في العالم، ففي الولايات الأمريكية المتحدة على سبيل المثال يحاول سنويا 4 بالمائة من المجتمع القادر على العمل أن يبدأ عملاً جديداً، بالرغم من أن معظم هؤلاء قد يكون لديهم عمل. (مراد، 2010)

الريادي (Entrepreneur): يعرفه (Daniel, 2004, 5) بأنه الشخص الذي يستطيع تنظيم وإدارة الأعمال، مع تبني المخاطرة لتحقيق الربحية، وقد عرفه السكارنه، على انه الشخص الذي تكون لديه مقدرة عالية على الانجاز، مثلما أشار إليه (McClelland) بأن الريادي هو إنسان غير تقليدي، والذي يقوم بالأعمال بطريقة مميزة ومبتكرة فالريادي الناجح يظهر قدرة عالية على فهم محيطه ويتعامل مع الآخرين بإيجابية، واستثمار أفضل ما لديهم من قدرات لتحقيق مفهوم ريادية الشركة (Corporate entrepreneurship).

يعتبر اليوم بيل غيتس Bill Gates مؤسس شركة مايكروسوفت العملاقة نموذجاً للريادي لأنه أسس شركة صغيرة جداً للمباشرة بنشاط تصميم أنظمة للحواسيب الشخصية والذي كان عملاً جديداً نتائجه غير معروفة، أستطاع خلال سنوات أن يجعلها عملاً عملاقاً وناجحاً. حصل نفس الشيء مع شركة فورد للسيارات، عندما أخترع هنري فورد تكنولوجية جديدة لإنتاج السيارات، بدأ كعمل صغير ثم توسع تدريجياً مع زيادة خبرته. (برنوطي، 2005).

فالريادة هي القدرة والرغبة في تنظيم وإدارة العمال ذات الصلة بها. حيث يعتبر المشروع الريادي الأساس في بناء وتطوير منظمات الأعمال القادرة على المنافسة والدخول إلى الأسواق الخارجية. عرف بينر داركر عام 1985 الريادي بأنه الشخص الذي يستطيع أن ينقل المصادر الاقتصادية من إنتاجية منخفضة إلى إنتاجية مرتفعة. أما جيفري تيمنز عام 1994 عرف الريادي المبادر (الفردى) بأنه الشخص المبدع الذي يبني عملاً متميزاً من لاشيء).

فالريادي هو الذي يتمتع بصفات أخذ المبادرة وينظم الآليات والمتطلبات الاقتصادية والاجتماعية. وكذلك القبول بالفشل والمخاطرة. ولديه القدرة على طلب الموارد والعاملين والمعدات وباقي الأصول ويجعل منها شيئاً ذا قيمة، ويقدم شيئاً مبدعاً وجديداً، وكذلك يتمتع بالمهارات الخصائص سواء الإدارية والاجتماعية والنفسية التي تمكنه من ذلك. (السكارنه، 2008) ويمكن التفرقة بين ثلاثة أنواع من القادة تحتاجهم المنظمة خلال أوقات مختلفة من مراحل تطورها وهم: (Hisrich et al, 2005: 2).

- المبتكرون: ويمثلون الحالمون الذين ينشئون النموذج الأصلي، ويخترعون ما هو أبعد منه ولا يهتمون بالعوائد المالية.
- الرياديون: وهم البناء الذين يحولون النموذج الأصلي إلى تركيز مستمر، وتكون القابلية المالية هي الوجه الأكثر أهمية لعملهم.
- المدراء المهنيون: وهم الأمناء (Trustees) الذين يضمنون المستقبل عن طريق إنشاء وضمان الأنظمة والبنية التحتية اللازمة من أجل استمرار التركيز المستمر.

**صفات وخصائص الريادي الناجح:**

1. الرغبة في إدارة الأعمال.
2. الاستمرارية والمثابرة على العمل.
3. دوافع نفسية وشخصية.
4. الثقة بالنفس.
5. القدرة على إدارة المخاطر.
6. القدرة على التأقلم مع الفرص والبيئة الخارجية.
7. القدرة على التأقلم مع الغموض.
8. القدرة على الإنجاز والمبادرة.
9. الدقة والوضوح.
10. إدراك الوقت.
11. الابتكار.
12. سعة الأفق والانفتاح.
13. الدوافع الذاتية.

والريادي يستفيد من خلال القيمة الصافية المستقبلية Net Present Value في تقدير التدفقات النقدية المستقبلية وتحديد قيمة المخاطرة وكيفية تقليل التكاليف. وقد أوضح (Druid، 4، 2001p) مفهوم الريادي وهو ذلك الشخص الذي لديه القدرة على أخذ المخاطرة بشراء البضائع، أو جزء منها بسعر معين وبيعها من أجل الحصول على الربح، سواء كانت بضائع جديدة أم قديمة. وأشار (Caruang، 15، 2000p) أن المنظمة الريادية لا بد من أن يتوافر فيها ثلاثة عناصر أساسية هي:

1. الأفراد الرياديين الذين لن يكون هنالك إبداع من دونهم.
  2. البعد التنظيمي المرتبط بالرؤية، الثقة المثالية، الإبداع، لتحوط للفشل والغموض.
  3. البعد البيئي المرتبط بالتنوع في الأسواق.
- المشروع الريادي يركز على الإبداع والقيادة، حيث يكون له إبعاد تكنولوجية واقتصادية واجتماعية وثقافية، أو منتجاً جديداً أو طريقة جديدة في تقديم المنتج أو الخدمة. كما قد يكون الإبداع في مجال التسويق وتقديم السلع والخدمات. أو في إدارة التنظيم وهيكله، كما يعتمد الريادة على التنوع وإدخال طرق جديدة وليس الاعتماد على النماذج والعادات المتبعة أو مصدرها في ثقافات معينة دون غيرها. (العلي، 2002).
- ووضح كل من (Histrich and allyore 2005 p.12) الفرق بين الريادي على مستوى المنظمات أو الأفراد، فعلى مستوى المنظمات هو الذي لديه القدرة على الابتكار والإبداع وأخذ المخاطرة في تقديم منتجات وخدمات جديدة. أما على مستوى الأفراد فهو الشخص القادر على تقييم واغتنام الفرص من أجل مخاطرة جديدة. وان الريادي لا بد إن يكون لديه خصائص القائد الإداري والتي تتطلب المرونة والابتكار وأخذ المخاطرة والرؤية الثقافية في طرح المنتجات. أما المنظمات الريادية، فقد عرفها (Griffin، 2005) بأنها تلك المنظمات التي لديها القدرة على عملية تخطيط وتنظيم وتقليل المخاطرة الجديدة وأشار إلى الدور الاقتصادي التي تلعبه المنظمات الريادية في الاقتصاد القومي، وان احتمالية الفشل والنجاح في هذه المنظمات متساوية ومثال على ذلك شركة ميكروسوفت فقد حققت مالمها (Bill Gates) 350 مليون دولار في البداية ولكن بعد نجاحها حققت 63 مليار دولار.
- وقد عرفها الباحثان (Sue.Birley. Muzkeya) بأنها تلك المنظمات التي تستطيع الاستفادة من الفرص دون النظر إلى الموارد، ويمكن توضيحها من خلال ستة أبعاد مرتبطة بها وهي:

اتجاهات الإستراتيجية والالتزام بالفرص وبالموارد والرقابة على الموارد وتنظيم الإدارة وفلسفة الحوافز.

وأشار (Caruang 2000 p. 15) إلى أن المنظمة الريادية هي تلك التي تعمل على إيجاد مخاطرة جديدة وتنفيذ تكنولوجية جديدة وكذلك قسمها إلى نوعين هما:

1. منظمات ترتبط بالابتكار والنمو.
  2. منظمات ترتبط بالمخرجات وهي الربحية والقيمة المضافة.
- المشروع الريادي يركز على الإبداع والقيادة، حيث يكون له أبعاد تكنولوجية واقتصادية واجتماعية وثقافية، أو منتجاً جديداً أو طريقة جديدة في تقديم المنتج أو الخدمة. كما قد يكون الإبداع في مجال التسويق وتقديم السلع والخدمات. أو في إدارة والتنظيم وهيكلته، كما يعتمد الريادة على التنوع وإدخال طرق جديدة وليس الاعتماد على النماذج والعادات المتبعة أو مصدرها في ثقافات معينة دون غيرها.(العلي، 2002).

### البطالة (العطالة) Unemployment:

البطالة في اللغة: بطل الشيء يبطل بطلاً وبطولاً وبطلاناً، ذهب ضياعاً وخسراً، فهو باطل. بالرغم من شيوع استخدام لفظ البطالة في مجال الدراسات الاقتصادية والدراسات الاجتماعية، إلا أنه لا يوجد اتفاق بين الاقتصاديين بشأن تحديد ماهيته، ويرجع هذا الاختلاف إلى اختلاف الرأي حول تحديد مفهوم البطالة، التي تستخدم لوصف ظواهر عديدة مختلفة، كما أنها تعني أشياء مختلفة في بلاد مختلفة أن الشخص المتعطل هو الشخص القادر على مزاوله عمل له قيمة اقتصادية واجتماعية ويسعى إلى الحصول عليه ولا يجده.

أن قضية البطالة قضية عالمية وعامة لا تخص بلداً أو شعباً من الشعوب بعينه، إذا أنها توجد وبدرجات متفاوتة في معظم إن لم يكن كل دول العالم، لذا يظل موضوع التوظيف أو التشغيل الكامل للقوى العاملة هدفاً ومطلباً تسعى إليه جميع الدول، كما أن درجة معاناة الدول من وطأة البطالة وأسلوب معالجتها ومقاومتها تختلف من دولة لأخرى.

ويمكن تعريف الشخص العاطل عن العمل بأنه ذلك الفرد الذي يقدر من الناحية الجسمانية على العمل وفي نفس الوقت يبحث عنه إلا أنه لا يجده ووفقاً لمصلحة الإحصاءات العامة بالمملكة العربية السعودية يعد الفرد متعطلاً إذا كان عمره 15 سنة فأكثر وقادراً على العمل، ولديه استعداد للعمل خلال أسبوع الإسناد ويبحث عن العمل بجديه تامة خلال فترة الأربعة أسابيع الماضية المنتهية بنهاية أسبوع الإسناد ولم يجد عملاً. (مصلحة الإحصاءات العامة 1427: ص9)

كما تعرف منظمة العمل الدولية العاطل بأنه " كل من هو قادر على العمل، ويرغب فيه، ويبحث عنه، ويقبله عند الأجر السائد، ولكن دون جدوى. (زكي، 1997: 17)

كما تصف الحكومة الفدرالية الأمريكية العاطل بأنه الشخص الذي ليس لديه عمل يقوم به، ولمدة أربعة أسابيع، وفي نفس الوقت يعتبر نشطاً في البحث عن عمل وقادراً على أدائه حال توفره. (2005: 269, probst)

### أنواع البطالة :

#### هناك ثلاثة أنواع رئيسة للبطالة:

1. البطالة الدورية Cyclical Unemployment : ترتبط البطالة الدورية أساساً بالاقتصاد الحر من خلال وضع أو نشاط الدورة الاقتصادية للبلدان ومن أهم الخصائص التي تتميز بها الاقتصاد الحر التنوع وتقلب فترات النشاط الاقتصادي بين الصعود (التوسع) والهبوط (الانكماش). وذلك وفقاً للدورة الاقتصادية التي تعيشها دولة ما.

2. البطالة الاحتكاكية Frictional Unemployment: تشير مفهوم البطالة الاحتكاكية إلى طبيعة حالة التعطيل الناتجة عن عدم وجود حالة أتساق وتناسق بين طالب العمل وأرباب العمل وذلك من

حيث صعوبة عملية الاتصال والتواصل بين الطرفين نظراً لنقص أو انعدام المعلومات اللازمة للطرفين عن بعضهما البعض.

ويحدث ذلك عادة بسبب التنقلات السريعة والمستمرة من قبل طالب العمل بين المناطق والمدن مما يطيل الفترة الزمنية التي يمضيها كل من الطرفين في البحث عن الآخر. "زكي، 1997: 30"

3. البطالة الهيكلية: Structural Unemployment تعرف البطالة الهيكلية بأنها التعطل الناتجة عن واقع التغيرات وعدم الملائمة بين فرص التوظيف والعمل على المصاحبة الشبيهة. وقد يكون السبب في التغيرات وعدم الملائمة، بسبب التوسع في استخدام التقنية الحديثة والمسكنة في المؤسسات وتقليص الاعتماد على الأعمال المؤداة يدوياً والاستغناء عن الأيدي العاملة، ويكون مآلها البطالة.

### المجتمع والعينة

يتكون مجتمع الدراسة من رواد الأعمال في محافظة الطائف ولكبر حجم العينة إلا أننا حاولنا توزيع الاستبيانات عشوائياً على عدد من رواد الأعمال، مختلفين في أعمارهم ومستوياتهم التعليمية. وقد تم توزيع عدد (60) استبيان على رواد الأعمال الذين تم اختيارهم عشوائياً وهذه العينة مقارنة مع حجم العينة تعد ضعيفة ولكن تعتبر مؤشر عام يمكن تعميمه والاعتماد عليه. وقد اعتمد الباحث في جمع البيانات وتحليلها على الاستبيان وتحليلها من خلال البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) فقد استخدم الباحث المتوسطات الحسابية لتحديد متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة عن كافة الفقرات.

### بيانات الجزء الأول:

#### جدول (1) توزيع الاستبيانات

الاستبيانات	العدد	النسبة
الاستبيانات الموزعة	60	100%
الاستبيانات المسترجعة	58	96.7%
الاستبيانات التالفة	2	3.3%
الاستبيانات القابلة للتحليل	58	96.7%

شملت الاستبيانات الموزعة رواد الأعمال وطلاب خريجين، حيث نسبة الاستبيانات المسترجعة بلغت 96.7% من إجمالي الاستبيانات الموزعة وهي نسبة معقولة، أي بنسبة فاقد 3.3%.

#### جدول (2) توزيع الاستبيانات حسب الفئة العمرية

الفئة	العدد	النسبة
..... أقل من 30 سنة	12	20.7%
30 - أقل من 35 سنة	16	27.6%
35 - أقل من 40 سنة.	11	18%
40- أقل من 45 سنة	9	15.5%
45- أقل من 50 سنة	6	10.3%
50 - أقل من 55 سنة	4	6.9%

نلاحظ من الجدول أعلاه رقم (2) أن معظم رواد الأعمال تتراوح أعمارهم ما بين (25-40) سنة ويقبل عددهم في الفئة العمرية (45) سنة فأكثر.

## جدول (3) توزيع الاستبيانات حسب المستوى التعليمي

النسبة %	العدد	المستوى التعليمي
-	-	ابتدائي
3,10	6	متوسط
31%	18	ثانوي
2,55%	32	جامعي
5,3%	2	فوق الجامعي
-	-	أخرى

ونلاحظ من الجدول رقم (3) أن هنالك تفاوت في مستويات رواد الأعمال التعليمية، حيث أن نسبة 10.3% وأن نسبة 31% من الرواد من الثانوي، و55.2% من خريجي الجامعات، و3.5% دراسات عليا. حيث نلاحظ أن معظم رواد الأعمال من حملة الشهادات الجامعية

## جدول (4) توزيع الاستبيانات حسب الخبرة في العمل الريادي في المشروعات الصغيرة

النسبة	العدد	الفئة
3,29%	17	..... أقل من سنة
32%	19	1 - أقل من 3 سنوات
25%	15	3 - أقل من 5 سنوات.
12%	7	5- أقل من 10 سنوات
-	-	10- أقل من 20 سنوات

نلاحظ من الجدول رقم (4) توزيع الاستبيانات حسب الخبرة في العمل الريادي في المشروعات الصغيرة أن معظم رواد الأعمال 29.3% خبرتهم سنة فأقل، و32% منهم تتراوح خبرتهم بين (3-5) سنوات، وأن 25% من المستسقين تتراوح خبراتهم (3-5) سنوات و12% (5-10) سنوات. جدول (5) مؤشرات ريادة الأعمال والمشاريع الصغيرة وفقاً لرواد الأعمال:

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
06,3	3,15	1. لديك معرفة كاملة بمفهوم ومصطلح ريادة الأعمال والمشروعات الصغيرة.
00,3	0,15	2. تكونت لديك معرفة واسعة للقيام بالمشروع الريادي الناجح.
26,3	3,16	3. لديك القدرة على التنبؤ بالمستقبل والتفكير الاستراتيجي.
3,34	7,16	4. تتوفر لديك الثقة في قدرتك على إدارة المشروع الريادي الصغير بنجاح.
06,3	3,15	5. تتوفر لديك خبرة كافية عن كيفية تسويق المنتجات والخدمات.
34,3	7,16	6. هل تم اختيار فكرة المشروع المناسبة لك، ومدى الاستعداد والرغبة لأداء هذه الفكرة.
3,08	15,4	7. تتوفر لديك مهارات إدارية وسلوكية في التعامل مع الآخرين.
82,2	1,14	8. تم دراسة المشروع وفقاً لحاجات السوق وتحقق الفائدة لك وللجميع والفكرة واعدة بالنجاح.
3,13	5,15	9. هل تتوفر لديك قدرات مالية للقيام بالمشروع أم الاستعانة بمصادر تمويلية أخرى لتغطية تكاليف الإنتاج.
2,93	7,14	10. هل المشروع قادر على سد الفجوة على الطلب في السوق وما هي الخامات وأي الأساليب التكنولوجية والفنية المستخدمة.
3,5	5,17	11. هل سيحقق المشروع عائداً اجتماعياً يعود بالنفع على المنتج والمستهلك.
72,2	6,13	12. إن مشاريع الأعمال الصغيرة تمتاز بأن عدد موظفيها قليل وذلك بما يناسب مع حجمه.
06,3	3,15	13. تساهم قطاع ريادة الأعمال في تنمية المشاريع الصغيرة أو المتوسطة وخدمة المجتمع.
18,3	15,9	14. ثقافة المجتمع السعودي تشجع على ريادة الأعمال في المملكة.
06,3	4,16	15. تبذل جهوداً كبيراً لمساعدة رواد الأعمال على تخطيط الإنتاج وربطه بحاجة السوق.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
93،2	7،14	16. توجد وعي من قبل الرواد المبتدئين ومرتادي الأعمال بالمؤسسات الداعمة والراعية لهم.
72،2	6،13	17. تتوفر حاضنات الأعمال التي ترعى المشروعات الريادية الصغيرة في المرحلة الأولى وتقدم النصح والمشورة لمرتادي الأعمال.
74،2	13.7	18. إعطاء فرص تفضيلية لمشاريع شباب الأعمال في المنافسة الحكومية
24،3	2،16	19. المؤسسات التعليمية تدرج مناهج متخصصة تتناول ريادة الأعمال الصغيرة.
86،2	3،14	20. توجد برامج إعلامية متخصصة لدعم شباب الأعمال وتدفع الشباب نحو الإبداع في خلق فرص حقيقية
2.88	4،14	21. المناهج الدراسية تتسم بالمرونة وإمكانية تعديلها وفقاً للمتطلبات والاحتياجات المرحلية والمستقبلية.
36،3	8،16	22. إن زيادة الدخل مؤشر على اقتصاد غني يتمتع بمعدلات بقاء كبيرة للمشروعات الصغيرة، ومن ثم تزويد احتمالية التوظيف الذاتي.
36،3	8،16	23. للبطالة أثر سلبي على ريادة الأعمال مع عدم وجود فرص حقيقية.
36،3	8،16	24. المشروعات الريادية تستوعب عدد كبير من الخريجين الشباب.
2.6	13	25. توجد منظومة خاصة للبحث والتطوير لريادة الأعمال تتبناها وتدعمها الدولة.

- أن معظم رواد الأعمال تتراوح أعمارهم ما بين (25-40) سنة ويقل عددهم في الفئة العمرية (45) سنة فأكثر.
- هنالك تفاوت في مستويات رواد الأعمال التعليمية، حيث أن نسبة 10.3% متوسط وأن نسبة 31% من الرواد من الثانوي، و55.2% من خريجي الجامعات، و3.5% دراسات عليا. حيث نلاحظ أن معظم رواد الأعمال من حملة الشهادات الجامعية ولديهم المعرفة والمعلومات.
- معظم رواد الأعمال خبراتهم سنة فأقل بنسبة 29.3%، و32% منهم تتراوح خبراتهم بين (3-5) سنوات، و25% منهم تتراوح خبراتهم (3-5) سنوات و12% (5-10) سنوات.
- توجد وعي من قبل الرواد المبتدئين ومرتادي الأعمال بالمؤسسات الداعمة والراعية لهم.
- معظم رواد الأعمال ليس لديهم معرفة كاملة عن وجود حاضنات الأعمال التي ترعى المشروعات الريادية، وتقدم النصح والمشورة لهم.
- تساهم المشروعات الريادية في زيادة دخل الفرد بزيادة المخرجات الجديدة.
- الريادة تشجع على الإبداع والابتكار ومصدرا من مصادر التجديد.
- ثقافة المجتمع السعودي تشجع على ريادة الأعمال.
- للبطالة أثر إيجابي، حيث يمكن للمشروعات الريادية الحصول على العمالة بتكلفة منخفضة.
- للبطالة أثر سلبي على ريادة الأعمال مع عدم وجود فرص حقيقية.
- النضج الفكري والإبداعي لرواد الأعمال من خريجي الجامعات أكبر مقارنة مع المستويات الأخرى (الثانوي، المتوسط).
- رواد الأعمال لديهم المعرفة والقدرة على التنبؤ بالمستقبل والتخطيط الاستراتيجي ولديهم فكرة جيدة عن تسويق منتجاتهم.
- هناك بعض الصعوبات التي تواجه المشروعات الريادية في بدايتها متمثلة في التمويل والبيروقراطية وحقوق الملكية.
- لا توجد برامج إعلامية متخصصة لدعم شباب الأعمال وتدفعهم للإبداع وخلق فرص جديدة.
- خريجي الجامعات هم الأكثر نضجاً في المشروعات الريادية، حيث تشتمل على المقررات الدراسية الجامعية عن المشروعات الصغيرة وريادة الأعمال.
- المشروعات الريادية تستوعب عدد كبير من الخريجين الشباب السعوديين في إطار السعودة.

## إثبات فرضيات البحث:

الفرضية الأولى: هناك معرفة كبيرة بريادة الأعمال في منطقة الطائف.

جدول (6) مؤشرات معرفة رواد الأعمال بريادة الأعمال والمشاريع الصغيرة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
06٠3	3٠15	1. لديك معرفة كاملة بمفهوم ومصطلح ريادة الأعمال والمشروعات الصغيرة.
00٠3	00٠15	2. تكونت لديك معرفة واسعة للقيام بالمشروع الريادي الناجح.
26٠3	3٠16	3. لديك القدرة على التنبؤ بالمستقبل والتفكير الاستراتيجي.
3.34	7٠16	4. تتوفر لديك الثقة في قدرتك على إدارة المشروع الريادي الصغير بنجاح.
06٠3	3٠15	5. تتوفر لديك خبرة كافية عن كيفية تسويق المنتجات والخدمات.
34٠3	7٠16	6. هل تم اختيار فكرة المشروع المناسبة لك، ومدى الاستعداد والرغبة لأداء هذه الفكرة.
3.08	15.4	7. تتوفر لديك مهارات إدارية وسلوكية في التعامل مع الآخرين.
82٠2	11٠14	8. تم دراسة المشروع وفقاً لحاجات السوق وتحقق الفائدة لك وللجميع والفكرة واعدة بالنجاح.

الجدول أعلاه يؤكد صحة الفرضية أن هناك معرفة كبيرة بريادة الأعمال لدى رواد الأعمال في منطقة الطائف. حيث تتوفر للرواد معرفة بريادة الأعمال (3.6) والقدرة على التنبؤ بالمستقبل والتفكير الاستراتيجي (3.00) والقدرة على إدارة المشروع الريادي ولديهم خبرة كافية عن تسويق المنتجات الجديدة المبتكرة التي تلبي احتياجات العميل.

الفرضية الثانية: إنشاء المشروعات الصغيرة والمتوسطة له تأثير إيجابي في الحد من مشكلة البطالة.

جدول (7) إنشاء المشروعات الصغيرة والمتوسطة له تأثير إيجابي في الحد من مشكلة البطالة.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
3.13	5٠15	9. هل تتوفر لديك قدرات مالية للقيام بالمشروع أم الاستعانة بمصادر تمويلية أخرى لتغطية تكاليف الإنتاج.
2.93	7٠14	10. هل المشروع قادر على سد الفجوة على الطلب في السوق وما هي الخامات وأي الأساليب التكنولوجية والفنية المستخدمة..
3.5	5٠17	11. هل سيقوم المشروع عائداً اجتماعياً يعود بالنفع على المنتج والمستهلك.
72٠2	6٠13	12. إن مشاريع الأعمال الصغيرة تمتاز بأن عدد موظفيها قليل وذلك بما يناسب مع حجمه.
06٠3	3٠15	13. تساهم قطاع ريادة الأعمال في تنمية المشاريع الصغيرة أو المتوسطة وخدمة المجتمع.
18٠3	15.9	14. ثقافة المجتمع السعودي تشجع على ريادة الأعمال في المملكة.
06٠3	4٠16	15. تبذل جهوداً كبيراً لمساعدة رواد الأعمال على تخطيط الإنتاج وربطه بحاجة السوق.
93٠2	7٠14	16. توجد وعي من قبل الرواد المبتدئين ومرتادي الأعمال بالمؤسسات الداعمة والرعاية لهم
72٠2	6٠13	17. تتوفر حاضنات الأعمال التي ترعى المشروعات الريادية الصغيرة في المرحلة الأولى وتقدم النصيحة والمشورة لمرتادي الأعمال.
74٠2	13.7	18. إعطاء فرص تفضيلية لمشاريع شباب الأعمال في المنافسة الحكومية
24٠3	2٠16	19. المؤسسات التعليمية تدرج مناهج متخصصة تتناول ريادة الأعمال الصغيرة.
86٠2	3٠14	20. توجد برامج إعلامية متخصصة لدعم شباب الأعمال وتدفع الشباب نحو الإبداع في خلق فرص حقيقية.

الجدول (8) إنشاء المشروعات الصغيرة والمتوسطة له تأثير إيجابي في الحد من مشكلة البطالة  
الجدول (9). نلاحظ أن :

- ثقافة المجتمع السعودي تشجع على ريادة الأعمال.
- للبطالة أثر إيجابي، حيث يمكن للمشروعات الريادية الحصول على العمالة بتكلفة منخفضة.
- للبطالة أثر سلبي على ريادة الأعمال مع عدم وجود فرص حقيقية.
- النضج الفكري والإبداعي لرواد الأعمال من خريجي الجامعات أكبر مقارنة مع المستويات الأخرى (الثانوي، المتوسط).

### الفرضية الثالثة: يمتلك خريجو الجامعات المعرفة اللازمة لإنشاء المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

الجدول (8) يمتلك خريجو الجامعات المعرفة اللازمة لإنشاء المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
2.88	4،14	21. المناهج الدراسية تتسم بالمرونة وإمكانية تعديلها وفقاً للمتطلبات والاحتياجات المرحلية والمستقبلية.
36،3	8،16	22. إن زيادة الدخل مؤشر على اقتصاد غني يتمتع بمعدلات بقاء كبيرة للمشروعات الصغيرة، ومن ثم تزويد احتمالية التوظيف الذاتي.
36،3	8،16	23. للبطالة أثر سلبي على ريادة الأعمال مع عدم وجود فرص حقيقية.
36،3	8،16	24. المشروعات الريادية تستوعب عدد كبير من الخريجين الشباب.
2.6	13	25. توجد منظومة خاصة للبحث والتطوير لريادة الأعمال تتبناها وتدعمها الدولة.

