



مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات

مجلة علمية محكمة تصدر كل أربعة أشهر
العدد الثاني والثلاثون، الجزء الثاني، ربيع الثاني ١٤٣٥هـ / شباط ٢٠١٤م



عدد خاص بالعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN 2074 - 5648

مجلة
جامعة القدس
المفتوحة
للأبحاث والدراسات

32
الجزء الثاني

Journal of
Al-Quds Open University
for Research and Studies



Journal of Al-Quds Open University for Research and Studies

A Scientific Refereed Journal Published Every Four Months No.32 - Part.2 - Rabia 2 - 1435H/ Febraury 2014



Special Issue in Administrative & Economic Sciences

ISSN 2074 - 5648

مجلة
جامعة القدس المفتوحة
للأبحاث والدراسات

توجه المراسلات والأبحاث على العنوان الآتي:

رئيس هيئة تحرير مجلة جامعة القدس المفتوحة

جامعة القدس المفتوحة

ص.ب: ٥١٨٠٠

هاتف: ٢٩٨٤٤٩١ - ٠٢

فاكس: ٢٩٨٤٤٩٢ - ٠٢

hsilwadi@qou.edu

عمادة البحث العلمي والدراسات العليا

بريد الكتروني: sprgs@qou.edu

هاتف: ٢٩٥٢٥٠٨ - ٠٢



جامعة القدس المفتوحة

تصميم: عمادة البحث العلمي والدراسات العليا

المشرف العام

أ. د. يونس عمرو

رئيس الجامعة

هيئة تحرير المجلة:

رئيس التحرير

أ. د. حسن عبدالرحمن سلوادي

عميد البحث العلمي والدراسات العليا

هيئة التحرير

أ. د. ياسر الملاح

أ. د. علي عودة

أ. د. زياد بركات

د. م. إسلام عمرو

د. إنصاف عباس

د. رشدي القواسمة

د. عطية مصلح

د. ماجد صبيح

قواعد النشر والتوثيق

تنشر المجلة البحوث والدراسات الأصلية المرتبطة بالتخصصات العلمية لأعضاء الهيئة التدريسية والباحثين في جامعة القدس المفتوحة وغيرها من الجامعات المحلية والعربية والدولية، مع اهتمام خاص بالبحوث المتعلقة بالتعليم المفتوح، وتقبل أيضا الأبحاث المقدمة إلى مؤتمرات علمية محكمة والمراجعات والتقارير العلمية وترجمات البحوث.

يرجى من الأخوة الباحثين الراغبين في نشر بحوثهم الاقتداء بقواعد النشر والتوثيق الآتية:

١. تُقبل الأبحاث باللغتين العربية والإنجليزية.
٢. أن لا يزيد حجم البحث عن ٣٢ صفحة «٧٥٠٠» كلمة تقريبا بما في ذلك الهوامش والمراجع.
٣. أن يتسم البحث بالأصالة ويمثل إضافة جديدة إلى المعرفة في ميدانه.
٤. يقدم الباحث بحثه منسوخا على «CD» أو عبر البريد الإلكتروني مع ثلاث نسخ مطبوعة منه، غير مسترجعة سواء نشر البحث أم لم يُنشر.
٥. يرفق مع البحث خلاصة مركزة في حدود «١٠٠ - ١٥٠» كلمة. ويكون هذا الملخص باللغة الإنجليزية إذا كان البحث باللغة العربية ويكون باللغة العربية إذا كان البحث باللغة الإنجليزية.
٦. ينشر البحث بعد إجازته من محكمين اثنين على الأقل تختارهم هيئة التحرير بسرية تامة من بين أساتذة مختصين في الجامعات ومراكز البحوث داخل فلسطين وخارجها على أن لا تقل رتبة المحكم عن رتبة صاحب البحث.
٧. أن يتجنب الباحث أي إشارة قد تشير أو تدل على شخصيته في أي موقع من البحث.

مجلة جامعة القدس المفتوحة

للأبحاث والدراسات

٨. يزود الباحث الذي نشر بحثه بنسخة من العدد الذي نشر فيه، بالإضافة إلى ثلاث مستلقات منه.

٩. تدون الإحالات المرجعية في نهاية البحث وفق النمط الآتي: إذا كان المرجع أو المصدر كتاباً فيثبت اسم المؤلف، عنوان الكتاب أو البحث، اسم المترجم أو المحقق (مكان النشر، الناشر، الطبعة، سنة النشر) الجزء أو المجلد، رقم الصفحة، أما إذا كان المرجع مجلة فيثبت المؤلف، عنوان البحث، اسم المجلة، عدد المجلة وتاريخها، رقم الصفحة.

١٠. ترتب المراجع والمصادر في نهاية البحث «الفهرس» حسب الحروف الأبجدية لكثية/ عائلة المؤلف ثم يليها اسم المؤلف، عنوان الكتاب أو البحث، (مكان النشر، الناشر، الطبعة، سنة النشر) الجزء أو المجلد.

١١. بإمكان الباحث استخدام نمط «APA» Style في توثيق الأبحاث العلمية والتطبيقية، حيث يشار إلى المرجع في المتن بعد فقرة الاقتباس مباشرة وفق الترتيب الآتي: «اسم عائلة المؤلف، سنة النشر، رقم الصفحة».

المحتويات

الأبحاث:

- إجتهادات موظفي البلديات نحو أعضاء المجالس البلدية المنتخبة في محافظة جنين.
د. شاهر عبيد / د. سائد ربايعة / أ. جمال حبش ١١
- دور ريادة الأعمال في تطوير الأبداع المؤسسي (بالتطبيق علي البورصة المصرية).
د. عاطف جابر طه عبد الرحيم ٤٧
- الجهاز الإداري في مؤسسات السلطة الفلسطينية: الواقع ومقترحات الإصلاح.
د. يونس جعفر / د. حسين عبد القادر ٩١
- العلاقة بين متغيرات الرضا ومتغيرات الأداء «دراسة ميدانية على العاملين في الإدارة الوسطى في المصارف التجارية الأردنية».
د. عبد المعطي سليمان أبو الرب / د. محمد فالح عبد الله ١٢٥
- الأنماط القيادية السائدة لدى المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل وأثرها على تنمية التفكير الإبداعي للمرووسين.
د. سمير سليمان الجميل ١٥١
- جودة الخدمات المصرفية وأثرها على أداء المصارف: دراسة ميدانية في المصارف الأردنية (منطقة إربد).
أ. إلهام عطاوي / أ. د. تركي الحمود / د. محمد بن سعيد
د. محمد غرابية / أ. فاطمة الزهراء كروشة ١٨٧

مجلة جامعة القدس المفتوحة

للأبحاث والدراسات

- الارتباط بين عمل المرأة وحجم الأسرة في محافظة حلب، سوريا.
أ. درويش عبد الرحمن العلواتي
د. محمد معد سليمان/ د. ياسين الحمد ٢٢٥
- مدى التزام شركات المساهمة العامة بتطبيق برامج الحماية من الغش
دراسة تطبيقية.
د. سهيل أبو ميالة ٢٦١
- مجالات مساهمة المراجع الداخلي والخارجي ولجان المراجعة في مواجهة ظاهرة
الفساد المالي في الشركات المساهمة العامة بقطاع غزة - دراسة تحليلية
تطبيقية على الشركات المساهمة العامة بقطاع غزة- فلسطين.
د. علي سليمان النعامي ٢٩٩
- الأثر الضريبي الناتج عن تبني المعايير المحاسبية الدولية -دراسة ميدانية-
د. جاوحدو رضا/ أ. حمدي جلييلة إيمان ٣٣٩
- قياس أثر استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء المالي في الشركات
الصناعية المساهمة العامة.
د. مجدي وائل الكبيجي/ د. بهاء أبو عواد ٣٦٧

الأبحاث

اتجاهات موظفي البلديات نحو أعضاء المجالس البلدية المنتخبة في محافظة جنين*

** د. شاهر عبيد

*** د. سائد ربايعة

**** أ. جمال حبش

* تاريخ التسليم: ٢٩ / ٩ / ٢٠١٢ م، تاريخ القبول: ١٨ / ١٢ / ٢٠١٢ م.
** عضو هيئة تدريس متفرغ/ فرع جنين/ جامعة القدس المفتوحة.
*** عضو هيئة تدريس متفرغ/ فرع جنين/ جامعة القدس المفتوحة.
**** عضو هيئة تدريس غير متفرغ/ فرع جنين/ جامعة القدس المفتوحة.

ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى اتجاهات موظفي البلديات نحو أعضاء المجالس البلدية المنتخبة في محافظة جنين، كما هدفت إلى معرفة فيما إذا اختلفت اتجاهاتهم باختلاف كل من متغيرات: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والموقع الوظيفي للموظف. ولتحقيق ذلك صمم الباحثون استبانة تكوّنت من (٤٦) فقرة بهدف قياس اتجاهات الموظفين، حيث تمتعت بدرجة صدق عالية، وبدرجة ثبات (٠,٨٨)، وقد وُزعت على عينة بلغ حجمها (٣٤٦) موظفاً وموظفة، أي ما نسبته (٤٩٪) من كامل مجتمع الدراسة.

وبعد جمع البيانات وتحليلها، أظهرت الدراسة أن اتجاهات موظفي البلديات نحو أعضاء المجالس كانت سلبية، وأن عدم قيام أعضاء المجلس البلدي بمكافأة الموظف المتميز، كانت ابرز قضية حملت توجهها سلبياً لدى الموظفين تلاها الإجراءات التي يتبعها أعضاء المجلس البلدي في ترقية الموظفين، كذلك تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$)، بين متوسطات إجابات الموظفين فيما يتعلق باتجاهاتهم نحو أعضاء المجالس البلدية المنتخبة، وذلك حسب كل من متغير الجنس، وسنوات الخبرة للموظف، في حين تبين عدم وجود فروق حسب كل من متغير المؤهل العلمي، ومتوسط الدخل الشهري، والموقع الوظيفي للموظف، وأوصت الدراسة بضرورة اتباع المجالس البلدية لسياسة واضحة وعادلة في الترقيات للموظفين.

Abstract:

This study aimed at identifying the trends of municipal employees towards elected council members in Jenin governorate, it also aimed to find out whether their attitudes had changed due to variations in: sex, age, education, experience, and job title (position) . To achieve this, questionnaire been designed consisted of (46) paragraphs to measure employees trends, the research tool has obtained a high degree of sincerity and consistency (0. 88) , distributed among a sample of (346) employees, which means (49%) of the presented population.

After data collection and analysis, the study showed that the trends of municipal staff towards Municipal council members were negative, the failure of Municipal Council members in rewarding the distinguished employee was the most negative prominent issue carried by the municipal staff, then the procedures of Municipal Council members in promoting the staff, also showed statistically significant differences at the level of significance ($\alpha = 0. 05$) among staff average answers regarding their attitudes towards elected municipal councils members, according to the variables: sex, and experience of the employee, while showed no differences to the variables: qualification, monthly income average, job title for the employee, the study recommended that the municipal councils should follow clear and fair policy in promotions for the staff.

مقدمة:

عملت السلطة الوطنية الفلسطينية، ومنذ تسلمها لزام الأمور في الضفة الغربية وغزة، على إصدار قرار مباشر بتشكيل وزارة الحكم المحلي الفلسطيني لمتابعة شؤون البلاد المحلية، والنهوض بمستوى السكان، وذلك في اجتماع القيادة الفلسطينية في تونس برئاسة الرئيس ياسر عرفات في تاريخ (٢٥ / ٥ / ١٩٩٤ م)، وقد كان هذا القرار بمثابة الرحم الذي ولدت منه وزارة الحكم المحلي الفلسطيني، وتسلمت مهماتها في معالجة الهموم والقضايا التنموية للشعب الفلسطيني، وألقي على عاتقها رسم السياسات ووضع البرامج الهادفة إلى تطوير هذا المجتمع وترقيته من جميع مناحي حياته (وزارة الحكم المحلي ٢٠٠٤، ص: ١١).

عملت هذه الوزارة منذ تأسيسها على الاهتمام بالمجالس والهيئات المحلية بشكل عام، وبالمجالس البلدية بشكل خاص، ولا سيما أن هذه المجالس والهيئات المحلية قد تسلمت مسؤولية تقديم الخدمات العامة المختلفة للمواطنين، على أنقاض بنية تحتية مصدعة، وخدمات بدائية تكاد لا تذكر، وذلك من جراء سياسة الاحتلال الإسرائيلي التي فرضت على هذه المجالس المختلفة في الضفة الغربية وقطاع غزة منذ العام (١٩٦٧)، (حسيبا، ٢٠٠٦، ص: ٥٦).

بلغ العدد الكلي لهذه المجالس المحلية في الضفة الغربية وقطاع غزة لغاية عام (١٩٩٤) : (٣٠) بلدية، و (١٠٩) مجالس قروية، ولكن بعد نشوء السلطة الوطنية على الأرض الفلسطينية، فقد عملت على مضاعفة هذه المجالس واستحداثها لتكون شاملة للغالبية العظمى من التجمعات السكانية الفلسطينية، ولذلك فقد وصل عددها بعد قيام السلطة الوطنية الفلسطينية (٤٨٥) هيئة محلية، حيث تتألف هذه الهيئات المحلية من: (١٢١) بلدية، و (١١) مجلساً محلياً، و (٢٥١) مجلساً قروياً، (١٢٧) لجنة مشاريع، وكذلك قامت بإنشاء (٤٩) مجلساً مشتركاً، و (١٧) لجنة تخطيط إقليمية في كل من غزة والضفة الغربية (إسماعيل، ٢٠٠٥، ص: ١٢١).

وأمام هذا التزايد في أعداد البلديات التي قامت السلطة الوطنية باستحداثها، فقد تضاعف عدد القيادات الإدارية من المواطنين الذين تصدوا للقيام بتحمل المسؤوليات المختلفة والمترتبة على المواقع الإدارية التي تسلموها كأعضاء منتخبين في هذه المجالس البلدية، وقد كان من البديهي أن يتماشى مع هذا التزايد في البلديات المستحدثة، تزايد في

أعداد الموظفين داخل الهياكل الوظيفية لهذه البلديات، وذلك بما يتوافق مع متطلبات نشاط هذه البلديات، والذي يتطور في تقديم الخدمات المتنوعة، وإنشاء المشاريع التي يحتاج إليها السكان المحليون، سواء كانت مشاريع خدمية أو تنموية، وقد جعل هذا الأمر من قطاع موظفي الحكم المحلي ثاني أكبر قطاع بعد قطاع التوظيف الحكومي، إذ إن عدد الموظفين الكلي العاملين في بلديات غزة والضفة الغربية هو: (٦٤٠٠) موظف، منهم (٢٢٦٠) يعملون في بلديات قطاع غزة، حيث يعمل في بلدية مدينة غزة وحدها ما نسبته (٥١٪) من مجموع موظفي البلديات في قطاع غزة، و (٤١٤٠) موظفاً يعملون في بلديات الضفة الغربية، حيث يعمل في بلدية مدينة نابلس ما نسبته (٤٥٪) من مجموع موظفي بلديات الضفة الغربية (حامد، ٢٠٠٩، ص: ٣٢)، ولكن فيما يتعلق بالمجالس البلدية (البلديات) الواقعة في إطار حدود محافظة جنين - التي تشكل محور هذه الدراسة - فإن عدد الموظفين العاملين فيها يبلغ (٧٠٦) موظفين، وهذا العدد يشكل ما نسبته (٩٪) من مجموع الموظفين العاملين في كل المجالس البلدية الواقعة في إطار غزة والضفة الغربية، كما يشكل ما نسبته (١٧٪) من المجموع الكلي للموظفين العاملين في المجالس البلدية الواقعة في إطار الضفة الغربية فقط (وثائق مديرية الحكم المحلي، جنين، ٢٠١١).

مشكلة الدراسة:

تعد اتجاهات الموظفين وذلك بحسب ما ذكر العديلي (١٩٩٥، ٥٤٧) احد العوامل التنظيمية الدافعة نحو التغيير في المنظمات. كما تعدّ الاتجاهات من العناصر الرئيسية والمؤثرة في السلوك الإنساني ودوافعه، لذلك فإن دراسة اتجاهات العاملين في المنظمات والهيئات من القضايا المهمة والأساسية، فالاتجاهات هي محرك رئيس في دوافع الفرد في المنظمة، لذلك أصبح من الضرورة على إدارة كل مؤسسة أن تتعرف إلى الاتجاهات المختلفة التي يكونها الأفراد في المنظمات سواء كانت إيجابية أم سلبية، حتى تتمكن إدارة المنظمة أو الهيئة من تعزيز الاتجاهات الإيجابية وتعديل الاتجاهات السلبية. (العميان، ٢٠٠٥، ص: ٨٩)

ونتيجة التوسع الكبير الذي تشهده المجالس البلدية والمحلية الفلسطينية في كثير من المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية، إضافة إلى توسع الصلاحيات لرؤساء هذه المجالس وأعضائها خاصة بعد دخول السلطة الفلسطينية وتزايد أعداد الموظفين فيها، فعلى سبيل المثال بلغ عدد الموظفين العاملين في بلديات محافظة جنين (٧٠٦) موظفين، لذلك أصبح لزاماً دراسة أوضاعهم المختلفة بشكل عام، ودراسة اتجاهاتهم نحو قياداتها بشكل خاص، إذ بلغ عدد أعضاء هذه المجالس (١٢٧) عضواً منتخباً، وبناء

على ذلك، فإن مشكلة هذه الدراسة يمكن صياغتها في التساؤل الرئيس الآتي:
« ما اتجاهات موظفي البلديات نحو أعضاء المجالس البلدية المنتخبة
في محافظة جنين؟ »
أسئلة الدراسة:

1. ما اتجاهات موظفي البلديات نحو أعضاء المجالس البلدية المنتخبة في محافظة جنين؟
2. هل هناك فروق في اتجاهات العاملين في المجالس البلدية نحو أعضائها بحسب كل من متغير الجنس، وسنوات الخدمة، والموقع الوظيفي، والمؤهل العلمي للموظف؟

فرضيات الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى فحص (اختبار) الفرضيات الآتية:

- أولاً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات اتجاهات العاملين في المجالس البلدية نحو أعضائها بحسب متغير الجنس.
- ثانياً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات اتجاهات العاملين في المجالس البلدية نحو أعضائها بحسب متغير سنوات الخدمة.
- ثالثاً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات اتجاهات العاملين في المجالس البلدية نحو أعضائها بحسب متغير الموقع الوظيفي.
- رابعاً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات اتجاهات العاملين في المجالس البلدية نحو أعضائها بحسب متغير المؤهل العلمي للموظف.

أهمية الدراسة ومبرراتها:

تكمن أهمية هذه الدراسة في الآتي:

1. أنها تتناول موضوعاً مهماً يمس جوهر التنمية الإدارية والبشرية في المجتمعات المحلية في محافظة جنين، التي ينظم شؤونها الحياتية المحلية.

٢. لهذه الدراسة أهمية لكونها تبرز اتجاهات موظفي المجالس البلدية المنتخبة في محافظة جنين.

٣. من المتوقع أن تساعد نتائج هذه الدراسة المجالس البلدية في محافظة جنين على تحديد نقاط القوة والضعف في العلاقة ما بين موظفي المجالس البلدية، وبين الأعضاء المنتخبين لهذه المجالس.

٤. العمل على إثراء الأدبيات المتعلقة بالمجالس البلدية.

٥. إن هذه الدراسة تعد الأولى من نوعها التي عالجت موضوع اتجاهات موظفي المجالس البلدية نحو أعضاء هذه المجالس في محافظة جنين بحسب علم الباحثين.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق العديد من الأهداف، أبرزها:

- أولاً: التعرف إلى اتجاهات العاملين في المجالس البلدية نحو أعضاء المجالس البلدية، ومعرفة فيما إذا اختلفت اتجاهاتهم باختلاف متغيرات: الجنس، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي.
- ثانياً: إبراز أهم المعوقات التي تواجه أعضاء المجالس البلدية بشقيها الداخلي والخارجي.
- ثالثاً: التعرف إلى طبيعة العلاقة بين موظفي المجالس البلدية في محافظة جنين، ورؤساء اللجان المنتخبة لهذه المجالس وأعضائها.

حدود الدراسة:

ارتبط تنفيذ هذه الدراسة بالمحددات الآتية:

- ♦ المحدد الزمني: تم توزيع الاستبانة وجمعها خلال فترة (١٠ / ١ / ٢٠١٢ - ٢٥ / ٤ / ٢٠١٢).
- ♦ المحدد المكاني: اقتصر على هذه الدراسة على المجالس البلدية في مدن وبلديات محافظة جنين.
- ♦ المحدد البشري: اقتصر على هذه الدراسة على العاملين من الموظفين المثبتين في بلديات محافظة جنين.

مصطلحات الدراسة:

◀ **الاتجاه:** هو حالة من التهيؤ العقلي والعصبي لدى الفرد تجعله يستجيب للمثيرات المتعلقة بموضوع أو موقف معين على نحو معين، ويعدّ مكوناً ذاتياً يستدل عليه من خلال الاستجابات الظاهرية، ويمكن تعلمه من خلال المعاشة والتفاعل مع المواقف المتعددة (سليم وريان، ٢٠٠٩، ص: ١٥٩).

◀ **البلدية:** وهي مؤسسة أهلية ذات استقلال مالي، تُحدّث وتُلغى وتُعين حدود منطقتها، وتحدد وظائفها وسلطاتها بمقتضى أحكام القانون، (إبراهيم، ٢٠٠٧)

◀ **الرضا الوظيفي:** هو الرضا الكلي الذي يستمدّه الموظف من وظيفته وجماعة العمل التي يعمل معها، ورؤسائه الذين يخضع لإشرافهم، وكذلك المؤسسة والبيئة اللتين يعمل بهما (حجاج، ٢٠٠٧، ص ٨٢٣).

◀ **رئيس البلدية:** هو أعلى سلطة تفريرية في المجلس البلدي، ويتم انتخابه مباشرة من بين أعضاء المجلس البلدي، وهو الذي يدير شؤون البلدية جميعها، ويرأس الاجتماعات الدورية والطارئة للمجلس البلدي، ويوقع على كافة معاملات البلدية، ويتقاضى راتباً شهرياً بما يتناسب مع درجة تصنيف البلدية (لوح، ٢٠٠٨).

◀ **العضو:** هو عضو مجلس الهيئة المحلية المنتخب (السلطة الوطنية الفلسطينية، قانون الهيئات المحلية الفلسطينية، ١٩٩٧).

◀ **الموظف المثبت:** هو الموظف الذي يعين في وظيفة دائمة، ولها تصنيف محدد وفق فئات ودرجات محددة في جدول تشكيلات الوظائف (وزارة الحكم المحلي، ٢٠٠٩، نظام موظفي الهيئات المحلية).

الإطار النظري للدراسة:

المجالس البلدية في الضفة الغربية وقطاع غزة:

بعد قيام السلطة الفلسطينية عام (١٩٩٤م)، أسست وزارة الحكم المحلي الفلسطيني، ووكّل بها مسؤولية رعاية المجالس البلدية والمحلية المختلفة في الضفة الغربية وقطاع غزة، وقد حددت هذه الوزارة رسالتها لتطوير نظم الحكم المحلي الفلسطيني، وفقاً للتطلعات السيادية للشعب الفلسطيني (ردايدة، ٢٠٠٦، ص: ٣٧)، وتحقيقاً لهذه الأهداف فقد عملت هذه الوزارة منذ تأسيسها على توسيع دائرة المجالس البلدية في الضفة وغزة، فقد كان

يوجد في الضفة الغربية وقطاع غزة لغاية تاريخ قيام السلطة الفلسطينية: (٢٦) بلدية في الضفة، و (٤) بلديات في غزة، ولذا فقد عملت هذه الوزارة على تحويل (٨٧) مجلساً قروياً إلى مجالس بلدية، منها (٧٤) في الضفة، و (١٣) في غزة، وقد هدفت من وراء ذلك إلى توسيع نطاق الخدمات المقدمة للسكان، من خلال تحويل المجالس القروية إلى مجالس بلدية، وكذلك إشراك المواطنين في تخطيط واقعهم الخدماتي والتنموي (شاتي، ٢٠٠٣، ص: ٤٥).

تسلت هذه المجالس البلدية في كل من غزة والضفة الغربية، مسؤولية تقديم الخدمات العامة المختلفة للمواطنين، على أنقاض بنية تحتية مصدعة، وخدمات بدائية تكاد لا تذكر، وذلك من جراء السياسات الاحتلالية التي فرضت على هذه المجالس المختلفة منذ عام (١٩٦٧)، وحتى عام (١٩٩٤)، ولذا فقد تنامت هذه المجالس البلدية وازداد عددها، وذلك من أجل ترميم هذا الإرث الكبير الذي خلفته مراحل الاحتلال وإصلاحه وترميمه، ولهذا فقد شملت التجمعات السكانية الكبيرة والمتوسطة كافة، لتكون شاملة للغالبية العظمى من التجمعات السكانية الفلسطينية، (السلطة الوطنية الفلسطينية، وزارة الحكم المحلي، ٢٠٠٦، ص: ٤٢) ولتحديد الصفة الاعتبارية لهذه التجمعات السكانية الفلسطينية وإبرازها، ولذلك فقد بلغ عددها الكلي بعد قيام السلطة الوطنية الفلسطينية: (٤٨٥) هيئة محلية، تتألف من: (١٢١) بلدية في الضفة الغربية وقطاع غزة، و (١١) مجلساً محلياً، وكذلك (٢٥١) مجلساً قروياً، (١٢٧) لجنة مشاريع.

ونتيجة لهذا التزايد المتضاعف في أعداد البلديات التي قامت السلطة الوطنية باستحداثها، فقد توازى معه أيضاً تضاعف عدد القيادات الإدارية من المواطنين المحليين الذين تصدوا للقيام بتحمل المسؤوليات المختلفة والمترتبة على المواقع الإدارية التي تسلموها كأعضاء منتخبين في هذه المجالس البلدية، وقد كان من البديهي أن يتمشى مع هذا التزايد في البلديات المستحدثة، تزايد في أعداد الموظفين داخل الهياكل الوظيفية لهذه البلديات، بما يتلاءم مع متطلبات نشاط هذه البلديات وخدماتها المتنوعة في مجال تقديم الخدمات العامة، وإنشاء المشاريع التي يحتاج إليها السكان المحليون، سواء كانت مشاريع خدمية أم تنموية، وقد جعل هذا الأمر من قطاع موظفي الحكم المحلي ثاني أكبر قطاع بعد قطاع التوظيف الحكومي، حيث بلغ العدد الكلي للموظفين العاملين في بلديات غزة والضفة الغربية: (٦٤٠٠) موظف، منهم (٢٢٦٠) يعملون في بلديات قطاع غزة، حيث يعمل في بلدية مدينة غزة وحدها مانسبته (٥١٪) من مجموع موظفي البلديات في قطاع غزة، و (٤١٤٠) موظفاً يعملون في بلديات الضفة الغربية، حيث يعمل في بلدية مدينة نابلس مانسبته (٤٥٪) من مجموع موظفي بلديات الضفة الغربية (حامد، ٢٠٠٩، ص: ٣٢).

إن الأدب الإداري الحديث قد بين أهمية العلاقة بين المديرين والقياديين في المؤسسات المختلفة، وبين ميول العاملين فيها واتجاهاتهم ورضاهم، وذلك لما لهذه العلاقة من تأثير كبير على الصحة النفسية للموظفين، حيث وُجد أن «الأعمال التي تعطي الفرص للعاملين لاستخدام مهاراتهم وقدراتهم، تسهم في صحة نفسية جيدة، وأن الاستياء الكبير من العمل يمكن أن ينشأ من الأعمال المملة التي تكثر فيها النزاعات، حيث وُجد أن هذه الأعمال تضر بالصحة النفسية والجسدية للعاملين» (حجاج، ٢٠٠٧، ص: ٨٢٠)، ولذلك، فإن المؤسسات المتنوعة والمتعددة في دول العالم المختلفة، قد أصبحت تهتم باتجاهات الموظفين تجاه المديرين والمسؤولين فيها، وأصبحت تأخذ بعين الاعتبار أهمية تحقق الحد النسبي من الرضا الوظيفي لموظفيها، خاصة وأن الاتجاهات تعني: «استعداداً لنشاط معين وبطريقة مناسبة»، كما أن الاتجاهات يمكن تعريفها على أنها: «طاقة منظمة نسبياً حول معتقدات متداخلة مرتبطة بجوانب متعددة: فمنها ما يشتمل على الجانب الانفعالي، ومنها ما يشتمل على السلوك»، وإن هذه الاتجاهات من صفاتها أنها تتميز بصفة الثبات والاستقرار النسبي، ولكن يمكن تعديلها وتغييرها في ظل ظروف محددة، ولذا فإن الاتجاهات بالمفهوم العام لها هي أنماط سلوكية يمكن اكتسابها وتعديلها. (محيسن، ٢٠٠٩، ص: ٥٤).

إن الارتباط بين الاتجاهات المتنوعة للموظفين والعاملين في المؤسسات المختلفة، وبين درجة تحقق الرضا الوظيفي لهم، هو ارتباط متين، فكلما كان اتجاه الموظفين حيال رؤسائهم يتسم بالاحترام، وبالشعور بتقديره لهم، وباحترام قدراتهم وانجازاتهم، كلما كان ذلك دافعاً أساسياً لتحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي لهؤلاء الموظفين، ولذلك فإن المديرين الناجحين في المؤسسات المتنوعة، أصبحوا يولون اهتماماً خاصاً لهذا الأمر، وذلك باعتباره «عنصراً محفزاً للعاملين، وله أثر فعال على إنتاجية العمل وتطوره، ويسهم في التزام العاملين بمؤسساتهم ووفائهم لتعهداتهم نحوها وارتباطهم بعملهم»، وهذا بدوره يسهم في تحسين الصحة الجسدية والنفسية للموظفين، كما يوفر بيئة عمل مناسبة ومريحة تؤدي إلى شعور الموظف بالرضا والاستقرار داخل بيئة العمل وخارجها (حجاج، ٢٠٠٧، ص: ٨٢٠).

القيادة والإدارة:

إن مفهوم القيادة والإدارة، شغلا بني البشر منذ عقود مديدة من الزمن الماضي، وقد تشعبت الآراء والمذاهب الفكرية والإدارية، والدراسات المتنوعة التي بحثت أبعاد القيادة وعواملها ومقوماتها ومفهومها، ولكن مجمل تلك الدراسات توافقت على تعريف القيادة أنها «العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات، ذلك من أجل

دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة» (سالم وآخرون، ١٩٩٢، ص ١٨٥). وعليه، فإن القيادة الإدارية أصبحت المعيار الذي يحدد نجاح أي تنظيم، فغالباً ما يعزى نجاح التنظيم أو فشله في تحقيق أهدافه، إلى كفاءة أو عدم كفاءة قيادته، غير أن وظيفة القائد ودوره في تحقيق الأهداف هي واحدة في جميع التنظيمات، مهما تعددت أهدافها، وتتمثل هذه الوظيفة في العمل على تحقيق أهداف التنظيم من خلال تحديدها وتوضيحها لمروسيه، والحيلولة دون تعارض أهداف التنظيم مع أهداف المجتمع ككل، وأن القائد يقع على عاتقه عبء التوفيق بين مجموعة من المواقف، والمتناقضات، ومواجهة المشكلات الناتجة عن تعدد أهداف التنظيم، ومن ثم العمل على التعاون مع المقودين بما يحقق أهداف التنظيم» (سباعنه، ١٩٩٩، ص ٥).

الاتجاهات:

الاتجاهات من العناصر الرئيسة والمؤثرة في السلوك الإنساني ودوافعه، لذلك تعدّ دراسة اتجاهات العاملين في المنظمات والهيئات من القضايا المهمة والأساسية، لأن جميع الأفراد في المؤسسة يكون لهم اتجاهات ووجهة نظر معينة نحو العمل ونحو الرؤساء ونحو الإدارة العليا في تنفيذها للمهام الموكلة إليها فالاتجاهات هي محرك رئيس في دوافع الفرد في، المنظمة، لذلك أصبح من الضرورة على إدارة كل مؤسسة أن تتعرف إلى الاتجاهات المختلفة التي يكونها الأفراد في المنظمات سواء كانت إيجابية أم سلبية، حتى تتمكن إدارة المنظمة أو الهيئة من تعزيز الاتجاهات الإيجابية المتمثلة في حب الأفراد للعمل، والانتماء والولاء التنظيمي، والصدقة ومحاربة الاتجاهات السلبية، أو على الأقل التقليل منها، التي تتمثل في الأنانية، الكراهية والإساءة للآخرين وغيرها من الصفات غير المرغوب فيها التي تؤدي إلى الإحباط والتوتر الدائم في العمل (العميان، ٢٠٠٥، ص ٨٩).

مفهوم الاتجاهات ومكوناتها:

عرف طه الاتجاه بأنه ميل الفرد نحو اتخاذ موقف معين تجاه أشخاص أو أشياء أو أحداث أو تبني فكرة، وذلك في صورة شعور بالترفضيل أو عدم التفضيل (طه، ٢٠٠٦، ٥٥٩)، وعرفه Schiffman and Kanuk بأنه: «الاستعداد والتهيؤ للسلوك بشكل منسجم ومتوافق، سواء كان هذا السلوك إيجابياً أم سلبياً تجاه هدف معين» (Schiffman & Kanuk، 2000، 200).

كذلك فإن الاتجاهات تتكون من ثلاثة أنماط هي (حريم، ٢٠٠٤، ٩٠):

١. عاطفي / انفعالي: ويشير هذا الجانب من الاتجاه إلى ما نرغب أو لا نرغب، وإلى

ما نحب وما لا نحب في الشيء أو الشخص موضوع الاتجاه، أي أنه يتضمن مشاعر الفرد أو عاطفته حول الشيء، سواء بشكل إيجابي، أم محايد أم سلبي، وقد حظي هذا الجانب باهتمام كبير في السلوك التنظيمي، خاصة فيما يتعلق بالرضا الوظيفي.

٢. الجانب المعرفي / المعلوماتي: وهذا يتعلق باعتقادات الفرد ومدركاته وآرائه التي يتبناها تجاه الشيء، أو الشخص، أو الحدث، وتتكون تلك الاعتقادات من الأفكار والمعارف والمشاهدات والتفسير المنطقي للعلاقات بينها.

٣. السلوك: ويطلق عليه البعض (النوايا السلوكية)، وهو: ميل الفرد للسلوك بطريقة معينة نحو الشيء (صداقة، عدائية، ودية، مساندة)، وهذه الأفعال يمكن قياسها لفحص الجانب السلوكي في الاتجاهات.

أشكال الاتجاهات:

تتعدد الاتجاهات لدى الأفراد، ومن الصعب حصرها، ولكن سلوك الأفراد في المنظمات يركز على عدد محدود من هذه الاتجاهات المرتبطة بالعمل، وتتعلق هذه الاتجاهات بالتقويمات الإيجابية أو السلبية، التي يتمسك بها العاملون حول بيئة عملهم، وقد اهتمت أغلب الدراسات في سلوك المنظمة بثلاثة أشكال من الاتجاهات هي: (عطية، ٢٠٠٣، ١٠١)

♦ أولاً- الرضا عن العمل: ويتعلق الرضا عن العمل باتجاه الفرد نحو عمله، وأن الشخص الذي يكون لديه رضا عن العمل، نجد لديه اتجاهات إيجابية نحو عمله، وعلى العكس تماماً الشخص الذي هو غير راض عن عمله، نجد لديه اتجاهات سلبية نحو العمل.

♦ ثانياً- الانغماس في العمل: مصطلح الانغماس مصطلح جديد في أدبيات السلوك التنظيمي، ولا يوجد اتفاق عام حول معنى المصطلح، غير أن التعريف العملي لهذا المصطلح العملي ينص على: أن الانغماس يقيس درجة توحيد الفرد نفسياً مع عمله، وقد وجد أن مستويات عالية من الانغماس في العمل ترتبط بانخفاض الغيابات، وانخفاض معدلات الاستقالة.

♦ ثالثاً- الولاء للمنظمة: ويعرف بأنه حالة توحيد العامل مع المنظمة التي يعمل فيها، ومع أهدافها ورغبته بالمحافظة على عضويته في المنظمة، وقد بينت البحوث التي أجريت بهذا المجال بأن هناك علاقة عكسية بين الولاء للمنظمة ودوران العمل.

ولكن، بما يتعلق بأنماط الاتجاهات، فإن التقسيم الشائع لها يصنفها في

(خمسة أنماط) وهي مصنفة حسب الترتيب الآتي: (العميان، ٢٠٠٥، ٩٢)

♦ أولاً- الاتجاهات من حيث الموضوع: وقد تكون (اتجاهات عامة)، وهي الاتجاهات التي تتصف بالعمومية حول شيء ما، ويعاب على العمومية عدم دقتها، أو عدم صحتها في الحكم على الآخرين، وقد تكون (اتجاهات نوعية)، وهي الاتجاهات التي تكتسب صفة العمومية على الإطلاق، وتكون موجهة نحو موضوع محدد أو شخص معين.

♦ ثانياً- الاتجاهات من حيث درجة الشمولية: وهي إما (اتجاهات جماعية)، وتكون على مستوى جميع أفراد المجتمع، أو جميع العاملين في المنظمة حول موقف معين، أو (اتجاهات فردية)، وتكون صادرة عن شخص واحد تجاه موقف ما.

♦ ثالثاً- الاتجاهات من حيث الهدف: وتتألف من (اتجاهات إيجابية)، وهي الاتجاهات التي تنال الرضا من الفرد بالتمسك بها، باعتبار أن هذه الاتجاهات تشبع حاجاته ورغباته، و (اتجاهات سلبية) وهي التي تنال الرفض من الفرد باعتبارها لا تشبع حاجاته ورغباته.

♦ رابعاً: الاتجاهات من حيث الظهور: وتتألف من (اتجاهات سرية)، وهي الاتجاهات التي لا يستطيع الفرد التعبير عنها علانية أمام الآخرين، و (اتجاهات علنية)، وهي الاتجاهات التي يعبر الفرد عنها علانية أمام الآخرين.

♦ خامساً- الاتجاهات من حيث الشدة: وهي (اتجاهات قوية)، كالاتجاهات التي تكون مستندة على المعتقدات الدينية، والعادات، والقيم، والمبادئ التي يتمسك بها الفرد ويعتز بها، و (اتجاهات ضعيفة)، كالاتجاهات التي تتمثل في الموقف الضعيف والمتهاون الذي يلجأ إليه الفرد نحو موقف معين.

خصائص الاتجاهات ووظائفها:

تمتاز الاتجاهات بمجموعة من الخصائص والصفات، كما أن لها العديد من الوظائف، ولعلّ من أبرز خصائصها: (الصيرفي، ١١٢، ٢٠٠٥)

أ. الثبات والاستمرارية النسبية، إذ تعدّ الاتجاهات بمثابة استعدادات وجدانية مكتسبة عن طريق الخبرة، أو التجربة، أو التعلم.

ب. تعدّ الاتجاهات عملية معرفية ذهنية معقدة، لأنها ذات أنواع متعددة وكثيرة.

ت. أنها منظمة تنظيمياً ديناميكياً، بمعنى أنها متصلة ببعضها بعضاً في التنظيم المعرفي للفرد.

- ث. إنها تحدد تقويم الفرد للمنبهات الاجتماعية.
- ج. قد تتعدد الاتجاهات المتعلقة بموقف محدد.
- ح. الاتجاهات قد تكون سلبية أو إيجابية، ولكنها لا تكون محايدة.
- وأما ما يتعلق بوظائف الاتجاهات، فإنها تؤدي العديد من الوظائف أهمها (الصيرفي، ٢٠٠٥، ١١٤):
١. المواءمة: حيث تساعد الاتجاهات الفرد على تشكيل درجة رضاه أو عدم رضاه عن السلعة أو الخدمة.
 ٢. الدفاعية: تتشكل الاتجاهات من أجل الحماية الذاتية للفرد، أو الصورة الذهنية التي لدى الآخرين عنه.
 ٣. المعرفة: حيث إن الفرد يحتاج إلى تنمية اتجاهاته نحو الحصول على المعرفة والفهم الخاص بالعالم الذي يحيط به.
 ٤. التعبير عن القيم والمثل: فالاتجاهات تستخدم من أجل مساعدة الفرد للتعبير عن قيمه، حيث إن الفرد يحمل اتجاهات تتفق مع القيم والمثل التي يؤمن بها ويستمد منها رضاه.
 ٥. وظيفة معرفية: حيث تساعد الاتجاهات الفرد في توفير أطر مرجعية تساعد في تنظيم معارفه ومدرجاته للأمر، وفي تفسيره لما حوله.
 ٦. إشباع الحاجات والرغبات: تساعد الاتجاهات الفرد على إشباع الحاجات والرغبات المتعددة، ولا سيما تلك الحاجات المتعلقة بالانتماء والتقدير.

الدراسات السابقة:

أولاً. الدراسات العربية:

أنجز العمري (١٩٩٤) دراسة هدفت إلى التعرف إلى اتجاهات العاملين في الجامعات الأردنية نحو عملهم، من خلال معرفة أثر الجنس ومكان العمل على مجالات الرضا الوظيفي، وقد خلصت هذه الدراسة إلى نتائج عدة أبرزها: عدم وجود فروق تُعزى إلى متغير الجنس في مستوى الرضا الوظيفي في مجال العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، وتوفير الظروف الملائمة للعمل، ولكن وُجد أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في مجال الراتب تُعزى إلى متغير الجنس، وفروقا ذات دلالة في مجال الترقية تُعزى إلى متغير المكان.

وكذلك قام العدوان وطعامنة (١٩٩٤) بإعداد دراسة هدفت إلى التعرف إلى الدور القيادي لرؤساء البلديات في الأردن، وقد تألفت عينة هذه الدراسة من (١٧٩) عضواً من أعضاء المجالس البلدية في الأردن، و (٣٠٢) موظف من العاملين في بلديات المملكة الأردنية، حيث اتبع الباحثان المنهج الوصفي لاستطلاع آراء عينة الدراسة واتجاهاتها حول الدور القيادي لرؤساء بلديات المملكة الأردنية الهاشمية، وقد توصلت الدراسة إلى: أن رؤساء البلديات لم يكونوا فاعلين في أداء واجبهم من حيث استقبال المراجعين والاستماع إلى مشكلاتهم، أو التغاضي عن مخالفات بعض الأفراد، وأن هناك اتجاهًا سلبياً لرؤساء البلديات والموظفين نحو الدور القيادي الذي يمارسه رؤساء البلديات في الأردن.

وهناك دراسة للعقيلي (٢٠٠٤) ، هدفت إلى التعرف إلى اتجاهات المواطنين نحو سلبيات انتخاب رئيس البلدية أو تعيينه وإيجابياته، وقد تكون مجتمع هذه الدراسة من سكان مدينة جرش الأردنية، والبالغ عددهم (١٤٠٠٠٠) مواطن، واختيرت عينة عشوائية بلغت (١١٠) مواطنين من مختلف الفئات السكانية، والاجتماعية، والعمرية، التي يتألف منها مجتمع هذه الدراسة، وقد بينت، أنه كلما ازدادت درجة الولاء العشائري للمواطنين، وكلما تدنى المستوى التعليمي لهم، انخفضت درجة الوعي الديمقراطي لهم، وأصبحت العملية الانتخابية غير مجدية، ولا تحقق الهدف من وراء تنفيذها، وأن التعيين وفق معايير مهنية للرئيس المعين يعدّ الأفضل والأنسب، ولكن في حال توافر متغيرات: الولاء الوطني، وارتفاع المستوى التعليمي، وازدياد درجة الوعي للمواطنين، فإن الانتخاب الديمقراطي يعدّ الأنسب.

وأما رحمة وإبراهيم ورضي (٢٠٠٦) فقد أعدوا دراسة لتقويم أداء المجلس البلدي لبلدية المنامة للدورة الانتخابية (٢٠٠٢-٢٠٠٦) ، وقد هدفت الدراسة إلى معرفة آراء المواطنين حول أداء ممثليهم في المجلس البلدي، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج المسحي، حيث استخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات من أفراد مجتمع الدراسة المؤلف من سكان محافظة المنامة، والبالغ عددهم (٥٥٠٠٠) نسمة، وقد اختير (١٠٠٠) فرد منهم كعينة عشوائية للدراسة، وقد شكلت العينة ما نسبته (٢٪) من عناصر مجتمع الدراسة، وقد أظهرت الدراسة: أن نصف المبحوثين غير راضين عن أداء المجلس البلدي، ويعتقدون أن المجلس البلدي يتصف بالضعف والقصور، وقد أوصت الدراسة بضرورة تكثيف الوعي البلدي لدى الناخبين من خلال تسليط الأضواء على إقامة الندوات والمحاضرات واللقاءات المباشرة، وغيرها من الوسائل التثقيفية.

وهناك دراسة للحيدير (٢٠٠٦) هدفت إلى معرفة اتجاهات العاملين في مستشفى الملك فيصل نحو المناخ التنظيمي وعلاقة خصائصهم الشخصية والوظيفية بتلك الاتجاهات، وقد تكونت عناصر هذا المناخ من: (الهيكل التنظيمي، ونظام المكافآت، والصراع)، وقد تألفت عينة الدراسة من (٥٣٠) موظفاً، وقد خلصت الدراسة إلى: أن هناك نسبة كبيرة من المعارضين للمناخ التنظيمي السائد، وأنه لا توجد علاقة بين المتغيرات الشخصية، وبين عناصر المناخ التنظيمي التي رصدتها الدراسة، وقد أوصت بضرورة تحسين مستوى المكافآت للعاملين.

وفي دراسة أعدها مركز دراسات المجتمع المدني (٢٠٠٨) هدفت إلى معرفة رأي المواطنين حول أداء المجلس البلدي لبلدية المغازي، وتألفت عينة الدراسة من (٣١٤) مواطناً، وهذا شكل (١,٨٪) من مجمل مجتمع الدراسة، وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة الاستطلاعية، أن (٥٢٪) من المواطنين غير راضين عن أداء المجلس البلدي، وأن (٥٤٪) منهم أجابوا أن العلاقات الشخصية مع المجلس تؤدي دوراً في تقديم الخدمات للمواطنين، كما أن (٤٢٪) من المبحوثين عبروا عن عدم رضاهم أداء المجلس نتيجة للمحسوبية في تعامله مع المواطنين، وقد أوصت بضرورة ابتعاد المجلس البلدي عن المحسوبية والعلاقات الشخصية في التعامل مع المواطنين، وضرورة اتباع المجلس خطاً وبرامج معدة مسبقاً وفق الاحتياجات المختلفة للمواطنين.

وكذلك أعد مركز دراسات المجتمع المدني (٢٠٠٨) دراسة أخرى هدفت إلى استطلاع رأي المواطنين حول أداء المجلس البلدي لبلدية بني سهيلا في قطاع غزة، وقد تألف مجتمع الدراسة من كامل السكان الذين يحق لهم الاقتراع، وأما العينة فتكونت من (٢٥٧) مواطناً، أي ما نسبته (١,٨٪) من مجتمع الدراسة، وقد أظهرت نتائجها، أن (٤٧,٣٪) من المواطنين قالوا: إن أداء المجلس البلدي الحالي دون المستوى المتوقع منه، وأما ما نسبته (٤٨,٤٪) منهم قد أجابوا أن العلاقات الشخصية مع المجلس تؤدي دوراً في حصول المواطنين على الخدمات المختلفة، وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بنتائج الدراسات الاستطلاعية وأخذها بعين الاعتبار في رسم خطط المجلس البلدي وسياساته، وكذلك ضرورة إشراك المواطنين وحثهم على المساهمة الفعالة في رسم خطط الاحتياجات المحلية، وتحديد الأولويات منها بما يناسب المواطنين.

وفي دراسة لماضي (٢٠١١)، هدفت التعرف إلى اتجاهات المديرين في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي، ولتحقيق ذلك أتبع المنهج الوصفي التحليلي، حيث جمعت البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث،

ووزعت على عينة من المديرين ومن يتولى موقعا إشرافياً في البلديات الخمس الكبرى في قطاع غزة، والبالغ عددهم (٣٨٨) موظفاً وموظفة. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك اتجاهات إيجابية، ولكن ليس بدرجة كبيرة لدى المديرين في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي، كما أظهرت أن المديرين في البلديات الكبرى في قطاع غزة يتمتعون بمستوى جيد من الأداء الوظيفي، وأن هناك توجهاً إيجابياً نحو الأداء الوظيفي بشكل عام، وأظهرت أيضاً عدم وجود فروق لاتجاهات المديرين في البلديات الكبرى في قطاع غزة نحو تبني مفهوم إدارة المعرفة ومستوى الأداء الوظيفي تعزى إلى الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، ومدة الخدمة كما بينت وجود فروق في اتجاهات المديرين في البلديات الكبرى في قطاع غزة نحو تبني مفهوم إدارة المعرفة ومستوى الأداء الوظيفي تعزى إلى المسمى الوظيفي.

ثانياً - الدراسات الأجنبية:

أجرى المركز الفلسطيني للديمقراطية وحل النزاعات (٢٠٠٤) دراسة هدفت إلى التعرف إلى اتجاهات المواطنين نحو أداء المجالس البلدية في قطاع غزة، ولتحقيق ذلك فقد اختيرت عينة شملت (٦٠٠) مواطن من تزيد أعمارهم عن (١٨) سنة، وزع عليهم استطلاع رأي شمل (٤٥) قضية تتعلق بأداء المجالس البلدية وخدماتها. وبعد تحليل البيانات، تبين أن هناك نتائج عدة من أهمها: ان (٥٩٪) من أفراد العينة عبروا بأن المجلس البلدي لا يقوم بتقديم خدمات للمواطنين بناء على أسس عادلة، وأن (٥٠٪) يعتقدون بأن أعضاء المجالس البلدية يبذلون جهوداً لتحسين نوعية الخدمات المقدمة، وأن (٦٣,٨٪) يرون بأن عملية التوظيف في البلديات لا تتم وفق معايير موضوعية.

وقام كل من جادج وساري (Saari & Judge, 2004) بدراسة بعنوان اتجاهات الموظفين والرضا الوظيفي، حيث هدفت إلى التعرف إلى الفجوة ما بين الممارسة العملية للموارد البشرية والنظرية العلمية في اتجاهات الموظفين بشكل عام، وعلى وجه الخصوص في الرضا الوظيفي من حيث العوامل التي تحدد اتجاهات الموظفين، والرضا الوظيفي سواء كان سلباً أم إيجاباً، وتأثير طريقة قياس اتجاهات الموظفين. وقد تم التوصل إلى أن الممارسات العملية - في الميدان - قد تفيد في تطوير النظرية وتحسن من طرق قياس الأداء واتجاهات الموظفين ودورها في تحسين الإجراءات التنظيمية.

كما أجرت كل من فاكولا ونيكولا (Vakola & Nikolaou, 2005) دراسة بعنوان اتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي: ضغط العمل والالتزام التنظيمي. حيث هدفت إلى التعرف إلى العلاقة بين اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، وكل من الضغوط المهنية

والالتزام التنظيمي، وبلغت عينة الدراسة (٢٩٢) موظفاً من مختلف المنظمات اليونانية، واستخدمت فيها استبانة مكونة من (٢٩) فقرة، وتوصلت الدراسة إلى ان هناك اتجاهات إيجابية نحو التغيير التنظيمي لدى الموظفين، ووجود علاقة سلبية بين الضغوط المهنية والاتجاه نحو التغيير التنظيمي، كما أشارت إلى أن الأشخاص الذين لديهم ضغوط مهنية عالية لديهم نقص في الالتزام، وزيادة التردد في قبول التغييرات التنظيمية.

في حين أجرى سوكومار (Sukumar, 2009) دراسة بعنوان اتجاهات الموظفين نحو المنظمة، ودور بعض العوامل المتعلقة بهذه الاتجاهات، حيث هدفت الدراسة التعرف إلى رأي الموظفين بجميع وظائف الموارد البشرية في شركة ساكتي المحدودة للسكريات في الهند مثل: مرافق الرعاية، وشروط التوظيف، والأجور والحوافز، والعلاقة بين الموظفين، وظروف العمل، والممارسات الإدارية، ولتحقيق هدف الدراسة اختيرت عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها (١٨٠) موظفاً. وكشفت الدراسة عن أنه لا توجد علاقة بين الإثراء الوظيفي والمؤهلات العلمية للمبحوثين، ولا علاقة بين طول مدة الخدمة والراتب وبين مرافق الرعاية. كما كشفت الدراسة عن أن معظم المبحوثين لديهم اتجاهات إيجابية حول مرافق الرعاية والممارسات الإدارية، وشروط التوظيف، والعلاقات الشخصية، وظروف العمل. واقترح الباحث مخططاً شفافاً للترقيات يقوم على أساس الأقدمية والكفاءة.

وقام كل من ديلثيو وماركي (Delitheou & Maraki, 2010) بدراسة هدفت إلى فحص درجة فاعلية الخدمات الالكترونية من خلال اتجاهات المواطنين نحو هذه الخدمات التي تقدمها الحكومات المحلية في اليونان، حيث وزعت (٣٠٠) استبانة على أفراد المجتمع المحلي التابع لتلك الحكومات من فئات عمرية متفاوتة ودرجات علمية مختلفة، حيث أظهرت الدراسة وجود رضا لدى المواطنين (اتجاهات إيجابية) نحو الخدمات الالكترونية وذلك بشكل أكبر مما كانت عليه الخدمات السابقة، كما بينت النتائج بأن الغالبية العظمى من المبحوثين كان لديهم وعي للخدمات الالكترونية المقدمة، كما تبين أن درجة استخدام هذه الخدمات والاستفادة منها من قبل المواطنين التي تقل أعمارهم عن (٤٠) سنة كانت أكبر من نظرائهم ممن تزيد أعمارهم عن (٤٠) سنة. وأن هذه الدرجة تزداد كذلك بازدياد المستويات العلمية. وأخيراً أكد المبحوثون على ضرورة قيام البلدية بتوعية المواطنين ودفعهم باتجاه استخدام هذه الخدمات.

وقد أجرى عارفين وزيلاني (Ariffin & Zailani, 2011) دراسة هدفت إلى تحديد أثر كفايات الموظفين على الخدمة المقدمة في المجالس البلدية في ماليزيا، ولتحقيق ذلك فقد تم أعدت استبانة وزعت على عينة عشوائية بلغ حجمها (١١٥) موظفاً ممن يشغلون مناصب

إدارية أقل من مدير دائرة، وبعد جمع البيانات وتحليلها تبين أن هناك علاقة موجبة بين الخدمة المقدمة من جهة، وبين المهارات البينشخصية للموظف وكفاياته وأوصى الباحث بضرورة العمل على الموظفين في جميع المجالات لتحسين أدائهم.

مناقشة الدراسات السابقة:

يتضح من خلال الدراسات السابقة أن غالبيتها قد تناولت اتجاهات أفراد المجتمع المحلي نحو أعضاء المجلس البلدي مثل: دراسة (Sukumar، 2004) ، (Saari & Judge, 2004) ، العقبلي (٢٠٠٤) ، (Delitheou & Maraki، 2010) إضافة إلى دراسة واحدة حول الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي هي: (Vakola & Nikolaou، 2005) ، ودراسات تقييمية لأداء أعضاء المجالس من منظور أفراد المجتمع المحلي مثل: دراسة للمركز الفلسطيني للديموقراطية وحل النزاعات (٢٠٠٤) ، ومركز دراسات المجتمع المدني (٢٠٠٨) ، رحمة وإبراهيم ورضي (٢٠٠٦) ، في حين لم تُدرس اتجاهات الموظفين في هذه البلديات أو مديريها نحو قضايا مختلفة إلا في دراسة الماضي (٢٠١١) ، عارفين وزيلاني (Ariffin & Zailani، 2011) ، الحيدر (٢٠٠٦) ، ولم تتناول أي دراسة من الدراسات السابقة اتجاهات الموظفين نحو أعضاء هذه المجالس البلدية، وتأتي هذه الدراسة لاستكمال هذا الجانب، إضافة إلى ما سبق فقد استفاد الباحثون من هذه الدراسات في إثراء هذه الدراسة من خلال بحث العديد من المتغيرات التي لم تبحثها الأدبيات السابقة، لتتكامل مع تلك الدراسات.

إجراءات الدراسة الميدانية:

منهج الدراسة:

لقد اتبع المنهج الوصفي في هذه الدراسة، إذ إن هذا المنهج يهدف إلى وصف الظاهرة كما هي في الواقع، ومن ثم تحليلها ومحاولة تفسيرها، وربطها بالظواهر الأخرى، وذلك لملاءمة هذا المنهج لطبيعة هذه الدراسة وأهدافها. (عودة وملكاوي، ١٩٩٢)

مجتمع الدراسة وعينتها:

نظراً لصغر حجم مجتمع هذه الدراسة، فقد سعى الباحثون إلى إجراء مسح شامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة، والذي يتألف من جميع الموظفين المصنفين والمثبتين الذين يعملون في بلديات محافظة جنين، التي يبلغ عددها (١٢) بلدية تضم (٧٠٦) موظفين، حيث خوطبت جميع هذه البلديات من أجل توزيع الاستبانة على جميع الموظفين فيها، ولكن لأسباب عدة لم يسترجع الباحثون إلا (٣٥٥) استبانة كانت موزعة بحسب

الجدول الآتي:

(١) الجدول

توزيع أفراد مجتمع الدراسة ونسب الموظفين المشاركين في تعبئة الاستبانة بحسب المجلس البلدي

الرقم	المجلس البلدي	عدد الموظفين المثبتين	عدد الاستبانات المسترجعة	النسبة المئوية
١	بلدية جنين	٤٧٠	١٩٠	٪٤٤
٢	بلدية قباطية	٣٧	٢٥	٪٦٨
٣	بلدية برقين	١٣	١٠	٪٧٧
٤	بلدية اليامون	٢٥	٨	٪٣٢
٥	السيلة الحارثية	١٧	١٢	٪٧٠
٦	بلدية يعبد	٣٣	٢٥	٪٧٥
٧	بلدية عرابة	٣٩	٣١	٪٧٩
٨	كفر راعي	١٢	١١	٪٩٢
٩	بلدية جبع	٦	٥	٪٨٣
١٠	بلدية ميثلون	٣١	٢٠	٪٦٤
١١	بلدية الزبادة	١٥	١١	٪٧٣
١٢	سيلة الظهر	٨	٧	٪٨٧
	المجموع	٧٠٦	٣٥٥	٪٥٠

بعد ذلك راجع الباحثون الاستبانات، فتبين أن هناك (٠٩) استبانات غير صالحة للتحليل تم إتلافها، وبهذا استقرت عينة الدراسة على (٣٤٦) استبانة، أي بما نسبته (٪٤٩) من المجتمع الأصلي، وفيما يأتي جدول يوضح توزيع أفراد العينة بحسب متغيرات الدراسة:

(٢) الجدول

توزيع أفراد العينة بحسب متغيرات الدراسة المستقلة

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	٣٢٢	٪٩٣,١
	أنثى	٢٤	٪٦,٩

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فأقل	٢٠٦	٪٥٩,٥
	دبلوم	٦١	٪١٧,٦
	بكالوريوس فأعلى	٧٩	٪٢٢,٨
سنوات الخدمة	أقل من ٥ سنوات	٧٨	٪٢٢,٥
	من ٥ - ١٠ سنوات	٩٤	٪٢٧,٢
	أكثر من ١٠ سنوات	١٧٤	٪٥٠,٣
معدل الدخل الشهري	أقل من ٢٥٠٠ شيقل	٢٣٩	٪٦٩,١
	من ٢٥٠٠ - ٣٥٠٠ شيقل	٨٢	٪٢٣,٧
	أكثر من ٣٥٠٠ شيقل	٢٥	٪٧,٢
الموقع الوظيفي للموظف	موظف خدمات	٤٥	٪١٣
	موظف مكتبي	٩٨	٪٢٨
	موظف ميداني	١٥١	٪٤٤
	رئيس قسم	٥٢	٪١٥

أداة الدراسة:

صمم الباحثون أداة الدراسة بعد الرجوع إلى الأدبيات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، وكذلك الاطلاع على عدد من الأدوات السابقة المشابهة، بعد ذلك بنيت أداة الدراسة، وهي الاستبانة في صورتها الأولية، حيث ضمت (٥٤) فقرة موزعة على مجال رئيس يمثل اتجاهات موظفي البلديات في محافظة جنين نحو أعضاء المجالس المنتخبين، وقد أعطيت الاستجابة لل فقرات خمسة مستويات بحسب تدرج "ليكرت" الخماسي.

صدق الأداة وثباتها:

للتحقق من صدق أداة الدراسة، فقد عرضت بصورتها الأولية على لجنة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص لإبداء رأيهم في مدى ملاءمة الفقرات للموضوع، إضافة إلى مدى وضوح صياغتها ومدى قياسها للهدف المحدد، وسلامتها اللغوية، وبناء على ذلك حذفت العديد من الفقرات، وعدلت صياغة فقرات أخرى بحيث أصبحت الأداة تضم (٤٦) فقرة، بعد ذلك وزعت أداة الدراسة على عينة - بهدف التحقق من ثبات الاستبانة - بلغ

حجمها (٣٣) موظفاً من موظفي البلديات، وحسب معامل الثبات للأداة بحسب معادلة (كرونباخ- ألفا)، وبناء على نتائج الثبات حذفتم أربع فقرات لم يتجاوز معامل ارتباط كل منها مع الدرجة الكلية (٠,٢)، وعليه بلغت قيمة الثبات للأداة الكلية (٠,٨٨)، واستقرت الأداة على (٤٢) فقرة موزعة على مجال رئيس يمثل اتجاهات موظفي البلديات في محافظة جنين نحو الأعضاء المنتخبين.

متغيرات الدراسة:

♦ أولاً- المتغيرات المستقلة: الجنس، والمؤهل التعليمي، وسنوات الخدمة، ومتوسط الدخل الشهري.

♦ ثانياً- المتغيرات التابعة: متغير تابع وحيد يتمثل في اتجاهات موظفي البلديات نحو أعضاء المجالس البلدية المنتخبة

المعالجة الإحصائية ومفتاح تصحيح الأداة:

بعد جمع الاستبانات من عينة الدراسة، فرَّغ الباحثون استجابات أفراد العينة وإدخلت إلى الحاسب الآلي، وقد عولجت باستخدام برمجية الـ (SPSS)، حيث حسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة على حده، وللأداة كاملة، بهدف الإجابة عن السؤال الرئيس للدراسة، كما أُجري كل من اختبار (ت) للعينات المستقلة، واختبار تحليل التباين الأحادي لفحص فرضيات الدراسة، واختبار أقل فرق دال إحصائياً (LSD)، وحسب معامل ثبات أداة الدراسة بواسطة معادلة الثبات "كرونباخ- ألفا"، وقد أدخلت البيانات إلى الحاسب الآلي وفق التدرج الآتي:-

درجة التقدير	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
رمز الإدخال	٥	٤	٣	٢	١

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

◀ أولاً:- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول من أسئلة الدراسة والذي ينص على: « ما اتجاهات موظفي البلديات نحو أعضاء المجالس البلدية المنتخبة في محافظة جنين؟ ».

للإجابة عن السؤال السابق، حسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لأداة الدراسة، ولكل فقرة من فقراتها كل على حدة، ولتسهيل عملية عرض النتائج فقد

أُتِمد مفتاح الدرجات الآتي لسلم الإجابات بحسب تدرج ليكرت الخماسي:

المتوسط	١-١,٧٩	١,٨-٢,٥٩	٢,٦-٣,٣٩	٣,٤-٤,١٩	٤,٢٠-٥
الدرجة	سلبية جدا	سلبية	عادية	إيجابية	إيجابية جدا

أ. على مستوى الأداة ككل:

بعد حساب المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على جميع فقرات أداة الدراسة مجتمعة (الأداة الكلية) ، تبين أن قيمته هي (٢,٥٩٩) من حد أقصى بلغت قيمته خمس درجات، وبانحراف معياري قدره (٠,٧٩٤٦) ، مما يشير إلى أن اتجاهات موظفي البلديات نحو أعضائها كانت سلبية، وقد يكون سبب ذلك هو أن أعضاء المجالس البلدية لا يتعاملون بطريقة إدارية صحيحة ومنهجية مع الموظفين، إضافة إلى أن أعضاء المجالس البلدية، ربما لا يبذلون تعاوناً أو اهتماماً بقضايا الموظفين المتنوعة، سواء كانت مهنية، نتيجة لعدم تمتع أعضاء المجالس البلدية المنتخبين بالقدرات الإدارية، والكفاءات اللازمة في مجال الممارسة الإدارية في قيادة المؤسسات المحلية وإدارتها، أو شخصية تنطلق من منطلق الشعور العام من قبل الأعضاء بنوع من الزعامة والنفوذ، وليس الشعور بأنهم على رأس مهمات تقتضي منهم الشعور بالمسؤولية العامة تجاه الموظفين، وربما يعود ذلك أيضاً لعدم اهتمام المجالس البلدية بإبداعات الموظفين ونجاحاتهم وإخلاصهم في عملهم، وأن هذا ما قد يولد لدى الموظفين شعوراً بالخيبة وعدم التواصل أو الانسجام مع هذه المجالس، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسة التي أعدها مركز دراسات المجتمع المدني (٢٠٠٨) التي وجدت أن (٥٢٪) من المواطنين في المغازي غير راضين عن أداء المجلس البلدي، وأن (٥٤٪) منهم قد أجابوا أن العلاقات الشخصية مع المجلس تؤدي دوراً في تقديم الخدمات للمواطنين. وتتفق أيضاً مع نتائج دراسة العدوان وطعامنة (١٩٩٤) التي توصلت الدراسة إلى أن رؤساء البلديات لم يكونوا فاعلين في أداء واجبهم من حيث استقبال المراجعين والاستماع إلى مشكلاتهم، أو التغاضي عن مخالفات بعض الأفراد، وأن هناك اتجاهاً سلبياً لرؤساء البلديات والموظفين نحو الدور القيادي الذي يمارسه رؤساء البلديات في الأردن.

كما تتفق مع نتائج دراسة المركز الفلسطيني للديمقراطية وحل النزاعات (٢٠٠٤) التي وجدت أن (٥٩٪) من المواطنين في غزة قد عبروا بأن المجلس البلدي لا يقوم بتقديم خدمات للمواطنين بناء على أسس عادلة.

ب. على مستوى الفقرات:

بعد تحليل البيانات على مستوى فقرات أداة الدراسة تبين أن أكثر (خمس)

قضايا تتعلق بأعضاء المجالس حملت توجهات سلبية لدى الموظفين هي:-

- عدم قيام أعضاء المجلس البلدي بمكافأة الموظف المتميز.
- الإجراءات التي يتبعها أعضاء المجلس البلدي في ترقية الموظفين.
- عدم حرص أعضاء المجلس البلدي على توفير عوامل الراحة النفسية للموظفين.
- بطء معالجة أعضاء المجلس البلدي للمشكلات.
- عدم حرص أعضاء المجلس البلدي على تقديم الحوافز للموظفين.

ومن خلال الاطلاع على طبيعة الفقرات السابقة يتبين بأن معظمها إن لم يكن جميعها، قضايا وأمر تتعلق بالحوافز والترقيات للموظف نفسه، وتختلف النتيجة السابقة مع ما توصلت إليه دراسة سوكومار (Sukumar, 2009) التي وجدت أن معظم العاملين في مصنع ساكتي لديهم اتجاهات إيجابية حول مرافق الرعاية والممارسات الإدارية، وشروط التوظيف، والعلاقات الشخصية، وظروف العمل، التي اقترحت مخططاً شفافاً للترقيات يقوم على أساس الأقدمية والكفاءة.