الجدول (8) يمتلك خريجو الجامعات المعرفة اللازمة لإنشاء المشروعات الصغيرة والمتوسطة، خريجي الجامعات هم الأكثر نضجاً في المشروعات الريادية، حيث تشتمل على المقررات الدراسية الجامعية عن المشروعات الصغيرة وريادة الأعمال. والمشروعات الريادية تستوعب عدد كبير من الخريجين الشباب السعوديين في إطار السعودية. وهذا يؤكد صحة الفرضية أن يمتلك خريجو جامعة الطائف المعرفة اللازمة لإنشاء المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

### النتائج والاستنتاجات

حاولت الدراسة التعرف على دور المشروعات الصغيرة تقليل البطالة وبعد تحليل البيانات ومناقشتها توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية متمثلة في (النوع، العمر، المستوى التعليمي، وبين ريادة الأعمال في المشروعات الصغيرة.
2. أتضح من خلال بيانات الدراسة الميدانية أن للمستوى التعليمي دور في إنجاح المشروعات الريادية الصغيرة. هنالك تفاوت في مستويات رواد الأعمال التعليمية، حيث أن نسبة 10.3% متوسط وأن نسبة 31% من الرواد من الثانوي، و55.2% من خريجي الجامعات، و3.5% دراسات عليا. حيث نلاحظ أن معظم رواد الأعمال من حملة الشهادات الجامعية ولديهم المعرفة والمعلومات.
3. معظم رواد الأعمال خبراتهم سنة فأقل بنسبة 29.3%، و32% منهم تتراوح خبراتهم بين (3-5) سنوات، و25% منهم تتراوح خبراتهم (3-5) سنوات و12% (5-10) سنوات. - كما أن معظم رواد الأعمال تتراوح أعمارهم ما بين (25-40) سنة ويقبل عددهم في الفئة العمرية (45) سنة فأكثر.
4. توجد وعي من قبل الرواد المبتدئين ومرتادي الأعمال بالمؤسسات الداعمة والراعية لهم.

5. معظم رواد الأعمال ليس لديهم معرفة كاملة عن وجود حاضنات الأعمال التي ترعى المشروعات الريادية، وتقدم النصح والمشورة لهم.
6. تساهم المشروعات الريادية في زيادة دخل الفرد بزيادة المخرجات الجديدة.
7. الريادة تشجع على الإبداع والابتكار ومصدرا من مصادر التجديد.
8. ثقافة المجتمع السعودي تشجع على ريادة الأعمال.
9. للبطالة أثر إيجابي، حيث يمكن للمشروعات الريادية الحصول على العمالة بتكلفة منخفضة.
10. للبطالة أثر سلبي على ريادة الأعمال مع عدم وجود فرص حقيقية.
11. النصح الفكري والإبداعي لرواد الأعمال من خريجي الجامعات أكبر مقارنة مع المستويات الأخرى (الثانوي، المتوسط).
12. رواد الأعمال لديهم المعرفة والقدرة على التنبؤ بالمستقبل والتخطيط الاستراتيجي ولديهم فكرة جيدة عن تسويق منتجاتهم.
13. هناك بعض الصعوبات التي تواجه المشروعات الريادية في بدايتها متمثلة في التمويل والبيروقراطية وحقوق الملكية.
14. لا توجد برامج إعلامية متخصصة لدعم شباب الأعمال وتدفعهم للإبداع وخلق فرص جديدة.
15. خريجي الجامعات هم الأكثر نضجاً في المشروعات الريادية، حيث تشتمل على المقررات الدراسية الجامعية عن المشروعات الصغيرة وريادة الأعمال.
16. المشروعات الريادية تستوعب عدد كبير من الخريجين الشباب السعوديين في إطار العودة.

#### التوصيات:

- اعتمادا على النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة يوصي الباحثان بما يلي:
  - أ. على الدولة أن تشجع على قيام المشروعات الريادية وتوفير الدعم المالي والفني.
  - ب. تبسيط الإجراءات الإدارية وإزالة المعوقات التي تواجه رواد الأعمال الحاليين والمحتملين.
  - ج. نشر ثقافة الوعي والمعرفة عن المشروعات الريادية والفرص المتاحة وتدريب الرواد المبتدئين ومرتادي الأعمال وتعريفهم بالمؤسسات الداعمة والراعية لهم.
  - د. يجب أن تتوفر حاضنات الأعمال التي ترعى المشروعات الريادية الصغيرة في المرحلة الأولى وتقدم النصح والمشورة لمرتادي الأعمال.
  - هـ. إعطاء فرص تفضيلية لمشاريع شباب الأعمال في المنافسة الحكومية.
  - ت. الجامعات والمؤسسات التعليمية يجب أن تدرج مناهج متخصصة تتناول ريادة الأعمال الصغيرة.
  - ث. ضرورة أن تتسم المناهج الدراسية بالمرونة وإمكانية تعديلها وفقاً للمتطلبات والاحتياجات المرورية والمستقبلية.
  - و. توفير برامج إعلامية متخصصة لدعم شباب الأعمال وتدفع الشباب نحو الإبداع في خلق فرص حقيقية.
  - ل. إيجاد منظومة خاصة للبحث والتطوير لريادة الأعمال تتبناها وتدعمها الدولة.
  - ك. الدراسة استطلاعية ولذا فإن حجم العينة ضعيفة، فيجب توسيعها ليشمل عينة أكبر والوصول إلى نتائج متميزة تفيد المشروعات الريادية بالمملكة والمنطقة العربية.
  - و. القيام بدراسات تتعلق بدور المشروعات الصغيرة الريادية في الحد من البطالة والمساهمة في التنمية الاقتصادية المستدامة.

## المراجع:

1. النجار، فايز جمعة، والعلوي، عبد الستار، (2006)، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، عمان، دار الحامد.
2. السكارنة، بلال خلف، (2008)، الريادة وإدارة منظمات الأعمال الأردن. دار المسيرة
3. العلي، عبد الستار، (2002) الريادة (المقدمة والمدخل) ورقة عمل قدمت إلى مؤتمر الريادة في الأردن، 15 كانون الثاني برعاية الأعلى للعلوم والتكنولوجيا.
4. برنوطي، سعاد نايف، (2005)، إدارة الأعمال الصغيرة إبعاد الريادة، عمان، الأردن.
5. أوكيل، سعيد، 2003، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994، ص 46-48.
6. النجار، فايز، العلي، عبد الستار، (2006) الريادة والأعمال الصغيرة، دار حامد
7. الذين، منصور ومراد (2007)، ناصر، دور المشروعات الصغيرة في تقليص الفقر، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الاقتصادي السابع، جامعة اليرموك، الأردن.
8. مسعود، جبران، (1995) معجم لغوي عصري، دار العلم للعلوم والتكنولوجيا المجلات -
9. طوابية، أحمد، (2010) القرض المصغر ودوره في مكافحة الفقر مجلة دراسات اقتصادية، مركز البصيرة، العدد 16، جويلية، الجزائر.
10. حسين، ميسون، 2013، الريادة في منظمات الأعمال مع الإشارة لتجربة بعض الدول مجلة جامعة بابل، المجلد 21، العدد، 2، 2013.
11. يوسف، حميد، (2007) المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحديات العولمة، مجلة جديد الاقتصاد، الجمعية الوطنية للاقتصاديين الجزائريين، الجزائر.
12. نجم، نجم عبود، (2003) إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
13. توفلر، ألفين (1990)، ترجمة عصام الشيخ قاسم، الموجة الثالثة، بنغازي، الدار الجماهيرية.
14. عبيدات، محمد إبراهيم، (2004)، تطوير المنتجات الجديدة، (مدخل سلوكي)، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
15. فريم، ديفيدسون فريم، تعريب عبد الله كامل عبد الله (2003)، إدارة المشروعات في المؤسسات، الرياض، العبيكان، الطبعة الأولى.
16. عبد الحميد مصطفى أبو ناعم (2002)، إدارة المشروعات الصغيرة، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع.
17. عايدة رزق الله، إدارة المشروعات الصغيرة في مواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين، ندوة تنمية المشروعات الصغيرة وتوسيع قاعدة رجال الأعمال في مصر، القاهرة، جامعة عين شمس، سبتمبر 1997م.
18. هند عبد الرحمن الرياح، وأن تأسيس مشروعك الآن، القاهرة، دار اقرأ للنشر والتوزيع، 2011م.
19. نبيل محمد شلبي، أبدأ مشروعك ولا تتردد، الدمام، مكتبة الملك فهد الوطنية، الطبعة السادسة، دن.
20. نبيل محمد شلبي، (2004) دور حاضرات المشروعات الصغيرة في دعم الإبداع العربي، مجلة آفاق الاقتصادية العدد 97، جامعة دبي، ص 123-124
21. محمد عبد الله البكر، (2004) أثر البطالة في البناء الاجتماعي، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الكويت، المجلد 32، العدد 2.
22. عبد الكريم، البشير، تصنيفات البطالة ومحاولة قياس الهيكلية والمحبطة منها، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد الأول، 2004، ص: 152.
23. رمزي، زكي، 1997 الاقتصاد السياسي للبطالة، مجلة عالم المعرفة، العدد 226، الكويت، أكتوبر، ص: 39.
21. A Strategic Management & Entrepreneurship، [http://media.wiley.com/product\\_data/excerpt/53/04712305/0471230553-1.pdf](http://media.wiley.com/product_data/excerpt/53/04712305/0471230553-1.pdf)، (2003)
22. Don Harvey، Donld R. Brawn 2000، An Experinatioal Approach To Organization Development 6<sup>th</sup> prentice Hall New York USA.
23. Davidson 2000 Entrepreneurship Strategy Soloam management Review Issue I.WW.
- Griffin، 2005 Management 6 edition Houghton Mifflin Company.USA 24
- Sue Birley Doiel F. Muzyka 2001 Mastering Entrepreneurship.prentice Hall person Education Limited. USA
25. Laird W. Mealiea and G. P. Latham (1996): Skills for managerial success، Irwin، Chicago.
26. Crawford، C. Merle (2001): New Products management، the University of Michigan.
27. Allan J. Magraph G. Hardy (1999): Building customer relationship، Business Horizons.
28. Adcroft، A.، R، Willis، & D. Spinder (2004): Missing the point? Management education and entrepreneurship.
29. Thomas W. Zimmerer & Norman M Scarborough، "Essentials of Entrepreneurship & Small Business Management"، (4<sup>th</sup> éd، Pearson Prentice Hall، New Jersey، 2005)، p 3.

## نموذج مقترح لنظام التخطيط الاستراتيجي

منهل عزيز محمود الخباز<sup>(1)</sup>

**المخلص:** إستهدفت الدراسة عرض وإختيار نموذج مقترح لنظام التخطيط الإستراتيجي. وقد تضمن النموذج متغيرات تصميم النظام والمتغيرات التنظيمية أو متغيرات محتوى النظام ومتغيرات تقييم فعالية النظام. وقد شملت متغيرات التصميم سبعة متغيرات أساسية هي خصائص الأهداف، والإهتمام بالجوانب الداخلية، والإهتمام بالجوانب الخارجية، وفلسفة الرقابة ومدى شمولية التخطيط، ودرجة المشاركة في التخطيط، ودرجة مرونة الخطط. بينما شملت المتغيرات التنظيمية درجة الدعم والتأييد للتخطيط، والموارد المتاحة للتخطيط. وشملت متغيرات تقييم نظام التخطيط ستة معايير للتقييم هي تحسين الأداء في الأجل القصير، وتحسين الأداء في الأجل الطويل، والتنبؤ بالمستقبل، وتجنب أو حل المشكلات، والتفوق على المنافسين، ودرجة الرضا عن النظام، وتشير نتائج إختبار نموذج الدراسة إلي قدرة النموذج علي التمييز بين نظم التخطيط الفعالية وغير الفعالية بالنسبة لأربعة معايير من بين المعايير الستة التي شملتها الدراسة. كما أوضحت النتائج إختلاف الأهمية النسبية لخصائص نظام التخطيط وفق لمعيار التقييم المستخدم وقد تم مناقشة دلالات ومحدوديات الدراسة وكذلك العديد من الدراسات المستقبلية.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الإستراتيجي، متغيرات تصميم النظام، المتغيرات التنظيمية، ومتغيرات تقييم فعالية النظام،

## Proposed Model for Strategic Planning system

*Manhal Azeez Mohmoud ALkhabbaz*

**Abstract:** The aim of this study was to select and present a proposed model of strategic planning system .The model included system design variables, organizational Variables and evaluating the efficiency of the system variables. The design variables has included seven main variables namely, objective characteristics, internal factors, external factors control philosophy, the degree of participation in planning and degree of flexibility of plans. Organization variables included support of planning and available for it evaluating systems variables included six standards for evaluation namely, improving performance in short term. And long term, prediction of future, and avoidance of problems. Outdo competitors and satisfaction with system. The result of testing the study model indicated that the model is able to differentiate between effective and ineffective planning systems as regard to four standards of the six standards included in the significant difference of the planning system characteristics in relation to the evaluation standard used. At so inculcators and limits of the study was discussed in addition to proposed future studies.

**Key words:** strategic planning, system design variables, organizational variables, evaluating system efficiency variables.

<sup>(1)</sup> دكتوراه التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات، manhal\_azeez@yahoo.com

## مقدمة

إن التغيرات السريعة في بيئة الأعمال، وزيادة حدة المنافسة، والتقدم التكنولوجي الكبير، والتغير في هيكل ومهارات الموارد البشرية وتغيير الظروف الاقتصادية والسوقية أدت إلى إهتمام المنظمات بدرجة أكبر بالقضايا المتعلقة بالإستراتيجية والمنافسة. ولذلك فإن هناك إهتمام متزايد في الأبحاث النظرية والعملية بالعلاقات بين الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي والبيئة والأداء التنظيمي علي سبيل المثال & (Porter, 1980; Mintzberg Mctluh, 1985; Higgins. 1991; Sim & Teoh, 1997). ظهرت مجموعة من الدراسات السابقة وجود تأثير إيجابي للتخطيط الاستراتيجي علي الأداء التنظيمي أي أن التخطيط الإستراتيجي يسهم في تحسين مستوي الأداء التنظيمي. بينما أظهرت مجموعة أخرى من الدراسات عدم وجود علاقة بينهما (Kukalis, 1991) ويمكن أن يرجع هذا التناقض في النتائج إلي ضعف في منهجية بعض الدراسات السابقة لأنها إعتمدت علي إجراء مقارنات عامة بين المنظمات التي لديها تخطيط إستراتيجي رسمي وتلك التي ليس لديها تخطيط رسمي , أو لأنها إعتمدت علي إستخدام المعايير المالية فقط لقياس الأداء التنظيمي. كما قد يرجع التناقض في النتائج إلي بعض الدراسات السابقة لم تأخذ في الحسبان. الظروف المختلفة التي توجة كل منظمة. (Kukalis, 1991).

وتتمثل الوظائف الأساسية للتخطيط الإستراتيجي في إنتاج خطط تنظيمية متكاملة وطويلة الأجل وفي تنمية قدرة المنظمة علي مدي الطويل في التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية بما يخدم الأهداف التنظيمية (Lorange, 1980; Lorange & Vancil, 1997 Kukalis, 1991, Oktemgil & Greenly 1997).

غير أن الدراسات الحديثة قد أضافت أبعادا جديدة للوظائف والنتائج المتوقعة من التخطيط الإستراتيجي حيث يشير (Pfeiffer, Goodsten & Nolan 1994)

إلي ان الدور المتوقع للتخطيط الإستراتيجي يمتد من إعداد رؤية للمستقبل إلي محاولة تشكيل وصياغة المستقبل من خلال التأثير علي الظروف والبيئة الخارجية بما يخدم مصالح المنظمة. ويعني ذلك أن يسهم نظام التخطيط الإستراتيجي بدور إيجابي ونشط في بناء مستقبل المنظمة, بدلا من الإقتصار علي الإسهام في إعداد المنظمة لمواجهة التغيرات المستقبلية المتوقعه. كما يمكن أن يتوقع أن يسهم نظام التخطيط الإستراتيجي في عمليات التعلم التنظيمي Organizational Learning والذي يعرف بأنه القدرة علي المحافظة علي وتحسين الأداء التنظيمي بناء علي توفير المعلومات وتكوين الخبرات. (Hubed, 1991; Nevis, Di Belle & Gould, 1997) وتتضمن عمليات التعلم التنظيمي مراحل محددة هي: (1) إمتلاك المعرفة: تتضمن المهارات, والعلاقات والمعلومات. (2) المشاركة في المعرفة: إتاحة المعرفة لأعضاء المنظمة. (3) استغلال المعرفة: الاستفادة من المعرفة في الظروف الحالية وللبناء للمستقبل (Nevis et al. 1997). ومن الممكن أن يسهم نظام التخطيط الاستراتيجي في جميع المعلومات وتحولها إلي معارف إتاحتها متوقعة في جميع مراحل التعلم التنظيمي.

وتركز هذه الدارسة علي استخدام منهجية تمكن من التحديد المتكامل لخصائص نظام التخطيط الإستراتيجي وعلي إستخدام معايير متعددة لتقييم النظام تشمل المعايير المالية وغير المالية. وبالتالي فإن الدراسة تحاول معالجة بعض جوانب الضعف في الدراسات السابقة والتي اقتصررت علي مفهوم بسيط للتخطيط الإستراتيجي, باستخدام عدد محدود من الخصائص أوبالاعتماد علي المعايير المالية فقط لتقديم النظام. وتكتسب الدراسة أهميتها من أهمية الإسهامات المتوقعة من نظم التخطيط الإستراتيجي الفعالة, والتي تشمل إعداد الخطط الطويلة الأجل, وزيادة قدرة المنظمة علي التكيف مع البيئة الخارجية, وتمكين المنظمة من تشكيل المستقبل من خلال التأثير الفعال علي البيئة الخارجية وتنمية قدرة المنظمة علي التعلم وتؤدي هذه الإسهامات إلي تحقيق الأهداف التنظيمية وتطوير الأداء. كما أن الدارسة قد تسهم في توجيهه جهودات تصميم نظم التخطيط الإستراتيجي من خلال التحديد المتكامل لخصائص هذه النظم.

## أهداف الدراسة:

1- تقديم نموذج لنظام التخطيط الإستراتيجي يعتمد علي نتائج الدراسات السابقة في مجالات الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي بحيث يشمل النموذج الخصائص الهامة لهذا النظام.

2- اختبار قدرة النموذج علي التمييز بين نظم التخطيط الإستراتيجي الفعالة وغير الفعالة من خلال إستخدام النموذج في إجراء دراسة مقارنة هذه النظم.

## نموذج نظام التخطيط الاستراتيجي

يتضمن النموذج المقترح لنظام التخطيط الإستراتيجي متغيرات خاصة بتصميم النظام، ومتغيرات خاصة بالعوامل التنظيمية أو متغيرات المحتوي Conterxual Variables ومتغيرات تقييم فعالية النظام. وسوف تناقش فيما يلي هذه المتغيرات وكذلك نوضح التأييد الذي تتمتع به هذه المتغيرات في دراسات الإستراتيجية. وتشمل متغيرات التصميم: (1) خصائص الأهداف. (2) درجة الإهتمام بالجوانب الداخلية (البيئة الداخلية للمنظمة) عند التخطيط. (3) درجة الإهتمام بالجوانب الخارجية (البيئة الخارجة للمنظمة) عند التخطيط. (4) فلسفة الرقابة علي الخطط. (5) مدي شمولية التخطيط. (6) درجة المشاركة في التخطيط. (7) درجة مرونة الخطط.

وتشمل المتغيرات التنظيمية أو متغيرات المحتوي درجة الدعم والتأييد للتخطيط، وحجم الموارد المتاحة للتخطيط.

وتشمل متغيرات تقييم نظام التخطيط الإستراتيجي تحسين الأداء في الأجل القصير، وتحسين الأداء في الأجل الطويل، والتنبؤ بالمستقبل، وتجنب أحل المشكلات، والإسهام في التفوق علي المنافسين، ودرجة الرضا عن النظام.

## متغيرات تصميم نظام التخطيط الاستراتيجي

(1) **خصائص الاهداف:** وتشمل خصائص الأهداف درجة مناسبة ووضوح الأهداف (King, 1983; Reid, 1992, Blasoneier & Brone, 1990) وتوافر مجموعة جيدة من المقاييس لتحديد درجة التقدم في تحقيق الأهداف، والاتفاق علي تطبيقها (Russel, 1997; Stenzal, 1998; Simons & Davila, 1997) وتوصي هذه الأهداف لجميع أعضاء المنظمة ومحاولة تحقيق الأنفاق عليها (Atkinson & MeFringell; O'Brien, 1997)

(2) **الاهتمام بالجوانب الداخلية:** يشمل الإهتمام بالجوانب الداخلية مراعاة الخصائص والقدرات والإمكانات الخاصة بالبيئة الداخلية للمنظمة وذلك لتحديد نقاط القوة والضعف في المنظمة وذلك لإستفادة من جوانب القوة أو تحديد من جوانب الضعف (David, 1997). ولإعداد المنظمة للإستجابة بطريقة مناسبة للتحديدات من البيئة الخارجة للمنظمة، ولتحقيق مستوي مناسب في التكيف مع هذه البيئة (Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990) وضمان توافر الاتساق الداخلي بين الوظائف والوحدات التنظيمية لتحقيق مستويات الأداء التنظيمي المرغوب (Kukalis 1989) ولتشجيع التعلم التنظيمي (Kaplan & Norton 1997).

(3) **الاهتمام بالجوانب الخارجية:** تشير مراجعات الدراسات في مجال الإستراتيجية إلي أهمية دراسة البيئة الخارجية للمنظمة وذلك لتحقيق التنظيمي مع هذه البيئة وللاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب المخاطر والتهديدات ولتحقيق الاهتمام الملائم بالعملاء حتي تحقق المنظمة أهدافها (علي سبيل المثال، Grant, 1982; Mintzberg & Miller, 1980; Porter, 1991; Veliyath Shortell, 1993, David & Shortell, 1997; Kaplan & Norton, 1997; Sim & Teoh, 1997)

(4) **فلسفة الرقابة:** إهتمت الدراسات في مجال الإستراتيجية حديثا بدراسة العلاقة بين الإستراتيجية والرقابة (متابعة تنفيذ الخطط) (Sim & Teoh, 1997) وقد شملت خصائص النظام الرقابي الفلسفة الأساسية من حيث التركيز علي تحسين الأداء في مقابل التركيز علي تحديد الأخطاء.

كما شملت خصائص خاصة بمعدلات إنتاج تقارير المتابعة ودرجة شمولية الرقابة. وبصفة عامة تشير نتائج هذه الدراسات إلى أهمية العلاقة بين الإستراتيجية وبين الرقابة (Simons, 1987.1990, Sim & Teoh, 1997)

**(5) مدي شمولية التخطيط:** أكدت العديد من الدراسات على أهمية شمولية وتكامل التخطيط علي مستوي الوظائف المختلفة (Ramanujam et al. 1986; a,b simons, 1987) وقد أو ضحت دراسة (Sim & Teoh (1997) أهمية أن يشمل التخطيط الجوانب المالية , والتخطيط لخدمة العملاء, والتخطيط للعمليات الداخلية, والتخطيط للنمو والتخطيط للتعلم التنظيمي. كما أو ضحت دراسة (Schien (1996) أهمية أن يشمل التخطيط الجوانب المالية, والتخطيط لخدمة العملاء, والتخطيط للعمليات الداخلية, والتخطيط للنمو والتخطيط للتعلم التنظيمي. كما أو ضحت دراسة (Schien (1996) أهمية التخطيط في مجال الثقافات المختلفة داخل المنظمة والتي حددها بثقافة التنفيذ (وهي الثقافة الخاصة بالفائمين علي تنفيذ الأعمال) والثقافة الهندسية (وهي الثقافة الخاصة بالمسؤولين عن استخدام تكنولوجيا المنظمة) والثقافة الهندسية (وهي الثقافة الخاصة بالجهاز بالمسؤولين عن إستخدام تكنولوجيا المنظمة) والثقافة الإدارية (وهي الثقافة الخاصة بالجهاز الإداري للمنظمة والتي تشمل في إطارها الإهتمام بعناصر البيئة الخارجية للمنظمة). وقد أكد Schien في دراسة علي أهمية التكامل بين الثقافات وأهمية تنمية التعلم المشترك فيما بينها. وإهتمت الدراسات في مجال الإستراتيجية بالتأكيد علي المشاركة لكل أعضاء المنظمة في إعداد الخطط الإستراتيجية, بما يساعد علي التزام أعضاء المنظمة بالتنفيذ الفعال لهذه الخطط (Edgley, 1990;chakravarthy, 1997; Atkinson& Mcgrindell,1997). كما إهتمت الدراسات في مجال الإستراتيجية بتحديد أساليب فعالة بضمان المشاركة في إعداد الخطط لضمان إسهام كل أعضاء المنظمة في ذلك. (Purser & Cibana, 1997).

**(6) درجة مرونة الخطط:** أكدت العديد من الدراسات في مجال الإستراتيجية علي أهمية مرونة الخطط من حيث وجود بدائل إستراتيجية وإمكانية تعديل الخطط حتي يمكن للمنظمة التكيف مع التغيرات. والأحداث غير المتوقعة وللتعامل الناجح مع الدرجة العالية من عدم التأكيد في البيئات الخارجية للمنظمات (Edhley, 1990 ; Remanujam etal. 1986 a,b ; Blasmeier & Borne,. 1995; David, 1997)

### المتغيرات التنظيمية أو متغيرات المحتوى لنظام التخطيط الاستراتيجي:

**(1) درجة الدعم والتأييد للتخطيط:** تؤثر درجة الإهتمام بالتخطيط علي درجة فعالية نظام التخطيط الإستراتيجي. (King, 1983; Ramanujam etal. 1986 a,b; Veliyath & shortell, 1993). ولذلك يمكن أن نتوقع أن يتم تصميم التخطيط الفعالة في المنظمات التي تهتم بالتخطيط.

**(2) الموارد المتاحة للتخطيط:** أو ضحت الدراسات في مجال الإستراتيجية أهمية توافر الموارد اللازمة للتخطيط من حيث المخصصات المالية والأفراد المتخصصين والوقت الذي تخصصه الإدارة العليا والمديرون التنفيذيون للمشاركة في التخطيط بالنسبة لتحقيق الفعالية لنظم التخطيط الإستراتيجي (Kinh, 1983: Ramaunujam etal. 1986 (a.b); Veliyath & shortell, 1993). ويلخص الجدول رقم 1 الخصائص والمحتوى.

### متغيرات تقييم فعالية نظام التصميم الاستراتيجي.

يتضمن النموذج المقترح ستة متغيرات فعالية لتقييم فعالية نظام التخطيط الإستراتيجي. ويمكن تصنيف هذه التغيرات إلى ثلاثة مجموعات من المتغيرات. تتمثل المجموعة الأولى في المتغيرات المرتبطة بتحقيق الأهداف وهي تشمل تحسين الأداء في الأجل القصير, وتحسين الأداء في الأجل الطويل والتنبؤ بالمستقبل, وتجنب أو حل المشكلات. وتشمل المجموعة الثانية متغيرا

واحدا هو درجة إسهام نظام التخطيط الإستراتيجي في التفوق علي المنافسين وهي مجموعة تعكس الأداء النسبي أو المقارن للمنظمة, فقد تحقق المنظمة أهدافها ومع ذلك

جدول(1). خصائص نظام التخطيط الإستراتيجي.

الدراسات السابقة المؤيدة	الوصف	المتغيرات
King(1983)Blasmeier& Brone (1990) Reid (1992) Russell(1997) Stenzel& stenzel (1997) Atinson& McGrindell (1997)	واضحة كمية متفق عليها كاساس للتقييم	متغيرات التعميم 1- خصائص الأهداف
Kukalis (1989) Kohli& jaworski (1990) Narver& slater (1990) David (1997) Kaplan& Norton (1997)	تحديد نقاط الضعف والقوة الاتساق الداخلي ومراعاة إمكانات المنظمة	2-الاهتمام بالجوانب الداخلية
Porter(1980) Mintzberg& McHugh(1985) Miller (1987) Grant (1991) David (1997) Veliyath& Shirtell (1993) Kaplan & Norton (1997)	تحديد الفرص والمخاطر الاهتمام بالعملاء التكيف التنظيمي	3-الاهتمام بالجوانب الخارجية
Simons (1987, 1990) Sim & Teoh (1997)	درة التركيبي علي تحسين الأداء في مقابل التركيز علي كشف الأخطاء	4- فلسفة الرقابة
Rananujam etal (1986, a,b) Simons (1987) Schien (1996) Sim & Teoh (1997)	شمول وتكامل التخطيط علي مستوي وظائف المنظمة	5- مدي شمولية التخطيط
Edhley (1990) Chakravarthy (197) Atknsn &MCGrindell(1997)	إتاحة الفرصة لأعضاء المنظمة لمعرفة ما يجرى والتأثير علي الخطط	6- درجة المشاركة في التخطيط
King (1983) Ramanujam etal (1986,a,b)	درجة الاهتمام بأنشطة ال تخطط	المتغيرات التنظيمية (متغيرات المحتوي) 1- درجة الدعم والتأييد لتخطط
King (1983) Ramanujam etal. (1986, ab)	حجم الموارد المتاحة من مخصصات أفراد والوقت الذي تخصصه الإدارة العليا وكذلك الوقت الذي يخصصه والمديرين التنفيذيين	الموارد المتاحة لتخطط

### عينة الدراسة:

استهدفت الدراسة الحصول علي بيانات عن نظم التخطيط الاستراتيجي للمنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم وايضا كبيرة الحجم في جمهورية العراق. وترتكز الدراسة علي نظام التخطيط الاستراتيجي علي مستوي المنظمة ككل بالشركات من خلال الزيارات أو من خلال ممثلين عن الشركات في البرنامج التدريبية التي شارك في تنفيذها الباحث وأيضا توزيع إستمارات إستبيان.

### حدود الدراسة:

شملت عينة الدراسة منظمات متوسطة أو صغيرة الحجم وايضا منظمات كبيرة الحجم وبالتالي فإن النتائج التي تم التوصل إليها يمكن تعميمها بحذر علي هذه المنظمات الكبيرة عنها في المنظمات الصغيرة والمتوسطة. استخدمت الدراسة مقاييس إدراكية Perceptual لقياس فعالية نظم التخطيط الاستراتيجي أي أن مستوي الفعالية تحدد بناء علي رؤية وتقييم مفردات العينة. تم قياس متغيرات التصميم والمحتوي وكذلك متغيرات الفعالية في نفس الفترة الزمنية وبالتالي لا يمكن

استنتاج علاقات سببيه Causal relationships. حيث تطلب تلك العلاقات استخدام تصميم للدراسة على فترات متعددة longitudinal study حيث يسمح في تصميم بمرور فترة زمنية بين قياس متغيرات التصميم والمحتوي من ناحية وبين متغيرات الفاعلية حتى يمكن استنتاج السببية.

### التحليل الإحصائي ونتائج الدراسة

يتناول هذا الجزء عرض للتحليل ونتائج الدراسة فهو يتضمن الإحصاء الوصفي لخصائص نظام التخطيط الاستراتيجي، ولمعايير تقييم فعالية النظام وتحليل الثبات واختبارات فروض الدراسة تم إجراء التحليل الإحصائي باستخدام الحزمة الإحصائية SPSS الإحصاء الوصفي ومعاملات الثبات: يوضح الجدول رقم 2 المتوسطات والانحراف المعياري ومعاملات الثبات لمتغيرات التصميم والمتغيرات التنظيمية لنظام التخطيط الاستراتيجي. كما يوضح الجدول رقم 3 نفس المعلومات عن التغيرات تقييم فعالية نظام التخطيط الاستراتيجي.

جدول 2: المتوسطات، الانحرافات المعيارية، ومعاملات الثبات ومعاملات الارتباط لمتغيرات التصميم والمتغيرات لنظام التخطيط الاستراتيجي.

المتغيرات	المتوسط	الانحراف	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1- أهداف واضحة	3.7	1.1													
2- أهداف كمية	3.2	1.0	.24												
3- الأهداف أساس للرقابة	3.7	1.0	.30	.22											
4- الأهداف أساس التقييم	3.4	1.0	.24	.34	.35										
5- مجمع الأهداف	3.5	0.7	.67	.65	.69	.71	(.65)								
6- الاهتمام بالجوانب الداخلية	3.6	9.	.27	.26	.36	.36	.46	(.78)							
7- الاهتمام بالجوانب الخارجية	3.3	0.9	.26	.49	.32	.36	.52	.34	(.74)						
8- فلسفة الرقابة	3.9	1.1	.23	.31	.36	.26	.42	.31	.35	(.63)					
9- مدي شمالية التخطيط	3.5	0.9	.32	.29	.32	.21	.42	.42	.33	.43	(.68)				
10- درجة المشاركة	3.2	1.3	.26	.22	.30	.28	.39	.40	.35	.34	.38	(.80)			
11- مرونة الخطط	3.7	1.0	.27	.37	.38	.42	.53	.36	.41	.37	.43	.41	(.68)		
12- الدعم للتخطيط	3.3	2.3	.22	.16	12 <sup>(*)</sup>	.21	.26	.22	.22	.16	.43	.17	.13	(.82)	
13- الموارد المتاحة للتخطيط	3.3	0.9	.33	.26	.22	.28	.40	.34	.37	.24	.16	.20	.20	.27	(.72)

(أ) جميع معاملات الارتباط معنوية عند مستوي  $P=0.01$  أو أقل ماعدا الإشارة لغير ذلك.

(ب) يعني الارتباط غير معنوي.

(ج) الأرقام بين القوسين هي معاملا الثبات كرونباخ ألفا لمتغيرات التصميم والمتغيرات التنظيمية.

جدول 3: المتوسطات، الانحرافات المعيارية، ومعاملات الثبات ومعاملات الارتباط لمتغيرات تقييم نظام التخطيط الاستراتيجي

المتغيرات	المتوسط	الانحراف	1	2	3	4	5	6
-----------	---------	----------	---	---	---	---	---	---

تحقيق الأهداف							
					1.0	3.1	1-تحسين الأداء في الأجل القصير
				11 <sup>(*)</sup>	1.0	3.6	2-تحسين الأداء في الأجل الطويل
			.22	.14	1.1	3.2	3-التنبؤ بالمستقبل
		(.65)	.22	.26	.23	0.8	4-تجنب أو حل المشكلات
	(.73)	.19	.18	.25	.07-	1.1	الأداء النسبي
							5-التفوق على المنافسين
							الرضا عن النظام
(.76)	.23	.20	.07	.20	.13	0.7	6-درجة الرضا عن النظام

(أ) كل معاملات الارتباط معنوية عند مستوى 0.05.

(ب) ع م يعني الارتباط غير معنوي.

(ج) الأرقام بين القوسين هي معاملات الثبات كرونباخ الفا لمتغيرات تقييم نظام التخطيط الاستراتيجي.

وتتمتع المؤشرات المختلفة لمتغيرات الفعالية بمعاملات ثبات مقبولة حيث تراوحت هذه المعاملات بين 0.65\_0.76

## إختبارات الفروض

### 1-اختبار الفرض الأول:

يشير الفرض الأول للدراسة إلي وجود إختلافات معنوية في خصائص نظام التخطيط الإستراتيجي بين نظم التخطيط الفعالة ونظم التخطيط غير الفعالة. وقد اختار الباحث إستخدام أسلوب تحليل التمايز Discriminant analysis لإختيار الإختلافات في خصائص نظام التخطيط الإستراتيجي بين النظم لفعال وغير الفعالة وذلك لأن هذا الأسلوب لا تتأثر نتائجه بوجود معاملات إرتباط معنوية متوسطة الحجم بين متغيرات التصميم ومتغيرات المحتوى بعكس أسلوب تحليل الإنحدار الذي تتأثر نتائجه بذلك (Ramanujam et al. 1986,b) وقد عزز اختيار الباحث لأسلوب تحليل التمايز أن أحد الاهداف الأساسية للدراسة الحالية هو اختيار قدرة النموذج المقترح لنظام التخطيط علي التمييز بين النظم التي تختلف في مستوي فعاليتها , أي أن، التركيز هو علي التمييز وليس التنبؤ. وبطبيعة الحال فإن أسلوب تحليل الإنحدار يعتبر الأسلوب الأمثل في حالة التركيز علي التنبؤ أي في حالة التركيز علي قدرة خصائص نظام التخطيط الإستراتيجي علي التنبؤ بمستويات الفعالية للنظام وفقا لمعايير التقييم المختلفة. وقد تم تحديد مستوي فعالية نظم التخطيط الإستراتيجي بناء علي حساب الوسيط الحسابي Median وأعتبرت المنظمات التي تتفوق متوسطاتها علي الوسيط هي المنظمات الفعالية, وكذلك إعتبرت المنظمات التي تقل متوسطاتها عن الوسيط هي المنظمات غير الفعالة وذلك بالنسبة لكل متغير من متغيرات تقييم فعالية النظام. وقد تم تطبيق نموذج تحليل التمايز ست مرات, مره لكل متغير من متغيرات تقييم الفعالية. وقد شمل كل نموذج الثلاثة عشر متغيرا من متغيرات التصميم ومتغيرات المحتوى (النموذج الأساسي يحتوي علي سبعة متغيرات تصميم ومتغيرين تنظيميين, إلي أن متغير التصميم المرتبط بخصائص الأهداف قد تم تقسيمه إلي أربعة متغيرات وبالتالي بلغ عدد المتغيرات ثلاثة عشر متغير كما هو موضح في جدول رقم (2). وقد أوضحت نتائج تحاليل التمايز أن، دالة التمييز كانت معنوية بالنسبة لأربعة متغيرات تقييم لفعالية نظام التخطيط الإستراتيجي علي النحو التالي:

- 1- دالة التمييز: تحسين الأداء في الأجل القصير كانت قيمة  $Wilks \lambda = 0.86$  وهي معنوية عند مستوي  $P=0.0001$
- 2- دالة التمييز: تحسين الأداء في الأجل الطويل كانت قيمة  $Wilks \lambda = 0.95$  وهي معنوية عند مستوي  $p=0.047$
- 3- دالة التمييز: التنبؤ بالمستقبل كانت قيمة  $wilks \lambda = 0.98$  وهي غير معنوية  $P=0.13$

- 4- دالة التمييز: تجنب أو حل المشكلات كانت قيمة  $\lambda = 0.91$  Wilks وهي معنوية عند مستوى  $p=0.001$
- 5- دالة التمييز: التفوق علي المنافسين كانت قيمة  $\lambda = 0.98$  Wilks وهي غير معنوية  $p=0.16$
- 6- دالة التمييز درجة الرضا عن النظام كانت قيمة  $\lambda = 0.97$  wilks وهي معنوية عند مستوى  $p=0.008$  ومن ثم فإنه يمكن القول بأن النموذج المقترح نجح في التمييز بين النظم الفعالة وغير الفعالة بالنسبة لأربعة من متغيرات تقييم الفعالية, وهي تحسين الأداء في الأجل القصير , تحسين الأداء في الأجل الطويل, تجنب أو حل المشكلات, ودرجة الرضا عن النظام. بينما فشل النموذج في التمييز بين النظم الفعالة وغير الفعالة بالنسبة لمتغيرات التقييم التنبؤ بالمستقبل , والتفوق علي المنافسين. ويوضح الجدول رقم (4) تفاصيل عن نتائج تحليل التمايز تشمل حجم المجموعات للنظم الفعالة وغير الفعالة (عدد المفردات للمستقصي منهم) وقدرة دالة التمييز علي التصنيف الصحيح للمفردات ومعاملات التمييز النمطية المعنوية لدالة التمييز.

## جدول 4

نتائج تحليل التمايز لنظم التخطيط الاستراتيجي الفعالة وغير فعالة باستخدام متغيرات التصميم: تحقيق الأهداف , والأداء النسبي , ودرجة الرضا عن النظام

المعايير	تحقيق الأهداف				
	تحسين الأداء في الأجل القصير	تحسين الأداء في الأجل الطويل	التنبؤ بالمستقبل	تجنب أو حل المشكلات	التفوق علي المنافسين
حجم المجموعات					
مجموعه 1 : النظم غير الفعالة	120	93	125	73	91
مجموعه 2 : النظم الفعالة	87	114	82	134	116
النسبة المئوية للتصنيف الصحيح لدالة التمييز					
مجموعه 1	65.8	64.2	55.6	60.0	56.4
مجموعه 2	66.7	62.6	48.2	62.8	57.0
الكلية	666.2	63.3	52.8	61.8	56.7
المعاملات النمطية لدالة التمييز					
1-أهداف واضحة				.29	
2-أهداف كمية	.47				.77-
3-الأهداف أساس للرقابة		.45			
4-الأهداف أساس للتقييم		.42			
5-مجمع الأهداف	.63				
6-الاهتمام بالجوانب الداخلية			.40		1.0
7-الاهتمام بالجوانب الخارجية	.27-	.61			
8-فلسفة الرقابة	.59-		.55		
9-مدي شمالية التخطيط	.35-		.36		
10-درجة المشاركة	.28				
11 مرونة الخطط	.29	.98			
12-الدعم للتخطيط				.78	
13-الموارد المتاحة للتخطيط	.49	.37		.71	

وتشر مراجعة الجدول رقم 4 إلي أن خصائص تصميم والخصائص التنظيمية لنظام التخطيط الإستراتيجي قادرة علي تحقيق نسبة مئوية للتصنيف الصحيح بين 52.8% \_ 66.2% (النسبة المئوية للتصنيف الصحيح\_الكلية). ويلاحظ تفوق هذه النسبة للمتغيرات التي تتمتع بدالة تمييز معنوي علي نسب الصدفة والتي تقرب من حوالي 50% حيث بلغت نسبة التصنيف الصحيح الكلية لمعيار تحسين الأداء في الأجل القصير 33.2%, ولمعيار تحسين الأداء في الأجل الطويل

63.3% , ولمعيار تجنب أو حل المشكلات 63.8% , ولمعيار درجة الرضا عن النظام 58.1% . كما يوضح الجدول معاملات التمييز النمطية المعنوية لدالة التميز لكل معيار من معايير تقييم فعالية النظام. حيث توضح النتائج أن هناك ثمانية متغيرات معنوية في دالة التمييز الخاصة بتحسين الأداء في الاجل الطويل وخمسة متغيرات معنوية في دالة التمييز الخاصة بتجنب أو حل المشكلات ومتغير واحد في دالة التمييز الخاص بدرجة الرضا عن النظام. وتشير هذه النتائج في مجملها إلى الصحة الجزئية للفرض الأول للدراسة حيث نجحت خصائص نظام التخطيط الاستراتيجي في التمييز بنجاح بين نظم التخطيط الفعالية وغير الفعالية (دالة التمييز معنوية , والنسبة الكلية للتصنيف الصحيح أعلى من مستوي نسبة الصدفة) بالنسبة لأربعة من ستة متغيرات فعالية نظام التخطيط الاستراتيجي.

## 2- اختبار الفرض الثاني:

يشير الفرض الثاني للدراسة إلى إختلاف في الأهمية النسبية لخصائص نظام التخطيط الاستراتيجي بالنسبة لكل متغير من متغيرات تقييم فعالية التخطيط الاستراتيجي. توضح النتائج في جدول رقم 4 أن معاملات التمييز النمطية المعنوية لدالة التميز تختلف باختلاف معيار التقييم. حيث كانت معاملات التمييز النمطية المعنوية لدالة التمييز تختلف باختلاف معيار التقييم. حيث كانت معاملات التمييز النمطية المعنوية بالنسبة لمعيار تحسين الأداء في الأجل القصير هي : أهداف كمية معاملات التمييز. ومجمع الأهداف, والإهتمام بالجوانب الخارجية , وفلسفة الرقابة, ومدى شمولية التخطيط, ودرجة المشاركة, ومرونة الخطط والموارد المتاحة للتخطيط بينما كانت نفس المعاملات بالنسبة لمعيار تحسين الأداء في الأجل الطويل هي الأهداف أساس للرقابة, والأهداف أساسي للتقييم والإهتمام بالجوانب الخارجية, ومرونة الخطط, والموارد المتاحة للتخطيط, وكانت المعاملات بالنسبة لمعيار تجنب أو حل المشكلات هي : أهداف واضحة والاهتمام بالجوانب الداخلية وفلسفة الرقابة ومدى شمولية التخطيط والموارد المتاحة للتخطيط بينما كانت المعاملات لمعيار درجة الرضا عن النظام هي الاهتمام بالجوانب الداخلية فقط كانت هناك أيضا معاملات معنوية بالنسبة لمعايير التنبؤ بالمستقبل والتفوق على المنافسين ولكن لم يتم التعليق عليها لان دالة التمييز لكل منهما لم تكن معنوية.

ويوضح الجدول رقم (5) الأهمية النسبية لكل متغير من متغيرات التصميم والمتغيرات التنظيمية (ثلاثة عشر متغيراً) بالنسبة لكل معيار من معايير تقييم فعالية نظام التخطيط الاستراتيجي. وقد تم تحديد ترتيب هذه المتغيرات وفقاً لمعاملات الارتباط بين كل متغير من متغيرات التصميم ومن المتغيرات التنظيمية وبين دالة التمييز. وتشير مراجعة النتائج في جدول رقم 5 إلى إختلافات واضحة في الأهمية النسبية لمتغيرات التصميم والمتغيرات التنظيمية بالنسبة لكل متغير من متغيرات التقييم ويمكن تلخيص هذه الاختلافات على النحو التالي:

- 1- بالنسبة لمعيار تحسين الأداء في الأجل القصير كانت أهم أربعة متغيرات تميز النظم الفعالة عن النظم غير الفعالة هي مجمع الأهداف. وأهداف كمية والموارد المتاحة للتخطيط, والأهداف أساس للتقييم.
- 2- بالنسبة لمعيار تحسين الأداء في الأجل لطويل كانت أهم أربعة متغيرات تميز النظم الفعالة عن النظم غير فعالة للتخطيط هي مرونة الخطط, والاهتمام بالجوانب الخارجية , والأهداف أساس للرقابة , ومجمع الأهداف.
- 3- بالنسبة لمعيار تجنب أو حل المشكلات كانت أهم أربعة متغيرات تميز النظم الفعالة عن النظم غير الفعالة للتخطيط هي الموارد المتاحة للتخطيط , وفلسفة الرقابة والاهتمام بالجوانب الداخلية والاهتمام بالجوانب الخارجية.



وتجنب أو حل المشكلات. وترتبط المجموعة الثانية بالأداء النسبي المقارن وشملت متغير واحد هو إسهام نظام التخطيط في التفوق علي المنافسين. وترتبط المجموعة الثالثة بدرجة الرضا عن النظام وشملت متغير واحد هو درجة الرضا عن النظام وتمتع كل من هذه التغيرات بتأييد من العديد من الدراسات في مجال الاستراتيجية.

وتشير نتائج إختبارات فروض الدراسة إلي الصحة الجزئية للفرض الأول , حيث نجحت خصائص نظام التخطيط الإستراتيجي (متغيرات التصميم والمتغيرات التنظيمية أو متغيرات المحتوى) في التمييز بين نظم التخطيط الفعالة وغير الفعالة بالنسبة لأربعة من ستة معايير تقييم الفعالية التي تم دراستها. حيث نجح النموذج المقترح في التمييز بين النظم من معايير فعاليتها في تحسين الأداء في الأجل القصير , وتحسين الأداء في الأجل الطويل , وتجنب أو حل المشكلات , ودرجة الرضا عن النظام. كما تشير النتائج إلي صحة الفرض الثاني حيث إختلفت الأهمية النسبية لخصائص نظام التخطيط الإستراتيجي بالنسبة لكل معيار من معايير التقييم. فعلي سبيل المثال بالنسبة لمعيار تحسين الاداء في الأجل الطويل فكان أهم متغيرين هما مرونة الخطط للرقابة والإهتمام بالجوانب الخارجية. أما بالنسبة لمعيار تجنب أو حل المشكلات فكان أهم متغيرين هما الموارد المتاحة للتخطيط وفلسفة الرقابة وبالنسبة لمعيار درجة الرضا عن النظام كان أهم متغيرين هما الاهتمام بالجوانب الداخلية , ومجمع الاهداف (جدول رقم5)

وتبني الدراسة المدخل الذي اقترحه العديد من العلماء في مجال الإستراتيجية والذي يدعو إلي إستخدام متغيرات لقياس كل من خصائص نظام التخطيط وكذلك معايير التقييم. ويمثل هذا المدخل أساس قوي للوصول إلي نموذج جيد لنظام التخطيط , حيث يمكن بناء نموذج المتغيرات (Vankatraman & Grant, 1986) حيث يمكن الوصول إلي إطار عام للنموذج يصلح لإجراءات الدراسات المقارنة ويصلح لإعداد برامج لتطوير نظم التخطيط الاستراتيجية.

ومن الدلالات العملية لهذه الدراسة أن المنظمات يجب أن تعتمد علي خصائص مختلفة لنظام التخطيط لتحقيق كل معيار من معايير الفعالية. ومن ثم فإن كل منظمة يجب أن تهتم بخصائص معينة لنظام التخطيط الإستراتيجي وفقا للمعايير التي سوف تستخدمها لقياس فعالية النظام حيث لا يمكن تحقيق الفعالية بالنسبة لكل المعايير باستخدام نفس الخصائص.

وعلي الرغم من نجاح النموذج المقترح في التمييز بين نظم التخطيط الفعالية وغير الفعالة وفقا لأربعة معايير مختلفة لفعالية إلا ان الدراسة (النموذج) تعاني من عدد من المحدوديات. ومن هذه المحدوديات أن النموذج لم يتضمن عددا من التغيرات الهامة في محتوى التنظيمي مثل حجم المنظمة , هيكل المنظمة , خصائص سوق المنظمة وكلها متغيرات لها أهمية بالنسبة لفعالية نظم التخطيط (Kukalis, 1991). كما لم يتضمن النموذج أي متغيرات تعكس الظروف الخاصة والطارئة التي قد تواجهها المنظمات. وعلي الرغم من أن معاملات الثبات كرونباخ ألفا لمتغيرات الدراسة بلغت مستويات مقبولة , إلي ان أحد محدوديات الدراسة الإعتماد علي بيانات إدراكية لقياس فعالية لنظم التخطيط. كما أن عينة الدراسة تعتبر محدودة حيث شملت 38 منظمة فقط , وبالتالي لايمكن تعميم النتائج علي المنظمات الكبيرة الحجم.

وكان من الممكن إثراء الدراسة لو تمكن الباحث من الحصول علي بيانات عن المنظمات ونظم التخطيط في عينة الدراسة والمرتبطة بحجم الأعمال , ومستوي الأرباح والعائد علي الإستثمار وكذلك درجة خبرة المنظمة التخطيط. حيث لو تمكن الباحث من الحصول علي هذه المعلومات فإنه كان من الممكن إستخدام معايير موضوعية لتقييم فعالية نظام التخطيط الإستراتيجي.

ويمكن أن تشمل الدراسات المستقبلية المجالات التالية:

1- تطوير النموذج المقترح بإضافة متغيرات جديدة ذات مثل أهمية مثل ما أشرنا إليه من قبل مثل حجم المنظمة , الهيكل التنظيمي وطبيعة سوق المنظمة.

- 2- إجراء دراسات مقارنة بين نظم التخطيط في المنظمات العامة والخاصة لاستطلاع الاختلافات بين خصائص هذه النظم ومحاولة تفسير هذه الاختلافات في ضوء المعارف المتاحة عن الاختلافات بين هذه المنظمات.
- 3- إجراء دراسات مقارنة بين نظم التخطيط في المنظمات التي تطبق استراتيجيات مختلفة لاستطلاع الاختلافات بين هذه النظم نتيجة لاستخدام هذه الاستراتيجية. استخدام مقاييس موضوعية لقياس فعالية نظم التخطيط والتي تشمل تطور المبيعات والأرباح والعائد علي الاستثمار والعائد علي حقوق الملكية (Shortell & Zajac.1990)
- 4- استخدام مقاييس ابتكارية لقياس فعالية النظم وفي هذا الصدد نشير إلي إسهام نظام التخطيط في تحقيق التنمية الادارية وكذلك اسهامها في تحقيق العائد علي الادارة (S iomons & Davila1998 Return On Management (Rom).
- 5- إجراء دراسات مصممة علي أساس عدة فترات زمنية Longitudinal وذلك للوصول إلي علاقات سببية بين خصائص نظام التخطيط الاستراتيجي وبين معايير الفعالية للنظام.

## المراجع

- Almani, Amin Mohammadi and Esfaghansary, Majid Ghanbarinejad (2011)**, "Strategic Planning: A Tool for Managing Organizations in Competitive Environments", *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(9): 139-149.
- Atkinson, Anthony & McGrindell James Q.** 1997. Strategic performance , measurement in government. *CMA- The Management I Accounting Magazine* 71(3).
- Atkinson, Anthony & Waterhouse John H.** 1997. A stakeholder approach to strategic performance measurement. *Sloan Management Review*. 38(3).
- Azordegan, S.M. (1997)**. Leadership and strategic planning. *Business Research Yearbook*. International Academy of Business Disciplines, Volume V:881-885.
- Boar, Bernard H.** 1997. The role of commitment in information technology strategy. *Journal of Strategic Performance Measurement*. 1(6).
- Bogan, Christopher & Borne Brian J.** 1995. 1900's corporate planning J styles. *Business Research Yearbook*. International Academy of Business Disciplines Volume. II: 839-841.
- Bogan, Christopher E. & English Michael J.** 1994. *Benchmarking for best practices: Winning through innovative adaptation* New York : McGraw-Hill.
- Chakravarthy, Bala.** 1997. A new strategy framework for coping with turbulence. *Sloan Management Review*. 38(2).
- Courtney, Hugh, Kirkland Jane & Viguerie Patrick,** 1997. Strategy under-uncertainty. *Harvard Business Review*. 75(6).

- Daly, N.R., 1991.** Planning for action. Association Management. 10(3).
- David Fred R. 1997.** Concepts of strategic management (5th York: Prentice-Hall International.
- Edgley. B. 1992.** Strategic planning. Association Management. 11(2).
- Fredrickson, J.W. & Mitcheli, T.R. 1984.** Strategic decision processes Comprehensiveness and performance in an industry WITH an unstable environment. Academy\_of management journal. 27.
- Fredrickson, J.W. 1984.** The comprehensiveness of strategic decision processes: Extension, observation, future direction. Of Management Journal. 27.
- Grant,R.M.1991:** Contemporary Strategic analysis Oxford: Black well. **Grinter. P.M., Rucks, A.C. & Duacan W.J. 1989.** Characteristics of strategic planning in selected service industries and planner satisfaction with the process. MIR. 29(2).
- Grinyer, P.H., Al-Bazzaz, S.& Yasai –Ardekani, M. 1986.1986.** Towards a contingency Theory of corporate planning : Findings in 48 U.K. Companies. Strategic Management.
- Herold, D.M. 1972.** Long-Range planning and organizational performance : A cross-valuation study. Academy of Management Journal. 14.
- Higgins, J.M. 1991. The Management challenge. New York : Macmillan.
- Hill, Charles W.L. and Jones, Gareth R. (2009),** “Strategic Management: An Integrated Approach”, South-Western College Pub, 9 edition
- Hitt, Michael A., Tyier Bevely B., Hardee Camilla & Park Daewoo. 1995. Understanding strategic intent in the global marketplace. The Academy of Management Executive IX(2).
- Huber, George.1991.**Organizational Learning : The contributing processes and the literature. Organizational Science, 2(1).
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. 1996,** Linking the balance scorecard to strategy. California Management Review. 'H 53(1). **Kaplan.Robert S. & Norton, David P. 1997.** Using the balance I Scorecard as a strategic Management System. Harvard Business Review. 74(1).
- King, William R 1983. Evaluating strategic planning systems..Strategic Management Journal. 4.
- Kolili, A.K. & Jaworski, B.J. 1990.** Market orientation: The research propositions and managerial implications. Journal of Marketing. 54
- Kukalis, Sal, 1991:** Determinants of strategic planning systems in 100 organizations : A contingency approach. Journal of Management Studies. 28(2).