◀ ثانياً- النتائج المتعلقة بفحص الفرضية الأولى من فرضيات الدراسة التي تنص على: «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0,05$) بين متوسطات إجابات الموظفين فيما يتعلق باتجاهاتهم نحو أعضاء المجالس البلدية المنتخبة، وذلك بحسب متغير الجنس للموظف». (ذكر، أنثى)

لفحص الفرضية السابقة من فرضيات الدراسة، أُجريت اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لاختبار مستوى دلالة الفروق بين متوسطات أفراد العينة، بحسب متغير الجنس، حيث كانت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي:-

الجدول (٣)

نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لاختبار مستوى دلالة الفروق بحسب متغير الجنس للموظف

الدلالة الإحصائية	قيمة "ت" المحسوبة	درجات الحرية	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	المجال
*0,003	٢,٩٧٩	٣٤٤	٢,٦٣	٣٢٢	ذكر	الأداة الكلية
			٢,١٤	٢٤	أنثى	

* دالة إحصائية عند ($\alpha = 0,05$)

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) ، بين متوسطات إجابات الموظفين فيما يتعلق باتجاهاتهم نحو أعضاء المجالس البلدية المنتخبة، وذلك بحسب متغير الجنس للموظف، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة للاختبار ($0,003$) ، وهذه القيمة أصغر من ($0,05$) ، مما يعني رفض الفرضية الصفرية التي افترضها الباحثون والأخذ بوجود الفروق، وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية يتضح أن الفروق كانت لصالح الموظفين من الذكور حيث بلغ متوسط إجاباتهم ($2,63$) ، مقابل متوسط لإجابات الإناث بلغت قيمته ($2,14$) ، أي أن اتجاهات الموظفين الذكور نحو أعضاء المجالس البلدية المنتخبة هي أفضل من اتجاهات الموظفات الإناث، وقد يعود ذلك إلى أن الموظفين من الذكور يشركون من قبل أعضاء هذه المجالس في بعض النشاطات والأعمال التي تتعدى مهماتهم الوظيفية، كما يمكن ملاحظة مشاركة الموظفين من الذكور لأعضاء المجلس البلدي في مهمات ومناسبات خارج الدوام الرسمي خاصة الاجتماعية منها الأمر الذي يشعر الموظف بالأهمية ويحسن من وجهة نظره اتجاه عضو المجلس البلدي، بينما لا يتاح هذا الأمر من الإناث لسبب العادات والتقاليد السائدة والطبيعة الذكورية للمجتمع الفلسطيني.

وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة لماضي (2011) ، التي أظهرت عدم وجود فروق لاتجاهات المديرين في البلديات الكبرى في قطاع غزة نحو تبني مفهوم إدارة المعرفة ومستوى الأداء الوظيفي تعزى إلى الجنس، وتختلف أيضا مع دراسة العمري (1994) ، التي توصلت إلى عدم وجود فروق تعزى إلى متغير الجنس في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الأردنية في مجالي العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، وتوفير الظروف الملائمة للعمل.

◀ ثالثاً- النتائج المتعلقة بفحص الفرضية الثانية من فرضيات الدراسة التي تنص على: «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0,05$) بين متوسطات إجابات الموظفين فيما يتعلق باتجاهاتهم نحو أعضاء المجالس البلدية المنتخبة، وذلك بحسب متغير المؤهل العلمي».(ثانوية عامة فأقل، دبلوم، بكالوريوس فأعلى).

لفحص هذه الفرضية من فرضيات الدراسة، أجري اختبار تحليل التباين الأحادي (Oneway- Anova) ، لاختبار مستوى دلالة الفروق بين متوسطات درجات الموظفين فيما يتعلق باتجاهاتهم نحو أعضاء المجالس البلدية المنتخبة، بحسب متغير المؤهل العلمي للموظف، حيث كانت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي:-

الجدول (٤)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار مستوى دلالة الفروق بحسب متغير المؤهل العلمي للموظف.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الأداة الكلية	بين المجموعات	٠,٠٦٢	٢	٠,٠٣١	٠,٠٤٩	٠,٩٥٣
	داخل المجموعات	٢١٧,٧٧٤	٣٤٣	٠,٦٣٥		
	المجموع	٢١٧,٨٣٦	٣٤٥			

* دالة إحصائية عند $(\alpha = 0,05)$

يتضح من الجدول السابق عدم جود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية $(\alpha = 0,05)$ ، بين متوسطات إجابات الموظفين فيما يتعلق باتجاهاتهم نحو أعضاء المجالس البلدية المنتخبة، وذلك بحسب متغير المؤهل العلمي للموظف، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة للاختبار $(0,953)$ ، وهذه القيمة أكبر من $(0,05)$ ، مما يعني قبول الفرضية الصفرية التي افترضها الباحثون، أي أن اتجاهات الموظفين نحو أعضاء المجالس البلدية المنتخبة لا تختلف باختلاف المؤهل العلمي للموظف، وقد يعزى ذلك إلى أن المناخ التنظيمي العام الذي يعمل فيه الموظفون، من الدرجات العلمية المختلفة، هو مناخ واحد، وبآلاتي فإن تأثير هذا المناخ سلباً أو إيجاباً على الجميع بمعزل عن درجته العلمية.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه الماضي (2011) ، من عدم وجود فروق لاتجاهات المديرين في البلديات الكبرى في قطاع غزة نحو تبني مفهوم إدارة المعرفة ومستوى الأداء الوظيفي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وتتفق أيضاً مع دراسة الحيدر (2006) التي بينت عدم وجود علاقة بين المتغيرات الشخصية المتعلقة بالعاملين في مستشفى الملك فيصل وبين عناصر المناخ التنظيمي التي رصدتها الدراسة، بينما تختلف مع نتائج دراسة سوكومار $(Sukumar, 2009)$ في إطارها العام، التي وجدت بأنه لا توجد علاقة بين الإثراء الوظيفي والمؤهلات العلمية للمبجوثين.

◀ رابعاً- النتائج المتعلقة بفحص الفرضية الثالثة من فرضيات الدراسة التي تنص على: «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية $(\alpha = 0,05)$ بين متوسطات إجابات الموظفين فيما يتعلق باتجاهاتهم نحو أعضاء المجالس البلدية المنتخبة، وذلك بحسب متغير سنوات الخدمة للموظف» (أقل من ٥ سنوات، من ٥ - ١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات)

الجدول (٥)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار مستوى دلالة الفروق بحسب متغير سنوات الخدمة للموظف

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الأداة الكلية	بين المجموعات	٨,٤٩٤	٢	٤,٢٤٧	٦,٩٥٩	*٠,٠٠١
	داخل المجموعات	٢٠٩,٣٤٢	٣٤٣	٠,٦١٠		
	المجموع	٢١٧,٨٣٦	٣٤٥			

* دالة إحصائية عند $(\alpha = 0,05)$

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0,05)$ ، بين متوسطات إجابات الموظفين فيما يتعلق باتجاهاتهم نحو أعضاء المجالس البلدية المنتخبة، وذلك بحسب متغير سنوات الخبرة للموظف، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة للاختبار $(0,001)$ ، وهذه القيمة أصغر من $(0,05)$ ، مما يعني رفض الفرضية الصفرية التي افترضها الباحثون والأخذ بوجود الفروق، وللتعرف إلى مواطن الفروق بين مستويات متغير سنوات الخدمة لموظف البلدية، وتحديد وجهة هذه الفروق فقد أجري اختبار أقل فرق دال إحصائياً (LSD) للمقارنات البعدية (الذي هو عبارة عن طريقة لإجراء عدد من الاختبارات الأولية لتحديد الفروق المعنوية للمتوسطات حال رفض فرضية العدم) ، حيث كانت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي:-

الجدول (٦)

جدول يوضح نتائج اختبار أقل فرق دال إحصائياً (LSD) للمقارنات البعدية لمتغير سنوات الخدمة للموظف

سنوات الخدمة	أقل من ٥ سنوات المتوسط (٢,٨٨٦٤)	من ٥ - ١٠ سنوات المتوسط (٢,٥٤٨٦)	أكثر من ١٠ سنوات المتوسط (٢,٤٩٧٠)
أقل من ٥ سنوات المتوسط (٢,٨٨٦٤)	-----	*٠,٣٣٧٨	*٠,٣٨٩٥
من ٥ - ١٠ سنوات المتوسط (٢,٥٤٨٦)		-----	٠,٠٥١٦ -
أكثر من ١٠ سنوات المتوسط (٢,٤٩٧٠)			-----

يتضح من الجدول السابق أن الفروق بين إجابات أفراد العينة بحسب متغير سنوات الخدمة للموظف، كانت - فقط - بين الموظفين الذين تقل سنوات خدمتهم عن (٥) سنوات، وكل من الموظفين من فئة الخدمة من (٥ - ١٠) سنوات، وأكثر من (١٠) سنوات، وذلك

لصالح الذين تقل سنوات خدمتهم عن (٥) سنوات، أي أن اتجاهات الموظفين من ذوي سنوات الخدمة القليلة نحو أعضاء المجالس البلدية المنتخبة، هي أفضل من نظرائهم ممن تزيد مدة خدمتهم عن الخمس سنوات، وأن تفسير ذلك قد يعود إلى أن من لهم سنوات كثيرة في الخدمة يعتقدون بأنهم كفاءات عالية، وأنهم أصحاب خبرة مميزة تجعلهم ينظرون إلى أعضاء المجالس البلدية بنوع من الشعور بأنهم أكثر دراية وخبرة من هؤلاء الأعضاء، وبالتالي لا ينظرون إليهم بنظرة التقدير المهني والإداري، وهذا بعكس الموظفين الذين ليس لهم سنوات خبرة كبيرة، فهم لا يشعرون بأنهم أكثر كفاءة، أو أعمق تجربة من أعضاء المجالس البلدية.

وتختلف النتيجة السابقة مع ما توصلت إليه دراسة الماضي (٢٠١١)، التي بينت عدم وجود فروق لاتجاهات المديرين في البلديات الكبرى في قطاع غزة نحو تبني مفهوم إدارة المعرفة ومستوى الأداء الوظيفي تعزى إلى متغير مدة الخدمة.

◀ خامساً- النتائج المتعلقة بفحص الفرضية الرابعة من فرضيات الدراسة التي تنص على: «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية $(\alpha = 0,05)$ بين متوسطات إجابات الموظفين فيما يتعلق باتجاهاتهم نحو أعضاء المجالس البلدية المنتخبة، وذلك بحسب متغير متوسط الدخل الشهري للموظف». (أقل من ٢٥٠٠ شيكل، من ٢٥٠٠ - ٣٥٠٠ شيكل، أكثر من ٣٥٠٠ شيكل).

لفحص هذه الفرضية من فرضيات الدراسة، أجري اختبار تحليل التباين الأحادي (Oneway- Anova)، لاختبار مستوى دلالة الفروق بين متوسطات درجات الموظفين بحسب متغير متوسط الدخل الشهري حيث كانت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول (٧)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار مستوى دلالة الفروق

بحسب متغير متوسط الدخل الشهري للموظف

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الأداة الكلية	بين المجموعات	١,٣٩٣	٢	٠,٦٩٧	١,١٠٤	٠,٣٣٣
	داخل المجموعات	٢١٦,٤٤٢	٣٤٣	٠,٦٣١		
	المجموع	٢١٧,٨٣٦	٣٤٥			

* دالة إحصائية عند $(\alpha = 0,05)$

يتضح من الجدول السابق عدم جود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) ، بين متوسطات إجابات الموظفين فيما يتعلق باتجاهاتهم نحو أعضاء المجالس البلدية المنتخبة، وذلك بحسب متغير متوسط الدخل الشهري للموظف، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة للاختبار ($0,333$) ، وهذه القيمة أكبر من ($0,05$) ، مما يعني قبول الفرضية الصفرية التي افترضها الباحثون، أي أن اتجاهات الموظفين نحو أعضاء المجالس البلدية المنتخبة لا تختلف باختلاف متوسط الدخل الشهري للموظف، وقد يعود ذلك إلى أن مستويات الدخل الذي يتقاضاه موظفو البلديات متقاربة، وبآلاتي فإن الشعور العام لدى الموظفين تجاه الهم المالي المتعلق بمستوى الدخل متشابهة، إضافة إلى إدراك الموظفين أن القضايا المالية والمعاشات ليست خاضعة لرغبة أعضاء المجلس البلدي، وإنما تحكمها أنظمة وقوانين عامة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة سوكومار (Sukumar, 2009) في إطارها العام، التي وجدت بأنه لا توجد علاقة بين الإثراء الوظيفي والمؤهلات العلمية للمبجوثين، ولا علاقة بين طول مدة الخدمة والراتب وبين مرافق الرعاية.

◀ سادساً- النتائج المتعلقة بفحص الفرضية الرابعة من فرضيات الدراسة التي تنص على: «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0,05$) بين متوسطات إجابات الموظفين فيما يتعلق باتجاهاتهم نحو أعضاء المجالس البلدية المنتخبة، وذلك بحسب متغير الموقع الوظيفي الذي يشغله الموظف»، (موظف خدمات، أو موظف مكتبي، أو موظف ميداني، أو رئيس قسم)

لفحص هذه الفرضية من فرضيات الدراسة، فقد أجري اختبار تحليل التباين الأحادي (Oneway-Anova) ، لاختبار مستوى دلالة الفروق بين متوسطات درجات الموظفين بحسب متغير الموقع الوظيفي للموظف، حيث كانت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي:-

الجدول (٨)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار مستوى دلالة الفروق بحسب متغير الموقع الوظيفي للموظف

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الأداة الكلية	بين المجموعات	٤,٣٣٤	٣	١,٤٤٥	٢,٣١٤	٠,٠٧٦
	داخل المجموعات	٢١٣,٥٠٢	٣٤٢	٠,٦٢٤		
	المجموع	٢١٧,٨٣٦	٣٤٥			

* دالة إحصائية عند ($\alpha = 0,05$)

يتضح من الجدول السابق عدم جود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$)، بين متوسطات إجابات الموظفين فيما يتعلق باتجاهاتهم نحو أعضاء المجالس البلدية المنتخبة، وذلك بحسب متغير الموقع الوظيفي للموظف، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة للاختبار ($0,076$)، وهذه القيمة أكبر من ($0,05$)، مما يعني قبول الفرضية الصفرية التي افترضها الباحثون، أي أن اتجاهات الموظفين نحو أعضاء المجالس البلدية المنتخبة لا تختلف باختلاف الموقع الوظيفي الذي يشغله الموظف، وقد يكون السبب المفسر لذلك، هو أن التعامل النمطي من قبل أعضاء المجالس البلدية مع الموظفين، يتم بمعيار وأسلوب واحد، ولا يتغير من موظف لآخر بتغير الموقع الوظيفي لهذا الموظف أو ذك، ولذلك فإن اتجاهات الموظفين وعلى اختلاف مسمياتهم الوظيفية، هي اتجاهات متشابهة، لأنهم جميعاً يتم التعامل معهم بنمط واحد من قبل أعضاء المجلس البلدي.

وتختلف هذه النتائج مع دراسة الماضي (2011)، التي بينت وجود فروق في اتجاهات المديرين في البلديات الكبرى في قطاع غزة نحو تبني مفهوم إدارة المعرفة تعزى إلى المسمى الوظيفي.

ملخص لأهم النتائج:

• أولاً- إن اتجاهات موظفي البلديات نحو أعضاء المجالس البلدية المنتخبة في محافظة جنين هي اتجاهات سلبية، حيث تبين أن أكثر (خمس) قضايا تتعلق بأعضاء المجالس، حملت توجهات سلبية لدى الموظفين هي:-

- أ. عدم قيام أعضاء المجلس البلدي بمكافأة الموظف المتميز.
- ب. الإجراءات التي يتبعها أعضاء المجلس البلدي في ترقية الموظفين.
- ت. عدم حرص أعضاء المجلس البلدي على توفير عوامل الراحة النفسية للموظفين.
- ث. بطء معالجة أعضاء المجلس البلدي للمشكلات.
- ج. عدم حرص أعضاء المجلس البلدي على تقديم الحوافز للموظفين.

• ثانياً- هناك فروق دالة إحصائية بين متوسطات إجابات الموظفين فيما يتعلق باتجاهاتهم نحو أعضاء المجالس البلدية المنتخبة، وذلك بحسب متغير الجنس للموظف، وذلك لصالح الموظفين الذكور.

- **ثالثاً-** لا توجد فروق ذات دالة إحصائية بين متوسطات إجابات الموظفين فيما يتعلق باتجاهاتهم نحو أعضاء المجالس البلدية المنتخبة، وذلك بحسب متغير المؤهل العلمي للموظف.
- **رابعاً-** هناك فروق ذات دالة إحصائية بين متوسطات إجابات الموظفين فيما يتعلق باتجاهاتهم نحو أعضاء المجالس البلدية المنتخبة، وذلك بحسب متغير سنوات الخبرة للموظف، وذلك لصالح الذين تقل سنوات خدمتهم عن (٥) سنوات.
- **خامساً-** لا توجد فروق ذات دالة إحصائية بين متوسطات إجابات الموظفين فيما يتعلق باتجاهاتهم نحو أعضاء المجالس البلدية المنتخبة، وذلك بحسب متغير متوسط الدخل الشهري للموظف.
- **سادساً-** لا توجد فروق ذات دالة إحصائية بين متوسطات إجابات الموظفين فيما يتعلق باتجاهاتهم نحو أعضاء المجالس البلدية المنتخبة، وذلك بحسب متغير الموقع الوظيفي للموظف.

التوصيات:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة يوصي الباحثون بما يأتي:

١. على المجالس البلدية أن تتبع سياسة واضحة وعادلة في إطار الترفيعات والترقيات للموظفين الذين يستحقون تلك الترقيات.
٢. ضرورة التفات رؤساء وأعضاء المجالس البلدية وأعضائها إلى العاملين في البلديات، وتطوير العلاقة معهم، من خلال عقد اجتماعات بين أعضاء المجلس البلدي والموظفين.
٣. ضرورة إشراك الموظفين الإناث في أنشطة مشتركة مع أعضاء المجلس البلدي يتعدى دورهن الدور الوظيفي الاعتيادي ولتطوير العلاقة بين الطرفين.
٤. ضرورة تعامل أعضاء المجلس البلدي مع الموظفين على اسس مهنية بعيدة عن الاعتبارات الحزبية والعشائرية والشخصية.
٥. العمل على توفير بيئة مادية ونفسية مريحة للموظفين من قبل أعضاء المجلس البلدي لضمان أداء نوعي.

المصادر والمراجع:

أولاً- المراجع العربية:

١. إبراهيم، فلاح (٢٠٠٧): مصادر تمويل المجالس المحلية في محافظتي جنين وطولكرم وسبل تطويرها، جامعة القدس، أبو ديس، رسالة ماجستير غير منشورة.
٢. أبو شمالة، إبراهيم (٢٠١٢م): مدى الرضا الوظيفي لدى موظفي بلديات المحافظة الوسطى، الجامعة الإسلامية، غزة، أطروحة بحثية غير منشورة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الدبلوم في إدارة مؤسسات المجتمع المدني.
٣. إسماعيل، عبد الكريم (٢٠٠٥): دور الهيئات المحلية الفلسطينية في تعزيز المشاركة وإحداث التنمية السياسية، جامعة النجاح الوطنية، رسالة ماجستير غير منشورة.
٤. بحر، يوسف. وأبو سويرح، أيمن (٢٠٠٩): أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة دراسات إنسانية)، المجلد الثامن، العدد الثاني، (ص ١-٥٩)، غزة.
٥. حامد، راشد (٢٠٠٩): إستراتيجية تطوير الهيئات المحلية في منطقة أريحا والأغوار، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، رسالة ماجستير غير منشورة.
٦. حريم، حسين، (٢٠٠٤): السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
٧. حسيبا، سناء (٢٠٠٦): واقع واستراتيجيات الإدارة المحلية في الأراضي الفلسطينية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، رسالة ماجستير غير منشورة.
٨. الحيدر، عبد المحسن بن صالح (٢٠٠٦): اتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي وعلاقة خصائصهم الشخصية والوظيفية بتلك الاتجاهات: دراسة ميدانية في مستشفى الملك فيصل التخصصي في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، العدد الثاني، المجلد السادس والعشرون.
٩. رحمة، صادق. وإبراهيم، عبد الله. ورضي، رضا. وسبت، حسين (٢٠٠٦)، دراسة ميدانية لتقويم أداء المجلس البلدي لبلدية المنامة، للدورة الانتخابية: ٢٠٠٢-٢٠٠٦م، مركز البحرين للمؤتمرات، البحرين.

١٠. ردايدة، شكري (٢٠٠٦): التخطيط الاستراتيجي في الحكم المحلي الفلسطيني الواقع والإمكانات حالة دراسية- الضفة الغربية. جامعة القدس، فلسطين (رسالة ماجستير غير منشورة).
١١. سالم، فؤاد ورمضان، زياد ومخامرة، محسن والدهان، اميمة (١٩٩٢): المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الرابعة، منشورات مركز الكتب الأردني، عمان.
١٢. سباعنة، شوكت (١٩٩٩): الثقة بالنفس والأنماط القيادية عند مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، رسالة ماجستير غير منشورة.
١٣. السلطة الوطنية الفلسطينية، (١٩٩٧): قانون الهيئات المحلية الفلسطينية، رام الله.
- السلطة الوطنية الفلسطينية، وزارة الحكم المحلي (٢٠٠٩): نظام موظفي الهيئات المحلية- رقم (٠٧) لعام (٢٠٠٩) - والتعليمات المتعلقة بتنفيذه، الطبعة الأولى، منشورات وزارة الحكم المحلي، رام الله.
١٤. السلطة الوطنية الفلسطينية، وزارة الحكم المحلي (٢٠٠٦): ورشة عمل الهيئات المحلية المنتخبة- بتمويل من الحكومة اليابانية، وتنفيذ برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.
١٥. سليم، كامل وريان، عادل (٢٠٠٩): اتجاهات طلبة جامعة القدس المفتوحة نحو الإحصاء وعلاقتها بالتحصيل الدراسي، مجلة جامعة القدس المفتوحة، المجلد الثاني، العدد الثالث، ص ص (١٥٥-١٩٣).
١٦. شاتي، علي محمد، (٢٠٠٣): الانتخابات والمجالس البلدية والقروية في عهد السلطة الوطنية الفلسطينية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، رسالة ماجستير غير منشورة.
١٧. الصيرفي، محمد، (٢٠٠٥): السلوك التنظيمي، ج ١، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
١٨. طه، طارق، (٢٠٠٦): السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، القاهرة.
١٩. العدوان، ياسر. والطعونة، محمد (١٩٩٤): الدور القيادي لرؤساء البلديات في الأردن: دراسة تحليلية، جامعة اليرموك، الأردن

٢٠. العطية، ماجدة (٢٠٠٣) : سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
٢١. العقيلي، زياد أحمد، (٢٠٠٤): رئيس البلدية بين الانتخابات والتعيين، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
٢٢. العمري، بسام (١٩٩٤) : الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الأردنية، مجلة (دراسات العلوم الإنسانية) ، المجلد الثاني والعشرون، العدد الخامس، ص ص ٢١٩٧_٢١٦٧.
٢٣. العميان، محمود، (٢٠٠٥) : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط٣، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
٢٤. عودة أحمد، وملكاوي فتحي (١٩٩٢) أساسيات البحث العلمي في التربية والعلوم الإنسانية، الأردن، اربد، مكتبة الكتان، ص ١١٤.
٢٥. لحوح، سهى (٢٠٠٨) : إستراتيجية حل المشكلة وصنع القرار الإداري لدى رؤساء البلديات ومدرائها العاملين في محافظات الضفة الغربية وعلاقتها بأداء مرؤوسيههم، جامعة القدس، أبو ديس، رسالة ماجستير غير منشورة.
٢٦. ماضي، صبري محمد (٢٠١١) اتجاهات المديرين في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور ادارة المعرفة في الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة.
٢٧. مديرية الحكم المحلي، جنين، (٢٠٠١) : ملف البلديات.
٢٨. مركز دراسات المجتمع المدني (٢٠٠٨) ، استطلاع لرأي مواطني مدينة المغازي حول أداء المجلس البلدي، غزة.
٢٩. مركز دراسات المجتمع المدني (٢٠٠٨) ، استطلاع لرأي مواطني مدينة بني سهيلا حول أداء المجلس البلدي، غزة.
٣٠. وزارة الحكم المحلي (٢٠٠٤) : مجالس الخدمات المشتركة للتخطيط والتطوير، منشورات: وزارة الحكم المحلي، رام الله.

ثانياً المراجع الأجنبية:

1. Ariffin K Suhaida & Zailani Suhaiza (2011) *The Effect of Employees Competencies on Perceived Service Quality at a Municipal Council in Malaysia*, *European Journal of Scientific Research*, Vol. 57 No. 2 (2011) .pp. 188- 197.
2. Delitheou Vasiliki and Maraki Maria (2010) *Research into citizens' attitude towards electronic municipal services (e- local government)* *Journal of Public Administration and Policy Research* Vol. 2 (3) . pp. 39- 45.
3. *Palestinian Center for Helping Resolve Community Disputes (2004) . Citizens Attitudes Toward the Performance of the Municipal Councils (City – Village) in the Gaza Strip*, *Public Opinion Poll No. 01 – 2004*.
4. Robbins, Stephen, *Organizational Behavior*, 11th ed. Pearson Educational Inc; New Jersey, 2005.
5. Saari M. Lise and Judge A. Timothy (2004) *employee attitudes and job satisfaction*, *Human Resource Management*, Vol. 43, No. 4, Pp. 395–407
6. Schffman Leon & Kanuk Leslie (2000) *consumer Behavior*, *Seventh Education*, New Jersey: Prentice- Hall, p200.
7. Sukumar. A (2009) *A study on employees' attitude towards the organization with special reference to Sakthi Sugars ltd., Sakthi Nagar*. [http:// www.scribd.com/doc/ 16405338/ A](http://www.scribd.com/doc/16405338/A)
8. Vakola Maria, Nikolaou Loannis (2005) *Attitudes towards organizational change: What is the role of employees' stress and commitment. ? Emerald group publishing limited*, volume: 27 Issu2, pp 160- 174.

د. شاهر عبيد
د. سائد ربيعة
أ. جمال حبش

إجاهات موظفي البلديات نحو أعضاء المجالس البلدية المنتخبة في محافظة جنين

دور ريادات الأعمال في تطوير الأبداع المؤسسي (بالتطبيق علي البورصة المصرية)*

د. عاطف جابر طه عبد الرحيم**

* تاريخ التسليم: ٢٤ / ١٠ / ٢٠١٢م، تاريخ القبول: ٢٥ / ٣ / ٢٠١٣م.
** قسم إدارة الأعمال/ كلية الإدارة والأقتصاد/ جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا/ مصر.

ملخص:

تعد الريادة أحد المفاهيم العلمية الحديثة في مؤسسات الأعمال وهي تؤدي دوراً حاسماً في تقديم منتجات خدمية جديدة، فضلاً عن دورها في تعزيز الإبداع المؤسسي لدى البورصات والأسواق المالية والشركات كافة بما ينعكس إيجاباً علي مستويات الأداء. و يحاول البحث تقديم إطار نظري ونموذج رياضي تطبيقي حول مفهوم الريادة وخصائص الريادي، ومدى تأثيرها على تقديم منتجات وخدمات جديدة مبدعة، قي البورصة المالية المصرية، وبالتالي إمكانية تعزيز موقفها الاقتصادي لمواجهة المتغيرات التسويقية والمالية والتوافق مع المنافسة التي تواجهها في الأسواق المالية الخارجية ووصولها إلى النجاح والتميز في مجالات التمويل والاستثمار من خلال المورد البشري المتميز، أو ما يطلق عليه ريادات الأعمال كلمات مفتاحية: ريادات الأعمال، الإبداع المؤسسي، البورصة المصرية.

Abstract:

The Entrepreneurship is considered one of the new scientific concepts in business establishments. It plays an important role in the presentation of new service products also has an important role in the enhancement of institutional innovation in stock exchanges and financial markets and in all companies which reflect the quality of business positively.

The research wants to present a theoretical framework and a practical model for the concept of Entrepreneurship. The research explains also the characteristics of leadership and the level of its influence on the presentation of products and new innovative services in the Egyptian stock exchange which can enhance its economic position to face the changes in marketing and the changes financials. And the Egyptian stock exchange can face the competitions in foreign financial markets. This will lead to advantages in the fields of finance and investment having by the best human resources or what is referred to as Entrepreneurship.

Key words: *The Entrepreneurship- institutional innovation- Egyptian stock exchange.*

مقدمة:

تمثل الريادة النشاط الذي ينشأ ويدير منظمة جديدة من أجل استثمار فرصة مبتكرة ومتفردة، وهذا ما يطلق عليه بالريادة الخارجية، كما تكون الريادة ضمن المنظمة القائمة وتمثل عندها مغامرة جديدة من خلال إيجاد أعمال جديدة أو إعادة التجديد الاستراتيجي فيها وهذا ما يدعى بالريادة الداخلية أو ريادة الشركة. وقد أصبحت ريادة الشركة وسيلة حيوية للمنظمات القائمة كي تستمر في اكتشاف الفرص واستثمارها من أجل تحرك المنظمات والأفراد إلى حالة جديدة من الوجود، ولا سيما بعد أن ازدادت حاجة المنظمات لتكون أكثر ابتكاراً من أجل البقاء وتسريع النمو في بيئة عالمية شديدة التنافس والتغير الحركي وزيادة مستوى اللاتأكد.

وفي ظل العولمة الاقتصادية المستمرة والمتزايدة، أصبحت فكرة الريادة المتعلقة بالشركات موضوع اهتمام القادة والمدراء، ليس فقط في مجال فهمهم للموضوع، بل القدرة على وضع الاستراتيجيات المناسبة لنجاح المنظمات واستمرار الميزة التنافسية لها، إذ مثلت الريادة أحد الميزات التنافسية لمنظمات اليوم، ولكي تنجح المنظمة يجب أن تضع الرؤية التي تشجع على النمو بالأعمال الريادية، وتؤدي المشروعات الصغيرة دوراً ملحوظاً في الاقتصاد حيث أنها تلبي العديد من احتياجات المجتمع من سلع وخدمات، مما يعني مساهمتها الفعالة في الناتج المحلي، إضافة إلى ذلك فإن المشروعات الصغيرة تفيد المجتمع بإيجاد فرص عمل للأفراد، والذي ينعكس إيجاباً على تقليل البطالة، وتعد الريادة أحد الأسباب الرئيسة وراء نشوء هذه المشروعات الصغيرة، والريادة تمثل أحد الحقول الدراسية المهمة والحديثة في العلوم الاقتصادية والإدارية، ويرجع اهتمام كثير من الباحثين والدارسين بهذا المجال إلى النمو الكبير الذي حققته اقتصاديات الدول الكبرى منها الولايات المتحدة والتي اعتمدت على المشروعات الصغيرة والمتوسطة التي تنامت بشكل كبير، والتي كانت تتميز بفاعلية في الأداء، وقدرة كبيرة في التأقلم مع مختلف الظروف والبيئات.

تأسيساً على ما تقدم يحاول البحث تقديم مفهوم الريادة والريادي، ومحددات أهم الخصائص والسمات التي يتمتع بها الريادي في المنظمات عامة وفي البورصة المصرية خاصة، نظراً لأنها مجال التطبيق في هذه الدراسة.

المبحث الأول - منهجية البحث:

مشكلة البحث:

يمثل مفهوم الريادة والريادي من المفاهيم الحيوية التي لها تأثير كبير على دخل المجتمعات، وذلك لما توفره البورصة وأسواق المال من معلومات للمستثمرين ولرجال الأعمال وذلك يحقق قدراً من المداخل يؤدي إلى تحسين الموقف التنافسي للبورصة خاصة وللشركات عامة، ولعل الشخص المسؤول عن إدارة وإبداع البورصة هو الريادي الذي يتسم بحب العمل والمبادرة والتعلق بهما و الإصرار على النجاح رغم المخاطر والثقة الكاملة وحب التنفيذ والمهارة في إدارة المخاطر ورؤية المتغيرات كفرص يتحتم اقتناصها وغيرها من الخصائص التي يتمتع بها الريادي، وكذلك فإن الإبداع يشير إلى القدرات التي تكون مميزة للأشخاص الرياديين المبدعين فيما إذا كان الفرد يمتلك القدرة على إظهار السلوك الريادي إلى درجة ملحوظة، ولعل دراسة خصائص الريادي في البورصة المصرية يسهم بشكل أو بآخر في تنمية أداء الأسواق المالية العربية، وتطويرها من خلال معرفة تأثيرهم على الإبداع وإمكانية تقديم منتجات (خدمات) جديدة، وتطابقاً مع موضوع البحث فإن التساؤلات الآتية تعبر عن مضمون مشكلة البحث:

هل هناك تأثير مباشر لريادات الأعمال علي الأبداع المؤسسي؟ ويتفرع من هذا التساؤلات الآتية:

- ما المقصود بزيادة الأعمال؟
- ما الأفكار الإدارية والاقتصادية التي تناولت مفهوم الريادة والريادي؟
- ما خصائص وادوار وأنواع الريادي؟
- ما الإبداع المؤسسي ومراحله وأنواعه؟

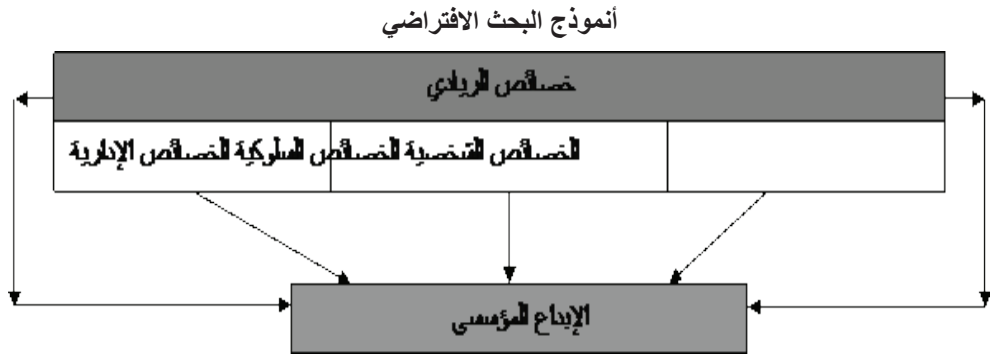
أهمية البحث وأهدافه:

تأتى أهمية البحث من أهمية دور إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بتحديد خصائص الريادي والتعرف إلى مفهوم الريادي وتأثيره على الإبداع المؤسسي في البورصة المصرية، وبما يساعد في إدارة الأفراد الرياديين وتنميتهم والاستفادة من الإبداعات التي تعد نتاجات عمل لإدارة المورد البشرية ولهؤلاء الأفراد، واتساقاً مع ذلك فإن البحث يحاول تحقيق أهدافه الجوهرية التي تتمحور حول تحديد مدى تأثير الخصائص المتعلقة بالريادي في بورصة الأوراق المالية المصرية على الإبداع المؤسسي، وتشخيص علاقة الارتباط وتحليلها، والأثر بين خصائص الريادي والإبداع المؤسسي لدى الأفراد المبحوثين.

أنموذج البحث

في ضوء مشكلة البحث وأهميته وأهدافه، أعد أنموذج البحث الافتراضي كما في الشكل (١).

الشكل (١)



فرضيات البحث:

اتساقاً مع مشكلة البحث وأهميته صيغت الفرضيات الآتية:

• الفرضية الأولى: هناك علاقة ارتباط معنوية بين ريادات الأعمال في البورصة المصرية والإبداع المؤسسي لديها، ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

١. هناك علاقة ارتباط معنوية بين الخصائص الشخصية والإبداع المؤسسي.
٢. هناك علاقة ارتباط معنوية بين الخصائص السلوكية والإبداع المؤسسي.
٣. هناك علاقة ارتباط معنوية بين الخصائص الإدارية والإبداع المؤسسي.

• الفرضية الثانية: هناك تأثير معنوي لخصائص ريادات الأعمال في البورصة المصرية على الإبداع المؤسسي لديها، وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

١. هناك تأثير معنوي للخصائص الشخصية في الإبداع المؤسسي.
٢. هناك تأثير معنوي للخصائص السلوكية في الإبداع المؤسسي.
٣. هناك تأثير معنوي للخصائص الإدارية في الإبداع المؤسسي.

أساليب جمع البيانات:

بهدف تقديم المعالجات الضرورية والعلمية لمشكلة البحث، عمد الباحث إلى

استخدام أسلوبين من أساليب جمع البيانات وهما:

١. المقابلات الشخصية: إذ قام الباحث بزيارات ميدانية إلى البورصة المصرية بهدف جمع المعلومات عن واقع البيئة الداخلية لها.

٢. استمارة الإستبانة التي صممها الباحث، والتي أعتمدت لجمع البيانات الأولية التي تطلبها طبيعة المشكلة، واشتملت على (٣٧) سؤالاً تغطي مشكلة البحث من خلال ٥٠ مفردة، وقد خضعت هذه الاستمارة إلى اختبارات منها اختبارات الصدق الظاهري، إذ عرضت الاستبانة على عدد من الأساتذة المتخصصين في حقل إدارة الموارد البشرية في جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا، وقد كان لملاحظاتهم وآرائهم بالغ الأثر في تنقيح وإعادة صياغة بعض فقرات الاستبانة، لتصبح أكثر وضوحاً في قياسها لمتغيرات البحث، ولذا فإن أداة جمع البيانات قد حققت على الأقل، الصدق الظاهري وصدق المحتوى.

معالجة البيانات وتحليلها:

استناداً إلى طبيعة توجهات أهداف البحث ومضامين فرضياته فقد استعين بمجموعة من الأدوات الإحصائية تتمثل فيما يأتي:

١. استخدام طريقة انحدار الحرف Rige لدراسة تأثير بعض العوامل على المؤشر العام لسوق الاوراق المالية في مصر حيث يمثل إنعكاساً للأداء المؤسسي من ناحية ، وللاستثمارات المالية من ناحية أخرى.

٢. معامل الارتباط البسيط والمتعدد: يستخدم في تحديد قوة وطبيعة العلاقة بين متغيرين، وقد استخدم في تحديد الاتساق الداخلي لخصائص الريادي والإبداع التقني واختبار العلاقات بينهم.

٣. الانحدار البسيط والمتعدد: استخدم في قياس التأثير المعنوي للمتغيرات المستقلة مع المتغير المعتمد.

المصطلحات الوارد بالدراسة:

◀ الريادي: هو الشخص الذي يسعى نحو إيجاد فرص جديدة للعمل غير معروفة مسبقاً لكسب الثروة من ذلك، وهو المبادر والمنظم والمخاطر والمخطط والمروج وصائد الفرص وصانع الفرص والمبدع الإنتاجي.

◀ الإبداع: إن الإبداع عملية إيجاد منتج جديد غير مألوف أو خصائص جديدة لمنتج موجود وهو عملية تقديم منتج جديد يحل محل منتج موجود فعلاً بهدف إشباع الحاجات ذاتها بمختلف الطرائق أو تقديم شيء جديد للإيفاء بحاجات قائمة أو حاجات كافية.

المبحث الثاني - الجانب النظري:

ماهية ريادة الأعمال والريادي:

◀ الريادة Entrepreneurship:

ارتبط مصطلح الريادة (Entrepreneurship) منذ منتصف القرن الثامن عشر بمفهوم الريادي، والذي ترجع جذوره إلى الاقتصاد الفرنسي. إذ يقصد بالكلمة الفرنسية (Entrepreneur) ، ذلك الفرد الذي يتولى (Undertakes) مشروعاً أو نشاطاً مهماً. ويعنى في مضمون الأعمال بمصطلح (Undertake) هو بدء الأعمال. وفي قاموس (Webster) يمثل الريادي (Entrepreneur) ذلك الفرد الذي ينظم ويدير ويتحمل مخاطر الأعمال أو المشروع. وقد مثل الرياديون الأفراد التواقون للثروة الذين يتخذون المخاطرة، ويصنعون القرار لإدارة الموارد بطرائق غير مألوفة لاستثمار الفرص، وبذلك أصبحوا قادة الصناعة في العالم.

فيما أشار (Robert Hisrich) إلى الريادة بكونها عملية تكوين شيء ما مختلف ذي قيمة، عن طريق تكريس الوقت والجهد الضروري، بافتراض مخاطر مالية وسيكولوجية واجتماعية مصاحبة، وجني العوائد المالية الناتجة، إضافة إلى الرضا الفردي. وبعبارة أخرى إنها: ”عملية خلق القيمة عن طريق استثمار الفرصة من خلال موارد متفردة“:

يتكون مفهوم الريادة من ثلاثة أبعاد وهي كالتالي: الابتكارية (Innovativeness) : وتمثل الحلول الإبداعية غير المألوفة لحل المشكلات وتلبية الحاجات، والتي تأخذ صيغاً من التقنيات الحديثة.

◀ المخاطرة (Risk) : وهي مخاطرة عادة ما تحتسب وتدار، وتتضمن الرغبة لتوفير موارد أساسية لاستثمار فرصة مع تحمل المسؤولية عن الفشل وكلفته.

◀ الاستباقية (Proactiveness) : وتتصل بالتنفيذ مع العمل في أن تكون الريادة مثمرة.

الدراسات السابقة:

دراسة كل من (العبادي والسوداني، ٢٠١٠: ٤) أكدت الدراسة علي أن الريادة الإستراتيجية هي تأسيس أعمال جديدة، كما أن مصطلح الريادة أشتق من الأدب الفرنسي في القرن الثامن عشر، ثم أدرج وأستعمل في الأدب الإنكليزي (Baumol,1993: 13) ، وقد أصلت الدراسة المفاهيم العلمية للفكر الريادي.

دراسة (الطائي والخفاجي، ٢٠٠٩: ٣٠١) أرست الدراسة الجوانب الفكرية لمفهوم الريادة، وأكدت علي أن الريادة الإستراتيجية أحد الحقول الفكرية التي تناولتها المدارس المعاصرة للأعمال بالدراسة والتحليل، وهي تمثل أوجهاً مضافة إلى منظور الريادة والريادة المنظماتية.

دراسة (العاني وآخرون، ٢٠١٠: ٢٣) أظهرت الدراسة أن كلمة الريادة مُشتقة في أصلها من كلمتين لاتينيتين يقصد بهما في اللغة الإنكليزية Takes Under، وفي اللغة العربية تعهد الشيء أو رآه وطلبه، وقد كانت الدراسة مجرد فكر تأصيلي وصفي غير تطبيقي.

دراسة (برنوطي، ٢٠٠٨: ٢٢) تناولت الدراسة المصطلح (entrepreneur)، وأظهرت أن مفاهيم الريادة قد تغيرت ثلاث مرات خلال العقود الأخيرة، فقد كان يطلق عليها اسم (منظم) لكون علماء الاقتصاد الأوائل ركزوا على مهارة الريادي في "التنظيم" وفي "إقامة عمل وشركة"، ثم (مقاول) والسبب هو أن فئة المقاولين كانت الفئة التي أظهرت أعلى استعدادات ريادية. ومن ثم تحولت في التسعينيات إلى (ريادة) فقد أدرك العلماء أن "الاستعدادات الريادية" غير محصورة بالمقاولين، بل إن كثيراً من الشباب والشابات الذين أقاموا شركات لتقديم خدمات حاسوب أو تجارة الهواتف النقالة وخدمات الإنترنت أو متاجر ملابس وأغذية وغيرها، أقاموا شركات صغيرة حولها خلال مدة قصيرة إلى شركات كبيرة وأحياناً عملاقة، لذلك، غيرت الترجمة العربية مرة أخرى إلى "الريادة".

دراسة (صالح، ٢٠٠٧: ٣) أشارت الدراسة إلى اقتران مصطلح الريادة (Entrepreneurship) في بدايات القرن العشرين بمفهوم الاستحداث الذي انتشر على نطاق واسع في عالم الأعمال اليابانية، وفي الآونة الأخيرة أصبحت الريادة، وبخاصة في مجال الأعمال تعني السبق في ميدان ما من خلال الشجاعة والإقدام والتصميم والنجاح وتحمل المخاطرة وتحقيق التميز.

دراسة (الغالب، ٢٠٠٩: ٣٤) أظهرت نتائج الدراسة إن الريادة مفهوم بالغ الأهمية للأعمال والمنظمات على اختلاف أساليب عملها وحجومها. وقد كان هذا المفهوم سابقاً متجسداً في القدرات المنظمية والاستثمارية ما يدعى (المقاولون) وهم أفراد يتمتعون بقابليات وقدرات تحمل المخاطر، وقبول المجازفة المحسوبة، وريادة الفرص والتخطيط العلمي السليم والإدارة الإبداعية وتوليد الأفكار.

دراسة (زيدان، ٢٠٠٧: ٥٨)، أكدت الدراسة على أن مفهوم الريادة أحد المفاهيم الحديثة في مجال العلوم الإدارية. لذلك، ومثلما يحدث مع جميع المفاهيم الحديثة، فقد نشأ مفهوم الريادة، اعتماداً على الأساليب والنظريات المستعارة من العلوم الأخرى. وحتى

ينمو مجال الريادة ويحقق المكانة المرجوة له كمجال مستقل من مجالات العلوم الإدارية، ينبغي أن يتمتع بالأساليب والنظريات الخاصة به، الأمر الذي لم يحدث حتى الآن والجدول (١) يوضح المجالات العلمية المختلفة التي أثرت في مجال الريادة.

الجدول (١)

الريادة من وجهة نظر النظم العلمية المختلفة

مجال التخصص	مستوى التحليل	التركيز (الاهتمام)	أمثلة للأسئلة المثارة
علم النفس	الفرد	الريادي	ما السمات المميزة للريادي؟ من الفرد الذي يصلح كريادي؟ ما القوى الدافعة التي تقف وراء مجال الريادة؟
السلوك التنظيمي	الفرد/ الشركة	الريادة	كيف تنشأ المشروعات الجديدة؟ ما العوامل المؤثرة على هذه المشروعات؟ كيف يؤثر الريادي في الآخرين؟
إدارة الأعمال	الشركة	المشروعات الريادية	كيف تدار الموارد المحدودة في ضوء إقامة وإدارة المشروعات الجديدة؟ كيف تتم إدارة المشروعات الجديدة والسيطرة عليها؟
نظرية البيئة المؤسسية	العلاقات السائدة بين الشركات والبيئة المحيطة	شبكة العلاقات	كيف يستخدم الريادي شبكة علاقاته الشخصية في تنظيم وإدارة الموارد؟
نظرية مجتمع الشركات	الصناعة	العمليات التطورية لمجتمع الشركات	ما الخصائص المميزة لبقاء وتطور واختفاء مجتمع الشركات الجديدة؟ ما الإستراتيجيات التي يمكن استخدامها لبقاء واستمرارية المشروعات الجديدة؟ ما العوامل البيئية التي تحدد التغيرات المصاحبة لبقاء الشركات الجديدة؟
علم الاجتماع	المجتمع	النظام الاجتماعي	كيف تنمو القيم الريادية في المجتمع؟ ما الدور الذي يلعبه الريادي؟ ما الدور الذي تؤديه البيئة الاجتماعية في القرارات الريادية للفرد؟
علم دراسة الإنسان الاجتماعي	المجتمع	النظام الثقافي	ما دور الريادي في المجتمع؟ كيف يتم تناقل المعارف/ المعلومات/ الريادة في المجتمع؟
علم الاقتصاد	المجتمع	النظام الاقتصادي	ماذا يحدث في السوق عندما يقوم الريادي بوظيفته.

المصدر: زيدان، عمرو علاء الدين، (٢٠٠٧)، (ريادة الأعمال- القوة الدافعة للاقتصادات الوطنية) المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، القاهرة، جمهورية مصر العربية، ص: ٥٨.

دراسة (Hitt et al., 2001: 526) أوضحت الدراسة أن للريادة الإستراتيجية تعاريف عدة أهمها ما أشار إليه (وزملاؤه عندما عرف الريادة الإستراتيجية بأنها) نشاط ريادي يأخذ بنظر الاعتبار المنظور الاستراتيجي) ، وجاءت النتائج التطبيقية متفقة مع أهداف الدراسة.

دراسة (Wiklund & Shepherd, 2006: 72) أظهرت الدراسة أن الريادة تعني: (الرغبة في الإبداع لأجل إحياء المنظمة وتحمل المخاطر المتعلقة باختبار المنتجات والخدمات والأسواق الجديدة غير المؤكدة والنزعة الاستباقية نحو الفرص السوقية الجديدة بمستوى أعلى من المنافسين) .

دراسة (Dess & Lumpkin, 2003; 304) ركزت الدراسة على الممارسات العملية للريادي، وأكدت على أنها (ممارسات يستخدمها الإستراتيجيون في إنشاء المشاريع الجديدة للمنظمة) وكانت الدراسة وصفية بلا تطبيق.

دراسة (Hitt et al. , 2001: 526) أوضحت الدراسة أن الريادة الإستراتيجية هي تكامل الريادة ومعرفة الإدارة الإستراتيجية (Ireland et al., 2003: 963) . ويستطيع رجال الأعمال الناجحون ملاحظة تفاوت إمكانيات الأفراد الآخرين، وأكثر أهمية، وهم قادرون على إيجاد الوسائل لتحويل هذه الإمكانيات إلى العمل: لجلب شيء مبتكر ومفيد للسوق.

دراسة كل من (Ireland & Webb, 2007: 51) ركزت الدراسة علي الفكر الاصطلاحي والمفاهيم العلمية وأظهرت أن أهم ما يميز بين مصطلح الإستراتيجية والريادة هو اتجاه تشخيص خصائص الريادة الإستراتيجية،

دراسة (Hitt et al. , 2007: 523) جاءت الدراسة نظرية مركزة علي أن الرياديين (هم الأشخاص الذين يعملون بشكل مستقل أو كجزء من المنظمة، والذين يقومون بالبحث عن الفرصة الريادية، ثم يستخدمون عملية الإبداع التي تتضمن المخاطر لغرض تعقب "أو استغلال" تلك الفرصة، وغالباً ما يعد الرياديين بأنهم الأشخاص الذين يحصلون على الائتمان المصرفي لتحقيق الأشياء التي تحدث بالصدفة، ويتواجدون في جميع أنحاء المنظمة، بدءاً من المديرين التنفيذيين وصولاً إلى الذين يعملون على إنتاج سلع وخدمات المنظمة) .

دراسة كل من (Don & Donald, 2001: 4) ركزت الدراسة علي بيان الفروق الجوهرية بين الرياديين والمديرين وعرفت الريادي بأنه: (ذلك الشخص الذي يستطيع تمييز الفرص واغتنامها، بينما الآخرون لا يستطيعون ذلك) .

والجدول (٢) يوضح أهم الاختلافات بين المديرين والرياديين.

(الجدول ٢)

يوضح الاختلافات بين المديرين والرواد.

المديرون	الرياديون
١- البحث عن الاستقرار	١- البحث عن التفكير
٢- تجنب للمخاطر	٢- متخذ للمخاطر
٣- مدخل نظمي على المستجدات	٣- مدخل اجتهادي على المستجدات
٤- متشارك	٤- مستقل
-----	٥- مبدع
-----	٦- باحث عن التحدي

Source: Busenitz L. & Jay B. (1997), "Differences Between Entrepreneurs and managers in Large Organizations: Biases and Heuristics in Strategic Decision -Making", Journal of Business Venturing. 12, p: 9- 30

دراسة (Landau, 1982: 20) وقد افترض إمكانية تصنيف الرواد وفق خاصيتي الإبداع وأسلوب التعامل مع الخطر، حيث يقود التفاعل ما بين مستوي هاتين الخاصيتين إلى بروز الحاجة للنمط الريادي المتكامل، والذي يهتم بالإبداع العالي ومواجهة المخاطر العالية لتحقيق أعلى النتائج، مقارنة بالأنماط الأخرى (المغامر، والمدعم، والحالم).

دراسة (الشيخ وآخرون، ٢٠٠٩: ٤٩٧): أظهرت الدراسة أن الريادة ظاهرة جديدة بالاهتمام والرعاية؛ نظراً لأهميتها العظمى في التنمية التي تسعى إليها مختلف المجتمعات، وللخروج بأجيال يدركون الفرص، ويبادرون في تبنيها، ويمتلكون روح الابتكار، والإبداع، ويستثمرون الموارد المتاحة بطريقة منظمة من أجل الخروج بمشاريع ناجحة تحقق لهم أهدافهم في تحقيق الربح والنمو.

دراسة (العاني وآخرون، ٢٠١٠: ٢٨ - ٢٩): جاءت الدراسة وصفية محددة لبعض خصائص الريادي ومنها:

- إحداث التغيير والتحول، إذ يعدُّ الإبداع من أهم الخصائص المميزة للريادة، وبخاصة أن المنظمات الريادية تعمل وكيلاً للتغيير من خلال ممارسة الأنشطة الريادية.
- إيجاد العديد من المشروعات التي تعدُّ مهمة لتطوير الاقتصاد وتنميته.

- إيجاد فرص العمل ذات الأهمية على المدى الطويل من أجل تحقيق النمو الاقتصادي.
- زيادة الكفاءة من خلال زيادة التنافس، إذ إن دخول منافسين جدد يحفز الآخرين للاستجابة بشكل كفاء وفعال.
- إحداث التغيير في هيكل السوق والعمل من خلال زيادة تبني الإبداع التنظيمي والتكنولوجيا الحديثة.
- احتمالية إدخال ابتكار جذري يترك أثراً إيجابياً في الاقتصاد بشكل كامل نتيجة البدء بإنشاء الشركات الجديدة.
- التنوع الكبير في الجودة والنوعية، إذ إن المشروعات الجديدة تقدم أفكاراً جديدة، وإبداعاً اقتصادياً.
- دراسة كل من (الدوري وصالح، ٢٠٠٩: ٣٥٨، المنصور، ٢٠٠٣: ٢٢) جاءت نتائج الدراسة مركزة على مجموعة من الفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال الريادة وهي:
 - الربح (Profit) : عبر التحرر من قيود الرتب المعيارية للعمل الوظيفي التقليدي.
 - الاستقلالية (Independence) : من خلال التحرر من الإشراف وقواعد التنظيمات البيروقراطية.
- دراسة كل من (أحمد وبرهم، ٢٠٠٨: ٢٤) تشكل الدراسة في مجموعها تأصيلاً نظرياً لمفهوم الريادة وإن قراءة الريادة في المؤسسات أو الشركات الكبرى وحتى في القطاع العام له ما يبرره. فاشتداد المنافسة يستدعي التجديد المستمر سواء في المنتجات أو في عملية الإنتاج أو في الإدارة أو فيها جميعاً. وقدرة الشركة على التنافس والاستمرار في الإنتاج منوط إلى حد كبير برياديتها. حيث إن المؤسسات والشركات الكبرى تلد باستمرار مؤسسات وشركات جديدة. فكثيراً ما يقوم أحد العاملين أو الموظفين في شركة كبيرة بتأسيس مشروع خاص به. فإذا ما كانت الشركة الأم ريادية في نهجها فإنها ستعمل على إعداد جيل من الرياديين في مشاريع مستقلة، والأهم من ذلك أن إدارة الشركات بالطريقة التقليدية (الهرمية) لم يعد له ما يبرره، إذ يجري الحديث في الوقت الحاضر عن الإدارة المنبسطة أو الأفقية حيث تنزل الإدارة إلى عمال الإنتاج ليشكلوا معاً فريقاً واحداً يتبادلون الآراء والأفكار ويقومون معاً بالتحديث المستمر.
- دراسة (زيدان، ٢٠٠٧: ٥٣) أشار إلى وجود خمسة أدوار ريادية يمكن القيام بها من

قبل الريادي وهي:

- الريادي كمتحمل للمخاطر/ مدير للمخاطر: وهي وجهة النظر الرئيسية التي تعرف رائد الأعمال، وترجع للباحثين الأوائل في مجال علم الاقتصاد.
 - الريادي كرأسمالي: كان من المعتاد خلال القرن الثامن عشر والقرن التاسع عشر ربط النشاطات الريادية بالأفراد الذين يملكون كثيراً من الأموال، الأمر الذي يجعل من الطبيعي ربط ريادة الأعمال بالنشاطات التي يقوم بها الشخص الرأسمالي.
 - الريادي كمبتكر: وهي وجهة النظر التي تبناها (Schumpeter) بصفة رئيسية، وترجع إلى التغييرات الصناعية التي حدثت خلال القرن التاسع عشر.
 - الريادي كباحث شغوف عن الفرص: وهي وجهة النظر التي قدمها (Kirzner) و (Mises) و (Hayek).
 - الريادي كمدير للموارد المحدودة: وهي وجهة النظر التي تبناها (Casson) والعديد من الباحثين الآخرين.
- دراسة كل من (Bolton & Thompson, 2000; 46) أظهرت الدراسة عشرة أدوار رئيسية يقوم بها الريادي من أجل تحقيق الأهداف التي يسعون إلى تحقيقها، وهي:
- يؤدون أعمالاً تختلف اختلافاً جوهرياً عما يقوم به الآخرون.
 - يتمتعون بالخلق والابتكار.
 - يدركون الفرص ويستثمرونها.
 - يوفرون الموارد اللازمة لاستثمار الفرص.
 - يراعون في تكوين شبكات من العلاقات مع الآخرين.
 - قادرون على مواجهة الأحداث غير المتوقعة.
 - يستطيعون إدارة المخاطر.
 - يتمتعون بالسيطرة على شركاتهم وأعمالهم.
 - يضعون زبائنهم في مقدمة أولوياتهم.
 - يخلقون رؤوس الأموال التي يحتاجون إليها.
- يوضح الجدول (٣) الأنماط الريادية وأبرز مؤشرات كل نمط (العامري والغالبي، ٢٠٠٧: ١٦٩):

الجدول (٣)

الأنماط الريادية ومؤشرات قياسها

ت	النمط	مؤشرات قياسه
١	المؤازرون Sustainers	الموازنة بين عملهم الخاص وحياتهم الشخصية ولا يحبذون نمو العمل ليصبح كبيراً.
٢	الشطار Jugglers	يركز على معرفة التفاصيل كافة مهما كانت صغيرة، ومهما كانت القيود والمحددات التي تعوقهم.
٣	المثابرون Hard Workers	يعملون ساعات طويلة بجد ومثابرة ويسعون إلى زيادة حجم العمل والكسب لمزيد من الأرباح.
٤	الباحثون Searcher	يسعون لتملك عمل لأنه يمثل غايتهم الأساسية ويحقق لهم الرضا الكامل.
٥	المثاليون Idealists	يحبون العمل الجديد المبدع أو الذي يشعرون أن له معنى ومنتعة شخصية.

المصدر: العامري، صالح، والغالبي، طاهر، (٢٠٠٧)، (الإدارة والأعمال)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، ص: ١٦٩.

دراسة كل من (الدوري وصالح، ٢٠٠٩: ٣٦٠) توصلت الدراسة (إلى نسبة اعتماد الأنماط أنفة التركيز بحسب تطبيق المؤشرات الآتية:-

الجدول (٤)

نسبة اعتماد الأنماط الريادية بحسب دراسة Yorklovich

ت	النمط	نسبة اعتماده
١	المؤازرون Sustainers	٪١٥
٢	الشطار Jugglers	٪٢٠
٣	المثابرون Hard Workers	٪٢٠
٤	الباحثون Searcher	٪٢١
٥	المثاليون Idealists	٪٢٤
	المجموع	٪١٠٠

المصدر: الدوري، زكريا صالح، وصالح، أحمد علي، (٢٠٠٩)، (الفكر الإستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال- قراءات وبحوث)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، ص: ٣٦٠.

تعقيب علي الدراسات السابقة:

من استقراء الباحث للدراسات السابقة يمكن إجمال عدد من الملاحظات العلمية ومنها:

١. أن معظم الدراسات قد جاءت نظرية وصفية غير مركزة على الجوانب العملية للفكر الريادي.

٢. معظم الدراسات حاولت جاهدة أن توصل لنظرية علمية في مجال الريادة.

٣. ركز عدد من الدراسات على التحديد الإصطلاحي للفكر الريادي دون إظهار الأثر علي الجانب التطبيقي.

٤. حاولت بعض الدراسات جاهدة في أن تصنف أنماط الريادة، وتضع نسباً مئوية لدرجة اعتمادها في الممارسات الإدارية.

٥. الدراسة الحالية أخذت مدخلاً تطبيقياً مختلفاً وربطت ذلك بالأبداع المؤسسي في قطاع من أهم القطاعات المالية في مصر ألا وهو البورصة المصرية.

٣- الإبداع المؤسسي:

٣-١ مفهوم الإبداع المؤسسي:

يعني الإبداع تطبيقاً للأفكار الجديدة، إذ يرى (Heap, 1989, 7) أن الإبداع هو عملية خلق منتج جديد غير مألوف أو خصائص جديدة لمنتج موجود، أما Jain فيشير إلى أن الإبداع للمنتج الجديد يتضمن تقديم منتج جديد يحل محل منتج موجود فعلاً، بهدف إشباع الحاجات ذاتها بمختلف الطرائق، أو تقديم شيء جديد للإيفاء بحاجات قائمة أو حاجات كافية (Jain, 1990, 453) ، ويشير (Daft, 2001, 357) إلى أن الإبداع هو تبني فكرة أو سلوك جديد لصناعة الشركة أو سوقها أو بيئتها العامة، وتعد الشركة الأولى التي تطرح منتجاً جديداً بأنها مبدعة، ويرى الراوي أن الإبداع هو عملية تتطلب التعاون والتنسيق بين عدد من الأنشطة المتداخلة في الشركة من أجل استحداث أفكار جديدة وتبنيها باعتماد أساليب علمية لغرض تقديم منتج جديد، أو تطوير منتج قائم بالنسبة للشركة، أو تصميم عملية جديدة أو تطويرها لغرض تحقيق أهداف الشركة في البقاء والنمو، وجعلها أكثر قدرة لمواجهة الشركات المنافسة في البيئة التي تعمل فيها الشركة (الراوي، ٢٠٠٥: ١٨) ، إن الإبداع هو كل عملية تتطلب تغييراً، وإن عملية الإبداع فكرة جديدة تطبق لإنشاء العملية أو

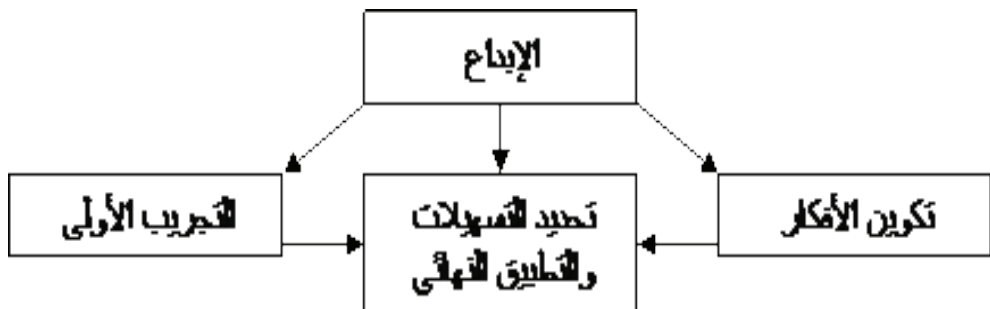
المنتج أو تحسينهما، فالأفكار الخاصة بالتحسين تعدُّ إبداعاً حتى وإن كان ينظر لها من خارج الشركة على أنها تقليد لأفكار أو منتج موجود في مكان آخر، أما الإبداع التقني فهو منتج أو عملية تشغيلية جديدة أو محسنة فضلاً عن مدخل جديد إلى الخدمة الاجتماعية. كما أن الإبداع التقني هو النشاطات التي تنقل التقنية لاستخدامها في المهارات التصنيعية، وهو عملية تقديم منتج جديد، أو تحسين منتج حالي أو قديم، أو تصميم عملية إنتاجية جديدة، أو تحسين عملية إنتاجية قائمة، وذلك لتلبية حاجات الزبائن ورغباتهم وإشباعها، وكذلك إيجاد الفرص الجديدة لجذب الزبائن والتكيف مع متطلبات الأسواق، وزيادة قدرة المنظمة على المنافسة في الأسواق، مما يؤدي إلى نمو المنظمة وبقائها وتطورها (العبيدي، ٢٠٠٥: ٥٢).

٣-٢ مراحل عملية الإبداع المؤسسي:

اقترح الكتاب والباحثون نماذج عديدة بشأن مراحل عملية الإبداع وخطواتها، إذ يختلف بعضها بعضاً بدرجات متفاوتة، إذ حدد (الرحمن و حسين، ٢٠٠٧: ٤٩) خمس مراحل لعملية الإبداع وهي: الإعداد والتركيز والاحتضان والإلهام والإثبات، أما (العزاوي، ٢٠٠٢: ٢٠٨) فحددت مراحل عملية الإبداع بأربع مراحل وهي: مرحلة التهيؤ والإعداد و مرحلة الحضانة ومرحلة التبصر ومرحلة التحقق، كما حدد (Schemerhon, 1996) 661 مراحل الإبداع بالآتي: تكوين الأفكار والتجريب الأولي وتحديد التسهيلات والتطبيق النهائي، والشكل الآتي يوضح عمليات الإبداع لتطوير منتج جديد

الشكل (٢)

عمليات الإبداع لتطوير منتج جديد



المصدر: الراوي، صفوان ياسين، ٢٠٠٥، عوامل البيئة الداخلية وبيئة المهمة وتأثيرها في الإبداع التقني دراسة استطلاعية لأراء المدراء في عينة من الشركات الصناعية/ نينوى، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

٣-٣ أنواع الإبداع المؤسسي

أن الإبداع المؤسسي يتضمن تطويراً لمنتج قائم أو عملية قائمة، وهو وفق معيار المخرجات يصنف إلى إبداع المنتج وإبداع العملية، وذكر (Antonioli , et al) أن من الممكن تمييز أربعة أنواع رئيسة من الإبداعات المؤسسية وهي: (Antonioli, et al., 2004: 23)

١. تقديم تقنيات جديدة، إبداع المنتج والعملية، وضبط الجودة.
 ٢. التغييرات في أنظمة المكافأة أو التعويض.
 ٣. الإبداعات المعيارية في منظومة العمل.
 ٤. الإبداعات المنظرية التي تدل ضمناً على مساهمة واشتراك العامل.
- وأشارت (السامرائي، ١٩٩٩: ١٦) إلى أن أنواع الإبداع التقني هي:

١. تقديم منتج جديد
٢. تحسين منتج حالي
٣. تصميم عملية إنتاجية جديدة
٤. تحسين عملية إنتاجية قائمة.

كما أكد (العبيدي) أن أنواع الإبداع التقني هي: (العبيدي، ٢٠٠٥: ٥٤)

١. إبداعات المنتج، وتتضمن تقديم منتج جديد أو تحسين منتج حالي أو قديم.
٢. إبداعات العملية الإنتاجية، وتتضمن تصميم عملية جديدة أو تحسين العملية الإنتاجية القائمة.

٣-٤ العوامل المؤثرة في الإبداع المؤسسي

أن تأثير المنظمات في انتشار الإبداعات التقنية وتطويرها وتنفيذها ينظر إليها على أنها وظيفة من ثلاث مجموعات من العوامل، هي: (Utterback, 1971: 75).

١. خصائص بيئة المنظمة.
٢. الخصائص الداخلية للمنظمة نفسها.
٣. الانسيابية والتدفق بين المنظمة وبيئتها.