- Kukalis, Sal. 1989.** The relationship among firm characteristics and design of strategic planning systems in large organizations. Journal of Management. 15(4).
- Lorange, P. 1980.** Corporate planning : An executive view point. Englewood Cliffs ; Prentice Hall.
- Mahmood Nooraie, 2012.** Factors in Fluencing Strategic Decision-Making Journal of Academic Research in Business and Social sciences. Vol.2.No.7
- McNamara, Carlton P. 1997.** Organizational excellence. Business Economic Review. 43.
- Miller, D. & Friesen, P.H. 1982.** Innovation in conservative & • entrepreneurial firms. Strategic Management Journal. 3.
- Miller, D. 1987.** The structural and environmental correlates of business, strategy. Strategic Management Journal. 8.
- Mintzberg H, & McHugh, A. 1985.** Strategy formulation in an adhocracy. Administrative Science Quarterly. 30.
- Mintzberg, Henry & Quinn, James Brian. 1996. The strategy process : Concepts, context and cases. Upper Saddle River; Prentice Hall.
- Nadler, Gerald & Hibino, Shozo, 1990.** Breakthrough Thinking : Why we must change the way we solve problems, and seven principles to achieve this. Rocklin, CA: Pima Publishing.
- narver, J.C. & Slater, S.F. 1990.** The effect of market orientation on business profitability. Journal of Marketing. 54.
- Nevis, Edwin C., DiBella Anthony J. & Gould Janet M. 1997. Understanding Organization as Learning Systems. MIT publication.
- Nooraie, Mahmood (2012),** “Factors Influencing Strategic Decision-Making Processes”, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 2, No. 7
- O'Brien, William F. 1997.** Action-Oriented Strategic Planning: Design planning for dynamic Times. Journal of Strategic Performance measurement, 1(3).
- Oktemgil , Mehmet & Greenly Gordon, 1997.** Consequences of high and low adaptive capability in UK Companies. European Journal of Marketing. 31 (7).
- oranee, P. & Vancil, R. 1977.** Strategic planning systems. N.J. Englewood Cliffs : Prentice Hall.
- Pearce, John A. and Robinson, Richard B. (2005),** “Strategic Management”, McGraw-Hill International Edition

- Pfeiffer, J. William & Goodstein, Leonard D. & Nolan, Timothy M. 1994.** Understanding applied strategic planning A manager's guide.--San Diego, California University Associates, Inc.
- Poner, M.E. 1980.** Competitive strategy. N.Y.: Free Press.
- Purser, Ronald E. & Cabana Steven, 1997. Involve employees in every level of strategic planning. Quality Progress. 30(2),
- Ramanujam, V. Venkatraman, N.& Camillus John C. 1986.** Multi-objective assessment of effectiveness of strategic planning: A discriminant analysis approach. Academy of Management Journal. 29(2)(b).
- Ramanujam, V., Venkatraman N. & Camillas J.C. 1986.** "Objectives -Based" evaluation of strategic planning systems. OMEGA International Journal of Management Science, 14(4) (a) "
- Reid, Leigh,1992.Continuous improvement through process,. management: It's not enough to tell your employees to work harder and smarter, you have to show them how to improve. Management Accounting. 74(3).
- Rodney Oudan, 2012** Marketorienen Taion- trans Forming Trade and Firm Performance 13(1)
- Russel, John C. 1997.** Driving change through performance measurement. Strategy & Leadership. 25(2).
- Scharf, A. 1991.** Secrets of strategic planning : Responding to the opportunities of tomorrow. Industrial Management. 10(1).
- Schein, Edgar H. 1996. Three cultures of management: The key to organizational learning. Sloan Management Review. 38(1).
- Shortell, S.M. & Zajac, EJ. 1990.** Perceptual and archival measures of Miles and Snow's strategic types ; A comprehensive assessment of reliability and validity. Academy of Management Journal. 33(4).
- Shrivastava, Paul & Grant John H. 1985.** Empirically derived models of strategic - decision making processes. Strategic Manapement Journal. 6.
- Sim,A.B & Teoh Hai Yap. 1997.** Correlates of environmental and control system measures and business strategy : Some Australian evidence. International Journal of Management 14(2).
- Simons , R.1990. The role of management control systems in creating competitive advantage : New perspectives. Accounting, Organizations & Society. 15 (1,2).
- Simons, R. 1987.** Accounting control systems and business strategy : An empirical analysis. Accounting, Organizations & Society. 12(4).
- Simons, Robert & Davila, Antonio, 1998.** How high is your return on management. Harvard Business Review. 76(1).

- Stenzel , Catherine & Stenzel Joe. 1997.** Re-visioning the organization :Silence and Song of her majesty. Journal of Strategic Performance Measurement. 1(6).
- TapinosE., et-al.2008** Does The Balancel scorecard make difference to the strategy development process.
- Vasilescu, Cesar (2011),** “Effective Strategic Decision Making”, Senior lecturer, PhD, The Regional Department of Defense Resources Management Studies, Brasov, Romania, Journal of Defense Resources Management No. 1(2).
- Veliyath, Rajaram & Shotell, Stephen M. 1993.**Strategic Orientation, Strategic Planning System Characteristics andPerformance. Journal of Management Studies. 30(3).
- Venkatraman, N. & Grant, Johntt. 1986.** Construct measurement in Organizational Strategy research: A critique and proposal. Academy of Management Review. 11(1).
- Wijewardena, H., De Zoysa, A., Fonseka, T., and Perera, B., (2004).** “The impact of planning and control sophistication on performance of small and medium-sized enterprises: Evidence from Sr Lanka” Journal of Small Business Management, 42(2): 209- 217.

\*\*\*\*\*

## إدارة الجودة الاستراتيجية في منظمات الأعمال: منحى معاصر

طنطاوى عبده أحمد علي<sup>(1)</sup>

**المخلص:** اهتم البحث بإعادة تعريف إدارة الجودة الشاملة بمفهوم الإدارة الاستراتيجية، ووجود رؤية استراتيجية تمكن القيادات من تجاوز التحديات في ظل متغيرات السوق والمنافسة العالمية، ويهدف البحث الي إلقاء الضوء على منهجية نظم إدارة الجودة الاستراتيجية، وأثر تطبيقها على الأداء الإداري لمنظمات الأعمال، وصولاً إلي صياغة استراتيجية إدارية مبنية على قاعدة علمية وعملية قادرة على ربطها مع واقع الإدارة بالدول المتقدمة، وتمثلت مشكلة البحث في مشكلتين الأولى: ضعف بنية ممارسات الجودة الشاملة لتطوير الأداء الإداري داخل المنظمات، والثانية هي عدم القدرة علي ربط مفاهيم التحسين المستمر بالنظام الإداري والاستراتيجي، والتسويقي للتحكم في البيئة الخارجية، وأشارت نتائج البحث والتوصيات إلي أن منظمات الأعمال بحاجة الي جودة إستراتيجية تبنى على نظام المشاركة في صناعة القرار وتنفيذه، لتحقيق أهداف المنظمة، وأهداف العاملين معاً، حيث ثبت أن المتابعة والرقابة بالشكل التقليدي لإدارة الجودة الشاملة وسائل غير فعالة، وأن الجودة الاستراتيجية ليست بديلاً عن التخطيط الاستراتيجي بل هي مكمل له، ورابط لبرامج التحديث والتطوير علي المستويات الإدارية كافة، وأن نجاح الأداء الإداري يتطلب مديرين مبدعين يعملون علي إزالة العوائق من خلال مفهوم إدارة الجودة الاستراتيجية داخل منظمات الأعمال.

الكلمات المفتاحية: منظمات الأعمال- الرؤية الاستراتيجية – الأداء الإداري – نموذج إدارة الجودة الاستراتيجية

## Strategic Quality Management in Business Organizations: A Modern Approach

Tantawy Abdou Ahmed Aly

**Abstract:** The research aimed to redefine total quality management in the light of strategic management concepts and standards that enable executive management to overcome challenges in today's dynamic and competitive global market. Furthermore, the research aimed to explore the methodology of strategic quality management and its impact on management performance within business organizations. By so doing, the researcher hoped to develop a sound management strategy that is linkable to real-life management practices in developed countries. The research addressed two problems. The first problem is the observed weakness in total quality management practices that obstacle the improvement of management performance. The second problem is the inability to relate continuous improvement concepts to management, strategic and marketing systems so as to control external environments. Research results indicated that business organizations need to adopt strategic quality management that should be based on collective decision making. The objectives of organizations and stakeholders can therefore be best achieved. It is now acknowledged that traditional monitoring of total quality management is ineffective. It is also widely known that strategic quality management is not a substitute for strategic planning. Rather, it is a compliment that makes possible improvement at all levels of management. Successful management requires innovative managers who can eliminate obstacles in workplace by applying the concepts of strategic quality management.

**Keywords:** Business Organization – Strategic Vision - Management Performance – Strategic Quality Management Model

<sup>(1)</sup> أستاذ إدارة الأعمال المساعد، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم والدراسات الإنسانية في تادق، جامعة شقراء، المملكة العربية السعودية.

**مقدمة**

تعتبر الإدارة العامل المحدد لتحقيق نجاح الشركات بأنواعها كافة، سواء كانت اقتصادية، أو خدمية، أو صناعية. فالإدارة أصبحت تهتم بالنظرة الشمولية، والمشاركة على المستويات التنظيمية كافة، بدلاً من الاعتماد على خبرة المدير، أو أشخاص محددين لهم القرار ومعيار الحكم فيما يحدث من مواقف إدارية داخل المنظمة، أو خارجها (Kaplan,D.Norton,2001). كما ساهم ظهور علم إدارة الجودة الشاملة، ونظرياته المتطورة في ظل المنافسة، والتغير التكنولوجي بتقديم تطبيقات إدارية متقدمة لها قواعد وأسس علمية تسترشد بها المنظمات لحل مشكلاتها التنظيمية بشكل فاعل وبنظم عالمية قياسية تساهم في تأكيد الفعالية الإدارية مع عناصر قوى البيئية المحيطة بها.

كما أن متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، تنعكس على الأداء الإداري للمنظمات، وخاصة تلك التي تحتاج إلى ربط فعال بين النظام الإداري، أو النظام الإنتاجي، أو الخدمي (Martin, Lawrence, 1999)، وذلك لضمان كفاءة العمليات من خلال التكامل والاستخدام الأمثل للوقت والموارد، مع تحديد واضح لخطوط السلطة والمسئوليات، والواجبات المحددة من الإدارات والأقسام والأفراد، وذلك لتحقيق نظام اتصال فعال ديناميكي لا يعتمد فقط على إنجاز العمل، بل يتجاوزهُ نحو التحسين المستمر، والارتقاء بجودة عمل متميزة تتوافق مع متطلبات العملاء في ظل نظام منافسة يتسم بالسرعة والتوجه نحو الاقتصاديات العالمية لتحرير التجارة، وفتح الحدود لتفعيل سيطرة آليات السوق، والتي سوف ينعكس نجاحها على ظهور نظم إدارية متميزة الأداء (عبدالمحسن، توفيق، 2008)

ولكن الأحداث والتطورات التجارية والعالمية، والتي أوجدتها رياح العولمة، أحدثت تحولاً جديداً في فلسفة الجودة الشاملة، وهو التحول والمشاركة لآليات السوق والتكامل الاستراتيجي مع وسائل التخطيط الاستراتيجي ونظام التسويق والمبيعات حتى تحقق مؤشرات الجودة نجاحها المعهود، ليس كأداة للتحسين المستمر للعمليات بشكل عام، بل بالتفاعل مع وظائف التسويق، والمزيج التسويقي بشكل يحقق الأهداف المطلوبة.

**مشكلة البحث:**

تعانى الإدارة في المؤسسات بشكل عام من مشكلتين رئيسيتين:  
المشكلة الأولى: هي ضعف بنية ممارسات نظم إدارة الجودة الشاملة والاستراتيجية الفاعلة لتطوير الأداء الإداري داخل منظمات الأعمال.

المشكلة الثانية: عدم قدرة المنظمات في ربط مفاهيم التحسين المستمر لنظم إدارة الجودة الاستراتيجية، بالنظام الإداري، والاستراتيجي، والتسويقي داخل المنظمة.

**أهمية البحث:**

ترجع أهمية البحث إلى مايلي:

- 1- من الناحية الأكاديمية: لقد دخل مفهوم الجودة الاستراتيجية في مضمار الباحثين، وذلك في إطار تحديد متطلبات التطوير الشامل لمنظمات الأعمال، وهذا يتطلب الإلمام بالجوانب المعرفية للمصطلح.
- 2- من الناحية التطبيقية: ضرورة الأبحاث الخاصة بكيفية الإعداد والتطبيق الصحيح لمفهوم إدارة الجودة الشاملة من منظور الجودة الاستراتيجية، والتي تؤدي إلى التحسين في مستوى الأداء الإداري لمنظمات الأعمال.

**أهداف البحث:**

- تتمثل أهداف البحث فيما يلي:
- 1- إعادة تعريف إدارة الجودة الشاملة بمفهوم إدارة الجودة الاستراتيجية، وربطها مع برامج التسويق والمنافسة، لضمان تحرير برامج الجودة الإدارية من المعوقات البيئية.
  - 2- وضع أسس عملية لكيفية تطبيق نظم إدارة الجودة الاستراتيجية، لتحسين مستوى الأداء الإداري في منظمات الأعمال.
  - 3- إلقاء الضوء على المبادئ الأساسية لتطبيق نظم إدارة الجودة الاستراتيجية، والمعوقات التي تواجه هذا التطبيق.

**فروض البحث**

- 1- عدم وجود مفهوم واضح لنظم ومنهجية إدارة الجودة الاستراتيجية يؤثر سلباً على تحسين الأداء الإداري في منظمات الأعمال.
- 2- في بعض منظمات الأعمال تقرر بأن جهود إدارة الجودة أصبحت شعاراً، وأنها لم ترتبط بشكل واقعي وتجريبي مع باقي الأنشطة الأخرى بالمنظمة.

**أسئلة البحث:**

- 1- لماذا تحتاج المنظمات إلى المدخل المتكامل لتحقيق منهجية إدارة الجودة الاستراتيجية؟
- 2- كيف يمكن تصميم نموذج لإدارة الجودة الاستراتيجية، ويطبق دون معوقات لتحسين مستوى الأداء والنجاح والريادة لمنظمات الأعمال؟

**منهجية البحث:**

اعتمد الباحث على منهج البحث المكتبي التحليلي الاستنباطي، بالإضافة لربط الإطار النظري بنتائج الأبحاث العالمية من مختلف النشاطات، حيث تتم مراجعة أدبيات نظم إدارة الجودة، ومفهوم الاستراتيجية والعلاقة بين منهجية التطبيق وأسلوب المنافسة الفعالة، وصولاً لنتائج وتوصيات تساهم في رفع كفاءة مستوى العمل الإداري والاستراتيجي.

**1-إعادة تعريف إدارة الجودة بمفهوم الجودة الاستراتيجية:**

لقد دخل مفهوم الجودة الاستراتيجية في مضمار اهتمام الباحثين، وذلك في إطار تحديد متطلبات التطوير الشامل لمنظمات الأعمال، وبالرغم من طول فترة تطبيق إدارة الجودة، إلا أنها أوجدت عوامل للإخفاق وعدم النجاح على المدى الزمني الطويل ومن أهمها:

- 1-الأهداف وإجراءات العمل لم تكن واضحة، وضمن الربط الاستراتيجي الشامل للمنظمة وخاصة في مجال القياس والتقويم. وهذا هو مؤشر لقصور كفاءة التخطيط الاستراتيجي مما ينتج عنه عدم الربط بين قياس العمليات التشغيلية، وموقف نتائج الاستراتيجيات المطبق والذي ينتج عنه ذلك الضعف في الأداء الإداري وعدم تطبيق الاستراتيجية.
- 2-وسائل التطوير الحديثة للأهداف والإجراءات، لم تحدث اتصالاً فعالاً رابطاً للأنشطة الأخرى الداخلية والخارجية.

فلم يتم الاتفاق على تعريف محدد للجودة الشاملة، حيث إن معظم التعاريف تحمل نقصاً أو غموضاً، وهذا يعود إلى الاختلاف في وجهات النظر الأكاديمية والتطبيقية والفلسفية في تناول موضوعات الجودة ذاتها، فالبعض يرى أنها كمفهوم وموضوع عبارة عن عملية تغير الأنماط والضوابط السلوكية للجهاز الإداري كما ونوعاً، وفي المجالات كافة دون تحديد، أو حصر للتناسب مع التغير الكمي والنوعي للسلع وفق معايير مضمّنة، ووجهة النظر هذه ترى أن الجودة الإدارية

هي مسألة التوازن، وعندما يتم التوازن تنتهي عملية الجودة الشاملة أي انها عملية مؤقتة، وهذا يتناقض مع خصائص ومفهوم الجودة الشاملة كونها عملية مستمرة.

وبشكل عام يمكن الاتفاق حول التعريف بأن إدارة الجودة تعنى: (فلسفة إدارية تستهدف دفع المنظمة إلى الالتزام بالتحسين المستمر للأساليب الإدارية، عن طريق تحسين (المدخلات، العمليات، المخرجات) وذلك بهدف خلق مناخ يشجع جميع العاملين على المشاركة الفعالة في عملية التغيير نحو تقليل الهدر وتعظيم المردود، ذلك يحتاج إلى:

- 1- إدارة للجودة (التخطيط / التنظيم / القيادة).
- 2- تطبيق الجودة (معايير الجودة / المواصفات).
- 3- مراقبة الجودة (النتائج والوثائق).
- 4- تطوير الجودة (التحسين المستمر).

## 2- صياغة مفهوم جديد للجودة.. الجودة الاستراتيجية:

يفسر أحد أكبر مديري الشركات الأمريكية (جاك ويلش) التحولات التاريخية للجودة قائلاً (يوجد تحسينات بسيطة لهامش الربحية لكثير من المنظمات رغم محاولاتهم في الهندرة والجودة الشاملة، والسبب أن التكتيك التغييرى لم يكن متناسقاً مع الاستراتيجية الشاملة) وهو ما يؤكد التحول الحديث لدى متخصصي التسويق حول العلاقة بالجودة الشاملة نحو ما يسمى بالجودة الاستراتيجية.

والمعنى بأن جهود إدارة الجودة لم ترتبط بشكل واقعي وتجريبي مع الوظائف الإدارية الأخرى للمنظمات، وخاصة تلك ذات العلاقة المباشرة مثل (التسويق)، فالكثيرون يعتقدون بأن المفهومين منفصلان، وأن المزيج التسويقي (المنتج / السعر / التوزيع / الترويج) ليس له علاقة بجهود الجودة الشاملة، ومع التجربة أثبتت فشل هذا المعتقد، بل إن (فيليب كوتلر) أستاذ التسويق أشار بضرورة وجود التكامل بين برامج الجودة الشاملة والأنشطة التسويقية، لما لها من الأثر المباشر على تحقيق الميزة التنافسية في السوق المستهدف، فلم تعد الجودة الشاملة شعاراً، بل واقعاً متكاملًا مع باقي الأنشطة بالمنظمة.

إن التحولات والتقلب في الأسواق ودورة حياة المنتجات منذ مطلع الثمانينات، أظهرت تحديات جديدة ذات طابع شمولي، أوجدت مراجعة لمفاهيم الإدارة والتسويق، وبدأ مراجعة لجهود الجودة والتطوير للارتقاء بالأداء والتكتيكات التسويقية، والبحث عن الفرص الجديدة وتجربتها، فالتسويق يعمل على استغلال الفرص المتاحة بالسوق قبل أن تمتد إليها أيدي المنافسين، ثم الاتجاه إلى صناعة الفرص الممتازة من خلال خلق رغبات جديدة للسوق المستهدف، ثم ابتكار وسائل تسويقية ذات طابع إبداعي متجدد معتمد على الجودة الداخلية في (الوقت، الظروف، الموقف لتفعيل القرار الاستراتيجي).

## 3-تعريف إدارة الجودة الاستراتيجية:

هي (عملية متطورة ومستمرة تديرها الإدارة العليا، والتي تضم الأهداف الطويلة للجودة وتحدد الطريقة التي تحقق بها هذه الأهداف). (Stall,Michael,2004)

تستخدم منهجية الجودة الاستراتيجية في منظمات الأعمال التي:

- 1- تبحث عن التميز والراغبة في السرعة واختراق حواجز المنافسة في السوق.
- 2- تفعل دور وسائل ومنهجيات العمل الداخلي مع التكامل، وبالتخطيط الاستراتيجي.
- 3- النظرة المستقبلية نحو أهداف أكثر تحقيقاً، ووضع أفضل في سوق المنافسة.
- 4- الاهتمام ببيئة العمل الداخلية، والبنية التحتية، ومناخ العمل والمرونة في التشغيل ورفع مستوى الوعي، من خلال تنمية المهارات الإدارية والفنية والسلوكية.

- 5- تخطى مرحلة الإخفاق وخاصة عند مرحلة النشر والوعي، من خلال إدارة المعرفة والاتصالات المتشابهة، وحسن استخدام التقنية لمعرفة متطلبات العميل.
- 6- إعادة تعريف الجودة من خلال التدقيق في ربطها مع متطلبات العملاء فلا بد أن تكون جزءاً من عملية التخطيط الاستراتيجي.
- ويستوجب على المنظمات أولاً تحليل الموقف الاستراتيجي قبل التخطيط للجودة وأسلوب العمل نحو التحسين المستمر، فالتعرف على مشكلات البيئة الخارجية من فرص ومخاطر لا يقل أهمية عن نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، ولا بد من أن يشترك كل من مسؤلي التخطيط الاستراتيجي، وبرامج التطوير والجودة والتسويق والمبيعات في وضع عناصر القرارات الاستراتيجية.
- أهم المتغيرات التي ساعدت في التوجه نحو إدارة الجودة الاستراتيجية:

- 1- العولمة.
- 2- تقنيات الحاسبات الآلية.
- 3- تقنيات نظم المعلومات والاتصالات.
- 4- حركة إدارة الجودة الشاملة.
- 5- بزوغ مفهوم رأس المال البشري.

#### 4- التحليل والمناقشة:

##### 1/4- الجودة الاستراتيجية وبيئة الأعمال:

تركز المنظمات دائماً على تخطيط الجودة الداخلية، وفي الوقت نفسه يبحث المديرون التعرف على أسباب قصور وضعف مجهودات الجودة بالمنظمة، كما أن النظرة الخارجية تؤثر على قرارات العمل من خلال وجهة نظر العميل والموردين والمنافسين، وهي ما يطلق عليها (حلقة القيمة)، فكل منتج قيمة مرتبطة بشكل تسلسلي بالعمليات الداخلية والخارجية، حتى يصبح منتجاً تام الصنع.

فمن الضروري تحديد العمليات المتصلة والمترابطة والداعمة للنشاط لكل عملية ومرحلة، وتحديد مقدار القيمة المضافة لكل عملية، حتى تتكون السلسلة الفعالة والناجحة للعمل الشامل، ومن خلال ذلك تظهر السمات الحديثة للمنظمات المعاصرة للتعامل مع متغيرات العصر من خلال الربط المشترك بين البيئة الداخلية والخارجية للمشروع وهي:

- 1- التوسع في تطبيق اللامركزية.
- 2- بساطة ومرونة الهياكل التنظيمية.
- 3- التوسع في استخدام فرق العمل المتكاملة.
- 4- التوسع في فلسفة تمكين الأفراد، ونظم المشاركة في الإدارة Participation in management.

5- نشر أفكار وتوجهات (رجال الأعمال) بين العاملين.

##### 2/4- مفهوم الاستراتيجية:

الاستراتيجية هي الخطة الرئيسية الشاملة، التي تحدد كيف تحقق المنظمة الغرض الرئيسي الذي قامت من أجله (Kaplan, D. Norton, 2001) (الغاية - الرسالة Mission، والأهداف الرئيسية (Objective) وفي ضوء الرؤية (vision) للمناخ المحيط والتطورات المستقبلية المحتملة، كما يتطلب التعامل مع المتغيرات، التجديد والتطوير الشامل للمنظمات توازناً بين البيئة الداخلية والخارجية، كما أن السبيل لسيطرة الإدارة على المواقف المتغيرة، واستعادة التوازن في مواجهة المتغيرات يكمن في:

- 1- إعادة صياغة الأهداف.
- 2- إعادة تنسيق الموارد والتقنيات.

- 3- استحداث موارد وأنشطة وتقنيات أكثر فعالية.  
وحتى يتحقق التوازن داخل المنظمة، لابد أن تتحقق المراحل الأساسية للتخطيط الاستراتيجي وهي:
- 1- تعريف وتحديد الرؤية المستقبلية المراد تحقيقها، ولابد أن تكون الرؤية وفقاً لأوضاع وقدرات المنظمة، ولكنها تحتمل كل الخيارات الاستراتيجية المتعددة حتى تقلل من حواجز وعوائق التقدم التنافسي.
  - 2- لابد أن توضح الرؤية الاستراتيجية الاختلافات والفروق في النشاطات المختلفة للعمليات الداخلية والخارجية للمنظمة.
  - 3- قيادة التغيير الإداري للأنظمة الاستراتيجية، والذي يحدد ما يحتاج أن يتغير ويتطور من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول (عناصر التغيير).
  - 4- وجود خطة ونظام لمراقبة وملاحظة وقياس التغيير، لأن المنظمة قد تختار أسلوباً معيناً لا يثبت فعاليته، من خلال مؤشرات قياس الأداء العامة.
  - 5- نشر وتوزيع الأسلوب الاستراتيجي المختار، مع التركيز على الاتصال الاستراتيجي مع العاملين كافة وكيفية تقييم الأداء من خلال الخطة الاستراتيجية.
- يتضح مما سبق أن مراحل التخطيط الاستراتيجي، تتطلب منهجيات جودة متطورة تساهم في بلورة مفهوم الجودة الاستراتيجية بتكامل وترابط المبادئ والمنهجيات كافة، والخاصة لتحقيق إدارة الجودة الشاملة، وهذا يعني تكامل مفهوم الجودة مع الرؤية وأهداف المنظمة.

#### 3/4- الربط الاستراتيجي من خلال بطاقة الأداء المتوازن:

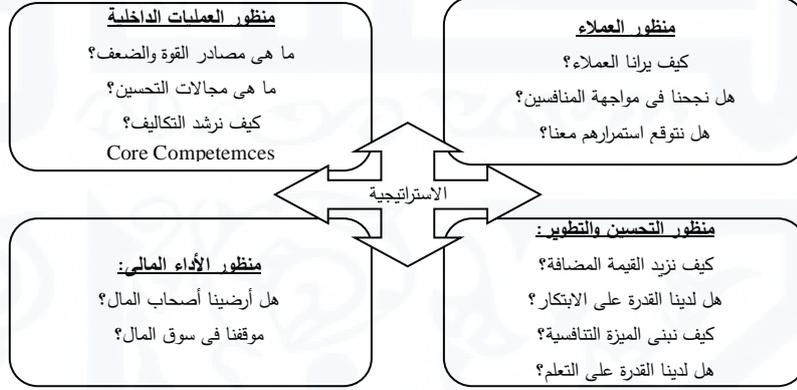
إن التوجه القياسي المؤسسي للمقاييس غير المالية، يعتبر مدخلاً جديداً لبناء الأداء الاستراتيجي الشامل للمنظمة، وقد قدم هذا التصور من خلال ما يسمى الأداء المتوازن، كل من (R. Kaplan & D. Norton) في مقال صدر (بمجلة جامعة هارفارد للأعمال)، العدد الأول عام 1992. وتهدف بطاقة الأداء إلى الربط بين المفردات المالية والربح في جانب، وبين العمليات التنفيذية اليومية للأداء المؤسسي والتخطيطية المستقبلية في جانب آخر، بمعنى الربط بين الرقابة المالية التشغيلية على المدى القصير، مع الرؤية الاستراتيجية المستقبلية في المدى الطويل، ودراسة مدى تأثيرها على تنمية المستقبل، كما يعتمد مفهوم البطاقة على المحاور الزمنية الثلاثة وهي (الماضي، الحاضر، المستقبل)، بمعنى أن ما نعمله اليوم من أجل الغد قد لا يكون له تأثير مباشر مالي واضح إلا بعد فترة زمنية مستقبلية، وبالتالي التحول من مجرد مراقبة العمليات اليومية إلى إضافة أبعاد أخرى ذات تأثير على البعد المستقبلي للمنظمة، بمعنى آخر رصد العمليات اليومية للمنظمة، ولكن على شكل مقاييس ومعايير إرشادية، لتحقيق أفضل نتائج الأداء الإداري الشامل للعمليات الداخلية والخارجية للمشروع، وبعد تبلور الفكرة تابع ذلك عدد من المقالات والتفسيرات التفصيلية، وتم نشرها في كتابهما الشهير (فلسفة بطاقة القياس المتوازن في تحويل الاستراتيجية إلى عمل) الذي صدر عام 1996.

إن التوازن والتكامل بين محاور البطاقة، يحتاج أن تخضع تلك المحاور لعدد من التساؤلات في كل محور هي:

- 1- ما هي الطريقة والكيفية التي نتعامل بها مع ملاك الأسهم، لكي ننجح مالياً؟
- 2- إذا أردنا أن ننجح في رؤيتنا الاستراتيجية، فما هي الطريقة التي يجب أن نتعامل بها مع عملائنا المستفيدين من أنشطتنا؟
- 3- لكي نرضى أصحاب المصالح بالمنظمة والعلاء، ما هي الأعمال الداخلية التي يجب أن نتميز بها؟
- 4- حتى ننجح في العمل والبناء الأدائي الفعال، ما هي الكيفية التي نحافظ بها على قدرة التعلم والنمو؟

ويوضحها الشكل التالي:

### Balanced Scorecard



### شكل رقم (1) - نموذج بطاقة الأداء المتوازن

ومن خلال تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، ظهرت تطورات إدارية تنادي بمفهوم التكامل الإداري مع الاستراتيجي، وذلك لسد فجوة الأداء، وهو ما يمثل الشكل التالي، المحاور التي تستند عليها إدارة الجودة الاستراتيجية:



### شكل رقم (2) نموذج إدارة الجودة الاستراتيجية

ومن خلال المثلث السابق يتضح هيكل بناء نظام التكامل الإداري، والذي يستهدف الجودة الاستراتيجية من خلال ما يلي:

1- بناء التكامل الإداري، هو نظام شامل لتحديد وضعية المنظمة، وهو خليط مشترك من العمليات والأنشطة في إطار بيئة الأعمال لتحقيق الأهداف.