ويرى (العبيدي) أن هناك عوامل عدة تؤثر على الإبداع التقني وهي: (العبيدي، ٢٠٠٥: ٧٢)

١. التقنية والبحث والتطوير

٢. إستراتيجية الإبداع

٣. ثقافة العاملين وشخصية العاملين

وتأسياً على ما عرضه البحث في فقرة الريادي وفقرة الإبداع، يرى أن تمتع الأفراد العاملين في المنظمة بمميزات الشخص الريادي وخصائصه، ينعكس إيجاباً على تقديم منتجات جديدة (خدمات مالية متميزة) وهذا ما سيحاول الباحث إثباته في المحور الآتي:

البحث الثالث - النموذج الرياضي المقترح:

١. مشكلة الارتباط الخطي المتعدد في البيانات المالية

إن مشكلة الحصول على مجموعة من المتغيرات التوضيحية التي تحقق الفرضيات كلها التي يستلزمها البحث من خلال تطبيق طرائق التقدير المعروفة، وتعطي خاصية أفضل تقدير خطي غير متحيز (Blue) وتمتلك خاصية أقل تباين ممكن، هي من المشكلات التي تواجه الباحث في مجال القياس الاقتصادي خاصة إذا كان البحث متعلق ببيانات خاصة ببورصة الأوراق المالية المصرية، لأن مشكلة (Multicollinerity) قائمة الوجود في العلاقات الاقتصادية وبالأخص في بيانات البورصة المالية المصرية، وكونها ذات تأثيرات خطيرة في دراسة الظاهرة المدروسة. كما أنها من الصعوبة الشديدة تجنبها في معظم التطبيقات العملية حيث لا توجد علاقة خطية تامة أو شبه تامة بين أي من المتغيرات التوضيحية، إضافة إلى ذلك يجب أن يكون عدد المعلمات المطلوب تقديرها أقل من حجم العينة تحت البحث، أي أن:

$$\text{Rank}(x) = k+1 < n.$$

ويعتقد klein أن مشكلة التعدد الخطي تحصل عندما تكون $r_{ij} > R_y$ حيث تمثل

r_{ij} معامل الارتباط الجزئي بين المتغير التوضيحي (xi) ، (xj) وان $i \neq j$.

R_y معامل الارتباط المتعدد بين المتغير المعتمد Y والمتغيرات المستقلة (Xi) في

النموذج (٢).

$$x'x = \begin{bmatrix} 1 & r_2 \\ r_2 & 1 \end{bmatrix}$$

$$\text{var}(b_1) = \text{var}(b_2) = \frac{\sigma_e^2}{1 - e^2} = \frac{\sigma_e^2}{1 - r_2^2}$$

ومن أجل دقة النموذج فإنه عندما تكون هناك علاقة خطية ما بين اثنين أو اكثر من المتغيرات التوضيحية فمن الصعوبة إيجاد معكوسة مصفوفة المعلومات $(x'x)$ لكون محدد هذه المصفوفة مساوياً إلى الصفر يعبر عنها رياضياً (٣).

$$y_i = b_0 + b_1x_1 + b_2x_2 + u.....(1)$$

وبفرض ان x_1x_2 مرتبطان ببعضها بعلاقة تامة اي ان $x_2=kx_1$, حيث إن k أي ثابت اعتباطي فإن تقدير معاملات هذه العلاقة (\hat{b}_2, \hat{b}_1) هما:

$$\hat{b}_1 = \frac{\sum(X_1 - \bar{X}_1)(Y - \bar{Y})\sum(X_2 - \bar{X}_2)^2 - \sum(X_2 - \bar{X}_2)(Y - \bar{Y})\sum(X_1 - \bar{X}_1)(X_2 - \bar{X}_2)}{\sum(X_1 - \bar{X}_1)^2\sum(X_2 - \bar{X}_2)^2 - \sum[(X_1 - \bar{X}_1)(X_2 - \bar{X}_2)]^2}$$

$$\hat{b}_2 = \frac{\sum(X_2 - \bar{X}_2)(Y - \bar{Y})\sum(X_1 - \bar{X}_1)^2 - \sum(X_1 - \bar{X}_1)(Y - \bar{Y})\sum(X_1 - \bar{X}_1)(X_2 - \bar{X}_2)}{\sum(X_1 - \bar{X}_1)^2\sum(X_2 - \bar{X}_2)^2 - \sum[(X_1 - \bar{X}_1)(X_2 - \bar{X}_2)]^2}$$

نعوض عن X_2 بقيمة KX_1 نحصل على

$$\hat{b}_1 = \frac{k^2\sum(X_1 - \bar{X}_1)(Y - \bar{Y})\sum(X_1 - \bar{X}_1)^2 - k^2\sum(X_1 - \bar{X}_1)(Y - \bar{Y})\sum(X_1 - \bar{X}_1)^2}{k^2(\sum(X_1 - \bar{X}_1)^2)^2 - k^2(X_1 - \bar{X}_1)^2} = \frac{0}{0}$$

$$\hat{b}_2 = \frac{k\sum(X_1 - \bar{X}_1)(Y - \bar{Y})\sum(X_1 - \bar{X}_1)^2 - k\sum(X_1 - \bar{X}_1)(Y - \bar{Y})\sum(X_1 - \bar{X}_1)^2}{k^2(\sum(X_1 - \bar{X}_1)^2)^2 - k^2(X_1 - \bar{X}_1)^2} = \frac{0}{0}$$

لذلك فان معاملات العلاقة (\hat{b}_2, \hat{b}_1) هي معاملات غير نهائية وليس هناك أي طريقة لإيجاد قيم منفصلة لكل معلمة من المعلمات.

ويمكن إثبات أن كل من (\hat{b}_2, \hat{b}_1) يكون مساوياً إلى ما لانهاية في ظل وجود العلاقة الخطية التامة بين المتغيرات التوضيحية، وينسحب هذا كذلك للحد الثابت، فيكون تباينه كبيراً، أما إذا كانت العلاقة الخطية غير تامة بين المتغيرات التوضيحية فإن:

$$\text{var-cov}(b)_k = S_E^2(x'x)^{-1}$$

$$\text{var}(b_1) = \frac{S_E^2 \sum x_2^2}{(\sum x_1^2)(\sum x_2^2)(\sum x_1x_2)^2}$$

$$\text{var}(b_2) = \frac{S_E^2 \sum x_1^2}{(\sum x_1^2)(\sum x_2^2)(\sum x_1x_2)^2}$$

وبالتعويض عن $X_2 = K_1$ نحصل على

$$\text{var}(b_1) = \frac{S_2^2 \sum x_j}{0.0} = \text{var}(b_2) = \infty$$

اما اذا كانت العلاقة الخطية غير تامة بين المتغيرات التوضيحية كما في النموذج (١) فيتأثران بعامل ثالث، في مثل هذه الحالة معلمات التقدير للنموذج سوف تكون غير دقيقة وغير واضحة لمشكلة الدراسة وضألة قيمة محدد مصفوفة المعلومات $(x'x)$ التي يكون تباين المعلمات المقدرة كبيرة جداً. وذلك بسبب (١).

$$\text{var-cov}(b)_k = \frac{s_e^2 \text{Adj}(x'x)}{|x'x|}$$

وبالتالي قد يستنتج خطأ بأن بعض المتغيرات التوضيحية ليست لها أهمية في النموذج. إذ يظهر اختبار (t) عدم معنوية معلمات تلك المتغيرات، في حين إنها في الواقع معنوية، ولكن بناء النموذج يعجز عن إظهار أثر كل منها بشكل منفصل، نظراً لارتباط هذه المتغيرات بعضها ببعض.

يعتقد كلاين أن الارتباط الخطي يكون مؤذياً إذا كان:

$$r_{x_i x_j}^2 \geq R_{Y, X_1, X_2, \dots, X_N}^2$$

إن أسلوب كلاين حُجْم من قبل كل من فرار- وكلاير (Farrar- Glauber) في بحثهما المعنون Multicollinerity in regression analysis مشكلة الارتباط الخطي المتعدد في تحليل الانحدار، والمنشور في مجلة Review of economics and statistic، عام ١٩٦٧ ويستند اختبار (Farrar- Glauber) إلى إحصائه (χ^2) حيث يتم اختبار الفرضية الآتية:

$$H_0 : X_j \text{ orthogonal}$$

$$H_1 : X_j \text{ not orthogonal}$$

ويمكن التعبير عن إحصاء الاختبار رياضياً كالاتي:

$$\chi^2 = - \left[n - 1 - \frac{1}{6} (2k + 5) \right] \ln |D|$$

حيث إن n تمثل حجم العينة، k تمثل عدد المتغيرات التوضيحية $|D|$ تمثل اللوغاتيم الطبيعي لمحدد مصفوفة معاملات الارتباط الآتية (٣).

$$D = \begin{bmatrix} 1 & r_{12} & r_{13} & \dots & r_{1k} \\ r_{21} & 1 & r_{23} & \dots & r_{2k} \\ - & - & - & - & - \\ - & - & - & - & - \\ r_{k1} & r_{k2} & r_{k3} & \dots & 1 \end{bmatrix}$$

نقارن قيمة (χ_o^2) المحسوبة مع قيمة (χ^2) النظرية بدرجة حرية $k(k-1)/2$ ، ومستوى معنوية معين عندما تكون $\chi^2 < \chi_o^2$ ترفض H_0 ، ولا نرفض H_1 أي هناك مشكلة التعدد الخطي بين المتغيرات التوضيحية والعكس صحيح.

وبعد ثبوت مشكلة التعدد الخطي بموجب الاختبار اعلاه، سيتوجب تحديد اي متغير من المتغيرات المستقلة مرتبط خطياً، والذي وأدى إلى حدوث مشكلة التعدد الخطي. ويتم التشخيص من خلال اختبار F وحسب الصيغة التالية:

$$F = \frac{R^2_{j.2 \dots k} (k-1)}{(1 - R^2_{j.2 \dots k}) (n-k)}$$

حسب اختبار فرضية العدم:

$$H_0 : R^2_{j.2 \dots k} = 0$$

$$H_1 : R^2_{j.2 \dots k} \neq 0$$

نقارن قيمة F_j المحسوبة مع قيمة F النظرية بدرجتي حرية $(n-k, k-1)$ ومستوى معنوية α فاذا كانت $F_j > F$ ترفض H_0 . وبموجب الصيغة الآتية:

$$t_j = \frac{r_{j.2 \dots k} \sqrt{n-k}}{\sqrt{1 - r^2_{j.2 \dots k}}}$$

حيث إن $r^2_{j.2 \dots k}$ يمثل مربع معامل الارتباط الجزئي ما بين المتغيرين التوضيحين (x_i, x_j) باعتبار بقية المتغيرات التوضيحية ثابتة حيث إن:

$$H_0 : r_{j \cdot 2 \dots k} = 0$$

$$H_1 : r_{j \cdot 2 \dots k} \neq 0$$

نقارن مع القيمة المحسوبة ومقابل الجدولية بدرجة حرية (n- k) ومستوى معنوية معين، فإذا كانت (الجدولية t) > (t المحسوبة) نرفض H0 ولا نرفض H1، أي إن الارتباط الجزئي بين X_j, X_i معنوي وبذلك يتم تشخيص المتغيرات التوضيحية بشكل نهائي والتي تكون سبباً في حصول مشكلة التعدد الخطي.

أسلوب مقدر انحدار الحرف Ridge regression estimation :

يعد أسلوب انحدار الحرف Ridge regression أحد بدائل التقدير عندما يكون هناك مشكلة تعدد خطي بين المتغيرات التوضيحية للنموذج الخطي العام $(y = x\beta + \mu)$ ، وذلك يهدف في معالجة هذه المشكلة حيث إن:

$$\mu_j \rightarrow N(0, \sigma^2 I_n)$$

$$E(\mu_i, \mu_j) \neq 0 \quad \forall i \neq j$$

$$E(\mu_i, \chi_i) = 0$$

وكما هو معلوم في حالة التعدد الخطي شبه التام، يمكن الحصول على مقدرات أوليه لمعلمات النموذج الخطي العام المستخدم في هذه الدراسة، من خلال تطبيق أسلوب (OLS) وكالاتي (٤):

$$b_k = (x'x)^{-1} x'y$$

وكذلك لمصفوفة التباين والتباين المشترك كالاتي:

$$v - \text{cov}(b_k) = \sigma_m^2 (x'x)^{-1}$$

وعند تعويض قيمة مقدر تباين العينة (s_e^2) نحصل على مصفوفة التباين، والتباين المشترك المقدرة كالاتي:

$$v - \text{cov}(b_k) = s_m^2 (x'x)^{-1}$$

$$E(s_e^2) = \sigma_m^2$$

وتعد طريقة انحدار الحرف تحسين لطريقة (OLS) عند وجود التعدد الخطي شبه التام، وذلك بإضافة كمية موجبة صغيرة (C) للعناصر القطرية للمصفوفة $(x'x)$ قبل أخذ معكوسها ليصبح التقدير للمعلمة β لنموذج الانحدار بالشكل الآتي:

$$b_{RR} = \begin{bmatrix} b_{1RR} \\ b_{2RR} \\ - \\ - \\ b_{kRR} \end{bmatrix} = (x'x + cI_n)^{-1} x'y$$

حيث إن $c \geq 0$. تمثل قيمة ثابت الحرف وهي معلمة غير عشوائية عندما $(c = 0)$ فان مقدرات الـ Ridge هي نفسها مقدرات OLS.

الجانب التطبيقي لنموذج علي بيانات البورصة المصرية:

وفي هذا الجانب التطبيقي علي البورصة المصرية من البحث سنتطرق إلى كيفية تطبيق النموذج، والتغلب علي مشكلة تداخل البيانات والمتغيرات التوضيحية المسببة لهذه المشكلة، ومن ثم معالجة هذه المشكلة، وذلك لتقدير معالم النموذج المستخدم في هذه الدراسة، وبالاعتماد على الوسائل الاحصائية المعتمدة.

عينة البحث:

أجريت هذه الدراسة بالاعتماد على بيانات تم الحصول عليها من البورصة المصرية للمدة من ١٩٩٣ ولغاية ٢٠١١، حيث تمثلت هذه البيانات بالمؤشر العام للسوق في البورصة للأوراق المالية واعتبر هذا المؤشر بالمتغير المعتمد (y). وذلك بالاعتماد على بقية المؤشرات الأخرى، حيث تمثل المتغير التوضيحي الأول (x1) بعرض النقد الضيق، والمتغير التوضيحي الثاني (x2) بسعر الفائدة على الدوافع الثابتة في حين كان المتغير التوضيحي الثالث (x3) هو عرض النقد الواسع، حسبت هذه المؤشرات بالدولار الأمريكي. وباستخدام البرنامج الإحصائي الجاهز NCSS تم الحصول على النتائج التي تخص هذه الدراسة، حيث بلغ حجم عينة الدراسة (١٩) مفردة.

اختبار وجود مشكلة التعدد الخطي:

يمكن ملاحظة وجود مشكلة التعدد الخطي من استخراج مصفوفة الارتباطات للمتغيرات التوضيحية، حيث يلاحظ قوة هذه الارتباطات، مما

يعني وجود هذه المشكلة وكالاتي:

$$r = \begin{matrix} & X_1 & X_2 & X_3 \\ \begin{matrix} X_1 \\ X_2 \\ X_3 \end{matrix} & \begin{pmatrix} 1.000000 & -0.959994 & 0.993512 \\ -0.939994 & 1.000000 & -0.958013 \\ 0.993512 & -0.958013 & 1.000000 \end{pmatrix} \end{matrix}$$

حيث يلاحظ من خلال مصفوفة الارتباطات Correlations matrix للمتغيرات التوضيحية (X'S) بأن هناك علاقة قوية جداً بين المتغيرات (X₁, X₃) إذ بلغ معامل الارتباط بينهما (٠.٩٩٣٥١٢)، وهي علاقة طردية بين المتغيرين، وفي المرتبة الثانية كانت العلاقة قوية جداً أيضاً بين (X₁, X₂)، إذ بلغ معامل الارتباط بينهما (-٠.٩٣٩٩٩٤) وهي علاقة عكسية بين المتغيرين، وفي المرتبة الثالثة كانت العلاقة قوية جداً أيضاً بين المتغيرين (X₂, X₃)، إذ بلغ معامل الارتباط بينهما (-٠.٩٥٨٠١٣) وهي علاقة عكسية أيضاً بين المتغيرين، وهذا يعني وجود مشكلة التعدد الخطي (Multicollinearity problem) في النموذج بين المتغيرات التوضيحية (X'S).

وباستخراج التباين وقيمة R2 للمتغيرات التوضيحية يلاحظ التضخم بالتباين (التباين المضخم)، مما يدل على وجود هذه المشكلة أيضاً وحسب الجدول (٥):

الجدول (٥)

التباين المضخم

Variable	Variance inflation	R- Squard vs other xs
X ₁	82. 5333	0. 9879
X ₃	12. 9841	0. 9230
X ₃	78. 7193	0. 9873

استخدام اختبار فارار كلوبر (Farrar - Glavbery) :

اعتمد هذا الباحث في الكشف على مشكلة التعدد الخطي باستخدام احصاءة الاختبار χ^2 حيث اختبر الفرضية الاتية.

$$H_0 : X_j \quad \text{orthogonal} \quad , j = 1,2,3$$

$$H_1 : X_j \quad \text{not orthogonal}$$

ومن مصفوفة الارتباطات للمتغيرات التوضيحية يُستخرج المحدد لهذه المصفوفة وكانت النتيجة كالآتي:

$$|D| = -6.91162$$

وبتطبيق احصاء χ^2_0 نحصل على الآتية:

$$\begin{aligned} \chi^2_0 &= - \left[(\Psi - 1) - \frac{1}{6}(2(3) + 5) \right] * L (-6.91162) \\ &= 3.2533 \end{aligned}$$

وبالمقارنة مع χ^2 الجدولية المبينه ادناه.

$$\chi^2_T (3(\frac{3-1}{2}) 0.05) = 7.816$$

ومن ملاحظة النتائج تبين لنا χ^2 المحسوبة هي أكبر من χ^2 الجدولية، وهذا يعني رفض الفرضية وهذا واضحاً لوجود المشكلة.

وبعد ثبوت مشكلة التعدد الخطي بموجب الاختبار أعلاه يجب تحديد أي متغير من المتغيرات التوضيحية مرتبط خطياً بحيث أدى إلى حدوث مشكلة التعدد الخطي.

حيث يتم الاعتماد على اختبار (F) من استخراج القيمة المحسوبة لهذا الاختبار بعد تقدير معامل الارتباط المتعدد بين المتغيرات التوضيحية (Xj)، وبقية المتغيرات التوضيحية الأخرى وكالآتي:

حيث يعتمد هذا الاختبار على الفرضية الآتية.

$$H_0 : R^2 j.3 \dots k = 0$$

$$H_1 : R^2 j.3 \dots k \neq 0$$

ولاختبار R^2 للمتغير التوضيحي الأول باستبعاد البقية. حيث تمثلت نتيجة هذا الاختبار بأن

$$F_1 = 5.6214$$

أما R^2 للمتغير الثاني باستبعاد البقية فكانت:

$$F_2 = \mathfrak{B} .7147$$

أما R^2 للمتغير التوضيحي الثالث باستبعاد البقية فتمثل

$$F_3 = \mathfrak{B} .6020$$

ومن مقارنة هذا الاختبار للمتغيرات التوضيحية مع قيمة F الجدولية والمبينه أدناه نحصل على:

$$F_{j.3} (\mathfrak{P} .3\mathfrak{J} 3 - 1) 0.6) = 3.6$$

نلاحظ أن F المحسوبة أكبر من F الجدولية ترفض الفرضية يعني أن جميع المتغيرات التوضيحية مرتبطة خطياً مع بعضها وهي مصدر لوجود مشكلة التعدد الخطي. ومن خلال هذا الاختبار تشخص المتغيرات التوضيحية كافة والتي ترتبط خطياً مع بقية المتغيرات التوضيحية الاخرى.

ولغرض تحديد المتغيرات التوضيحية المسؤولة عن حصول مشكلة التعدد الخطي يجري اختبار ثالث وهو اختبار (t)، والذي يعتمد على قيم معاملات الارتباطات الجزئية ما بين كل اثنين من المتغيرات المستقلة وكالاتي:

$$H_0 : r_{ij.2} \dots k = 0$$

$$H_1 : r_{ij.2} \dots k \neq 0$$

حيث يُعتمد على الفرضية:

وتطبق هذه الصيغة للمتغيرات التوضيحية الثلاثة بأخذ كل متغيرين سوياً باستبعاد الآخر وكالاتي:

باختبار الارتباط الجزئي للمتغيرين التوضيحيين الأول والثاني باستبعاد الثالث وبتطبيق اختبار (t) نحصل:

$$t_{3.1} = 0.5432$$

أما بالنسبة للأول والثالث باستبعاد الثاني وباختبار t نحصل على:

$$t_{2,3} = 1.07344$$

أما حساب الارتباط الجزئي بين المتغيرين الثاني والثالث باستبعاد الأول وبتطبيق صيغة t نحصل على:

$$t_{B,2} = 3.8027$$

ومن مقارنة النتائج أعلاه مع قيمة t الجدولية وكما مبينة أدناه نحصل على:

$$t(9 - 3, 0.05) = 1.746$$

نلاحظ أن قيمة ($t_{23.1}, t_{12.3}$) المحسوبة هي أقل من قيمة t الجدولية هذا يعني لا ترفض الفرضية أي أن الارتباطات الجزئية غير معنوية بين هذه المتغيرات التوضيحية، أما قيمة $t_{13.2}$ المحسوبة تكون أكبر من الجدولية لذلك لا تقبل الفرضية أي الارتباطات الجزئية معنوية والتي تكون مسؤولة عن وجود مشكلة التعدد الخطي بين المتغيرين التوضيحين. وهذا الاختبار يشخص لنا بشكل نهائي المتغيرات التوضيحية التي تسببت في حصول هذه المشكلة.

ومن خلال هذا الاختبار يتبين لنا أن المتغيرين التوضيحيين X_3, X_1 هما اللذان يسببان مشكلة التعدد الخطي لارتباطهما خطياً مع المتغير التوضيحي الثاني.

أسلوب انحراف الحرف:

تعتمد هذه الطريقة على تقدير معاملات النموذج عند وجود مشكلة تعدد خطي بين متغيرين توضيحيين.

حيث تُستخرج معاملات انحدار الحرف القياسي، وبإعطاء قيم k والذي يزول من هذه المشكلة وحسب الجدول (٦):

الجدول (٦)

(معاملات التقاطع لانحدار الحرف القياسي)

K	X ₁	X ₂	X ₃
0.0009	1.0928	0.4482	0.3123
0.0010	1.0307	0.4326	0.3586

K	X ₁	X ₂	X ₃
0. 0020	0. 9820	0. 4178	0. 3925
0. 0030	0. 9424	0. 4038	0. 4179
0. 0040	0. 9094	0. 3905	0. 4375
0. 0050	0. 8813	0. 3778	0. 4526
0. 0050	0. 8813	0. 3778	0. 4526
0. 0060	0. 8570	0. 3655	0. 4646
0. 0070	0. 8356	0. 3538	0. 4740
0. 0080	0. 8166	0. 3424	0. 4815
0. 0090	0. 7995	0. 3315	0. 4875
0. 0100	0. 7841	0. 3210	0. 4922
0. 0200	0. 6804	0. 2327	0. 5054
0. 0300	0. 6204	0. 1666	0. 4969
0. 0400	0. 5790	0. 1152	0. 4543
0. 0500	0. 5480	0. 0741	0. 4715
0. 0600	0. 5236	0. 0405	0. 4596
0. 0700	0. 5037	0. 0126	0. 4488
0. 0800	0. 4871	0. 0109-	0. 4391
0. 0900	0. 4730	0. 0310-	0. 4303
0. 1000	0. 4607	0. 0483-	0. 4224
0. 2000	0. 3900	0. 1418-	0. 3711
0. 3000	0. 3554	0. 1772-	0. 3429
0. 4000	0. 3327	0. 1935-	0. 3234
0. 5000	0. 3156	0. 2012-	0. 3082
0. 6000	0. 3018	0. 2045-	0. 2955
0. 7000	0. 2900	0. 2053-	0. 2846
0. 8000	0. 2796	0. 2046-	0. 2749
0. 9000	0. 2703	0. 2030-	0. 2661
1. 0000	0. 2618	0. 2007-	0. 2581

ويلاحظ أنه من خلال معاملات انحدار الحرف القياسي Standardized ridge regression coefficients، بأن قيمة k التي من الممكن أن تزيل مشكلة الارتباط الخطي المتعدد هي عندما ($k=0.005$) حيث إن هذه القيمة تكررت مرتين في الجدول (٦) وقد بلغت معاملات الانحدار القياسية ($٠,٨٨١٣,٠,٣٧٧٨,٠,٤٥٢٦$) على التوالي. ومن استخراج عامل التقاطع لتضخم التباين وكما في الجدول (٧) يلاحظ وضوح المشكلة.

(الجدول ٧)

Variance inflation factor عامل التقاطع لتضخم التباين

K	X ₁	X ₂	X ₃
0.0000	82.5333	12.9841	78.7193
0.0010	62.5243	12.4927	59.7806
0.0020	49.1526	12.0327	47.1170
0.0030	39.7683	11.6001	38.2236
0.0040	32.9237	11.1920	31.7320
0.0050	27.7738	10.8061	26.8433
0.0050	27.7738	10.8061	26.8433
0.0060	23.7981	10.4406	23.0656
0.0070	20.6618	10.0939	20.0823
0.0080	18.1419	9.7647	17.6825
0.0090	16.0848	9.4517	15.7211
0.0100	14.3822	9.1538	14.0955
0.0200	6.3520	6.8250	6.3779
0.0300	3.7658	5.2930	3.8495
0.0400	2.5690	4.2310	2.6602
0.0500	1.9010	3.4645	1.9867
0.0600	1.4831	2.8932	1.5604
0.0700	1.2012	2.4559	1.2700
0.0800	1.0006	2.1137	1.0616
0.0900	0.8518	1.8410	0.9061

K	X ₁	X ₂	X ₃
0. 1000	0. 7381	1. 6200	0. 7865
0. 2000	0. 3015	0. 6504	0. 3206
0. 3000	0. 1928	0. 3754	0. 2028
0. 4000	0. 1471	0. 2585	0. 1532
0. 5000	0. 1222	0. 1969	0. 1263
0. 6000	0. 1063	0. 1597	0. 1093
0. 7000	0. 0951	0. 1350	0. 0973
0. 8000	0. 0866	0. 1174	0. 0883
0. 9000	0. 0797	0. 1042	0. 0811
1. 0000	0. 0740	0. 0939	0. 0751

ويمكن أن نلاحظ من خلال الجدول (٧) عامل تضخم التباين بأن قيمة k قد بلغت (٠,٠٠٥) لتكرارها وهو تأكيد للجدول (٦) جدول معاملات انحدار الحرف القياسية، وكان مستوى عامل تضخم التباين بالنسبة للمتغير التوضيحي X₁ هو (٢٧,٧٧٣٨) في حين أن مستوى عامل تضخم التباين بالنسبة للمتغير التوضيحي X₂ هو (١٠,٨٠٦١)، أما مستوى عامل التضخم بالنسبة للمتغير التوضيحي X₃ فهو (٢٦,٨٤٣٣).

مقارنة بين تقدير المربعات الصغرى وتقدير الحرف:

الجدول (٨) يبين قيم معامل التقاطع والميل الحدي والخطأ المعياري ومعامل التحديد بطريقة التقدير OLS و Ridge وقيمة k=0. 005 وكالاتي:

الجدول (٨)

قيم معامل التقاطع والميل الحدي والخطأ المعياري ومعامل التحديد

Independent variable	Ridge coeffs	LS Coeffs	Ridge standard error	LS Standarl error
Intercept	3085.964-	3534.351-		
X1	0.02605669	0.03230948	0.008461703	0.01349584
X2	188.6808	223.86066	89.16665	90.43133
X3	0.00288642	0.001991287	0.001794166	0.0028126916
R- Squard	0.9558	0.9621		
Sigma	240.7264	222.7250		

ويلاحظ من خلال الجدول (٤) بأن قيمة معامل التقاطع في تقدير Ridge قد بلغ $\hat{\beta}_0 = -3085.964$ في حين إن قيمة معامل الميل الحدي للتقدير (x1) قد بلغ $\hat{\beta}_1 = 0.026$ ، أما قيمة معامل الميل الحدي لتقدير لـ (x2) قد بلغ $\hat{\beta}_2 = 188.68$ في حين إن قيمة معامل الميل الحدي لتقدير لـ (x3) قد بلغ $\hat{\beta}_3 = 0.00288$ في حين كانت تقديرات OLS هي $\hat{\beta}_0 = -3534.351$ وميل الحدي للمتغير الاول $\hat{\beta}_1 = 0.03230$ وللمتغير الثاني $\hat{\beta}_2 = 223.860$ وللمتغير الثالث $\hat{\beta}_3 = 0.001991$ على التوالي. ويمكن معرفة قيمة K من خلال الجدول (٤) وكالاتي:

$$K = 0.005 = \frac{5}{1000} = \frac{5}{10^3} = 5 * 10^{-3} = 0.005$$

ويلاحظ من الجدول أيضاً أن قيمة الخطأ المعياري لتقدير Ridge بالنسبة للمتغير الأول x1 قد بلغ 0.00846 ، في حين إن قيمة الخطأ المعياري لتقدير Ridge بالنسبة للمتغير الثاني x2 قد بلغ 89.166 أما قيمة الخطأ المعياري لتقدير Ridge بالنسبة للمتغير الثالث x3 فقد بلغ 0.00179 ، ومن مقارنتها مع قيم الخطأ المعياري لتقدير OLS بالنسبة لجميع المتغيرات التوضيحية على التوالي قد بلغت $(0.01349, 0.0431, 0.00284)$ يتضح بأن قيم الخطأ المعياري عند استخدام طريقة تقدير Ridge هو أفضل وأقل من قيم الخطأ المعياري عند استخدام طريقة تقدير OLS، مما يعني أن طريقة Ridge تقلل مشكلة التعدد الخطي الموجود وتزيلها بين المتغيرات التوضيحية.

كما يلاحظ بأن قيمة معامل التحديد عند استخدام طريقة Ridge قد بلغ 0.9585 في حين كان $\sqrt{(m.s.E)}\sigma = 240.7269$ أما قيمة معامل التحديد عند استخدام طريقة OLS قد بلغ 0.9621 وأن $\sqrt{(m.s.E)} = \sigma = 222.725$ ، وباتباع أسلوب Ridge ومن خلال حساب معلمات النموذج بطريقة Ridge والتي تبين النتائج أنها الأفضل من OLS نحصل على النموذج الملائم لهذه الدراسة الذي يعد أفضل نموذج.

$$Y = -3085.964 + 0.02605669X_1 + 188.6808X_2 + 0.00288642X_3$$

أما جدول تحليل التباين للنموذج.

الجدول (٩)

تحليل التباين

Source	D. F	Sum of squares	Mean square	Frantic	Prob level
Intercept	1	0.000000160	0.00000160		
Model	3	0.000000187	6260126	108.0278	0.000000
Error	15	869238	57949.2		
Total (Adjusted)	18	0.000000196	1091645		

920.2684

وأن المتوسط

\sqrt{MSE} 240.7264

متوسط مربعات الخطأ

R2 0.9558

معامل التحديد

0.2613825

معامل الاختلاف

ومن خلال جدول تحليل التباين يلاحظ عند استخدام طريقة تقدير Ridge أن قيمة F قد بلغت (١٠٨,٠٢٧)، وهي معنوية، وذلك لأن قيمة (Probability level) مستوى المعنوية كانت مساوية لـ Zero، وهذا يعني بأن قيم المعلمات الموجودة في النموذج هي معنوية وذات أهمية وضرورية في النموذج، وأن النموذج هو الأفضل.

ومن خلال استخدام النموذج الأفضل يمكن استخراج قيم الخطأ والقيم التنبؤية. والجدول (١٠) يوضح ذلك.

الجدول (١٠)

(القيم التنبؤية)

Row	Predicted	Residuci
1	152.9339-	237.9339
2	67.58994-	15.95899
3	28.6603	71.33969
4	167.9791	18.97909-
5	272.825	34.82501-
6	236.207	22.20704-
7	247.4415	49.55848

Row	Predicted	Residuel
8	267.099	91.90103
9	383.1292	1.129222-
10	330.1661	93.83383
11	694.3206	68.32063-
12	836.0153	223.0152-
13	1049.351	414.3308-
14	1161.388	358.3877-
15	1498.175	277.075
16	1845.769	392.2308
17	2182.76	197.2399
18	2942.572	32.57145-
19	3362.766	157.2336

ومن خلال استخراج القيم التنبؤية (\hat{y}) للنموذج الأفضل يلاحظ وجود قيم تنبؤية سالبة في الفترتين الأولى والثانية مما يعني أنها ذات أهمية كبيرة للاستعانة بها من قبل الباحث، وإنما يفضل الاعتماد على القيم التنبؤية لبقية الفترات، والتي يمكن أن تفيد الباحث في الاستعانة بهذه القيم المستخرجة لبناء الخطط المستقبلية ولإجراء البحوث التي يمكن من شأنها أن تساعد الباحثين في إجراء الدراسات أو اتخاذ ما يلزم في بعض الأمور التي تستوجب التنبؤ بها مستقبلاً من أجل اتخاذ القرارات المناسبة وذلك لعدم حصول أي مشكلة في موضوع الدراسة.

الاستنتاجات الخاصة بتطبيق النموذج:

من خلال إجراء هذه الدراسة تم التوصل إلى جملة من الاستنتاجات.

١. تحصل مشكلة التعدد الخطي عندما تكون قيمة التباين للمتغيرات التوضيحية كبيرة.

٢. تعدد قيمة ($k=0.005$) هي القيمة المثلى التي من شأنها أن تزيل مشكلة التعدد الخطي، التي بلغت معاملات الانحدار القياسية عندها ($0,8813, 0,3778, 0,4526$) على التوالي للمتغيرات التوضيحية x_3, x_2, x_1

٣. يعد متوسط مربعات الخطأ أفضل معيار للمقارنة، فمن مقارنة طريقة تقدير Ridge مع طريقة OLS نلاحظ بأن قيم تقدير Ridge هي الأفضل، وذلك لأن قيم الخطأ المعياري أقل في حين كانت قيم الخطأ المعياري لـ OLS هي الأكثر.

٤. من معنوية قيمة F التي ظهرت في جدول تحليل التباين يتبين أن النموذج المقدر بطريقة Ridge هو النموذج الأفضل.

التوصيات الخاصة بالنموذج:

توصل الباحث إلى توصيتين هما:

١. استخدام النموذج المقدر بطريقة Ridge والذي تمثل بأفضل نموذج لتقدير القيم التنبؤية التي قد تفيد الباحث في إجراء البحوث المستقبلية، أو قد تستخدم في اتخاذ القرارات اللازمة.

٢. يفضل إجراء الدراسة على عينات كبيرة الحجم، وذلك للتقليل من حدوث هذه المشكلة.

المبحث الرابع - الدراسة الميدانية:

١- اختبار مخطط البحث وفرضياته:

لغرض الوقوف على درجة توافر معايير التقييم كخطوه أولى نحو تحديد الفجوة بين استجابات طرفي عملية التقييم^(١)، صيغ الجدول (١١).

الجدول (١١)

استجابات الأفراد عينة الدراسة في البورصة المالية $N = 50$

المتوسطات الحسابية		معايير التقييم	ت
الطرف الثاني $N = 27$	الطرف الأول $N = 23$		
٥.٢٤	٦.٣٣	الخصائص الشخصية	١
٦.١١	٧	الخصائص السلوكية	٢
٥.٩٨	٤.٦٦	الخصائص الإدارية	٣
٥.٥٦	٥.٦٦	متوسط المتوسطات	

(١) الطرف الأول يتمثل في العاملين بالبورصة المالية $n = 12$ ، والسادة المتعاملين مع البورصة $n = 17$ ، وعينة من موظفي البورصة $n = 11$ ، وعينة من مستثمري البورصة $n = 10$. وسوف تسري هذه الملاحظة في جميع أرجاء الدراسة.

يتضح من الجدول أعلاه اتفاق طرفي عملية التقويم بشأن عدم وجود نقاط ضعف في أي من معايير التقويم وذلك لتجاوزها نصف مساحة مقياس الدراسة، وذلك على مستوى المعيار الواحد أو المعايير مجتمعة.

ويهدف التعرف إلى طبيعة العلاقة بين خصائص الريادي والإبداع المؤسسي في البورصة المصرية، خصص هذا المحور للتحقق من مدى سريان المخطط الافتراضي للبحث كآلاتي:

١. العلاقة بين خصائص الريادي والإبداع المؤسسي: بهدف التعرف إلى طبيعة علاقات الارتباط واتجاهها بين خصائص الريادي والإبداع المؤسسي على مستوى البورصة المصرية، فإن الجدول (١٢) يشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بينهما، حيث بلغت درجة الارتباط (المؤشر الكلي) (٠,٧٧١) وبهذا تحققت الفرضية الرئيسية الأولى على مستوى هذه الشركة.

الجدول (١٢)

نتائج علاقات الارتباط بين خصائص الريادي والإبداع المؤسسي على مستوى البورصة المالية المصرية

الإبداع المؤسسي	المتغير المعتمد
	المتغير المستقل
*٠,٧٥٢	الخصائص الشخصية
*٠,٦٦٦	الخصائص السلوكية
*٠,٧٩١	الخصائص الإدارية
*٠,٧٧١	المؤشر الكلي

الجدول من إعداد الباحث على ضوء نتائج الحاسب الآلي $p \leq ٠.٠٥$, $N = 40$

وبصدد علاقات الارتباط على المستوى الجزئي بين كل خاصية من خصائص الريادي والإبداع المؤسسي، وفي ضوء الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى فقد حُللت علاقات الارتباط بين كل خاصية من خصائص الريادي والإبداع المؤسسي بشكل منفرد وكما يأتي:

٢. العلاقة بين الخصائص الشخصية والإبداع المؤسسي: يشير الجدول (١٢) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الخصائص الشخصية والإبداع المؤسسي، حيث بلغت درجة الارتباط (٠,٧٥٢) عند مستوى معنوية (٠,٠٥). وهذا يدل على دور الخصائص

الشخصية في تعزيز الإبداع المؤسسي للبورصة المصرية من خلال مقدرة الشخص الريادي على تحمل المخاطر، واتخاذ القرارات المناسبة في مجال عمله، والثقة في النفس والتخطيط وصياغة الأهداف الواضحة والتمتع بالنظرة المستقبلية، وبالتالي انعكاسات ذلك واضحة على الإبداع المؤسسي للفرد، ومن ثم ظهوره على مستوى أداء العاملين في البورصة.

٣. العلاقة بين الخصائص السلوكية والإبداع المؤسسي: يشير الجدول (١٢) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الخصائص السلوكية والإبداع المؤسسي، حيث بلغت درجة الارتباط (٠,٦٦٦) عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، وبالتالي نستدل على أهمية الخصائص السلوكية في تنمية الإبداع المؤسسي لدى العاملين، إذ إن الإصرار والمثابرة في بلوغ الأهداف والقدرة في إقناع العاملين والقيادة الرشيدة والتأثير في الآخرين تساهم بشكل أو بآخر في تقديم منتجات خدمية جديدة ودعم الحوكمة الرشيدة والتطوير، وهذا يساهم في تنمية الإبداع المؤسسي لدى العاملين بالبورصة.

٤. العلاقة بين الخصائص الإدارية والإبداع المؤسسي: يشير الجدول (١٢) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الخصائص الإدارية والإبداع المؤسسي، حيث بلغت درجة الارتباط (٠,٧٩١) عند مستوى معنوية (٠,٠٥). وتعني هذه العلاقة أنه كلما برزت الخصائص الإدارية، كلما قاد ذلك إلى أداء أفضل للعاملين في البورصة، إذ إن أهمية الخصائص الإدارية تبرز في كونها تساهم تعزيز مقدرة البورصة على تقديم منتجات (خدمات) مبدعة و متميزة.

٥. تأثير خصائص الريادي في الإبداع المؤسسي: يشير الجدول (١٣) إلى تأثير خصائص الريادي مجتمعة في الإبداع المؤسسي على مستوى البورصة.

الجدول (١٣)

تأثير خصائص الريادي مجتمعة في الإبداع المؤسسي على مستوى البورصة

F		R2	خصائص الريادي		المتغير المستقل
الجدولية	المحسوبة		B1	B0	المتغير المعتمد
٤,٠٨٤	*٥٥,٦١٥	*٠,٥٩٤	٠,٦١٥ (٧,٤٥٨)*	١,٥١٩	الإبداع المؤسسي

الجدول من إعداد الباحث على ضوء نتائج الحاسب الآلي $p \leq 0.05$ *, $N = (40)$

() تشير إلى قيم t المحسوبة (38 , 1) df

تشير نتائج تحليل الانحدار على مستوى البورصة المصرية إلى وجود تأثير معنوي لخصائص الريادي المتبنية في الدراسة مجتمعة في الإبداع المؤسسي، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (٥٥,٦١٥) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (٤,٠٨٤) عند درجتي حرية (١,٣٨)، وبلغ معامل التحديد (R2) (0.594) لها، ومن خلال متابعة معاملات (B) واختبار (t) لها تبين أن قيمة (t) المحسوبة (٧,٤٥٨) وهي قيمة معنوية بمستوى معنوية (٠,٠٥) وبذلك فقد تحققت الفرضية الرئيسية الثانية، أي أن هناك تأثيراً معنوياً لخصائص الريادي مجتمعة في البورصة على الإبداع المؤسسي لديها، ويؤكد هذا على الدور الكبير لخصائص الريادي في الإبداع المؤسسي.

ويهدف توضيح علاقة الأثر بين كل خاصية من خصائص الريادي والإبداع المؤسسي على مستوى البورصة وفي ضوء الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية، فقد حُلَّت علاقات الأثر بين كل نشاط من خصائص الريادي والإبداع المؤسسي بصورة منفردة كما في الجدول (١٤).

الجدول (١٤)

تأثير كل نشاط من خصائص الريادي في الإبداع المؤسسي في البورصة المالية المصرية

F		R2	الخصائص الإدارية	الخصائص السلوكية	الخصائص الشخصية	Bo	المتغير المستقل
الجدولية	المحسوبة		B3	B2	B1		المتغير المعتمد
٢,٨٣٨	*٢٤,٠٣٣	٠,٦٦٧	٠,٤٠٥ *(٣,٢٣٧)	٠,٠١٨ - n.s (٠,١١٠ -)	٠,٣٦٤ *(١,٧٥٢)	٠,٩٧١	الإبداع المؤسسي

الجدول من إعداد الباحث على ضوء نتائج الحاسب الآلي $p \leq 0.05$ ، * : N= (40)

() تشير إلى قيم t المحسوبة (3,36) df

تشير نتائج تحليل الانحدار إلى مدى تأثير كل خاصية من خصائص الريادي في الإبداع المؤسسي وعلى النحو الآتي:

يشير الجدول (١٤) إلى وجود تأثير معنوي لخصائص الريادي في الإبداع المؤسسي، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (٢٤,٠٣٣) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٢,٨٣٨) عند درجتي حرية (٣,٣٦) وبلغ معامل التحديد (R2) (0.667) ، ومن خلال متابعة معاملات (B) واختبار (t) لها تبين أن أعلى تأثير لتلك الخصائص في الإبداع المؤسسي يتركز في الخصائص الإدارية بمقدار (٠,٤٠٥) وبدلالة (t) المحسوبة (٣,٢٣٧) ، ويليه

بالدرجة الثانية الخصائص الشخصية بمقدار (٠,٣٦٤) وبدلالة (t) المحسوبة (١,٧٥٢)، في حين لم يظهر هناك تأثير معنوي للخصائص السلوكية في الإبداع التقني، ويظهر هذا واضحاً من خلال قيم (t) المحسوبة والبالغة (-٠,١١٠) وهي أقل من قيمة (t) الجدولية والبالغة (١,٦٨٤) عند درجتي حرية (١,٣٦) ومستوى معنوية (٠,٠٥). واتساقاً مع ما تقدم يمكن قبول الفرضيات الفرعية الأولى والثالثة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية على مستوى البورصة المصرية.

ثالثاً. النتائج والتوصيات:

النتائج:

توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج يمكن صياغتها في الآتي:

١. أكدت الدراسات السابقة على أنه مازال هناك اختلاف في آراء الكتاب والباحثين في مجال الإدارة والاقتصاد حول مفهوم الريادة والريادي والسبب يعود في ذلك إلى أنه كثيراً ما ارتبطت تعاريفهما بالنظريات الاقتصادية من جهة وبطبيعة النموذج الاقتصادي السائد في البلد من جهة أخرى، إلا أن أغلب التعاريف تتمحور حول مجموعة من المفاهيم والحقائق منها:

- إن الريادة هي عملية إنشاء منظمة جديدة أو تطوير منظمات قائمة، وهي بالتحديد إنشاء أعمال جديدة أو الاستجابة لفرص جديدة عامة.
- إن الريادة هي بالأساس تتمحور حول روح الإبداع والمخاطرة.
- الصفات والخصائص التي يتمتع بها الريادي تعكس نوع المقدرة التي لديه لتحديد مهنته وموقفه المالي والمخاطرة عن طريق تطبيق فكرته ووضعها محل التنفيذ.
- هناك مجموعة من الخصائص الشخصية والسلوكية والإدارية تتداخل جميعها لتشكيل شخصية الريادي، والتي تتمحور حول عوامل سيكولوجية واجتماعية وثقافية واقتصادية.

٢. أوضحت نتائج تحليل الارتباط وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين خصائص الريادي والإبداع المؤسسي، إذ ارتبطت خصائص الريادي المعتمدة في البحث (الخصائص الشخصية والخصائص السلوكية والخصائص الإدارية) مع الإبداع المؤسسي بعلاقة معنوية موجبة، ويدل ذلك على الترابط المنطقي بين هذه المتغيرات.

٣. كشفت نتائج تحليل الانحدار وجود تأثير معنوي في خصائص الريادي مجتمعة في الإبداع المؤسسي، فضلاً عن وجود تأثير معنوي للخصائص الشخصية والخصائص الإدارية بصورة منفردة من جهة وعدم وجود تأثير معنوي للخصائص السلوكية، بصورة منفردة في الإبداع المؤسسي من جهة ثانية.

التوصيات:

في ضوء ما توصلنا إليه من نتائج وما بني من استنتاجات وجدنا من المفيد تقديم التوصيات الآتية:

١. التأكيد على الخصائص الريادية في البورصة بغية تعزيز ونشر روح الإبداع لدى العاملين فيها.
٢. تنمية المهارات أو الخصائص السلوكية لدى الأفراد العاملين في البورصة مع مراعاة الجوانب التي يتم التركيز عليها في العمل.
٣. تهيئة البيئة الاجتماعية والثقافية والفنية في البورصة من أجل إيجاد روح الإبداع فيها ونشرها.
٤. إتاحة الفرص المناسبة لتدريب العاملين على ثقافة تحمل الخطر ونشر فلسفة المبادرة لدى جميع العاملين في البورصة.
٥. إشاعة ثقافة الريادي في البورصة، بل في الشركات المصرية ككلها وتحفيز العاملين على المبادرة، وتقديم أفكار جديدة في عملهم تسهم في تقديم المنتجات والخدمات الجديدة.

المصادر والمراجع:

أولاً- المراجع العربية:

١. أبو فارة، يوسف، (٢٠١٠)، (التسويق الريادي في منظمات الأعمال)، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر/ جامعة الزيتونة (الريادية في مجتمع المعرفة) - ٢٦- ٢٩ نيسان، عمان- الأردن.
٢. أحمد، مروة، وبرهم، نسيم، (٢٠٠٨)، (الريادة وإدارة المشروعات)، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر الجديدة، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
٣. برنوطي، سعاد نائف، (٢٠٠٨)، (إدارة الأعمال الصغيرة «أبعاد للريادة»)، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
٤. جلاب، أحسان دهنش، والعبادي، هاشم فوزي دباس، (٢٠١٠)، (التسويق وفق منظور فلسفي ومعرفي معاصر)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
٥. الخفاجي، نعمة عباس، (٢٠٠٥)، (الريادة الإستراتيجية: المضلة، والأصول والقيمة)، بحث نوقش ضمن وقائع المؤتمر العلمي الدولي الرابع- تحت عنوان (الريادة والإبداع: إستراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة) جامعة فيلادلفيا، كلية العلوم الإدارية والمالي، للمدة من ١٥- ١٦ آذار، عمان- الأردن.
[http:// www. philadelphia. edu. jo](http://www.philadelphia.edu.jo).
٦. الدوري، زكريا صالح، وصالح، أحمد علي، (٢٠٠٩)، (الفكر الإستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال- قراءات وبحوث)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
٧. الدوري، زكريا مطلق، والسعيد، يعرب عدنان، (٢٠١٠)، (الريادة الإستراتيجية في منظمات الأعمال وفق فلسفة إستراتيجية المحيط الأزرق)، " بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر/ جامعة الزيتونة" (الريادية في مجتمع المعرفة) - ٢٦- ٢٩ نيسان، عمان- الأردن.
٨. زيدان، عمرو علاء الدين، (٢٠٠٧)، (ريادة الأعمال- القوة الدافعة للاقتصادات الوطنية) المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

٩. الشيخ، فؤاد نجيب، وملحم، يحيى، والعكاليك، وجدان محمد، (٢٠٠٩) ، (صاحبات الأعمال الرياديات في الأردن: سمات وخصائص) ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ٥، العدد ٤، الجامعة الأردنية، عمان - الأردن.
١٠. صالح، أحمد علي، (٢٠٠٧) ، (الأنماط الريادية وعلاقتها ببعض الخصائص الشخصية- بحث استكشافي ميداني) ، بحث مقدم إلى مؤتمر اتحاد رجال الأعمال العراقيين المنعقد في بغداد.
١١. صالح، أحمد علي، والمبيضين، محمد ذيب، (٢٠١٠) ، (دور الحاضنات في تعزيز المشاريع الريادية- أساسيات نظرية ووقائع ميدانية) ، ” بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر/ جامعة الزيتونة“ (الريادية في مجتمع المعرفة) - ٢٦- ٢٩ نيسان، عمان- الأردن، ص: ٦.
١٢. الصميدعي، محمود جاسم، والعسكري، أحمد شاكر، (٢٠١٠) ، (أثر الريادية والابتكار على صياغة إستراتيجية التسويق في منظمات الأعمال- دراسة تحليلية) ، ” بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر/ جامعة الزيتونة“ (الريادية في مجتمع المعرفة) - ٢٦- ٢٩ نيسان، عمان- الأردن.
١٣. الطائي، حميد، وإبراهيم، عدنان، (٢٠١٠) ، (تأثير الريادية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات على إنتاجية التسويق في الشركات السياحية الصغيرة) ، ” بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر/ جامعة الزيتونة“ (الريادية في مجتمع المعرفة) - ٢٦- ٢٩ نيسان، عمان- الأردن.
١٤. الطائي، محمد عبد حسين، والخفاجي، نعمة عباس خضير، (٢٠٠٩) ، (نظم المعلومات الإستراتيجي- منظور الميزة الإستراتيجية) ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
١٥. العامري، صالح، والغالبي، طاهر، (٢٠٠٧) ، (الإدارة والأعمال) ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
١٦. العاني، مزهر شعبان، وجود، شوقي ناجي، وإرشيد، حسين عليان، وحجازي، هيثم علي، (٢٠١٠) ، (إدارة المشروعات الصغيرة منظور ريادي تكنولوجي) ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
١٧. العبادي، هاشم فوزي، والسوداني، علي موات، (٢٠١٠) ، (العلاقة بين الريادة والإستراتيجية لبناء أنموذج متكامل لتعزيز الأداء في المنظمات- منظور مفاهيمي ونموذج مقترح) ، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي الثاني/ والمحلي الخامس- جامعة كربلاء- كلية الإدارة والاقتصاد.
١٨. الغالبي، طاهر محسن، (٢٠٠٩) ، (إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة) ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.

١٩. الغالبي، طاهر محسن، والخفاجي، نعمة عباس، (٢٠١٠) ، (نظرية المنظمة مدخل العمليات) ، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
٢٠. المنصور، كاسر نصر، (٢٠٠٣) ، (الريادة في الأعمال وأسس إدارة المشروعات الصغيرة) ، سلسلة دار الرضا للمعلومات، دمشق - سوريا.

ثانياً المراجع الأجنبية:

1. Barrett, H. , and J. Balloun, (2000), "Marketing mix factors as moderators of the corporate entrepreneurship," *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 8, No. 2.
2. Baumol, W. J. (1993), "Entrepreneurship, management, and the structure of payoffs", *Massachusetts institute of Technology*.
3. Bjerke, B. , and C. Hultman (2002) , *Entrepreneurial Marketing: The Growth of Small Firms in the New Economic Era*. Cheltenham, U. K: Edward Edgar.
4. Bolton, B. & Thompson, J. , (2000) , "Entrepreneurship: Talent, Temperament, and Technique", *Oxford: Butter worth- Heinemann*.
5. Busenitz L. & Jay B. (1997) , "Differences Between Entrepreneurs and managers in Large Organizations: Biases and Heuristics in Strategic Decision -Making", *Journal of Business Venturing*. 12
6. Carpenter, Mason A. & Sanders ,W. G. (2006) , "Strategic Management: Creating Competitive Advantage", *McGraw- Hill , New York*.
7. Carson, D. , (1998) "The marketing- entrepreneurship interface: A critique and some pragmatic alternatives for marketing managers," *Irish Marketing Review*, Vol. 11, No. 1.
8. Carson, D. , S. Cromie, P. McGowan, and J. Hill (1995) , *Marketing and Entrepreneurship in SMEs: An Innovative Approach*, *Prentice- Hall, Englewood Cliffs, New Jersey*.
9. Colbert, F. (2003) , "Entrepreneurship and Leadership in Marketing the Arts" *International Journal of Arts Management*, Vol. 6, No. 1.
10. Dess , Gregory G. , Lumpkin ,G. T. & Eisner ,Alan B. (2007) , "Strategic Management: Creating competitive Advantage", *McGraw- Hill, Barded. New York*.
11. Dess, G. Gregory & Lumpkin, G. T. (2003) , "Strategic Management Creating Competitive Advantages", *McGraw- Hill Companies, Irwin. New York*.

12. Don, Harvey, & Donald, Brown, (2000) , “An Experiential Approach to Organization Development”, 6th ed. , Prentice- Hall, New Jersey. U. S. A.
13. Hall, R. , and S. Woodward (2009) , “The Burden of the Nondiversable Risk of Entrepreneurship,” *American Economic Review*, Vol. 99, No. 6.
14. Hills, G. , C. Hultman, and M. Miles (2008) , “The Evolution and Development of Entrepreneurial Marketing”, *Journal of Small Business Management*, Vol. 46, No. 1.
15. Hitt, Michael A. , Hoskisson, E. Robert, Ireland, R. Duane, (2007) , “Management of Strategy: Concepts and Cases”, South- Western, 1st ed. , New York.
16. Hitt, Michael A. , Ireland, R. D. ,Hoskisson ,Robert E. (2001) , “Strategic Management: Competitiveness and Globalization”, South- Western, 4th ed. , New York.
17. Hoy, F. , (2008) , “Organizational Learning at the Marketing/ Entrepreneurship Interface,” *Journal of Small Business Management*, Vol. 46, No. 1.
18. Ireland D. R & Webb W. J (2007) “Strategic entrepreneurship: Creating competitive advantage through streams of innovation” *Science Direct, Business Horizons* 50
19. Knight, G. (2000) , “Entrepreneurship and marketing strategy: The SME under globalization,” *Journal of International Marketing*, Vol. 8, No.
20. Landau, R. (1982) , “The Innovative Milieu”, In Lundsted to, S. B. & Colgazier, E. W. (eds) , *Managing Innovation: The Social Dimensions of Creativity, Invention and Technology*, New York.
21. McCarthy E. Jerome & Perreault, William D. , (1993) “Basic Marketing”, 11th Ed. , IRWIN,
22. Morris, M, M. Schindehutte, and R. LaForge (2002) , “Entrepreneurial Marketing: A Construct for Integrating Emerging Entrepreneurship and Marketing Perspective” , Vol. 10, No. 4.
23. Teach, R. , M. Miles, and D. Hansen (2006) , “Academic Career Opportunities in Entrepreneurial Marketing, “Paper Presented at the 2006 UIC Marketing and Entrepreneurship Research Symposium, Chicago.
24. Wiklund ,J. & Sheperd ,D. (2005) , “Entrepreneurial Orientation and small Business performance: A Configurationally Approach”, *Journal of Business Venturing* ,20.

الجهاز الإداري في مؤسسات السلطة الفلسطينية: الواقع ومقترحات الإصلاح*

د. يونس جعفر**
د. حسين عبد القادر***

* تاريخ التسليم: ٢٤ / ١١ / ٢٠١٢م، تاريخ القبول: ٢٢ / ٤ / ٢٠١٣م.
** أستاذ مساعد/ فرع القدس/ جامعة القدس المفتوحة.
*** وزارة الحكم المحلي الفلسطينية/ رام الله.

ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع عملية الإصلاح الإداري في مؤسسات السلطة الفلسطينية من حيث المعوقات والتحديات التي تواجه عمليات الإصلاح الإداري وتقديم مقترحات لعملية الإصلاح الإداري في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، ولتحقيق أهداف الدراسة، أُستخدم المنهج الوصفي لملاءمة هذا الأسلوب لمثل هذه الدراسات، حيث طورت استبانة لذلك، وتم التأكد من صدقها ومعامل ثباتها، وأُستخدم أسلوب الحصر الشامل على جميع الموظفين الحكوميين في مديريات السلطة الفلسطينية في منطقة ضواحي القدس، والبالغ عددها ١٤ مديرية، وعدد موظفيها ٢٠٤ موظفين، واستعديت ١٥٩ استبانة، أدخلت بياناتها إلى الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS لمعالجتها إحصائياً واستخراج النتائج.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها، أن هناك سوءاً في توزيع الموظفين على الوظائف الحكومية، وعدم وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة حسب تخصصه العلمي، وأن مستوى الرواتب الحالي لا يلبي طموحات الموظفين، وكذلك هناك عدم وضوح في نظام الترقيات الحالي وعدالته، وعدم توزيع المهمات بين الموظفين بعدالة، وأنهم لا يشاركون في وضع خطط عمل الوزارات.

أوصت الدراسة بمجموعة مهمة من التوصيات منها: ضرورة الأخذ بمبدأ التخصص عند شغل الوظائف الحكومية، وضرورة تحرير الإدارة العامة للتخلص من المعوقات والتحديات التي تواجه عملية الإصلاح الإداري الحكومي، وضرورة اتباع إستراتيجية التركيز على النواحي الهيكلية والتنظيمية، وتشكيل جهاز خاص بتنفيذ ومراقبة، ومتابعة عملية الإصلاح الإداري، كما أوصت الدراسة بأن تتبنى الحكومة الفلسطينية مجموعة مقترحات الدراسة التي تساهم في عملية الإصلاح الإداري، والتي من أهمها وضع برامج تدريب هادفة ومحاسبة الفاسدين والصدق في تقويم الموظفين، ووضع برنامج زمني محدد لتبني إجراءات الإصلاح الإداري وغيرها من المقترحات.

Abstract:

This study aimed to identify the nature of the administrative reform process in the Palestinian Authority's institutions in terms of the obstacles and challenges facing the operations of administrative reform, in addition to making proposals to these reforms. In order to achieve the objectives of this study, the descriptive approach, which fits such studies, was used depending on a questionnaire. The questionnaire's validity and coefficient stability were examined. The complete enumeration Method was used, which included all governmental employees in the directorates of the Palestinian Authority in Jerusalem suburbs. The fourteen directorates included (204) employees, but only (159) questionnaires were restored. Results were extracted by computerizing the collected data, using the statistical program SPSS.

***The study found a set of results.** The most important showed that there is poor distribution of staff on governmental jobs by not hiring the right person for the right job, depending on professionalism. The other important result is the current salary level which does not meet the staff's aspirations, in addition to a lack of clarity and fairness in the promotion system, a non fair distribution of tasks among employees, as well as the fact that employees do not take part in the development of ministries' plans.*

***The study recommended a range of important recommendations which include:** The need for adopting the principle of specialization when filling governmental jobs, the need to ease restrictions on public administration to get rid of obstacles and challenges facing the process of governmental administrative reform, the need to follow a strategy that focuses on structural and organizational aspects, and the formation of a special body to follow up implementation and monitoring of the administrative reform process. The study also recommended that the Palestinian government adopt the study proposals that contribute to the administrative reform process side by side with the development of targeted training programs, the prosecuting corrupted employees, sincere evaluation of staff, and finally the adoption of a specific timetable for measures of administrative reform.*

مقدمة:

زاد الاهتمام كثيراً في السنوات الأخيرة بموضوع تطوير العمل الإداري الحكومي بهدف زيادة الأداء والكفاءة في المؤسسات الحكومية، وخلق نوع من التنمية الإدارية المستدامة، ومن هذا المنطلق فإن الحكومات تضع الخطط للتطوير والتنمية الإدارية في ظل المستجدات العلمية المعاصرة والمستقبلية؛ للتعرف إلى واقع العمل الإداري، وتحديد أهم المعوقات والتحديات الإدارية في مؤسساتها.

تسعى الحكومات من خلال مؤسساتها وأجهزتها الحكومية إلى تحقيق الإصلاح الإداري بمفهومه الشامل، لضمان تحسين الأداء والتطور لمجتمعاتها والمحافظة في الوقت نفسه على وجودها المعنوي والمادي، والمحافظة على السياسة العامة للدولة، لذلك تقوم المؤسسات الحكومية من خلال عملية الإصلاح الإداري بإيجاد برامج متخصصة ونوعية ذات بعد إداري من أجل التوعية والتطوير والتنمية لمفهوم الإصلاح الإداري، وإيجاد مؤسسات حكومية على درجة عالية من الكفاءة والأداء والجودة.

إن الإصلاح الإداري أداة للتعبير عن إدخال التغييرات المناسبة والفعالة للأنظمة الإدارية الحكومية من خلال عمل الإصلاحات الهادفة والبناءة، ووضع المعايير المناسبة لتحسين ظروفها، سواء في الهياكل التنظيمية أم التنمية البشرية فيها؛ لرفع الكفاءة وتحسين ظروف العمل الإداري؛ لأن عملية الإصلاح الإداري تعدّ الدعامة الأساسية لعملية التطوير والتنمية في المؤسسات العامة والخاصة، وخاصة في ظل التطور والتقدم المعلوماتي والتكنولوجي الحديث.

لقد علت الأصوات وازدادت مطالباً بعملية الإصلاح الإداري في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية، نتيجة لوجود خلل ما قد يكون إدارياً أو تنظيمياً أو اجتماعياً، ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة من أجل التعرف أولاً على واقع هذه الظروف والمعوقات والتحديات التي تواجه عمليات الإصلاح الإداري التي تقوم بها مؤسسات السلطة الفلسطينية ومدى نجاعتها، ومن ثم تقديم مجموعة من المقترحات العلمية والبناءة على أسس إدارية وعلمية حديثة للمساعدة في عملية الإصلاح الإداري في المؤسسات الحكومية الفلسطينية.

مشكلة الدراسة:

منذ نشوء السلطة الوطنية الفلسطينية عام ١٩٩٤م وحتى يومنا هذا وهي تسعى

دائماً لتطوير العمل الإداري في مؤسساتها؛ لتحقيق الكفاية والفعالية في الأداء، وتقديم أفضل النتائج المرجوة من العملية الإدارية، واستطاعت وضع كثير من القوانين والأنظمة واللوائح لتنظيم العمل الإداري وتشجيعه داخل مؤسساتها، على الرغم من قصر الفترة الزمنية لعمرها مقارنة مع باقي دول العالم، وقد استفادت السلطة الفلسطينية في وضع الأنظمة والقوانين من تجارب الدول العربية والأجنبية، ومع ذلك فقد واجهت السلطة كثير من العقبات والتحديات الداخلية والخارجية لبناء أنظمتها وهيكلها التنظيمية، وانعكس ذلك في الأداء، مما أثر سلباً على العمل الإداري، وقد تمحورت مشكلة الدراسة حول الإجابة عن السؤال الآتي:

ما هي معوقات الإصلاح الإداري في وزارات السلطة الفلسطينية؟ وما المقترحات المؤدية إلى إصلاح العمل الإداري في الوزارات الحكومية؟

أهداف الدراسة:

١. التعرف إلى واقع العمل الإداري من حيث الإيجابيات والسلبيات في مؤسسات السلطة.
٢. التعرف إلى المعوقات والتحديات التي تواجه عملية الإصلاح الإداري في مؤسسات السلطة الفلسطينية.
٣. تقديم مقترحات بناءة لعملية الإصلاح الإداري في مؤسسات السلطة الفلسطينية.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من حيث تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات التي يمكن أن تحد من سلبيات العمل الإداري، وعرض أهم التحديات والصعوبات التي تواجهها عملية الإصلاح الإداري؛ لذلك سوف تقدم الدراسة للجهات المعنية للاستفادة منها ومحاولة تطبيق ما هو مناسب من مقترحات وتوصيات بشكل عام حول عملية الإصلاح الإداري، كما أن موضوع الإصلاح الإداري موضوع ذو أهمية كبيرة على مستوى الدولة والمجتمع، لذلك تعدّ الدراسة مساهمة علمية ونظرية وبحثية في تحديد مظاهر الضعف والقوة في العمل الإداري في فلسطين وتقديم مقترحات بناءة وعملية للنهوض بالعمل الإداري.

فرضية الدراسة:

تتكون فرضية الدراسة انطلاقاً من مشكلة الدراسة والأهداف التي تسعى

لتحقيقها وهي:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) نحو المعوقات والتحديات لعملية الإصلاح الإداري في مؤسسات السلطة الفلسطينية، تعزى لمتغيرات الدراسة: (المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والدرجة الوظيفية، ومجال التخصص).

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من الموظفين العموميين في مديريات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظة القدس بناءً على أعداد الموظفين في كل وزارة، وهي مرتبة في الجدول الآتي:

الجدول (١)

العدد	المديرية	الرقم	العدد	المديرية	الرقم
٢	السياحة والآثار	٨	٢٩	الداخلية	١
١٤	الزراعة	٩	١٠	المواصلات	٢
١٤	الحكم المحلي	١٠	٣	الأسرى والجرحى	٣
١٢	الارتباط المدني	١١	١٥	العمل	٤
٤١	الصحة	١٢	١٣	الشؤون الاجتماعية	٥
٣	الأشغال العامة	١٣	١٣	الاقتصاد الوطني	٦
٢٠	المالية	١٤	١٥	الأوقاف الإسلامية	٧
٢٠٤	المجموع				

المصدر: الباحثان

وبما أن حجم مجتمع الدراسة صغير فقد استخدم أسلوب العينة الشاملة لعناصر المجتمع كافة، فيما استثنى موظفو وزارة التربية والتعليم لعدم السماح بتوزيع الاستبانة عليهم من قبل المسؤولين في مديرية التربية والتعليم في الرام.

الدراسات السابقة:

دراسة (موسى، ٢٠١١) بعنوان «الإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية ودوره في تعزيز الحكم الرشيد»، هدفت الدراسة إلى التعرف إلى الإصلاح الإداري تعزيزاً لمفاهيم

الحكم الرشيد في وزارات السلطة الفلسطينية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المديرين، والتعرف إلى واقع الإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية. واستخدم المنهج الوصفي الذي يقوم على وصف الظاهرة في الوقت الحاضر، وتفسيرها والتنبؤ بها كما هي في الواقع، واستعين بالاستبانة وسيلة لجمع البيانات الأولية.

أظهرت النتائج أن تطبيق العمليات المتعلقة بالإصلاح الإداري والحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية يتم بدرجة متوسطة، وأن هناك علاقة إيجابية بين عمليات الإصلاح الإداري والحكم الرشيد، وأن الوزارات الفلسطينية تعاني من ضعف تطبيق الأنظمة والقوانين التي تعدل دون الرجوع إلى السلطة التشريعية ومؤسسات المجتمع المدني وذوي العلاقة.

دراسة (قبلاوي، ٢٠١١)، بعنوان: "نحو استراتيجية تطوير وإصلاح أكثر فعالية في وزارة الإقتصاد الفلسطينية". هدفت الدراسة إلى إعادة هيكلة مناسبة وملائمة لوزارة الإقتصاد الفلسطينية تتفق مع رؤية الوزارة ورسالتها وأهدافها واقتصادياتها وخططها الإستراتيجية، والتعرف إلى واقع التطور والإصلاح الإداري في الوزارة والحاجة إلى ذلك، وتحديد الفروق بين الواقع والحاجة إلى التطوير والإصلاح الإداري في وزارة الإقتصاد. استخدم الباحث المنهج الوصفي الذي يقوم على وصف ظاهرة معينة ودراسة الاستبانة وتحليل نتائجها، واستعان بالاستبانة أداة لجمع المعلومات من عينة الدراسة التي شملت الموظفين في الوزارة من مسمى رئيس قسم فأعلى. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن واقع التطوير والإصلاح الإداري في وزارة الإقتصاد الوطني كانت قليلة، وأن هناك حاجة كبيرة إلى تحسين الأوضاع الإدارية في الوزارة من خلال تثمين الخبرات المتميزة واعتماد برامج تدريب متخصصة، وتوفير المعلومات اللازمة لصناع القرار والمشاركة في صناعة القرار.

دراسة (عبد، ٢٠٠٩) بعنوان "نظام شغل الوظائف العامة كمدخل لإصلاح الإدارة الحكومية في مصر"، وهدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على طبيعة تطوير نظام شغل الوظائف العامة في مصر وأهميته لإحداث إصلاح الإدارة الحكومية في ظل التغيرات المتلاحقة، ودراسة الأنظمة المعاصرة في شغل الوظائف العامة، وتوضيح مزايا كل نظام وعيوبه للتعرف إلى أفضل نظام ملائم لطبيعة المجتمع المصري وكذلك هدفت الدراسة إلى عرض مشروع قانون الوظائف المدنية الجديد وتحليله. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الاستنباطي من خلال استقراء مجموعة من المراجع عن موضوع الدراسة، وتحليل تلك البيانات والمعلومات من أجل تحقيق أهداف الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان من أهمها: أن نظام التعاقد يؤدي إلى فقد الامتياز الوحيد للوظيفة العامة وفقدان الأمان الوظيفي بين الموظفين، وبقاء الموظف في شغل الوظيفة بشكل دائم لا

يحفزه على تنمية مهاراته وأن تحسين الأداء بالإدارات الحكومية يعتمد على إلغاء النظام المالي لشغل الوظائف العامة (نظام التعيين الدائم) والاعتماد على نظام العقود.

دراسة (عوني، ٢٠٠٩) ، بعنوان: ” واقع التغيير وأثره على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية“.هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية، وأثر ذلك على أداء العاملين من خلال دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي معتمداً على البيانات الأولية، بتوزيع استبانة على عينة الدراسة للحصول على المعلومات الأولية، وكذلك البيانات الثانوية من الكتب والدوريات والمنشورات الخاصة لموضوع الدراسة.وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن التغيير في الهيكل التنظيمي لم يكن واضح المعالم، وعدم وضوح خطوط السلطة والمسؤولية للإدارة داخل المجتمع الذي يؤدي إلى تداخل في الصلاحيات والمسؤوليات، وأن التغيير في التكنولوجيا لم يكن واضحاً ولم يعمل على تقليل الجهد والوقت والسرعة في الإنجاز.

دراسة (شهاب، ٢٠٠٩) ، بعنوان: ” نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، تحديث الأنظمة واللوائح والإجراءات الإدارية بما يتفق مع المتطلبات المستجدة لتحسين الأداء الحكومي في اليمن“.هدفت الدراسة إلى التعرف إلى الخلفية التاريخية لنظام الإدارة في اليمن قبل تحقيق الوحدة وبعدها، والتعرف إلى الطريقة التي دمج فيها هذان الجهازان الإداريان لشطري اليمن مع تحديد أبرز مظاهر الخلل الإداري في النظم واللوائح والإجراءات الإدارية، وتحديث هذه الإجراءات من أجل الإصلاح الإداري.وتابع الباحث في دراسته المنهج الوصفي المتضمن دراسة تحليل المضمون لتناسبه مع طبيعة موضوع الدراسة وجمع المعلومات واختيار عينة عشوائية من شؤون الموظفين في الجهاز الإداري للدولة. وتوصلت الدراسة إلى أن وحدات شؤون الموظفين لا تقوم بالدور النمطي فقط لشؤون الموظفين، وأن منظومة الموارد البشرية غير متوافرة في العدد الأكبر من تلك الوحدات، وغير مكتملة في وحدات إدارية أخرى، وتوصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات منها: إعادة هندسة وحدات شؤون الموظفين واختيار العناصر ذات الكفاءة لإدارة هذه الوحدات، ووضع خطط هادفة لتدريب الموظفين.

دراسة (السر، ٢٠٠٨) بعنوان ” واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة“.هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية كعلم جديد ومنظم ومخطط يساعد في إحداث التطور لدى وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة، والتعرف إلى الصعوبات والمعوقات الإدارية التي تحول دون ذلك.واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف واقع إعادة هندسة العمليات

الإدارية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة وتقويمه واستعان بالاستبانة أداة لجمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة وعينته، وتوصلت الدراسة إلى وجود وعي لدى قيادة وزارة الداخلية بمفاهيم التطور الإداري، ولكن هناك قصور في فهم إعادة هندسة العمليات الإدارية، وأن هناك إزدواجية في الصلاحيات والعمل بين الإدارة العامة للشؤون الإدارية المركزية والإدارة العامة للشؤون المالية المركزية من جهة، والإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية في الجانب المدني من جهة أخرى، وأن هناك غياباً واضحاً في التخطيط الاستراتيجي، وعدم وجود وصف وتوصيف وظيفي واضح في وزارة الداخلية بقطاع غزة.

دراسة (الفرجاني، ٢٠٠٨) ، بعنوان «واقع استراتيجيات الإصلاح والتطور الإداري ودورها في تعزيز أمن المجتمع الفلسطيني».هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع واستراتيجيات التطور الإداري في الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة من وجهة نظر قيادات الشرطة، والتعرف إلى مدى ممارسة استراتيجيات الإصلاح الإداري وتطبيقها والتحديات التي تؤثر بالسلب على أمن المجتمع الفلسطيني، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الحصر الشامل لمديري الشرطة في محافظات غزة نظراً لمحدوديته، وخلصت إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن تطبيق مفاهيم الإصلاح والتطوير الإداري بالشرطة، وممارسة استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري لم يصل إلى الحد المطلوب، وأن استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري تساهم في تعزيز الأمن الفلسطيني، وأن الصراع التنظيمي في القطاع بين حركتي حماس وفتح يؤثر سلباً بل يهدد على أمن المجتمع الفلسطيني.

دراسة (عباد، ٢٠٠٧) بعنوان: «برامج الإصلاح الإداري ودورها في تنمية الموارد البشرية».وقد هدفت الدراسة إلى دراسة وتحليل برامج الإصلاح الإداري من خلال التعرف إلى مفهومها وأهدافها وخصائصها واستراتيجياتها والمعوقات التي تواجهها ومقومات نجاحها، ومعرفة مدى مساهمتها في تنمية الموارد البشرية.بالإضافة إلى الوقوف على نقاط القوة والضعف لبرامج الإصلاح الإداري الموجهة لتنمية الموارد البشرية في مؤسسات القطاعين العام والمختلط بالجمهورية اليمنية.واستخدم الباحث بالمنهج الوصفي التحليلي واستعان بالاستبانة لجمع المعلومات عن عينة الدراسة وكمصدر للبيانات الأولية.

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط وأثراً معنوياً بين برامج الإصلاح الإداري والتنمية البشرية، وأن هناك سوءاً في تنفيذ المؤسسات لسياسة التوظيف على الواقع العملي، مما أضعف الدور الذي تقوم به البرامج الإصلاحية في تنمية الموارد البشرية.

دراسة (أبو الرب، أحمد، أبو خلف، ٢٠٠٧)، بعنوان: «آليات إصلاح الفساد الإداري والمالي والاقتصادي في مؤسسات السلطة الفلسطينية، ورؤية المواطن الفلسطيني». هدفت الدراسة إلى معرفة أهم مراحل محاولات الإصلاح الإداري في ظل السلطة الفلسطينية والآليات المطلوب اتخاذها لإجراء إصلاحات جذرية في مؤسسات القطاع العام من وجهة نظر الشارع الفلسطيني. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة لجمع البيانات وتحليلها، وذلك لوصف الأولويات الاقتصادية والاجتماعية وتحليلها وتحديد ما نظراً لملاءمة هذا الأسلوب مع أهداف الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: أن الفساد ظاهرة منتشرة في المؤسسات الفلسطينية بشكل عام ومؤسسات القطاع العام بشكل خاص، وأن مكافحة الفساد في مؤسسات السلطة لم ترق بعد إلى الحد الأدنى من تطلعات الشارع الفلسطيني لغياب الإدارة السياسية للإصلاح.

دراسة (العكش، ٢٠٠٣) وكانت بعنوان: "الإصلاح الإداري في الأردن، دراسة استطلاعية من وجهة نظر العاملين في الجهاز الحكومي". هدفت الدراسة إلى تشخيص أسباب تخلف الجهاز الإداري والطلول المقترحة من وجهة نظر الموظفين العاملين في وزارات الدولة ودوائرها، اعتمد الباحث على أسلوب التحليل الكمي الوصفي في بحث المشكلة استناداً إلى البيانات الإحصائية التي جمعت من عينة البحث من موظفي الجهاز الحكومي في الوزارات والدوائر الحكومية المختلفة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أسباب تخلف الجهاز الإداري تعود إلى مجموعة من الممارسات أبرزها: المحسوبية وعدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وعدم ربط العمل القيادي الإداري بالإبداع وغياب نظام حوافز فعال، وضعف أجهزة الرقابة الإدارية وتدني مستوى الرواتب وإهمال إعادة هيكلة الجهاز الحكومي.

تقرير التنمية الإنسانية العربية الأول لعام ٢٠٠٢: والذي عكس جهداً متميزاً من الأوجه كافة، سواء من منطلق تحليلاته للأوضاع الحالية للتنمية الإنسانية في الوطن العربي أم من أوجه القصور فيها والتحديات التي تجابهها ووسائل النهوض بها لتعزيز مستقبل الإنسان العربي. لقد بين التقرير في إطار استنتاجاته أولوية أساسية لتجاوز عدد من النواقص الراهنة، بل تحويلها إلى نقيضها من أجل تحقيق التنمية الإنسانية، وأجملها في نواقص ثلاث: أولها، الاحترام القاطع للحقوق والحريات الإنسانية باعتباره حجر الزاوية في بناء الحكم الصالح المحقق للتنمية الإنسانية. وثانيها، تمكين المرأة العربية عبر إتاحة جميع الفرص لها، خاصة تلك الممكنة لبناء قدرتها الإنسانية. وثالثها، تكوين اكتساب المعرفة وتوظيفها بفاعلية في جميع أوجه النشاط الاقتصادي. وأكد التقرير على أهمية الإصلاح من الداخل وضرورته، إذا ما أريد له النجاح والديمومة وتغيير الواقع الراهن.

دراسة (الخضر، ٢٠٠٢) بعنوان: «نموذج مقترح للإصلاح الإداري في سوريا». هدفت الدراسة إلى تقديم نموذج مقترح على شكل مشروع أولي لبرنامج الإصلاح متضمناً مبررات هذا البرنامج وأهدافه ومبادئه من جهة ومحاوره الرئيسية وآليات تنفيذه من جهة ثانية من أجل تحسين أداء أجهزة الإدارة العامة، واعتمد الباحث على المنهج التحليلي الوصفي المقارن للدراسات السابقة حول الإصلاح الإداري في سوريا وتجربة العديد من دول العالم محاولاً وضع نموذج خاص لسوريا، وتوصل الباحث إلى العديد من النتائج كان أهمها: ضرورة تبني نظام إصلاح جديد في مؤسسات السلطة في سوريا، وأن هناك شيوفاً في ظاهرة الفساد الإداري وتدني مستوى إنتاجية العمل.

دراسة (Brundley, 1999)، بعنوان: "عمليات الإصلاح الإداري في الولايات المتحدة الأمريكية". هدفت الدراسة إلى تناول عمليات الإصلاح الإداري في مناطق الولايات الأمريكية كافة، وشملت عينة من مديري الهيئات الحكومية وأجهزتها في (٩٣) مجالاً مختلفاً من مجالات العمل، وتوصلت إلى العديد من النتائج التي تؤدي إلى أن جهود الإصلاح ترتبط بوجود أزمات تتصدى لها الإدارات الحكومية لمعالجتها، ولا تركز على استراتيجيات ثابتة.

دراسة البنك الدولي لعام ١٩٩٧ بعنوان: «دور الدولة وكفاءتها». حددت الدراسة إستراتيجيات لإصلاح الدولة، وتركزت بشكل أساسي على المجالات التي تتلاءم مع قدرتها، وذلك عن طريق تنشيط المؤسسات العامة. كما حددت بعض الآليات التي تبعث في الموظفين العموميين الحافز على أداء عملهم بصورة أفضل، والضوابط التي تحول دون التصرفات التحكيمية والحد من الفساد ومكافحته. بالإضافة إلى التحديات المتمثلة في الإصلاحات وإستدامتها وجعل الدولة أكثر قرباً من الناس.

ما يميز هذه الدراسة:

تتميز هذه الدراسة بأنها جاءت كنظرة إلى واقع العمل الحكومي، وبخاصة أن هناك أصواتاً كثيرة تعالت مطالبة بضرورة الإصلاح الإداري في مؤسسات الدولة الحكومية، حيث توصلت هذه الدراسة إلى المعوقات والتحديات التي تواجه عملية الإصلاح الإداري من وجهة نظر الموظفين العموميين أنفسهم، فهي أكثر واقعية وشمولية، لوصف الظاهرة وتقديم مقترحات عملية وسليمة مبنية على توجهات الموظفين أنفسهم، وتقدم الدراسة مقترحات عملية لزيادة فعالية العمل الإداري وكفاءته، والذي يؤدي إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية لأفراد المجتمع، ومن خلال اطلاع الباحثين على الأدبيات والأبحاث السابقة، فإنه لا توجد دراسة شاملة لهذا الجانب، ولا تقارير من جهات دولية أو حكومية، وإنما

كانت الدراسات تتمحور في معظمها حول ظاهرة مكافحة الفساد الإداري والمحسوبية في مؤسسة ما، ولم تقدم مقترحات علمية وعملية شاملة لإجراء الإصلاح المطلوب في العمل الإداري الحكومي بشكل عام.

الإطار النظري:

شهدت الإدارة العامة في مختلف بلدان العالم إصلاحات إدارية، وخاصة في هياكلها الإدارية والتنظيمية من أجل مواكبة التطورات الحديثة في علم الإدارة العامة، وتلافي ظاهرة القصور وضعف الأداء ومحاربة ظاهرة الفساد الإداري، وتقديم الخدمات بأفضل صورها للمجتمع المحلي، حيث تشكل عملية الإصلاح الإداري في مؤسسات السلطة الفلسطينية خطوة أساسية نحو الاستقلال ودحر الاحتلال، وتأتي عمليات الإصلاح الإداري استجابة لنداءات المواطنين والمؤسسات الأهلية والأجنبية.

مفهوم الإصلاح الإداري:

إن مفهوم الإصلاح الإداري في الدول النامية قد ارتبط إلى حد كبير بمشكلات التنمية، لأن الأجهزة الإدارية متخلفة وغير قادرة على تنفيذ خطط التنمية القومية بوصفها إدارة تنمية، ونتيجة لهذا التخلف فلا مناص من إصلاحها حتى تكون قادرة على تحقيق التنمية القومية بكفاءة وفعالية، وقد رأى بعض من الباحثين بأن حتمية الإصلاح الإداري في الدول النامية أهم من حتمية قيام الإدارة العامة بدورها في التنمية، لأن الإصلاح في الدول النامية لا يعني مجرد إجراء تغييرات في النظام الإداري وتصحيحه، بل يعني في الوقت نفسه إحداث تغييرات في الأنظمة الاجتماعية والاقتصادية تواكب التغييرات الإدارية، وقد ارتأى البعض الآخر من الإداريين أن عملية الإصلاح تمثل تغييراً أصيلاً في العمل وفي التنظيم وفي الأشخاص وفي نظرة الناس إلى هذه الأمور كلها، وهو في إطار هذا المفهوم ليس مجرد تعديل بسيط أو مواءمة سطحية، وإنما تحول كامل في الخطط وتغيير جوهري في الروح والفكر وأنماط السلوك، وفي التنظيم وعمل العنصر البشري (تيشوري، ٢٠١٠، ١٠٣) ، لكن التطور تعثر في كثير من الدول النامية بسبب سيطرة الجهاز الإداري البيروقراطي على معظم المؤسسات، حتى أصبح قوة من الصعب السيطرة عليها مما أدى إلى عدم المرونة وتضارب الهياكل القانونية والتركيز على المركزية مما قاد إلى عدم قدرة المرؤسين على تحمل المسؤولية وتركيز المهمات والقرارات في أيدي المديرين، مما ولد موجات مرتفعة من عدم الرضا بين متلقي الخدمة من المواطنين، وعملية التطوير تسمى بعملية الإصلاح الإداري والتي أصبحت من إحدى حتميات التنمية في الدول النامية فهي نشاط تلقائي

مستمر للإدارة العامة. ينظر إلى الإصلاح الإداري على أنه "المجهودات المصممة خصيصاً لتحقيق تغييرات أساسية في نظام الإدارة العامة من خلال عمليات إصلاح شاملة، أو على الأقل من خلال الإجراءات لتحسين عنصر واحد أو أكثر من مكوناته الرئيسية: كالهياكل الإدارية والأفراد والإجراءات" (المؤمن، زويلف، اللوزي، ١٩٩٧، ١٤)

عُرف الإصلاح الإداري بأنه التغيير إلى الأحسن وليس مجرد التغيير، وتحدث المشكلة عندما يشار إلى تغيير علمي على أنه إصلاح. (Cooper, 1998, p.11)

أشار (رشيد، ١٩٩٥، ٩٩) إلى أن الإصلاح الإداري هو مجهود إداري مقصود ومتعمد لإحداث تغييرات جذرية وحاسمة ومنشودة في قدرات وإمكانيات الجهاز الإداري في سبيل حسن اضطلاعهم بعمليات التنمية، وبذلك يعدّ الإصلاح الإداري جزءاً من عملية التحديث والتطوير الشاملة، أي أنه حلقة في سلسلة من المجهودات المتكاملة التي تتطلب الدعم والمساندة من جانب المسؤولين السياسيين والإداريين في الدولة.

يوّكد (الأيوبي، ١٩٩٥، ٢٢) البعد الاجتماعي "للإصلاح الإداري الذي يربطه بعملية ترشيد وإصلاح يساعد على التقدم والتحول في البناء الاجتماعي وهو يعكس إلى حد ما إيديولوجية النظام الاقتصادي والاجتماعي السائد في الدولة".

كما عرّف مؤتمر الإصلاح الإداري في الدول النامية الذي عقدته هيئة الأمم المتحدة بجامعة ساسكي البريطانية عام ١٩٧١م عملية الإصلاح الإداري على أنها: "حصيلة المجهودات ذات الإعداد الخاص التي تستهدف إدخال تغييرات أساسية في المنظمة الإدارية العامة من خلال إصلاحات على مستوى النظام جميعه، أو على الأقل من خلال معايير لتحسين واحدة أو أكثر من عناصرها الرئيسية مثل: الهياكل الإدارية والأفراد والعمليات الإدارية" (خلوصي، ١٩٧٣، ٣٢).

يوّكد (الباز، ١٩٩٠، ١٣١) رداً على المدلول الإداري لمفهوم الإصلاح: "أن هناك مشكلات معينة تعوق عمل المنظمات الإدارية، أي تعوق سبيل تحقيقها لأهدافها العامة، وتلك المشكلات أو المعوقات تحتاج لعلاج أو لإصلاح إداري كي تتمكن الإدارة العامة من تأدية واجباتها في تحقيق الأهداف العامة. ومرد تلك المشكلات إلى أحد أمرين: فإما أن تكون نابعة من داخل أجهزة الإدارة العامة، أي أن أسبابها كامنة داخل الأجهزة أو المنظمات الإدارية العامة، وإما أن تكون نابعة من خارجها، أي من البيئة الخارجية والأجهزة السياسية والاقتصادية..".

أما (حرفوش، ١٩٩٧، ١٠٢) فيعرف الإصلاح الإداري بأنه "تلك العملية السياسية التي تصوغ من جديد العلاقة بين السلطة الإدارية والقوى المختلفة في المجتمع".

يعدّ جيرالد كايدن (Girald Caiden, 1970, 23) من أهم أنصار البعد الاجتماعي للإصلاح الإداري حيث يرى أن "التغير الاجتماعي يشكل الإطار العام للإصلاح الإداري، ولا يمكن التحدث عنه بمعزل عن التغير أو التطور الاجتماعي إذ أن كليهما يساند الآخر ويتداخل معه" وهذا يعني أن الإصلاح الإداري نتيجة حتمية وطبيعية لتطور القوى الاجتماعية التي تسعى لتحقيق التطور الإداري المطلوب، ليس بصورة تلقائية، بل بصورة إرادية مدروسة.

عطفاً، على ما سبق، يمكننا إدراج التعريف الآتي لمفهوم الإصلاح الإداري بشكل أوسع وأكثر شمولية: "إنه عملية علمية مقصودة لإجراء تحول من النظام الإداري القديم التقليدي إلى نظام جديد يتبنى مفاهيم إدارية حديثة، سواء أكانت في الهيكل التنظيمي أم في تطبيق المبادئ الإدارية الفعالة والهادفة مرتبطة بأيدولوجيات النظام الاجتماعي والاقتصادي للمجتمع".

أهداف الإصلاح الإداري:

تحقق عملية الإصلاح الإداري مجموعة من الأهداف سواء أكانت على مستوى الأجهزة الحكومية أم على مستوى المجتمع في تحسين مستويات الجهاز الإداري ورفع الإنتاجية، وترشيد الأنفاق الحكومي والتركيز على اقتصاديات التشغيل من خلال تخفيض حجم البرامج والأجهزة والأعداد الزائدة من العاملين، وتحسين كفاءة أداء الموظفين، وتعزيز عملية التحول الديمقراطي، ودعم التوجهات اللامركزية الإدارية بهدف تشجيع المشاركة الشعبية في إدارة الشؤون العامة وفي صنع القرار (القيوتي، ٢٠٠١م، ٤٥)، إضافة إلى تبسيط الإجراءات الإدارية وإصلاح الأنظمة المالية والضريبية بقصد توفير الموارد والعدالة في توزيع الأعباء، وتحسين أساليب التعامل مع المواطنين، وتعزيز مفهوم ضرورة الاستجابة لمطالبهم. وهناك مجموعة من العوامل تستدعي التسرع في إجراء إصلاح إداري منها ما هو سياسي أو اقتصادي أو اجتماعي وديمقراطي، وأضاف (القيوتي، ٢٠٠١م، ٢٧)، ثلاثة عوامل أخرى هي:

١. العجز الواضح للإدارة العامة عن تحقيق الأهداف الموضوعية لها.
٢. التطور العلمي والتكنولوجي المتسارع.
٣. ظهور أشكال مختلفة من الفساد الإداري في الأجهزة الحكومية وعلى مختلف المستويات.

خطوات الإصلاح الإداري:

تمر عملية الإصلاح الإداري في مجموعة من الخطوات التي تعدّ ضرورية وهي: الإيمان بضرورة الحاجة إلى الإصلاح في الأجهزة الإدارية العامة وأهميته، ومن ثم أن تتبنى القيادات السياسية عمليات الإصلاح، وأن تعمل على توفير الإمكانيات المادية والبشرية والفنية كافة لإنجاحها، ووضع الإستراتيجية المناسبة للإصلاح بما يضمن تحديد الأهداف والغايات المطلوب تحقيقها ووسائلها وطرق تنفيذها بكفاءة وفاعلية، ولإنجاح عملية الإصلاح يجب تحديد جهاز مسؤول عن الإصلاح الإداري، وتوفير كل ما يلزم لنجاحه، والدفع باتجاه أن تأخذ المؤسسة التشريعية دورها في إقرار القوانين والأنظمة الضرورية وفي المراقبة الواعية والمتواصلة على أداء الحكومة وأجهزتها المختلفة، وأخيراً العمل على تقويم خطوات الإصلاح الإداري بشكل متواصل، ليتسنى الوقوف على مواطن الخلل والضعف وتصويبها ومواطن القوة وتدعيمها (كشك، ٢٠٠٧، ٣٠).

يمكن تحديد الخطوات بأسلوب آخر، وذلك من خلال اكتشاف الحاجة إلى عملية الإصلاح الإداري، ووضع الإستراتيجية الملائمة للإصلاح الإداري واستخدام وسائل تنفيذ عملية الإصلاح الإداري وتقويمه ضمن إطار جهاز إداري مستقل مسؤول عن الإصلاح الإداري (الخصر، ٢٠٠٣، ١٥).

إستراتيجيات الإصلاح الإداري:

عملية الإصلاح الإداري عملية معقدة وصعبة؛ لذلك يجب اتباع مجموعة من الإستراتيجيات لإنجاحها وهي كما ذكرها (Paul Light, 1997, 43) بالآتي:

١. إستراتيجية التركيز على النواحي الهيكلية والتنظيمية، وتهدف إلى تحقيق الكفاءة الإدارية وتطبيق مبادئ الإدارة العلمية في التنظيم، ولها نتائج ملموسة في الهياكل التنظيمية الجديدة.

٢. إستراتيجية الإصلاح من خلال إنشاء أجهزة التفتيش والرقابة، وتركز هذه الإستراتيجية على التقليل من نفقات الأجهزة الإدارية، والحد من الهدر والإسراف، والحيولة دون استغلال الوظيفة العامة لأغراض شخصية.

٣. إستراتيجية اعتماد الشفافية والوضوح، تؤكد هذه الإستراتيجية على أهمية التأكد من أن ممارسات العاملين في الأجهزة الإدارية تتفق مع الأعراف المهنية، ومع معايير وأخلاقيات السلوك العام، من خلال إتاحة المجال والفرص للجمهور ووسائل الإعلام وجماعات المصالح؛ لتعزيز الثقة بالجهاز الإداري.

٤. استراتيجية تحرير الإدارة العامة من بعض المسؤوليات: تتمثل في الروتين المعقد وبطء الإجراءات وعدم الاهتمام بالمواطنين وضعف الأداء مقارنة مع القطاع الخاص، تؤدي هذه الاستراتيجية إلى رفع معنويات العاملين وتقوية سلطات الأجهزة التنفيذية، وزيادة كفاءة الإدارة وفعاليتها.

الصعوبات والتحديات التي تواجه الإصلاح الإداري:

تواجه عملية الإصلاح الإداري مجموعة من الصعوبات والتحديات التي تكمن في أن جهود الإصلاح الإداري لا تتم إلا في شكل برامج إصلاح صغيرة أو حركات، في حين أن عملية الإصلاح يجب أن تكون شاملة تتناول مختلف جوانب العمل الإداري من تنظيم وأفراد وسلوكيات وبيئة ونظم ولوائح وقوانين، وأن قصور المناهج التعليمية في مجال الإدارة، تساهم في النقص الشديد في الإعداد من القيادات الإدارية، إضافة إلى الأسلوب غير الموضوعي في اختيار القيادات بعيداً عن النظم التي تكفل حسن اختيار هذه القيادات في سن مبكرة من حياتها الوظيفية، وتباين سياسات ونظم الأجور في دول العالم، مما يجعل بعضها مناطق جذب للأفراد والقيادات، ويجعل الأخرى مناطق طرد لها، كما أن الوظيفة الإدارية ما زالت مجالاً لعمل المتسلقين، ومن أهم عقبات الإصلاح الإداري سلوك الأفراد والقيادات وأخيراً عدم الاستفادة من البحوث والتقارير التي تعد في مجال الإدارة (عبد الحميد، ١٩٧٩، ٩٧).

في حين يرى (أبو بكر، ٢٠٠٥، ٣٣) أن أهم العقبات أمام جهود الإصلاح الإداري تتمثل في الاستيراد غير الواعي للنماذج الإدارية في الإصلاح الإداري، ورسمية جهود التطوير والإصلاح الإداري وشكلية، والسيطرة الوهمية لأجهزة الرقابة، إضافة إلى الجهود المتفرقة وغير المدروسة وغياب التنسيق بين برامج الإصلاح.

خصائص الإصلاح الإداري:

- ترتبط عملية الإصلاح الإداري بعدة خصائص ذكرها (شارف، ٢٠١٠، ٥) هي:
- الإصلاح الإداري عملية شاملة وليست جزئية.
- الإصلاح الإداري عملية مستمرة مع استمرار العملية الإدارية من تخطيط، وتوجيه ورقابة.
- الإصلاح الإداري عملية إدارية تحتاج إلى التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وتوفير المعلومات ومحاولة الاقتناع وعلاج المشكلات.

- الإصلاح الإداري عملية جماعية تحتاج إلى تعاون الفريق من قيادة وموظفين.
- الإصلاح الإداري يرتبط بالبيئة حيث يتأثر بالعادات والتقاليد والقيم.
- يتأثر الإصلاح الإداري بالدرجة الأولى بالإنسان وليس بالعتاد.
- لا يتناول الإصلاح الإداري الجوانب الأخرى مثل: الإصلاح في النواحي السياسية، والاقتصادية والاجتماعية، ولكنه يتأثر بها ويؤثر فيها.
- الإصلاح الإداري مفهوم معياري قيمي له أبعاد أخلاقية متعددة ذات أهداف قيمة مختلفة، تختلف معايير قياسها.
- إن الإصلاح الإداري ليس وسيطاً أو أداة لنقل خطط التنمية فقط، بل عملية تنموية بالدرجة الأولى.
- الإصلاح الإداري ليس علاجاً لسلبية إدارية فقط، بل له مضامين سياسية، واجتماعية واقتصادية.
- ارتباط الإصلاح بعملية التحول من وضعية لأخرى.

العناصر الإستراتيجية المتكاملة للإصلاح الإداري:

تتضمن أي إستراتيجية إصلاح إداري مناسبة لتطبيق أسس وعناصر متكاملة لضمان نجاحها وتقديم الخدمة الإدارية بأفضل أسلوب وبكفاية وفعالية عالية، وهذه العناصر حسب (شارف، ٢٠١٠، ١٠) هي:

١. الانطلاق من (التأكيد) على البديهيات والأساسيات التي تتصل بمفهوم الوظيفة العامة والموظف العام.
٢. تفعيل القوانين والمبادئ الموجودة التي تحكم شؤون الخدمة المدنية، والتي تتصل بأسس التعيين والترقية وتقويم الأداء، والمساءلة عن الأداء.
٣. التأكد من وضوح الأهداف والمبررات الموضوعية الخاصة بالأجهزة الإدارية للمسؤولين والعاملين على مختلف المستويات، وذلك انطلاقاً من تفهم التشريعات التي تحكم عمل هذه الأجهزة، وتوفير وصف وظيفي لكافة الوظائف.
٤. الالتزام بإتباع الشفافية والوضوح في عمل الأجهزة الإدارية، وتوفير حرية الوصول للمعلومات ولأفراد الجمهور والمهتمين.
٥. عمل المسوحات اللازمة والقيام بالجولات الميدانية للتعرف إلى مدى رضا الجمهور عن مستوى الخدمات.

٦. تمكين الموظفين من التصرف والقيام بالمبادرات الإدارية للتطوير من خلال اتباع أسلوب اللامركزية في الإدارة.

٧. مواكبة المستجدات المحلية والعالمية التي تؤثر على عمل الأجهزة الإدارية، والتي تستوجب إعادة النظر في الهياكل التنظيمية أو التشريعات التي تحكم العمل، أو أساليبه وطرقه وإجراءاته بما يساهم في تحسين الأداء.

في هذا السياق يقدم كل من (Osborne and Gaebler, 1992) من خلال كتابهما المشترك "إعادة الاختراع" المبادئ التي يجب أن تنطلق منها الحكومة في عملها وهي:

١. أن الحكومة ليست شراً لا بد منه كما يظن كثيرون، فهي ضرورية وأساسية ومهمة لكل المجتمعات المتحضرة.

٢. ليس العاملون في الحكومة أساس المشكلة في تراجع الإنتاج والخدمات، ولكن النظام الإداري هو السبب، والدليل أن كثيرين ممن يفشلون في عملهم في الإدارات الحكومية ينجحون في العمل في القطاع الخاص.

٣. إن حكومات عصر الصناعة بمركزيتها وبيروقراطيتها والتي تعمل بطريقة متشابهة، لا ترقى إلى مستوى التحديات والمتغيرات السريعة التي تواكب عصر المعلومات.

٤. إن المشكلة التي تواجهها الحكومة ليست بسبب الفكر الليبرالي التقليدي، ولا الفكر المحافظ التقليدي، وهي ليست متعلقة بتكثير الإنفاق أكثر أو تقليله، علينا أن نجعل الحكومات فعالة مرة أخرى وذلك بتجديدها.

٥. إن نجاح أي حكومة في مسعاها للتطور لا يأتي إلا من خلال هدفها الأسمى الذي تؤمن به تماماً والمتمثل بالعدالة وتكافؤ الفرص.

الجانب العملي للدراسة:

منهجية الدراسة:

لغرض إنجاز هذه الدراسة أستخدم المنهج الوصفي، وأسلوب المسح الميداني نظراً لملاءمته طبيعة البحث، ونظراً لقدرة هذا المقياس على التمييز بين الدرجات المختلفة من قوة الاتجاهات، ولسهولة فهمه من قبل لمستهلكين المراد قياس اتجاهاتهم (Kinnear and Taylor, 1987, 325)، فقد تم وصف الظاهرة قيد الدراسة ودرست الاختلافات في الاتجاه نحو الظاهرة.

وصف مجتمع الدراسة:

الجدول (٢)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	ثانوية فأقل	٢٠	١٢,٦
	بكالوريوس فأقل	١١١	٦٩,٨
	أعلى من بكالوريوس	٢٨	١٧,٦
سنوات الخدمة	٥ سنوات فأقل	٤٢	٢٦,٤
	٦ - ١٠ سنوات	٣٥	٢٢,٠
	١١ - ١٥ سنة	٤٢	٢٦,٤
	أكثر من ١٥ سنة	٤٠	٢٥,٢
الدرجة الوظيفية	مدير عام	٤	٢,٥
	مدير	٣٣	٢٠,٨
	رئيس قسم	٧٢	٤٥,٣
	رئيس شعبة	٥٠	٣١,٤
هل تعمل في مجال تخصصك	نعم	١٠١	٦٣,٥
	لا	٥٨	٣٦,٥
المجموع		١٥٩	٪١٠٠

أداة الدراسة:

صمم الباحثان الاستبانة، ووزعت على أفراد مجتمع الدراسة، والمكونة من موظفي الوزارات الحكومية في محافظة القدس حول موضوع: «الجهاز الإداري في مؤسسات السلطة الفلسطينية: الواقع ومقترحات الإصلاح»، وقد وزعت ٢٠٤ استبانة أعيد منها ١٥٩ استبانة، أي بنسبة ٧٨٪، وهي نسبة تصلح لتعميم النتائج، وقد تكونت الاستبانة من قسمين على النحو الآتي:

- القسم الأول: البيانات الشخصية، وهي مكونة من (٤) فقرات.
- القسم الثاني: محاور الاستبانة، وهي مكونة من محورين موضحين كالاتي:

■ المحور الأول: معوقات الإصلاح الإداري الحالي في وزارات السلطة الفلسطينية، وهو مكون من (٢١) فقرة.

■ المحور الثاني: مقترحات الإصلاح الإداري في وزارات السلطة الفلسطينية، وهو مكون من (٤٤) فقرة.

قياس صدق الاستبانة وثباتها (Cronbach's Alpha) :

لقياس صدق الاستبانة عُرِضت على عدد من المحكمين والأكاديميين ذوي الاختصاص والخبرة، ممن لهم دراية واطلاع بموضوع الدراسة، وقد قاموا بدراستها وتصويبها وتدقيقها ومراجعتها، حيث أخذ الباحثان بآراء المحكمين حتى صممت الاستبانة بشكلها النهائي. ومن ثم أجرى التحليل Reliability Analysis، وقيس ثبات الاختبار من خلال معادلة كرونباخ ألفا التي تشير إلى الصدق التكويني، أو ما يسمى بالتجانس الداخلي، وقد وجد أن قيمة ألفا للمحور الأول = (٩١,٢٪).

الجدول (٣)

نتائج معامل كرونباخ ألفا لثبات أداة الدراسة (الثبات الكلي)

البيان	عدد الحالات	عدد الفقرات	قيمة ألفا
الثبات الكلي	١٥٩	٢١	٩١,٢٪

أما قيمة ألفا للمحور الثاني فبلغت = (٩٦,٨٪)

الجدول (٤)

نتائج معامل كرونباخ ألفا لثبات أداة الدراسة (الثبات الكلي)

البيان	عدد الحالات	عدد الفقرات	قيمة ألفا
الثبات الكلي	١٥٩	٤٤	٩٦,٨٪

وكما كانت قيمة ألفا أعلى كانت الاستبانة أكثر ثباتاً في إعطاء نتائج جيدة لتحليل موضوع الدراسة. واتفق على أن قيمة ٠,٦ فأعلى تعد قيمة مقبولة لثبات الاستبانة (malhotra, 2007, p62).

ومن النتيجة التي حصلنا عليها فإن قيمة ألفا ممتازة، مما يدل على ثبات الاستبانة، وأنها تشير إلى الصدق التكويني للاستبانة أو ما يسمى بالتجانس الداخلي لفقرات الاستبانة.

المعالجة الإحصائية:

بعد جمع بيانات الدراسة راجعها الباحثان، وذلك تمهيداً لإدخالها إلى الحاسوب، وقد تم ذلك بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى أخرى رقمية، وذلك على جميع أسئلة الدراسة، وقد اختير سؤال الدراسة وفرضيته وحللت باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

١. أساليب الإحصاء الوصفي: كالتكرار والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية.

٢. قياس التجانس الداخلي (كرونباخ ألفا).

٣. تم اعتماد البرنامج الإحصائي (SPSS) من أجل عمل المقارنات المختلفة التي تبين بوضوح الفوارق، والتباين بين الأحداث المدروسة وهي (One Way ANOVA، واختبار L.S.D).

عرض نتائج الدراسة:

حتى يتم التعرف إلى طبيعة البيانات التي جُمعت، فإنه لابد من عرضها بشكل يتيح للدارس أن يتعرف إلى متغيراتها؛ لتساعده على فهم أكبر وأعمق لمجتمع الدراسة، حيث ستعرض النتائج من خلال جداول أعدت لهذا الغرض.

حُسب المتوسط المرجح لإجابات أفراد العينة على محور الدراسة الأول باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، وذلك من أجل معرفة اتجاه آراء المستجيبين (أفراد عينة الدراسة) وإجراء المقارنات المختلفة، حيث يعدّ مقياس ليكرت من أفضل الأساليب لقياس الاتجاهات، وذلك على النحو الآتي:

الجدول (٥)

الوزن	القيمة
١	غير موافق بشدة
٢	غير موافق
٣	محايد
٤	موافق
٥	موافق بشدة

وباعتماد المقياس التالي لحساب المتوسط المرجح:

(٦) الجدول

المستوى	المتوسط المرجح
ضعيفة جداً	من ١ - ١,٧٩
ضعيفة	من ١,٨٠ - ٢,٥٩
متوسطة	من ٢,٦٠ - ٣,٣٩
كبيرة	من ٣,٤٠ - ٤,١٩
كبيرة جداً	من ٤,٢٠ - ٥

◀ أولاً- الإجابة على سؤال الدراسة ومناقشته:

للإجابة عن سؤال الدراسة ستعرض في هذا القسم نتائج إجابات المبحوثين حول فقرات الاستبانة، وتحلل وتناقش من خلال الجدول الآتي:

• المحور الأول: هل هناك علاقة بين الواقع الإداري الحالي وعملية الإصلاح الإداري؟

(٧) الجدول

توجهات أفراد العينة حول المحور الأول

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	مستوى الرواتب الحالي مناسب.	٢,١٣	١,٠٣	ضعيفة
٢	لدي اطلاع على الأنظمة والقوانين الخاصة بالعمل الإداري	٣,٣٦	١,١٢	متوسطة
٣	تؤدي الأنظمة والقوانين إلى الإصلاح الإداري.	٣,٣٦	١,١٧	متوسطة
٤	نظام الترقيات المعمول به واضح وعادل.	٢,٤٧	١,٢٤	ضعيفة
٥	أسلوب الرقابة الخارجية والداخلية يناسب العمل الإداري.	٢,٦٢	١,٢٢	متوسطة
٦	يتم توظيف الموظفين الجدد حسب الأنظمة والقوانين.	٢,٧٣	١,٢٢	متوسطة
٧	نظام المتابعة الإدارية المعمول به في الوزارة مناسب.	٢,٧٥	١,١٩	متوسطة
٨	يشارك الموظفون في دورات تدريبية متخصصة.	٣,١٦	١,٢٤	متوسطة
٩	صلاحيات وواجبات كل موظف واضحة.	٢,٩٩	١,٣٠	متوسطة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١٠	يوجد في الهيكل التنظيمي مواصفات وظيفية محددة.	٣,١٦	١,١٢	متوسطة
١١	عملية اتخاذ القرارات تمر بخطوات عملية منظمة.	٢,٦٩	١,٢١	متوسطة
١٢	وسائل الاتصال في الوزارة مناسبة للعمل الإداري.	٣,٠٩	١,٠٨	متوسطة
١٣	أسلوب القيادة الإدارية يلائم طبيعة العمل الإداري.	٢,٩٧	١,١٤	متوسطة
١٤	نظام التأمينات المعمول به في السلطة مناسب.	٢,٧٦	١,١٤	متوسطة
١٥	يوجد موظفين في الوزارة بدون مهمات رسمية.	٣,٣٦	١,٣٣	متوسطة
١٦	يوجد تنسيق بين الوزارات في المهمات.	٢,٧٨	١,٠٤	متوسطة
١٧	يوجد عدالة في توزيع المهمات بين الموظفين.	٢,٣٦	١,١٤	ضعيفة
١٨	يوجد نزاهة وشفافية في العمل الإداري.	٢,٧١	١,٢٢	متوسطة
١٩	يوجد تخطيط استراتيجي لتنفيذ البرامج والأنشطة.	٢,٧٣	١,٠٩	متوسطة
٢٠	يشارك الموظفين في وضع خطط عمل الوزارة.	٢,٣٥	١,١٢	ضعيفة
٢١	أدخلت الوزارة تكنولوجيا المعلومات في عملها.	٣,٣٣	١,١٤	متوسطة
	الدرجة الكلية	٢,٧٢	١,١٧	متوسطة

يتضح من خلال الجدول (٧) أعلاه الذي يعبر عن مجموعة من المعوقات لعملية الإصلاح الإداري أن هذه المعوقات حصلت على درجات متقاربة بين ضعيفة ومتوسطة، أما بخصوص الدرجة الكلية لمتوسط إجابات المستقيين على أسئلة الدراسة فقد بلغت (٢,٧٢) وهي درجة متوسطة حسب المقياس المستخدم، وهذا يدل على أن مجمل المعوقات قد حصلت على معدلات متوسطة، وفيما حصلت مجموعة من المعوقات على درجة ضعيفة، أي أنها موجودة فعلاً وتسبب تحدياً وإعاقة للعمل الإداري الحكومي، وهذه الفقرات هي (١، ٤، ١٧، ٢٠)، ومع ذلك سيتم تحليل هذا المحور بناءً على البرنامج الإحصائي SPSS وإيجاد التباين الأحادي، وقيمة ألفا من أجل إثبات فرضية الدراسة أو رفضها، من خلال ربطها بالمتغيرات الديمغرافية التي لها تأثير على إجابات أفراد العينة.

• المحور الثاني: ما المقترحات لعملية الإصلاح الإداري في مؤسسات السلطة الفلسطينية؟

الجدول (٨)

توجهات أفراد العينة حول المحور الثاني

الرقم	الفقرات	%٠	%٢٠	%٤٠	%٦٠	%٨٠	%١٠٠	المتوسط الحسابي
١١	وضع برامج تدريب هادفة.	١,٣	٠,٦	٨,٢	٤,٤	٢٩,٥	٥٦	٥,٢٨٣٠٢
١٦	محاسبة الأشخاص الفاسدين.	٨,٢	١,٩	٣,٨	٣,٨	١٢,٥	٦٩,٨	٥,٢٠١٢٦
٢١	الأمانة في تقويم الموظفين.	٣,٨	٢,٥	٣,١	١٠,١	٢٥,٢	٥٥,٣	٥,١٦٣٥٢
١٠	إدخال تكنولوجيا المعلومات للوزارة.	١,٩	٣,٨	٥	١١,٩	٢٦,٥	٥٠,٩	٥,١٠٠٦٣
١٧	وضع برنامج زمني لعملية الإصلاح.	٣,٨	٠,٦	٧,٥	١٠,١	٢٦,٤	٥١,٦	٥,٠٩٤٣٤
٩	تطبيق مبدأ الكفاءة والخبرة.	٢,٥	٥	٦,٣	٦,٩	٢٥,٢	٥٤,١	٥,٠٩٤٣٤
١٥	مহারية الوساطة والمحسوبة.	٥,٧	٣,٨	٤,٤	٦,٩	٢٠,٧	٥٨,٥	٥,٠٨٨٠٥
٣٣	تشجيع المبادرات والابتكارات والإبداع.	٣,٨	٣,١	٤,٤	١٣,٨	٢٢	٥٢,٩	٥,٠٥٦٦٠
٢٠	السرعة في انجاز المعاملات.	٣,٨	٢,٥	٦,٣	٨,٨	٢٩,٥	٤٩,١	٥,٠٥٠٣١
٣٥	مكافأة الأداء الجيد.	٤,٤	٥	٥,٧	٧,٥	٢٣,٩	٥٣,٥	٥,٠١٨٨٧
٣٤	العمل بروح الفريق الواحد.	٣,٨	٣,١	٦,٣	١١,٣	٢٥,٨	٤٩,٧	٥,٠١٢٥٨
١٩	العدالة في توزيع الخدمات.	٤,٤	٣,٢	٦,٣	٩,٤	٢٨,٣	٤٨,٤	٤,٩٩٣٧١
٢٢	حل النزاعات والخلافات بين الموظفين.	٥	٣,٨	٥	٨,٨	٢٧,٧	٤٩,٧	٤,٩٩٣٧١
١٨	تشكيل جهاز خاص بالإصلاح الإداري في الحكومة.	٦,٩	١,٣	٨,٨	٥	٢٥,٨	٥٢,٢	٤,٩٨١١٣
٣٩	السرعة في محاسبة الفاسدين في المحاكم.	٣,٨	٥,٧	٩,٤	٦,٩	١٨,٩	٥٥,٣	٤,٩٧٤٨٤
٦	وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.	٦,٣	٦,٣	٥,٧	٦,٩	١٥,١	٥٩,٧	٤,٩٧٤٨٤
٢٣	توزيع الصلاحيات والمهام بين الموظفين.	٣,١	٢,٥	٨,٨	١٤,٥	٢٣,٣	٤٧,٨	٤,٩٥٥٩٧
٣٦	الاهتمام بالأبحاث والدراسات.	٣,١	٢,٥	٥	٢٢	٢٠,١	٤٧,٣	٤,٩٤٩٦٩
٣٧	وضع نظام خاص لشكاوى المواطنين.	٣,٨	٥	٥	٩,٤	٣٣,٤	٤٣,٤	٤,٩٣٧١١
٤٠	التشجيع على تحمل المسؤولية.	٣,١	٤,٤	١٠,٢	٩,٤	٣٠,٨	٤٢,١	٤,٨٦٧٩٢
٧	إعادة هيكلية الوزارة.	٤,٤	٦,٣	٩,٤	٩,٤	١٨,٩	٥١,٦	٤,٨٦٧٩٢
١٤	النزاهة والشفافية في عمل الوزارة.	٣,٨	٤,٤	١١,٩	٨,٢	٢٥,٢	٤٦,٥	٤,٨٦١٦٤

الرقم	الفقرات	%٠	%٢٠	%٤٠	%٦٠	%٨٠	%١٠٠	المتوسط الحسابي
٤٤	تفعيل دور المجتمع المحلي والمؤسسات المحلية.	٣,١	٥,٧	٣,٨	٢٢	٢٢	٤٣,٤	٤,٨٤٢٨٠
١٣	تفعيل دور أجهزة الرقابة.	٣,١	٤,٤	١١,٣	١٣,٢	٢٥,٢	٤٢,٨	٤,٨١١٣٢
٣٠	الأخذ بتطلعات الموظفين وحلها.	٦,٣	٧,٥	٧,٥	١٠,١	١٤,٥	٥٤,١	٤,٨١١٣٢
٣٨	تفعيل دور الإعلام في مجال الإصلاح الإداري.	٣	٤,٤	٨,٢	١٦,٤	٢٩,٦	٣٨,٤	٤,٧٩٨٧٤
٣١	الفصل بين الحياة السياسية والوظيفية.	٦,٣	٩,٤	٣,١	١٠,٧	٢٠,٨	٤٩,٧	٤,٧٩٢٤٥
٤١	المرونة والوضوح في الهيكل التنظيمي للوزارة.	٥,٧	٥,٧	٨,١	١٢,٦	٢١,٤	٤٦,٥	٤,٧٧٩٨٧
٢٧	استقطاب الكفاءات.	٦,٩	٦,٣	٥,٧	١٠,١	٢٥,٢	٤٥,٨	٤,٧٧٩٨٧
١٢	ممارسة القيادات العليا لدورها بكفاءة وفاعلية.	٦,٣	٦,٣	٧,٥	٩,٥	٢٤,٥	٤٥,٩	٤,٧٧٣٥٨
٣٢	إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات.	٣,٨	٥,٧	٦,٣	١٤,٥	٣٤	٣٥,٧	٤,٧٦٧٣٠
٢٤	التنسيق بين الوزارات في المهمات.	٣,١	٥	٨,٨	١٨,٩	٢٥,٢	٣٩	٤,٧٤٨٤٣
٤٣	إعادة تفعيل دور المجلس التشريعي.	٥	٥,٨	٩,٤	١٥,٧	٢٠,١	٤٤	٤,٧٢٣٢٧
٢٩	الأخذ بمبدأ الثواب والعقاب.	٥	٨,٨	٥	١٤,٥	٢٧,٧	٣٩	٤,٦٧٩٢٥
٤٢	عمل علاقة جيدة مع القطاع الخاص.	٣,٢	٩,٤	٥	١٧,٦	٣٠,٨	٣٤	٤,٦٥٤٠٩
٢٨	تفويض السلطات والصلاحيات.	٣,٨	١٢,٦	٦,٩	١٤,٥	٢٥,٨	٣٦,٤	٤,٥٥٣٤٦
٨	تشجيع الموظفين للتقاعد المبكر.	٨,٨	٩,٤	٤,٤	١٥,٢	٢٦,٤	٣٥,٨	٤,٤٨٤٢٨
٢٥	إحالة بعض الخدمات للقطاع الخاص.	٧,٥	١٦,٤	١٣,٢	١٧	٢٠,١	٢٥,٨	٤,٠٣١٤٥
٢٦	دمج بعض الوزارات.	١٤,٥	٩,٤	١١,٣	١٨,٩	١٨,٢	٢٧,٧	٤,٠٠٠٠٠
٢	تخفيض رواتب الدرجات العليا.	١٣,٨	١٥,٧	١١,٤	٨,٨	٢١,٤	٢٨,٩	٣,٩٤٩٦٩
٣	إلغاء بعض الوظائف.	١٣,٨	٢٢,٦	١١,٩	١٠,٨	٢١,٤	١٩,٥	٣,٦١٦٣٥
٥	عمل تنقلات في الموظفين بين الوزارات.	١٣,٨	٢٢	١٥,٧	١٢,٧	١٨,٢	١٧,٦	٣,٥٢٢٠١
١	وقف الوظائف الجديدة.	٢٣,٩	٢٠,١	١٨,٢	١٩,٥	١٠,٧	٧,٦	٢,٩٥٥٩٧
٤	تقليص أعداد الموظفين.	٣٠,٢	١٩,٥	١٠,١	٢٠,١	١٠,٧	٩,٤	٢,٨٩٩٣٧

يتضح من خلال الجدول أعلاه الذي يبين مجموعة من المقترحات لعملية الإصلاح الإداري في مؤسسات السلطة الوطنية، وقد أشتمل الجدول على ٤٤ مقترحاً للإجابة على فرضية الدراسة، حيث أعطيت نسب مئوية متفاوتة من (٠ - ١٠٠) تبعاً لدرجة الأهمية، وقد استخدم المتوسط الحسابي للفرقة بين المقترحات، وبناءً على إجابات أفراد عينة الدراسة فقد كانت المقترحات ذات الأهمية الكبيرة، والتي يرى المستقصون بأنها مقترحات تؤدي إلى عملية الإصلاح الإداري في مجال العمل الحكومي، وشملت أرقام الفقرات: (١١، ١٦، ٢١، ١٠، ١٧، ٩، ١٥، ٣٣، ٢٠، ٣٥، ٣٤) حيث حصلت على متوسط حسابي أكثر من ٥، في حين حصلت الفقرات: (٢، ٣، ٥، ٨، ٤) قد حصلت على أقل متوسطات حسابية، مما يعني أنها ليست ذات أهمية كبيرة في عملية الإصلاح الإداري.

◀ ثانياً- الإجابة على فرضية الدراسة:

لفحص صحة فرضية الدراسة التي تنص على: «لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) نحو المعوقات والتحديات لعملية الإصلاح الإداري في مؤسسات السلطة الفلسطينية تعزى لمتغيرات الدراسة»، أستخدم تحليل التباين الأحادي، (One Way ANOVA) تبعاً لمتغيرات الدراسة الأربعة، كما هو في الجدول (٩).

(٩) الجدول

نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق في المعوقات والتحديات لعملية الإصلاح الإداري في وزارات السلطة الفلسطينية، وفق متغيرات الدراسة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	الدلالة الإحصائية	قيمة "ف" Sig- Value
المؤهل العلمي	بين المجموعات	٩٣٢,٩٤٦	٢	٤٦٦,٤٧٣	٢,١٦٢	٠,١١٩
	داخل المجموعات	٣٣٦٥٨,٠١٠	١٥٦	٢١٥,٧٥٦		
	المجموع	٣٤٥٩٠,٩٥٦	١٥٨			
سنوات الخدمة	بين المجموعات	٣١٥,٠٨٦	٣	١٠٥,٠٢٩	٠,٤٧٥	٠,٧٠٠
	داخل المجموعات	٣٤٢٧٥,٨٧٠	١٥٥	٢٢١,١٣٥		
	المجموع	٣٤٥٩٠,٩٥٦	١٥٨			
الدرجة الوظيفية	بين المجموعات	١٧٥٥,٣١٣	٣	٥٨٥,١٠٤	٢,٧٦٢	٠,٠٤٤
	داخل المجموعات	٣٢٨٣٥,٦٤٣	١٥٥	٢١١,٨٤٣		
	المجموع	٣٤٥٩٠,٩٥٦	١٥٨			

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	الدلالة الإحصائية	قيمة "ف" Sig- Value
مجال التخصص	بين المجموعات	٨٨,١٠٨	١	٨٨,١٠٨	٠,٤٠١	٠,٥٢٨
	داخل المجموعات	٣٤٥٠٢,٨٤٨	١٥٧	٢١٩,٧٦٣		
	المجموع	٣٤٥٩٠,٩٥٦	١٥٨			

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة ألفا عند المتغيرات: (المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، ومجال التخصص) أكبر من القيمة المحددة في الفرضية $0,05$ ، مما يدعونا إلى قبول فرضية الدراسة، والقول بأنه «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0,05)$ نحو المعوقات والتحديات لعملية الإصلاح الإداري في مؤسسات السلطة الفلسطينية تعزى لمتغيرات الدراسة المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، ومجال التخصص»، بينما نجد أن قيمة ألفا أصغر من القيمة المحددة في الفرضية عند متغير الدرجة الوظيفية، مما يدعو إلى رفض الفرضية عند هذا المتغير، مما يعني أن أفراد عينة الدراسة قد اختلفت إجاباتهم باختلاف الدرجة الوظيفية، وقد يكون هذا الاختلاف الناتج في الإجابة بين فئتين من الفئات الأربع أو أكثر، ولمعرفة مصدر الاختلاف الناتج، فإنه يتوجب القيام بعمل اختبار أقل فرق ممكن (L.S.D) لمعرفة مصدر الاختلاف في إجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الدرجة الوظيفية كما هو في الجدول الآتي:

الجدول (١٠)

اختبار L.S.D حسب الدرجة الوظيفية

الدرجة الوظيفية أ	الدرجة الوظيفية ب	الفرق في المتوسط الحسابي	الدلالة الإحصائية
مدير عام	مدير	*٢٠,١٥٩٠٩	٠,٠١٠
	رئيس قسم	*٢٠,٧٣٦١١	٠,٠٠٦
	رئيس شعبه	*٢١,٦٧٠٠٠	٠,٠٠٥
مدير	مدير عام	- ٢٠,١٥٩٠٩*	٠,٠١٠
	رئيس قسم	٠,٥٧٧٠٢	٠,٨٥١
	رئيس شعبة	١,٥١٠٩١	٠,٦٤٤

الدرجة الوظيفية أ	الدرجة الوظيفية ب	الفرق في المتوسط الحسابي	الدلالة الإحصائية
رئيس قسم	مدير عام	٢٠,٧٣٦١١ - *	٠,٠٠٦
	مدير	٠,٥٧٧٠٢ -	٠,٨٥١
	رئيس شعبه	٠,٩٣٣٨٩	٠,٧٢٨
رئيس شعبه	مدير عام	٢١,٦٧٠٠٠ - *	٠,٠٠٥
	مدير	١,٥١٠٩١ -	٠,٦٤٤
	رئيس قسم	٠,٩٣٣٨٩ -	٠,٧٢٨

* يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في المتوسط الحسابي

نلاحظ من الجدول (١٠) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة من الذين درجتهم الوظيفية مدير أو مدير عام، أي أن إجابات الذين درجتهم الوظيفية مدير اختلفت عن إجابات أفراد العينة الذين درجتهم مدير عام. كما يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة من الذين درجتهم رئيس قسم مع الدرجات الوظيفية مدير عام ومدير، وكذلك يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة من الذين درجتهم رئيس شعبة مع الدرجات الوظيفية الأخرى، ويستدل من ذلك أن درجة مدير عام سبب وقوع قيمة ألفا أقل من ٥٪ ويعود ذلك إلى مجموعة من العوامل من أهمها: الثقافة العامة للمدير العام وأسلوب القيادة الإدارية، وقلّة عدد المديرين العاملين في مجتمع الدراسة، وموقع المدير العام في الهيكل التنظيمي.

هذه الاختلافات المذكورة كانت مؤشراً إحصائياً على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إستجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) حول المعوقات والتحديات لعملية الإصلاح الإداري في مؤسسات السلطة الفلسطينية، تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية مما يدعو إلى رفض الفرضية.

نتائج الدراسة:

تم تقسيم نتائج الدراسة إلى قسمين كما يأتي:

♦ القسم الأول: ويشمل الواقع والتحديات لعملية الإصلاح الإداري الحكومي:

١. يتضح من إجابات أفراد عينة الدراسة أن ما نسبته ٣٦,٥٪ من أفراد عينة الدراسة

لا يعملون في مجال التخصص العلمي لهم، وهذا يدل على سوء توزيع الموظفين على الوظائف الحكومية وعدم وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة.

٢. أما بخصوص الواقع والمعوقات فقد كان مستوى الرواتب الحالي وعدم وضوح نظام الترقيات الحالي وعدالته وسوء توزيع المهمات بين الموظفين ومشاركتهم في وضع خطط عمل الوزارة من أكبر المعوقات لعملية الإصلاح الإداري، حيث كانت استجابات أفراد العينة ضعيفة.

٣. كما أن باقي المعوقات المقترحة تشكل معوقاً لعملية الإصلاح الإداري، وقد جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة.

♦ القسم الثاني: يشتمل على مجموعة من المقترحات للإصلاح الإداري.

١. حصلت الفقرات: (١١، ١٦، ٢١، ١٠، ١٧، ٩، ١٥، ٣٣، ٢٠، ٣٥، ٣٤) على أعلى متوسطات حسابية، مما يدل على أهميتها الكبيرة بالنسبة لعملية الإصلاح الإداري. وتأتي كدرجة أولى لعملية الإصلاح الإداري.

٢. حصلت الفقرات: (٢، ٣، ٥، ١، ٤) على أقل المتوسطات الحسابية أو النسب المئوية، لذلك لا تعدّ داعمة بشكل رئيسي لعملية الإصلاح الإداري.

٣. فيما حصلت باقي الفقرات على نسب متوسطة وجيدة، وهي ذات أهمية لعملية الإصلاح الإداري، وتأتي في الدرجة الثانية كداعمة لعملية الإصلاح الإداري.

التوصيات:

١. ضرورة الأخذ بمبدأ التخصص عند شغل الوظائف الحكومية، وإجراء حركة تنقلات بين الموظفين كل حسب تخصصه.

٢. ضرورة تحرير الإدارة العامة من بعض المهمات للتخلص من المعوقات والتحديات التي تواجه عملية تطوير العمل الإداري الحكومي وإصلاحه، وذلك بإيجاد طرق مناسبة لتحسين سلم الرواتب والعدالة في الترقيات وتوزيع المهمات بين الموظفين بعدالة، وتفعيل مبدأ الإدارة بالأهداف، وذلك بإشراك الموظفين في وضع الخطط في عمل الوزارات.

٣. يلاحظ أن معظم القضايا التي تؤدي إلى فعالية أداء الموظفين متوسطة، لذلك نوصي بإيجاد آليات لتحسين العمل الإداري بشكل عام، وذلك باتباع إستراتيجية التركيز على النواحي الهيكلية والتنظيمية.

٤. ضرورة تبني مجموعة المقترحات من قبل السلطة العليا في الوزارات، والتي يمكن أن تؤدي إلى عملية الإصلاح في العمل الإداري، والتي أشار إلى أهميتها الكبيرة أفراد عينة الدراسة.
٥. ضرورة تبني القيادات السياسية مجموعة من الخطوات التي تؤدي إلى عملية الإصلاح الإداري، وتحديد جهاز حكومي خاص لتنفيذ، ومراقبة ومتابعة عملية الإصلاح الإداري.
٦. ضرورة الأخذ بمبدأ اللامركزية في العمل الإداري بتفويض الصلاحيات للموظفين، وإشراكهم في اتخاذ القرارات والخطط المستقبلية.
٧. العمل على استثمار الموارد البشرية بشكل جيد عن طريق وضع برامج تدريبية متخصصة وهادفة للموظفين في الوزارات الحكومية.
٨. ضرورة الإسراع في محاكمة الأشخاص الفاسدين وإنشاء محكمة متخصصة لذلك.
٩. تطبيق مبدأ الكفاءة والخبرة في التعيينات والترقيات والتقويمات للموظفين العموميين.

المصادر والمراجع:

أولاً- المراجع العربية:

١. أشرف، موسى: الإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية ودوره في تعزيز الحكم الرشيد، رسالة ماجستير منشورة، جامعة القدس، ٢٠١١م.
٢. الأيوبي، نزيه: الإصلاح الإداري والتطوير المؤسسي في العالم العربي في ظل التحديات الاقتصادية الجديدة، القاهرة، ١٩٩٥م.
٣. الباز، علي: أصول الإدارة العامة، الإسكندرية، دار الجامعات العربية، مطبعة الإشعاع الفنية، ١٩٩٠م.
٤. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي، تقرير التنمية الإنسانية العربية ٢٠٠٢م: خلق الفرص للأجيال القادمة، ٢٠٠٢م.
٥. أبو بكر، مصطفى: الإدارة العامة رؤية إستراتيجية لحماية الجهاز الإداري من التخلف والفساد، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٥م.
٦. البنك الدولي للإنشاء والتعمير، الدولة في عالم متغير، تقرير عن التنمية في العالم ١٩٩٧م، مؤشرات مختارة للتنمية الدولية، مركز الأهرام للترجمة والنشر، ١٩٩٧م.
٧. تيشوري، عبد الرحمن، الإصلاح الإداري في الدول النامية، مجلة المحور المتمدن، محور الإدارة والاقتصاد، العدد ٢٩٩١، ٢٠١٠م.
٨. الخضر، علي: نموذج مقترح للإصلاح الإداري في سوريا، بحث منشور، ٢٠٠٣م.
٩. خلوصي، يوسف: الإصلاح الإداري في الدول النامية، مؤتمر ساسكي ١٩٧١م، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، وثيقة رقم ١٤١، ١٩٧٣م.
١٠. خلوصي، يوسف: التنفيذ الفعال للإصلاح الإداري، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، قطاع البحوث والإعلام الإداري، وثيقة رقم ١٩، ١٩٧٣م.
١١. أبو الرب، محمود، وآخرون: آليات إصلاح الفساد الإداري والمالي والاقتصادي في مؤسسات السلطة الفلسطينية، رؤية المواطن الفلسطيني، جامعة النجاح، نابلس، ٢٠٠٧م.
١٢. رشيد، احمد: إدارة التنمية للدول النامية، القاهرة، مكتبة مدبولي، ١٩٨٥م.

١٣. السر، أيمن: واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، ٢٠٠٨م.
١٤. شارف، مصطفى: الإصلاح الإداري كمدخل في عملية التغيير، رسالة ماجستير منشورة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الجزائر، ٢٠١٠م.
١٥. شهاب، المقدم: تحديث الأنظمة واللوائح والإجراءات الإدارية بما يتفق مع المتطلبات المستجدة لتحسين الأداء الحكومي في اليمن، ٢٠٠٩م.
١٦. عباد، شرف: برامج الإصلاح الإداري ودورها في تنمية الموارد البشرية في مؤسسات وشركات القطاع العام والمختلط في اليمن في الفترة (١٩٩٠م - ٢٠٠٥م)، جامعة الخرطوم، السودان، ٢٠٠٧م.
١٧. عبد الحميد، طلعت: التنمية والإصلاح الإداري في الوطن العربي، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، المجلة العربية للإدارة، مج ٣، ع ٢، ١٩٧٩م.
١٨. عبده، نجلاء: تطور نظام شغل الوظائف العامة كمدخل لإصلاح الأداء الحكومي في مصر مع التطبيق على الهيئة القومية للبريد، رسالة دكتوراه منشورة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مصر، ٢٠٠٩م.
١٩. عبيد، عوني: واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٩م.
٢٠. العكش، فوزي: الإصلاح الإداري في الأردن، مجلة دمشق، مج ١٩، ع ٢، ٢٠٠٣م.
٢١. الفرجاني، عبد الفتاح: واقع واستراتيجيات الإصلاح والتطور الإداري ودورها في تعزيز أمن المجتمع الفلسطيني، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٨م.
٢٢. قبلاوي، تيسير: نحو إستراتيجية تطوير وإصلاح إداري أكثر فعالية في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني، رسالة ماجستير منشورة، جامعة القدس، ٢٠١١م.
٢٣. القريوتي، محمد: الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق، عمان، دار وائل للنشر، ٢٠٠١م.
٢٤. كشك، تغريد: نحو إصلاح إداري ناجح، دراسة منشورة، ٢٠٠٧م.
٢٥. المؤمن، قيس، وآخرون: التنمية الإدارية، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، ١٩٩٧م.