2- فالقلب النابض لأي نشاط لأي منظمة، هي الأنشطة، والتي تعبر عن العمليات والمهام الإدارية والتنفيذية، أو وظائف الوحدات، فكل نشاط سبب لوجوده.

**مثال على الأنشطة:** مناولة المواد، الفحص، إعادة العمل، سجلات شكاوى العملاء، التغييرات الهندسية، جدولة الإنتاج.

**وتنقسم أنواع الأنشطة إلى:**

- 1- محرك الأداء / العمل: معيار لقياس مستوى الأنشطة.
  - 2- محرك النظام: تحديد الأسباب لوجود تلك الأنشطة، ويعتمد على قياس الأنشطة القائمة ومتابعتها وتوجيهها، ولها ارتباط بعلاقة (الأثر والسبب).
- مثال:** عدد مرات المناولة للمواد الأولية، قياسها يعبر عن مستوى النشاط خلال مدة زمنية معينة لعدد معين من الكميات.
- هل يمكن جمع عدد مرات المناولة لعدد من أوامر العمل المختلفة من كميات منتجة؟ بمعنى مزج الأعمال لتقليل الحركة وخفض التكلفة.
- المرونة في النظام لقيادة الأنشطة.

**4/4- مفهوم العمليات الإدارية:**

هي عبارة عن أكثر من عنصر للنشاط مرتبطة معاً، ومن الممكن أن يتحرك النشاط خلال عدد من الإدارات والأقسام، بمعنى أن مخرجات إدارة معينة هي مدخلات إدارة أخرى.

**مثال:** (طلب عميل) لا بد أن تقدم العمليات كافة قيمة مضافة متتالية، لتحقيق الفائدة والعائد من العمل للعميل والمنظمة، وإدارة العمليات تتم حتى داخل أصغر وحدة، وهي العمل نفسه، وبشكل تسلسلي للأنشطة والمهام وينتج عن ذلك ما يسمى (Strategic business units).

ومن خلال ما سبق يطرح السؤال وهو: لماذا نحتاج إلى المدخل المتكامل الإداري لتطبيق إدارة الجودة الاستراتيجية؟ ولماذا نحتاج نموذج أعمال معين، ليساعد جهود إدارة الجودة الاستراتيجية؟

وللإجابة يجب توضيح بأن هناك سببين لذلك:

- 1- طبيعة ومنهجية نشر الجودة الاستراتيجية، تتطلب إدارة ومنهجية مختلفة، بمعنى أنها تتصف بالفردية، ولكنها كذلك لا بد من جمعها في إطار استراتيجي واحد.
  - 2- تقييم جهود الجودة الاستراتيجية على المستويات كافة بالمنظمة.
- مثال:** تخفيض زمن العمل هو الهدف من جهود إدارة الجودة، فلا بد أن يتم أولاً تحديد أي من نقاط العملية الإدارية يحتاج إلى إعادة عمل، فقد يتضح أن سبب المشكلة عدم الربط بين جهود التصميم والتصنيع والأفراد، بمعنى أن الجهود مشتركة وليست فردية.

**5/4- التسويق وإدارة الجودة الاستراتيجية:**

هناك فرق بين إعطاء أهمية وثقل لدور العميل في تحقيق الاستراتيجية ذات الأثر على التكامل الإداري، وبين طلبات واهتمامات العميل والمنظمة.

**فالجودة الاستراتيجية تحتاج إلى عنصرين هما:**

- 1- العميل (الحاجات، الرغبات، الطلب).
- 2- السوق.

إن نجاح عمل النشاط التسويقي، يعتمد على دراسة السوق والتعرف على توقعات العميل، ولا بد أن تتحد مع جهود الجودة الاستراتيجية، باعتبارها مؤشراً لرضاء العميل عن العمليات التسويقية والمساندة بالمنظمة.

وأصبح يطلق عليها إدارة الجودة التسويقية Total quality marketing.

وتهتم بما يلي:

- إشباع العميل، وربحية الشركة ترتبط بجودة المنتج أو الخدمة.
- تعريفات الجودة (مطابقة الاحتياجات)، (الخلو من العيوب) هي تركيز على العميل، وتفاوت خصائص الجودة باختلاف الاحتياجات.
- لجهود التسويق مسؤوليتان هما (التركيز على الجودة، إدارة التسويق).

- جودة مكونات المزيج التسويقي وربطها بالسوق المستهدف.
- التأكد من توقعات العملاء ومسئولية تحقيقها بشكل صحيح، وفي الوقت المناسب، ومستوى الجودة المحددة، وتجميع أفكار التطوير والتحسين.

#### **6/4-المبادئ الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الاستراتيجية:**

- 1- استمرارية التطوير والتحسين، وخاصة على مستوى الإدارة العليا والوسطى، وتنفيذ إلى أقل الوحدات الإدارية بالمنظمة، ولا بد من اتساق جهود التحسين والتقييم المستمر لعملياتها في إطار البيئة الداخلية والخارجية للمشروع.
- 2- استمرارية التدريب والتعليم والنمو الثقافي للعاملين على المستويات كافة، مما يشجع على الانسجام والتكامل الإداري والاستراتيجي.
- 3- توافر المعلومات والقياس لدعم جهود الجودة الاستراتيجية، ورفع مستوى الوعي والتحسين لدى العاملين على المستويات الإدارية كافة.
- 4- التعاون والمشاركة والتمكين لدعم جهود التطبيق، واستمرارية التطوير بين أطراف المنظمة، وهذا الوعي سوف يطور خلال الزمن ويكسر حاجز البيروقراطية والفوضى.
- 5- القياس وتقييم نتائج النظام الإداري.

#### **7/4-عناصر عملية التطبيق للجودة الاستراتيجية:**

هناك خمس مراحل مختصرة للتطبيق وهي:

- 1- وضع رؤية ورسالة جيدة.
- 2- وضع أهداف الجودة كجزء من الخطة الاستراتيجية.
- 3- نشر أهداف الجودة لكل المستويات التنظيمية والفرعية.
- 4- تعريف وتحديد مكان تلك الموارد.
- 5- تقارير نتائج العمل ضرورة للتحليل والتقييم.

#### **8/4-معوقات تطبيق إدارة الجودة الاستراتيجية:**

- 1- عدم التحديد الواضح للسلطات والمسئوليات.
- 2- المركزية التي لا تدعم جهود ومزايا التمكين والتفويض.
- 3- لا توجد ملكية للعمليات، بل هو تكامل وتعاون بين الأنشطة كافة.
- 4- قصور وضعف نظم المعلومات الموجود بالمنظمة، حتى أصغر وحدة إدارية.
- 5- عدم اشتراك الإدارة العليا في جهود المشروعات التطورية.
- 6- ضعف نظام التشجيع وحوافز العمل الفعال.

#### **9-النتائج والتوصيات:**

نخلص من عرضنا وتحليلنا لمشكلات إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال، بأن المشكلات كثيرة ومتداخلة وذات تأثيرات عديدة، وحلها يحتاج إلى جهود كبيرة وخطوات جريئة ومشاركة فعالة من جميع الجهات، والأطراف المسؤولة عن اتخاذ القرارات وتنفيذها، وعن واضعي الأهداف الاستراتيجية ومحققها، والمشاركة تبدأ بالتنسيق بين الأهداف العامة والأهداف الخاصة بشكل عام، وبين أهداف القوى العاملة الشخصية وأهداف النظام (المنظمة) بشكل خاص، وحيث يكون تحقيق أي هدف هو وسيلة أو خطوة مهمة لتحقيق الهدف الآخر، فتحقيق أهداف القوى العاملة فيها وكذلك العكس، وتحقيق أهداف كل منها يخدم عملية الجودة وأهدافها، ولتحقيق ذلك نحن بحاجة إلى جودة استراتيجية تبنى على طريقة جديدة في التفكير والإدارة، ابتداء من نظام المشاركة في صناعة القرار وتنفيذه، وبناء هيكل جديد للمؤسسات أكثر فاعلية وتطوير العلاقات

بين أطراف القوة من جهة، وبين النظام وأطراف القوة من جهة أخرى، ونظام معلومات مثالي يخدم كل الأطراف، وجيل جديد من المديرين المتميزين.

فالجودة الاستراتيجية تقوم على سياسة وضع أطراف النظام لأهدافهم وتحديد دورهم باختيارهم، وبما يخدم الأهداف العامة والخاصة، وهذه السياسة تخلق في مراكز المسؤولية الالتزام الداخلي نحو الأهداف، فالالتزام ضروري، حيث ثبت أن التفويض والمتابعة بالشكل التقليدي للجودة وسائل غير فعالة. فوضع أطراف العمل لأدوارهم بموافقة رؤسائهم يلزم القوى العاملة مرؤوسين ورؤساء بالتفكير بالمشكلات والمعوقات المتوقعة، ويسعون لعدم وقوعها وتحضير الحلول لها قبل أن تقع.

إننا نرى أن تغير المناخ المؤسسي مسألة حيوية، تتطلب طريقة جديدة في التفكير يكون أساسها إشراك أصحاب المصالح الحقيقية في إدارة حياتهم بالالتزام الداخلي على فترة زمنية طويلة نسبياً، ومن واقع المشكلات والمعوقات نرى أن عملية الجودة تحتاج إلى استراتيجية شاملة تقوم على نظم إدارية فعالة، وإدارة معلومات متطورة مقوماتها على الأركان التالية:

- 1- إدارة الجودة الاستراتيجية، هي: إعادة تعريف لمفهوم الجودة الشاملة في ظل المنافسة، وسرعة التغيرات العالمية، ورغم حداثة المصطلح أصبح ضرورة استراتيجية.
- 2- إدارة الجودة الاستراتيجية ليست بديلاً عن التخطيط الاستراتيجي، بل هي مكمل و رابط لبرنامج التحديث والتطوير لنظام العمل ونشره على المستويات الإدارية كافة.
- 3- نجاح إدارة الجودة الاستراتيجية يتطلب مديريين مختلفين فكرياً وتطبيقياً، يميلون نحو الإبداع والتحديث المستمر.
- 4- إزالة العوائق والأمراض المؤسسية يبدأ من خلال مفهوم التكامل الإداري بين الأنشطة القائمة، والنظام حتى يتحقق النجاح الشامل والريادة.

### 10-المراجع العربية:

- 1- توفيق، عبد الرحمن، 2001، قمة الأداء، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة
- 2- بون، ديان، جريجز، ريك، 1433، الجودة في العمل، ترجمة دار آفاق الإبداع العالمية، الرياض.
- 3- هلال، عبد الغنى، 2005، مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء، القاهرة.
- 4- السيد، عبد القادر السيد، 2002، سلسلة إدارة القدرة التنافسية، الجزء الأول، القاهرة.
- 5- ماهوني، فرانسيس، 1998، ثلاثية الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر، القاهرة.
- 6- مصلح، يحيى، 2003، عشرون خطوة للنجاح: معايير تقويم الأداء المتميز، ترجمة بيت الأفكار الدولية، الرياض.
- 7- العمري، هاني، والعديلي، ناصر، 2006، الدليل العملي لتطبيق نظم إدارة الجودة العالمية، آفاق الإبداع للنشر والتوزيع، الرياض.
- 8- مصطفى، أحمد، 2001، إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000، بدون ناشر، القاهرة.
- 9- يويت، جوزف وآخرون، 2003، ما يقوله الأساتذة عن التسويق مكتبة جرير، الإصدار الأول، الرياض.
- 10- Martin, Lawrence, Total quality management in human service, Organizations, (N.y.: Sage Pub., 1999).
- 11- Zairi , M., Leonard, P. Practical benchmarking, The complete guides, (London: Champan &hall, 1997).
- 12- Cartin,E.G., Principles and practices of organizational performance excellence, (U.S.A: ASQ, 1999).
- 13- Joyce, Michael, How to lead your business beyond TQM, (London: Chapman &hall, 2000).
- 14- George , Stephen, Total quality management: Strategies and techniques, 2<sup>nd</sup> ed, (N.Y.: The portable, MBA series, 2001).
- 15- Kotler, Philip, Marketing management, N.J.: Pren Hall, 2003) 11<sup>th</sup> ed.
- 16- Stall, Michael, Strategic management, (U.S.A.: B.Publ., LTD, 2004).
- 17- Kaplan, D. Norton, The balanced scorecard: Translating strategy into action, (Boston: HBSP, 2001).
- 18- R.Kaplan, D. Norton, The balanced scorecard measures. That drives performance, (U.S.A.: HBSP, 1998).

## إمكانية تلبية المصارف الإسلامية لمتطلبات اتفاقيات بازل 3: دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية السعودية

صديق أحمد عبدالله السبئي<sup>(1)</sup>

**المخلص:** تهدف هذه الدراسة للتعرف على إمكانية تطبيق المصارف الإسلامية السعودية لمتطلبات اتفاقيات بازل 3، وهل هناك صعوبات في تطبيقها سيما وأنها قد صممت خصيصا للبنوك التقليدية ونصوصها مستمدة من مبادئ عمل تلك البنوك. خلصت الدراسة إلى أن المصارف الإسلامية السعودية التزمت بكل ما جاءت به اتفاقيات بازل 3 قبل انتهاء فترة السماح بأربع سنوات وذلك رغم اختلاف الأهمية النسبية لأنواع المخاطر باختلاف طبيعة نشاط المصارف الإسلامية. ف فيما يتعلق بمعدل كفاية رأس المال؛ فقد تجاوز في المصارف الإسلامية السعودية معدلات بازل 3 العالمية 8% بمعدل 225% في مصرف الإنماء، و 131% في مصرف الراجحي، و 95% في بنك البلاد، و 48% في مصرف الجزيرة. وبالتالي فهي لا تجد أي عوائق من حيث ندرة السيولة، بل تظهر البيانات أن المشكلة في المصارف الإسلامية السعودية في فائض السيولة وليس في ندرتها. وفيما يتعلق بنسبة الرافعة المالية فقد تجاوزت المصارف الإسلامية السعودية معدلات بازل 3 العالمية (3% ≤) بزيادة قدرها 630% في مصرف الإنماء، وبزيادة قدرها 353% في مصرف الراجحي، وبزيادة قدرها 330% في بنك البلاد، وبزيادة قدرها 220% في مصرف الجزيرة. وفيما يتعلق بمخاطر المشتقات أثبتت الدراسة أن لا أثر لهذه المخاطر على المصارف الإسلامية لأنها لا تتعامل بالمشتقات المالية المعقدة وأدوات المتاجرة المالية.

الكلمات المفتاحية: المصارف الإسلامية - بازل 3

### The possibility of Islamic banks to meet the requirements of Basel 3 conventions: An empirical study on Saudi Islamic banks

*Sadeq Ahmed Abdullah Al-Sabaei*

**Abstract:** The present study aims at identifying the possibility of Islamic Saudi banks to meet the requirements of Basel 3 conventions. It also investigates the difficulties in applying them, particularly as these requirements were designed for traditional banks and their bylaws were derived from the principles of these banks. The study concludes that Islamic Saudi banks have been committed to all Basel 3 requirements four years before the deadline, despite the different relative importance of risk types depending on the nature of the activity of Islamic banks. With regard to the rate of capital adequacy in Islamic Saudi banks, it has exceeded Basel 3 global rates of 8% at a rate of 225% in Alinma Bank, 131% in the Al Rajhi Bank, 95% in Albilad Bank, and 48% of Aljazira Bank. Therefore, they do not find any obstacles in terms of scarcity of liquidity, rather the data show that the problem of Islamic banks in Saudi Arabia in excess liquidity and not in their scarcity. With regard to leverage, the Islamic Saudi banks have exceeded the Basel 3 global rates ( $\geq 3\%$ ), with an increase of 630% in Alinma Bank, an increase of 353% in the Al Rajhi Bank, an increase of 330% in Albilad Bank, and an increase of 220% in Aljazira Bank. With regard to the risks of derivatives, the study proves that there is no effect of these risks on the Islamic banks because they neither deal with complex financial derivatives nor financial instruments trading.

**Keywords:** Islamic banks - Basel 3

<sup>(1)</sup> كلية المجتمع - جامعة نجران

**1. المقدمة**

نتيجة للاضطرابات المالية التي خلفتها الأزمة المالية العالمية 2007 – 2009م والذي كان المتسبب الرئيس بها البنوك والمؤسسات المالية، أعلنت لجنة بازل للرقابة المصرفية، وهي مجموعة مكونة من محافظي البنوك المركزية ومديري الإشراف فيها، عن إصلاحات للقطاع المصرفي بتاريخ 12 سبتمبر 2010 وذلك بعد اجتماعها في مقر اللجنة في بنك التسويات الدولية في مدينة بازل السويسرية، وتم المصادقة عليها من زعماء مجموعة العشرين في اجتماعهم في سيئول عاصمة كوريا الجنوبية في 12 نوفمبر 2010 تضمنت تلك الإصلاحات إجراء تعديلات واسعة وجوهرية على الدعامات الثلاث لـ (بازل 2) شكلت تلك التعديلات مع ماسمي بـ (بازل 3) تهدف قواعد اتفاقية (بازل 3) إلى تعزيز جودة رأسمال القطاع المصرفي وتحسين البنوك جيداً ضد الأزمات المالية في المستقبل، والتغلب بمفردها على الاضطرابات المالية التي من الممكن أن تتعرض لها من دون مساعدة أو تدخل البنك المركزي أو الحكومة قدر ما أمكن.

ولتحقيق هذا الهدف (الراجحي المالية، 2010: 1) يستوجب على المصارف رفع الحد الأدنى من متطلبات حقوق المساهمين، وهو أعلى أشكال رأس المال الذي يمكن أن يستوعب الخسائر، وإضافة نوع جديد من رأس المال يتم تسميته بالأموال التحوطية الإضافية.

**1.1. إشكالية الدراسة:** بما أن المملكة العربية السعودية هي إحدى دول مجموعة العشرين (جي - ٢٠) الموقعون على اتفاقية بازل 3، وأن المصارف الإسلامية تمثل جزءاً هاماً في الجهاز المصرفي السعودي، بالتالي فإن تطبيقها لمتطلبات بازل لم يعد خياراً، بل أصبح ملزماً لها تفرضه لوائح وتعليمات مؤسسات النقد، ويفرضه عليها أيضاً الانفتاح العالمي سيما وأن بعض هذه المصارف أصبحت عالمية. فإمداد إمكانية تطبيق المصارف الإسلامية السعودية لمتطلبات اتفاقيات بازل 3؟ وهل هناك صعوبات في تطبيقها سيما وأنها قد صممت خصيصاً للبنوك التقليدية ونصوصها مستمدة من مبادئ عمل تلك البنوك؟

**2.1. العناصر المتعلقة بإشكالية الدراسة:** يمكن إبراز العناصر المتعلقة بإشكالية الدراسة المطروحة أعلاه من خلال الأسئلة الآتية:-

- ما هي أهم مرتكزات اتفاقية بازل 3
- هل هناك إمكانية لتطبيق البنوك الإسلامية لاتفاقية بازل 3 وما مدى نجاحها في ذلك؟
- ما المشاكل التي تجدها البنوك الإسلامية عند تطبيقها لهذه الاتفاقية؟
- 3.1. فرضيات الدراسة:** للإجابة عن الإشكالية المدروسة سننطلق من الفرضيات الآتية:-
- الفرضية الأولى:** هناك إمكانية لتطبيق البنوك الإسلامية لمعايير بازل 3.
- الفرضية الثانية:** تصادف المصارف الإسلامية مشاكل كبيرة عند تطبيقها لهذه الاتفاقية نظراً لعدم تلاؤم نصوص الاتفاقية مع آلية عمل المصارف الإسلامية.

**4.1. أهداف الدراسة:** تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- التعرف على أهم مرتكزات اتفاقية بازل 3
- معرفة مدى استعداد وكفاءة المصارف الإسلامية السعودية لتطبيق معايير بازل 3.
- التعرف على الصعوبات التي تواجهها المصارف الإسلامية السعودية في تطبيقها لهذه المعايير والحلول الممكنة.

**5.1. أهمية الدراسة:** تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تلقي الضوء على معايير اتفاقية بازل 3، والتعرف على مدى إمكانية المصارف الإسلامية السعودية في الالتزام بهذه المعايير، وبالتالي تقديم المقترحات الملائمة لتعزيز الجوانب الإيجابية فيها ومعالجة السلبيات. وتزداد أهمية هذا الموضوع بالنسبة للمصارف الإسلامية مع توالي الأزمات المالية على العالم والجدل المطروح حول مدى قدرة المصارف الإسلامية على مواجهة هذه الأزمات وتجنب الخسائر الناجمة عن تداعياتها.

**6.1. حدود الدراسة:** ستقتصر هذه الدراسة على المصارف الإسلامية السعودية الأربعة وهي (الراجحي، الانماء، الجزيرة، البلاد) وذلك للأسباب الآتية:-

- توفر البيانات اللازمة عن المصارف الإسلامية السعودية.
- كون الباحث يعمل في جامعة نجران وملتزم بالمساهمة في تنفيذ خطة المشاركة المجتمعية.

**7.1. منهجية الدراسة:** سنتبع في دراستنا هذه المنهج التالي:

أ- المنهج الوصفي التحليلي لاستعراض أهم الجوانب الخاصة بالموضوع.

ب- دراسة حالة المصارف الإسلامية السعودية، وذلك عن طريق الاعتماد على ما توفر لنا من معلومات عنها من واقع تقاريرها السنوية من خلال مواقعها الإلكترونية. وسيتم معالجة الموضوع المدروس من خلال العناصر الآتية:-

1. المقدمة
2. اتفاقيات بازل 1، 2 نشأتها وتطورها.
3. واقع تطبيق المصارف الإسلامية السعودية لبازل 2
4. الركائز الأساسية لاتفاقيات بازل 3.
5. إمكانية تطبيق المصارف الإسلامية السعودية لمقررات بازل 3، والصعوبات التي تواجهها.
6. الاستنتاجات والتوصيات.

**1.8. الدراسات السابقة:** لقد تناولت دراسات كثيرة موضوع كفاية رأس المال ومعايير بازل، غير أن هذه الدراسات التي تناولت بازل 3 معظمها مقالات وأوراق عمل في مؤتمرات وهي قليلة جدا سيما ما يتعلق منها بالمصرفية الإسلامية. الدراسة الوحيدة التي وصلتني هي: **دراسة حياة نجار: 2013**; هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتفاقية بازل 3 وما جاء بها من معايير على ضوء الأزمة المالية العالمية، والآثار المحتملة لتلك المعايير على النظام المصرفي الجزائري، وتوصلت إلى أنه بعيدا عن آثارها السلبية فهي تمثل فرصة لهذا النظام المصرفي لتطوير ذاته نظرا لأن القطاع العام هو المسيطر عليه.

## 2. اتفاقيات بازل 1، 2 لكفاية رأس المال، نشأتها وتطورها.

### 2.1. اتفاقية بازل 1

**2.1.1. نشأت الاتفاقية:** في ضوء تفاقم أزمة المديونية الخارجية للدول النامية، وازدياد حجم الديون المشكوك في تحصيلها التي منحتها المصارف الدولية، وتعثرت بعض هذه المصارف، تشكلت لجنة بازل للرقابة المصرفية (عبدالمطلب، 2005: 79)، من مجموعة من الدول الصناعية الكبرى، في نهاية سنة 1974 تحت إشراف بنك التسويات الدولية (BRI) بمدينة بال بسويسرا لوضع معايير دولية للرقابة البنكية، لحماية البنوك من خطر الإفلاس، استمرت مشاورات هذه اللجنة مدة طويلة دامت أكثر من عشر سنوات توصلت في عام 1988م إلى مجموعة من التشريعات والقواعد الحاكمة للعمل المصرفي سميت بقواعد بازل 1.

ولا تملك اللجنة أية سلطات رقابية، وليس لقراراتها الصفة القانونية، لكنها تعمل على تعميم على المستوى القومي في مجال الرقابة معايير وإرشادات لأفضل الممارسات (Best Practice) المصرفية للاستفادة منها، وتشجع اللجنة على استخدام أساليب ومعايير موحدة، دون المساس بخصوصية الدول التي ترغب في تطبيق مثل هذه المعايير. إلا أن الاتفاق على مثل هذه الوثائق من الدول الممثلة منح هذه الوثائق صبغة إلزامية، حيث إن عدم الالتزام بها قد يعني عدم قدرة البنك على الاستمرار في العمل المصرفي خاصة وأن أية جهة ترغب في التعامل مع البنك أو تقييمه تستند إلى قيامه بالالتزام بهذه الوثائق. (أبوحميد، 2008: 22)

### 2.1.2 كفاية رأس مال البنوك.

بعد سلسلة من الجهود والاجتماعات، وبعد أبحاث وتجارب تم وضع نسبة عالميَّة لكفاية رأس المال تعتمد على نسبة رأس المال إلى الأصول حسب درجة خطورتها وبطريقة مرَّحة، وقدرت هذه النسبة بـ 8 %، تحسب باختصار كما يلي (عبدالمطلب، 2005: 79-106):

### رأس المال الأساسي + رأس المال التكميلي

$$\text{نسبة كفاية رأس المال} = \frac{\text{رأس المال الأساسي} + \text{رأس المال التكميلي}}{\text{مجموعة المخاطر المحتملة المرَّحة}} \leq 8\%$$

### مجموعة المخاطر المحتملة المرَّحة

أي على الأقل يحتفظ البنك برأس مال مساو لـ 8% لمجموع الأخطار المرَّحة بأوزان معينة. وأوصت اللجنة بتطبيقها بشكل تدريجي خلال ثلاث سنوات وذلك اعتبارًا من نهاية عام 1992م. (Philippe, 1995: 170)

وتتحدد كفاية رأس المال في بازل 1 وفقاً للاعتبارات الآتية:- (ناصر، 2006: 63-65)

1- ربط احتياطات رأس المال لدى البنك بالأخطار الناتجة عن أنشطته المختلفة، بغض النظر عما إذا كانت متضمنة في ميزانية البنك أو خارج ميزانيته.

2- تقسيم رأس المال إلى مجموعتين أو شريحتين:

أ- رأس المال الأساسي: يشمل (حقوق المساهمين + الاحتياطات المعلنة والاحتياطات العامة والقانونية + الأرباح غير الموزعة أو المحتجزة) - (القيم المعنوية مثل الشهرة + الاستثمارات في رؤوس أموال البنوك والمؤسسات المالية التابعة أو المتبادلة معها).

ب- رأس المال المساند: يشمل احتياطات غير معلنة + احتياطات إعادة تقييم الأصول + احتياطات أو مخصصات لمواجهة مخاطر عامة + الإقراض متوسط وطويل الأجل من المساهمين أو من غيرهم (القروض المساندة) + الأدوات الرأسمالية الأخرى التي تجمع بين خصائص حقوق المساهمين والقروض من الغير. ويجب احترام الشروط الآتية في رأس المال:

- ألا تتعدى عناصر رأس المال المساند في مجموعها عن 100% من عناصر رأس المال الأساسي.

- ألا تزيد نسبة القروض المساندة عن 50% من رأس المال الأساسي.

- ألا تزيد المخصصات العامة كحد أقصى عن 1,25 من الأصول والالتزامات العرضية مرجحة بأوزان المخاطر، لأنها لا ترقى إلى حقوق الملكية.

- تخضع احتياطات إعادة التقييم للأصول لاعتبارات معينة (خصم بنسبة 55% لاحتمال خضوع هذا الفرق للضريبة عند بيع الأصول).

- القروض المساندة يتم سدادها (في حالة إفلاس البنك) بعد حقوق المودعين وقبل المساهمين، ولا يقل أجلها عن خمس سنوات، على أن يخصم 20% من قيمتها سنوياً خلال الخمس سنوات الأخيرة، وذلك لتخفيض الاعتماد عليها كلما اقترب أجلها.

- يشترط لقبول أية احتياطات سرية ضمن قاعدة رأس المال المساند أو التكميلي أن يكون موافقاً عليها ومعتمدة من قبل السلطات الرقابية، وأن تكون من خلال حساب الأرباح والخسائر، وأن لا يكون لها صفة المخصص، وبعض الدول لا تسمح بها.

### 2.1.3 تصنيف المخاطر الائتمانية وفقاً لبازل1:

صنفت لجنة بازل دول العالم حسب درجة المخاطر إلى مجموعتين: (الخطيب، 2005: 35-36)

أ- المجموعة الأولى: وتضم دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD، يُضاف إلى ذلك دولتان هما: سويسرا والمملكة العربية السعودية.

ب- المجموعة الثانية: فهي عالية المخاطر؛ وتضم باقي دول العالم نظراً لظروفها الاقتصادية والسياسية.

### 2.1.4 تحديد أوزان المخاطر: بهدف تحديد أوزان المخاطر قسمت اللجنة الأصول إلى نوعين هما:

أ. أصول داخل الميزانية: تحسب أوزان المخاطر بالنسبة للأصول داخل الميزانية كما في الجدول الآتي: (لحليح، 2005: 19)

#### جدول (1) يبين أوزان مخاطر الأصول داخل الميزانية وفقاً لبازل1

الوزن	الموجودات
صفر	أولاً: موجودات لا تحمل مخاطر. - النقود - المطلوبات من الحكومة والبنك المركزي بالعملة المحلية - مطلوبات أخرى من دول OCDE وبنوكها المركزية - مطلوبات معززة بضمانات نقدية أو ضمانات من حكومات OCDE
0-50% بحسب تقدير السلطة	ثانياً: موجودات متوسطة المخاطر - مطلوبات من مؤسسات القطاع العام المحلية والقروض المضمونة من قبلها ( باستثناء الحكومة المركزية ) - مطلوبات من مصارف مرخصة في دول OCDE أو قروض مضمونة من قبلها - المطلوبات من مصارف التنمية الدولية والإقليمية - مطلوبات من مؤسسات القطاع العام لحكومات OCDE أو قروض مضمونة من قبلها - مطلوبات أو قروض مضمونة من مصارف خارج دول OCDE وبقي على استحقاقها أقل من سنة - قروض تم تسنيدها بالكامل لعقارات لأغراض السكن والتأجير
100%	ثالثاً: موجودات عالية المخاطر - مطلوبات من القطاع الخاص - مطلوبات من مصارف خارج دول OCDE وبقي على استحقاقها أكثر من سنة - مطلوبات من الحكومات المركزية لدول غير OCDE ( ما لم تكن بالعملة المحلية) - مطلوبات من شركات تابعة للقطاع العام - الموجودات الثابتة مثل المباني والآلات، والعقارات والاستثمارات الأخرى. - الأدوات الرأسمالية الصادرة من قبل مصارف أخرى، والموجودات الأخرى.

المصدر: سليمان ناصر، علاقة البنوك الإسلامية بالبنوك المركزية، ط1، الجزائر: مكتبة الريام، 2006، ص 4

ب. الأصول خارج الميزانية: تحسب أوزان المخاطرة بالنسبة للالتزامات العرضية (التعهدات خارج الميزانية) كما يلي: (ناصر، 2006: 4)  
يتم ضرب قيمة الالتزام في معامل تحويل الائتمان، ثم يتم ضرب الناتج في معامل الترجيح للالتزام الأصلي (المدين) أو المقابل له في أصول الميزانية، ومعاملات تحويل الائتمان للتعهدات خارج الميزانية هي كما في الجدول الآتي: (ناصر وجهاد، 2012: 52)

#### جدول (2) يبين معاملات تحويل الائتمان لكل بند من البنود خارج الميزانية

معامل تحويل الائتمان	البنود
10%	التعهدات مثل الائتمان الجاهز وخط الائتمان التي هي أكبر من سنة واحدة، أو الالتزامات التي يمكن إلغاؤها في أي وقت دون قيد أو شرط.
20%	التعهدات على المدى القصير ذات التصفية الذاتية المرتبطة بالأنشطة التجارية مثل الاعتمادات المستندية المرهونة بشحن بضاعة.
50%	بنود مرتبطة بمعاملات حسن الأداء (خطابات الضمان، تنفيذ عمليات مقاولات أو توريدات).
100%	بنود مثيلة للقروض (مثل الضمانات العامة للقروض).

مكافئ الائتمان = التعهدات خارج الميزانية × معامل التحويل.

الأصول المرجحة = مكافئ الائتمان × وزن الترجيح لكل أصل.

2.1.5 التعديلات التي أدخلت على اتفاقية بازل I: (ناصر، 2006: 5) أجرت لجنة بازل للإشراف المصرفي عدة تعديلات على مقررات بازل 1 تمثلت في:

1. في يناير 1996 اقترحت إدخال مخاطر السوق التي تتحملها البنوك، (حماد، 2003: 155) بعد أن كانت الاتفاقية الأولى تُعنى بمخاطر الائتمان فقط، وعرضتها كاقترح للنقاش، ومع تلقي الملاحظات وإدخال التعديلات عليها أصبحت جاهزة للتطبيق في سنة 1998م.

2. سمحت للبنوك بإضافة شريحة ثلاثة لرأس المال بإصدار قروض مساندة لأجل سنتين إضافة إلى الشريحتين المعمول بهما من قبل وذلك لمواجهة جزء من مخاطرها السوقية. (عبدالمطلب، 2005: 99)

وبهذا يصبح رأس المال الإجمالي يتكوّن من: الشريحة الأولى (رأس المال المدفوع + الاحتياطيّات + الأرباح المحتجزة) + الشريحة الثانية (رأس المال المساند أو التكميلي)، وهذا كما هو محدد في اتفاقية 1988م + الشريحة الثالثة (قروض مساندة لأجل سنتين)، وهذه الأخيرة أي رأس المال من الطبقة الثالثة يجب أن تتوفر فيه الشروط الآتية: (عبدالمطلب، 2005: 99)

- أن يكون على شكل قروض مساندة لها فترة استحقاق أصليّة لا تقلّ عن سنتين، وأن لا يتجاوز 50 % كحد أقصى من رأس مال البنك من الطبقة الأولى (حسب تعريف بعض الدول).

- أن يكون صالحاً لتغطية المخاطر السوقية فقط، بما في ذلك مخاطر الصرف الأجنبي.

- يجوز استبدال عناصر الطبقة الثانية بالطبقة الثالثة من رأس المال، وذلك ضمن الحد المذكور.

- أن تكون الشريحة الأولى من رأس المال ≤ الشريحة الثانية + الشريحة الثالثة، وقد قرّرت اللجنة أن يكون هذا القيد رهناً بالإرادة الوطنية.

عند حساب نسبة رأس المال الإجمالية للبنك يتم إيجاد صلة رقمية بين مخاطر الائتمان ومخاطر السوق عن طريق ضرب مقياس المخاطرة السوقية في 12,5 (وذلك على أساس أن 100 مقسومة على 8 وهي الحد الأدنى لكفاية رأس المال تساوي 12,5) ثم إضافة الناتج إلى مجموع الأصول المرجحة لأوزان المخاطرة. وبما أنّ المخاطرة السوقية قد تختلف من بنك لآخر فقد تضمّنت مقترحات اللجنة طرقاً إحصائية نمطية لقياس هذه المخاطرة، منها القيمة المقدّرة للمخاطرة (Value at Risk (VAR إضافة إلى مقاييس كمية ونوعية أخرى.  
تصبح إذن العلاقة المعدّلة لحساب كفاية رأس المال كما يلي:

إجمالي رأس المال (شريحة 1 + شريحة 2 + شريحة 3)

≤ 8%

الأصول المرجحة بأوزان المخاطرة + مقياس المخاطرة السوقية x 12.5

للإشارة فإنّ اللجنة ترى أنه يتعيّن على البنوك المستخدمة لنماذج داخلية أن يكون لديها نظام متكامل لقياس المخاطرة يعبر عن كلّ مخاطر السوقية، وبالتالي يجب قياس المخاطرة باستخدام منهج واحد، أي باستخدام النماذج الداخلية، أو باستخدام النموذج الموحد الصادر عن اللجنة. (عبدالمطلب، 2005: 99)

2.1.6. تأثيرات مقررات بازل 1 على النظام المصرفي: منذ بدأ العمل باتفاقية بازل I في 1992، نتج عنها بعض الجوانب الايجابية وأخرى سلبية، وفيما يلي نتناولها بإيجاز على النحو الآتي: (مفتاح ورحال، 2013: 6) أ- ايجابيات تطبيق مقررات بازل 1: تتمثل أهم ايجابياتها فيما يلي:

1. حث البنوك على أن تكون أكثر حرصاً ورشداً في توظيفاتها من خلال الاتجاه إلى التوظيف في أصول ذات أوزان أقل من حيث المخاطرة، والموازنة المستمرة بين حجم الأصول الخطرة ورأس المال المقابل لها، بل ربما تضطر البنوك أيضاً إلى تصفية أصولها الخطرة واستبدالها بأصول أقل مخاطرة، إذا واجهت صعوبة في زيادة عناصر رأس المال لاستيفاء النسبة المطلوبة لمعيار كفاية رأس المال. (مفتاح ورحال، 2013: 6)
2. دعم استقرار النظام المصرفي الدولي، وتنظيم عمليات الرقابة على معايير كفاية رأس المال وجعلها أكثر ارتباطاً بالمخاطر التي تتعرض لها أصول البنوك.
3. سهولة التطبيق بما يوفر على البنوك الوقت والجهد؛ نظراً لاهتمامها فقط بمخاطر الائتمان. (بوحضير، لعراية، 2010: 13).
- ب- عيوب مقررات بازل 1: وجهت لمقررات بازل 1 انتقادات متعددة يتمثل أهمها فيما يلي: (سلطان، بدون: 25) و(خصاونة، 2008: 131-132) و(جهاد، 2012: 51)

1. أعطى معيار بازل 1 وضعا مميزا لمخاطر مديونيات حكومات وبنوك دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD على حساب غيرها من حكومات وبنوك باقي دول العالم، حيث خصص وزن مخاطر منخفض لدول OECD، على الرغم من أن بعض الدول الأعضاء في هذه المنظمة تعاني من مشاكل اقتصادية قد تفوق دول العالم الأخرى غير الأعضاء بها مثل تركيا واليونان.
2. عدم مراعاة درجة التصنيف بين المدينين أو التسهيلات. فقد تم إعطاء الحجم نفسه من وزن المخاطر لتسهيلات القطاع الخاص (100%).
3. إجحام البنوك عن الاستثمار في المشروعات الضخمة (مشروعات صناعية، مشروعات البنية الأساسية، الاستثمارات التكنولوجية....)، ذات درجة المخاطرة المرتفعة، مما يعارض مع تحقيق التنمية في الدول النامية بصفة خاصة.
4. اشتداد درجة المنافسة التي تواجهها البنوك من المؤسسات غير المصرفية التي دخلت مجال العمل المصرفي مثل شركات التأمين وصناديق الاستثمار، ولا تخضع بدورها لمتطلبات معيار كفاية رأس المال، فضلا عن التكلفة الإضافية التي تقع على المنشآت المصرفية والتي تتحملها في سبيل استيفاء متطلبات المعيار، مما يجعلها في موقف تنافسي أضعف من المنشآت غير المصرفية التي تؤدي خدمات مماثلة.
5. ظهور مخاطر جديدة مثل مخاطر السوق التي تم أخذها في الحسبان في تعديلات 1996م، ومخاطر التشغيل، ومخاطر السيولة ومخاطر سعر الفائدة ومخاطر المشتقات المالية التي أصبحت تشكل جانبا أساسيا من المخاطر التي تتعرض لها البنوك في العصر الراهن.

## 2.2 اتفاقية بازل 2: (ناصر، 2006: 10-11)

2.2.1. نشأة اتفاقية بازل 2: بسبب الانتقادات السابقة وغيرها رأت لجنة بازل ضرورة إعادة النظر في احتساب كفاية رأس المال، ليشمل المخاطر المتنوعة التي أصبحت تتعرض لها البنوك، خاصة في ظل انتشار التعامل بالأدوات المالية الحديثة كالمشتقات، وبعد محاولات عدة في 1996م، و1998م، و1999م تقدمت لجنة بازل في 16 يناير 2001م بمقترحات أكثر تحديداً وتفصيلاً حول الإطار الجديد لمعدّل الملاءة المصرفية، وطلبت آراء المعنّين والمختصّين والهيئات (ومنها صندوق النقد الدولي) وبعد أن أجريت التعديلات النهائية تمت إجازتها كاتفاق نهائي في يونيو 2004م وأصبحت جاهزة للتطبيق أعطيت مرحلة انتقالية تمتد إلى نهاية سنة 2006م أو بداية سنة 2007م.

- 2.2.2. هدف اتفاق بازل 2: تهدف اتفاقية بازل 2 إلى زيادة فعالية كفاءة رأس المال في البنوك وربطه مع حجم وطبيعة المخاطر الكلية التي تواجهها. (غنيم، 2005: 41) إضافة إلى بناء أساس صلب للتنظيم والرقابة على كفاية رأس المال وتبني الشفافية والإفصاح في السوق وتحسين اضافي في أساليب إدارة المخاطر. (كلاب، 2007: 39)
- 2.2.3. المرتكزات الأساسية لبازل 2: تضمنت بازل 2 ثلاثة ركائز أساسية هي: الحد الأدنى لمتطلبات رأس المال، الرقابة والإشراف المصرفي، قواعد الإفصاح والشفافية.
- الركيزة الأولى: الحد الأدنى لمتطلبات رأس المال: إن الصيغة الجديدة لحساب كفاية رأس المال هي: (شليبي، www.arablawnfo.com)

$$\text{نسبة كفاية رأس المال حسب بازل 2} = \frac{\text{مخاطر الائتمان} + \text{مخاطر السوق} + \text{مخاطر التشغيل}}{\text{رأس المال بمفهومه الشامل}} \leq 8\%$$

أوجه الاتفاق والاختلاف بين اتفاقية بازل 2، 1 فيما يتعلق بكفاية رأس المال. (أبومحميد، 2008: 31) أوجه الاتفاق: يمكن تلخيص أهمها بمايلي:

1. نسبة كفاية رأس المال 8% كما هي؛
  2. مكونات بسط نسبة كفاية رأس المال لم تتغير؛
  3. أساليب قياس مخاطر السوق هي نفسها حسب اتفاق بازل I وتعديلاته في سنة 1996م؛
  4. معاملات تحويل الالتزامات العرضية لم تجر عليها تعديلات.
- أما نقاط الاختلاف فيمكن تلخيص بعضها على النحو التالي:-
1. إضافة نوع جديد من المخاطر وهي المخاطر التشغيلية.
  2. تم تعديل طرق قياس المخاطر لتصبح ثلاث طرق، وهي:
    - الأسلوب النمطي أو المعياري: (Standardized Approach)
    - أسلوب التقييم الداخلي الأساسي: (Foundation Internal Based Approach)
    - أسلوب التقييم الداخلي المتقدم: (Advanced IRB Approach)
- 2.2.4. مخاطر الائتمان وفقا لاتفاقية بازل 2: لقد أعادت اتفاقية بازل 2 النظر في كيفية تقييم مخاطر الائتمان التي تتعرض لها البنوك، وذلك باستعمال طرق متباينة من حيث درجة تطورها، والتقنية المستعملة ومدى تلاؤمها مع البنوك، فجاءت هذه الاتفاقية بأسلوبين لقياس مخاطر الائتمان هما المنهج المعياري وأساليب التقييم الداخلي:
- 2.2.4.1. المنهج المعياري أو النمطي: وهي طريقة مقترحة لكل البنوك، تقوم على أساس إعطاء أوزان مخاطرة لأصول البنوك، اعتمادا على التقييم الذي تعطيه مؤسسات التقييم الدولية (Dress، 2002: 58-61) وهي هينات متخصصة في تنقيط الدول، المصارف، الشركات من حيث درجة المخاطر التي تحملها وفقا لمعايير معينة (خصاونة، 2008: 131-132). والتي يمكن تمثيلها في الجدول الآتي:-

جدول (3) الوزن الترجيحي للقروض الممنوحة وفق المنهج المعياري (جهاد، 2012: 31)

التقييم	AAA إلى AA -	A+ إلى A -	BBB+ إلى - BBB	BB + إلى BB -	B + إلى B -	أقل من B -	بدون تصنيف
الحكومات والبنوك المركزية	0%	20%	50%	100%	150%	100%	
مؤسسات القطاع العام بخلاف الحكومة المركزية (PSE)							تقدر أوزان مخاطر المطالبات على مؤسسات القطاع العام طبقا للخيار 1 أو الخيار 2 للمطالبات على المصارف. وإذا اختير الخيار 2 يجري تطبيقه دون إجراء المعاملة التفضيلية للمطالبات قصيرة الأجل.
بنوك التنمية المتعددة (MDB)**							تعالج حسب الخيار 2 للمطالبات على المصارف ولكن بدون إجراء المعاملة التفضيلية للمطالبات قصيرة الأجل. إذ يطبق الترجيح 0 بالمائة على مطالبات مصارف (MDB) التي تتمتع بتصنيف مرتفع (Highly - Rated) والتي تقي بمعايير اللجنة.
البنوك	الخيار 1	20%	50%	100%	100%	150%	100%
	الخيار 2	20%	50%	50%	100%	150%	50%
	المطالبات أقل من 3 أشهر	20%	20%	20%	50%	150%	20%
المؤسسات المالية التي تتعامل بالأوراق							تعالج مثلما تعالج المطالبات على المصارف بشرط أن تخضع لرقابة متطلبات كفاية رأس المال القائمة على أساس المخاطر. وخلاف ذلك فإنها تعالج بنفس الطريقة التي تعالج بها المطالبات على الشركات.
المؤسسات	20%	50%	100%	100%	150%	150%	100%
محافظ التجزئة							حددت اللجنة وزن مخاطر للمطالبات التي تدخل ضمن هذه المحفظة ب 75 بالمائة
قروض العقارات السكنية							حددت اللجنة وزن مخاطر للقروض المضمونة بالكامل برهن عقار سكني ب 35 بالمائة سواء كان المقترض هو الذي يشغله أو كان مؤجرا. وقد يطلب من البنوك أن تزيد من تلك الأوزان التفضيلية وفقا لما تقتضيه الحاجة.
قروض العقارات التجارية							100 بالمائة باستثناء الأسواق المتقدمة وبعد موافقة البنك المركزي يسمح بتخفيض

القروض التي مضى موعدها استحقاقها	الوزن إلى 50 بالمائة إذا كان العقار المرهون بقيمة مرتفعة.
الأصول الأخرى.	حددت اللجنة وزن مخاطر 150 بالمائة إذا كانت المخصصات المحددة أقل من 20 بالمائة من رصيد الدين القائم، و100% عندما تكون المخصصات المحددة لا تقل عن 20 بالمائة من رصيد الدين القائم، ووزن المخاطر 100 بالمائة ويمكن خفضه إلى 50 بالمائة بعد موافقة المراقب عندما تكون المخصصات المحددة لا تقل عن 50 بالمائة من رصيد الدين القائم.
	الوزن النمطي للمخاطر 100 بالمائة.

المصدر: حفيان جهاد، إدارة المخاطر الائتمانية في البنوك التجارية رسالة ماجستير، جامعة قاصدي 2012م، ص31

من خلال الجدول السابق تجدر الإشارة إلى النقاط الآتية: (الزعاي، 2008: 69)

- يقوم وزن المخاطر على أساس التصنيف الائتماني الخارجي للمصرف ذاته.  
- يتم منح وزن مخاطر للبنوك المنشأة في دولة معينة وزنا أقل بدرجة واحدة من وزن مخاطر الممنوح لحكومات تلك الدولة.

- أوزان المخاطر وفق هذا المنهج يعني أنه في حالة ما إذا كان المقترض جهة سيادية، وقدم له البنك المقرض تمويلا قدره 100 مليون دولار، وهي مصنفة عند مرتبة AAA إلى AA فإنه ستتم معاملة هذا الأصل (القرض) على أنه خال من مخاطر الائتمان، وأن البنك المقرض لن يطلب أي رأسمال مقابل ذلك. ولكن إذا كان تصنيف الجهة السيادية عند مرتبة BB إلى B فإن القرض المقدم سيتطلب حماية رأس المال بنسبة 100 بالمائة. بمعنى أن البنك سيحتفظ بنسبة 4 بالمائة من رأس المال الأساسي (4 مليون دولار)، وبنسبة 8 بالمائة، أي 8 مليون دولار لإجمالي رأس المال وهذا نظير المخاطر المرتبطة بالأصل.

أما إذا كان تصنيف المقترض عند أقل من B- فإن احتساب متطلبات رأس المال للأصل الناشئ 100 مليون دولار سيعامل على أنه 150 \* مليون دولار، وعليه ستكون متطلبات رأسمال نظير مخاطره هي 8 بالمائة من 150 مليون دولار. والملاحظ أنه في ظل هذه الطريقة (شليبي، [www.arablawninfo.com](http://www.arablawninfo.com): p35):

- أن كل مؤسسة ترغب في الحصول على تمويل - خاصة من البنوك الأجنبية - سوف تكون مجبرة على اللجوء لهيئات التقييم الدولية لتقييمها مما يلقي بأعباء مالية كبيرة عليها خاصة الصغيرة والمتوسطة الحجم.

**2.2.4.2. أساليب التقييم الداخلية:** تستخدم بترخيص من السلطات الإشرافية، وتقوم على تقدير البنك للمخاطر المرتبطة بمقرضيه، وذلك بناء على: (خان وحبيب، 2003: 112-115)

أ. احتمال حدوث عجز عن السداد للعميل: اعتمادا على تصنيف مؤسسات التقييم الدولية له، وكذلك معلومات أخرى حول مركز العميل، ووضع القطاع الذي ينتمي إليه العميل... الخ؛

ب. الخسارة التي سيتحملها البنك عند وقوع العجز عن السداد؛

ت. حجم الانكشاف الكلي عند العجز عن السداد: أي حجم الخسائر الكلية التي سيتعرض لها البنك؛  
ث. آجال الائتمان: حيث كلما مالت إلى الطول زادت المخاطر.

ج. درجة التركيز: كلما تنوعت محفظة قروض البنك كان ذلك عاملا مخففا للمخاطر.

وأساليب التقييم الداخلي نوعان: نموذج التصنيف الداخلي، ونموذج التصنيف الداخلي المتطور.

**الأسلوب الأول:** نموذج التصنيف الداخلي: حيث يمكن للبنوك التي لها نظام معلومات فعال وكفاءة بشرية وتقنية أن تقدر بنفسها حجم المخاطر المرتبطة بأصولها (شابرا وخان، 2006: 61)؛

**الأسلوب الثاني:** نموذج التصنيف الداخلي المتطور: وهو طريقة مطورة، حيث يعتمد على قاعدة بيانات كبيرة لمخاطر البنك خلال مدة معينة، واستخدام برامج متطورة لتقدير مخاطر الائتمان. وهي تمكن البنوك من تحديد متطلباتها من رأس المال بدقة، ولكنه مكلف من الناحية المادية وتحتاج إلى كفاءات بشرية وتقنية (الخطيب، 2005: 44-43).

**2.2.5. مخاطر السوق وفقا لاتفاقية بازل2:** تغطي مخاطر السوق (غنيم، 2005: 42)؛ مخاطر تقلبات أسعار الفائدة الخاصة بأصول والتزامات البنك والبنود خارج الميزانية، كذلك مخاطر تقلبات أسعار الصرف لمراكز العملات المختلفة. ويتم قياس مخاطر السوق باستخدام إحدى طريقتين هما: الطريقة المعيارية، النماذج الداخلية كمايلي: (خان وحبيب، 2003: 115-117)

**الطريقة المعيارية:** تقوم على أساس إعطاء طريقة محددة لحساب المخاطر المرتبطة ب: معدلات الفائدة، أسعار الأسهم، أسعار الصرف، أسعار السلع. كمثال فمخاطر الأسهم قسمت إلى:

أ. مخاطر متعلقة بالجهة المصدرة للورقة وتمثل 08 % من قيمة التعرض للخطر؛

ب. مخاطر السوق العامة: وهي تمثل 08 % من القيمة الاسمية للورقة المالية.

**النماذج الداخلية:** وهي عبارة عن نماذج إحصائية متطورة تستخدمها البنوك بدرجة ثقة معينة لتقدير مخاطر السوق يوميا وفي ظل الظروف العادية للسوق، وتعتمد على قاعدة بيانات لـ: أسعار الفائدة، أسعار الصرف، أسعار الأسهم والسندات، أسعار السلع التي يمكن أن يتاجر بها البنك.

### 2.2.6 معالجة بازل 2 للمخاطر التشغيلية:

مخاطر التشغيل هي (غنيم، 2005: 43)؛ تلك المخاطر المتعلقة بخسائر التشغيل التي قد تنجم عن أخطاء العاملين بالبنك، أو أحداث خارجية، أو أعطال وتلف وسائل انجاز الأعمال داخل البنك. وقد تضمنت الاتفاقية ثلاثة أساليب لقياس مخاطر التشغيل وهي: (غنيم، 2005: 43)

**طريقة المؤشر الأساسي:** حيث تتمثل مخاطر التشغيل في متوسط الدخل العادي الإجمالي المحصل عليه لآخر ثلاث سنوات مضروبة في معامل حددته اللجنة بـ 15 %.

**الطريقة المعيارية أو القياسية:** يتم تقسيم أنشطة البنك إلى ثمان مجموعات وهي؛ أنشطة الشركات والتجارة والمبيعات والتجزئة المصرفية والمدفوعات والتسويات وخدمات الوكالة وإدارة الأصول والسمسرة بالتجزئة، ويتم تقدير نسبة لكل من هذه الأنشطة يطلق عليها معامل Beta كنسبة من دخل كل نشاط، وهي تعبر عن رأس المال المطلوب لتغطية مخاطر التشغيل وتتراوح معاملاتها ما بين 12 % و 18 % مضروب في متوسط الدخل العادي الإجمالي المحصل عليه لآخر ثلاث سنوات لكل نشاط.

منهج القياس المتقدم: حيث يتابع البنك خسائره من حيث: حجمها، أسبابها، تواريخ حدوثها، كيفية تحملها، مكان حدوثها... الخ. وباستخدام نماذج رياضية وبرامج إعلام آلي يتمكن من تقدير المخاطر التشغيلية المحتملة للبنك بدقة. **الركيزة الثانية: الرقابة والإشراف المصرفي:** إن الهدف من الرقابة والإشراف على مجموع البنوك والمؤسسات التي تنشأ في بلد معين هو التأكد من مدى كفاية رأسمالها، ويمكن للبنوك المركزية تفعيلها بما يلي: (الخطيب، 2005: 51)

- تحديد معدل كفاية رأس مال بنوكها عند حد أكبر من 08 %، حسب درجة استقرار اقتصاد الدولة، أو مطالبة بنك معين بذلك؛

- مطالبة بعض البنوك بحد أدنى لمعدل كفاية رأس المال يفوق الحد الأدنى المقرر لباقي البنوك بذات الدولة اعتمادا على العديد من العوامل منها طبيعة مكونات رأس المال ومقدرته على توفير رأس مال اضافي.

- مطالبة البنوك بأن يتوفر لديها أنظمة داخلية لتقييم المخاطر وتقدير مدى كفاية رأس المال بما يسمح بتدفق المعلومات صحيحة وواضحة للسلطة الرقابية؛

- التدخل الرقابي من خلال وسائل الإنذار المبكر لاكتشاف المصاعب التي يمكن أن تواجهها البنوك في الوقت المناسب واتخاذ الإجراءات التصحيحية في مرحلة مبكرة لمنع تدهور رأس مال البنك.

**الركيزة الثالثة: معايير الإفصاح والشفافية:** وتعني أنه يجب أن تعكس التقارير السنوية الوضعية الحقيقية للبنك وذلك بتوفير المعلومات حول: هيكل رأس المال، نوعية مخاطره، وحجمها، وسياسته المحاسبية المتبعة لتقييم أصوله والتزاماته، وتكوين المخصصات، واستراتيجية التعامل مع المخاطر، ونظام البنك الداخلي لتقدير حجم رأس المال المطلوب، الأرباح، الخسائر، الودائع... الخ (الخطيب، 2005: 51)

### 3. تطبيق المصارف الإسلامية السعودية لاتفاقية بازل 2

المملكة العربية السعودية عضو في مجموعة العشرين (جي - 20) التي وقعت على اتفاقية بازل 2، وبالتالي فهي ملزمة بتطبيقها على جميع مكونات النظام المصرفي، معنى ذلك أن المصارف الإسلامية السعودية مضطرة للالتزام بهذه المعايير رغم خصوصية أدواتها الاستثمارية، والتي تنسحب على آلية عملها.. سنتناول في هذه الفقرة معيار كفاية رأس المال للمصارف الإسلامية وواقع التطبيق.