ثانياً المراجع الاجنبية:

1. Brundley Jeffery l. *Reinventing Government in the American States: Measuring and Explaining Administrative Reform*, *Public Administration Review*, vol, 59, Iss (1) : Jan- Feb1999.
2. Cooper, J. et. Al. *Public Administration for the Twenty First Century*. Fort Worth: Harcourt Brace College Publishers. 1998.
3. Gerald Caiden, *Administrative Reform*, Allan Lane, 1970.
4. Kinnear and Taylor, *Marketing Research: An Applied Approach*, New York: McGraw- Hill Book Company,1987.
5. Malhotra, narsh, *Marketing Research* , Pearson Education, Prentice-Hall Inc. New Jersey,2007.
6. Osborne and Gaebler: *Reinventing Government, How the entrepreneurial spirits is transforming the Public sector*, 1992.
7. Paule c. Light, *The Tides of Reform: Making Government Work*, 1949-1995, 1997.

العلاقة بين متغيرات الرضا ومتغيرات الأداء «دراسة ميدانية على العاملين في الإدارة الوسطى في المصارف التجارية الأردنية»*

د. عبد المعطي سليمان أبو الرب**
د. محمد فالح عبد الله***

* تاريخ التسليم: ٧ / ١٢ / ٢٠١٢م، تاريخ القبول: ٢٢ / ٤ / ٢٠١٣م.
** قسم التسويق/ جامعة الملك عبد العزيز/ جدة/ السعودية.
*** قسم إدارة الأعمال/ جامعة عمان الأهلية/ عمان/ الأردن.

ملخص:

هدف الدراسة إلى التعرف إلى متغيرات الرضا الوظيفي ومتغيرات الأداء، وتحديد أهم هذه المتغيرات وأهميتها النسبية والعلاقة بينهما، وكذلك تحديد مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الأداء.

ولتحقيق هذه الأهداف فقد صممت استبانة موجهة نحو المديرين العاملين في الإدارة الوسطى في المصارف التجارية الأردنية، وبعد تحليل البيانات، فقد توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروقات معنوية بين متغيرات الرضا الوظيفي ومتغيرات الأداء الوظيفي. كما توصلت إلى وجود علاقة قوية بين خصائص عينة الدراسة كمتغير وسيط، وبين متغيرات الاداء والرضا الوظيفي.

Abstract:

The study aimed to investigate job satisfaction and performance variables and to identify the most important ones and their relative importance and the relation between them. It also aims to identify performance and job satisfaction level

*To achieve these objectives, a questionnaire was designed directed to managers who work in middle management in Jordan commercial banks. After data analysis, **the study concluded the following:***

- ◆ *There is a significant difference between satisfaction variables and performance variables.*
- ◆ *There is a significant relation between sample's characteristics and job satisfaction variables.*
- ◆ *There is a relationship between sample's characteristics and job performance variables*

مقدمة:

من أهم عوامل نجاح العاملين في العمل، الرضا الوظيفي عن المهنة، كما يعدّ الرضا الوظيفي للعاملين من أهم مؤشرات نجاح المؤسسة سواء تجارية أم صناعية، حيث يمثل الرضا الوظيفي مجموع المشاعر والاتجاهات الإيجابية التي يبديها العاملون اتجاه المؤسسة.

من هنا اهتمت مدارس علم الإدارة المتلاحقة بدراسة العنصر الإنساني في تلك المؤسسات بصفته أهم عناصر العملية الإنتاجية، أصلاً، فهو وحده العنصر الذي يمتلك قدرات عالية على العطاء المتجدد، ويخترن طاقات كامنة تستطيع إدارة المؤسسة استغلالها الاستغلال الأمثل، إذا ما أحسنت معاملة أولئك العاملين، كبشر، فقامت بإجراء الدراسات العميقة لمعرفة سلوكيات أفراد ذلك العنصر ورغباته وعملت جهودها على إشباعها، وبذلك قدمت العديد من المدارس دوراً بارزاً في هذا المجال، وخاصة مدرسة العلاقات الإنسانية.

بناءً على ما تقدم تحاول هذه الدراسة الوصول إلى العناصر الرئيسية التي تحقق الرضا الوظيفي لدى العاملين ومعرفة أهم العوامل التي تؤثر في أدائهم، حيث إن معرفة مثل هذه العناصر سيساعد الإدارة على وضع السياسات واللوائح العمالية الفعالة واتخاذ القرارات المناسبة التي تسهم في تحقيق مستوى عالٍ من الرضا والأداء عند العاملين، مما يعود بالفائدة على تحقيق أهداف العاملين وأهداف المنظمة وتحقيق الفعالية الإدارية.

مشكلة الدراسة:

يمثل موضوع الرضا الوظيفي أبرز الموضوعات التي تعتنى بها الدراسات السلوكية في مجال الفكر الإداري، نظراً لعلاقته بالقوى العاملة التي تمثل أهم عناصر العملية الإنتاجية على الإطلاق، ولارتباطاته المباشرة بمعدلات الأداء.

والقطاع المصرفي في الأردن من أهم القطاعات الاقتصادية التي تركز على موضوع الرضا الوظيفي، من هنا فإن مشكلة الدراسة تتمثل في الاجابة عن السؤال الآتي:

ما العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء لدى العاملين في الإدارة الوسطى في المصارف التجارية العاملة في الأردن؟

أهمية الدراسة:

توضح المتابعة المعمقة للأدبيات في مجال الرضا الوظيفي أن هناك عدداً كبيراً من المتغيرات التي يحتكم إليها رضا العاملين وأدائهم في المنظمات المختلفة، كما أن هناك اختلافاً حول طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات، ودرجة أهميتها في ذلك.

تحاول هذه الدراسة أن تساهم في هذا الجدل الأكاديمي من خلال دراسة المتغيرات التي قدمتها النماذج والدراسات المختلفة بهدف اقتراح نموذج لآلية الرضا الوظيفي والأداء، وتحديد أهم المتغيرات في مجال الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي وأهميتها النسبية، وذلك بعد دراسة متغيرات الرضا ومتغيرات الأداء وتحليلها من خلال علاقتها بالخصائص البشرية لدى العاملين في الإدارات الوسطى في المصارف التجارية في الأردن.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يأتي:

١. تحديد مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الإدارة الوسطى في المصارف التجارية في الأردن.
٢. تحديد أهم المتغيرات المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى الإدارة الوسطى في المصارف التجارية في الأردن.
٣. تحديد أهم المتغيرات المؤثرة في أداء الإدارة الوسطى في المصارف التجارية في الأردن.
٤. تحديد الأهمية النسبية للمتغيرات المؤثرة في الأداء لدى الإدارة الوسطى في المصارف التجارية في الأردن.

حدود الدراسة:

الحدود الزمانية والمكانية: طبقت الدراسة على العاملين في الإدارة الوسطى في المصارف التجارية الأردنية، حيث تمت هذه الدراسة في عام ٢٠١١م - ٢٠١٢م.

الإطار النظري:

أولاً- الرضا الوظيفي:

إن الرضا ليس بالقضية الحديثة، بل هو مفهوم يتجدد بتجدد الحاجات، كما كان أساساً لنظريات الحفز التي كان أهمها نظرية سلم الحاجات لماسلو حيث تتمثل بضرورة

إشباع حاجة أساسية بالنسبة للفرد، وما إن يتحقق ذلك، تبدأ حاجة جديدة بالظهور، وبآلاتي يبدأ بالبحث عن وسيلة لإشباعها (العميان، ٢٠٠٥).

يعرف الرضا بأنه الاستجابات النفسية السلبية أو الإيجابية الصادرة عن العاملين تجاه جوانب عديدة مثل الأجور التي يتقاضاها العاملون، أو مدى رضاهم عن مهماتهم ومسؤوليتهم أو علاقاتهم برؤسائهم أو زملائهم (السعودي، ٢٠٠٥). كما يمكن تعريفه بشكل مختصر بأنه: قدرة الوظيفة التي يشغلها الموظف على تحقيق حاجاته المختلفة وإشباعها (الباحسين، ٢٠٠٧).

إن اتجاهات العاملين في المنظمة تتحدد بمدى ما يشعرون به تجاه المنظمة وهل يتم التعامل معهم على أنهم أعضاء فيها أم عاملون، لذلك كلما زاد رضاهم، كلما قلت احتمالية ردود أفعالهم السلبية (Naude et al. , 2002). كما أن رضا الزبائن الداخليين يؤدي إلى رضا الزبائن الخارجيين (Rafiq, M. & Ahmad, P. K. , 2000) لذا فإن التسويق الداخلي يؤدي دوراً أساسياً في رضا الزبائن من خلال العمل على تحقيق الرضا للعاملين وبآلاتي القيام بأعمالهم بجودة عالية خلال ممارستهم لعملهم (Zeithaml, A. Bitner, M. J. , 2006).

وقد أورد (Rafiq, M. & Ahmad, P. K. , 2000) أن التسويق الداخلي يمر بمراحل تبدأ بأهمها، التي تتمثل بالتحفيز والرضا الوظيفي، وقد أشار (Farzad, A. , 2007) إلى أن اعتبار مرحلة الرضا الوظيفي من أهم مراحل التسويق الداخلي، يعزى إلى وعي الإدارة بأثره على جودة الخدمة المقدمة للعملاء، مما أدى بالمنظمات لتبني مفهوم الرضا الوظيفي لتدفع موظفيها بالآتي لتقديم الخدمة بالجودة التي يتوقعها العميل. والمؤشرات المهمة لانعدام الرضا الوظيفي تكمن في تدني درجة ولاء الفرد لوظيفته ومدى مشاركته في العمل وعدم انسجامه مع زملائه في العمل من جهة، وعدم التقيد بتعليمات رؤوسيه وتوجيهاتهم من جهة أخرى، كما يؤدي عدم الرضا على انعدام ثقة الموظف بالمؤسسة، وعدم اعتزازه بانتمائه لها، وبآلاتي ينعكس ذلك كله على أدائه تجاه زبائن المؤسسة (حريم، ٢٠٠٤).

إن تحقيق الرضا لموظفي البيع ليس بالمهمة السهلة، حيث إنهم يواجهون العديد من للصعوبات في أعمالهم بدءاً من معالجة الأخطاء أو الصعوبات في الخدمة نفسها Techni-cal Faults وانتهاءً بمزاجيات وسلوكيات الزبائن المختلفة (Tansey et al. , 2004). من هنا تأتي أهمية تطبيق سياسات شاملة في التسويق الداخلي لتحقيق الرضا الوظيفي لهم.

يتضح مما سبق أن الإدارة هي أحوج ما تكون لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين لأنهم يمثلون المؤسسة اتجاه الجهات الخارجية، وبالأتي فإن ما يشعرون به اتجاه مؤسستهم أو إدارتهم أو حتى وظيفتهم، كله ينعكس سلباً أو إيجاباً على تعاملهم مع المجتمع الخارجي.

ثانياً - الأداء الوظيفي:

لقد زاد الاهتمام بموضوع الأداء الوظيفي لما له من أثر كبير على أداء المؤسسات وإنتاجها وخاصة المؤسسات التعليمية كالمدارس والكليات والجامعات وبالأتي أصبح موضوعاً يُبحث من قبل المتخصصين على الصعيدين العملي والنظري، كما أن نجاح المؤسسات الحديثة في تحقيق أهدافها يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة أداء الموارد البشرية العاملة بها، وهناك اتفاق بين صناع القرار على أن إدارة الموارد البشرية وتنميتها هو المدخل الأنجح لرفع كفاءة أداء هذه المؤسسات وتحسينها، بما يحقق الفاعلية الأعلى لها من ناحية، ورضا مواردها البشرية من ناحية أخرى (المجالي، ٢٠٠٤).

وعرف أرنولد وفيلدمان (Arnold & Feldman, 1983: 192) الأداء الوظيفي على "أنه حجم التأثير الإيجابي للأفراد تجاه أعمالهم في المؤسسات التي يعملون فيها".

أما جيفري (Jeffery) المشار إليه في الطراونة (٢٠٠٢) فقد تناول الأداء الوظيفي من جوانب عدة هي: الالتزام نحو المنظمة، والالتزام نحو العمل، والولاء للرؤساء، والأمانة، والدقة في المواعيد، وعلاقات العمل، والقدرة على الابتكار، والمعرفة بالعمل.

وعرف جامال (Jamal, 1995: 4) الأداء الوظيفي بأنه "نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح، ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة".

أما كود (Good, 1984: 575) فقد عرف الأداء الوظيفي بأنه: "الجهد الذي يقوم به الشخص لإنجاز عمل ما حسب قدرته واستطاعته". وعرفه مصطفى (٢٠٠٢) بأنه "بلوغ الفرد أو فريق العمل أو المنظمة للأهداف المخططة بكفاءة وفاعلية.

أما عبد المحسن (٢٠٠٢: ٣) فقد عرف الأداء الوظيفي بأنه: "المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها خلال فترة محددة"، وهذا المفهوم يدل على أنه يعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، ويربط بين أوجه الأنشطة بالأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

والأداء الوظيفي يعني مجموعة من أنماط السلوك الإداري ذات العلاقة المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهمّاته، وتحمل مسؤولياته، وهي تتضمن جودة الأداء، وكفاءة

التنفيذ، والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع باقي أعضاء المنظمة، وقبول مهمّات جديدة، والإبداع، والالتزام بالنواحي الإدارية في العمل والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفاعلية (سيزلاقي، ووالاس، ١٩٩١).

وفي ضوء ما تقدم يمكن القول: إن الأداء الوظيفي التزام عضو هيئة التدريس نحو الجامعة التي يعمل فيها، من حيث قيامه بالواجبات المنوطة به على أكمل وجه، وتحمله لمسؤوليات عمله التربوي والأكاديمي وحسن تنفيذه للمهام.

ويتكون الأداء من ثلاثة عناصر، كما أوردها موسى والصباغ (١٩٨٩) هي:

- ◆ الموظف: وما يمتلكه من معرفة ومهارة وقيم واتجاهات ودوافع خاصة بالعمل.
- ◆ الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وتحديات، وما تقدمه من فرص عمل.
- ◆ الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية التي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

مستوى الأداء الفردي يتفاعل مع جميع العوامل المؤثرة فيه، فيه متعددة، منها ما يتعلق بالفرد، ومنها ما يتعلق ببيئة العمل الداخلية، ومنها ما يتعلق ببيئة العمل الخارجية ومن أهم هذه العوامل:

- ◆ دافعية العاملين
- ◆ بيئة العمل
- ◆ المقدرّة على أداء العمل.
- ◆ إدراك الدور.

وإن كل عامل من العوامل لا يؤثر في الأداء بشكل مستقل، وإنما من خلال تفاعل المتغيرات مع بعضها بعضاً، وإن مستوى الأداء يكون نتيجة تفاعل تلك العوامل معاً، فإذا كانت العوامل إيجابية، فإن محصلة الأداء ستكون مرتفعة، أما إذا كانت العوامل السابقة جميعها متدنية، فإن محصلة الأداء ستكون منخفضة، وفي حال تدني دافعية الأفراد مع تمتعهم بدرجة عالية من القدرات، وتوافر بيئة مناسبة فإن الأداء سيكون متوسطاً (بارون، ١٩٩٩).

وأوضح الخطيب (٢٠٠١) أن تحسين مقدرة العاملين على أداء المهمات الموكلة إليهم بكفاءة وفاعلية لا يتحقق إلا من خلال الالتزام بمجموعة من المبادئ، وبالاتي فإن مبادئ

تحسين الأداء الوظيفي هي:

♦ التدريب: وهو عملية منظمة مستمرة محورها الفرد، تهدف إلى استخدام مجموعة من الأسس والمفاهيم والأساليب التي تحدث تغيرات سلوكية وفنية ومعلوماتية وذهنية يتطلبها الفرد أو الجماعة أو المنظمة، وتزيد من معدلات أداء الفرد والجماعة لأعمالهم.

♦ تحسين المناخ المادي للعمل: أي أن تعمل المنظمة على توافر الشروط المناخية المناسبة: (إضاءة جيدة، تهوية مناسبة، حرارة معتدلة. . .) ، التي تعمل على مساعدة العاملين على أداء أعمالهم، حيث إن هناك علاقة بين المناخ المادي الجيد والقدرة على أداء العمل.

♦ تحقيق التعاون: فمن خلال العمل الجماعي المتسم بروح الفريق الواحد سوف يسود التعاون، والذي يحفز العاملين على تنفيذ أعمالهم بشكل فاعل حيث يهيئ في المنظمة مناخاً تنظيمياً مفتوحاً يساعد على تحقيق الأهداف.

♦ الاستقرار الوظيفي: وهو عدم تكليف الشخص بمهام وظيفية جديدة وبشكل متكرر وسريع، وذلك أن بعضها يحتاج إلى وقت للتدريب والإتقان، ويحتاج إلى فترة من الزمن للتأقلم مع الوضع الجديد.

اقترح الزغول (٢٠٠١) مجموعة من الأفكار لتحسين الأداء الوظيفي للأفراد داخل المؤسسات التي يعملون بها أهمها ما يأتي:

١. تزويد المؤسسات الحكومية بالأجهزة والمعدات الحديثة.
٢. تعزيز المشاركة وتوزيع السلطة.
٣. التطبيق الموضوعي للحوافز لتحسين الأداء ومكافأة المتميز منه.
٤. الاعتماد على معايير موضوعية (كالكفاءة والتخصص) عند تعيين الموظفين.
٥. الاهتمام بتدريب العاملين بعد التعيين لتنمية مهاراتهم وتمكينهم من مواكبة التطورات المستجدة في مجال عملهم.

وللتحقق من أن الأداء الوظيفي والسير وفق ما خطط له لإنجاز الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، فلا بد من إجراء عملية التقويم، لما لها من مردود وفاعلية في زيادة دافعية العاملين اتجاه الأعمال التي يؤديونها، وتزويدهم بمعلومات عن الواقع الحالي يمكن الاستفادة منها، وتحديد إمكانيات التقدم التي يمكن البدء بها بناءً على المعلومات المتوافرة، ومعرفة نقاط القوة وتعزيزها، ومواطن الضعف والعمل على معالجتها وتحسينها (Settle, 1993).

ولتقويم الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات مبررات لخصها نيومان (Neumann, 2000) بما يأتي:

- ◆ توجيه عضو هيئة التدريس وإرشاده للأهداف العالمية والأنشطة التعليمية المختلفة.
- ◆ معرفة مدى تأثيره في المساقات الدراسية، وطرائق التدريس وتزويده بتغذية راجعة تسهم في تطوير أدائه، وزيادة فاعليته.
- ◆ تحديد جوانب القوة والضعف لدى عضو هيئة التدريس بهدف تعزيز جوانب القوة وتلافي وإصلاح الجوانب الضعيفة.
- ◆ التحديد الدقيق لمدى الالتزام والسير في تحقيق الخطط والأهداف.
- ◆ تحديد مدى حاجة أعضاء هيئة التدريس في الجامعة للتطوير والتدريب لتحسين الأداء.

الدراسات السابقة:

أجرى الحراحشة (٢٠٠٤) دراسة لبحث خصائص العمل وأثرها على دافعية العاملين في الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الوظيفة وقوة الحاجة إلى النمو، وإلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الوظيفة والرضا الوظيفي وإلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية، ولا سيما الراتب الإجمالي للوظيفة وبين مستوى الرضا عن العمل.

وفي دراسة قام بها (Zammuner And Ghali (2005) لدراسة الرفاه النفسي وتأثيره على التنظيم الانفعالي وعلاقته بتنظيم العمل. وجدت الدراسة بأن الجهد الانفعالي له ارتباط ذي دلالة إحصائية مع كل من الاحتراق النفسي ومستوى الرضا عن الحياة، مما يؤثر بشكل حاسم على الرضا الوظيفي للموظفين العاملين في القطاعات المختلفة التي تتعامل مباشرة مع الزبائن. وأن خصائص العمل لها علاقة قوية ومباشرة ومؤثرة على الإجهاد الانفعالي.

والدراسة التي قام بها (De Varo, Lee And Brookshire (2007) لتحليل نموذج خصائص العمل لمعرفة مدى إمكانية تطبيق هذا النموذج على المؤسسات الحديثة. من أهم النتائج التي تم التوصل إليها، تنوع المهّمات والاستقلالية الممنوحة للعاملين ترتبط ارتباطاً إيجابياً مع الإنتاجية وجودة المنتجات، وهناك استقلال مرتبط ارتباطاً إيجابياً مع الرضا الوظيفي.

وهناك البحث الذي قام به **Faraji, et. al (2008)** وزملاؤه لدراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي، وبين خصائص العمل على عينة من العاملين في أحد المستشفيات في إيران. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وخصائص العمل التي جاء بها نموذج خصائص العمل ما عدا بعد التغذية الراجعة، وإلى أن نموذج خصائص العمل كان قادراً على التنبؤ بمستويات الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة.

دراسة **Mohr, and Zoghi, (2006)** بعنوان "Is Job Enrichment Really Enriching?"

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مستوى الإثراء الوظيفي لمجموعة من الموظفين في عدد من المؤسسات الكندية، كما هدفت إلى التعرف إلى علاقة الإثراء الوظيفي برضا العاملين. وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج كان أهمها ما يأتي:

هناك نماذج مختلفة للإثراء الوظيفي في المؤسسات الكندية وهي:

- المشاركة في المعلومات، حلقات الجودة، التغذية الراجعة، برامج الاقتراحات.
- يؤدي الإثراء الوظيفي إلى زيادة رضا العاملين.
- يؤدي انخفاض الرضا الوظيفي إلى ارتفاع نسب الغياب، وانخفاض الإنتاجية، وزيادة التكاليف.

- هناك ارتباط وعلاقة قوية بين كل من: (برامج الاقتراحات، وتدوير العمل، والمشاركة في المعلومات، وفرق العمل، وحلقات الجودة، والتدريب) من جهة، وبين الرضا الوظيفي من جهة أخرى.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تنويع المهمّات والمهارات وزيادة أهميتها، وحصول الفرد على التغذية الراجعة حول أدائه التي تزيد الدافعية نحو الإنجاز وتؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي.

فرضيات الدراسة:

- الفرضية الأولى: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الرضا الوظيفي والاداء الوظيفي.
- الفرضية الثانية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات خصائص عينة الدراسة كمتغير وسيط ومتغيرات الرضا الوظيفي.
- الفرضية الثالثة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات خصائص عينة الدراسة كمتغير وسيط مع متغيرات الاداء الوظيفي.

مجتمع الدراسة وعينتها:

نبذة عن المصارف الأردنية:

نشأة المصارف التجارية الأردنية وتطورها:

إن العمل المصرفي في الأردن بدأ عند قيام المصرف العثماني بافتتاح أول فرع له في عمان العاصمة عام ١٩٢٥م، وسجل لدى وزارة العدلية بتاريخ ٣٠ آب ١٩٢٧.

وبقي المصرف العثماني يعمل وحيداً منذ تاريخ إنشائه وحتى عام ١٩٣٥، عندما قام المصرف العربي المحدود بفتح فرع له في عمان، وفي ١٤ أيار ١٩٤٩، قام المصرف البريطاني للشرق الأوسط بتسجيل أول فرع له في عمان. ودخل إلى ميدان العمل المصرفي في عمان مصرف الأمة العربية المحدود - شركة مساهمة فلسطينية مركزها القدس - الذي مارس نشاطه باعتباره أحد المؤسسات الفلسطينية التي انتقلت للعمل في الأردن بحكم اتحاد الضفة الغربية مع الضفة الشرقية عام ١٩٤٩. وانضم مصرف «باركليز» إلى المصارف التجارية العاملة رسمياً في المملكة الأردنية الهاشمية، واستمر في العمل إلى أن الغي تسجيله وصفت أعماله بمقتضى إعلان رسمي بتاريخ ٩ مارس ١٩٥٧ (محيسن: ٧١-١٩٩٤: ٧٠).

وفي عام ١٩٥٧م تحولت الشركة العقارية العربية إلى مصرف تجاري يعرف باسم «البنك العقاري العربي» يمارس الأعمال المصرفية العادية إلى جانب نشاطاته المتخصصة في حقل التمويل العقاري، وفي عام ١٩٥٦ تأسس البنك الأهلي الأردني، من هنا بدأت المصارف بالانتشار والتطور في الأردن إلى أن أصبح في السوق الأردني ٢٥ مصرفاً منهم ١٥ مصرفاً محلياً و ١٠ مصارف أجنبية. (جميعة المصارف الأردنية/ تقرير ٢٠١٢)

لتحقيق أهداف الدراسة اختير مجتمع الدراسة من المديرين العاملين في الإدارة الوسطى في البنوك التجارية الأردنية، لقد اقتصر نطاق الدراسة على هذه العينة نظراً لما تحتله الإدارة الوسطى من أهمية في أي منظمة من المنظمات، وبخاصة المنظمات المصرفية حيث تبدو بمثابة العمود الفقري فيها، كما بلغ عدد أفراد عينة الدراسة ٦٢٣ مديراً.

أساليب جمع البيانات:

لقد استخدمت الأساليب الإحصائية الآتية:

- المتوسطات الحسابية: استخدمت لتحديد متوسطات المتغيرات، وأي منها أكبر من الآخر، ويمكن ترتيب المتوسطات الحسابية تصاعدياً أو تنازلياً.

- t. test : يستخدم للمقارنة بين متوسطين، وتحديد فيما اذا كان هناك فرق معنوي بين المتوسطين، ويكون الفرق حسب مستوى المعنوية، عالي المعنوية أو منخفض المعنوية، وهذا يتحدد بمقدار الفرق بين المتوسطين.

- مربع كاي: يستخدم لقياس العلاقة الوصفية بين الرتب والصفات بين ظاهرين أو أكثر وتستخدم فيها التكرارات، ويظهر القياس فيها إذا كانت هناك علاقة بين الظاهرتين أو الصفتين أم لا.

نموذج الدراسة:

الشكل (١)

المتغير التابع	المتغير الوسيط	المتغير المستقل
الأداء الوظيفي	خصائص عينة الدراسة	الرضا الوظيفي
<ul style="list-style-type: none"> . الاستمتاع في أداء مهمّات العمل. . التعرف إلى شخصيات مرموقة في العمل. . قدرة المرؤوسين على استخدام تقنيات العمل. . توافر وسائل الاتصال في العمل . مدى توافر البدائل الوظيفية خارج المصرف. 	<ul style="list-style-type: none"> . العمر . المستوى العلمي. . سنوات الخبرة. . الدخل الشهري. . المستوى الوظيفي. 	<ul style="list-style-type: none"> . العلاقة مع الزملاء. . الفرص المتاحة لتطبيق افكار المدير. . مدى مساهمة الرئيس في حل مشكلات العمل. . مستوى الانجاز في العمل. . تفويض الرئيس سلطاته. . الاستقرار والامن الوظيفي. . أنظمة والإجراءات العمل. . وضوح أهداف العمل. . العلاقة مع الرئيس.

اختبار الفرضيات:

◀ الفرضية الأولى- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الرضا ومتغيرات الأداء

للتحقق من صحة الفرضية استخدم اختبار (T- Test) للتأكد من وجود فروق معنوية بين المتوسط الحسابي لإجابة أفراد العينة على متغيرات الرضا، وعددها (٣٨) متغيراً والمتوسط الحسابي لإجابة أفراد العينة على متغيرات الأداء وعددها (٢١) متغيراً. فقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين المتوسط الحسابي لمتغيرات الرضا والمتوسط الحسابي لمتغيرات الأداء وبهذا لم يتم إثبات الفرضية.

الجدول (١)

تحليل t- test لمتغيرات الرضا ومتغيرات الأداء

مستوى المعنوية	درجة الحرية	قيمة ت (t)	متغيرات الرضا متغيرات الأداء
٠,١١١	٩٩	-١,٦٠٩	

◀ الفرضية الثانية: هناك علاقات ذات دلالة إحصائية بين متغيرات خصائص عينة الدراسة ومتغيرات الرضا الوظيفي.

وللتحقق من صحة الفرضية الثانية فقد اعتمدت خصائص العينة والمتمثلة بالعمر، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة في العمل الإداري، والدخل الشهري الإجمالي والمستوى الوظيفي لتحديد أي من متغيرات الرضا الوظيفي ذي علاقة قوية ومعنوية بهذه الخصائص باستخدام معامل الارتباط (X^2) كاي تربيع من البرنامج الإحصائي SPSS، وقد أظهر التحليل وجود علاقة بين بعض متغيرات الرضا الوظيفي، وخصائص العينة كما هو مبين بالجدول الآتي (٢):

الجدول (٢)

تحليل كاي تربيع لمتغيرات الرضا مع خصائص العينة

مستوى المعنوية (Sig)	قيمة كاي تربيع (X^2)	المتغيرات
٠,٠١٣	٢٥,٣٥١	العمر مع العلاقة مع الزملاء بالمستوى الإداري الواحد
٠,٠٣٢	٢٢,٥٧٩	العمر مع الفرص المتاحة لتطبيق أفكارك ومقترحاتك
٠,٠١٥	٢٤,٩٠	العمر مع مدى مساهمة رئيسك في حل مشكلات العمل التي تواجهها
٠,٠٠١	٣٩,٠٣٤	المستوى التعليمي مع مستوى الإنجاز في عملك
٠,٠٢	٢٩,٥٦٣	المستوى التعليمي مع طريقة الرئيس في تفويض سلطاته
٠,٠٢٦	٢٨,٧٦٥	سنوات الخبرة مع العلاقة مع الزملاء بالمستوى الإداري الواحد
٠,٠٢٥	٢٨,٨٤٤	سنوات الخبرة مع الفرص المتاحة لتطبيق أفكارك ومقترحاتك
٠,٠٢٩	٣٣,٦٦١	الدخل الشهري مع العلاقة مع الزملاء بالمستوى الإداري الواحد
٠,٠١٧	٣٥,٦٧٣	الدخل الشهري مع الاستقرار والأمن الوظيفي
٠,٠٣٧	١٠,٢١٥	المستوى الوظيفي مع الأنظمة والإجراءات التي تتبعها الإدارة
٠,٠٠١	١٧,٧٥	المستوى الوظيفي مع وضوح أهداف العمل
٠,٢٣	٩,٥٠١	المستوى الوظيفي مع العلاقة مع الرئيس
٠,٠٥	٩,٤٩٢	المستوى الوظيفي مع العلاقة مع الزملاء بالمستوى الإداري الواحد
٠,٠١٦	١٢,١٨٩	المستوى الوظيفي مع الفرص المتاحة لتنمية مهاراتك وقدراتك الخاصة

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن هناك علاقة قوية بين العمر، وبين العلاقة مع الزملاء بالمستوى الإداري الواحد حيث بلغت قيمة (X^2) كاي تربيع (٢٥,٣٥١) ومستوى المعنوية (٠,٠١٣) ، وهذا يدل على وجود علاقة معنوية بمستوى عالٍ، أي كلما تقدم الإنسان بالعمر، كلما استطاع بناء علاقات قوية وحميمة مع زملائه بالمستوى نفسه لما يتمتع به من خبرات عالية أكسبته مهارات استطاع بوساطته إقامة علاقات قوية مع زملائه بالمستوى الإداري الواحد نفسه، حيث أظهرت لنا نتائج التحليل أن هناك علاقة قوية بين الخبرة والعلاقة مع الزملاء بالمستوى الإداري الواحد، فقد بلغت قيمة (X^2) كاي تربيع (٢٨,٧٦٥) ومستوى المعنوية (٠,٠٢٦) ، وهذا يدل على وجود علاقة معنوية قوية بين هذين المتغيرين، كما يلاحظ من التحليل الإحصائي أيضاً أن هناك علاقة قوية بين مستوى الدخل الشهري، وبين العلاقة مع الزملاء بالمستوى الإداري الواحد حيث بلغت قيمة (X^2) كاي تربيع (٣٣,٦٦١) ، ومستوى المعنوية (٠,٠٢٩) ، ويدل هذا على أن المديرين كبار السن وأصحاب الخبرات الطويلة يحصلون على دخل مرتفع، مما ينعكس على روحهم المعنوية إيجاباً، ويشعرون بالراحة النفسية، وهذا يمكنهم من إقامة علاقات طيبة مع زملائهم بالمستوى الإداري الواحد نفسه، كما أظهر التحليل الإحصائي أن هناك علاقة قوية بين المستوى الوظيفي، وبين العلاقة مع الزملاء بالمستوى الإداري الواحد، حيث بلغت قيمة (X^2) كاي تربيع (٩,٤٩٢) ومستوى المعنوية (٠,٠٥) وهذا يدل على وجود علاقة معنوية بمستوى جيد، كما يعبر ذلك عن أن الشخص كلما تبوأ مركزاً وظيفياً مرموقاً، كلما استطاع بناء علاقات جيدة مع زملائه حيث إن الذين يشغلون هذه المناصب أغلبهم من ذوي الخبرة الطويلة، فغالبية المديرين يتصرفون مع زملائهم كمديرين، أي أن سلوكياتهم وتعاملاتهم مع زملائهم في العمل يغلب عليها الاحترام والتقدير والتعاون كما أن هناك علاقة بين العمر والفرص المتاحة لتطبيق الأفكار والمقترحات، حيث بلغت قيمة (X^2) كاي تربيع (٢٢,٥٧٩) ومستوى المعنوية (٠,٠٣٢) ، وهذا يدل على أن هناك علاقة معنوية قوية، فكلما تقدم المدير في العمر، كلما كان محل ثقة الإدارة، حيث يعطى الفرصة لتطبيق أفكاره لما يتمتع به من خبرات في مجال العمر تساعد في التعامل مع معطيات العمل، فالمدير صاحب الخبرات الطويلة تمنحه الإدارة الفرصة لتطبيق أفكاره في العمل لما تشعر به من فائدة قد تعود على المنظمة، وهذا ما أظهرته نتائج التحليل الإحصائي بوجود علاقة قوية بين الخبرة، وبين الفرص المتاحة لتطبيق الأفكار والمقترحات حيث بلغت قيمة (X^2) كاي تربيع (٢٨,٨٤٤) ، ومستوى المعنوية (٠,٠٢٥) ، وهذا يدل على وجود علاقة قوية بين المتغيرين بمستوى عالٍ.

وتشير نتائج التحليل أيضاً إلى أن هناك علاقة قوية بين العمر، وبين مدى مساهمة الرئيس في حل مشكلات العمل، حيث بلغت قيمة (X^2) كاي تربيع (24,90) ومستوى المعنوية (0,015)، وهذا يدل على أن هناك علاقة معنوية عالية بين المتغيرين، فالرئيس غالباً ما يساهم في حل مشكلات العمل بطريقة ودية وباحترام مشاعر المديرين الذين يعملون تحت إمرته لكبر سنهم، ولشغلهم منصباً إدارياً عالياً، وهذا ينسجم مع عادات المجتمع الأردني التي تؤكد التعامل باحترام مع الأكبر سناً.

ومن النتائج التي أظهرها الجدول السابق يظهر أن هناك علاقة قوية بين المستوى التعليمي، وبين مستوى الإنجاز حيث بلغت قيمة (X^2) كاي تربيع (39,034) ومستوى المعنوية (0,001) وهذا يدل على أن هناك علاقة معنوية بمستوى عال، فكلما كان المديرين من حملة الشهادات الجامعية، وحاصلون على مستوى تعليمي متقدم، فإنهم يشعرون بالرضا عند إنجازهم الأعمال الموكلة إليهم.

كما تشير نتائج التحليل إلى أن هناك علاقة قوية بين المستوى التعليمي وطريقة الرئيس في تفويض سلطاته، حيث بلغت قيمة (X^2) كاي تربيع (29,063) ومستوى المعنوية (0,02)، وهذا يدل على أن هناك معنوية عالية، وإن دل هذا على شيء فعلى أن المديرين يفضلون أن يفوض الرئيس سلطاته في أثناء غيابهم لمن لديه مستوى تعليمي عالٍ أو حاصل على شهادات جامعية حيث ينعكس ذلك على رضا المديرين ويفضلون التعامل مع مثل هؤلاء الأشخاص المتعلمين، مما يدفعهم للتعاون معهم في أثناء غياب الرئيس، فمثل هذا التفويض لا يثير الأحقاد والمشاحنات في المنظمة، كما يحقق العدالة ويحفز العاملين للأداء الأحسن.

كما أظهر التحليل أن هناك علاقة قوية ومعنوية بين الدخل الشهري والاستقرار والأمن الوظيفي حيث بلغت قيمة (X^2) كاي تربيع (35,673) ومستوى المعنوية (0,017) وهذا يشير إلى أن هناك علاقة قوية بين المتغيرين، فالمديرون الذين يشغلون هذه المناصب ويحصلون على دخل شهري مناسب يشعرون بأنهم بحاجة إلى الاستقرار والأمن الوظيفي للمحافظة على وظائفهم التي هي عبارة عن المصدر الرئيس للدخل لهم فالوظيفة وما تحققة من عائد تعد من الأمور الأساسية التي توافر دخلاً للمديرين كموظفين، ولهذا يسعى المديرين للحفاظ على وظائفهم والاستقرار في عملهم.

ومن نتائج التحليل الإحصائي يظهر أن هناك علاقة قوية بين المستوى الوظيفي والأنظمة والإجراءات التي تتبعها الإدارة، حيث بلغت قيمة (X^2) كاي تربيع (10,215) ومستوى المعنوية (0,037)، وهذا يدل على أن هناك علاقة معنوية عالية بين المتغيرين

كما يشير إلى أن المديرين بحكم مناصبهم على اطلاع على الأنظمة والإجراءات التي تضعها الإدارة، ويعرفون مسبباتها ولذا فإنهم يعملون على تطبيقها والعمل بها.

كما بين الجدول إلى أن هناك علاقة قوية بين المستوى الوظيفي ووضوح أهداف العمل حيث بلغت قيمة (X^2) كاي تربيع (١٧,٧٥) ومستوى المعنوية (٠,٠٠١)، وهذا يدل على وجود علاقة معنوية وبين بمستوى عال بين المتغيرين، كما أنه يدل أيضاً على أن المديرين في الإدارة الوسطى في المصارف التجارية، وبشغلهم هذا المنصب الرفيع يشاركون في وضع الخطط المتعلقة بالعمل، مما يجعلهم على معرفة تامة بالهدف الذي يعملون من أجل تحقيقه، كما أنهم على معرفة بالأهداف العامة للمنظمة التي يعملون بها، ويعملون من أجلها وبما أنهم يشاركون في وضع الخطط والأهداف، فإنهم سيعملون على تنفيذها ومتابعتها.

كما بين التحليل الإحصائي إلى أن هناك علاقة قوية بين المستوى الوظيفي والعلاقة مع الرئيس، فقد بلغت قيمة (X^2) كاي تربيع (٩,٥٠١) ومستوى المعنوية (٠,٠٢٣) وهذا يشير إلى وجود علاقة معنوية قوية بين المتغيرين، حيث يدل على أن المديرين في هذا المنصب الإداري الكبير يقيمون علاقات طيبة مع رؤسائهم، فالموظف كلما كان مستوى التنظيمي عالياً في الهيكل التنظيمي، كلما استطاع إقامة علاقات طيبة مع رئيسه لما توافره هذه العلاقات من مناخ عملي مريح مما قد يكون له انعكاسات إيجابية على العمل. وأخيراً فقد أظهرت الدراسة أن هناك علاقة قوية بين المستوى الوظيفي، وبين الفرص المتاحة لتنمية مهارة المدير وقدراته فقد بلغت قيمة (X^2) كاي تربيع (١٢,١٨٩) ومستوى المعنوية (٠,٠١٦)، وهذا يشير إلى وجود علاقة معنوية بمستوى عال، كما أنه يدل على أنه كلما كان المنصب الإداري عالياً، فإن الإدارة تتيح لشاغل هذا المنصب الفرصة لتنمية مهاراته وقدراته، حيث إنهم يمارسون عملاً إدارياً قيادياً سواءً في إدارتهم، أو في الفروع التي يتولون إدارتها.

◀ الفرضية الثالثة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات خصائص عينة الدراسة كمتغير وسيط ومتغيرات الأداء.

وللتحقق من صحة الفرضية فقد اعتمدت خصائص العينة والمتمثلة بالعمر، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة في العمل الإداري، الدخل الشهري الإجمالي والمستوى الوظيفي لتحديد أي من متغيرات الأداء ذو علاقة قوية ومعنوية بهذه الخصائص باستخدام (X^2) كاي تربيع من البرنامج الإحصائي SPSS، وقد أظهر التحليل إلى أن هناك علاقة قوية بين بعض متغيرات الأداء وخصائص العينة كما هو مبين بالجدول الآتي (٣):

الجدول (٣)

تحليل كاي تربيع لمتغيرات الأداء مع خصائص العينة

المتغيرات	قيمة كاي تربيع (X^2)	مستوى المعنوية (Sig)
العمر مدع مدى الاستمتاع في العمل	٢٦,١٣٣	٠,٠١
العمر مع التعرف إلى شخصيات مرموقة من خلال عملك	٢١,٧٦٣	٠,٠٤
العمر مع قدرة مروؤسيك على استخدام تقنيات العمل	٣٤,٢٠٧	٠,٠٠١
العمر مع توافر وسائل الاتصال في العمل	٢١,٢٦٥	٠,٠٤٧
المستوى التعليمي مع مدى توافر البدائل الوظيفية خارج المصرف	٢٨,٥٣٦	٠,٠٢٧
سنوات الخبرة مع مدى الاستماع في العمل	٢٦,١٢٦	٠,٠٥
سنوات الخبرة مع التعرف إلى شخصيات مرموقة من خلال وظيفتك	٢٧,١٣٨	٠,٠٤
سنوات الخبرة مع قدرة مروؤسيك على استخدام تقنيات العمل	٢٧,٤٠٣	٠,٠٣٧
سنوات الخبرة مع توافر وسائل الاتصال في عملك	٣٣,٥٠٤	٠,٠٠٦
الدخل الشهري مع مدى الاستمتاع في عملك	٣٤,٩١٥	٠,٠٢١
الدخل الشهري مع توافر وسائل الاتصال في العمل	٣٣,٣٧٢	٠,٠٣١
المستوى الوظيفي مع مدى الاستمتاع في عملك	١٩,٨٩٢	٠,٠٠١
المستوى الوظيفي مع توافر وسائل الاتصال في العمل	١١,٨١٧	٠,٠١٩

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن هناك علاقة قوية بين العمر، ومدى الاستمتاع في العمل، حيث بلغت قيمة (X^2) كاي تربيع (٢٦,١٣٣) ومستوى المعنوية (٠,٠١)، وهذا يدل على وجود علاقة معنوية بمستوى عالٍ، أي أنه كلما تقدم الإنسان في العمر؛ وهو على رأس عمله كلما أصبح ملماً بمحتويات العمل وأصبح يتعامل مع مشكلات العمل بطريقة أفضل وإيجاد الحلول المناسبة لها مما، ينعكس على إنتاجيته انعكاساً إيجابياً، وهذا سوف يؤدي في النهائي إلى شعوره بالسعادة والاستمتاع في العمل. فكلما تقدم في العمر ازدادت خبراته وتجاربه، وأصبح على معرفة ودراية أكبر، فالخبرة في العمل تمكن الإنسان من الإلمام التام بعمله، وهذا يساعده في التعامل مع مشكلات العمر ببسر وسهولة وهدوء أعصاب، والذي بدوره ينعكس على مدى استمتاع الموظف في عمله حيث أثبت التحليل الإحصائي أن هناك علاقة معنوية جيدة بين سنوات الخبرة في العمل، الإداري مع مدى الاستمتاع في العمل حيث بلغت قيمة (X^2) كاي تربيع (٢٦,١٢٦) ومستوى المعنوية (٠,٠٥).

كما أثبتت نتائج التحليل إلى أن هناك علاقة قوية بين المستوى الوظيفي ومدى الاستمتاع في العمل حيث بلغت قيمة (X^2) كاي تربيع (١٩,٨٩٢) ومستوى المعنوية (٠,٠٠١) وهذا يشير إلى وجود علاقة معنوية بمستوى عال جداً بين المتغيرين، فكلما شغل الإنسان مركزاً وظيفياً عالياً، كلما انعكس عليه بالاستمتاع في هذا العمل لما يوفر له من مزايا عديدة منها الحصول على دخل مميز، حيث أثبتت نتائج التحليل أيضاً على أن هناك علاقة قوية بين الدخل الذي يحصل عليه المديرون وبين مدى الاستمتاع في العمل حيث بلغت قيمة (X^2) كاي تربيع (٣٤,٩١٥) ومستوى المعنوية (٠,٠٢١) وهذا يدل على وجود علاقة معنوية بمستوى عالٍ، فكلما زاد الدخل الذي يحصل عليه المديرون كلما انعكس ذلك عليهم بالشعور بالمتعة في العمل بما يوفر لهم مبلغاً من المال يساعدهم على الوفاء بالتزاماتهم وهذا سيؤدي في النهاية إلى انعكاس جيد على إنتاجهم. كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي إلى أن هناك علاقة قوية بين العمر، والتعرف إلى شخصيات مرموقة من خلال العمل حيث بلغت قيمة (X^2) كاي تربيع (٢١,٧٦٣) ومستوى المعنوية (٠,٠٤) ، وهذا يدل على وجود علاقة معنوية قوية، فكلما تقدم الإنسان بالعمر استطاع إقامة علاقات طيبة مع أبناء المجتمع، وخاصة مع الأشخاص الذين يتبوؤون مراكز متقدمة في المؤسسات العامة والخاصة في البلد، وهذا ما أيده التحليل الإحصائي الذي أثبت وجود علاقة قوية بين الخبرة والتعرف إلى شخصيات مرموقة من خلال العمل، حيث بلغت قيمة (X^2) كاي تربيع (٢٧,١٣٨) ومستوى المعنوية (٠,٠٤) ، وهذا يدل على وجود علاقة بمستوى أحسن بين المتغيرين، فالإنسان كلما زادت خبراته، كلما اكتسب مهارات أحسن في الاتصال مع الآخرين، وبناء علاقات طيبة معهم، وخاصة مع الأشخاص الذي يشغلون مناصب قيادية في مؤسسات البلد، وهذه العلاقات تنعكس على بناء سمعة جيدة للمنظمة وسط هذه الفئة من الناس، مما يمكن مديري الإدارات من إنجاز معاملات المصرف، التي لها علاقة مع منظمات هؤلاء الأشخاص بسرعة، وفي وقت قصير، مما يكون له أثر طيب على أداء هؤلاء المديرين. إن من نتائج التحليل وجود علاقة قوية بين العمر وقدرة المرؤوسين على استخدام تقنيات العمل حيث بلغت قيمة (X^2) كاي تربيع (٣٤,٢٠٧) ومستوى المعنوية (٠,٠٠١) ، وهذا يدل على وجود علاقة بمستوى عالٍ، فكلما تقدم المدير في العمر وتوافر معه عمال قادرين على استخدام تقنيات العمل بكفاءة، كلما كان أثر ذلك على نتائج العمل أفضل حيث يؤدي ذلك إلى إنجاز المعاملات في الوقت المناسب وبدقة عالية، وهذا ما أيده التحليل في جانب آخر، حيث أظهر وجود علاقة قوية بين سنوات الخبرة وقدرة المرؤوسين على استخدام تقنيات العمل حيث بلغت قيمة (X^2) كاي تربيع (٢٧,٤٠٣)

ومستوى المعنوية (٠,٠٣٧) وهذا يدل على وجود علاقة بمستوى عالٍ بين المتغيرين، فمع مرور الزمن وازدياد خبرات المديرين في العمل وتوافر طاقم وظيفي يعمل معهم قادر على استخدام تقنيات العمل بكفاءة فإن ذلك سيكون له أثر حسن على مجمل الأداء، فالمديرون كبار السن وأصحاب الخبرات الكبيرة يدركون أن أداء إدارتهم سيتأثر في النهاية بما يقدمه مرؤوسوهم من أعمال وأن هذه الأعمال ستتأثر سلباً أو إيجاباً بمقدرة هؤلاء المرؤوسين على استخدام تقنيات العمل المتوافرة.

كما أظهر التحليل أن هناك علاقة قوية بين عمر المدير، وتوافر وسائل الاتصال في العمل حيث بلغت قيمة (X^2) كاي تربيع (٢١,٢٦٥) ومستوى المعنوية (٠,٠٤٧)، وهذا يدل على وجود علاقة جيدة بين المتغيرين، فكلما تقدم الإنسان في العمر وتوافرت له وسائل الاتصال اللازمة، كلما ساعده ذلك على إنجاز عمله بسرعة، وفي الوقت المناسب، وكلما وفر عليه جهداً كبيراً فتوافر وسائل الاتصال تتيح للمدير الاتصال مع العاملين معه متى شاء دون أن يبذل مجهوداً بندياً لمتابعة أعمال مرؤوسيه كما تتيح له الاتصال مع المتعاملين كافة مع المصرف، ومن لهم علاقة به، وهذه النتائج تؤيدها نتائج التحليل الإحصائي التي أظهرت وجود علاقة بين خبرة المدير وتوافر وسائل الاتصال في العمل، حيث بلغت قيمة (X^2) كاي تربيع (٣٣,٥٠٤) ومستوى المعنوية (٠,٠٠٦)، وهذا يدل على وجود علاقة بمستوى عالٍ، فكلما زادت خبرات المدير، كلما زادت قدرته على الاتصال في العمل ومكوناته، التي تساعده على متابعة أعماله، حيث إن طبيعة عمله كمدير مسؤول عن نتائج إدارته تتطلب توافر وسائل اتصال مناسبة إليه، وهذا ما أيده التحليل بوجود علاقة قوية بين متغير المستوى الوظيفي وتوافر وسائل الاتصال للمدير في العمل حيث بلغت قيمة (X^2) كاي تربيع (١١,٨١٧) ومستوى المعنوية (٠,٠١٩) وهذا يدل على وجود علاقة قوية بين المتغيرين، فالمنصب الإداري المتقدم يتطلب وسائل اتصال مناسبة تعينه على القيام بعمله وبناء علاقات مع الآخرين، لما يتطلبه هذا العمل من متابعة مستمرة مع العاملين داخل المصرف أو مع الجمهور خارج المصرف، كما أظهر التحليل أن هناك علاقة قوية بين الدخل الشهري وتوافر وسائل الاتصال في العمل، حيث بلغت قيمة (X^2) كاي تربيع (٣٣,٣٧٢) ومستوى المعنوية (٠,٠٣١)، وهذا يدل على وجود علاقة بمستوى عالٍ بينهما، فكلما ازداد دخل المدير، كلما تطلب توافر وسائل الاتصال اللازمة، حيث إن المديرين ذوي الدخل العالية قد يكونون من المديرين ذوي المراكز الأكثر أهمية في المصرف والخبرات الطويلة، ومن هم في عمر متقدم. كما أن توافر وسائل الاتصال تمكن جمهور المتعاملين مع المصرف من الاتصال مع المديرين في الوقت المناسب ومتابعة معاملاتهم، وإنجازها في أقصر مدة، وبمجهود

أقل مما يشجع هؤلاء المتعاملين للاستمرار في التعامل مع المصرف، وإعطاء سمعة جيدة عنه، مما قد يكون له نتائج حسنة على أداء المديرين ومنظماتهم. كما يشير الجدول السابق إلى وجود علاقة قوية بين العمر وتوافر صندوق ادخار حيث بلغت قيمة (X^2) كاي تربيع (٢٣,٠٢٦) ومستوى المعنوية (٠,٠٢٨) فكلما تقدم المدير في العمر وقارب على سن التقاعد، كلما اهتم بالحصول على مبلغ من المال يساعده على تدبير شؤون حياته، ويهتم المديرون بمدى توافر صندوق ادخار في المنظمات كإحدى هذه الوسائل التي يمكن أن توافر الضمان والأمان للمستقبل، فالمدير يعرف أن إحالته للتقاعد تعني انقطاع جزء كبير من إيراداته وأن ما يوفره صندوق الادخار من المال تساعده على تلبية حاجاته المستقبلية، وتوافر له الاستقرار النفسي، ومن نتائج التحليل وجود علاقة قوية بين المستوى التعليمي للمدير، ونسبة الراتب إلى حجم العمل الذي يؤديه حيث بلغت قيمة (X^2) كاي تربيع (٢٨,٥٩٢) ومستوى المعنوية (٠,٠٢٧)، وهذا يدل على وجود علاقة بمستوى عالٍ بينهما، فكلما زاد المستوى التعليمي للإنسان، فإنه يطمح للحصول على راتب يتناسب وحجم العمل الذي يؤديه، ويوازي الجهد الذي يبذله فالمدير المتعلم عادة ما يعتقد أنه يقدم عملاً وجهداً مميزاً إذا قورن بالأعمال التي يقدمها زملاؤه الذين لا يحملون المؤهل نفسه لذا فإنه يطمح عادة في الحصول على عائد يتناسب وحجم هذا العمل المقدم.

كما أظهر التحليل وجود علاقة قوية بين المستوى التعليمي ومدى توافر البدائل الوظيفية خارج المصرف حيث بلغت قيمة (X^2) كاي تربيع (٢٨,٥٣٦) ومستوى المعنوية (٠,٠٢٧) وهذا يدل على وجود علاقة قوية بين هذين المتغيرين. حيث إن أغلبية المديرين هم من حملة الشهادات الجامعية، وأنهم يدركون أن فرص العمل خارج المصرف ضعيفة لما تعانيه البلد من بطالة بلغت نسبتها ١٣,٧٪ سنة ٢٠٠٠م حسب تقرير دائرة الإحصاءات. إن ضعف توافر البدائل الوظيفية خارج المصرف أمام المديرين يشجعهم ويدفعهم للتمسك بعملهم والاهتمام به مما قد ينعكس على أدائهم بطريقة أفضل.

لقد أظهرت الدراسة أن هناك علاقة معنوية بين خصائص العينة ومتغيرات الأداء (مدى الاستمتاع في العمل، التعرف إلى شخصيات مرموقة من خلال الوظيفة، وقدرة المرؤوسين على استخدام تقنيات العمل، وتوافر وسائل الاتصال في العمل، وتوافر صندوق ادخار، ومدى تناسب الراتب مع حجم العمل، ومدى توافر البدائل الوظيفية خارج المصرف).

النتائج والتوصيات:

النتائج:

اظهرت نتائج تحليل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية سواء المتعلقة منها بالرضا أو الأداء الوظيفي، وباستخدام الأسلوب الإحصائي لتحديد اذا كان هناك فروقات معنوية بين متغيرات الرضا، ومتغيرات الأداء حيث أظهر التحليل عدم وجود فروقات معنوية بين هذه المتغيرات، كما تم التوصل إلى أن هناك مجموعة من متغيرات الرضا لها علاقة قوية بهذه الخصائص:

١. العلاقة مع الزملاء بالمستوى الإداري الواحد.
 ٢. الفرص المتاحة لتطبيق افكار ومقترحات المدير.
 ٣. مدى مساهمة الرئيس في حل مشكلات العمل التي يواجهها مرؤوسيه.
 ٤. مستوى الانجاز في العمل.
 ٥. طريقة الرئيس في تفويض سلطاته.
 ٦. الاستقرار والأمن الوظيفي.
 ٧. الأنظمة والإجراءات التي تتبعها الإدارة.
 ٨. وضوح أهداف العمل.
 ٩. العلاقة مع الرئيس.
 ١٠. الفرص المتاحة لتنمية مهارات وقدرات المدير
- كما تم التوصل إلى أن هناك متغيرات من متغيرات الأداء لها علاقة قوية ومعنوية بهذه الخصائص ومن هذه المتغيرات هي:

١. مدى الاستمتاع في أداء المهمّات في مجال العمل.
٢. التعرف إلى شخصيات مرموقة من خلال العمل.
٣. قدرة المرؤوسين على استخدام تقنيات العمل.
٤. توافر وسائل الاتصال في العمل.

٥. وفر صندوق ادخار في العمل.

٦. تناسب الراتب مع حجم العمل الذي يؤديه المدير.

٧. مدى توافر البدائل الوظيفية خارج المصرف.

التوصيات:

١. أن الأنظمة والإجراءات الادارية تعدّ من العناصر المهمة في تحقيق الرضا الوظيفي، فكلما كانت هذه الأنظمة والإجراءات واضحة ومرنة، كلما ساعدت على انسياب العمل بيسر وسهولة، وكلما كانت معقدة، كلما انعكس ذلك على العمل سلباً.

٢. تحديد وتوضيح الأهداف لمديري الإدارات تعدّ من الأمور المهمة في تحقيق الرضا لديهم ، هذا يسهل عليهم تحديد الأساليب والوسائل اللازمة لتحقيق تلك الأهداف ، ويبعدهم عن اتخاذ القرارات التي قد لا تكون في مصلحة منظماتهم، كما أنها تبعدهم عن الدخول في مشكلات مع الإدارة، وخاصة عند اتخاذ قرارات لاترضى عنها، فعلى الإدارات الوسطى تحقيقها.

٣. إحساس العاملين بانهم يقدمون إنجازات كبيرة للمنظمة، هذا يزيد من مستوى الرضا، على الإدارات المصرفية، أن تراعي هذه الإنجازات وتعطيها أهمية كبيرة.

٤. تدريب العاملين على استخدام وسائل تقنية متطورة تعدّ من الأمور المهمة التي تساعد على كيفية استخدام ذلك واستثماره للارتقاء بأدائهم وأداء منظماتهم.

٥. أن يتم إجراء المزيد من الدراسات لظهور العلاقة بين الرضا والأداء في المستويات الإدارية الأخرى لما لها من الأهمية في مجال المصارف التجارية. لأن هذه الدراسة تناولت شريحة واحدة تمثل قطاعاً واحداً من العاملين في هذا القطاع.

المصادر والمراجع:

أولاً- المراجع العربية:

١. الباحثين، سامي، (٢٠٠٧)، «الرضا الوظيفي لمندوبي المبيعات في القطاع الخاص السعودي: دراسة ميدانية على منظمات القطاع الخاص بالمنطقة الشرقية»، المجلة العربية للعلوم الإدارية، ١٤ (١٢)، ٢٣٧ - ٢٦٤.
٢. بارون، خضر عباس (١٩٩٩). "دراسة الفرق بين الجنسين في الضغوط الناجمة عن أدوار العمل". المجلة التربوية، المجلد ١٣، العدد ٥٢، ص٧٦، جامعة الكويت، الكويت.
٣. الحراحشة، محمد والهيدي، صلاح الدين، (٢٠٠٦). "أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية"، دراسات، ٢٣ (٢)، ٢٤٠ - ٢٦٠.
٤. حريم، حسين، (٢٠٠٤)، السلوك التنظيمي. (ط ١)، عمان: دار زهران للنشر.
٥. الخطيب، أحمد (٢٠٠١)، الإدارة الجامعية دراسات حديثة، إريد: مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع.
٦. الزغول، باسم محمد حسن (٢٠٠١). العلاقة بين خصائص الهيكلية والأداء في الجهاز الحكومي الأردني (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الأردنية: عمان، الأردن.
٧. السعودي، موسى أحمد، (٢٠٠٥)، "العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية"، دراسات، ٣٢ (١)، ١٠٠ - ١١٤.
٨. سيزلاقي، أندرودي، ووالاس، مارك جي (١٩٩١). السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة أبو القاسم، جعفر، الرياض: معهد الإدارة العامة.
٩. الطراونة، محمد أحمد (٢٠٠٢). "إدارة الوقت والأداء الوظيفي، دراسة تحليلية مقارنة"، مؤتة للبحوث والدراسات سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد الخامس عشر، العدد الأول، ص٦٣ - ٩٥.
١٠. عبد المحسن، توفيق (٢٠٠٢). تقييم الأداء مدخل جديد لعالم جديد، القاهرة: دار النهضة العربية.

١١. العميان، محمود سلمان، (٢٠٠٥) ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، (ط٣) ، عمان: دار وائل للنشر.

١٢. المجالي، فايز محمد (٢٠٠٤) . درجة تأثير الضغوط الاجتماعية في عملية اتخاذ القرار في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر متخذي القرار وعلاقتها بأدائهم الوظيفي (أطروحة دكتوراه غير منشورة) جامعة عمان العربية للدراسات العليا: عمان، الأردن.

١٣. مصطفى، أحمد سيد (٢٠٠٢) . إدارة البشر الأصول والمهارات، القاهرة: دار النهضة للنشر.

١٤. موسى، محمود، والصبغ، زهير (١٩٨٩) . إدارة الأداء، الرياض: الإدارة العامة للنشر.

ثانياً المراجع الأجنبية:

1. arnold. H. J & Feldman. D. C. (1983) . *Organizational Behavior*, New York: McGraw- Hill Book Co.
2. Farzad, A., (2007), "The Effect of Internal Marketing on the Organizational Commitment": an Investigation among State- owned banks in Isfahan, (Electronic Version) , Retrieved on 10/ 12/ 2007.
3. Good, C. V. (1984) . *Dictionary of Education*. 3rd ed, New York: McGraw-Hill Book Co.
4. Jamal. M. (1995) . *The Relationship of Job Performance, A study of Managers and Workers, Human Relations, Journal of Applied Research*, Vol (38) , No. (5) , p. (22) .
5. Naude P. , Desai J. and Murphy, J. , (2003) , "Identifying the determinants on internal marketing orientation" (Electronic Version) . *European Journal of Marketing*, 37 (9) , 1205- 1220, Retrieved on 19/ 12/ 2007.
6. Neumann. R. (2000) . *Evaluation in Higher Education*, London: Macimillan Company.
7. Rafiq M. and Ahmed P. K. , (1993) . "The scope of internal marketing defining the boundary between marketing and human resource management" (Electronic Version) . Retrieved on 22/ 1/ 2008, *Journal of Marketing, Management*, 9, 219- 232.

8. *Settle. K. (1993) . "A Study of Superintendent and Principal Perception of Selected Criteria for Evaluation High School Principals, Dissertation Abstracts International, Vol. 54, No. 9, A5419.*
9. *Tansey, L. , McHugh, E. and McGrath, E. , (2004) , "The Role of Internal Marketing in the Motivation of High Contact Service Employees".*
10. *Zeithaml, A. , Bitner, M. J. and Gremler, D. , (2006) , Service Marketing Integrating Customer Focus Across the Firm. New York: McGraw- Hill.*

الأنماط القيادية السائدة لدى المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل وأثرها على تنمية التفكير الإبداعي للمرؤوسين*

د. سمير سليمان الجمل**

* تاريخ التسليم: ٢١ / ٤ / ٢٠١٣م، تاريخ القبول: ٢٢ / ٥ / ٢٠١٣م.
** أستاذ مساعد/ مديرية التربية والتعليم/ جنوب الخليل.

ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى الأنماط القيادية السائدة لدى المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، وأثرها على تنمية التفكير الإبداعي لدى المرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظة، وفقاً لمتغيرات عدة هي: الجنس والمسمى الوظيفي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمديرية التي يعمل بها المرؤوس. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّن مجتمع الدراسة من (٣١٨) مرؤوساً/ة يعملون في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، ولأغراض جمع البيانات أُستخدمت استبانتان: الأولى لقياس الأنماط القيادية، وتكوّنت من (٤٠) فقرة، والثانية للتفكير الإبداعي، وتكوّنت من (٤٠) فقرة أيضاً، وبلغ حجم العينة الدراسية (٢٢٪) من حجم المجتمع الكلي. وقد بينت نتائج الدراسة أن الأنماط القيادية السائدة لدى المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل كانت على الترتيب: النمط الديمقراطي، يليه النمط الأوتوقراطي، وأخيراً النمط التسببي، وأشارت نتائج الدراسة أيضاً إلى أن درجة التفكير الإبداعي لدى المرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل كانت متوسطة، وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التفكير الإبداعي لدى المرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغيرات (الجنس والمسمى الوظيفي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمديرية)، كما أشارت النتائج إلى وجود ارتباط ضعيف ما بين الأنماط القيادية السائدة لدى المسؤولين ودرجة التفكير الإبداعي لدى المرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل. وقد خرجت الدراسة بعدد من التوصيات.

الكلمات المفتاحية: النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط التسببي، المسؤولين، المرؤوسون، التفكير الإبداعي.

Abstract:

This study aimed at identifying the prevailing leadership styles among officials in the directorates of education in Hebron Governorate, and its impact on the development of creative thinking among subordinates according to several variables; gender, job title, qualification, years of experience, and the directorate where a subordinate works. The descriptive analytical method was used in this study, and number of population was 318 subordinates work in different directorates of education in Hebron. Two questionnaires were used for the purpose of collecting data. The first questionnaire was for "styles of leadership" consists of 40 statements. The second one was for "creative thinking", consists of 40 statements, too. The sample of the study was 22% of the whole population.

Results indicated that the prevailing leaderships among subordinates were respectively; the democratic style, autocratic style and permissive style. Results also showed that the degree of creative thinking among subordinates was medium and showed that there were no significant differences in the degree of creative thinking among subordinates due to gender, job title, qualification, years of experience and the directorate where a subordinate works.

Results also indicated that there was a weak correlation between prevailing leadership styles and creative thinking degree among officials in the directorates of education in Hebron Governorate. The study came out with several recommendations.

Keywords: *Democratic style, autocratic style, permissive style, officials, subordinates, creative thinking.*

مقدمة:

هو عصر جديد يمكن وصفه بعصر الإبداع والمجتمعات المبدعة، يلفت إليه الأنظار وتتسارع خطوات الدول المتقدمة للدخول فيه بعد أن تجاوز بعضها، ما اصطلح على تسميته بعصر تقنية المعلومات والاتصال، وأخذت تُسخر هذه الوسائل لبناء المجتمع المبدع. والإبداع (الابتكار) مفهوم شغل المفكرين والعلماء على مر العصور، وخلال العقود الخمسة الماضية حصل تطور هائل في فهمنا للظاهرة الإبداعية نتيجة الاهتمام المتزايد لعلماء النفس والباحثين بدراساتها وإخضاعها لمنهجية البحوث العلمية والتجريبية. (جروان، ٢٠٠٢). وأصبح الاهتمام بالموهوبين والمبدعين الشغل الشاغل للمجتمعات المتقدمة المتحضرة، وظهر ذلك جلياً في مجال التعليم والبرامج التعليمية التي تعمل على رعاية الإبداع، وتنميته وتحفيزه، وحيث إن الموهوبين من أهل الإبداع نجد أن لهم سيكولوجية تختلف عن الناس العاديين حددها علماء النفس في دراساتهم، فعنصر الإبداع هو استقلال العقل، وعدم الانصياع لضغوط الجماعة، أي القدرة على الانفصال عن الدرب، معنى هذا أننا نتوقع أن يواجه الفرد المبدع صعوبات غير عادية في توافقه مع الآخرين، فالفرد المبدع يجد نفسه أمام خيارين: إما أن يجمد قدراته ويضحي بها، وهذا يقود إلى تصدع حقيقي في الشخصية ليضمن بقاءه في الجماعة، ويشبع حاجته للانتماء، أو يعبر عنها ويتعلم كيف يتعايش مع التوترات التي تنبع من عدم إشباع حاجته للانتماء وكونه فرداً ليس له أصدقاء وصحبة (عزلة اجتماعية) وصراعات توافقية معقدة، فالفرد المبدع الابتكاري له خصائص تختلف تماماً عن الفرد العادي، ومن هذه الخصائص أن المبدعين أكثر غرابة في سلوكهم، واغتراباً عن المجتمع، وقد أشار تورانس (١٩٦٢) أن المبدعين والموهوبين تتميز سلوكياتهم بثلاث خصائص جعلتهم في صراع مستمر مع أقرانهم من العاديين، وهي أنهم أصحاب نزعة لتوليد أفكارهم، رغم أنها تبدو في نظر الآخرين أفكاراً سخيفة وغريبة، كذلك يتعاملون بمفردات لغة غريبة وغير مألوفة لزملائهم، إضافة إلى أنهم يتميزون بروح الفكاهة والمرح، ما يجعل الآخرين يتشككون في جديتهم، وهذه الخصائص توضح وجه الفردية الذي يميز سلوكهم ويفسر عدم اندماجهم مع العاديين من الناس، وهذه المعاناة تلازمهم منذ الصغر، وعبر مراحل عمرهم وتعليمهم ما يدفع كثير منهم للمجاعة، وهذه أحد معوقات التفكير الإبداعي، إضافة إلى إحساسهم المرير بالاغتراب والنبذ من قبل الجماعة، وهذا يعني عدم إشباع حاجتهم للانتماء، وهي حاجة نفسية ملحة وعدم إشباعها يسبب إخلال التوازن السيكولوجي ومن ثم الفكري، ويؤثر سلباً على استجابات الفرد في المواقف

الحياتية وعلى مبادئه واتجاهاته، لذا نجد أن معظم الموهوبين ذوي التفكير الإبداعي لديهم دائماً حلم يراود كلاً منهم بموقع يجد فيه له ولما يعتقد الانسجام والتقدير وتحقيق الذات، وهذا الحلم يلازمهم على مدى مراحل العمر، في المنزل والمدرسة والنادي والمجتمع، لذا كان لزاماً على برامج رعاية الموهوبين والقائمين عليها الأخذ في الحسبان سيكولوجية المبدع ومعاناته وخاصة حاجته للانتماء، فليس بكاف الاهتمام بتنمية الإبداع لديه وتجاهل حاجته النفسية غير المشبعة. لقد أدى التطور السريع الذي تعيشه البشرية اليوم إلى ازدياد حاجتها إلى إدارة ديناميكية مرنة قادرة على مواجهة التحديات والمتغيرات العالمية المتنوعة من انفتاح العالم، واشتداد حدة المنافسة وتنوع المخاطر. ولقد أصبحت الحاجة للإدارة ملحة لكي يكون أولئك الذين يتولون إدارة التنظيمات الإدارية أكثر من مجرد ممارسين للسلطة، وأصبحت التنظيمات الإدارية أحوج إلى ما هو أكثر من أن تدار، فهي تحتاج إلى أن تقاد، لأن العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه أصبحت ألزم من الأوامر لتحقيق استجابة المرؤوسين، وأقوى من الاتصالات الروتينية التي يتبعها المديرين. (هوارى، ٢٠٠٢) ، كذلك فإن القيادة تهتم بمساعدة الآخرين وتحفزهم على تحقيق الغايات والرؤى المشتركة لهم (Fagiano, 1997) ، وتؤكد دائماً على إحداث التغيير المستمر الذي يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة. (Sanborn, 1996) . ولعل موضوع القيادة من أكثر الموضوعات إثارة في عالم الإدارة، فالقيادة الإدارية أصبحت المعيار الذي يحدد نجاح أي تنظيم، فغالباً ما يعزى نجاح التنظيم أو فشله في تحقيق الأهداف إلى كفاءة قيادته أو عدم كفاءتها (كنعان، ١٩٩٥) . فالقيادة الإدارية عبارة عن نشاط إيجابي يقوم به شخص بقرار رسمي يصبح من خلاله قائداً إدارياً، تتوافر به سمات وخصائص قيادية يشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير والاستمالة، واستخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة (مرعي، وياغي، ١٩٩١) .

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تعاني المنظمات العامة العديد من المشكلات، ومن أبرزها عدم توافر المناخ الملائم للإبداع، وإن لم تتم الإشارة إليه بصورة مباشرة في بعض الأحيان، وحيث إن المنهج الإبداعي يعدّ أحد المداخل المهمة والرئيسة لحل المشكلات، فإن التعرف على الأنماط القيادية السائدة وعلاقتها بتنمية التفكير الإبداعي يمثل أحد الخطوات المهمة في علاج بعض المشكلات التي تواجه المنظمات العامة، وبالتالي النهوض بمستوى أدائها؛ لتكون أكثر قدرة على المنافسة، وبخاصة في ظل الاتجاه إلى التحول التدريجي نحو العولمة.

(السميري، ٢٠٠٣)، ويمكن تحديد مشكلة الدراسة من خلال الأسئلة الآتية:

١. ما الأنماط القيادية السائدة لدى المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل؟
٢. ما درجة التفكير الإبداعي لدى المرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظرهم؟
٣. هل تختلف درجة التفكير الإبداعي لدى المرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل باختلاف: الجنس، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمديرية التي يعمل بها الموظف؟
٤. هل توجد علاقة بين النمط القيادي السائد لدى المسؤولين وبين درجة التفكير الإبداعي لدى المرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل؟

فرضيات الدراسة:

- ♦ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في درجة التفكير الإبداعي لدى المرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل باختلاف: الجنس، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمديرية التي يعمل بها الموظف.
- ♦ لا توجد علاقة دالة إحصائية بين النمط القيادي السائد لدى المسؤولين ودرجة التفكير الإبداعي لدى المرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$).

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة التعرف إلى:

١. الأنماط القيادة السائدة لدى المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.
٢. درجة التفكير الإبداعي لدى المرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.
٣. أثر بعض المتغيرات على درجة التفكير الإبداعي لدى المرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.

٤. مدى وجود علاقة بين النمط القيادي السائد لدى المسؤولين ودرجة التفكير الإبداعي لدى المرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.

أهمية الدراسة:

يمكن تلخيص أهمية هذه الدراسة بما يأتي:

١. نتائج هذه الدراسة قد تفيد المسؤولين في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في معرفة النمط القيادي السائد لدى المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، وكذلك في معرفة درجة التفكير الإبداعي لدى المرؤوسين، وفي معرفة مدى وجود علاقة بين النمط القيادي السائد لدى المسؤولين ودرجة التفكير الإبداعي لدى المرؤوسين.

٢. قد تساعد نتائج هذه الدراسة في تطوير الإدارات التعليمية من خلال معرفة النمط القيادي السائد لدى المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في الخليل، وعلاقته بدرجة التفكير الإبداعي لدى مرؤوسهم.

٣. هذه الدراسة تعد من الدراسات الأولى في فلسطين - على حد علم الباحث - التي تتناول الأنماط القيادية السائدة لدى المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل وعلاقة ذلك بدرجة التفكير الإبداعي لدى مرؤوسهم، مما قد يُشكل إثراءً للمكتبة التربوية بالجديد من الدراسات.

حدود الدراسة:

تحدد حدود هذه الدراسة بما يأتي:

- الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة على جميع الموظفين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل (مديرية شمال الخليل، مديرية الخليل، مديرية جنوب الخليل).

- الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة ما بين شهري حزيران وتموز من العام ٢٠١٢.

- الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على معرفة النمط القيادي السائد لدى المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل وهم (رئيس قسم، نائب مدير تربية، مدير تربية)، وكذلك معرفة درجة التفكير الإبداعي لدى المرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل (جميع الموظفين دون رئيس قسم) من وجهة نظر المرؤوسين.

مصطلحات الدراسة:

سيقوم الباحث بتعريف المصطلحات الواردة في الدراسة وفقاً للتعريفات الواردة في المراجع العربية والأجنبية، وسيتم تعريف بعض المصطلحات وفقاً لخبرات الباحث الذاتية، وفيما يأتي تعريف لبعض مصطلحات الدراسة:

◀ القيادة: «القدرة على التأثير في أفعال الأفراد أو الجماعات واتجاهاتهم بوسائل محددة مثل: المهارة في التنظيم، والتفوق في المعرفة أو الخبرة، وقوة الشخصية، وبصفة عامة هي القدرة على حفز الآخرين على التعاون والالتزام؛ لذا عرفها ستوجل (Stogdill, 1963) بأنها: «عملية التأثير في أنشطة الجماعة لإعداد الهدف والحصول عليه.» (أبو النيل، ١٩٨٥).

ويعرف الباحث القيادة بأنها: قدرة المسؤول على التأثير في مرؤوسيه، وجعلهم يقومون بما يطلب منهم، ويمارسون أعمالهم بدقة وعناية فائقة استجابة لما يمليه عليهم المسؤول، وفي حدود صلاحياتهم.

◀ النمط القيادي: هو أسلوب القائد وطريقته في ممارسة عملية التأثير في موظفيه، وقد استخدمت هذه الدراسة الأنماط القيادية التي صنفت على أساس طريقة ممارسة السلطة وهي: (حريم، ١٩٩٧).

أ. القيادة الأوتوقراطية: «وهي التي تقوم على أساس الاستبداد بالرأي، والتعصب، واتباع أساليب الإكراه، وتوجيه الأعمال عن طريق الأوامر، والتدخل في تفاصيل أعمال الآخرين مما يشيع جوّاً مشحوناً بالمشكلات التي تظهر آثارها السلبية بمجرد غياب عنصر الخوف والتسلط.» (حريم، ١٩٩٧).

ب. القيادة الديمقراطية: «وتقوم على أساس الاحترام المتبادل بين القائد وتابعيه، واعتبار كل أفراد المجموعة ذوي أهمية بالغة في تسيير المنظمة، وتحقيق أهدافها، ففتح الفرص للجميع للتفوق والتميز والابتكار، والإسهام الفعال في رسم السياسة، واتخاذ القرارات، وتحديد الأهداف وتنفيذها.» (الياس، ١٩٨٤).

ت. القيادة الفوضوية (الترسلية): «وتقوم على أساس عدم التدخل في مجريات الأمور، ولا تؤدي دوراً يذكر في تسيير شؤون المجموعة، أو إقرار أساليبها، وتحديد أهدافها.» (كنعان، ١٩٩٩).

ويعرف الباحث الأنماط القيادية بأنها: سلوكيات وممارسات ينتهجها القائد

داخل التنظيم الذي يقوده، وتجعله يؤثر على مرؤوسيه، ويمكن الموظفين من تحقيق أهداف التنظيم.

◀ **الإبداع:** «هو العملية التي يترتب عليها ظهور فكرة أو منتج أو خدمة جديدة يمكن تبنيها من قبل العاملين في المنظمة، أو فرضها عليهم من قبل أصحاب القرار، بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة». (هيجان، ١٩٩٩).

◀ **التفكير الإبداعي:** «عملية عقلية تتميز بالشمولية والتعقيد. وتنطوي على عوامل معرفية وانفعالية وأخلاقية متداخلة تشكل حالة ذهنية نشطة وفريدة، وهو سلوك هادف لا يحدث في فراغ أو بمعزل عن محتوى معرفي ذي قيمة، لأن غايته تتلخص في إيجاد حلول أصيلة لمشكلات قائمة في أحد حقول المعرفة أو الحياة الإنسانية. وهو بالتالي تفكير متشعب أصيل عادة ما يتحدى ويخترق مبادئ موجودة ومألوفة ومقبولة» (العزة، ٢٠٠٠) الموجود في (طافش، ٢٠١٣).

ويعرف الباحث التفكير الإبداعي بأنه: العملية التي يستخدم فيها الشخص قدراته وطاقاته العقلية كافة من أجل إيجاد فكرة أو منتج أو خدمة جديدة وفريدة تتسم بالجمال، وهو تفكير خارج عن العادة ويتحدى المألوف، لإيجاد حلول أصيلة لمشكلات قائمة في أحد حقول المعرفة.

متغيرات الدراسة:

♦ أولاً: المتغيرات المستقلة:

- الجنس، وله مستويان (ذكر، وأنثى).
- الوظيفة ولها أربعة مستويات (مشرف تربوي، وموظف إداري، وسائق، وأذن).
- المؤهل العلمي وله أربعة مستويات (دون التوجيهي، ودبلوم متوسط، وبكالوريوس، وماجستير فأكثر).
- سنوات الخبرة ولها ثلاثة مستويات (أقل من ٥ سنوات، ومن ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات، ومن ١٠ سنوات فأكثر).
- المديرية ولها ثلاثة مستويات (مديرية شمال الخليل، ومديرية الخليل، ومديرية جنوب الخليل).

♦ ثانياً: المتغير التابع:

« تنمية التفكير الإبداعي لدى المرؤوسين»

الأدب التربوي والدراسات السابقة:

الأدب التربوي:

تعريف القيادة:

لا يوجد إجماع بين الكتّاب حول تعريف محدد للقيادة، ويعود هذا الاختلاف إلى اختلاف المدارس والثقافات. يعرف أوردي تيد القيادة بأنها: "النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس، وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه". (Ordway, 1965).

ويعرف فينر وبريش القيادة بأنها: "نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير، والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة، والتي تتجاوز مصالحهم الآنية". (Piffner & Presthus, 1967). بينما يعرفها جولمباوسكي بأنها: "القدرة القيومية للتأثير في الناس في النواحي المرغوبة". (Golembiewsky, 1961).

وفي ضوء التعريفات السابقة التي عُرِضت لمفهوم القيادة، فإنه يمكننا أن نستخلص ثلاثة شروط أساسية لا بد من توافرها لوجود القيادة وهي:

- أ. وجود جماعة من الأفراد.
- ب. وجود فرد من بين أفراد الجماعة يستطيع أن يؤثر في أفرادها لتحقيق أهدافها.
- ت. تنسيق وتوجيه جهود هذه الجماعة نحو تحقيق الأهداف المشتركة المنشودة.

القيادة الإدارية:

القيادة الإدارية هي: «نشاط إيجابي يقوم به شخص بقرار رسمي، تتوافر فيه سمات وخصائص قيادية؛ ليشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بوساطة التأثير والاستمالة واستخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة» (مرعي، وياغي، ١٩٩١). كما أن هناك نوعاً من القادة الإداريين يطلق عليهم اسم قادة التغيير الحقيقي (Real chang Leaders)، وهم قادرون على إحداث تغيير في سلوك العاملين ومهاراتهم خاصة في الخطوط الأمامية، ويؤمنون أن مكافأاتهم الخاصة تكمن في رفع مستوى أداء المنظمة والعاملين فيها، ويحملون مجموعة من الخصائص، هي: (Kazenbach, 1996).

١. يشكّلون حلقة وصل قوية بين واقع السوق، وبين طموحات الإدارة العليا والعاملين.
٢. يحدثون تغييراً من أسفل إلى أعلى ومن أعلى إلى أسفل، أي يؤثران في سلوك جميع العاملين في المنظمة.

٣. يطوّرون وسائل وطرق متعددة لحل المشكلات حسب الحاجة والظروف، ويجعلون مستوى الأداء مقياساً لهم في كل مرة.

٤. يغيرون أنماطهم القيادية حسب الحاجة والمواقف التي يتطلبها العمل.

٥. يتضح مما سبق أن المدير الفعال هو المدير القائد الذي لديه القدرة على الحلم، أي لديه رؤية أو تصور لما سيكون عليه مستقبل المنظمة، ولديه في الوقت نفسه القدرة على ترجمة هذا الحلم وتنفيذه إلى واقع. فالمدير يضع استراتيجية للوصول إلى أهداف محددة، ولكن لا بد أن تكون لديه القدرة في التأثير على الآخرين. ودفعهم لتبني هذه الأهداف لينفذوا الاستراتيجية. وحتى يكون المدير قائداً يجب أن تكون لديه ثقة كافية بنفسه، وأن يكون ماهراً، وأن يتمتع بالسرعة والحزم في الاختيار من بين القرارات البديلة، وبالتالي فمن الممكن لأي مدير أن يكون قائداً إذا توافرت لديه المهارات المطلوبة، وأحسن تطويرها واستغلالها، آخذين في الاعتبار أن هناك فروقاً بين الأفراد في مدى الوصول إلى درجة القيادة.

أساليب القيادة وأنماطها:

كل نوع أو نمط من أنماط القيادة له طبيعة وخصائص تميزه عن الأنماط الأخرى وبالتالي فلكل مدير طريقة مميزة في الإدارة. كذلك لكل مدير مفهوم خاص للأهداف والوقت والسلطة والعلاقات والتحفيز، وهناك صفات شخصية ودرجة من الفعالية، وبعضهم فعال تحت ظروف معينة، والبعض الآخر غير فعال، وبعضهم الآخر أكثر فعالية، حتى اهتمام القائد بالعمل قد يبدو متدرجاً بمستويات مختلفة، ويكون الاهتمام بأحدها على حساب الآخر، مما يخلق تمييزاً في الأنماط القيادية.

وهناك أكثر من طريقة لتصنيف القادة، ويهمننا من وجهة نظر الإدارة أن نتناول تصنيف القادة من حيث طريقة ممارسة السلطة في المنظمات التي يعملون بها. فمنهم من يصنفها على:

١. أساس المفهوم السائد للسلطة والعلاقة السائدة بين الرئيس والمروّوس.

٢. أساس مصادر السلطة.

ويمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من القادة:

أولاً: القائد الأوتوقراطي الذي يركز جميع السلطات في يده.

ثانياً: القائد الديمقراطي الذي يميل إلى تفويض بعض سلطاته إلى مروّوسيه.

ثالثاً: القائد الفوضوي المتساهل أو الترسلّي: الذي يميل إلى الاحتفاظ بالسلطة في يده ولا يحب أن يصدر قراراً مستقلاً بنفسه. (احمد، ١٩٩٧).

ويعدّ النمط الديمقراطي من أفضل الأنماط القيادية وذلك للأسباب الآتية:

١. يفوّض بعض السلطات الإدارية للمرؤوسين ويشاورهم وهذا يرفع الروح المعنوية لديهم ويحقق التآلف والاندماج بين المرؤوسين. (نشوان، ١٩٩٢).

٢. يفهم مشاعر المرؤوسين ومشكلاتهم ويعمل على معالجتها بصورة أفضل. (عدس، ١٩٨٦).

٣. يتراجع عن قراره إذا كان فيه مضايقة للمرؤوسين، ويعمل على رفع مستوى أدائهم. (الخطيب، وآخرون، ١٩٩٦).

٤. ينسّق الجهود بين العاملين حيث يعمل الجميع متعاونين، ويتخلّى كل فرد عن أنانيته في سبيل إنجاح العمل.

٥. تكافؤ السلطة مع المسؤولية، ويكون ذلك بتفويض السلطة للعاملين مع ما يتناسب مع تلك المسؤوليات.

٦. يحدد الأعمال والواجبات بحيث لا تتداخل أو تتضارب، لئلا تشكل عقبة أمام العمل أو الإنتاج. (قراقزة، ١٩٨٧).

الإبداع:

لقد تباينت آراء العلماء حول مفهوم الإبداع، فبعضهم يقصد بالإبداع القدرة (Ability) على خلق شيء جديد أو مبتكر تماماً وإخراجه إلى حيز الوجود. بينما يقصد آخرون العمليات (process) وخصوصاً السيكلوجية منها، والتي يتم بها ابتكار الشيء الجديد ذي القيمة العالية، في حين ينظر فريق ثالث إلى الإبداع في حدود العمل الإبداعي ذاته، أو المحصلة أو الناتج الذي ينشأ عن القدرة على الإبداع وعن العملية الإبداعية التي تؤدي في آخر الأمر إلى إنجاز العمل الإبداعي وتحقيقه. (جامعة القدس، ١٩٩٧) نقلاً عن (طافش، ٢٠١٣). ولا يمكن أن يكون الإنسان مبدعاً إلا إذا كان قادراً على التفكير الإبداعي بامتلاكه القدرة على اكتشاف علاقات جديدة أو حلول أصيلة تتسم بالجدّة والمرونة). (سماحة وآخرون، ١٩٩٢) نقلاً عن (طافش، ٢٠١٣).

مراحل التفكير الإبداعي:

يرى بعض الباحثين أن عملية التفكير الإبداعي تتم خلال أربع مراحل

متتالية هي (طافش، ٢٠١٣) :

١. مرحلة التحضير أو الإعداد (Preparation) : وهي الخلفية الشاملة والمتعمقة في الموضوع الذي يبدع فيه الفرد.
٢. مرحلة الاحتضان (Incubation) : وهي فترة زمنية يحتاجها المتعلم ليعمل فيها فكره، بتفنية المعلومات والخبرات المتوافرة لديه من الحشو الذي قد يؤخر الوصول إلى الحل المنشود.
٣. مرحلة الإشراق (Illumination) : وهي لحظة مخاض الفكرة حيث يومض الحل، وتولد الفكرة الجديدة في ذهن المتعلم، وتنكشف الحجب.
٤. مرحلة التحقق (Verification) : وهي مرحلة الحصول على النتائج الأصيلة المفيدة والمُرضية، وفيها يقوم المتعلم باختبار الحل الذي توصل إليه ليتأكد من صلاحيته ودقته.

الجوانب الأساسية المكونة للظاهرة الإبداعية النفسية:

أ. الإنتاج الإبداعي: يعد الإنتاج أحد جوانب تفاعل الإنسان مع البيئة، ويقاس الإبداع في أحد جوانبه بكمية الإنتاج وصوره، لذلك تتحدد درجة الإبداع بكمية الإنتاج، وفي هذا المجال يرى (ألبرت وسانميتن، ١٩٩٣) أن الفرد المبدع شخص يقوم بالإنتاج لمدة طويلة من الزمن ولعدد كبير من الأعمال التي يكون لها تأثيرها الواضح على تفكير الآخرين. كما يعتقد تورانس أن الأطفال أكثر إبداعاً من الراشدين، وأن أكثر سنوات الطفل إبداعاً هي سنوات ما قبل المدرسة والصفوف الأساسية الثلاث الأولى. وتخف هذه القدرات بعد زيادة متطلبات المدرسة الأساسية، إذ إن المدرسة بجدولها الجامد، وحصصها المحددة بزمن وبهدف يضعه الراشدون، وبعدم أهمية بعض المواد التي تقدم للأطفال، كل ذلك يمكن أن يحد من ظهور القدرات الإبداعية لدى الأطفال. ويمكن تحديد إنتاج الراشدين الإبداعي بما يظهرون من أداء أو كتابات أو مخترعات. وقد اعتمد مقياس الإبداع على أساس كمية الإنتاج الذي حققه الراشد والمدى الزمني له، لذلك يعد بعض الكتاب الذين غزر إنتاجهم لفترة طويلة من أعمارهم مبدعين كما ظهر في الأدب، وكذلك المخترعين الذين تسجل براءات اختراع يعترف بها أصحاب الاختصاص، وأضاف بعضهم مدى ظهور باكورة الأعمال الإبداعية في مراحل الحياة أساساً لقياس درجة الإبداع. (جامعة القدس المفتوحة، ٢٠٠٢).

ب. العملية الإبداعية: إن العملية الإبداعية عملية معرفية ذهنية، وقد أعتبرت عملية معرفية للمبررات الآتية:

- يكون المبدع في هذه العملية نشطاً وحيوياً وفعالاً.
- يقوم المبدع بدور المنظم للخبرات والمعلومات المتوافرة لديه سابقاً، وذلك لكي يستجيب لمتطلبات الموقف الجديد، أو الوصول إلى الحل الجديد.
- إن الأصالة، والمرونة، والحساسية تجاه المشكلات، والوصول إلى إدراك التفاصيل، وهي مكونات عملية الإبداع وتتطلب نشاطاً ذهنياً معرفياً.
- إن التفكير الراقى الذي يتطلبه التفكير الإبداعي هو من نوع التفكير التجميعي والتفريقي والتقويمي ويتطلب خبرات ومواد معرفية هامة ومنظمة، وهذا يعطي أهمية لدور الخبرات التي خزنت، والتي تتطلب تنظيم عمليات مختلفة للوصول إلى الحل الجديد، أو الفكرة الجديدة أو الوصول إلى بدائل جديدة. (قطامي، ١٩٩٠).

ت. الشخص المبدع: إن اختلاف النظرة للشخص المبدع عبر مراحل الحياة هي التي جعلت نظرة العلماء للمبدعين وصفاتهم مختلفة، فبعضهم يركز على الجوانب الأدائية، وبعضهم الآخر يركز على الجوانب الذهنية، وقد أثرت هذه الاختلافات في الصورة التي يمكن تصويرها عن الشخص المبدع، وقد أورد (زيتون، ١٩٨٧) العديد من خصائص الشخص المبدع، منها:

يتصف المبدع بأنه حيوي ونشط وفعال، ويتفاعل مع متغيرات البيئة بطريقة مختلفة عن تفاعلات الآخرين، ويعتد المبدع بنفسه، ويثق بقدراته ثقة كبيرة، ويستغرب تفكير الآخرين في تفسير أدائه وأعماله، ويتجنب التعامل مع الأشياء العادية، ولكن لديه القدرة على صياغة الأشياء والأفكار بطريقة سهلة ومفهومة، ويتحمل المضايقات، ويتسامح مع المنازعات، ويجابه الصعوبات، ويقدم على مواقف المخاطرة لاستمتاعه بها، ولديه القدرة على السيطرة، ويميل إليها إذا ما توافرت الظروف المناسبة، ويختلف عن الآخرين في سلوكه في المواقف التي يواجهها، ويحب أن يغير في البيئة ويميل إلى الحركة، ويميل إلى العزلة أحياناً، وتدني قيمة العلاقات الاجتماعية لديه، ولديه سرعة بدهة في حل المواقف والمشكلات التي يواجهها دون أن تستغرق وقتاً طويلاً، كما يتميز بالاستقلال عن الآخرين والبيئة، ويفضل التعامل مع المواقف المتشابكة والمعقدة؛ لأن ذلك يعطيه الفرصة لإظهار موقف جديد وحل جديد مغاير لما توصل إليه الآخرون.

ومن خصائص الشخص المبدع أيضاً: أن لديه درجة عالية من حب الاستطلاع، وينظر للأشياء بطريقة مختلفة، ومن أوجه وزوايا مختلفة، ويميل لإعطاء تخمينات حدسية

دون اعتبار للمقدمات، وسرعة إقامته للعلاقات التي يرغب فيها ولعوامل هو يدخلها في القضية، كما أنه مقاوم جداً للإحباط، لأنه محكوم بدوافع داخلية، كالإنجاز والتفرد، والانتقال من موقف لآخر سعيًا نحو الجدة والإكمال أو الإغلاق، ويكلف نفسه فوق طاقتها، ويتحمل الأعباء ويتصف بالقدرة على التحمل والمعاناة أكثر من الأفراد العاديين. (بلقيس، ومرعي، ١٩٨٢).

ث. الموقف الإبداعي: تستند فكرة الموقف الإبداعي إلى افتراض مفاده أن تكرر المواقف الإبداعية وتعددها يسهم بإطلاق صفة المبدع على الفرد، ويفترض كذلك أن الفرد قد يكون مبدعاً في موقف ويظهر سلوكاً عادياً في مواقف أخرى. وأن الإبداعية ترتبط بالموقف الذي تفاعل معه الفرد وأظهر أداءً مختلفاً مثلاً في حل مشكلة بطريقة غير مألوفة، أو الوصول إلى حل جديد، أو اكتشاف شيء جديد بالنسبة للفرد أو المجتمع الذي يعيش فيه (جامعة القدس المفتوحة، ٢٠٠٢).

الدراسات السابقة:

أولاً - الدراسات التي تناولت الأنماط القيادية:

أ- الدراسات العربية:

دراسة الفرا والخطيب (٢٠٠٧) بعنوان «النمط القيادي السائد لدى المدراء في الوزارات الفلسطينية في محافظات غزة».

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى النمط القيادي السائد لدى المدير في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات غزة، والتعرف إلى درجة الاختلاف في الأنماط القيادية باختلاف متغيرات البحث: الجنس والخبرة والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي وعدد المرؤوسين. وللقيام بهذا البحث تم استطلاع رأي الموظفين بوزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، ممن يحملون المسمى الوظيفي رئيس قسم، نائب مدير ومدير لكونهم شركاء في عملية صناعة القرار. وقد تم ذلك من خلال استبانة أعدت لهذا الغرض. وقد دلت النتائج على تفوق النمط الديمقراطي على باقي الأنماط القيادية لدى المديرين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، كما أظهرت النتائج اختلافاً إيجابياً في بعض الممارسات الإدارية لصالح الذكور ولأصحاب الخبرة العالية، كما أن مديري الدوائر حظوا بتقدير ومشاركة في اتخاذ القرارات أكثر من غيرهم، كما أظهرت القيادة الإدارية الديمقراطية تميزاً لصالح المرؤوسين الذين يقع تحت مسؤوليتهم عدد كبير من الموظفين. كذلك دلت النتائج على وجود علاقة إيجابية بين النمط الديمقراطي وبعض الممارسات

الإدارية وهي البعد عن المركزية والمشاركة في اتخاذ القرارات والاهتمام بالعمل والموظف. وأخيراً خلص البحث إلى مجموعة من التوصيات التي من شأنها تحسين مستوى الأداء الإداري والقيادة الإدارية بوزارات السلطة الوطنية الفلسطينية ودعمها، كي تتمكن من تحقيق الأهداف المنوطة بها بأقصى كفاءة ممكنة.

دراسة عياصرة (٢٠٠٨) بعنوان «الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين في وزارة التربية والتعليم في الأردن».

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة ودافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين في وزارة التربية والتعليم في الأردن، وقد تكونت عينة الدراسة من (١٤٤١) معلماً ومعلمة اختيروا بطريقة العينة العشوائية التطبيقية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك ارتباطاً بين النمط القيادي المتبع من قبل مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في الأردن، وبين مستوى دافعية المعلمين نحو مهنتهم، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مجالات الأنماط القيادية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، بينما توجد فروق تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، كما خلصت إلى مجموعة من التوصيات.

دراسة العجارمة (٢٠١٢) بعنوان «الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان».

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الخاصة التابعة لمديرية التربية والتعليم الخاص في محافظة العاصمة عمان حيث بلغ عددهم (١٤٠٤٧) معلماً ومعلمة، اختيرت عينة عشوائية طبقية بواقع (٥٠٠) معلم ومعلمة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث أداتين، الأولى لقياس الأنماط القيادية، والثانية لقياس مستوى جودة التعليم، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى: (١) أن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان للأنماط القيادية كانت متوسطة، وجاء في المرتبة الأولى النمط الديمقراطي، يليه النمط المتسيب. (٢) إن مستوى جودة التعليم في المدارس الخاصة التابعة لمحافظة العاصمة من وجهة نظر المعلمين متوسطة. (٣) أن مستوى جودة التعليم في المدارس الخاصة التابعة لمحافظة العاصمة من وجهة نظر المعلمين لفقرات مستوى الكفاية كان مرتفعاً، ويليه الأمان ثم المصادقية ثم الفاعلية. (٤). وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية

بين الأنماط القيادية السائدة ومستوى جودة التعليم في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة، وعلى جميع المستويات. (٥) عدم وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية على مقياس الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة تبعاً للجنس والمؤهل العلمي. (٦) وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية على مقياس الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، ولصالح فئة (٥ سنوات فما دون) للنمط الاوتوقراطي، ولصالح فئة (١٠ سنوات فأكثر) للنمط المتسيب، ولصالح فئة (٥ سنوات فما دون) في الدرجة الكلية للأنماط القيادية. وقد خرجت الدراسة بعدد من التوصيات.

ب - الدراسات الأجنبية:

دراسة **Wippy (2001)** بعنوان «النمط القيادي للرؤساء الأكاديميين والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة (Guman)».

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى النمط القيادي للرؤساء الأكاديميين والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة (Guman)، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (١٥٠) عضو هيئة تدريس. واستخدم الباحث الاستبانة لأغراض جمع البيانات. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: (١) أن سلطة الرئيس كانت ضعيفة في حين كانت المهام واضحة. (٢) وجود رضا وظيفي داخلي عال. (٣) أن النمط الديمقراطي يزيد من الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس.

دراسة **Teska (2003)**، بعنوان «العلاقة بين السلوك القيادي والرضا عن نمط الاتصال لدى المدرء».

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين السلوك القيادي والرضا عن نمط الاتصال، حيث اختار الباحث العينة من مديري (ديترويت) ذوي الخبرة في العمل الإداري والذين تتراوح أعمارهم بين (٥١ - ٦٠) عاماً. وقد توصلت الدراسة إلى أن أساليب واستراتيجيات الاتصال المستخدمة تعكس الشخصية الفردية، وكذلك تعكس المناخ التعليمي الذي يقوده المدير، إضافة إلى التأكيد على أن نمط الاتصال الفعال يركز على قدرة الإصغاء بتركيز الآخرين، وكذلك الصدق والأمانة في الاتصال يعدان من العوامل الحاسمة الهامة في تقرير مدى فعاليته.

دراسة **Ulloa & Julie (2003)**، بعنوان «العلاقة بين الشعور بالرضا عند الأفراد والأسلوب القيادي لمديري كليات المجتمع في ولاية فلوريدا».

هدفت إلى فحص العلاقة بين الشعور بالرضا عند الأفراد والأسلوب القيادي لمديري كليات المجتمع في ولاية فلوريدا، حيث فحصت هذه الدراسة: (١) مستوى رضا الأفراد عن نمط الاتصال السائد في المدرسة (٢) العلاقة بين النمط القيادي ونمط الاتصال. (٣) الاختلاف في المناخ المؤسسي تبعاً للاختلاف في نمط الاتصال السائد فيها. ٤. درجة إدراك الأفراد لنمط الاتصال في الكلية (المؤسسة التربوية. وقد كشفت نتائج الدراسة وجود صلة قوية بين نمط الاتصال والشعور بالرضا عند الأفراد، كما أظهر تحليل التباين بين المتغيرات أن هناك اختلافاً في درجة الرضا بكليات المجتمع المختلفة تبعاً لنمط الاتصال المتبع فيها، علماً بأن إدراك نمط القيادة كان متشابهاً عند جميع الأفراد.

ثانياً - الدراسات التي تناولت التفكير الإبداعي:

أ - الدراسات العربية:

دراسة السميري (٢٠٠٣)، بعنوان «العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات العامة: دراسة ميدانية على المنظمات العامة في محافظة جدة».

هدفت الدراسة إلى محاولة التعرف إلى العوامل المؤثرة سلباً على الإبداع في المنظمات العامة. وقد صممت استبانة للتعرف إلى آراء أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (٣٤٣) فرداً من الموظفين العاملين في محافظة جدة، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي لمناقشة استجابات أفراد العينة حول تساؤلات الدراسة، وقد تم التوصل إلى النتائج الآتية:

أظهرت الدراسة أن مقاومة التغيير، وعدم توافر المعلومات اللازمة للأفراد، وعدم وضوح أهداف المنظمة، والخوف من الفشل تعدّ من العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات موضع الدراسة. وأظهرت الدراسة أن غياب الدوافع الداخلية للإبداع لدى الأفراد، وفقدان روح العمل الجماعي لا تعدّ من العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات موضع الدراسة. وقد خرجت الدراسة بعدد من التوصيات.

دراسة صبان (٢٠٠٦). بعنوان «العلاقة بين الانتماء والتفكير الإبداعي (الابتكاري) لدى الموهوبات ذوات التفكير الإبداعي (الابتكاري) من المراهقات».

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى نوعية العلاقة بين الانتماء والتفكير الإبداعي. وكذلك وضع برنامج لإكساب مهارة الحساسية للمشكلات والوقوف على مدى فاعلية هذا البرنامج في رفع درجة الانتماء لدى الموهوبات. وقد أظهرت نتائج الدراسة الآتي:

- توجد علاقة سلبية بين متغيري البحث الانتماء والتفكير الإبداعي الأبتكاري فقد بلغ معامل الارتباط (٨٣٪) عند مستوى دلالة (٠.٠١). (٢) توجد فروق ذات دلالة

إحصائية بين مرتفعي ومنخفضي التفكير الابتكاري ومتغيري الانتماء لصالح المجموعة الثانية عند مستوى الدلالة ٠.٠٥.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند ٠.٠١ بين القياسين القبلي والبعدي في متغير الانتماء إلى للبرنامج المقترح لصالح القياس البعدي.

دراسة العساف (٢٠١٣) بعنوان «اتجاهات معلمي الدراسات الاجتماعية نحو تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى طلبة المرحلة الأساسية العليا في مديرية تربية عمان الثالثة». هدفت الدراسة إلى معرفة اتجاهات معلمي الدراسات الاجتماعية نحو تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى طلبة المرحلة الأساسية العليا في مديرية تربية عمان الثالثة، وعلاقته بمتغيرات: المؤهل العلمي والخبرة. واختيرت عينة عشوائية مكونة من (١٣٣) معلما ومعلمة، وتكوّنت أداة الدراسة من (٤٥) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات، هي: اتجاهات المعلمين نحو تنمية قدرات التفكير الإبداعي واتجاهات المعلمين نحو الكشف عن المهارات الإبداعية وتحديدها، واتجاهات المعلمين نحو تشجيع الإبداع وتبنيه. وتوصلت الدراسة إلى أن اتجاهات المعلمين نحو تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى الطلبة إيجابية، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المعلمين نحو تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى الطلبة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولصالح حملة شهادة الدراسات العليا، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المعلمين نحو تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى الطلبة تعزى لمتغير الخبرة (سنوات الخدمة)، وفي ضوء النتائج قدم الباحث عدداً من التوصيات.

ب - الدراسات الأجنبية.

دراسة (Wilson,1992) ، بعنوان «تأثير طريقة التدريب الابتكاري على الأطفال الموهوبين وغير الموهوبين»

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى تأثير طريقة التدريب الابتكاري على مجموعة من الأطفال الموهوبين والأطفال غير الموهوبين، وقد بلغ حجم العينة (٩٩) طفلاً، واستخدم الباحث بطارية اختبارات من بينها اختبار تورانس للتفكير الابتكاري، وأسفرت النتائج عن نمو التفكير الابتكاري لدى الموهوبين نتيجة التفكير الابتكاري.

دراسة (Runco & Nemiro,1998) ، بعنوان «أهم المؤثرات والعوامل في نمو القدرات الابتكارية»

هدفت الدراسة التعرف إلى أهم المؤثرات والعوامل في نمو القدرات الابتكارية من خلال استطلاع رأي، حيث قام الباحث بعمل بحث شامل على عينة بلغت (١٤٣) باحثاً متخصصاً في القدرات الابتكارية في عمر (٢٠-٧٣) سنة، وتوصلت الدراسة إلى أن أهم المؤثرات في السلوك الابتكاري اعتبر عاملي التربية والتعليم، فهما أكثر العوامل أهمية لتنمية الأداء الابتكاري، يلي ذلك العوامل الثقافية والاجتماعية المرتبطة بالشخص ثم الأسرة والخبرة.

دراسة (Strom & Strom, 2002) ، بعنوان ” اتجاهات المعلمين في تحديد التفكير الإبداعي المتوقع من الطلبة“.

هدفت الدراسة التعرف إلى اتجاهات المعلمين في تحديد التفكير الإبداعي المتوقع من الطلبة، وأشارت النتائج إلى أن الارتباطات كانت منخفضة بين السلوكيات التي يبديها المبدعون. كما أن المعلمين من الدول المختلفة لم يعطوا أهمية للسلوك، بل شجعوا على سلوك الطاعة وحفظ المواد الدراسية المكتوبة، وكل ما يقوله المعلم. فبينما يطرح الطلاب المبدعون أسئلة كثيرة ولديهم قدرة على التنبؤ، ولديهم استعداد كبير لتحمل المخاطر، عبر المعلمون عن موقف سلبي تجاه هذه السلوكيات التي تنمي القدرة الإبداعية عند الطلبة، وركزوا بدلاً من ذلك على المهارات المعرفية التي تعكس كفاءتهم الذاتية.

تعقيب على الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية توصل الباحث إلى أن موضوع الأنماط القيادية السائدة قد حظي باهتمام الباحثين في المجال التربوي مثل دراسة (الفر، والخطيب، ٢٠٠٧) ، وتناولت الدراسات أيضاً الأنماط القيادية السائدة وعلاقتها بمتغيرات ددة مثل دراسة (عياصرة، ٢٠٠٨) ، ودراسة (العجارمة، ٢٠١٢) ودراسة (Wip-، 2001) (py) ، ودراسة (Teska, 2003) ، ودراسة (Ulloa & Julie, 2003) ، كما تناولت الدراسات العوامل المؤثرة في نمو التفكير الإبداعي مثل دراسة (السميري، ٢٠٠٣) ، ودراسة (Runco & Nemiro, 1998) ، كما تناولت الدراسات علاقة التفكير الإبداعي بعدد من المتغيرات مثل دراسة (صبان، ٢٠٠٦) ، ودراسة (Wilson, 1992) ، كما تناولت الدراسات اتجاهات عدد من المسؤولين والمعلمين نحو تنمية مهارات التفكير الإبداعي مثل دراسة (العساف، ٢٠١٣) ، ودراسة (Strom & Strom, 2002) . وقد استفاد الباحث من هذه الدراسات في التعرف إلى مجالات الدراسة ومتغيراتها والأساليب الإحصائية في تحليل نتائجها، وكذلك في بناء بنود الاستبانة ومجالاتها وفقراتها، كما استفاد من النتائج والتوصيات والمقترحات التي خرجت بها تلك الدراسات. ومن جانب آخر أفاد الباحث من هذه الدراسات

في تصميم الاستبانة الخاصة بهذه الدراسة، وكذلك في مجال منهجية البحث وأسلوبه، فقد أسهمت تلك الدراسات في إثراء هذه الدراسة بالخبرات الواردة فيها. ولعل أهم ما يميز هذه الدراسة أنها عنيت بمعرفة الأنماط القيادية السائدة لدى المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل وعلاقة ذلك بتنمية التفكير الإبداعي لدى المرؤوسين العاملين في هذه المديريات، حيث لم يتم تناوله بهذه الصورة في الدراسات السابقة - على حد علم الباحث - إضافة إلى تفرداها في بحث علاقة النمط القيادي السائد بتنمية التفكير الإبداعي لدى المرؤوسين بشكل خاص. ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على بعض القضايا التي تؤثر في تنمية التفكير الإبداعي للإداريين من وجهة نظر من يؤثرون ويتأثرون أكثر من غيرهم بالعملية الإدارية.

وصف منهج الدراسة:

أجريت هذه الدراسة خلال شهري حزيران وتموز من العام ٢٠١٢، واستخدم الباحث في إنجازها المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الذي يقوم بوصف الظاهرة ودراستها وجمع البيانات والمعلومات الدقيقة، ولملاءمته لمثل هذا النوع من الدراسات.

وصف مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل دون رئيس قسم والذين هم على رأس عملهم حتى تاريخ (٣١ / ٥ / ٢٠١٢) ، حيث بلغ عددهم (٣١٨) موظفاً وموظفةً موزعين على (٣) مديريات، والجدول (١) يبين توزيع مجتمع الدراسة.

الجدول (١)

عدد أفراد مجتمع الدراسة حسب المديرية

العدد	المديرية
٨٥	مديرية تربية شمال الخليل
١٠٧	مديرية تربية الخليل
١٢٦	مديرية تربية جنوب الخليل
٣١٨	المجموع

عينة الدراسة:

بعد حصر مجتمع الدراسة ورزّع الباحث الاستبانة على عينة عشوائية طبقية من

المروّوسين العاملين بالمديريات الثلاثة، حيث تم توزيع (١٠٠) استبانة كما يأتي:

- (٢٧) استبانة على المروّوسين في مديرية شمال الخليل.
- (٣٣) استبانة على المروّوسين في مديرية الخليل.
- (٤٠) استبانة على المروّوسين في مديرية جنوب الخليل.

وقد بلغ عدد الاستبانات المسترجعة من المواقع بعد تعبئتها (٧٠) استبانة أي ما نسبته (٢٢٪) من حجم المجتمع الكلي، وهي عينة ممثلة إحصائياً، والجدول (٢) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة.

الجدول (٢)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغيرات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	٤٤ / ٦٢,٩٪
	إناث	٢٦ / ٣٧,١٪
الوظيفة	مشرف تربوي	٢٢ / ٣١,٤٪
	موظف إداري	٣٧ / ٥٢,٩٪
	سائق	١ / ١,٤٪
	أذن/ حارس	١٠ / ١٤,٣٪
المؤهل العلمي	دون الثانوية	١٠ / ١٤,٣٪
	دبلوم	٦ / ٨,٦٪
	بكالوريوس	٤٥ / ٦٤,٣٪
	ماجستير فأكثر	٩ / ١٢,٨٪
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٢٢ / ٣١,٤٪
	من ٥ - أقل من ١٠ سنوات	٨ / ١١,٤٪
	من ١٠ سنوات فأكثر	٤٠ / ٥٧,٢٪
المديرية	شمال الخليل	١٨ / ٢٥,٧٪
	الخليل	٢٥ / ٣٥,٧٪
	جنوب الخليل	٢٧ / ٣٨,٦٪

أداة الدراسة:

أعدّ الباحث استبانة لمعرفة الأنماط القيادية السائدة لدى المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، واستبانة ثانية لمعرفة درجة التفكير الإبداعي للمرؤوسين، بالاستناد إلى الأدب التربوي والدراسات السابقة، وقد تكونت الاستبانة بمجملها من قسمين:

♦ **القسم الأول:** يحتوي على البيانات الأولية عن المرؤوس الذي يقوم بتعبئة الاستبانة وهي: (الجنس والمسمى الوظيفي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة ووالمديرية التي يعمل بها المرؤوس / ة).

♦ **القسم الثاني:** ويتكوّن من جزأين:

- الجزء الأول: وقيس النمط القيادي السائد لدى المسؤولين في مديريات التربية والتعليم، ويتكوّن من (٤٠) فقرة، شملت الأنماط القيادية الثلاثة (الأوتوقراطي، والديموقراطي، والتسيبي). وقد كانت إجابات هذه الفقرات (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، إطلاقاً).

- الجزء الثاني: يقيس درجة الإبداع الإداري لدى المرؤوسين، ويتكون من (٤٠) فقرة. وقد كانت إجابة هذه الفقرات (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، إطلاقاً)، وقد قسمت هذه الاستبانة كما في الجدول (٣).

الجدول (٣)

محاور الدراسة الرئيسية.

الرقم	المحور	عدد الفقرات
قياس الأنماط القيادية السائدة لدى المسؤولين:		
١	النمط الأوتوقراطي (الديكتاتوري).	١٥
٢	النمط الديموقراطي	١٤
٣	النمط التسيبي	١١
المجموع		٤٠
قياس درجة التفكير الإبداعي		٤٠

صدق الأداة:

يعبر صدق الأداة عن مدى صلاحية الأداة المستخدمة لقياس ما وضعت لقياسه، وقد عرض الباحث الاستنبانة على عدد من المحكمين والمتخصصين في الميدان التربوي والإداري، وعدد من ذوي الخبرة في الجامعات الفلسطينية وقد عدلت فقرات الاستنبانة وفق الملاحظات والتعديلات المقترحة، وأعيد صياغة الاستنبانة بشكلها النهائي وفقاً لذلك، وقد كان الغرض من ذلك الحكم على درجة مناسبة الفقرات، ووضوحها وانتماءها للمجال، وسلامة الصياغة اللغوية، وبناءً على آراء المحكمين ومقترحاتهم، عدلت صياغة بعض الفقرات لغوياً، وحذفت بعض الفقرات، وأضيفت فقرات أخرى ليُصحب عدد فقرات الاستنبانة بقسميها (٨٠) فقرة.

ثبات الأداة:

للتحقق من ثبات أداة القياس، قام الباحث بفحص الاتساق الداخلي والثبات لفقرات الاستنبانة بحساب معامل كرونباخ ألفا (Alpha Cronbach) ، حيث بلغت درجة الثبات بشكل عام حسب كرونباخ ألفا (٩٢,٦٪) لاستنبانة الأنماط القيادية و (٩٢,٣) لاستنبانة الإبداع الوظيفي، مما يشير إلى دقة أداتي القياس، وبالتالي أصبحت الأداة جاهزتين للتطبيق في وضعهما النهائي، وليتم توزيعهما على أفراد عينة الدراسة.

إجراءات الدراسة:

بعد التأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها، وتحديد العينة، راجع الباحث المسؤولين في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، حيث تمت الموافقة على إجراء مثل هذه الدراسة، والسماح بتوزيع الاستنبانة على موظفي مديريات التربية والتعليم بعدها وزع الباحث الاستنبانة على المرؤوسين في مديريات التربية والتعليم، حيث تم توزيع (١٠٠) استنبانة.

المعالجة الإحصائية:

بعد جمع بيانات الدراسة راجعها الباحث، وذلك تمهيداً لإدخالها للحاسب، وقد أدخلت للحاسب وذلك بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية، حيث أعطيت الإجابة دائماً خمس درجات، والإجابة غالباً أربع درجات، والإجابة أحياناً ثلاث درجات، والإجابة نادراً درجتين، والإجابة إطلاقاً درجة واحدة. وذلك في جميع فقرات الدراسة، وبذلك أصبحت الاستنبانة تقيس الأنماط القيادية السائدة لدى المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، وكذلك درجة التفكير الإبداعي لدى المرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل بالاتجاه الموجب. وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية واختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي one way ANOVA ومعادلة الثبات كرونباخ الفا واختبار LSD وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها وتوصياتها:

يتناول هذا المبحث عرضاً للنتائج التي توصل إليها الباحث من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة حول الأنماط القيادية السائدة لدى المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل وعلاقتها بدرجة التفكير الإبداعي لديهم، وفقاً لتساؤلات الدراسة وفرضياتها، ويمكن تفسير قيمة المتوسط الحسابي للعبارة أو المتوسط العام المرجح للعبارة في أداة الدراسة (الاستبانة) كما يأتي:

الجدول (٤)

دلالة المتوسط الحسابي.

الدلالة	المتوسط الحسابي
منخفض	٢,٣٣ - ١
متوسط	٣,٦٧ - ٢,٣٤
عال	٥ - ٣,٦٨

وفي ضوء معالجة بيانات الدراسة إحصائياً توصل الباحث للنتائج الآتية:

◀ أولاً- تفسير ومناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

١) ما النمط القيادي السائدة لدى المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل؟

الجدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأنماط القيادية السائدة لدى المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجالات الدراسة
متوسط	٠,٦٣٥	٣,٣١	النمط الاتوقراطي
متوسط	٠,٨٣٥	٣,٣٨	النمط الديموقراطي
متوسط	٠,٧٦٦	٢,٧٦	النمط التسبيبي
متوسط	٠,٥٧٨	٣,١٥	الأنماط القيادية السائدة بشكل عام

بالنظر إلى الجدول (٥) ومن خلال استجابة أفراد عينة الدراسة، يتضح أن درجة الأنماط القيادية السائدة لدى المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل كانت متوسطة، بمتوسط حسابي (٣,١٥) وانحراف معياري (٠,٥٧٨) ، وأن أكثر الأنماط القيادية السائدة على الترتيب: النمط الديمقراطي بمتوسط حسابي (٣,٣٨) يليه النمط الاوتوقراطي بمتوسط حسابي (٣,٣١) ، ثم النمط التسببي بمتوسط حسابي (٢,٧٦) ، وقد اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (العجارمة، ٢٠١٢) ، ودراسة (الفرا، والخطيب، ٢٠٠٧) ، ودراسة (Wippy, 2001). ويعزو الباحث السبب في تلك النتائج إلى عدم وجود رؤية واضحة لدى المسؤولين في مديريات التربية والتعليم عن المفاهيم الإدارية الحديثة وعن الأنماط القيادية العصرية التي يجب اتباعها في إدارة المؤسسات، وربما يعود السبب إلى ضعف أو ربما انعدام الحوافز المقدمة إلى العاملين من أجل زيادة دافعيتهم للعمل، وبالتالي زيادة انتمائهم وولائهم للمؤسسة، وكذلك مركزية القرار في وزارة التربية والتعليم، مما يحد من الإبداع الوظيفي، وربما يعود السبب إلى عدم وجود نظام حوافز فعال يزيد من درجة الإبداع الوظيفي....الخ.

◀ ثانياً- تفسير ومناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

س٢) ما درجة التفكير الإبداعي لدى المرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل؟

الجدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة التفكير الإبداعي لدى المرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجالات الدراسة
متوسطة	٠,٥٥٩	٣,٠٩	درجة التفكير الإبداعي بشكل عام

من خلال النظر إلى الجدول (٦) ومن خلال استجابة أفراد عينة الدراسة، يظهر أن درجة التفكير الإبداعي لدى المرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل كانت متوسطة. واتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (العساف، ٢٠١٣) ، ودراسة (Strom & Strom, 2002). ويعزو الباحث السبب في تلك النتائج إلى ضعف، أو ربما انعدام الحوافز

المقدمة إلى العاملين من أجل زيادة دافعيتهم للعمل، وبالتالي زيادة انتمائهم وولائهم للمؤسسة، مما يحفز التفكير الإبداعي لدى المرؤوسين، وكذلك فإن مركزية القرارات في وزارة التربية والتعليم تحد من الإبداع الوظيفي، وربما يعود السبب إلى عدم وجود نظام حوافز فعال يزيد من درجة الإبداع الوظيفي... الخ.

◀ ثالثاً: تفسير ومناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

«هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية هامة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في درجة التفكير الإبداعي لدى المرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تبعاً لمتغيرات الدراسة المستقلة: (الجنس والمسمى الوظيفي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمديرية التي يعمل بها المرؤوس) ؟»

وللإجابة عن هذا السؤال - ونظراً لاستخدام أسلوب العينة- فقد أُختبرت الفرضية الآتية:

«لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية هامة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في درجة التفكير الإبداعي لدى المرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تبعاً لمتغيرات الدراسة المستقلة: (الجنس والمسمى الوظيفي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمديرية التي يعمل بها المرؤوس) ؟»

الجدول (٧)

نتائج اختبار "ت" لدلالة الفروق في درجة التفكير الإبداعي لدى المرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تبعاً لمتغير الجنس.

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة الإحصائية
درجة التفكير الإبداعي لدى المرؤوسين	ذكر	٤٤	٣,١٣	٠,٤٧١	٤٣	٠,٨٢٠	٠,٤١٥
	أنثى	٢٦	٣,٠٢	٠,٦٨٨	٢٥		

* دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) .

بالنظر إلى جدول (٧) يتضح أن نتائج الدراسة أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التفكير الإبداعي لدى المرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس، حيث كانت الدلالة الإحصائية $0,05 <$ وهي غير دالة إحصائياً، ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى أن الظروف الوظيفية التي يعيشها المرؤوس واحدة ومتشابهة سواءً كان ذكراً أم أنثى.

الجدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج اختبار «ف»، ونتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة التفكير الإبداعي لدى المرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل. تبعاً لمتغير: المسمى الوظيفي.

المجالات	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مصدر التباين	مجموع المربعات الحرة	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
درجة التفكير الإبداعي لدى المرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل بشكل عام	مشرف تربوي	٢٢	٢,٩٧	٠,٧٠٢	بين المجموعات	٢,٣٩١	٠,٧٩٧	٢,٧٣٤	٠,٠٥١
	موظف إداري	٣٧	٣,٠٤	٠,٤٦٦		داخل المجموعات	١٩,٢٤٢		
	سائق	١	٣,٧٣	-	٦٦		٦٩		
	أذن (حارس)	١٠	٣,٤٩	٠,٣٤١	٢١,٦٣٣				
	المجموع	٧٠	٣,٠٩	٠,٥٥٩		المجموع			

(٩) الجدول

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج اختبار "ف"، ونتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة التفكير الإبداعي لدى المرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل. تبعاً لمتغير: المؤهل العلمي.

المجالات	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مصدر التباين	مجموع المربعات الحرة	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
درجة التفكير الإبداعي لدى المرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل بشكل عام	دون الثانوية	١٠	٣,٤٠	٠,٢٩٢	بين المجموعات	١,٢٤١	٠,٤١٤	١,٣٣٩	٠,٢٦٩
	دبلوم متوسط	٦	٢,٩٧	٠,٤٥٠	داخل المجموعات	٢٠,٣٩٢	٠,٣٠٩		
	بكالوريوس	٤٥	٣,٠٣	٠,٥٤٤					
	ماجستير فأكثر	٩	٣,١٢	٠,٨٣٣					
	المجموع	٧٠	٣,٠٩	٠,٥٥٩					
					المجموع	٢١,٦٣٣	٦٩		

الجدول (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج اختبار "ف"، ونتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة التفكير الإبداعي لدى المرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل. تبعاً لمتغير: سنوات الخبرة.

المجالات	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مصدر التباين	مجموع المربعات الحرة	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
درجة التفكير الإبداعي لدى المرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل بشكل عام	أقل من ٥ سنوات	٢٢	٣,١٦	٠,٥٣٦	بين المجموعات	٠,١٧٥	٢	٠,٠٨٨	٠,٢٧٣	٠,٧٦٢
	من ٥ - أقل من ١٠ سنوات	٨	٣,٠٥	٠,١٥٧						
	من ١٠ سنوات فأكثر	٤٠	٣,٠٦	٠,٦٢٤						
	المجموع	٧٠	٣,٠٩	٠,٥٥٩	داخلك المجموعات	٢١,٤٥٨	٦٧	٠,٣٢٠		
					المجموع	٢١,٦٣٣	٦٩			

الجدول (١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج اختبار «ف»، ونتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة التفكير الإبداعي لدى المرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل. تبعاً لمتغير: المديرية التي يعمل بها المرؤوس.

المجالات	المديرية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين مصدر	مجموع المربعات الحرة	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
درجة التفكير الإبداعي لدى المرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل بشكل عام	مديرية تربية شمال الخليل	١٨	٣,٢٨	٠,٢٨٦	المجموعات بين	١,٤٤١	٢	٠,٧٢٠	٢,٣٩٠	٠,٠٩٩
	مديرية تربية الخليل	٢٥	٢,٩١	٠,٦٥٦						
	مديرية تربية جنوب الخليل	٢٧	٣,١٣	٠,٥٧٠						
	المجموع	٧٠	٣,٠٩	٠,٥٥٩	المجموع	٢١,٦٣٣	٦٩	٠,٣٠١		

بالنظر إلى الجداول (٨، ٩، ١٠، ١١) يتضح أن نتائج الدراسة أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التفكير الإبداعي لدى المرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغيرات: المسمى الوظيفي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمديرية التي يعمل بها المرؤوس، حيث كانت الدلالة الإحصائية $0,05 <$ وهي غير دالة إحصائياً، وقد اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (العساف، ٢٠١٣) في عدم وجود فروقات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغير الخبرة، في حين اختلفت مع دراسة (العساف، ٢٠١٣) في عدم وجود فروقات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي، ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى أن الظروف الوظيفية التي يعيشها المرؤوس واحدة بغض النظر عن نوع وظيفته أو مؤهله العلمي أو سنوات خبرته، أو المديرية التي يعمل بها، فالأنظمة والقوانين واحدة ومركزية، وكذلك عدم وجود محفزات للإبداع والمبدعين.

◀ رابعاً- تفسير ومناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

هل توجد علاقة بين النمط القيادي السائد لدى المسؤولين ودرجة التفكير الإبداعي لدى المرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل؟

الجدول (١٢)

نتائج معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين الأنماط القيادية السائدة لدى المسؤولين

ودرجة التفكير الإبداعي لدى المرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.

الدالة الإحصائية	قيمة ر	التفكير الإبداعي		الأنماط القيادية	
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
٠,٢٠٥	٠,١٥٣	٠,٥٥٩	٣,٠٩	٠,٥٧٨	٣,١٥

بالنظر إلى جدول (١٢) يتضح وجود علاقة ضعيفة بين الأنماط القيادية السائدة لدى المسؤولين ودرجة التفكير الإبداعي لدى المرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,١٥٣) ، والدلالة الإحصائية $0,05 <$ وهي غير دالة إحصائياً، ويعزو الباحث السبب في ذلك لعدم وجود تحفيز للإبداع والمبدعين في مديريات التربية والتعليم، مما يحد من الإبداع ويعوقه، والأنماط القيادية السائدة من قبل المسؤولين لا تشجع على الإبداع وتعوقه أيضاً.

نتائج الدراسة:

أظهرت الدراسة عدداً من النتائج، هي:

♦ أكثر الأنماط القيادية السائدة لدى المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل كانت على الترتيب: النمط الديموقراطي، والنمط الاوتوقراطي، والنمط التسبيبي.

♦ درجة التفكير الإبداعي لدى المرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل كانت متوسطة.

♦ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التفكير الإبداعي لدى المرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، تعزى لمتغيرات (الجنس والمسمى الوظيفي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمديرية التي يعمل بها المرؤوس).

♦ وجود ارتباط ضعيف وغير دال إحصائياً بين الأنماط القيادية السائدة لدى المسؤولين، وبين درجة التفكير الإبداعي لدى المرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.

توصيات الدراسة:

- في ضوء نتائج الدراسة وأهدافها، يوصي الباحث بما يأتي:
- ♦ أن تعمل وزارة التربية والتعليم على تعزيز التفكير الإبداعي لدى المرؤوسين، وذلك بوضع نظام عادل للحوافز والعلاوات.
 - ♦ العمل على تحسين الظروف الوظيفية للموظفين الإداريين.
 - ♦ العمل على التخلص من البيروقراطية والروتين الزائد في العمل.
 - ♦ العمل على توضيح الوصف الوظيفي للمرؤوسين، وتفويض الصلاحيات لهم لتعزيز انتمائهم للمؤسسة التي يعملون بها.
 - ♦ التقليل قدر المستطاع من البيروقراطية في العمل، وتفويض مزيد من الصلاحيات من الرئيس إلى المرؤوس.

المصادر والمراجع:

أولاً- المراجع العربية:

١. أبو النيل، محمود. (١٩٨٥): "علم النفس الاجتماعي"، دراسات عربية وعالمية، دار النهضة العربية. بيروت، لبنان.
٢. أحمد، إبراهيم أحمد. (١٩٩٧): "نحو تطوير الإدارة المدرسية"، مكتبة دار المعارف الحديثة. الإسكندرية، مصر.
٣. بلقيس، أحمد، ومرعي توفيق. (١٩٨٢): «الميسر في علم النفس التربوي»، دار الفرقان. عمان، الأردن.
٤. جامعة القدس المفتوحة. (٢٠٠٢): «التفكير الإبداعي»، ط ١، منشورات جامعة القدس المفتوحة.
٥. جروان، فتحي عبد الرحمن. (٢٠٠٢): «الإبداع»، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع. عمان، الأردن.
٦. حريم، حسين. (١٩٩٧): «السلوك التنظيمي»، المكتبة الوطنية. عمان، الأردن.
٧. الخطيب، رداح، وآخرون. (١٩٩٦): «الإدارة والإشراف التربوي واتجاهات حديثة»، ط ٣، دار الفرقان. عمان، الأردن.
٨. زيتون، عايش محمود. (١٩٨٧): «تنمية الإبداع والتفكير الإبداعي في تدريس العلوم»، جمعية عمال المطابع التعاونية. عمان، الأردن.
٩. السميري، حاتم بن حامد بن مرزوق. (٢٠٠٣): «العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات العامة دراسة ميدانية على المنظمات العامة في محافظة جده»، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية. ص ص (ج-د).
١٠. صبان، انتصار بنت سالم حسن. (٢٠٠٦): «العلاقة بين الانتماء والتفكير الإبداعي (الابتكاري) لدى الموهوبات ذوات التفكير الإبداعي من المراهقات مع برنامج مقترح لرفع درجة الانتماء لديهن»، (بحث مقدم للمؤتمر العلمي الإقليمي للموهبة في الفترة ما بين (٢٦- ٣٠ / ٨ / ٢٠٠٦)، كلية التربية للبنات، جدة، المملكة العربية السعودية.
١١. طافش، محمود. (٢٠١٣): «التفكير الإبداعي ودوره في النهوض الاجتماعي»، موقع على الانترنت، (2013- 5- 16)، [http:// www.tafesh.5u.com/ 23. htm](http://www.tafesh.5u.com/23.htm).
١٢. عجارمة، موافق أحمد شحادة. (٢٠١٢): «الأنماط القيادية السائدة لدى مديري

المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان». (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة الشرق الأوسط العربية، عمان، الأردن.

١٣. عدس، محمد وآخرون. (١٩٨٦) : «الإدارة والإشراف التربوي»، مطبعة الزهراء. عمان، الأردن.

١٤. عساف، جمال عبد الفتاح. (٢٠١٣) : «اتجاهات معلمي الدراسات الاجتماعية نحو تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى طلبة المرحلة الأساسية العليا في مديرية تربية عمان الثالثة»، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية: المجلد (١١) ، العدد (١) ، ص ص ٢٦٩ - ٢٩٢.

١٥. عياصرة، علي. (٢٠٠٣) : «الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين في وزارة التربية والتعليم في الأردن». (رسالة دكتوراه غير منشورة) ، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

١٦. الفراء، ماجد محمد، والخطيب، مازن إسماعيل. (٢٠٠٧) : «النمط القيادي السائد لدى المدراء في الوزارات الفلسطينية في محافظات غزة»، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية: المجلد (١٥) ، العدد (٢) ، ص ص ٤١٥ - ٤٥٩.

١٧. قراقزة، محمود عبد القادر علي. (١٩٨٧) : «نحو إدارة تربوية واعية»، دار الفكر اللبناني ودار الوسام. بيروت، لبنان.

١٨. قطامي، يوسف. (١٩٩٠) : «تفكير الأطفال: تطوره وطرق تعليمه»، الأهلية للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.

١٩. كنعان، نواف. (١٩٩٥) : «القيادة الإدارية»، مكتبة دار الثقافة والنشر والتوزيع. عمان، الأردن.

٢٠. كنعان، نواف. (١٩٩٩) : «القيادة الإدارية»، مكتبة دار الثقافة. عمان، الأردن.

٢١. مرعي، توفيق ويأغي، محمد عبد الفتاح. (١٩٩١) : «قياس الأداء الإداري للمديرين السعوديين في قطاع الخدمة المدنية»، مجلة جامعة الملك سعود: المجلد (٣) ، العلوم الإدارية.

٢٢. نشوان، يعقوب حسن. (١٩٩٢) : «الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق»، روضة العلماء للطبع والنشر والتوزيع. القاهرة، مصر.

٢٣. هوارى، سيد. (٢٠٠٢) : «الإدارة الأصول والأسس العلمية للقرن ال ٢١»، المؤلف نفسه. القاهرة، مصر.

٢٤. هيجان، عبد الرحمن احمد. (١٩٩٩) : «المدخل الإبداعي لحل المشكلات»، (بحث غير منشور) ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص ٢٨٣.