**3.1 معيار كفاية رأس المال للمصارف الإسلامية:** إن نسبة كفاية رأس المال للبنوك الإسلامية يمكن أن تقاس بأسلوب قياس نسبة كفاية رأس المال للبنوك التقليدية نفسها وإن كانت الأهمية النسبية لأنواع المخاطر قد تختلف بسبب اختلاف طبيعة نشاط البنوك الإسلامية. (ماهر الشيخ، 2005: 25)

**3.2 تقسيم أصول المصرف الإسلامي حسب درجة خطورتها؛** حيث تقسم الأصول حسب درجة مخاطرها إلى المجموعات الآتية:-

**3.2.1 أصول الميزانية:** أخذاً بعين الاعتبار لدرجة المخاطر المرتبطة بكل أصل فيمكن تصنيفها إلى:

أ. الصيغ القائمة على أساس تقاسم الربح والخسارة هي أصول مرتفعة المخاطر، ويعطى لها وزن ترجيحي قدره 100 %، مثل: المضاربة، المشاركة والاستثمار الحقيقي... الخ.

ب. الصيغ القائمة على أساس عائد ثابت، يتم التفريق ما بين حالتين:

- إذا كانت غير مرتبطة برهن أو ضمان فهي مرتفعة المخاطر ويعطى لها وزن ترجيحي قدره 100 %.

- إذا كانت مرتبطة برهن أو ضمان سواء كان عقاري أو غيره فيعطى لها وزن ترجيحي قدره 50 %.

ت. فيما يخص باقي أنشطة البنك الإسلامي: يطبق عليها المعاملات الموجودة في اتفاقية بازل 1 نفسها.

- 3.2.2. الالتزامات خارج الميزانية: تخضع الالتزامات خارج الميزانية للمعاملة الواردة في اتفاقية بازل I نفسها، لأنها في واقع ممارستها لا تختلف عما هو موجود في البنوك التقليدية ما عدا عدم أخذ الفوائد.
- 3.2.3. المشتقات المالية: هناك جدل ما زال يدور حول مشروعية استعمالها من عدمه (سمير، 2005: 16-32) ومن أهم الأسئلة التي تم اثارها في هذا المجال هو طبيعة حسابات الاستثمار المشاركة في الربح (حسابات الاستثمار المشترك) حيث إنها ليست ودائع كما أن تعريف لجنة بازل لرأس المال التنظيمي لا يشمل مثل هذا النوع من الحسابات. (ماهر الشيخ، 2005: 10) وبناء على ماسبق فقد بذلت جهود من قبل اللجنة المنبثقة عن هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية لتقديم معيار لكفاية رأس المال يقيس بشكل ملائم ملاءة البنوك الإسلامية. (ماهر الشيخ، 2005: 24)
- توصلت هذه اللجنة في البيان الصادر عنها في مارس 1999 إلى مايلي: (ماهر الشيخ، 2005: 11)
- أ. هنالك مخاطر أخرى غير المخاطر الائتمانية العادية تنشأ عن إدارة حسابات الاستثمار المشترك.
- ب. هنالك مخاطر "استثنائية" تنشأ عن مخالفة إدارة البنك قيود عقود الاستثمار أو حصول تعدي أو إهمال في إدارة أموال المستثمرين حيث يكون البنك مسؤولاً من ناحية قانونية في هذه الحالة.
- ج. هنالك نوع آخر من المخاطر يتعرض له المصرف الإسلامي يتمثل في الضغوط التي يتعرض لها لتعديل العائد على حسابات الاستثمار المشترك وذلك بالتخلي عن جزء من العائد على حقوق المساهمين للتمكن من المنافسة في السوق، وسمت اللجنة هذا النوع من المخاطر: "المخاطر التجارية المنقولة".
- د. بسبب المخاطر الواردة في ب و ج (الاستثنائية، التجارية المنقولة) يتم ضم (50%) من حسابات الاستثمار المشترك لمقام النسبة.
- هـ. أخذاً بعين الاعتبار الملاحظات السابقة فصيغة حساب كفاية رأس المال التي أقرتها هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية هي كمايلي: (ماهر الشيخ، 2005: 10)

نسبة كفاية رأس المال للمصارف الإسلامية =

رأس المال المدفوع ، الاحتياطيات + مخاطر الاستثمار ، احتياطيات إعادة التقويم

الأصول الخطرة المرجحة (الممولة من رأسمال المصرف + المظبوطات) باستثناء حسابات الاستثمار المشترك)) + 50% من حسابات الاستثمار المشترك.

وتم إضافة نصف حسابات الاستثمار المشترك لمقام هذه النسبة بسبب أن هذه الحسابات وفي حالة خسارة الاستثمارات التي يتم تمويلها من خلالها تتحمل هي هذه الخسارة ولا تتحمل حقوق مساهمي البنك أي جزء منها إلا بمقدار الخسائر التي قد تنشأ من المخاطر الائتمانية والمخاطر التجارية المنقولة الواردة في (ب، ج).

لعل من المناسب هنا توضيح المقصود بالمخاطر التجارية المنقولة. يمكن القول: إن حسابات الاستثمار المشترك تشبه إلى حد كبير في طبيعتها الأموال المستثمرة ضمن صناديق الاستثمار المشترك (Mutual Funds) إلا أنها تعطي المستثمر ميزة إمكانية سحب أموالهم بموجب إشعارات قصيرة الأجل. الإشكالية التي تواجه البنوك الإسلامية هي أن هذه الأموال مستثمرة في موجودات لا تتمتع جميعها بدرجة عالية من السيولة الأمر الذي يجعل من الصعب عليها مواجهة سحب مفاجئة بمبالغ كبيرة، وعليه فإن البنوك الإسلامية قد تستخدم العائد على حقوق مساهمي البنك لدعم العائد على حسابات الاستثمار المشترك لتجنب الإضرار المالي الذي قد ينشأ عن سحب ودائع الاستثمار المشترك. (ماهر الشيخ، 2005: 11)

هذا، ويلاحظ أن اللجنة لم تدرج حسابات الاستثمار المشترك ضمن بسط النسبة كونها لا تتحمل أي من المخاطر التي عرفتتها اللجنة في مقام النسبة، وبالتالي فإنه لا يمكن اعتبارها جزءاً من رأس المال التنظيمي الذي يمكن أن يتحمل الخسائر التي يمكن أن تتعرض لها البنوك الإسلامية.

### 3.3. واقع تطبيق بازل 2

سنتناول واقع تطبيق المصارف الإسلامية لمتطلبات بازل 2 لأنها تتضمن متطلبات بازل 1 أيضاً. وقد سبق توضيح أن بازل 2 تضمنت ثلاثة ركائز أساسية هي: الحد الأدنى لمتطلبات رأس المال، الرقابة والإشراف المصرفي، قواعد الإفصاح والشفافية.

#### 3.3.1 التعريف بالمصارف الإسلامية محل الدراسة

مصرف الراجحي: تأسست شركة الراجحي المصرفية للاستثمار (التقرير السنوي 2014: 9) (شركة مساهمة سعودية) بالمرسوم الملكي رقم م/ 59 وتاريخ 3 ذو القعدة 1407 هـ (الموافق 29 يونيو 1987 م). تتمثل أغراض المصرف في مزاوله الأعمال المصرفية والاستثمارية وفقاً لعقد تأسيس المصرف ونظامه الأساسي ولأحكام نظام

مراقبة البنوك وقرار مجلس الوزراء المشار إليه أعلاه ويقوم المصرف بمزاولة أنشطته المصرفية والاستثمارية لحسابه أو لحساب الغير، داخل المملكة وخارجها، من خلال شبكة فروع بلغ عددها 552 فرعاً بما فيها الفروع المتواجدة خارج المملكة، بلغ رأس المال الأساسي للمصرف في ديسمبر 2014م (16 مليار ومئتين وخمسون مليون ريال سعودي) كما بلغ إجمالي عدد موظفي المصرف 11.761 موظفاً كما في 31 ديسمبر 2014. (التقرير السنوي 2014: ص 40) قام المصرف بتأسيس بعض الشركات التابعة ويمتلك جميع أو غالبية حصصها.

**مصرف الانماء:** تأسس مصرف الانماء (التقرير السنوي 2014: 9)، شركة مساهمة سعودية بموجب المرسوم الملكي رقم م/15 بتاريخ 28 مارس 2006م، يقوم بتقديم الخدمات المصرفية من خلال 58 فرعاً في المملكة العربية السعودية، يملك المصرف ثلاث شركات تابعة هي:

اسم الشركة	حصة المصرف في الشركة
شركة الانماء للاستثمار	100%
شركة التنوير العقارية	100%
شركة وكالة الانماء للتأمين التعاوني	100%

**بنك الجزيرة:** تأسس بنك الجزيرة (التقرير السنوي 2014: 8، 84) (شركة مساهمة سعودية) في المملكة العربية السعودية بموجب المرسوم الملكي رقم ٤٦ /م الصادر بتاريخ ١٢ جمادى الثاني ١٣٩٥ هـ) ٢١ يونيو ١٩٧٥ م. وقد بدأ البنك ممارسة أعماله بتاريخ ١٦ شوال ١٣٩٦ هـ) ٩ أكتوبر ١٩٧٦ م (بعد أن انتقلت إليه عمليات فروع بنك باكستان الوطني في المملكة العربية السعودية، من خلال شبكة فروعها في المملكة العربية السعودية وعددها ٧٠ فرعاً، كما بلغ عدد موظفيه ٢٠١٥ موظفاً).

يهدف البنك إلى تقديم كافة أنواع الخدمات والمنتجات المصرفية المتوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية (مبدأ تجنب الفوائد) وتشمل المراجعة والاستصناع والإجارة والتورق والمشاركة وتحويلات العملات الأجنبية (الوعد والصكوك، والتي تمت الموافقة والإشراف عليها من هيئة رقابية شرعية مستقلة تم تأسيسها من قبل البنك). تتبع البنك الشركات التابعة الآتية والتي يشار إليها جميعاً بـ "المجموعة" هي: شركة الجزيرة للأسواق المالية (الجزيرة كابيتال) نسبة المساهمة 100%، شركة أمان للتطوير والاستثمار العقاري نسبة المساهمة 100%. في شهر أبريل 2014 أعلنت هيئة السوق المالية صدور قرار مجلس الهيئة المتضمن الموافقة على طلب بنك الجزيرة بزيادة رأس ماله من (3 مليار) ريال إلى (4 مليار) ريال وذلك بمنح سهم مجاني واحد مقابل كل (3) أسهم قائم يملكه المساهمون المقيدون بسجل المساهمين بنهاية تداول يوم انعقاد الجمعية العامة غير العادية. يشتمل رأس المال الأساسي - المستوى الأول - للمجموعة كما في نهاية السنة على رأس المال والاحتياطي النظامي والاحتياطي العام والاحتياطيات الأخرى والأرباح المبقاة وبعض التعديلات على رأس المال النظامي وفقاً لمتطلبات مؤسسة النقد العربي السعودي للتمشي مع مبادئ بازل 3، والعنصر المكون الآخر لرأس المال النظامي هو رأس المال المساند والذي يتألف من صكوك مصدرة من قبل المجموعة ومخصصات المحفظة المقبولة. من أجل احتساب الموجودات المرجحة المخاطر تستخدم المجموعة الأسلوب المعياري لمخاطر الائتمان ومخاطر السوق وأسلوب المؤشر الأساسي لمخاطر العمليات. تتولى إدارة المخاطر بالمجموعة المسؤولية تجاه التأكد من أن الحد الأدنى من رأس المال النظامي يتماشى مع متطلبات مؤسسة النقد العربي السعودي. يتم تقديم إقرارات ربع سنوية إلى مؤسسة النقد توضح نسبة كفاية رأس المال.

**بنك البلاد:** تأسس بنك البلاد (التقرير السنوي 2014: 6) (كشركة مساهمة سعودية) في المملكة العربية السعودية، وتم الترخيص بإنشائه بموجب المرسوم الملكي رقم 48 / 4 نوفمبر 2004، تشمل القوائم المالية الموحدة على القوائم المالية للبنك وشركاته التابعة وهي شركة البلاد للاستثمار وشركة البلاد العقارية ويشار إليهم مجتمعين بـ "المجموعة". الشركات التابعة مملوكة بنسبة 100% للبنك وتأسست في المملكة العربية السعودية.

تتمثل أغراض المجموعة في مزاولة جميع الأعمال المصرفية والتمويلية والاستثمارية من خلال منتجات وأدوات متنوعة متوافقة مع الشريعة الإسلامية والنظام الأساسي للبنك وأحكام نظام مراقبة البنوك. ويقوم البنك بتقديم هذه الخدمات من خلال 116 فرعاً بنكياً، و158 مركز صرافة وحوالات في المملكة العربية السعودية. وبلغ رأس ماله في 2014 قرابة 6مليار ريال سعودي. (التقرير السنوي، 2014: 47)

### 3.3.2. كفاية رأس المال للمصارف الإسلامية السعودية وفقاً لبازل

تبعاً لكون المملكة العربية السعودية عضواً في مجموعة العشرين (جي ٢٠)، فقد صدرت تعليمات مؤسسات النقد لجميع المؤسسات المالية في المملكة بالالتزام بمبادئ ومعايير اتفاقية بازل الثانية (Basel II) (مؤسسة النقد، التقرير السنوي 2011: 60) واعتباراً من 1 يناير 2008 بدأت المصارف السعودية (إسلامية - تقليدية) بتطبيق الأطار العملي الجديد لتوصيات لجنة بازل بشأن كفاية رأس المال وفقاً لما اعتمده مؤسسة النقد. (مصرف الراجحي، التقرير السنوي: 2007: 57) (البنك الأهلي، التقرير السنوي، 2010: 84) حيث يتم مراقبة معدل كفاية رأس المال في المصرف من قبل إدارة المصرف أو إدارة المخاطر وذلك باستخدام النسب المقررة بواسطة مؤسسة النقد

العربي السعودي التي تطلب من البنوك الاحتفاظ بحد أدنى من إجمالي رأس مال نظامي إلى الموجودات المرجحة بالمخاطر عند أو أعلى من 8% (مؤسسة النقد، التقرير السنوي 2014: 71) وهي النسبة التي حددتها لجنة بازل 2، 1. استخدمت المصارف السعودية المنهج المعياري لقياس معدل كفاية رأس المال منذ العام 2008م، واستمرت في استخدام هذا المنهج إلى مطلع العام 2012م موعد انتقال المصارف السعودية إلى استخدام أسلوب التقييم الداخلي الأساسي - الطريقة الأساسية FIRB - Foundation Internal Rating Based Approach (مؤسسة النقد، التقرير السنوي 2011: 60) (مصرف الراجحي، التقرير السنوي: 2007: 60)

ويتم احتساب رأس المال الإضافي المطلوب بموجب الركيزة الثانية باستخدام النماذج الداخلية المطورة من قبل المصارف (مصرف الراجحي، التقرير السنوي 2010: 84)

**أولاً: كفاية رأس المال لمصرف الراجحي:** يقوم المصرف بحساب ومراقبة مدى كفاية رأس المال وذلك باستخدام المعدلات المحددة من قبل مؤسسة النقد العربي السعودي، الجدول الآتي يبين نسبة كفاية رأس المال لمصرف الراجحي خلال عامي 2013، 2014م: (مصرف الراجحي، التقرير السنوي 2010: 84)

**جدول (4) يبين نسبة كفاية رأس المال لمصرف الراجحي لعامي 2013، 2014م**

البيان	2013		2014	
	رأس المال بالمليون ريال	كفاية رأس المال	رأس المال بالمليون ريال	كفاية رأس المال
رأس المال الأساسي (المستوى 1)	38.4	%18.49	41.9	%18.48
رأس المال المساند	2.3		2.5	
رأس المال الأساسي والمساند (2+1)	40.7	%19.83	44.4	%14

الجدول من إعداد الباحث؛ اعتماداً على التقرير السنوي للمصرف لعام 2014م، ص 72

يلاحظ من بيانات الجدول أعلاه التزام المصرف بمعدل كفاية رأس المال بمعدل أكبر من ضعف الحد الأدنى الذي حددته لجنة بازل ومؤسسة النقد العربي السعودي 8%، علماً أن تلك النسب تقيس كفاية رأس المال من خلال مقارنة رأس مال المصرف المؤهل مع قائمة المركز المالي الموحدة والتعهدات والالتزامات.

**ثانياً: كفاية رأس المال لمصرف الإنماء:** (التقرير السنوي 2014: 59) يقوم المصرف بمراقبة مدى كفاية رأس المال باستخدام المعدلات المحددة من قبل مؤسسة النقد العربي السعودي، وبموجبها يتم قياس مدى كفاية رأس المال المؤهل مع الموجودات والالتزامات الظاهرة في قائمة المركز المالي باستخدام الأرصدة المرجحة لإظهار مخاطرها النسبية. الجدول الآتي يبين نسبة كفاية رأس المال لمصرف الإنماء خلال عامي 2013، 2014م.

**جدول (5) يبين نسبة كفاية رأس المال لمصرف الإنماء لعامي 2013، 2014م**

البيان	2013		2014	
	رأس المال بالمليون ريال	كفاية رأس المال	رأس المال بالمليون ريال	كفاية رأس المال
رأس المال الأساسي (المستوى 1)	16.8	%28	17.9	%26
رأس المال المساند	0.33		0.38	
رأس المال الأساسي والمساند (2+1)	17.1	%28	18.3	%26

الجدول من إعداد الباحث؛ اعتماداً على التقرير السنوي للمصرف لعام 2014م، ص 59

**ثالثاً: كفاية رأس المال لبنك الجزيرة:** (التقرير السنوي 2014: 85، 84) تقوم المجموعة بمراقبة كفاية رأس مالها باستخدام المعدلات والمراجحات المعتمدة من مؤسسة النقد العربي السعودي، تقيس هذه المعدلات مدى كفاية رأس المال وذلك بمقارنة رأس مال المجموعة المؤهل مع الموجودات المدرجة في قائمة مركزها المالي والالتزامات والقيمة الاسمية للمشتقات باستخدام مبلغ مرجح لإظهار مخاطرها النسبية. الجدول الآتي يبين نسبة كفاية رأس المال لمصرف البنك الجزيرة خلال عامي 2013، 2014م.

**جدول (6) يبين نسبة كفاية رأس المال لبنك الجزيرة لعامي 2013، 2014م**

البيان	2013		2014	
	رأس المال بالمليون ريال	كفاية رأس المال	رأس المال بالمليون ريال	كفاية رأس المال
رأس المال الأساسي (المستوى 1)	5.7	%12.2	6.3	%11.8
رأس المال الأساسي والمساند (2+1)	7	%15	7.5	%14

الجدول من إعداد الباحث؛ اعتماداً على التقرير السنوي للمصرف لعام 2014م، ص 85

**كفاية رأس المال البلاد** (التقرير السنوي، 2014: 46) تراقب المجموعة كفاية رأس المال باستخدام النسب المقررة من قبل مؤسسة النقد العربي السعودي. وبموجبها يتم قياس كفاية رأس المال بمقارنة بنود رأس المال المؤهل للمجموعة مع الموجودات المدرجة في قائمة المركز المالي الموحدة والالتزامات المحتملة باستخدام الأرصدة المرجحة لإظهار مخاطرها النسبية. الجدول الآتي يبين نسبة كفاية رأس المال لمصرف البلاد خلال عامي 2013م، 2014م.

**جدول (7) يبين نسبة كفاية رأس المال لبنك البلاد لعامي 2013، 2014م.**

البيان	2013		2014	
	رأس المال بالمليون ريال	كفاية رأس المال	رأس المال بالمليون ريال	كفاية رأس المال
رأس المال الأساسي (المستوى 1)	5.1	%16	5.9	%15
رأس المال المساند	0.4		0.4	
رأس المال الأساسي والمساند (2+1)	5.5	%17	6.3	%16

الجدول من إعداد الباحث؛ اعتماداً على التقرير السنوي للبنك لعام 2014م، ص47

**3.3.3. قياس مخاطر الائتمان في المصارف الإسلامية السعودية:** (مصرف الراجحي، التقرير السنوي، 2010: 84-83)

تستخدم المصارف الإسلامية سيما الكبيرة تقييم وكالات التصنيف الائتماني: (ستاندرد آند بورز S&P - موديز Moody's - فيتش Fitch) لتقييم مخاطر: (الشركات، البنوك، مؤسسات القطاع العام، والمخاطر السيادية) ووفقاً لتعليمات بازل 2؛ تقارن المصارف تصنيف وكالات التصنيف الخارجية بأوزان المخاطر المعيارية المحددة من بازل 2.

فيقوم المصرف باحتساب مخاطر تخلف العملاء كجزء من متطلبات الرقابة الأولى من متطلبات بازل 2 باستخدام المنهج المعياري لتحديد مبلغ رأس المال الذي سيحتفظ به لقاء مخاطر تعثر العملاء. وبموجب هذا المنهج المعياري، يتم تحديد أوزان المخاطر لأنواع محددة من المخاطر الائتمانية بشكل أساسي بناء على التصنيف الخارجي المعطى من وكالات التصنيف الائتماني للعملاء الملتزمين الذين ليس لهم تصنيف خارجي، وبعد ذلك يتم ضبط مخاطر التعثر وفقاً لمتطلبات رأس المال.

**3.3.4. مخاطر السوق:** (مصرف الراجحي، التقرير السنوي، 2010: 87):  
تتعرض المصارف الإسلامية لمخاطر السوق والتي تتمثل في مخاطر تذبذب القيمة العادلة للتدفقات النقدية المستقبلية لأداة مالية معينة نتيجة للتغيرات في الأسعار السائدة في السوق لتلك الأداة، وتتألف مخاطر السوق من مخاطر معدلات الربحية، ومخاطر الصرف الأجنبي، ومخاطر الأسهم، ومخاطر السلع. وتستخدم المصارف الإسلامية السعودية النموذج المعياري لاحتساب رأس المال المطلوب لمخاطر السوق.

**3.3.5. مخاطر التشغيل:** (مصرف الراجحي، التقرير السنوي، 2010: 87):  
المخاطر التشغيلية هي: مخاطر الخسارة التي قد تنشأ عن نقص أو فشل العمليات الداخلية، وكذلك الأخطاء الناتجة من العنصر البشري أو الأنظمة الإلكترونية، بالإضافة إلى الأخطاء الناتجة من أحداث خارجية، ويتضمن هذا التعريف المخاطر القانونية، ولكنه يستثنى المخاطر الاستراتيجية ومخاطر السمعة. وتستخدم المصارف الإسلامية السعودية المنهج المعياري لاحتساب كفاية رأس المال اللازمة لتغطية الخسائر الناتجة من المخاطر التشغيلية.

**3.3.6. الرقابة والإشراف المصرفي:** (مصرف الراجحي، التقرير السنوي، 2010: 60):  
تمارس مؤسسة النقد العربي السعودي مهامها الإشرافية والرقابية على المصارف (إسلامية - تقليدية) من خلال:  
1. إصدار التعليمات والضوابط والقيام بالزيارات الإشرافية التي تشمل برامج الفحص التي تعزز فاعلية أدائها في الاقتصاد السعودي وتقلل المخاطر وترفع من مستوى الملاءة المالية للبنوك. (مؤسسة النقد، التقرير السنوي 2011: 60)

2. الزيارات الميدانية؛ حيث تشمل هذه الزيارات اجتماعات ثنائية بين الفريق الرقابي ورئيس مجلس الإدارة والإدارة العليا ورئيس لجنة المراجعة، وتتضمن الاجتماعات الثنائية مناقشات تتعلق باستراتيجية البنك وعملياته، وحجم مخاطره وطريقة إدارتها وأساليب الرقابة الداخلية لدى البنك، كما تتيح هذه الاجتماعات الثنائية لموظفي الإشراف البنكي في مؤسسة النقد تحديث تقييم حجم المخاطر التي تتعرض لها البنوك.

**3.3.7. معايير الإفصاح والشفافية:**  
طبقاً للركيزة 3 - من توصيات لجنة بازل 2، تقدم المصارف الإسلامية الإفصاحات الكمية والنوعية في تقاريرها الدورية للوضعية الحقيقية لها ممثلاً في هيكل رأس المال، نوعية مخاطره، وحجمها، وسياستها المحاسبية المتبعة لتقييم أصوله والتزاماته، وتكوين المخصصات، واستراتيجية التعامل مع المخاطر، ونظام المصرف الداخلي لتقدير

حجم رأس المال المتطلب، الأرباح، الخسائر، الودائع. وكذلك على مواقع المصارف على الإنترنت، وفي موقع السوق المالية السعودي تداول أيضا.

#### 4. اتفاقية بازل3

**4.1 نشأتها:** رغم أن اتفاقية بازل2 قد شكلت في مضمونها قاعدة صلبة لحساب رأس المال القانوني للمصارف، وتطوير ممارسات الوظيفة المصرفية. ورغم أهمية ما جاءت به هذه الاتفاقية، إلا أن الأزمة المالية العالمية 2007 – 2009م، أظهرت بعض الثغرات في هذه الاتفاقية استدعت معها اجتماع لجنة بازل لدراسة أسباب الأزمة في ضوء مقررات بازل2، فأظهرت هذه الدراسة بعضا من القصور في مقررات بازل2 أهمها مايلي:(حياة،2013: 278-279)

#### أولاً: نقص رؤوس الأموال الملائمة

كشفت الأزمة المالية العالمية أن البنوك في مختلف دول العالم لا تتوفر على المستوى الكافي من الأموال الخاصة ذات النوعية الجيدة لتغطية المخاطر التي تكتنف العمل المصرفي، والمقصود بها هي الشريحة الأولى بالتحديد التي تعد صغيرة جدا مقارنة مع حجم المخاطر الكبيرة التي تتعرض لها البنوك.

#### ثانياً: نقص في سيولة البنوك

لقد كان من نتائج تسابق البنوك في الدول المتقدمة لتوظيف أموالها من أجل تعظيم أرباحها واستغلال وقت رواج السوق هو إهمالها لقضية السيولة، وهو ما كان له انعكاس سلبي عليها إذ لم تتمكن من الإيفاء بطلبات عملائها بمجرد ظهور بوادر الأزمة والتي نتج عنها تهافت المودعين على سحب أموالهم من البنوك.

#### ثالثاً: عدم كفاية شفافية السوق

بينت الأزمة أن هناك نقصا في شفافية السوق نتيجة عدم كفاية مستوى الإفصاح المصرفي، مما عقد من عملية تقييم الأموال الخاصة ومقارنتها من بنك إلى آخر، كما أن مؤسسات تقييم المخاطر قد عملت على تضليل المستثمرين من خلال منح تقييم عالي لمحافظ مالية تحتوي على أصول عالية المخاطر.

#### رابعاً: إهمال بعض أنواع المخاطر

رغم أن اتفاقية بازل2 قد جاءت بمفهوم موسع للمخاطر المصرفية، إلا أن هناك العديد من المخاطر أهملتها وساهمت بشكل كبير في إحداث الأزمة؛ ومنها مخاطر المحافظ المالية للتفاوض، المخاطر الكبرى المرتبطة بالعمليات على المشتقات والتي شكلت نسبة هامة من نشاط البنوك.

#### خامساً: المبالغة في عمليات التوريق المعقدة

حيث عمدت الكثير من البنوك إلى تخفيض متطلبات رأس المال من خلال التوريق وإعادة التوريق للأصول ونقلها من داخل الميزانية إلى خارجها، مظهرة بذلك معدل كفاية رأس المال أعلى من الواقع. علما أن التوريق هو عملية تتضمن تحويل ديون ضعيفة السيولة إلى سندات يتم تداولها في السوق. وقد بلغت البنوك في الدول المتقدمة بشكل كبير في هذه العملية، ففي سنة 2007 م بلغت هذه الديون 10000 مليار دولار أمراً يكي في سوق التداول الأمريكي وهي تمثل 40 % منه، بينما كانت قيمة السندات التي أصدرتها المؤسسات 5800 مليار دولار أمريكي. وبالتالي فالابتكارات المالية كان لها دور بارز في إحداث الأزمة العالمية المعاصرة.

وفي ضوء هذه الأسباب عملت اللجنة مراجعة عميقة وشاملة لمقررات بازل2 خرجت بمجموعة من الإجراءات والمعايير الجديدة سميت ببازل3، تم إصدارها في 12 سبتمبر 2010م وسيتم تطبيقها بالتدريج خلال مدة زمنية تمتد حتى بداية سنة 2019 م.