ثانياً. المراجع الأجنبية:

1. Fagiano, David (1997) . «Managers vs. leaders: A corporate fable», *Management Review* Vol. 86, No. 10.
2. Glombiewsky, Robert (1961) . “Three Styles of Leadership and their Uses”. *Personal*, July- August.
3. Katzenbach, J. R. (1996) , “New roads to job opportunity: from middle manager to real change leader”, *Strategy & Leadership*, VOL. 24, No. 4.
4. Ordway, Tead (1965) . *The Art of Leadership*. New York: McGraw- Hill Book Co.
5. Pffiffner, John M. and Pres thus, Robert (1967) . *Public Administration*, New York: The Roland Press Company.
6. Runco, M. & Nemiro, J. (1998) : “Personal Explicit Theories of Creativity”, *Journal of Creative Behavior*, P. 14 – 34.
7. Sanborn, Mark (1996) . ” Are you a leader or a manager?” *American Agent & Broker*, Vol. 68, No. 12.
8. Stogdill, Ralph, M. (1963) : *Manual of (LBD& – XII)* , Bureau of business Research, The Ohio static University Columbus, Ohio.
9. Strom, D. & Strom, S, (2002) *Changing the rules: education for creative thinking. The Journal of creative behavior.* 36 (3) . 183- 199.
Teska, J (2003) . *The superintendence: effective leadership through communication. Dissertation Abstracts International (A)* , 64, 1488.
10. Torrance, E. P. (1962) : “Highly Intelligent And Highly Creative Children”. Bureau Of Educational Research, University Of Minnesota
11. Ulloa, H. & Julie. M. (2003) . *Leadership behaviors and communications satisfaction: community college in Micronesia. Dissertation Abstracts International. (A)* , 64, 1163.
12. Wilson, M. (1992) : “The Effectietlet Synectic 2 training On Gifted and Non Gifted Kindergarten Students” P. D. Texas – Woman’s University Summary, *Dissertation Abstract International. Vol. 3 – SA*, 1390.
13. Wippy, H, J. D. (2001) *leadership and Faculty Job satisfaction at the university of Guam, (Doctoral dissertation the university of Nebraska – Lincoln, 2000)* . *Dissertation abstracts International. No 999 2014.*

جودة الخدمات المصرفية وأثرها على أداء المصارف: دراسة ميدانية في المصارف الأردنية (منطقة إربد)*

** أ. إلهام عطاوي

*** أ. د. تركي الحمود

**** د. محمد بن سعيد

***** د. محمد غرايبة

***** أ. فاطمة الزهراء كروشة

* تاريخ الاستلام: ٢٠١٣م/٤/٦، تاريخ القبول: ٢٠١٣م/٢/٩.
** قسم العلوم الاقتصادية/ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير/ جامعة الجليلي اليباس/ سيدي بلعباس/ ٢٢٠٠٠ الجزائر.
*** قسم المحاسبة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية/ جامعة اليرموك/ إربد/ الأردن.
**** قسم العلوم الاقتصادية/ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير/ جامعة الجليلي اليباس/ سيدي بلعباس/ ٢٢٠٠٠ الجزائر.
***** قسم المالية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية/ جامعة اليرموك/ إربد/ الأردن.
***** قسم العلوم الاقتصادية/ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير/ جامعة الجليلي اليباس/ سيدي بلعباس/ ٢٢٠٠٠ الجزائر.

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مستوى جودة الخدمة المصرفية المقدمة في المصارف الأردنية التجارية والإسلامية من وجهة نظر العملاء، وقد اعتمدت على المدخل الإتجاهي لقياس جودة خدمات المصارف الأردنية، حيث تمّ الاعتماد على مقياس SERVPERF لقياس الأداء الفعلي للخدمة المقدمة، كما هدفت أيضاً إلى معرفة أثر جودة الخدمة المصرفية على الأداء المصرفي. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة، تمّ الاعتماد على طريقتين: الأولى من خلال تطوير استبانة لجمع المعلومات المطلوبة من العملاء، حيث وزعت ٧٥٠ استبانة على عملاء المصارف الأردنية في محافظة إربد. والثانية من خلال جمع المعلومات المالية عن هذه المصارف بهدف تحديد النسب المالية المطلوبة.

وقد توصلت الدراسة إلى أنّ مستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة من قبل المصارف الأردنية كان جيداً. فقد أوضحت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقويم عملاء المصارف التجارية والإسلامية لمستوى جودة الخدمة المصرفية المقدمة، حيث كان تقويم عملاء المصارف التجارية أعلى من تقويم عملاء المصارف الإسلامية. كما بينت النتائج اختلاف الأهمية النسبية التي يوليها العملاء للمعايير التي يستخدمونها عند تقويمهم لمستوى جودة الخدمات المقدمة من المصارف الأردنية. وباستخدام نموذج الانحدار المتعدد والمجمّع لجميع المصارف والسنوات، أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لجودة الخدمة المصرفية المقدمة على أداء المصارف الأردنية مقاساً بمعدل العائد على الموجودات ومعدل العائد على حقوق الملكية.

الكلمات المفتاحية: الخدمات المصرفية، جودة الخدمة، الأداء، النسب المالية، المصارف الأردنية.

Abstract:

This study aimed at measuring the actual level of banking service quality in commercial and Islamic Jordanian banks from the customers' viewpoint, the study adopted the Attitudinal Approach by using SERVPERF to measure service quality, and it also aimed at investigating the effect of service quality on banks' performance. To achieve the objectives of this study, two methods were adopted: The first one was through the random distribution of 750 questionnaires to Jordanian bank customers in Irbid. The second was through the collection of financial information from these banks in order to determine the financial ratios required.

The results showed that the level of services quality provided by Jordanian banks was satisfactory. Furthermore, these results showed that there was a significant statistical difference between the customers' evaluation of commercial and Islamic banks. Service quality of customers' evaluation in commercial banks was higher than those of Islamic banks. Based on the pooled regression model, the results showed a significant effect of banking service quality on performance of Jordanian banks which is measured by the rate of return on assets (ROA) , and rate of return on equity (ROE) .

Key Words: *Banking Services, Service Quality, Performance, Financial Ratios, Jordanian banks.*

مقدمة:

يعدُّ القطاع المصرفي من أهمّ القطاعات الاقتصادية في الدول المتقدّمة والنامية، حيث يمثّل عصب الحياة الاقتصادية، ويقوم هذا القطاع بدور الوساطة الماليّة بين المدّخرين والمستثمرين، كما يقوم بتقديم العديد من الخدمات الماليّة والمصرفيّة الأخرى. وهو يساهم في إمداد النشاط الاقتصادي بالأموال اللاّزمة من أجل تنميته وتطويره من جهة، ومحاربة الإكتناز وتحقيق منافع للمدّخرين من جهة أخرى. وتكوّن المصارف في مجموعها حلقة تتفاعل داخلها شتّى مجالات النشاط الاقتصادي، وهذا يعني أنّ نمو واتّساع هذا النشاط يؤدّي إلى زيادة أهميّة المصارف واتّساع مجال نشاطها وتعدّد خدماتها (معلا، ١٩٩٨).

و تمثّل المصارف في الأردن ركناً أساسياً من أركان الاقتصاد الوطني، فقد شهدت تطوراً كبيراً في السّنوات الأخيرة استجابة لمتطلّبات التنمية الاجتماعيّة والاقتصاديّة، وتوقع زيادة فرص الاستثمار والتّعاون الإقليمي، وتأهيل الاقتصاد الأردني ليستفيد من فرص التّكامل الدّولي، وليصبح أكثر انفتاحاً على الاقتصاد العالمي. ولعلّ كثيراً من التّطور الذي شهده هذا الاقتصاد، إنّما يعزى في جوهره إلى الخدمات المتعدّدة التي تقدّمها تلك المصارف في مجال دعم أداء المؤسّسات الاقتصاديّة وتعزيزها (تجاريّة، صناعيّة وخدميّة)، وذلك من خلال ما تقدّمه من خدمات ماليّة، وائتمانيّة واستثماريّة. فقد بلغ عدد المصارف المرخّصة في الأردن (٢٣) مصرفاً، منها (١٣) مصرفاً أردنيّاً و (٨) مصارف أجنبيّة، بالإضافة إلى مصرفين إسلاميين (٢)، حيث توسّعت هذه المصارف لتبلغ فروعها ٥٩٣ فرعاً في جميع أنحاء المملكة في نهاية عام ٢٠٠٨، أي بلغ مؤشّر الكثافة المصرفيّة حوالي ٩،٩ ألف نسمة لكلّ فرع، مقارنة مع ١٠،٢ ألف نسمة لكلّ فرع عام ٢٠٠٧ و ١٠،٩ ألف نسمة لعام ٢٠٠٦ (جمعية البنوك في الأردن، ٢٠١٠).

إنّ التّطورات السّريّة والتّغيّرات الكبيرة نتيجة للتّحولات العالميّة، وبخاصّة مع ظهور العولمة وما صاحبها من إلغاء القيود، ألزم ذلك كلّ المصارف بضرورة إعادة النّظر في سياستها وتبني إستراتيجيات تساعد على التّكيّف مع تلك التّغيّرات بتقديم منتجات جديدة ترضي المتعاملين معها. وبخاصّة أنّ نوعية المنتج الذي تقدّمه المصارف والمتمثّل في الخدمة يتميّز بحساسيته الشّديدة لأسلوب تقديمه نظراً لطبيعته الغير الملموسة (معلا، ٢٠٠٧).

وقد أدّى هذا الوضع الجديد إلى فرض منافسة حادّة بين المصارف الأردنيّة، فجميعها تقوم بتقديم نوع الخدمات نفسها، إلّا أنّها تختلف في مستوى جودة الخدمة المقدّمة، الأمر

الذي أدّى بإداراتها بالبحث عن التميّز وذلك عن طريق التوجّه نحو تقديم خدمات ذات جودة عالية. فقد ازداد إدراك المصارف لأهميّة ودور مفهوم الجودة في صنع المكانة التنافسيّة لها بالمقارنة مع المصارف الأخرى. ومن هذا المنطلق، لم تعد الجودة هي مجرد مطابقة الخدمات للمواصفات الفنيّة القياسيّة المحدّدة مسبقاً، وإنّما تعدّت ذلك وأصبحت تشمل رغبات ومتطلّبات العملاء من الخدمات (العنزي، ٢٠٠٢).

كما أوضحت العديد من الأبحاث المنافع الإستراتيجيّة للجودة من حيث مساهمتها في الحصول على حصّة سوقية أكبر وعائد جيّد على الاستثمار، وكذلك التقليل من تكاليف الإنتاج وتحسين الإنتاجيّة. إذ إن جودة الخدمة تعدّ من العناصر الأساسيّة للنجاح في بيئة المنافسة الحاليّة بين المصارف. وانطلاقاً من هذه المفاهيم، فإنّ اهتمام إدارات المصارف الأردنيّة لا بد أن ينصبّ على تحسين جودة خدماتها بصورة مستمرّة بما يتلاءم مع حاجات عملائها ومتطلّباتهم، ويلبّي حاجات موظّفيها، ممّا يساعد في زيادة فرص تحقيقها لمستويات ربحيّة وأداء أفضل وزيادة فرص نجاحها في بيئة العمل التنافسيّة (السقال، ٢٠٠٨).

مشكلة الدراسة:

مع بروز التطّور النوعي في الأنظمة المصرفيّة، بلغت معظم الخدمات المقدّمة مرحلة النضوج، وهو ما أدّى إلى تشابهه، ربّما بتعبير مختلف وبشكل مختلف، مع احتوائه على نفس المضمون نفسه هذا النضوج وضع أطراً جديدة للمنافسة بين المصارف، خاصّة فيما يتعلّق بأنواع الخدمات المقدّمة، وبالآتي ظهر مفهوم جودة الخدمة المصرفيّة كواحد من أهمّ المجالات التي يمكن أن تتنافس المصارف فيما بينها من خلاله، وضمن هذا السياق ظهرت مجالات للتمايز في تقديم الخدمات المصرفيّة وهو ما يشكّل مفهوماً لها (معلا، ٢٠٠٧).

ويمكن صياغة مشكلة الدراسة بالتساؤلات الآتية :

١. ما مستوى جودة الخدمات المصرفيّة المقدّمة في المصارف الأردنيّة من وجهة نظر العملاء؟
٢. هل هناك اختلاف في تقويم جودة الخدمات المصرفيّة المقدّمة في كل من المصارف التجاريّة والمصارف الإسلاميّة الأردنيّة من وجهة نظر العملاء؟
٣. هل هناك اختلاف في الأهميّة النسبية التي يوليها عملاء المصارف الأردنيّة للمعايير التي يستخدمونها عند تقويمهم لجودة الخدمات المصرفيّة المقدّمة لهم؟
٤. هل هناك أثر لجودة الخدمات المصرفيّة على أداء المصارف الأردنيّة باستعمال مقاييس الربحيّة المتعدّدة؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق الغايات الآتية:

1. التعرف إلى مستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة فعلياً في المصارف الأردنية من وجهة نظر العملاء.
2. المقارنة بين جودة الخدمات المصرفية في المصارف التجارية وبين المصارف الإسلامية.
3. تحديد الأهمية النسبية للعوامل التي يستخدمها عملاء المصارف الأردنية في تقويمهم لجودة الخدمات المصرفية.
4. التعرف إلى أثر جودة الخدمات المصرفية على أداء المصارف الأردنية مقيساً بالربحية، وذلك بتطوير نموذج يمكن الاستفادة منه للربط بين جودة الخدمات المصرفية وربحية المصارف.

أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها مما يأتي:

1. حاجة المصارف إلى مقياس علمي معتمد لقياس جودة الخدمة المصرفية المقدمة للعملاء، بما يمكنها من تحسين خدماتها وتطويرها ومساعدتها في الحفاظ على عملائها الحاليين وجذب عملاء جدد.
2. إنّ النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة ستساعد إدارات المصارف الأردنية على تحسين خدماتها المصرفية وتطويرها من أجل تدعيم المركز التنافسي لها، والاحتفاظ بالموظفين ومعاملتهم باحترام وتقدير، حيث يساعد ذلك على تقليل معدل دورانهم، وتقليل تكاليف تدريبهم، بالإضافة إلى الاحتفاظ بالعملاء وجعلهم أكثر رضا.
3. تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية التسويق المصرفي الذي يعدّ جودة الخدمات المصرفية المقدمة لعملائها أحد الركائز الأساسية التي تساعد المصارف على تحسين ربحيتها من خلال تحسين خدماتها وكسب حصة سوقية جديدة (الخالدي، ٢٠٠٦).

فرضيات الدراسة:

يمكن صياغة فرضيات الدراسة كالاتي:

1. يوجد مستوى مرتفع لجودة الخدمات المصرفية المقدمة في المصارف الأردنية من وجهة نظر العملاء.

٢. لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تقييم جودة الخدمة المصرفية المقدمة في كل من المصارف التجارية من جهة والإسلامية الأردنية من جهة أخرى من وجهة نظر العملاء.

٣. لا تختلف الأهمية النسبية التي يوليها عملاء المصارف الأردنية للمعايير التي يستخدمونها عند تقييمهم لمستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة لهم.

٤. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجودة الخدمة المصرفية المقدمة فعلا على أداء المصارف الأردنية.

و يمكن اشتقاق الفرضيتين الفرعيتين من الفرضية الرابعة على النحو الآتي:

• يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجودة الخدمة المصرفية المقدمة فعلا على أداء المصارف الأردنية مقاساً بمعدل العائد على الموجودات (ROA).

• يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجودة الخدمة المصرفية المقدمة فعلا على أداء المصارف الأردنية مقاساً بمعدل العائد على حقوق الملكية (ROE).

الدراسات السابقة:

أثارت قضايا جودة الخدمة الانتباه لدى الباحثين، وأمثالهم لفترات طويلة من الوقت. ونتج عن هذا تحقيق أهمية متزايدة للقطاع الخدمي Service Sector في الاقتصاد أو حتى في المنظمات التي تهدف إلى تحقيق الربح. ففي دراسة قام بها الجمل (١٩٩٢) لقياس إدراك المستهلك لجودة الخدمات المصرفية والتعرف إلى مدى تباين توقعاته لجودة الخدمة المصرفية في الأردن وفقا لبعض العوامل الديمغرافية، توصل إلى أن مستوى جودة الخدمات المصرفية في الأردن يعد ممتازاً بشكل عام وأن جودة الخدمات المصرفية يمكن أن تتباين وفقاً لجنسية المؤسسة، وقدمها أو حداثتها تأسيسها، ومنطقة عملها بالإضافة إلى وجود فروع لها خارج الأردن. أما دراسة معلا (١٩٩٨) لقياس جودة الخدمات المصرفية في المصارف الأردنية توصلت إلى أن مستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة فعلياً كان منخفضاً مقارنة بمستوى الجودة المتوقع. كما أوضحت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم جودة الخدمات المصرفية تعزى لمتغيري عدد سنوات التعامل مع البنك ومدى تكرار التعامل معه. فدراسة أبو موسى (٢٠٠٠) حول أثر جودة الخدمة على الربحية ورضا العملاء في المصارف الأردنية، كشفت أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة الخدمة المقدمة فعلياً في كل من بنك الإسكان والبنك الإسلامي الأردني وبين رضا العملاء، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا وولاء العملاء، كما كشفت

الدراسة عن عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة الخدمة المصرفية المقدمة وربحية كل من البنكين. وكشفت دراسة شكوكاني (٢٠٠٣) عن وجود علاقة بين جودة الخدمة الداخلية المدركة من قبل الموظفين في قطاع البنوك وقطاع المستشفيات ومستوى رضاهم، عن وجود علاقة بين مستوى رضا الموظفين وبين درجة ولائهم. بالإضافة إلى وجود علاقة بين ولاء الموظفين وبين إنتاجيتهم، ووجود علاقة بين جودة الخدمة الخارجية المدركة من قبل العملاء ومستوى رضاهم ووجود علاقة بين رضا العملاء وبين ولائهم في المؤسسات تحت الدراسة، هناك اختلاف في العلاقات السابقة باختلاف نوع القطاع الخدمي (بنوك، مستشفيات)، ووجود نسبة تقويم سلبية لبعض أبعاد الجودة الداخلية ونسبة الرضا منخفضة على هذه الأبعاد من قبل موظفي كلا القطاعين، وبخاصة الجوانب المتعلقة باحترام الموظفين وتقديرهم وتطوير قدراتهم. وفي إحدى الدراسات لأثر أبعاد جودة الخدمة على الأداء المصرفي في الأردن التي قام بها (Akroush and Khatib، 2009) وجد أن أبعاد جودة الخدمة (الفنية والتقنية) تؤثر إيجابياً بقوة على أداء البنوك وذلك بالاعتماد على تقويم الأداء المالي ومؤشرات العملاء. في حين أن أبعاد الجودة الفنية لديها تأثير أكبر من أبعاد الجودة التقنية على جميع مؤشرات أداء البنوك. كما يعد أثر أبعاد جودة الخدمة (الفنية والتقنية) على الأداء المالي للبنوك أقوى من أثرها على مؤشرات العملاء للبنوك. ودراسة درويش والدميري (٢٠١٠) التي هدفت إلى تقويم جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف العربية العاملة في محافظة القدس من وجهة نظر للعملاء، وإلى قياس الجودة الكلية لهذه الخدمة، وذلك باستخدام مقياس الأداء (SERV-PERF) بأبعاده الخمسة، والذي يركز على قياس الأداء الفعلي للخدمة المقدمة للعميل. فقد كشفت نتائج التحليل عن الانطباع الإيجابي عن الجودة الكلية للخدمة المصرفية المقدمة من قبل المصارف العربية العاملة في محافظة القدس وذلك بنسبة ٨١.٣٪ من العينة. أما من حيث علاقة الأبعاد الخمسة المكونة لمقياس جودة الخدمة المصرفية مع الجودة الكلية للخدمة المصرفية، فقد أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بينهما.

وإذا انتقلنا للدراسات الأجنبية، فأولها الدراسة التي قام بها (Parasurman et al، 1985) والتي تناولت جودة الخدمات، حيث صمّموا مقياسهم المعروف باسم Servqual الذي يعتمد على مقارنة التوقعات Expectations والإدراكات Perceptions. فقد اعتبروا أن تقويم العميل لجودة الخدمة يعتمد على الفجوة بين توقعات وإدراكات مستويات الأداء للفعلي التي تحدّد بناء على عشرة أبعاد أساسية لجودة الخدمة: (الأشياء الملموسة -Tangi، والاعتمادية -Reliability، والاستجابة -Responsiveness، والكفاءة -Competence،

واللباقة Courtesy، والمصداقية Credibility، والأمان Security، وإيصال الخدمة Access، والاتصال Comminication، وفهم العميل (Understanding the customer). وأختصر فيما بعد هذه الأبعاد العشرة إلى خمسة أبعاد أساسية هي: الملموسية، والاعتمادية، والاستجابة، والأمان، والتعاطف، وكان ذلك في عام ١٩٨٨، حيث اقترح Praturman et al (1988) أن كل بعد للجودة يمكن أن يقاس من خلال الحصول على مقاييس توقّعات وإدراكات مستويات الأداء لخصائص الخدمة المناسبة لكل بعد، ومن ثم حساب الفرق بين التوقّعات والإدراكات للأداء الفعلي لهذه الخصائص، وأخذ المتوسط بينهما.

و ساهم Cronin and Taylor (1992) بشكل مهم في أدبيات جودة الخدمة من خلال اختبار صحة مقياس Servqual وأستبدل المقياس بمقياس آخر عرف باسم Servperf الذي يأخذ بعين الاعتبار جودة الخدمة على أنها اتجاه، وتم التأكيد من نتائج هذا المقياس من خلال التطبيق على الخدمات المصرفية متعددة الأبعاد لمعرفة مدى قدرة المقياس في التعرف إلى أبعاد الخدمة المصرفية في بيئة أخرى. ومن خلال اختبار صحة وحدات الأداء الاثنتين والعشرين لمقياس Servqual، تم التوصل إلى أن هذه الوحدات يمكن أن تحدّد بشكل كاف ميدان جودة الخدمة، وقد أشارت نتائج المقارنة بين المقياسين إلى أن مقياس Servperf يتمتع بمصداقية أكبر. وفي دراسة قام بها Aaker and Jacobson (١٩٩٤) لإيجاد العلاقة بين جودة الخدمة المدركة وسعر السهم الذي يعدّ كمؤشراً لقياس قيمة الشركة في الولايات المتحدة الأمريكية، تبين وجود علاقة إيجابية بين عائد السهم والتغير في جودة الخدمة المدركة. وتوصلت دراسة Rust et al (1995) إلى نموذج يوضّح العلاقة بين جودة الخدمة التي تؤثر بدورها على رضا العميل، ومن ثمّ بقاؤه واستمراره، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية والإيرادات ومن ثمّ الربحية. كما بيّنت الدراسة كذلك أن الربح يعدّ دالة للحصة السوقية وبقاء العملاء في المصرف. ومن ناحية أخرى، هدفت دراسة Duncan and Elliot (2002) إلى معرفة تجريبية العلاقات التي تربط بين الكفاءة، الأداء المالي وجودة الخدمة المقدّمة للعملاء في المصارف الأسترالية والاتحادات الائتمانية (credit unions)، حيث أشارت النتائج إلى أن جميع مؤشّرات الأداء المالي (هامش الفائدة، نفقات/ الدّخل، العائد على الأصول وكفاية رأس المال) لها علاقة طردية مع جودة خدمة العملاء. أمّا دراسة Ashfaq et al (2011)، فقد هدفت إلى معرفة العلاقة بين جودة الخدمة والأداء المصرفي للبنوك التجارية العاملة في باكستان. حيث قوّمت العلاقة بين جودة الخدمة المصرفية وبين الأداء للبنوك التجارية عن طريق معامل الارتباط بيرسون وتحليل الانحدار. وأظهرت نتائج الدراسة أنه هنالك علاقة إيجابية بين جودة الخدمة وبين الأداء المصرفي. حيث أوصت بضرورة تحسين خدمات المصارف التجارية عن طريق تدعيم المرافق التقليدية بالتكنولوجيا الحديثة لتلبية توقّعات العملاء ولأداء أحسن في المستقبل.

منهجية الدراسة:

المنهج المستخدم:

تعدّ هذه الدراسة ذات منهج وصفي تحليلي، فهي تحلّل العلاقة بين متغيّراتها وفقاً للأساليب الإحصائية المتّبعة. وبما أنّ هذه الدراسة تمّت في البيئة الطّبيعيّة لأماكن تواجد العملاء في المصارف تحت الدراسة ودون التّحكم بأية عوامل ومتغيّرات فإنّها تعدّ دراسة ميدانيّة.

متغيّرات الدراسة وكيفية قياسها:

♦ المتغيّرات المستقلّة:

جودة الخدمات المصرفيّة: غالبية التعريفات الحديثة لجودة الخدمة تعرّفها على أنّها معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقّعات العملاء لها، أو أنّها الفرق بين توقّعات العملاء للخدمة وإدراكهم للأداء الفعلي لها. فالمعايير التي يعتمد عليها في تقويم جودة الخدمة هي تلك التي يحددها المستفيد من الخدمة، ويمكن حصرها في خمسة أبعاد للجودة (Parasurman et al, 1985):

١. الملموسية (Tangibility): وتمثّل الجوانب الملموسة المتعلّقة بالخدمة مثل: مباني المصارف والتّقنيّات الحديثة المستخدمة فيه، التسهيلات الداخليّة للأبنية والتّجهيزات اللاّزمة لتقديم الخدمة، ومظهر الموظفين. الخ.

٢. الاعتماديّة (Reliability): تشير الاعتماديّة إلى قدرة المصرف على إنجاز الخدمة المصرفيّة الموعودة أو أدائها بشكل دقيق، وكذلك تعبّر عن مدى وفاء المصرف بالتزاماته اتّجاه العميل.

٣. الاستجابة (Responsiveness): وهي القدرة على التّعامل الفعّال مع كلّ متطلّبات العملاء، الاستجابة للشكاوى والعمل على حلّها بسرعة وكفاءة بما يقنع العملاء بأنّهم محلّ تقدير واحترام من قبل المصرف الذي يتعاملون معه. إضافة لذلك، فإنّ الاستجابة تعبّر عن المبادرة في تقديم الخدمة من قبل الموظفين بصدر رحب.

٤. الأمان (Security): وهو الاطمئنان بأنّ الخدمة المقدّمة للعملاء تخلو من الخطأ أو الخطر أو الشك، شاملاً الاطمئنان النفسي والمادي.

٥. التعاطف (Empathy): درجة العناية بالعميل ورعايته بشكل خاص، والاهتمام بمشكلاته والعمل على إيجاد حلول لها بطرق إنسانيّة راقية وبكلّ ممنونية.

و في الدّراسة الحالية أُستخدم المتغيّر الوهمي (Dummy variable) للتعبير عن متغير جودة الخدمة في نموذج الانحدار والذي يأخذ القيمتين: ٠ في حال جودة منخفضة (المتوسط أصغر من ٥.٣)، و ١ في حال جودة مرتفعة (المتوسط أكبر أو يساوي ٥.٣) (هذا المقياس اعتمد في كثير من الدراسات، مثل دراسة أبو موسى (٢٠٠٠)، ودراسة هنداوي (٢٠٠٦)، وكذلك دراسة (Burch et al,2004).

◆ المتغيرات التابعة:

الأداء: ويعبر عن نشاط شمولي مستمر يعكس قدرة المؤسسة على استغلال إمكانياتها وفق أسس ومعايير معيّنة تضعها بناءً على أهدافها (عبادة، ٢٠٠٧).

ولأغراض هذه الدّراسة، قيس أداء المصرف من خلال مقاييس الربحية، حيث تمثل درجة نجاح المؤسسة الخدمية في تحقيق أهدافها الموضوعية والمحددة مسبقاً، أو درجة نجاحها في تحقيق التوزيع الأفضل لمصادرها المتوفرة في سبيل الحصول على أعلى عائد ممكن لاستثماراتها.

وقد تم قياس الربحية من خلال معدل العائد على الموجودات (ROA) ومعدل العائد على حقوق الملكية (ROE)، وقد تمّ تبني هذين المقياسين نظراً لأنّ الدّراسات الحديثة في قطاع البنوك تجادل بأنهما أكثر ملاءمة من المقاييس الأخرى، إذ يرتبطان مباشرة بما ينظر إليه المالكون من تعظيم للملكية (الفيومي وعواد، ٢٠٠٣) وتقويم للربحية (Gilbert and wheelock, 2007).

١. معدل العائد على الموجودات (ROA) (Return on Asset): نسبة تقيس مدى فعالية المصرف في استغلال الموجودات للحصول على الربح، حيث يعبر عن الربحية المحققة لكل دينار من موجودات المصرف.

$$\text{العائد على الموجودات} = \frac{\text{صافي الدخل بعد الضريبة}}{\text{اجمالي الموجودات}}$$

٢. معدل العائد على حقوق الملكية (ROE) (Return on Equity): نسبة العائد على الأموال المستثمرة من قبل أصحاب الأسهم، حيث يعبر عن الربحية المحققة لكل دينار من حقوق الملكية.

$$\text{العائد على حقوق الملكية} = \frac{\text{صافي الدخل بعد الضريبة}}{\text{حقوق الملكية}}$$

◆ ٤-٣-٣ المتغيرات الضابطة (Control variables):

تشير الدراسات السابقة، إلى أنه إلى جانب جودة الخدمات يوجد هناك مجموعة من العوامل التي يمكن أن تؤثر على أداء المصرف، وبالتالي يجب أخذها بعين الاعتبار. واستناداً إلى (Abu Bakr and Tahir, Al- Tamimi (2010) وفيومي وعواد (٢٠٠٣) ، فإن المتغيرات الضابطة ذات الصلة بخصائص المصرف والتي يتوقع تأثيرها على أدائه تتمثل في نسب السيولة، ونسب المديونية، وتركز السوق، والحجم، وعدد فروع المصرف.

نسب السيولة (LIQ):

تستخدم نسب السيولة كأدوات لتقويم المركز الائتماني للمنشأة الذي يعبر عادة عن مدى مقدرتها في الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل (مطر، ٢٠٠٢، ص ٣٤). وسوف تقاس السيولة من خلال نسبة النقد (Cash Ratio). يهتم المحللون بهذه النسبة؛ لأن موجودات المؤسسة من النقد والأوراق المالية هي الأكثر سيولة، والتي سيعتمد عليها في الوفاء بالتزامات بشكل رئيس، خاصة إذا لم تتمكن المؤسسة من تسهيل موجودات أخرى (عقل، ٢٠٠٨، ص ٢١٥)، وفي هذا الصدد، من المتوقع أن المصارف الأكثر سيولة، أقل كفاءة والعكس صحيح (Al- Tamimi, 2010). وتحسب على النحو الآتي:

$$\text{نسبة النقد} = \frac{\text{النقد + الأوراق المالية القابلة للتسويق}}{\text{المطلوبات المتداولة}}$$

نسب المديونية (DR):

تقيس المدى الذي ذهبت إليه المؤسسة في تمويل أصولها من أموال الغير، وتحسب على النحو الآتي: (عقل، ٢٠٠٨، ٢٣٨).

$$\text{نسبة إجمالي الديون / الموجودات} = \frac{\text{إجمالي الديون}}{\text{الموجودات}}$$

وبصفة عامة فإنه كلما انخفضت تلك النسبة، كلما زادت قدرة المصرف على سداد الديون، ولا شك في أن هناك منفعة من التمويل بالدين، أو ما يسمى بالرفع المالي، والذي يعد أقل مصادر التمويل كلفة نظراً للوفورات الضريبية المترتبة عليه، وهذا لا ينفي ارتفاع مخاطرها، ولأن هذا المصدر يزيد من ربحية المساهمين عن طريق زيادة العائد على حقوق

الملكيّة، وزيادة نصيب السّهم من الأرباح. ولكن التّمويل بالدين سيف ذو حدّين، إذ إنّه قد يودّي إلى تعظيم خسارة المساهمين في حالة انخفاض الأرباح (عبد الله والصدّيق، ٢٠٠٣).

تركز السوق (CR) :

سيُقاس هذا المتغيّر من خلال نسبة التركيز التي يمكن حسابها في سنة معيّنة، مثلاً عن طريق أخذ مجموع الموجودات لأكبر ثلاثة مصارف ومن ثم قسمتها على مجموع الموجودات لجميع المصارف. والثلاثة مصارف المستعملة في قياس نسبة التركيز هي: البنك العربي، وبنك الإسكان، والبنك الأهلي (العجلوني، ٢٠١٠)، واختيرت هذه النسبة لأنّ ظاهرة التركيز مرتبطة بالمنافسة، فمثلاً إذا اتّسمت السوق بظاهرة التركيز (سيطرة عدد محدود من المصارف على الحصة الأكبر من السوق) فإنّها تكون أقرب إلى الاحتكار وعكس ذلك تكون أقرب إلى المنافسة، ويرتبط أداء الجهاز المصرفي بمدى سيادة المنافسة في هذه الصناعة. فإذا كانت المصارف تعمل في بيئة احتكاريّة، سيكون لديها قدرة على تحقيق أرباح عالية نظراً لوجود عدد محدود من المصارف التي تسيطر على السوق، أمّا إذا كانت المصارف تعمل في بيئة تنافسيّة لا يكون هنالك مجال لتحقيق أرباح عالية، إمّا بسبب دخول منافسين جدد أو بسبب التّنافس بين المنافسين الحاليين (Cetorelli, 1999).

الحجم (SIZE) :

يقاس حجم المصرف بمجموع الموجودات، التي تشمل الأصول الجارية والأصول طويلة الأجل التي يملكها (Kosmidou and Zopounidis, 2008). واختيرت هذه النسبة لأنّه من المتوقّع وجود علاقة إيجابية بين حجم المصرف والأداء، الأمر الذي يعني أنّ كبر حجم المصرف له أثر إيجابي على ربحيّته. ولعلّ التّفكير المقبول لهذا الأثر الإيجابي في غالبية الدّراسات هو احتماليّة اكتساب المصرف ذي الحجم الأكبر لوفورات الحجم الكبير (Economies of Scale)، لأنّ من خلال زيادة حجم شركة مصرفيّة، يمكن تخفيض التّكاليف، وبالتالي يمكن تحسين الأداء (Al- Tamimi, 2010). فمن أجل ضبط أثر الحجم على الأداء، واحتمال العلاقة غير الخطيّة الممكنة بين الربحيّة وحجم المصرف تم إدخال اللوغاريتم الطبيعي لموجودات المصرف (فيومي وعواد، ٢٠٠٣).

عدد الفروع المحليّة للمصرف (BRANCH) :

حيث إنّهُ كلما زاد عدد الفروع، كلما قدّمت المصارف خدمات أفضل، ومن المتوقّع أنّ يؤثر إيجابياً على الأداء المصرفي.

نموذج الدراسة:

تتحقيق أغراض هذه الدراسة استخدم الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regres- sion Analysis) ، وذلك بالاعتماد على البيانات المجمعة (Pooled Data) ، حيث اعتمد على النموذج الآتي لفحص العلاقة بين جودة الخدمة والأداء:

$$ROA = \beta_0 + \beta_1 LIQ + \beta_2 DR + \beta_3 CR + \beta_4 SIZE + \beta_5 BRANCH + \beta_6 SQ + \varepsilon_i$$

$$ROE = \beta_0 + \beta_1 LIQ + \beta_2 DR + \beta_3 CR + \beta_4 SIZE + \beta_5 BRANCH + \beta_6 SQ + \varepsilon_i$$

حيث:

ROA: العائد على الموجودات، ROE: العائد على حقوق الملكية، LIQ: نسبة السيولة، DR: نسبة المديونية، CR: نسبة التركيز، SIZE: حجم المصرف، BRANCH: عدد الفروع المحلية للمصرف، SQ: جودة الخدمة، ε_i : معامل الخطأ، β_0 : المقطع الثابت، B1....B6 معاملات الانحدار للمتغيرات المستقلة.

أسلوب جمع البيانات:

جُمعت البيانات اللازمة لأغراض الدراسة من المصادر الثانوية ممثلة في الكتب، والدوريات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث، كما جمعت المعلومات المالية من التقارير المالية السنوية للمصارف الأردنية تحت الدراسة، بالإضافة إلى البيانات الإحصائية الصادرة عن بورصة عمان للفترة بين ٢٠٠٠ - ٢٠٠٩ بهدف تحديد المؤشرات المالية المطلوبة للربط بين جودة الخدمات المصرفية وأثرها على أداء المصارف. والمصادر الأولية من خلال توزيع استبانة على عينة من عملاء المصارف التجارية والإسلامية الأردنية والبالغ عددها ١٥ مصرفاً (١٣ مصرفاً تجارياً ومصرفين إسلاميين) ، باعتبار أن العملاء يعدون المؤشر الرئيسي للحكم على مستوى جودة الخدمة (الصرن، ٢٠٠٧، احمد، ٢٠٠١، ومعلا، ١٩٩٨). وتضمنت الاستبانة بشكلها النهائي، بالإضافة إلى صفحة الغلاف التي تعرف بالدراسة وأهدافها، مجموعة من الأسئلة تحتوي على ٢٢ عبارة تعكس تقويم جودة الخدمة المدركة من قبل العملاء وفقاً لمقياس الأداء الفعلي (SERVPERF) . حيث إن هذا المقياس يستبعد فكرة الفجوة من الأداء والتوقعات ويركز فقط على الأداء لقياس الجودة. لذا فإنّ (Cronin and Taylor, 1992) يوصيان باستخدام هذا المقياس في العديد من المجالات نظراً لتميزه بالسهولة في التطبيق والبساطة في القياس، ويتطلب

وقت اقل من المجيبين في الإنجاز (Duncan and Elliot,2004). كما يتميز هذا المقياس بارتفاع درجة المصداقية والواقعية لأنه يستبعد عمليات الطرح بين توقعات العميل وإدراكه لمستوى جودة الخدمة (الشميمري، ٢٠٠١). كما أكدت المبيريك (٢٠٠٤) على إمكانية الوثوق بمقياس SERVPERF لتحديد أبعاد الجودة.

مجتمع الدراسة وعينتها:

يتمثل مجتمع الدراسة في عملاء المصارف التجارية والإسلامية الأردنية والبالغ عددها ١٥ مصرفاً في منطقة إربد. بالتنسيق مع إدارات هذه المصارف، وقد وزعت الاستبانات في الفرع الرئيس لكل مصرف، فبعد مقابلة العملاء المختارين بصفة عشوائية خلال أوقات مختلفة من الدوام، طلب منهم تعبئة الاستبانات بعد شرح الغرض منها.

وتلبية لأغراض الدراسة، تم توزيع (٧٥٠) استبانة حيث حدد عددها بكل مصرف على أساس نسبة عدد فروع داخل الأردن إلى العدد الإجمالي لفروع المصارف التجارية والإسلامية الأخرى، وذلك طبقاً للمعادلة الآتية: (معلا، ١٩٩٨)

عدد الاستبانات الموزعة على عملاء المصارف = عدد فروع المصرف / العدد الإجمالي لفروع كافة المصارف

و يوضح الجدول (١) عدد الاستبانات الموزعة على كل مصرف، وعدد الاستبانات المستردة والصالحة لغايات التحليل الإحصائي.

الجدول (١)

عدد الاستبانات الموزعة والمعتمدة لكل مصرف

الرقم	اسم المصرف	عدد الفروع	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المعتمدة
١	البنك العربي	٨٠	٩٥	٧٢
٢	البنك الأهلي الأردني	٤٨	٥٧	٤٩
٣	بنك الأردن	٧٥	٨٩	٧٤
٤	بنك القاهرة عمان	٦٤	٧٥	٦٨
٥	بنك الإسكان للتجارة والتمويل	١٠٢	١٢٠	١٠١
٦	البنك الأردني الكويتي	٤٨	٥٧	٤٢
٧	البنك التجاري الأردني	٢٧	٣١	٣١
٨	بنك الاستثمار العربي الأردني	٢٠	٢٤	٢٤

الرقم	اسم المصرف	عدد الفروع	عدد الاستبانة الموزعة	عدد الاستبانة المعتمدة
٩	بنك المؤسسة العربية المصرفية (الأردن)	١٩	٢٤	٢٤
١٠	البنك الاستثماري	٨	١٥	١٥
١١	بنك الاتحاد	١٩	٢٣	٢٣
١٢	بنك سوسيته جنرال - الأردن	١٦	٢٠	٢٠
١٣	بنك المال الأردني	١٣	١٦	١٦
١٤	البنك الإسلامي الأردني	٦٩	٨٠	٦٥
١٥	البنك العربي الإسلامي الدولي	٢٣	٢٨	٢٨
	المجموع	٦٣١	٧٥٠	٦٥٣

وبعد عملية متابعة استغرقت حوالي شهر، جُمعت واسترداد (٧١٨) استبانة استبعد منها (٦٥) لعدم صلاحيتها واعتمدت (٦٥٣) استبانة للتحليل الإحصائي لهذه الدراسة، وبالاتي فإن نسبة الردود قد بلغت (٨٧,٠٦٪) من العدد الإجمالي للاستبانة التي وزعت. اعتبرت هذه العينة كافية للتحليل واعتماد النتائج، حيث أشار (Al- Amiri and Al- Ta- mimi, 2003) في دراستهما إلى أن عينة بحث مكونة من (٣٠٠) استبانة تعد كافية لدراسة جودة الخدمة وفحصه.

ثبات أداة الدراسة:

أستخدم اختبار كرونباخ الفا لقياس مدى ثبات أداة الدراسة حيث يظهر من الجدول (٢) أن قيم معاملات الثبات (α) لمجالات الدراسة تراوحت بين (٠,٨٨ - ٠,٩٢) حيث كان أعلاها لمجال «الموسيقى»، بينما كان أدناها لمجال «الاستجابة، التعاطف»، وهي قيم مرتفعة ومقبولة (كونها أعلى من ٦٠٪) لأغراض تطبيق الدراسة (Anderson et al, 1990)، مما يعكس ثبات أداة الدراسة.

الجدول (٢)

معاملات الثبات بطريقة (كرونباخ ألفا) على مجالات الدراسة والأداة ككل

المجال	معامل الثبات
الموسيقى	٠,٩٢
الاعتمادية	٠,٩١

المجال	معامل الثبات
الاستجابة	٠,٨٨
الأمان	٠,٨٩
التعاطف	٠,٨٨
الأداة ككل	٠,٩٧

عرض البيانات وتحليلها:

مستوى جودة الخدمات المصرفية:

◀ نصت الفرضية الأولى على أنه: يوجد مستوى مرتفع ودال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) لجودة الخدمات المصرفية المقدمة في المصارف الأردنية من وجهة نظر العملاء.

وقد أختبرت هذه الفرضية من خلال إجابات عملاء المصارف الأردنية على العبارات الاثنتين والعشرين التي تتكوّن منها الاستبانة المستخدمة في قياس جودة الخدمة المصرفية. وللتعرف إلى الدلالة الإحصائية لمجالات الدراسة (أبعاد جودة الخدمة الخمس)، وجودة الخدمة ككل، تم تطبيق اختبار (One Sample T- test)، والجدول (٣) يوضح ذلك:

الجدول (٣)

نتائج تطبيق اختبار (One Sample T- test) لمجالات الدراسة وجودة الخدمة ككل

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
١	الملموسية	٣,٥٦	٠,٩٧	١٤,٨٢	٦٥٢	٠,٠٠
٢	الاعتمادية	٣,٦٧	١,٠٥	١٦,٧٦	٦٥٢	٠,٠٠
٣	الاستجابة	٣,٤٩	٠,٩٨	١٢,٨٣	٦٥٢	٠,٠٠
٤	الأمان	٣,٧٣	١,٠٣	١٨,٠٧	٦٥٢	٠,٠٠
٥	التعاطف	٣,٥٣	٠,٩٨	١٣,٧٣	٦٥٢	٠,٠٠
	جودة الخدمة ككل	٣,٥٩	٠,٨٨	١٦,٩١	٦٥٢	٠,٠٠

يظهر من الجدول (٣) أنّ قيم (T) المحسوبة لمجالات الدراسة تراوحت بين (١٢,٨٣) - (١٨,٠٧)، أي بلغت قيمة (T) لجودة الخدمة ككل (١٦,٩١)، وهي قيم دالة إحصائياً عند

مستوى الدلالة (0,00)، أي أنها دالة على مستوى ثقة مقداره (100%) وكون هذا المستوى أكبر من مستوى الثقة المعتمد في هذه الدراسة والبالغ (95%) فهذا ترفض الفرضية العدمية وتقبل بديلتها، ولتأكيد ذلك، وبمقارنة قيمة (T) المحسوبة (16,91) بقيمة (T) الجدولية والبالغة (1,96) يتضح أن القيمة المحسوبة أكبر من الجدولية، مما يعني رفض الفرضية العدمية التي تشير إلى أنه هناك مستوى منخفضاً لجودة الخدمات المصرفية المقدمة في المصارف الأردنية من وجهة نظر العملاء، وقبول بديلتها التي تشير إلى أنه هناك مستوى مرتفعاً لجودة الخدمات المصرفية المقدمة في المصارف الأردنية.

مدى وجود فرق في جودة الخدمات المصرفية بين المصارف التجارية والإسلامية من وجهة نظر العملاء

◀ نصت الفرضية الثانية على أنه: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) في تقويم جودة الخدمات المصرفية المقدمة في المصارف التجارية من جهة والإسلامية الأردنية من جهة أخرى من وجهة نظر العملاء.

يتطلب اختبار هذه الفرضية احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عملاء المصارف التجارية من جهة والمصارف الإسلامية الأردنية من جهة أخرى (تبعاً لمتغير نوع المصرف: تجاري أو إسلامي)، وللتعرف إلى الفروقات ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لمجالات الدراسة وجودة الخدمة ككل تبعاً لمتغير نوع المصرف، تم تطبيق اختبار (Independent Samples T- Test)، حيث يوضح ذلك الجدول (4).

الجدول (4)

نتائج تطبيق اختبار (Independent Samples T- Test) على المتوسطات الحسابية لمجالات الدراسة وجودة الخدمة ككل تبعاً لمتغير نوع المصرف

الدالة الإحصائية	درجات الحرية	T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نوع المصرف	المجال
0,000	651	15,041	0,75	3,77	المصرف التجاري	الملموسية
			1,20	2,32	المصرف الإسلامي	
0,000	651	11,679	0,86	3,87	المصرف التجاري	الاعتمادية
			1,42	2,62	المصرف الإسلامي	

المجال	نوع المصرف	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
الاستجابة	المصرف التجاري	٣,٧٠	٠,٨٠	١٤,٨٣٣	٦٥١	٠,٠٠٠
	المصرف الإسلامي	٢,٢٨	١,١٠			
الأمان	المصرف التجاري	٣,٩٥	٠,٧٩	١٥,٨١٢	٦٥١	٠,٠٠٠
	المصرف الإسلامي	٢,٤٠	١,٣٠			
التعاطف	المصرف التجاري	٣,٦٩	٠,٨٧	١١,١١٣	٦٥١	٠,٠٠٠
	المصرف الإسلامي	٢,٥٧	١,٠٦			
جودة الخدمة ككل	المصرف التجاري	٣,٧٨	٠,٧٠	١٦,٥٦٥	٦٥١	٠,٠٠٠
	المصرف الإسلامي	٢,٤١	٠,٩١			

يظهر من الجدول (٤) أنّ جميع قيم (T) لمجالات الدراسة وجودة الخدمة ككلّ تبعاً لمتغير نوع المصرف دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠٠) لصالح المصارف التجارية، وهذا يدلّ على وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) في تقييم جودة الخدمات المصرفية المقدمة في المصارف الأردنية التجارية والإسلامية الأردنية من وجهة نظر العملاء، وبمقارنة قيمة (T) المحسوبة (١٦,٥٦) لجودة الخدمة ككلّ بقيمة (T) الجدولية والبالغة (١,٩٦) يتضح أنّ القيمة المحسوبة أكبر من الجدولية، ممّا يعني رفض الفرضية العدمية التي تنصّ أنّه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تقييم جودة الخدمة المصرفية المقدمة في كل من المصارف التجارية والإسلامية الأردنية من وجهة نظر العملاء وقبول بديلتها التي تشير أنّه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تقييم جودة الخدمة المصرفية المقدمة في كل من المصارف التجارية والإسلامية.

مدى اختلاف الأهمية النسبية للمعايير التي يستخدمها عملاء المصارف الأردنية في تقييمهم لجودة الخدمات المصرفية:

◀ نصّت الفرضية الثالثة على أنّه: لا تختلف الأهمية النسبية التي يوليها عملاء المصارف الأردنية للمعايير التي يستخدمونها عند تقييمهم لمستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة لهم.

يتطلب اختبار هذه الفرضية احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأهمية النسبية للمعايير الخمسة للمصارف كافة، كما هو موضح في الجدول (٥).

الجدول (٥)

المتوسط الحسابي للأهمية النسبية لمجالات الدراسة لكافة المصارف معا

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي للأهمية النسبية	الانحراف المعياري
١	الملموسية	٠,٧١	٠,١٩
٢	الاعتمادية	٠,٧٣	٠,٢١
٣	الاستجابة	٠,٦٩	٠,١٩
٤	الأمان	٠,٧٤	٠,٢٠
٥	التعاطف	٠,٧٠	٠,١٩

عند مقارنة المتوسط الحسابي للأهمية النسبية للمعايير الخمس لكافة المصارف معاً، لوحظ ما يأتي:

١. أعطى عملاء المصارف الأردنية لمعايير الأمان أعلى تقييم ب (٠,٧٤)، مما يعكس أهمية هذا البعد في تقييمهم لجودة الخدمة وضرورة اهتمام إدارات المصارف بتحقيقها. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة وادي وعاشور (٢٠٠٥).

٢. كما احتلَّ بعد الاعتمادية المركز الثاني مطابقاً لدراسة (Othman and Owen, 2000)، وجاء بعد الملموسية في المركز الثالث، متبوعاً ببعد التعاطف في المركز الرابع متفقاً مع كل من دراسة: الخالدي (٢٠٠٦)، (Parasuraman (1990) وشعشاعة (٢٠٠٥).

٣. حصل بعد الاستجابة على أدنى تقييم لدى عملاء المصارف الأردنية بمتوسط يعادل (٠,٦٩)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من أبو معمر (٢٠٠٥) و Jabnoun and Al- Tamimi (2002).

و لمعرفة الدلالة الإحصائية لهذه الفروق، طُبِّق تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لكل مجال من مجالات الدراسة، كما هو موضَّح في الجدول (٦).

الجدول (٦)

نتائج تطبيق تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للأهمية النسبية لكل مجال من مجالات الدراسة تبعاً لمتغير المصرف

الدلالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المصدر	المجال
٠,٠٠٠	٥٣,٨١٢	٠,٩٦١	١٤	١٣,٤٥٦	بين المجموعات	الأهمية النسبية لمجال الملموسية
		٠,٠١٨	٦٣٨	١١,٣٩٥	داخل المجموعات	
			٦٥٢	٢٤,٨٥١	المجموع	
٠,٠٠٠	٣٣,٩٧٤	٠,٨٨٤	١٤	١٢,٣٧٩	بين المجموعات	الأهمية النسبية لمجال الاعتمادية
		٠,٠٢٦	٦٣٨	١٦,٦٠٤	داخل المجموعات	
			٦٥٢	٢٨,٩٨٣	المجموع	
٠,٠٠٠	٤١,٠٩٦	٠,٨٥٦	١٤	١١,٩٨٢	بين المجموعات	الأهمية النسبية لمجال الاستجابة
		٠,٠٢١	٦٣٨	١٣,٢٨٧	داخل المجموعات	
			٦٥٢	٢٥,٢٦٩	المجموع	
٠,٠٠٠	٣٦,٦٣٨	٠,٨٨١	١٤	١٢,٣٣٧	بين المجموعات	الأهمية النسبية لمجال الأمان
		٠,٢٤	٦٣٨	١٥,٣٤٦	داخل المجموعات	
			٦٥٢	٢٧,٦٨٣	المجموع	
٠,٠٠٠	٣٠,٩٨٤	٠,٧١٧	١٤	١٠,٠٣٣	بين المجموعات	الأهمية النسبية لمجال التعاطف
		٠,٠٢٣	٦٣٨	١٤,٥٢٥	داخل المجموعات	
			٦٥٢	٢٤,٥٥٨	المجموع	
٠,٠٠٠	٦٥,٣٣٢	٠,٨٤٣	١٤	١١,٧٩٨	بين المجموعات	الأهمية النسبية لجودة الخدمة ككل
		٠,٠١٣	٦٣٨	٨,٢٢٩	داخل المجموعات	
			٦٥٢	٢٠,٠٢٧	المجموع	

يظهر من الجدول (٦) أن قيم (F) لمجالات الدراسة (جوانب الملموسية، والاعتمادية، والاستجابة، والأمان، والتعاطف، وجودة الخدمة ككل) بلغت (٥٣,٨١٢، ٣٣,٩٧، ٤١,٠٩، ٣٦,٦٣٨، ٣٠,٩٨، ٦٥,٣٣) على التوالي، وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$)، وبمقارنة قيم (F) المحسوبة لمجالات الدراسة، ولجودة الخدمة ككل بقيمة (F) الجدولية والبالغة (١,٦٧) يتضح أن القيم المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، مما

يعني رفض الفرضية العدمية وقبول بديلتها التي تشير إلى اختلاف الأهمية النسبية التي يوليها عملاء المصارف الأردنية للمعايير التي يستخدمونها عند تقويمهم لمستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة لهم.

◀ نصت الفرضية الرابعة على أنه: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) لجودة الخدمة المصرفية المقدمة فعلا على أداء المصارف الأردنية.

و تم اشتقاق الفرضيتين الفرعيتين من الفرضية الرئيسية الرابعة على النحو الآتي:

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) لجودة الخدمة المصرفية المقدمة فعلا على أداء المصارف الأردنية مقيساً بمعدل العائد على الموجودات (ROA).

- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) لجودة الخدمة المصرفية المقدمة فعلا على أداء المصارف الأردنية مقيساً بمعدل العائد على حقوق الملكية (ROE).

بيانات الدراسة وإحصاءاتها الوصفية:

يعرض الجدول (٧) الإحصاءات الوصفية لكل من المتغيرات الآتية: العائد على الموجودات، والعائد على حقوق الملكية، ونسبة السيولة، والحجم، ونسبة المديونية، بالإضافة إلى عدد الفروع المحلية للمصارف، وتركز السوق وجودة الخدمة. تشمل هذه الإحصاءات كلاً من المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، أدنى وأعلى قيمة لكل متغير، بالإضافة إلى معاملات الارتباط بين هذه المتغيرات، وذلك بشكل مجمع (Pooled) لكل المصارف (١٥ مصرفاً) ولجميع سنوات الدراسة (٢٠٠٠-٢٠٠٩).

الجدول (٧)

الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة للفترة (٢٠٠٠-٢٠٠٩)

المتغيرات	المتوسط	الانحراف المعياري	أدنى قيمة	أعلى قيمة	عدد المشاهدات
ROA	٠,٠١١٧٥	٠,٠١٠٧	٠,٠٥٤٨ -	٠,٠٤٩٧	١٥٠
ROE	٠,١٠٤٩٦	٠,٠٧٨٥	٠,٢٥٤٧ -	٠,٣٩٨٤	١٥٠
LIQ	٠,٦٣٥٣٧	٠,١٤٨٨	٠,١٤٢٥	١,٢٩٦٠	١٥٠
DR	٠,٨٨٨١٩	٠,٠٥٧٥	٠,٧٧٥٧	١,٣١٣٥	١٥٠

المتغيرات	المتوسط	الانحراف المعياري	أدنى قيمة	أعلى قيمة	عدد المشاهدات
CR	٠,٧٣٤٧٢	٠,٠٣٣٤	٠,٦٨٣٥	٠,٧٧٨٢	١٥٠
SIZE	٨,٩٢٤٥١	٠,٥١١٥	٧,٧٢٨٧	١٠,٣٦٣٦	١٥٠
BRANCH	٣٠,٩٦٦٧	١٥,١٤١٠	٥	١٠٠	١٥٠

نلاحظ من خلال الجدول (٧) تفاوتاً في قيم المتوسطات الحسابية وانحرافاتهما المعيارية، إذ نجد أنّ متوسط العائد على الموجودات بلغ (٠,٠١١٧) بانحراف معياري (٠,٠١٠) ، بمدى يتراوح بين (- ٠,٠٥٤ و ٠,٠٤٩) ، في حين سجل العائد على حقوق الملكية متوسطاً مقداره (٠,١٠٤) بانحراف معياري يساوي (٠,٠٧٨) ، ليعكس المدى الذي تراوحت فيه قيم العائد بين (- ٠,٢٥ و ٠,٣٩) ، وهي قيم منخفضة بسبب الانخفاض في أرباح معظم المصارف الأردنية الناتج عن انخفاض العمليات التشغيلية وارتفاع قيمة مخصصات الديون المشكوك في تحصيلها لتغطية التعثر المحتمل في سداد القروض من جانب أنشطة أعمال الشركات العقارية المتضررة جرّاء تأثير الركود العالمي على اقتصاد البلاد. بلغ المتوسط لنسبة السيولة (٠,٦٣) بانحراف معياري يقدر ب (٠,١٤) ، كما سجلت أعلى قيمة لها (١,٢٩) وأدنى قيمة (٠,١٤) . أمّا نسبة المديونية فقد بلغ المتوسط (٠,٨٨) بانحراف معياري (٠,٠٥) بمدى يتراوح بين (٠,٧٧ و ١,٣١) ، وتعدّ هذه النسبة مرتفعة نوعاً ما ويرجع ذلك إلى أنّ المصارف التي تتمتع بربحية منخفضة وتواجه فرصاً استثمارية جيدة - دون شك - ستلجأ إلى التمويل الخارجي، وستبدأ بالديون، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى ارتفاع مستوى الديون في المصارف.

كذلك بلغ المتوسط لنسبة التركيز ما مقداره (٠,٧٣) بانحراف معياري يساوي (٠,٠٣) وتراوحت قيم نسب التركيز بين (٠,٦٨ و ٠,٧٧) ، حيث تدل على ارتفاع نسبة التركيز في القطاع المصرفي الأردني. نلاحظ أنّ حجم المصرف مقيساً باللوغاريتم الطبيعي لموجوداته سجل متوسطاً بلغ (٨,٩٢) وانحرافاً معيارياً قدره (٠,٥١) ، أمّا أعلى قيمة فقد بلغت (١٠,٣٦) وأقلّ قيمة (٧,٧٢) ، ممّا دلّ على مدى التباين في أحجام المصارف الأردنية. أخيراً، سجّل عدد الفروع متوسطاً يبلغ (٣٠,٩٦) ، بانحراف معياري يساوي (١٥,١٤) .

تحليل الارتباط:

يعرض الجدول (٨) معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة، ويشير العمود الثالث والرابع من هذا الجدول إلى العلاقة بين المتغير التابع (العائد على الموجودات والعائد على حقوق الملكية) ، وبين كلّ متغير من المتغيرات المستقلة، أمّا باقي الأعمدة فتشير إلى علاقة

المتغيرات المستقلة مع بعضها بعضاً.

الجدول (٨)

معاملات الارتباط بين متغيرات النموذج

SQ	BRANCH	SIZE	CR	DR	LIQ	ROE	ROA		
								Pearson Correlation	ROA
								Sig.	
								Pearson Correlation	ROE
								Sig.	
								Pearson Correlation	LIQ
								Sig.	
								Pearson Correlation	DR
								Sig.	
								Pearson Correlation	CR
								Sig.	

SQ	BRANCH	SIZE	CR	DR	LIQ	ROE	ROA		
		١	٠.٣٢٤ - (**)	٠.٠٨٨ -	٠.٠٨٧ -	(*) ٠.١٤٠	(*) ٠.١٦٠	Pearson Correlation	SIZE
		.	٠.٠٠٠	٠.١٤٣	٠.١٤٤	٠.٠٤٤	٠.٠٢٦	Sig.	
	١	٠.٦٦٨ (**)	٠.١٤٩ - (*)	٠.١٢٨	٠.٢٨٣ - (**)	٠.٠٥٤	٠.٠٣٣ -	Pearson Correlation	BRANCH
	.	٠.٠٠٠	٠.٣٤٠	٠.٠٥٩	٠.٠٠٠	٠.٢٥٦	٠.٣٤٤	Sig.	
١	٠.٥٦١ (**)	٠.٥٦٠ (**)	٠.٠٠٣	(*) ٠.١٦٣	(*) ٠.١٥٢ -	(***) ٠.١٩٢	(*) ٠.١٩٨	Pearson Correlation	SQ
.	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٤٨٧	٠.٠٢٣	٠.٠٣١	٠.٠٠٩	٠.٠٤٩	Sig.	

* معامل الارتباط مهم إحصائياً عند مستوى الدلالة ١ %

* معامل الارتباط مهم إحصائياً عند مستوى الدلالة ٥ %

يظهر من الجدول (٨) وجود ارتباط ذي دلالة إحصائية بين (ROA) وكل من نسبة المديونية، نسبة التركز، حجم المصرف، وجودة الخدمة، في حين لم يكن الارتباط مهماً مع نسبة السيولة وعدد الفروع. أما بالنسبة ل (ROE)، فلم يكن الارتباط مهماً مع نسبة السيولة، ونسبة المديونية وعدد الفروع. وأن العلاقة بين المتغير الرئيسي في هذه الدراسة وهو جودة الخدمة وبين المتغير التابع (ROA) و (ROE) كانت موجبة وذات دلالة إحصائية.

أما بالنسبة لمعاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة نفسها، فقد كان هناك ١٠ معاملات ذات دلالة إحصائية، بمعاملات لا تزيد عن ٠,٨ (٨٠٪) وهذا ما يدل على عدم وجود مشكلة في الارتباط المتعدد (Berry and Feldman, (Multicollinearity) (1985). أما العلاقة الأقوى، فقد كانت بين المتغير الرئيس أي جودة الخدمة، وبين كل من حجم المصرف وعدد الفروع (٥٦٪، ٥٦,١٪). فالمصارف التي تمتلك شبكات فروع واسعة تتعامل مع أعداد كبيرة من العملاء، تقدم خدمات مصرفية متنوعة وشاملة وتسعى لتلبية احتياجات المتعاملين مع المصرف كافة، والوصول إلى أكبر عدد من المستفيدين في أماكن تواجدهم من أجل ضمان تحقيق جودة الخدمة المقدمة.

سنقوم باختبار مشكلة الارتباط المتعدد (Multicollinearity) عند تنفيذ نماذج الانحدار من خلال احتساب معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF) لكل متغير من متغيرات الدراسة، حيث في البداية يُحسب معامل Tolerance لكل من المتغيرات المستقلة، ثم يحسب معامل (VIF) بالعلاقة: $VIF = 1 / \text{Tolerance}$ (نجيب والرفاعي، ٢٠٠٦، ص ٣٦٣)، والجدول (٩) يتضمن هذه المعاملات.

الجدول (٩)

معامل (VIF) لكلا النموذجين ROA و ROE

نموذج (2) ROE		نموذج (1) ROA		المتغيرات
VIF	Tolerance	VIF	Tolerance	
١,١٧٨	٠,٨٤٩	١,١٧٨	٠,٨٤٩	LIQ
١,٣٠٦	٠,٧٦٦	١,٣٠٦	٠,٧٦٦	DR
١,٤١٧	٠,٧٠٦	١,٤١٧	٠,٧٠٦	CR
٢,١٤٦	٠,٤٦٦	٢,١٤٦	٠,٤٦٦	SIZE
٢,٦٤٤	٠,٣٧٨	٢,٦٤٤	٠,٣٧٨	BRANCH
١,٨٣٢	٠,٥٤٦	١,٨٣٢	٠,٥٤٦	SQ

يفسر VIF على أنه نسبة التباين الفعلي إلى التباين في حال وجود ارتباط متداخل، أي بمعنى آخر يُظهر كيف أن الارتباط المتداخل يزيد من عدم استقرار المعاملات المقدرة. ومقياس VIF يتم لكل متغير تفسيري على حدة. وعليه فإن المعيار يقترح أنه إذا كانت قيم VIF أكبر من ١٠ فإن هذا يؤدي إلى عدم الثقة في المعاملات المقدرة (Gujarati, 2003).

تراوحت قيم معامل تضخم التباين VIF للمتغيرات المستقلة (لكلا النموذجين) بين ١,٣٠٦ و ٢,٦٤٤ كأقصى حد، ويلاحظ أن جميعها أقل من ١٠، مما يدل على عدم وجود مشكلة ارتباط متعدد بين المتغيرات المستقلة المدخلة في نموذج الانحدار، وهذا ما يعزز النتائج السابقة (معاملات الارتباط للمتغيرات المستقلة لا تزيد عن ٠,٨).

يعرض الجدول (١٠) نموذجي الانحدار المستخدمين في هذه الدراسة. فكلاهما يبينان النتائج المتعلقة بالعينة التجميعية Pooled Sample للبنوك الأردنية من عام ٢٠٠٠ حتى عام ٢٠٠٩. ويستخدم النموذج الأول معدل العائد على الموجودات (ROA) كمتغير تابع، في حين يستخدم النموذج الثاني معدل العائد على حقوق الملكية (ROE) كمتغير تابع.

الجدول (١٠)

نتائج الانحدار * المتعدد للكشف عن اثر متغير جودة الخدمة المصرفية (SQ) والمتغيرات الضابطة على الأداء

	(Model 1 (ROA					(Model 2 (ROE				
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	.Sig	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	.Sig
	B	Std. Error	Beta			B	Std. Error	Beta		
(constant)	.١٤٠	.٠٢٧		٥,٠٨٣	.٠٠٠	.٥٥٠	.٢٣٨		٢,٣٠٧	.٠٢٣
LIQ	.٠٠١	.٠٠٥	.٠٢٠	.٢٧٤	.٧٨٤	.٠٢٠	.٠٤٤	.٠٣٧	.٤٤١	.٦٦٠
DR	.٠٨٨ -	.٠١٤	.٤٧٤ -	٦,٣١٨ -	.٠٠٠	.١٥٣	.١٢١	.١١٢	١,٢٦٤	.٢٠٨
CR	.٠٧٨ -	.٠٢٥	.٢٤٣ -	٣,١٠٨ -	.٠٠٢	.٨٤٥ -	.٢١٦	.٣٦١ -	٣,٩٠٩ -	.٠٠٠
SIZE	.٠٠١	.٠٠٢	.٠٦١	.٦٣٤	.٥٢٧	.٠٠٨	.٠١٧	.٠٤٩	.٤٣٤	.٦٦٥
BRANCH	.٠٠٦ -	.٠٠٣	.١٨٧ -	١,٧٥٠ -	.٠٨٢	.٠٤٥ -	.٠٢٨	.٢٠٢ -	١,٦٠١ -	.١١١
SQ	.٠٠٥	.٠٠٢	.٢٢٠	٢,٤٧٨	.٠١٤	.٠٤٠	.٠١٦	.٢٥٤	٢,٤٢٥	.٠١٧
R2	.٣٨٥					.١٤١				
Adj- R2	.٣٥٩					.١٠٥				
F	١٤,٩٠٧					٣,٩٢٧				
Sig.	.٠٠٠					.٠٠١				

* التقدير ل ١٥ مصرفا لعشر سنوات (٢٠٠٠ - ٢٠٠٩)

$$ROA = 0.140 - 0.020LIQ - 0.474 DR - 0.243 CR + 0.061 SIZE \\ - 0.187 BRANCH + 0.220 SQ$$

$$ROE = 0.550 - 0.037 LIQ + 0.112 DR - 0.361 CR + 0.049 SIZE \\ - 0.202 BRANCH + 0.254 SQ$$

بالنسبة للنموذج الأول، يظهر من الجدول (١٠) وجود أثر ذي دلالة إحصائية لجودة الخدمة المصرفية على العائد على الموجودات (ROA)، حيث بلغت قيمة (t) (٢,٤٧٨) وبلغت قيمة β (0.005) وهي موجبة وبمستوى دلالة (0.014p=) وهي قيمة أصغر من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وبالتالي هي دالة إحصائية. وهذا يدل على أن ربحية المصارف الأردنية محكومة بدرجة معينة بجودة الخدمة.