#### 4.2 الركائز الأساسية لاتفاقية بازل3

بالرغم من تسميتها باتفاقية بازل3 إلا أنها لم تلغ اتفاقية بازل2، ولكنها عدلت على مكونات نسبة كفاية رأس المال وأضافت بعض المعايير الجديدة الخاصة بالسيولة، ويمكن تلخيص أبرز هذه التعديلات والمعايير الجديدة في البنود الآتية:(حيش،2012: 11-12)

أ" مكونات رأس المال: يتكون رأس المال التنظيمي من البنود الآتية:

**الشريحة الأولى من رأس المال Tier1 capital وتتألف من:** الأسهم العادية للشريحة الأولى؛ وتتألف الأسهم العادية للشريحة الأولى من البنود الآتية ( الأسهم التي يصدرها المصرف- علاوة الإصدار- الأرباح المحتجزة- الاحتياطيات) "تطرح الشهرة وأية موجودات غير ملموسة"

**الإضافات للشريحة الأولى Additional Tier1 AT** تتألف هذه الشريحة من: قرض مساند مدفوع بالكامل، وأن لا يكون مضموناً برهن أي من موجودات البنك، على أن يكون بشكل دائم وبدون تاريخ استحقاق بالإضافة إلى عدم وجود أية حوافز للتسديد المبكر.

**الشريحة الثانية من رأس المال "Common Equity Tier2 CET2"** تتألف هذه الشريحة مما يلي:

- قرض مساند لدعم رأس المال مدفوع بالكامل وأن لا يكون مضموناً برهن أي من موجودات البنك، على أن لا يقل تاريخ استحقاقه عن خمس سنوات بالإضافة إلى عدم وجود أية حوافز للتسديد المبكر.

- الاحتياطات العامة التي خصصت لمقابلة الخسائر التي قد تحدث.  
وفيما يلي المعايير المطبقة على الفقرات الثلاثة لاعتبارها ضمن رأس المال:  
1. يجب أن لا تقل الأسهم العادية للشريحة الأولى عن 4.5 % من موجودات المصرف المرجحة بالمخاطر في جميع الأوقات، مع العلم بأن هذه النسبة كانت 2% في بازل2.  
2. يجب أن لا تقل الشريحة الأولى من رأس المال عن 6% من موجودات المصرف المرجحة بالمخاطر في جميع الأوقات، مع العلم بأن هذه النسبة كانت 4% في بازل2.  
3. يجب أن لا يقل رأس المال عن 8% من موجودات المصرف المرجحة بالمخاطر في جميع الأوقات، مع العلم بأن هذه النسبة كانت 6% في بازل2.  
"الموجودات المرجحة بالمخاطر هي بشكل رئيس القروض، والتسهيلات المصرفية الائتمانية التي تمنحها المصارف، وترجع هذه القروض والتسهيلات حسب نوعية مخاطرها كما نصت عليها بازل2"  
**ب رأس مال إضافي لتغطية المخاطر**  
تتطلب بازل3 بناء رأس مال إضافي زيادة عن الحدود الدنيا المفروضة، وذلك لمواجهة فترات الأزمات وحدوث الخسائر. وتتكون من:

- **رأس المال الإضافي لأغراض التحوط "Capital Conservation Buffer 1"**  
تتطلب بازل3 أن يحتفظ المصرف برأسمال احتياطي يبلغ 2.5% في 2019/1/1م وذلك لامتناع خسائر المصرف في الأوقات العصيبة، وسيبدأ بنسبة 0.625% في 2016/1/1م ويزداد إلى 1.25% في 2017/1/1م، وسوف يصبح 1.875% في 2018/1/1م. يتضمن رأس المال هذا أسهم عامة مما يؤدي إلى زيادة رأس مال المصرف الإجمالي من الأسهم العامة بالنسبة نفسها.

- **رأس المال الإضافي لمواجهة الأزمات "Countercyclical Buffer 2"**  
تتطلب بازل3 أن يحتفظ المصرف برأسمال احتياطي تتراوح قيمته من صفر - 2.5% يتألف من أسهم عامة وذلك لحماية القطاع المصرفي في فترات زيادة الائتمان بنسب كبيره جدا كما حدث في أوقات الأزمة المالية لعام 2007، وسيتم تخصيص نسبة رأس المال من قبل السلطات المالية حسب حجم الائتمان.

#### جدول ( 8 ) رأس المال ورأسمال التحوط

البيان	حقوق المساهمين (بعد الخصومات)	رأسمال الفئة 1	اجمالي رأس المال
الحد الأدنى لنسبة رأس المال عالي الجودة من حقوق المساهمين (النواة الصلبة)	4.5%	6%	8%
رأس مال التحوط	2.5%	2.5%	تضاف إلى رأسمال الفئة واجمالي رأس المال
الحد الأدنى من اجمالي رأس المال زائدا رأس مال التحوط	7%	8.5%	10.5%
حدود رأسمال التحوط لمواجهة الأزمات أو التقلبات الدورية.	0% - 2.5%		

المصدر: الراجحي المالية، أبحاث اقتصادية، بازل3 نهج عملي، 2010م، ص2

**مراحل تنفيذ متطلبات رأس المال وفقا لبازل3**  
سوف يتم تنفيذ متطلبات رأس المال وفقا لبازل3 خلال 8 سنوات بطريقة تدريجية تبدأ من بداية عام 2012 وتنتهي في منتصف عام 2019م كما يبينها الجدول الآتي:

#### جدول ( 9 ) مراحل تنفيذ مقررات بازل3

السنوات	2013	2014	2015	2016	2017	2018	يونيو 2019
الحد الأدنى لنسبة رأس المال عالي الجودة من حقوق المساهمين (النواة الصلبة)	3.50%	4.00%	4.50%	4.50%	4.50%	4.50%	4.50%
رأس مال التحوط "التحفظي"	-	-	-	0.63	1.25%	1.88%	2.50%
الحد الأدنى لحقوق المساهمين زائدا رأس مال التحوط	3.50%	4.00%	4.50%	5.13%	5.75%	6.38%	7.00%
الحد الأدنى لرأس مال الفئة 1	4.50%	5.50%	6.00%	6.00%	6.00%	6.00%	6.00%

السنوات البيان	2013	2014	2015	2016	2017	2018	يونيو 2019
الحد الأدنى من إجمالي رأس المال	8.00%	8.00%	8.00%	8.00%	8.00%	8.00%	8.00%
الحد الأدنى من إجمالي رأس المال زائداً رأس مال التحوط	8.00%	8.00%	8.00%	8.63%	9.25%	9.88%	10.5%

المصدر: حياة، نجار: اتفاقية بازل وأثارها المحتملة على النظام المصرفي الجزائري، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 13، الجزائر، 2013، ص 281

### ج. إلغاء رأس المال المساند: "Tier 3" (أمين، 2012: 10)

والذي هو عبارة عن قرض مساند قصير الأجل "لأجل سنتين" يحصل عليه البنك لدعم رأسماله، وهو يحمل صفات مشتركة بين رأس المال والدين، كون الجهة التي تقدم هذا القرض تتنازل عن حق الأولوية في السداد.

د. السيولة: طورت بازل 3 معيارين لزيادة دعم السيولة (حياة، 2013: 278-279)

1. نسبة السيولة قصيرة الأجل وتسمى بنسبة تغطية السيولة (Liquidity Coverage Ratio)، وتُحسب بنسبة الأصول ذات السيولة المرتفعة التي يحتفظ بها البنك إلى حجم 30 يوماً من التدفقات النقدية لديه، ويجب أن لا تقل عن 100%، وذلك لمواجهة احتياجاته من السيولة ذاتياً. وسوف يطبق هذا المعيار اعتباراً من 2015/1/1م.

### الأصول السائلة عالية الجودة

$$\text{نسبة السيولة قصيرة الأجل} = \frac{\text{صافي التدفقات النقدية خلال 30 يوم}}{\text{الأصول السائلة عالية الجودة}} \leq 100\%$$

نسبة السيولة طويلة الأجل وتسمى بنسبة صافي التمويل المستقر (Net Stable Funding Ratio) لقياس السيولة البنوية في المدى المتوسط والطويل، والهدف منها توفير موارد سيولة مستقرة للبنك، وتحسب بنسبة مصادر التمويل لدى البنك (المطلوبات وحقوق الملكية) إلى استخدامات هذه المصادر (الأصول)، ويجب أن لا تقل عن 100%.. وسوف يطبق هذا المعيار اعتباراً من 2018/1/1م.

### الموارد المستقرة المتاحة لسنة ما

$$\text{نسبة السيولة طويلة الأجل} = \frac{\text{الحاجة للتمويل المستقر للسنة نفسها}}{\text{الموارد المستقرة المتاحة لسنة ما}} \leq 100\%$$

### هـ. نسبة الرافعة المالية Leverage Ratio

أضاف بازل 3 معياراً جديداً وهو الرافعة المالية، وتمثل الأصول داخل وخارج الميزانية بدون أخذ المخاطر بعين الاعتبار إلى رأس المال من الشريحة الأولى، وهذه النسبة يجب أن لا تقل عن 3% (كوكش، 2012: 2). يتم احتسابها بقسمة رأس المال الأساسي على إجمالي الموجودات "وقد تم إضافة الموجودات خارج الميزانية"، وذلك بشكل تجريبي اعتباراً من بداية عام 2013 وحتى بداية عام 2017 وبناء على نتائج هذه التجربة سيتم إجراء التعديلات النهائية على هذه النسبة في النصف الأول من عام 2017، وستطبق فعلياً في بداية عام 2018 (أمين، 2012: 10)

### رأس المال الشريحة الأولى

$$\text{نسبة الرافعة المالية} = \frac{\text{إجمالي الموجودات}}{\text{رأس المال الشريحة الأولى}} \leq 3\%$$

### و. مخاطر المشتقات (أمين، 2012: 10)

رفع بازل 3 أوزان المخاطر التوجيهية لعمليات التوريق والمشتقات المالية المعقدة وأدوات المتاجرة، حيث سيطبق هذا التعديل اعتباراً من نهاية عام 2011م.

مما سبق نلاحظ أن بازل 3 أدخلت مفهومين جديدين على معيار بازل 2، أولاً: تعديل مكونات رأس المال التنظيمي لتشمل أدوات أكثر استقراراً (الشريحة الأولى للأسهم العادية) وإلغاء بعض مكونات رأس المال التنظيمي (مثل

إلغاء الشريحة الثالثة من رأس المال)، وثانياً: أدخل معياراً خاصاً بالسيولة للتأكد من أن المصارف تملك موجودات يمكن أن تسيلها لتغطية احتياجاتها وودائع أكثر استقراراً. هذه المفاهيم الجديدة ستؤدي إلى أن تقوم المصارف الإسلامية بتعديل هيكل الموجودات والمطلوبات ونسب توزيع الأرباح وذلك خلال المدة من عام (2012) ولغاية عام (2019)

### 5. إمكانية تطبيق المصارف الإسلامية السعودية لمقررات بازل 3

أصدرت مؤسسة النقد العربي السعودي تعليماتها بخصوص تطبيق مبادئ بازل 3 اعتباراً من 1 يناير 2013م، وبناءً عليه، أدى هذا التطبيق إلى إجراء تعديلات جوهرية في احتساب رأس المال الأساسي والموجودات المرجحة المخاطر بموجب الركن الأول من بازل. (بنك الجزيرة، التقرير السنوي 85،84:2014) وبالاطلاع على القوائم المالية المنشورة للمصارف الإسلامية السعودية نجد أنها تتمتع بوضع ممتاز من حيث كفاية رأس المال، يعني أنه ليس هناك عوائق لدى هذه المصارف في تنفيذ قواعد بازل 3 لعدة مبررات منها:

أ. معدل كفاية رأس المال في المصارف الإسلامية الأربعة من الأموال عالية الجودة (المستوى الأول) تجاوز معدلات بازل 3 العالمية 8% بمعدل 225% في مصرف الانماء، و 131% في مصرف الراجحي، و 95% في بنك البلاد، و 48% في مصرف الجزيرة. وبالتالي فهي لاتجد أي عوائق من حيث ندرة السيولة، بل تظهر البيانات أن المشكلة في المصارف الإسلامية في فائض السيولة وليس في ندرتها عكس البنوك التقليدية.

### جدول (10) يبين كفاية رأس المال للمصارف الإسلامية السعودية في العام 2014م

( قيم الكسور بالمليون ريال )

اسم البنك مرتبة حسب معدل الكفاية	اجمالي الموجودات	رأس المال الساسي ( المستوى الأول)	كفاية رأس المال الأساسي	راس المال المساند ( المستوى الثاني)	كفاية رأس المال الأساسي والمساند
الانماء	80.9	17.9	26%	18.3	26%
الراجحي	307.7	41.9	18.5%	44.4	19.6%
البلاد	45.2	5.9	15.6%	6.3	16.7%
الجزيرة	66.6	6.3	11.8%	7.5	14%

الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على التقارير المالية السنوية للمصارف الأربعة للعام 2014م

ب. نسبة الرافعة المالية؛ رغم أن نسبة الرافعة المالية ستطبق فعلياً في بداية عام 2018م، فإن واقع المصارف الإسلامية السعودية كما يبينها الجدول أعلاه أصبحت تحقق تلك النسبة بأضعاف نسبة بازل 3 ( $\leq 3\%$ )، فنجد أن:

- نسبة الرافعة المالية في مصرف الانماء لعام 2014م  $= 80.9 / 17.9 = 22\%$  بزيادة قدرها 630% عن النسبة المعيارية لبازل 3 ( $\leq 3\%$ )؛

- نسبة الرافعة المالية في مصرف الراجحي لعام 2014م  $= 307.7 / 41.9 = 13.6\%$  بزيادة قدرها 353% عن النسبة المعيارية لبازل 3 ( $\leq 3\%$ )؛

- نسبة الرافعة المالية في بنك البلاد لعام 2014م  $= 45.2 / 5.9 = 13\%$  بزيادة قدرها 330% عن النسبة المعيارية لبازل 3 ( $\leq 3\%$ )؛

- نسبة الرافعة المالية في مصرف الجزيرة لعام 2014م  $= 66.6 / 6.3 = 9.5\%$  بزيادة قدرها 220% عن النسبة المعيارية لبازل 3 ( $\leq 3\%$ )؛

### ج. مخاطر المشتقات:

المصارف الإسلامية بعيدة عن مخاطر المشتقات المالية المعقدة وأدوات المتاجرة المالية، لأنها لاتتعامل بها. فالمجامع الفقهية وهيئات الرقابة الشرعية للمصارف الإسلامية تعد المتاجرة بالمشتقات والخيار في باب البيوع الوهمية المكروهة مثل (بيع مال يملك).

### 6. الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً: الاستنتاجات

من خلال الدراسة والتحليل يمكن للباحث إجمال النتائج التي توصلت إليها الدراسة بالآتي:

1. أنه تبعاً لكون المملكة العربية السعودية عضواً في مجموعة العشرين (جي 20)، فقد أصدرت مؤسسة النقد العربي السعودي تعليماتها بخصوص تطبيق مبادئ بازل 3 اعتباراً من 1 يناير 2013م، وبناءً عليه، أدى هذا التطبيق إلى إجراء تعديلات جوهرية في احتساب رأس المال الأساسي والموجودات المرجحة المخاطر.
2. أدخلت بازل 3 مفهومين جديدين على معيار بازل 2، أولاً: تعديل مكونات رأس المال التنظيمي لتشمل أدوات أكثر استقراراً ( الشريحة الأولى للأسهم العادية ) وإلغاء بعض مكونات رأس المال التنظيمي ( مثل إلغاء الشريحة الثالثة من رأس المال )، وثانياً: أدخل معيار خاص بالسيولة للتأكد من أن المصارف تملك موجودات يمكن أن تسيلها

لتغطية احتياجاتها وودائع أكثر استقراراً. هذه المفاهيم الجديدة تفرض على المصارف الإسلامية القيام بتعديل هيكل الموجودات والمطلوبات ونسب توزيع الأرباح وذلك خلال المدة من عام ( 2012 ) ولغاية عام ( 2019 )

**3. بناء عليه فإن معدل كفاية رأس المال؛** في المصارف الإسلامية الأربعة من الأموال عالية الجودة ( المستوى الأول ) قد تجاوز معدلات بازل3 العالمية 8% بمعدل 225% في مصرف الانماء، و131% في مصرف الراجحي، و95% في بنك البلاد، و48% في مصرف الجزيرة. وبالتالي فهي لاتجد أي عوائق من حيث ندرة السيولة، بل تظهر البيانات أن المشكلة في المصارف الإسلامية في فائض السيولة وليس في ندرتها عكس البنوك التقليدية.

**4. أضاف بازل3 معياراً جديداً وهو الرافعة المالية؛** وتمثل الأصول داخل وخارج الميزانية بدون اخذ المخاطر بعين الاعتبار إلى رأس المال من الشريحة الأولى، وهذه النسبة يجب أن لا تقل عن 3%، ورغم أن نسبة الرافعة المالية ستطبق فعلياً في بداية عام 2018م، فإن واقع المصارف الإسلامية السعودية أصبحت تحقق تلك النسبة بأضعاف نسبة بازل3 (≤3%)، فنجد أن:

- نسبة الرافعة المالية في مصرف الانماء لعام 2014م  $= 80.9 / 17.9 = 22\%$  بزيادة قدرها 630% عن النسبة المعيارية لبازل3 (≤3%).

- نسبة الرافعة المالية في مصرف الراجحي لعام 2014م  $= 307.7 / 41.9 = 13.6\%$  بزيادة قدرها 353% عن النسبة المعيارية لبازل3 (≤3%).

- نسبة الرافعة المالية في بنك البلاد لعام 2014م  $= 45.2 / 5.9 = 13\%$  بزيادة قدرها 330% عن النسبة المعيارية لبازل3 (≤3%).

- نسبة الرافعة المالية في مصرف الجزيرة لعام 2014م  $= 66.6 / 6.3 = 9.5\%$  بزيادة قدرها 220% عن النسبة المعيارية لبازل3 (≤3%).

**5. مخاطر المشتقات؛** رفعت بازل3 أوزان المخاطر الترحيحية لعمليات التوريق والمشتقات المالية المعقدة وأدوات المتاجرة، حيث سيطبق هذا التعديل اعتباراً من نهاية عام 2011، وهذا المعيار لا أثر له على المصارف الإسلامية لأنها لاتتعامل بالمشتقات المالية المعقدة وأدوات المتاجرة المالية. فالمجامع الفقهية وهيئات الرقابة الشرعية للمصارف الإسلامية تعد المتاجرة بالمشتقات والخيار في باب البيوع الوهمية المكروهة مثل ( بيع مالايملك).

**6. طبقاً للركيزة الثانية من توصيات (بازل2، 3) تمارس مؤسسة النقد العربي السعودي مهامها الإشرافية والرقابية على المصارف الإسلامية والتقليدية على السواء من خلال:**

أ. إصدار التعليمات والضوابط والقيام بالزيارات الإشرافية التي تشمل برامج الفحص التي تعزز فاعلية أدائها في الاقتصاد السعودي، وتقلل المخاطر، وترفع من مستوى الملاءة المالية للبنوك. (مؤسسة النقد، التقرير السنوي 2011: 60)

ب. الزيارات الميدانية: حيث تشمل هذه الزيارات اجتماعات ثنائية بين الفريق الرقابي ورئيس مجلس الإدارة والإدارة العليا ورئيس لجنة المراجعة، وتتضمن الاجتماعات الثنائية مناقشات تتعلق باستراتيجية البنك وعملياته، وحجم مخاطره وطريقة ادارتها وأساليب الرقابة الداخلية لدى البنك، كما تتبج هذه الاجتماعات الثنائية لموظفي الاشراف البنكي في مؤسسة النقد تحديث تقييم حجم المخاطر التي تتعرض لها البنوك.

**7. طبقاً للركيزة الثالثة من توصيات لجنة (بازل2، 3) تقدم المصارف الإسلامية الإفصاحات الكمية والنوعية في تقاريرها الدورية للوضعية الحقيقية للمصرف ممثلاً في هيكل رأس المال، نوعية مخاطره، وحجمها، وسياسته المحاسبية المتبعة لتقييم أصوله والتزاماته، وتكوين المخصصات، واستراتيجية التعامل مع المخاطر، ونظام المصرف الداخلي لتقدير حجم رأس المال المتطلب، الأرباح، الخسائر، الودائع. وكذلك على موقع المصرف على الإنترنت، وفي موقع السوق المالية السعودي تداول أيضاً.**

#### ثانياً: التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، ونتيجة للمنافسة القوية التي تواجهها المصارف الإسلامية من البنوك التقليدية ( الوطنية – الدولية ) ذات الخبرة الطويلة والمراكز المالية القوية سيما التي تقدم المنتجات والخدمات المالية الإسلامية، ومن أجل تحسين وتعزيز الوضع الحالي لكفاية رأس المال على مستوى البنوك الإسلامية عامة يمكن للباحث تقديم التوصيات الآتية:-

1. الاهتمام بالمصارف الإسلامية، والأخذ بعين الاعتبار لخصائصها من طرف البنوك المركزية ومؤسسات النقد بما يساعد على تطويرها وتعزيز تنافسيتها؛ فتطبيق معايير المصارف التقليدية على المصارف الإسلامية يضطر المصارف الإسلامية للتخلي عن صيغ استثمارية تنموية ومحاكات المصارف التقليدية في صيغها وأدواتها للإيفاء بمتطلبات كفاية رأس المال. وهو ما يتم فعلاً. فقد أظهرت التقارير السنوية للمصارف الإسلامية تركز موجوداتها في البيوع المرتبطة برهن أو ضمان سواء كان عقارياً أو غيره حيث يعطى لها وزن ترجيحي قدره 50 %، وبعضها في أسهم وصناديق استثمار دولية عالية السيولة.

2. بغرض تحقيق التوصية الأولى لابد من توحيد الجهود ما بين المصارف الإسلامية لإنشاء مؤسسات لتقييم المخاطر المرتبطة بها وعمالئها، ويمكن أن يعهد بالأمر لمجلس الخدمات المالية الإسلامية.

3. لن تستطيع المصارف الإسلامية أن تؤدي رسالتها مالم تتبناها المصارف المركزية ومؤسسات النقد وذلك بوضع النظم واللوائح التي تراعي خصائصها.

4. توصية للباحثين؛ ارتفاع نسبة السيولة في المصارف الإسلامية إلى أكثر من 20% ليست ميزة، بل مشكلة تعكس ضعف قدرة المصارف الإسلامية في استثمار مدخراتها في مشاريع تنموية واقتصارها على الاستثمار الأكثر أماناً من حيث السيولة مما يؤثر سلباً على ربحيتها وتحقيق أهدافها التنموية. نوصي بدراسة بدائل استثمارية تنموية تستوعب السيولة الزائدة في مشاريع تنموية قابلة للتسييل السريع، وتحقق ربحية وتنمية مرضية.

#### 7: الهوامش والمراجع

1. عبدالمطلب عبدالحميد، العولمة واقتصاديات البنوك، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005
2. موسى أبو محييد، مخاطر صيغ التمويل الإسلامي وعلاقتها بمعياري كفاية رأس المال للمصارف الإسلامية من خلال معيار بازل 2، أطروحة دكتوراه، قسم المصارف الإسلامية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن، 2008م
3. سليمان ناصر، علاقة البنوك الإسلامية بالبنوك المركزية، في ظل المتغيرات الدولية الحديثة. الطبعة الأولى، الجزائر: مكتبة الريام، 2006م
4. سمير الخطيب، قياس وإدارة المخاطر بالبنوك، الإسكندرية، منشأة المعارف، 2005.
5. الطيب لحيلح، كفاية رأس المال المصرفي على ضوء توصيات لجنة بال، الملتقى الوطني حول: الإصلاح المصرفي في الجزائر، جامعة جيجل، 2005
6. حفيان جهاد، إدارة المخاطر الائتمانية في البنوك التجارية، رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، 2012م
7. جهاد، إدارة المخاطر الائتمانية في البنوك التجارية رسالة ماجستير، جامعة قاصدي 2012م
8. طارق عبد العال حماد، التطورات العالمية وانعكاساتها على أعمال البنوك، الدار الجامعية، مصر، 2003
9. مفتاح صالح، رحال فاطمة، تأثير مقررات لجنة بازل 3 على النظام المصرفي الإسلامي، بحث مقدم في المؤتمر العالمي التاسع للاقتصاد والتمويل الإسلامي: النمو والعدالة والاستقرار من منظور إسلامي من 09-10 سبتمبر 2013، أسطنبول، تركيا.
10. رقية بوحضر ومولود لعرابة، واقع تطبيق البنوك الإسلامية لمتطلبات اتفاقية بازل 2، مجلة الاقتصاد الإسلامي، المجلد 23، العدد 2، جامعة الملك عبدالعزيز، 2010م
11. أمل سلطان، مقررات بازل 2، أوراق عمل، المعهد المصرفي المصري، البنك المركزي المصري، لا يوجد سنة النشر
12. أحمد سليمان خصاونة، المصارف الإسلامية، مقررات لجنة بازل - تحديات العولمة - استراتيجية مواجهتها. الطبعة الأولى، جدارا للكتاب العالمي، عالم الكتاب الحديث، 2008م.
13. أحمد غنيم، الأزمات المصرفية والمالية الأسباب النتائج العلاج، 2005م بدون دار نشر.
14. ميساء محيي الدين كلاب، دوافع تطبيق دعائم بازل 2 وتحدياتها، دراسة تطبيقية على المصارف العامة في فلسطين، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2007م.
15. ماجدة أحمد شلبي، الرقابة المصرفية في ظل التحولات الاقتصادية العالمية ومعايير لجنة بازل. الدليل الإلكتروني للقانون العربي، [www.arablawninfo.com](http://www.arablawninfo.com)
16. تهاني محمود الزعابي، تطوير نموذج لاحتساب متطلبات رأس المال للمصارف الإسلامية في إطار مقررات لجنة بازل دراسة تطبيقية على البنك الإسلامي العربي و. البنك الإسلامي الفلسطيني بقطاع غزة، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، 2008.
17. طارق الله خان، حبيب أحمد، ترجمة عثمان بابكر أحمد، إدارة المخاطر تحليل قضايا في الصناعة المالية الإسلامية، جدة، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، 2003م
18. محمد عمر شابرا، طارق الله خان، الرقابة والإشراف على المصارف الإسلاميّة، الطبعة الأولى، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب التابع للبنك الإسلامي للتنمية، جدة/ السعودية، 1421هـ 2000م
19. ماهر الشيخ حسن، قياس ملاءة البنوك الإسلامية في إطار المعيار الجديد لكفاية رأس المال، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العالمي الثالث للاقتصاد الإسلامي، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

20. سمير عبد الحميد رضوان حسن، المشتقات المالية ودورها في إدارة المخاطر ودور الهندسة المالية في صناعة أدواتها ( دراسة مقارنة بين النظم الوضعية وأحكام الشريعة الإسلامية). الطبعة الأولى، مصر: دار النشر للجامعات، 2005. 16-23.
21. نجار حياة، اتفاقية بازل3 وآثارها المحتملة على النظام المصرفي الجزائري، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسير، العدد13، الجزائر 2013م.
22. حبش، محمد، بازل3 بنودها وآثارها وتطبيقها في الأردن، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، مج20، ع1، 2012م.
23. عبدالله، خالد أمين، معايير بازل من الأول إلى الثالث، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، مج20، ع1، 2012م.
24. كوكش، فلاح، أثر اتفاقية بازل3 على البنوك الأردنية، معهد الدراسات المصرفية 2012م.
25. مؤسسة النقد العربي السعودي، التقارير السنوية 2008 – 2014م
26. مصرف الراجحي، التقارير المالية السنوية 2007 – 2014م
27. مصرف الانماء، التقارير السنوية 2008 – 2014م
28. بنك الجزيرة، التقارير السنوية 2008 – 2014م
29. بنك البلاك، التقارير السنوية 2008 – 2014م
30. موقع بنك التسويات الدولية.
31. Philippe GARSUAULT et Stéphane PRIAMI: La banque; fonctionnement et stratégies, Ed. ECONOMICA, Paris, 1995
32. Emmanuel Dress, Gestion des risques de crédit: la prise en compte des systèmes de notation interne par la comité de bale ; quels impacts opérationnels pour les banques. BANQUEmagazine.N°639/ Septembre, 2002

\*\*\*\*\*