أما بالنسبة للمتغيرات الأخرى، فقد بينت النتائج بأن نسبة المديونية كانت ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($p=0.000<0.01$) ($\alpha=0.01$)، مع ملاحظة الإشارة السالبة لهذا المتغير، مما يدل على أن زيادة هذه النسبة له أثر عكسي في ربحية المصارف في الأردن. ويمكن تفسير ذلك، بأن المصرف الذي يتمتع بربحية مرتفعة ويواجه فرصاً استثمارية جيدة، فإنه يستخدم أرباحه في تمويل الاستثمارات، الأمر الذي يجعل نسبة الديون له متدنية، وعلى الجانب الآخر، فإن المصرف الذي يتمتع بربحية متدنية سيلجأ إلى التمويل الخارجي، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى ارتفاع مستوى الديون في المصرف. وهذه العلاقة السلبية بين نسبة المديونية والربحية دليل على عدم كفاءة المصارف الأردنية في استخدام أموال الغير في مشاريع ذات جدوى اقتصادية، وهذه النتيجة تطابق ما جاء في دراسة القاسمي (٢٠١٠).

فيما يخص نسبة التركيز، فكانت ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) ($p=0.002<0.05$)، مع ملاحظة الإشارة السالبة لهذا المتغير، مما يدل على أن زيادة هذه النسبة له أثر عكسي في ربحية المصارف في الأردن، ويمكن تفسير ذلك بتميز السوق المصرفي الأردني بظاهرة التركيز المصرفي وهو سيطرة عدد محدود من المصارف على حصة الأسد في السوق مما يجعل المصارف الأخرى تتنافس على حصة صغيرة وهو ما يمكن وصفه باحتكار القلة، إذ إن المصارف المتواجدة في الأسواق عالية التركيز تكتسب أرباحاً متأتية من الاحتكار، وذلك بسبب التكتل الذي قد يؤدي إلى ارتفاع المعدلات التي تتقاضاها على القروض وانخفاض معدلات الفائدة المدفوعة على الودائع، بمعنى آخر أنه كلما زادت درجة التركيز، كلما ازدادت احتمالية التواطؤ بين المصارف في التأثير

على تسعير الخدمات المصرفية، مما يحقق أرباحاً أعلى (العجلوني، ٢٠١٠) وبالاتي تركّز المصارف له أثر إيجابي على الربحية. لكن من ناحية أخرى، زيادة تركّز المصرف ينتج عنه منافسة شديدة في القطاع المصرفي من شأنها أن تشير إلى وجود علاقة سلبية بين تركّز السوق والربحية. وهذه النتيجة تطابق ما جاء في دراسة (Boone and Weigand (2000) والتي أشارت إلى وجود علاقة سلبية بين تركّز السوق والربحية كما جاءت تخالف دراسة (Delis and Papanikolaou (2009) التي أظهرت علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين نسبة التركيز وبين الأداء المصرفي.

وبيّنت النتائج أيضاً أنّ عدد الفروع لم يكن دالاً إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p=0.082$) ($\alpha=0.05$) بمعامل سالب ($\beta=0.006-$)، وهذا يتماشى مع ما جاءت به دراسة (Heaster and Zoellner (1966) والتي بيّنت أنّه لا يوجد أثر لعدد الفروع على ربحية المصرف، ودراسة (Al- Tamimi (2010) على المصارف التجارية والإسلامية التي أظهرت وجود أثر سلبي وغير دال إحصائياً لعدد الفروع على ربحية المصارف. كما اقترح Vernon (1971) موقع الفروع وليس عدد الفروع كأحد محددات الربحية، إذ توصل إلى أنّ موقع المصرف له علاقة كبيرة مع الربحية.

كما بيّنت النتائج وجود علاقة إيجابية لكن غير دالة إحصائياً بين حجم المصرف وربحيته، وجاءت هذه النتيجة مطابقة لدراسة (Vernon (1971).

أمّا المتغيّر المتبقي وهو نسبة السيولة لم يكن ذو دلالة إحصائية، وبالاتي لم يكن له أثر في ربحية المصارف خلال فترة الدراسة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Kosak and Cok (2008) على المصارف المحلية والأجنبية في الإقليم الأوروبي الجنوبي الشرقي، ودراسة (Haron (2008) على القطاع المصرفي الإسلامي التي أظهرت عدم وجود علاقة بين نسبة السيولة وربحية المصرف.

يمكن القول أنّ ٣٨,٥٪ من التباينات (الانحرافات في قيم المتغيّر التابع ROA) تفسرها العلاقة الخطية، أي نموذج الانحدار.

ويلاحظ أنّ القوة التفسيرية المعدّلة (معامل التحديد المعدل) (Adjusted R²) (٢) لهذا النموذج بلغت حوالي ٣٦٪ وهي متوافقة مع عدد من الدراسات في هذا المجال (الفيومي وعود، ٢٠٠٣). أما قيمة F المتعلقة بمقياس أهمية المتغيّرات المستقلة مجتمعة في تفسير ربحية المصارف، فقد كانت ذات دلالة إحصائية على مستوى معنوية ١٪.

(٢) إن إضافة متغيّر مستقل إلى نموذج الانحدار، يؤدي إلى زيادة R²، ولهذا يتم احتساب معامل التحديد المصحح (Adjusted R²) الذي يأخذ بعين الاعتبار النقصان الحاصل في درجات الحرية.

بالنسبة للنموذج الأول، فإن نتائج العينة التجميعية تقبل الفرضية الفرعية الأولى والتي تشير إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لجودة الخدمة المصرفية المقدمة فعلا على أداء المصارف الأردنية مقيساً بمعدل العائد على الموجودات. (ROA) إذ إن متغير جودة الخدمة المصرفية كان موجبا وذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (5%).

أما بالنسبة للنموذج الثاني، يظهر من الجدول وجود أثر ذي دلالة إحصائية لجودة الخدمة المصرفية على العائد على حقوق الملكية (ROE)، حيث بلغت قيمة (2.425) (t) وبلغت قيمة β ($\beta=0.040$) وهي موجبة وبمستوى دلالة ($p=0.017$) وهي أصغر من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وبالتالي هي دالة إحصائية. مما يعني أن له أثراً إيجابياً على ربحية المصارف.

أما بالنسبة للمتغيرات الأخرى، فقد بينت النتائج بأن متغير نسبة التركيز فقط هو المهم إحصائياً وذلك عند مستوى الدلالة (1%) ($p=0.000 < 0.01$)، مع ملاحظة الإشارة السالبة لهذا المتغير، مما يدل على أن زيادة هذه النسبة له أثر عكسي في ربحية المصارف في الأردن. وبينت النتائج أيضاً أن المتغيرات الأخرى المتبقية وهي نسبة المديونية، ونسبة السيولة، والحجم وعدد الفروع، لم تكن ذات دلالة إحصائية، وبالتالي لم يكن لها أثر في ربحية المصارف خلال فترة الدراسة.

يمكن القول إن 14,1% من التباينات (الانحرافات في قيم المتغير التابع ROE) تفسرها العلاقة الخطية، أي نموذج الانحدار.

ويلاحظ أن القوة التفسيرية المعدلة (معامل التحديد المعدل) (R^2 Adjusted) (3) لهذا النموذج قد انخفضت إلى 10,5%، وهو ما يشير إلى أن استخدام مقياس الربح (ROA) أقوى من الناحية الإحصائية مقارنة بمقياس الربح (ROE) وهي كذلك متوافقة مع عدد من الدراسات في هذا المجال (الفيومي وعواد، 2003). ويلاحظ أيضاً أن قيمة F لهذا النموذج قد انخفضت، ولكنها مازالت ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 1%.

يلاحظ من خلال النتائج السابقة أن متغير جودة الخدمة المصرفية كان موجبا وذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (5%)، لذلك تُقبل الفرضية الفرعية الثانية، التي تشير إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لجودة الخدمة المصرفية المقدمة على أداء المصارف الأردنية مقيساً بمعدل العائد على حقوق الملكية (ROE).

(3) إن إضافة متغير مستقل إلى نموذج الانحدار، يؤدي إلى زيادة R^2 ، ولهذا يتم احتساب معامل التحديد المصحح (R^2 Adjusted) الذي يأخذ بعين الاعتبار نقصان الحاصل في درجات الحرية.

إنّ الدلالة الرئيسيّة للنتائج السابقة هي أنّ أداء المصارف الأردنيّة محكوم بجودة الخدمات المصرفيّة، وهذا ما يتفق مع دراسة (Rust et al (1995)، التي توصلت إلى أنّ جودة الخدمة تؤثر على رضا العميل ومن ثمّ بقاءه واستمراره، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الحصّة السوقية والإيرادات ومن ثم الربحيّة، وتتفق كذلك مع دراسة (and Wilson (2006) Al Zaabi، التي بيّنت أنّ توفير خدمات مصرفيّة ذات جودة عالية ينتج عنها ربحيّة أعلى. ودراسة (Jham and Khan (2008) التي أثبتت أنّ تبني جودة الخدمة يؤدي إلى أداء أفضل، وأنّ رضا العملاء يرتبط بأداء المصارف. ودراسة (Duncan and Elliot (2004) والتي توصلت إلى علاقة إيجابية بين خدمة العملاء والأداء المالي.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنّ تحسين جودة الخدمة المصرفيّة تساهم في الاحتفاظ بالعملاء الحاليين للمصرف، واجتذاب عملاء محتملين، فهم من سيقومون بتكرار الشراء من المصرف نفسه، ويؤدي بقاءهم إلى زيادة الأرباح بسبب الإقبال على الشراء بصورة وكميات أكبر من العملاء غير الراضين.

كما أنّ الرضا يؤدي إلى انخفاض معدل دوران العملاء، وبالتالي انخفاض معدل إحلالهم، ممّا يساعد الإدارة على تخصيص مصادر أقل لمعالجة وإدارة الشكاوي وخفض تكاليف العمليات المستقبلية بتفادي حدوث الأخطاء المصرفيّة.

بناءً على النتائج السابقة تمّ التوصل إلى الاستنتاجات الآتية:

١. إنّ جودة الخدمات المصرفيّة يمكن تصنيفها بأنّها مرتفعة ولكنها لم تتجاوز (٣,٥٩ من ٥)، فإذا نظرنا إلى كل مجال على حدة نجد أنّ مجال الاستجابة لم يكن بالمستوى الذي يرضي عملاء عينة البحث. فالجوانب المتعلقة بالاستجابة تعدّ أبعاداً مهمة جداً ويجب أنّ تهتم إدارات المصارف بتحسينها ومعالجتها. وتبيّن كذلك وجود مستوى منخفض في بعض الجوانب المرتبطة بالتعاطف والملموسية، والتي كذلك تعدّ أبعاداً مهمة جداً ويجب على إدارات المصارف الاهتمام بتحسينها وتطويرها.

٢. إنّ جودة الخدمات المصرفيّة في المصارف الإسلاميّة أقلّ منها في المصارف التجاريّة، لربّما يعود سبب استمرار تعامل عدم الراضين عن الخدمة في المصارف الإسلاميّة بسبب الوازع الديني.

٣. إنّ اختلاف المعايير التي يستخدمها عملاء المصارف الأردنيّة في أهميتها النسبية لها دلالات تطبيقية فيما يتعلّق بتحديد الأولويات عند تطوير جودة الخدمات المصرفيّة، حيث تعدّ الأهميّة النسبيّة لكل بُعد مؤشراً على درجة الأولوية التي يجب أن يوليها صاحب قرار التطوير بالنسبة لكل بُعد من أبعاد الجودة.

٤. إنَّ النَّتائِجَ تَوَكَّدَ لَنَا أَنَّ تَطْوِيرَ الخِدْمَاتِ المَصْرَفِيَّةِ أَصْبَحَ ضَرْورَةً وَّلَيْسَ تَرْفَافاً، وَأَنَّ هَذِهِ الضَّرورَةُ تَنْبَعُ مِنَ الظُّروفِ المَتَغَيِّرَةِ الَّتِي يَشْهَدُهَا العَالَمُ الآنَ، وَعَلَى رَأْسِهَا المُنَافَسَةُ الشَّرْسَةُ مِنَ جَانِبِ المَصَارِفِ، بِالإِضَافَةِ إِلَى وُجُودِ العَدِيدِ مِنَ مَحْفَظَاتِ التَّطْوِيرِ الأُخْرَى كَالْفِرْصِ وَالتَّهْدِيدَاتِ المَرْتَبِطَةِ بِالتَّطَوُّرِ الهَاتِلِ فِي مَجَالِ الاتِّصَالَاتِ وَالمَعْلُومَاتِ، وَزِيَادَةِ تَطْلُعَاتِ العَمَلَاءِ وَبِأَنَّ صَارَتْ جُودَةُ الخِدْمَةِ وَلَيْسَ وِلاءَ العَمِيلِ لِلْمَصْرَفِ هُوَ مَعْيَارُ اخْتِيَارِ العَمَلَاءِ لِلْمَصَارِفِ. وَفِي ظِلِّ التَّطَوُّرِ الهَاتِلِ فِي مَجَالِ تَقْنِيَاتِ الاتِّصَالِ وَشَبَكَاتِ الحَاسُوبِ، لَابدَّ مِنَ الاسْتِغَادَةِ مِنْ هَذِهِ الثَّورَةِ التَّقْنِيَّةِ وَتَوَجِيهَهَا لِخِدْمَةِ العَمَلَاءِ، وَيَتِمَّتْ ذَلِكَ فِي تَمَكِينِ العَمِيلِ مِنْ تَنْفِيذِ أَكْبَرَ عَدَدِ مُمْكِنٍ مِنَ النِّشَاطَاتِ المَصْرَفِيَّةِ مِنْ مَنزِلِهِ أَوْ مَكْتَبِهِ عَلَى مَدَارِ السَّاعَةِ وَفِي أَيَّامِ الأَسْبُوعِ جَمِيعِهَا، وَيَجِبُ أَنْ لَا تَكُونَ هُنَاكَ مَحْدَدَاتٌ لِلزَّمَانِ أَوْ المَكَانِ، وَذَلِكَ مِنْ خِلَالِ اسْتِخْدَامِ الانْتَرْنِيَّتِ فِي الحِصُولِ عَلَى الخِدْمَاتِ المَصْرَفِيَّةِ.

التوصيات:

من خلال نتائج هذه الدراسة أمكن التوصل إلى التوصيات الآتية:

١. قيام إدارة المصارف الأردنية بضرورة تصميم استراتيجيات وسياسات خاصة بتحسين جودة الخدمة المصرفية المقدمة وذلك من خلال ما يأتي:
 - أ. ضرورة اهتمام المصارف الأردنية بالاستجابة السريعة وتلبية مطالب العملاء كعوامل تؤثر في جودة الخدمات المصرفية، كتوفير لوحات إرشادية إلكترونية لتسريع خدمة العميل، وتوفير العدد الكافي من الموظفين لأداء الخدمات، بالإضافة إلى ضرورة استجابة الموظفين لاحتياجات العملاء وكذا لشكاويهم واستفساراتهم.
 - ب. تطوير الجوانب المادية الملموسة، كتحديث بعض الأجهزة وتطويرها باستمرار، وتوفير مواقف لسيارات العملاء وأماكن للانتظار، إضافة إلى الاهتمام بالتنظيم والترتيب الداخلي.
 - ت. إظهار الاهتمام الشخصي بالعملاء، وذلك من خلال:
 - تقسيمهم حسب حاجاتهم، فعملاء الرواتب يحتاجون للسرعة، مما يعني إلغاء بعض الخطوات الروتينية غير الضرورية.
 - دراسة حاجاتهم وتوقعاتهم باستمرار، سواء من خلال دراسات ميدانية، أو من خلال مقابلات شخصية معهم.
 - الحرص على إظهار المعرفة الشخصية، والقيام بملاءم البيانات اللازمة عن العميل.
 - وضع مصلحة العميل في سلم أولويات الإدارة.

حيث خلصت دراسة أبو رمان وطالب (٢٠٠٤) أنّ من أهم دوافع اختيار الزبائن إلى التعامل مع المصارف الأردنية كانت وجود مواقف لسيارات العملاء والعاملين في المصرف.

٢. ضرورة وضع استراتيجيات لتطوير الخدمات المصرفية، وبخاصة في المصارف الإسلامية في الأردن لمواجهة تحديات المنافسة من المصارف التجارية، وكذلك تحديات المنافسة العالمية في الصناعة المصرفية.

٣. ضرورة الأخذ بعين الاعتبار تفاوت الأهمية النسبية لمتغيرات جودة الخدمة المصرفية المقدمة فعلياً عند تصميم وتنفيذ استراتيجيات الجودة.

٤. ضرورة تقديم الخدمة المصرفية بشكلها الصحيح ومن أول مرة حيث يمكن القيام بذلك من خلال معرفة توقعات العملاء، حيث إنّ بعد الاعتمادية احتل قائمة اهتمامهم كأهم بعد من أبعاد الجودة. فالعملاء يحكمون على الخدمة من خلال تأديتها بالطريقة الصحيحة بالإضافة إلى التفاعل بين مقدم الخدمة والعملاء.

٥. ضرورة مراقبة إدارة المصارف الأردنية باستمرار لإدراك عملائها مستوى جودة الخدمة المصرفية، لما لهذا التحليل من أهمية في تحديد السياسات والإجراءات اللازمة لتحسين مستوى الخدمة المقدمة لعملائها.

٦. ضرورة تركيز المصارف على تدريب الموظفين المتصلين مباشرة مع العملاء، لضمان الاهتمام بجوانب الخدمة سواء المتعلقة بالأداء النهائي أو بلحظات الصّدق أثناء التفاعل بين مقدم الخدمة المصرفية والعميل.

٧. ضرورة الاستعانة بالأساليب والتوجهات التسويقية الحديثة في التعامل مع العملاء، التي تستدعي أخذ وجهات نظرهم بعين الاعتبار، لتطوير الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف الأردنية.

٨. زيادة الإنفاق الاستثماري في مجال تكنولوجيا المعلومات Information Technology، باعتباره أهم الأسلحة التي تحرص المصارف على اقتنائها للصدور في حلبة المنافسة، وتقديم خدمات مصرفية متطورة.

٩. إرسال موظفي المصارف لبعثات تدريبية في الخارج لاستيعاب أدوات التكنولوجيا المستخدمة في المصارف العالمية وطرق التعامل معها وكيفية تطبيقها في الأردن.

١٠. ترسيخ بعض المفاهيم المتطورة لدى موظفي المصارف التي تتعلق بأهمية الابتكار والإبداع ومواكبة التكنولوجيا الحديثة، وتطوير المنتجات المصرفية والمبادرة لكسب عملاء جدد مع التحرر من القيود الروتينية التي تعوق سير العمل.

المصادر والمراجع:

أولاً- المراجع العربية:

١. أبو رمان، اسعد حماد موسى والطالب، صلاح عبد الرحمان، ٢٠٠٤، « دوافع اختيار الزبائن إلى التعامل مع المصارف التجارية الأردنية دراسة تحليلية ميدانية»، تنمية الرافدين، ٧٦ (٢٦)، ص ص ٩ - ٣٤.
٢. أبو معمر، فارس، ٢٠٠٥، «قياس جودة الخدمة المصرفية في البنوك العاملة في قطاع غزة»، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد الثالث عشر، العدد الأول، ص ص ٧٧ - ١٠٥.
٣. أبو موسى، رسمية احمد أمين، ٢٠٠٠، «أثر جودة الخدمة على الربحية ورضا العملاء في المصارف الأردنية (دراسة مقارنة بين بنك الإسكان والبنك الإسلامي الأردني)»، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل بيت، الأردن.
٤. احمد، احمد محمود، ٢٠٠١، «تسويق الخدمات المصرفية مدخل نظري- تطبيقي»، الطبعة الأولى، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٥. جمعية البنوك في الأردن، ٢٠١٠، تطور القطاع المصرفي الأردني (٢٠٠٠ - ٢٠٠٩)، التقرير السنوي الحادي والثلاثون، ص ص ١ - ١٣٠.
٦. الجمل، غانم، ١٩٩٢، «إدراك المستهلك لجودة الخدمات المصرفية في الأردن»، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
٧. الخالدي، أيمن فتحي فضل، ٢٠٠٦، «قياس مستوى جودة خدمات المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين (من وجهة نظر العملاء)»، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
٨. درويش، مروان والدميري، ابتسام، ٢٠١٠، «تقويم جودة خدمات المصارف العربية العاملة في محافظة القدس من وجهة نظر العملاء»، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، المجلد الأول، العدد الثامن عشر، ص ص ١١ - ٤٢.
٩. السقال، ربي محمد تيسير بذول، ٢٠٠٨، «قياس جودة الخدمات المصرفية المقدمة في المصارف التجارية الأردنية (دراسة ميدانية)»، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل بيت، مفرق، الأردن، ص ٥٢، ص ٥٥.
١٠. شعشاعة، حاتم، ٢٠٠٥، «قياس جودة الخدمات المصرفية التي يقدمها بنك فلسطين المحدود من وجهة نظر العملاء»، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

١١. شكوكاني، منير احمد سعيد، ٢٠٠٣، «أثر الجودة المدركة على الربحية والنمو (دراسة مقارنة بين قطاعي البنوك التجاريّة والمستشفيات الخاصة) بتطبيق نموذج سلسلة الخدمة والربحية»، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.
١٢. الشميمري، احمد، ٢٠٠١، «جودة الخدمات البريدية»، مجلة الإدارة العامة، المجلد ٤١ عدد ٢.
١٣. الصرن، رعد حسن، ٢٠٠٧، «عولمة جودة الخدمات المصرفيّة»، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٤. عبادة، إبراهيم عبد الحليم، ٢٠٠٧، «مؤشرات الأداء في البنوك الإسلامية»، أطروحة دكتوراه فلسفة تخصص الاقتصاد والمصارف الإسلامية، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
١٥. عبد الله، عبد القادر، والصدیق، بابكر، ٢٠٠٢، "محددات الهيكل التمويلي للشركات الصناعية المساهمة في المملكة العربية السعودية"، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، المجلد ٤٢، العدد الرابع، ص ص ٧٢٣-٧٤٥.
١٦. العجلوني، محمد محمود، ٢٠١٠، "أثر التصحيح الاقتصادي على هيكل السوق المصرفي ودرجة المنافسة بين البنوك الأردنيّة وربحيّتها"، مجلة أبحاث اليرموك، المجلد ٢٦، العدد ١ ص ص ٩٥-١١٢.
١٧. عقل، مفلح محمد، ٢٠٠٨، «مقدمة في الإدارة المالية»، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٨. العنزي، نواف بن عرسان بن سند ايدا، ٢٠٠٢، «قياس جودة الخدمات التي تقدمها شركة الاتصالات السعودية: دراسة ميدانية مقارنة»، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
١٩. الفيومي، نضال احمد وعود، شرين يوسف، ٢٠٠٣، «العلاقة بين تركيز السوق وأداء البنوك في الأردن - دراسة تطبيقية»، مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد الثامن عشر، العدد الرابع، ٢٠٠٣، ص ص ٢٤١-٢٥٨.
٢٠. القاسمي، سعاد، ٢٠١٠، «أداء المصارف الأردنيّة في ظل العولمة المالية»، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

٢١. المبيريك، وفاء ناصر، ٢٠٠٤، "العوامل المؤثرة في جودة الخدمات المصرفية النسائية في المملكة العربية السعودية"، المجلة العربية للإدارة، السعودية، المجلد الرابع والعشرين، العدد الأول، ص ص ٢٤٠ - ٢٥٦.
٢٢. مطر، محمد، ٢٠٠٢، «الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والائتماني»، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٢٣. معلا، ناجي ذيب، ١٩٩٨، "قياس جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف التجارية في الأردن (دراسة ميدانية)"، مجلة دراسات الأردنية، العلوم الإدارية، المجلد ٢٥، العدد ٢، ص ص ٣٥ - ٣٧.
٢٤. معلا، ناجي، ٢٠٠٧، «الأصول العلمية للتسويق المصرفي»، طبعة مزيدة ومنقحة، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن.
٢٥. نجيب، حسين علي والرفاعي، غالب عوض، ٢٠٠٦، «تحليل ونمذجة البيانات باستخدام الحاسوب، تطبيق شامل للحزمة SPSS»، الأهلية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
٢٦. هندواوي، أنس سامي ناصر، ٢٠٠٦، «اتجاهات البنوك الأردنية نحو تطبيق متطلبات اتفاقية بازل II»، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
٢٧. وادي، رشدي وعاشور، يوسف، ٢٠٠٥، «تقويم جودة خدمات المصارف العاملة في قطاع غزة من وجهة نظر العملاء»، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد الثالث عشر، العدد الأول.

ثانياً. المراجع الأجنبية:

1. Aaker, David A and Jacobson, Robert, 1994, "The Financial Information Content Of The Perceived Quality", *Journal of Marketing research*, Vol. XXXI, pp 191- 201.
2. Abu Baker, Nor and Thir Izah, 2009, "Applying Multiple Linear Regression and Network to Predict Bank Performance", *International Business Research*, Vol. 2, N° 4, pp176- 183.
3. Akroush, Mamoun N and Khatib, Fahed S. , 2009, "The Impact of Service Quality Dimensions on Performance: An Empirical Investigation of Jordan's Commercial Banks", *Journal of Accounting – Business & Management*, Vol. 16, N° 1, pp 22- 44.
4. Al Zaabi, Obaid Saif H. A. and Wilson, Rodney, 2006, «Service Quality and Financial Performance: An Empirical Study of Islamic Banks in UAE», *Journal of social affairs*, Vol. 23, N° 91, pp13- 53.

5. Al- Amiri, and Al- Tamimi, 2003, "Analyzing service quality in the UAE banks", *Journal of financial services marketing*, Vol. 8, pp 119- 132.
6. Al- Tamimi, Hussein A. Hassan, 2010, "Factors Influencing Performance on the UAE Islamic and Conventional National Banks", *Global Journal of Business Research*, Vol. 4, N° 2, pp1- 9.
7. Anderson, D. R, Sweeney, D. J, and Williams, T. A. , 1990, "Statistics for Business and Economics". 4th ed. , West Publishing Company.
8. Ashfaq, Ahmad, Muhammad, Bashir and Sultan, Mubariz, 2011, "How Service Quality affects Performance of Conventional Banks in Pakistan", *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol. 2, N° 9, pp150- 156.
9. Berry, D and Feldman, S. , 1985, "Multiple Regression in Practice, Sage University Paper Series on Quantitative Application in the Social Sciences", Series N° 07- 050, Newbury Park, CA: Sage Publications, Inc.
10. Boone, J. , and Weigand, J. , 2000, "Measuring Competition in Dutch Manufacturing sector: How are Cost Differentials Mapped into Profit Differentials", *CPB Working Paper*, N° 131, Den Haag
11. Burch, Edward, Rogers, Hudson P. and Underwood, James, 2004, "Exploring Servperf: an Empirical Investigation of the Importance Performance, Service Quality Relationship in the Uniform Rental Industry", // C: \WINDOWS\Desktop\1995\SWMA\95sma121. htm.
12. Cetorelli, N. , 1999, "Competitive Analysis in Banking: Appraisal of the Methodologies", *Economic Perspectives*, Federal Reserve of Chicago, pp 2- 15.
13. Cronin, Joseph and Taylor, Steven A. , 1992, "Measuring Service Quality: Reexamination And Extention", *Journal of Marketing*, Vol. 56, pp 55- 68.
14. Delis, Manthos D. and Papanikolaou, Nikolaos, 2009, "Determinants of Bank Efficiency: Evidence From a Semi- Parametric Methodology", *Managerial Finance*, Vol. 35 (3) , pp 260- 275.
15. Duncan, Elizabeth and Elliott, Greg, 2004, "Efficiency, Customer Service And Financial Performance Among Australian Financial Institutions", *International Journal of bank Marketing*, Vol. 22, No. 5 pp 319- 342.
16. Gilbert, R. Alton and Wheelock, David C. , 2007, "Measuring Commercial Bank Profitability: Proceed with Caution", pp 515- 532, [http:// research.stlouisfed.org/publications/review/07/11/Gilbert.pdf](http://research.stlouisfed.org/publications/review/07/11/Gilbert.pdf).
17. Gujarati, Damodar N, 2003, "Basic Econometrics", 3rd ed, Mc Graw-Hill, New York.

18. Haron, Sudin, 2004, "Determinants of Islamic Bank Profitability", *The Global Journal of Finance and Economics*, Vol. 1, N° 1, pp 11- 33.
19. Heaster, Donald Do. , and Zoellner, John F. , 1966, "The Relation Between Bank Portfolios and Earnings: An Econometric Analysis", *Review of Economics and Statistics*, Vol. 48, N° 4, pp 372- 386.
20. Jabnoun, N. and Al- tamimi, A. H, 2002, «Measuring Perceived Service Quality At UAE Commercial Banks», *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 20, N° 4, pp 458- 472.
21. Jham, Vimi and Khan, Kaleem Mohd, 2008, "Determinants of Performance in Retail Banking: Perspectives of Customer Satisfaction and Relationship Marketing", *Singapore Management Review*, Vol. 30 (2) , pp 35- 45.
22. Kosak, Marko and Cok, Mitja, 2008, "Ownership Structure and Profitability of the Banking Sector: The evidence from the SEE Region", *ZB. Rad. Ekon. Fak. Rij*, Vol. 26, N° 1, pp 93- 122.
23. Kosmidou, Kyriaki and Zopounidis, Constantin, 2008, "Measurement of Bank Performance in Greece", *South- Eastern Europe Journal of Economics*, N° 1, pp 79- 95.
24. Othman, Abdulqawi and Owen, Lynn, 2000, "Adopting and Measuring Customer Service Quality in Islamic Banks: A case Study in Kuwait Finance House", *International Journal of Islamic Financial Services*, vol. 3, n° 1, pp1- 26.
25. Parasuraman, A. , Zeithaml, V. A. , Berry, L. L. , (1988) , "SERVQUAL: A multiple- item scale for measuring consumer perceptions of service quality", *Journal of Retailing*, Vol. 64, pp12- 40.
26. Parasuraman, Berry and Zeithaml, 1990, "An Empirical Examination of Relationships in an Extended Service Quality Model," *Marketing Science Institute Research Program Series, Report No. pp90- 122.*
27. Parasurman A, zeithaml Valarie A, and Berry, Leonard L, 1985, "A Conceptual Model Of Service Quality And It's Implications For Future Research", *Journal of Marketing*, vol. 49, pp 41- 50.
28. Rust, Roland T and Zahorik, Anthony J and Keiningham, Timothy, 1995, "Return On Quality: Making Service Quality Financially Accountable", *Journal of Marketing*, Vol. 59, N° 2, pp 58- 70.
29. Vernon, Jack R. , 1971, "Separation of Ownership and Control and Profit Rates, the Evidence from Banking: Comment", *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, Vol. 6, No. 1, pp 615- 625.

الارتباط بين عمل المرأة وحجم الأسرة في محافظة حلب، سوريا*

أ. درويش عبد الرحمن العلواتي**
د. محمد معد سليمان***
د. ياسين الحمد****

* تاريخ التسليم: ٢٠١٢/١٢/٢٢م، تاريخ القبول: ٢٠١٣/٤/٢٢م.
** قسم السكان/ كلية الاقتصاد/ جامعة حلب/ سوريا.
*** قسم السكان/ كلية الاقتصاد/ جامعة حلب/ سوريا.
**** قسم السكان/ كلية الاقتصاد/ جامعة حلب/ سوريا.

ملخص:

يعد تعليم المرأة وعملها أحد أهم العوامل المؤثرة في الخصوبة وحجم الأسرة، وقد ركّز في كثير من الأبحاث السابقة على عنصر تعليم المرأة وكيفية تأثيره في حجم أسرتها، أما هذا البحث فيعالج مسألة الارتباط بين مشاركة المرأة في قوة العمل ومتوسط حجم الأسرة في محافظة حلب السورية، للتعرف إلى كيفية وآلية تأثير عمل المرأة على حجم أسرتها وسلوكها الإنجابي، وذلك بسبب الأهمية الكبيرة لدراسة هذه الظاهرة الديموغرافية، وتم الاعتماد على نتائج استبانة صممت خصيصاً لهذا الهدف، وشملت عينة من النساء العاملات المتزوجات اللواتي سبق لهن الزواج عام ٢٠١١م، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة عكسية بين مشاركة المرأة في النشاط الاقتصادي ومتوسط عدد الأولاد في الأسرة، وأظهرت أيضاً أن هناك علاقة عكسية بين (دخل المرأة العاملة ومستواها التعليمي والتأهيلي وعدد ساعات العمل اليومية ونوع المهنة أو النشاط التي تمارسه المرأة) من جهة، وبين متوسط عدد الأولاد في الأسرة من جهة أخرى.

وأخيراً طُرحت مجموعة من المقترحات والتوصيات لتحسين واقع المرأة العاملة في محافظة حلب بما يحقق لها القدرة على الجمع بين واجباتها داخل المنزل وخارجه بدون أثر سلبي عليها أو على أسرتها.

Abstract:

The education of women and women's employment are both the most important factors which affect fertility and family size. Most previous research concentrates attention on the education of woman and how it affects family size. This research concentrates on studying the relationship between women's labor force participation and average family size in the province of Aleppo which is located in the Syrian Arabic Republic to determine about how women's employment affects family size and childbearing behavior because of the great importance of studying such demographic phenomenon. This study relied on the results of questionnaire which was designed for this purpose and includes a sample of employed married women in 2011. These results show an inverse relationship between woman participation in economic activity and the average number of children in the family. Also these results show an inverse relationship between their income and their education level, or qualification, the number of daily hours worked and type of occupation or activity that are practiced by women from one side and average number of children in their families on the other side.

Finally, a set of proposals and recommendations were offered to improve the status of employed women in Aleppo in order to have the ability to cope with their duties inside and outside the house.

مقدمة:

لمشاركة المرأة في قوة العمل آثار مهمة من الناحية الاقتصادية والاجتماعية. فالمرأة تشكل نصف المجتمع ولمشاركتها في النشاط الاقتصادي دور حيوي. والقوة العاملة النسائية تشكل في كثير من الدول نسبة مهمة من القوة العاملة فيها. وعلى الرغم من تزايد ارتياد الإناث سوق العمل في سوريا فإن هذا التزايد طفيف جداً، لا بل يلاحظ في الآونة الأخيرة تراجع ملحوظ في أعداد النساء العاملات، ولاسيما في الزراعة. ومن الملاحظ أن الأداء الاقتصادي للمرأة في البلدان العربية بما فيها سورية هو الأضعف على الصعيد العالمي.

ولمشاركة المرأة في قوة العمل آثار ديموغرافية، ومن بين هذه الآثار التي ستدرس العلاقة التبادلية بين عمل المرأة من جهة، وبين حجم الأسرة من جهة أخرى. ولطالما تعددت وجهات النظر من قبل الباحثين الديموغرافيين حول تلك العلاقة، فمنهم من يراها علاقة باتجاه واحد، ومنهم من يراها باتجاهين، ومنهم من يرى أن العلاقة بين المتغيرين وهمية، وأن هناك عوامل أخرى تؤثر في كليها.

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث بالنظر إلى أهمية العلاقة بين عمل المرأة وحجم الأسرة، والحاجة الماسة إلى دراسة معمقة حول تأثير خصائص عمل المرأة في حجم الأسرة (كطبيعة المهنة والنشاط الاقتصادي، وعدد ساعات العمل، والدخل المتحقق). ومع العلم أن نسبة مشاركة المرأة في النشاط الاقتصادي في سورية مازالت منخفضة، حيث كانت نسبة النساء من قوة العمل ١٠٪ عام ١٩٩٤م وأصبحت ١٥،٧٪ عام ٢٠٠٤م ثم ١٦،٣٪ عام ٢٠٠٨م وقد ترافق ذلك بانخفاض حاد في نسبة الأسر التي تضم تسعة أفراد أو أكثر، وذلك بين عامي ١٩٩٤-٢٠٠٨م.

ومن خلال هذه الدراسة ستبين آلية تأثير مشاركة المرأة في قوة العمل على حجم الأسرة، وذلك لندرة الدراسات الميدانية في هذا المجال، مما دعا الباحث للخوض فيه لما له من أهمية.

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحقيق الأمور الآتية:

١. التعرف إلى خصوصية الظاهرة المدروسة في محافظة حلب.

٢. دراسة الارتباط بين عمل المرأة وحجم الأسرة، وخاصة خصائص العمل المؤثرة في حجمها كطبيعة النشاط الاقتصادي، وعدد ساعات العمل، ودخل العمل، ومستوى التعليم المطلوب لذلك العمل.

٣. تقديم التوصيات والمقترحات المطلوبة التي تساهم في تحسين مشاركة المرأة وزيادتها في النشاط الاقتصادي، وتحقيق الأثر الإيجابي على الأسرة.

أسئلة الدراسة:

١. ما الارتباط بين عمل المرأة وحجم الأسرة؟
٢. ما الارتباط بين بدء المرأة لعمل وإنجابها لطفلها الأول؟
٣. هل هناك اختلاف جوهري بين النساء العاملات في مهن وأنشطة اقتصادية مختلفة من حيث عدد الأطفال المنجبين؟
٤. هل هناك اختلاف في عدد الأطفال المنجبين بين النساء اللواتي يعملن ٦ ساعات أو أكثر واللواتي يعملن أقل من ست ساعات؟
٥. هل هناك أثر لوجود طفل دون سن السادسة على عمل المرأة؟

فرضيات البحث:

١. هناك ارتباط بين عمل المرأة وحجم الأسرة.
٢. هناك ارتباط بين بدء المرأة لعملها وإنجابها لطفلها الأول.
٣. هناك فروقات جوهريّة ذات دلالة إحصائية بين النساء العاملات في مهن وأنشطة اقتصادية مختلفة من حيث عدد الأطفال المنجبين (وسيمت اختبار هذه الفرضية إحصائياً باستخدام تحليل التباين الأحادي ANOVA)
٤. هناك اختلاف في عدد الأطفال المنجبين بين النساء اللواتي يعملن ٦ ساعات أو أكثر واللواتي يعملن أقل من ست ساعات.
٥. هناك اثر لوجود طفل دون سن السادسة على عمل المرأة
٦. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين دخل المرأة العاملة وحجم الأسرة.
٧. هناك فرق ذو دلالة إحصائية في متوسط عدد أولاد النساء العاملات بين الريف والحضر واختلاف في السلوك الإنجابي.

منهجية البحث:

اتبع الباحث المنهج الوصفي في بيان الارتباط والاختلاف بين المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية الواردة في الفرضيات السابقة. ومن أجل إجراء الدراسة صمّم الباحث استبانة تحتوي على العديد من المتغيرات اللازمة للدراسة. وقد وزع الباحث هذه الاستبانة على عينة عشوائية في منطقة الدراسة حجمها (٣٨٠) حيث روعي توزيع مفردات العينة بحسب مكان الإقامة (ريف، حضر)، وحسب النشاط الاقتصادي.

الدراسات السابقة:

درس العديد من الباحثين الارتباط بين عمل المرأة وحجم المرأة في دراسات عدة تنوعت من حيث الزاوية التي تطرقت بها إلى الموضوع، وسيتم إيراد أهم تلك الدراسات ومنهجية كل دراسة والنتائج التي توصلت لها.

دراسة قام بها (Henriette Engelhardt , Tomas Kögel , Alexia Pr-skawetz) بعنوان (الخصوبة و عمل المرأة: بإعادة النظر في تحليل السلاسل الزمنية على المستوى الكلي للدول المتقدمة، ١٩٦٠ - ٢٠٠٠ م^(١)) (٢٠٠٤).

منهجية تلك الدراسة: اختبر الباحثون الثلاثة مدى الارتباط بين معدل الخصوبة ونسبة مساهمة المرأة في قوة العمل في الدول المتقدمة في سلسلة زمنية امتدت من عام ١٩٦٠ حتى عام ٢٠٠٠م، ووجدوا أن الارتباط بين المتغيرين، ظل سلبياً من عام ١٩٦٠ حتى ١٩٨٥، ومن ثم تحولت العلاقة إلى إيجابية من عام ١٩٨٥ حتى عام ٢٠٠٠، وذلك بسبب التدابير والحوافز المادية التي اعتمدها الدول الغربية لدعم الأم العاملة ولزيادة نسبة الولادات في المجتمع.

وكان الغرض الأساس من هذه الدراسة معرفة العامل الذي يؤثر في الآخر، هل عمل المرأة هو الذي يؤثر في الخصوبة أو العكس، لذا وضع الباحثون أربع فرضيات مختلفة:

- خصوبة المرأة تؤثر في مشاركتها في قوة العمل.
- مشاركة المرأة في قوة العمل تؤثر في خصوبتها.
- كل من خصوبة المرأة ومشاركتها في قوة العمل يؤثران في بعضهما.
- العلاقة الارتباطية السلبية بينهما ليست حقيقية وإنما هي بسبب عوامل أخرى تؤثر في كليهما.

نتائج الدراسة:

باختبار الفرضيات الواحدة تلو الأخرى بأسلوب إحصائي تبين لهم أن الفرضية الثالثة هي الأكثر صحة أي أن العلاقة الارتباطية بين عمل المرأة والخصوبة هي باتجاهين. أي أن عمل المرأة يؤثر سلباً على عدد الأولاد في الأسرة، وان عدد الأولاد الكبير في الأسرة يؤثر سلباً على عمل المرأة. وأوصى الباحثون بزيادة فرص العمل للنساء بدوام جزئي لتخفيف العبء عن العاملات المتزوجات.

أما (Karin L. Brewster & Ronald R. Rindfus) في دراسة بعنوان (الخصوبة وعمل المرأة في الدول الصناعية^(٢)) (٢٠٠٠) فقد اتبعا طريقة للدراسة مختلفة نوعاً ما، فقد اعتقدا أنه يجب التمييز بين دراسة العلاقة بين المتغيرين على المدى القريب والمدى البعيد. فعلى المدى القريب: إن الخصوبة هي التي تؤثر في عمل المرأة، وينتهي هذا التأثير عندما يبلغ الطفل الأصغر لها سن دخول المدرسة الابتدائية. أما على المدى البعيد: فإن عمل المرأة هو الذي يؤثر في خصوبتها ويحد منها، وهذه العلاقة هي الأصل والأساس. فالعلاقة العكسية بين عمل المرأة والخصوبة، إنما هي ناشئة من بعد المسافة بين أماكن العمل والمنزل، وصعوبة اصطحاب الأطفال الصغار إلى أماكن العمل في الدول الصناعية، على عكس المجتمعات الزراعية. وتوصل الباحثان إلى النتائج الآتية:

إن العلاقة بين عمل المرأة والخصوبة في المجتمعات الصناعية مرت بثلاث مراحل هي:

- في خمسينيات القرن الماضي حيث كان كل من دور الأم ودور المرأة العاملة منفصلين بشكل تام، حيث كانت المرأة تترك العمل بمجرد زواجها.
- في الستينيات والسبعينيات ارتفعت نسبة التكامل بين دور الأم ودور المرأة العاملة من خلال العمل بدوام جزئي ومتقطع، ولكن أغلبهن كن يتركن العمل نهائياً عند الولادة الأولى.
- في بداية الثمانينات ازدادت نسبة العاملات بدوام كامل بين أمهات الأطفال الصغار، وذلك بسبب الدعم الحكومي لزيادة الروضات وقدرة النساء على تحمل تكاليفها المادية.

وبناء على ما سبق فقد استنتجنا أن الارتباط بين المؤثرين متغيرٌ عبر الزمن، وهذا التغيير مرهون بتقلب العوامل الاجتماعية والاقتصادية.

أما الدكتور محمد أكرم القش و رنا خليفاوي فقد أجريا بحثاً نشره المكتب المركزي للإحصاء السوري بعنوان: (مساهمة المرأة في النشاط الاقتصادي في سورية، ٢٠٠٧م^(٣)) درساً من خلاله العوامل المختلفة التي تؤثر في مشاركة المرأة في النشاط الاقتصادي. وتوصلاً إلى النتائج الآتية:

- نسبة المشتغلات تتناقص مع تزايد عدد الأولاد.

- ترتبط نسبة ربات المنازل طردياً مع عدد الأولاد.

أي أن زيادة عدد الأطفال أحد أهم أسباب عزوف المرأة عن العمل خارج المنزل، وتحولها للتدبير المنزلي ورعاية الأطفال، وعلى هذا يمكن القول إنهما رجحاً فرضية أن عدد الأولاد في الأسرة هو المتغير المستقل الذي يؤثر في المتغير التابع وهو مشاركة المرأة في قوة العمل.

وهذه النتيجة تتوافق مع تقرير عن الوضع الاقتصادي في سورية أصدره برنامج الأمم المتحدة الإنمائي تحت عنوان: (التركيز على مشاركة المرأة في المجال الاقتصادي)، (٢٠٠٧م)^(٤) حيث رأى الباحثون القائمون على هذه الدراسة أن ارتفاع معدلات الخصوبة يؤثر سلباً على مشاركة المرأة في الأنشطة الاقتصادية، لأن ذلك يتطلب مغادرة المرأة عملها بصورة مؤقتة مرات أكثر بسبب الحمل والولادة وهذا ما يجعل أصحاب العمل أقل حماساً لتوظيف المرأة أو لإعطائها أجور الرجل نفسها. إضافة إلى ذلك، فكلما ارتفعت معدلات الخصوبة (أي كبر حجم الأسرة)، كلما احتاجت المرأة لوقت أطول من أجل أداء الواجبات المنزلية المعتادة، ونظراً لضيق الوقت فإن الوقت المتاح لها للعمل سيصبح أقل.

أما محمد الغامدي (١٩٩٦م) في دراسة بعنوان (عمل المرأة وأثره على بعض وظائفها الأسرية في السعودية)^(٥) فقد خالف وجهة النظر السابقة حيث اعتبر أن عمل المرأة هو المتغير المستقل الذي يؤثر في المتغير التابع، وهو عدد الأولاد في الأسرة، فقد كشف في دراسته عن ميل النساء العاملات في مجتمع الدراسة إلى إنجاب عدد قليل من الأبناء من أجل إعطائهم رعاية أكثر في ظل توزيع جهودهن بين مسؤوليات متعددة تجاه العمل والمنزل والأطفال. ومن أهم النتائج التي توصل إليها أن الأخذ بفكرة تنظيم الأسرة والإقبال على وسائل تنظيمها من أهم الآثار المترتبة على خروج المرأة للعمل.

وتتشابه وجهة نظر (حياة صوفي) (١٩٩٥م) معه كثيراً في دراستها التي تحمل عنوان «جدوى إمكانية تطبيق نظام العمل لجزء من الوظيفة بالنسبة للمرأة العاملة السعودية في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية»^(٦). حيث هدفت دراستها إلى إيجاد نظام للعمل بدوام جزئي بحيث تشغل موظفتان وظيفة واحدة كل منهما تعمل

بنصف دوام حيث يسهم هذا النظام في توظيف عدد أكبر من النساء، إضافة إلى مساعدته للمرأة العاملة على التوفيق بين مسؤوليات المنزل والأسرة وواجبات العمل. وأهم نتائج هذه الدراسة تمثلت في ما يأتي:

- تزداد رغبة النساء في ترك العمل بدوام كامل نظراً لطول ساعات الدوام والبعيد عن المسؤوليات الأسرية. فوجود أطفال في الأسرة يعدّ مسؤولية كبيرة ومهمّة. ويحد من مساهمة المرأة نشاطها في سوق العمل في ظل نظام دوام العمل الحالي.

- إن الإرهاق والتعب الذي يصيب المرأة العاملة ناجم عن محاولة الجمع بين الدورين (دور الأم ودور العاملة) على أكمل وجه.

أما أهم توصيات هذه الدراسة فهي: ضرورة إيجاد نظام دوام مرّن يتمثل في نظام العمل بدوام جزئي. زيادة مدة إجازة الحمل والوضع للأم العاملة لتحقيق الرعاية الكاملة والراحة لنفسها ولطفلها. وضرورة التوسع في دور الحضّانة في أماكن عمل المرأة وتوفير المواصلات من وإلى مكان العمل.

وأما فاطمة دربييل (٢٠٠٤) في رسالة بعنوان: (السلوك الإنجابي للمرأة الجزائرية) فتوصلت إلى نتيجة وهي: أن السلوك الإنجابي للمرأة العاملة يختلف عن نظيرتها غير العاملة بارتفاع متوسط السن عند الزواج الأول، وهذا الارتفاع بدوره يؤدي إلى ارتفاع متوسط السن عند إنجاب المولود الأول، واستخدامها الفعال والمبكر لوسائل منع الحمل بقصد المباشرة بين الولادات، كما أنها تشارك زوجها في اتخاذ قرار الإنجاب والاتفاق على متوسط عدد الأطفال المرغوب في إنجابهم. وكثيراً ما يرتبط انخفاض معدلات الخصوبة بتأجيل الولادة الأولى، والمباشرة بين إنجاب المواليد وإنجاب أطفال أقل في أواخر الحياة الإنجابية^(٧).

ولقد خلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة عكسية بين الخصوبة واشتغال المرأة، وأدى إلى اعتبار اشتغال المرأة أكثر العوامل احتمالاً لتوليد الرغبة في أسرة صغيرة، إذ أن اشتغال المرأة يوفر لها إشباعاً بديلاً لذلك الذي تستمدّه من إنجاب عدد كبير من الأطفال سواء بطريق مباشر أو غير مباشر.

أما الباحثة (2002) (Virginia Sanchez- Marcos) فقد توصلت من خلال بحث بعنوان (عمل المرأة والخصوبة في أسبانيا خلال العشرين سنة الأخيرة)^(٨) إلى أن خصوبة النساء اللواتي يعملن لمدة دوام كامل أقل من خصوبة النساء اللواتي يعملن بدوام جزئي (نصف دوام). وأن مشاركة المرأة في الحياة الاقتصادية تتراجع عندما يكون أعمار أطفالها الصغار بين (٠-٣) سنوات، ثم ترتفع نسبة مشاركة المرأة بعد أن يكبر الأطفال أكثر. وأن

خصوبة النساء العاملات الحاصلات على مستوى عالٍ من التعليم، أقل من خصوبة النساء العاملات اللواتي حصلن على مستوى متدنٍ من التعليم.

وقد قام الباحث (2004) (DR.BRATATI BANERJEE) ببحث أجراه في الهند بعنوان (تباين الخصوبة و عمل المرأة) (9) توصل فيه إلى أن الخصوبة عند النساء غير عاملات هي أعلى من الخصوبة لدى النساء العاملات. وأن الخصوبة لدى المزارعات هي أعلى من الخصوبة لدى النساء الحرفيات، وأن الخصوبة لدى النساء الحرفيات هي أعلى من خصوبة النساء الموظفات في الدوائر الحكومية. ويرى الباحث أن إشراك المرأة في النشاط الاقتصادي أحد أساليب السيطرة على الانفجار السكاني.

وبيّن الباحثان (2006) (Robert M.Sauer & Daniela Del Boca) في دراسة بعنوان (دورة حياة العمل والخصوبة عبر البيئات المؤسسية (10)) أثر طبيعة نظام العمل على العلاقة بين عمل المرأة والخصوبة فوجد أن العمل بدوام جزئي يتصف بالمرونة، وهو يساعد الأم العاملة أكثر على زيادة عدد أولادها، في حين أن العمل بدوام كامل يتصف بالصرامة وهو يحد من عدد الأولاد. فالنساء اللواتي يعملن باستمرار ولديهن مستوى عالٍ من التعليم عدد أطفالهن قليل.

كما رأى الباحثان أن وجود أطفال دون سن الثالثة أثر سلبي على عمل المرأة. وأن ترك المرأة لعملها لمدة عام كامل بعد إنجاب المولود الجديد، يزيد من كلفة (الخبرة الضائعة) ويصعب البحث عن عملٍ جديدٍ مع تقدم العمر.

وفي دراسة قام بها (2003) (Ragui Assaad & Sami Zouari) بعنوان (توقيت الزواج، والخصوبة، ومشاركة المرأة في القوى العاملة في المغرب (11)) توصلوا إلى أن الزواج في حد ذاته لا يؤثر على عمل المرأة وإنما إنجاب الأطفال الصغار إن وجود أطفال دون السادسة من العمر يخفف كثيراً من مشاركة المرأة في العمل المأجور. وإن القطاع العام أكثر ملاءمةً لأمهات الأطفال الصغار من القطاع الخاص. ويرى الباحثان أن انخفاض الخصوبة في المغرب يعود إلى الزيادة الكبيرة في مشاركة المرأة في سوق العمل.

يتضح من خلال الدراسات السابقة أنها أجمعت على الاعتقاد بوجود ارتباط عكسي بين عمل المرأة وحجم الأسرة، غير أنها اختلفت في تفسير تلك الظاهرة، فمنهم من رأى أن عمل المرأة هو المتغير المستقل الذي يؤثر في المتغير التابع حجم الأسرة، ومنهم من رأى أن عدد الأولاد في الأسرة هو المتغير المستقل الذي يحدد فيما إذا كانت المرأة ستشارك في النشاط الاقتصادي أم لا.

الإطار النظري للعلاقة بين عمل المرأة وحجم الأسرة:

لم تكن فكرة التعارض بين عمل المرأة وحجم الأسرة مطروحةً من قبل الباحثين الديموغرافيين قبل انتقال المجتمعات إلى مرحلة التصنيع. فعمل المرأة في الزراعة أو في الحرف اليدوية المنزلية يتصف بالمرونة، فهو عملٌ موسميٌّ غير دائم، ولا يتطلب تفرغاً تاماً ولا يوجد فيه قيودٌ صارمةٌ جداً لإنجاز المهمّات في وقتٍ محدد، ولا يوجد قيودٌ تمنع المزارعات من اصطحاب الأطفال إلى مكان العمل الذي هو بالأصل قريبٌ نسبياً من المنزل، وفي حال عدم اصطحاب الأطفال إلى مكان العمل نجد في كثيرٍ من الأحيان أن من يهتم بالأولاد الصغار هم إخوته الأكبر منه سناً^(١٢).

وأبناء المزارعات بشكل عام لا يكملون تعليمهم، ووجودهم ضرورةٌ للعمل الزراعي، نظراً لما تتطلبه الأرض من أيدٍ عاملةٍ كثيرة. ولذلك فإن العوائد المتحققة من إنجاب طفلٍ إضافي بالنسبة للمرأة المزارعة هي أكبر من التكاليف المنفقة عليه. أضف إلى ذلك فإن المزارعة لا تجد لها ضماناً عند العجز أو الشيخوخة فهي ترى أن الأولاد هم الضمان الوحيد عند كبر السن والمصدر الآمن للدخل عند العجز عن العمل. ونظراً لما يتمتع به العمل الزراعي من مرونة، تمكنت المرأة من الجمع بين العمل، وبين العناية بالأطفال دون خسائر تذكر تلحق بالإنتاج الزراعي.

عندما بدأت المجتمعات تنتقل إلى مرحلة التصنيع وبدأ دخول المرأة إلى ميدان العمل في قطاع الصناعة، ومن ثم الخدمات بدأ التعارض يظهر بين دورين رئيسين للمرأة العاملة هما: الدور الإنتاجي والدور الإنجابي.

فالمراة التي تعمل في قطاع الخدمات أو الصناعة بحاجة إلى سنواتٍ طويلةٍ من التأهيل والتدريب لكي تتأهل للدخول إلى ميدان العمل، ويتصف العمل فيه بالاستمرارية، وبوجود جدولٍ زمنيٍّ محددٍ لإنجاز المهمة المحددة له.

كما أن أماكن العمل الحديثة سواءً الخدمية أم الصناعية بعيدةٌ بشكل عام عن المنزل، ولا تسمح باصطحاب الأطفال مع أمهاتهم العاملات نظراً لما تشكله المعدات والتقنيات من مخاطر على الطفل والآلة معاً، لذا وجب على الأمهات وضع ترتيباتٍ بديلةٍ لرعاية أطفالهن^(١٣).

وبالإضافة إلى ذلك فإن عمل المرأة في كلٍ من قطاعي الخدمات والصناعة يرفع من تكلفة إنجاب طفلٍ إضافي، نظراً لما يسببه الحمل والولادة من اضطراب المرأة إلى ترك العمل لفتراتٍ محددةٍ مراتٍ عديدة، مما يجعل أصحاب الأعمال أقل حماساً لتوظيف النساء.

إضافة إلى ذلك فإن أطفال النساء العاملات في الصناعة والخدمات عادةً ما يكملون مسيرتهم التعليمية إلى نهايتها. وهذا يرفع تكلفة إنجاب طفل إضافي بشكل كبير عند العاملات في قطاعي الصناعة والخدمات. ومع تحسن كلٍ من (الضمان الصحي وضمان الشيخوخة - الراتب التقاعدي) يقل حماس النساء العاملات لإنجاب المزيد من الأطفال بوصفهم ضماناً لمستقبلهن. وهنا يظهر التناقض بين عمل المرأة وعدد الأولاد في الأسرة.

عمل المرأة وتناقض الأدوار:

يمكن توضيح التناقضات التي تتعرض لها المرأة العاملة من خلال حياتها اليومية من خلال الشكل الآتي:

الشكل (١)

مخطط صراع الأدوار



المصدر: آدم: محمد سلامة، «المرأة بين البيت والمجتمع»، القاهرة- دار المعارف

فهناك أربعة أدوار رئيسية تقوم بها المرأة العاملة المتزوجة فهي:

- عاملة في مكان عملها.
- أم مع أولادها.
- ربة منزل في منزلها.
- زوجة مع زوجها.

وهناك مشكلات اجتماعية وعقبات وصعوبات تعترض المرأة العاملة كونها أمًا وزوجة وربة منزل، وبالتالي مسؤولةً بالكامل عن أسرتها وعملها. لذا فإن التوفيق بين هذه المهامات يخلق عندها أوضاعاً تجعل منها تعاني من تغيرات متعددة على الصعيد الاجتماعي أكثر مما يعاني الرجل، الأمر الذي يجعلنا نعترف بالدور المميز للأم عن دور

الرجل. فعلى المرأة التوفيق بين كل تلك الأدوار وإرضاء الأطراف كافة، ولذلك كلما زادت ساعات العمل خارج المنزل أو ازدادت صعوبة ذلك العمل يزداد إرهاقها، لذا تحاول المرأة العاملة الامتناع عن زيادة عدد أطفالها وذلك باستخدام وسائل منع الحمل بشكل دائم أو شبه دائم، لأن العناية بالطفل تتطلب وقتاً وجهداً وتكلفة كبيرة.

تعد مشاركة المرأة في قوة العمل من إحدى أهم العوامل المفسرة لتغير أنماط الإنجاب والسلوك الإنجابي، وبالتالي تغيّر معدلات الخصوبة وحجم الأسرة في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء. ولمعرفة مطابقة هذا الأمر على الحالة السورية، درس الباحث العلاقة العكسية بين متغيرين هما: (معدل النشاط الاقتصادي الخام للإناث، ومعدل الخصوبة الزوجية) عبر سلسلة زمنية امتدت من (١٩٦٠ - ٢٠٠٩م)، فتبين أن الارتباط السلبي يعكس مدى التعارض القائم بين العناية بالأطفال من جهة وبين ممارسة المرأة لنشاطها الاقتصادي من جهة أخرى. والجدول الآتي يوضح تلك العلاقة:

الجدول (١)

تطور معدل النشاط الاقتصادي الخام للإناث ومعدل الخصوبة الزوجية في سورية (١٩٦٠ - ٢٠٠٩م)

الأعوام	١٩٦٠	١٩٧٠	١٩٧٦	١٩٨١	١٩٩٤	٢٠٠٤	٢٠٠٩
معدل النشاط الاقتصادي الخام للإناث	٤,٥٨	٥,٤٧	٥,٥٦	٤,١٠	٦,٤٠	٩,٢٠	٨,٢٠
معدل الخصوبة الزوجية	٧,١٠	٧,٦٠	٧,١٠	٦,٨٠	٣,٨٠	٣,٥٨	٣,٥٠

الجدول من إعداد الباحث: مصدر البيانات المسح قوة العمل للأعوام المذكورة أعلاه، بالإضافة إلى المجموعات الإحصائية و مسح صحة الأسرة.

الجدول (٢)

العلاقة الارتباطية بين معدل النشاط الاقتصادي الخام للإناث ومعدل الخصوبة الزوجية في سورية

		معدل النشاط الاقتصادي الخام للإناث	معدل الخصوبة الزوجية
معدل النشاط الاقتصادي الخام للإناث	Pearson Correlation	1	-0.843 *
	Sig. (2-tailed)		0.017
	N	7	7
معدل الخصوبة الزوجية	Pearson Correlation	-0.843 *	1
	Sig. (2-tailed)	0.017	
	N	7	7

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

يُلاحظُ من خلال الجدول السابق أن معامل الارتباط بين معدل النشاط الاقتصادي الخام، ومعدل الخصوبة الزوجية على مستوى القطر (- ٠,٨٤٣) والارتباط عكسي وقوي وذو دلالة إحصائية، حيث إن مستوى المعنوية ٠,٠١٧ هو أقل من مستوى المعنوية المحدد وهو ٠,٠٥. أي إن زيادة نسبة مشاركة الإناث في النشاط الاقتصادي، يعدّ من أهم العوامل المؤثرة في تخفيض معدلات الخصوبة الزوجية، وبالتالي تخفيض حجم الأسرة.

خصائص العمل المؤثر في معدلات الخصوبة وحجم الأسرة:

تستدعي الجزئية طرح الأسئلة الآتية:

- ◆ ما الخصائص التي تجعل من عمل المرأة مؤثراً في سلوكها الإنجابي؟
- ◆ هل كل عمل اقتصادي للمرأة مؤثر بالضرورة في السلوك الإنجابي لها؟
- ◆ وما الشروط الواجب توافرها كي يكون عمل المرأة مؤثراً في سلوكها الإنجابي؟

الخصائص التي تجعل من عمل المرأة مؤثراً في معدلات الخصوبة:

١. المؤهل التعليمي المطلوب لذلك العمل:

من المعلوم أن لكل مهنة مستوى تعليمياً مطلوباً لها، فالمهنة كالتب والصيدلة والهندسة والتعليم بحاجة إلى إجازة جامعية، في حين أن مهنة كالتدريس والسكرتارية والصناعة بحاجة إلى مستوى تعليمي أقل كإجازة معهد أو ثانوية، وربما أقل من ذلك، في حين لا يتطلب العمل في الزراعة أي مؤهل تعليمي وإنما يعتمد فقط على الممارسة والخبرات المكتسبة من العمل أو من الآخرين.

وقد بينت جميع الدراسات والبيانات المتوافرة إلى أن معدل الخصوبة الكلية يتناقص كلما ارتفع المستوى التعليمي للمرأة، لأنه يزيد من متوسط العمر عند الزواج الأول، وأن كل ثلاث سنوات زيادة في تعليم المرأة يؤدي إلى تخفيض عدد الأولاد في الأسرة بمقدار طفل واحد^(١٤)، و يتفاوت هذا الارتباط حسب المستوى التعليمي للمرأة فنجد أن للأمية تأثيراً طردياً قوياً على عدد الأولاد، وينخفض هذا التأثير كلما ارتفع المستوى التعليمي للزوجة ليصبح تأثيراً عكسياً للزوجات الحاصلات على ثانوية فأكثر، والسبب في ذلك يعود إلى ارتفاع سن الزواج، وبالتالي انخفاض فترة الإنجاب، وزيادة الوعي الاجتماعي، ورغبة الزوجة المتعلمة في الحصول على فرصة عمل.^(١٥)

ولهذا يتضح أن متوسط عدد الأطفال المنجبين للنساء اللواتي يعملن في الزراعة والحرف (وأغلبهن ذوات مستوى متدن من التعليم) أعلى من متوسط عدد أولاد النساء

العاملات في قطاعي الخدمات والصناعة وأغلبهن من ذوات مستوى عال من التعليم. ومن خلال دراسة قام بها المكتب المركزي للإحصاء حول تأثير تعليم الزوج والزوجة على حجم الأسرة، تبين أن للمستوى التعليمي للزوجة له الأثر الأكبر على عدد الأولاد في الأسرة، أما أثر المستوى التعليمي للزوج فيبدو ثانوياً من حيث الأهمية^(١٦).

٢. دخل عمل المرأة

يعدّ الدخل من العوامل المهمة التي تؤثر في معدلات الخصوبة وحجم الأسرة، وقد بينت العديد من الأبحاث أن للدخل دوراً عكسياً بالنسبة لعدد الأولاد في الأسرة، بل إن تأثيره بالنسبة لدخل الزوجة أشدّ سلبيةً من دخل الزوج. فكلما كان دخل المرأة المتحصل من عملها أكبر زادت تكلفة إنجاب طفل إضافي بالنسبة إليها، لأن التغيب عن العمل في أثناء الحمل والولادة يؤثر سلباً على الخبرة العملية المكتسبة من العمل الحالي، وبالتالي يؤثر لاحقاً على الحوافز والترفيعات.

وأيضاً كلما كان دخل المرأة أكبر ونظام التقاعد والضمان الاجتماعي أفضل، قلّ شعور المرأة بأن الأولاد هم الضمان الوحيد عند العجز والشيخوخة، وبالتالي يقل حماسها لإنجاب المزيد من الأولاد.

٣. عدد ساعات عمل المرأة:

ينقسم أي عمل بحسب عدد ساعات العمل إلى قسمين رئيسيين هما:

- العمل بدوام كامل (Full time): هو كل عمل يتجاوز عدد ساعات العمل فيه ٣٥ ساعة في الأسبوع.

- العمل بدوام جزئي (Half time): هو كل عمل يقل عدد ساعات العمل فيه عن ٣٥ ساعة في الأسبوع.

أثبتت دراسات^(١٧) في دول عدة أن متوسط عدد أولاد النساء العاملات بدوام كامل أقل من متوسط عدد أولاد النساء العاملات بدوام جزئي. وذلك لأن المرأة العاملة بدوام كامل (كالموظفات في الدوائر الحكومية) تواجه صعوبة أكبر في الجمع بين واجباتها داخل المنزل وخارجه. لأنه كلما كان عدد ساعات العمل اليومية للمرأة العاملة خارج المنزل أطول كان مقدار الوقت المخصص للواجبات المنزلية أقل، وهذا يؤدي إلى زيادة المتاعب لديها، مما يقلل حماسها في إنجاب المزيد من الأولاد.

في حين أن النساء العاملات لساعات قليلة (كالمعلمات مثلاً) لديهن متسع أكبر من الوقت للعناية بأولادهن، لذا نجد متوسط عدد أولادهن أكبر من متوسط عدد النساء الموظفات بدوام كامل يمتد إلى سبع أو ثماني ساعات يومياً.

٤. سياسة إجازات الأمومة:

تختلف مدة إجازات الأمومة من بلد إلى آخر، وتؤدي الدول سياسات سكانية من خلال نظام الإجازات المتبع فيها. فالدول الغربية التي تعاني من تراجع في معدل النمو السكاني تقوم بتقديم محفزات للأمهات العاملات، (مثل ذلك: تقوم كل من ألمانيا والسويد بإعطاء إجازة أمومة لمدة سنة مدفوعة الأجر).

أما الدول التي تعاني من ارتفاع معدلات الخصوبة كالدول العربية، عادة ما تكون إجازات الأمومة قصيرة المدة فيها، حيث تخشى تلك الدول من تطبيق مدة إجازة أمومة طويلة، الأمر يؤدي إلى التشجيع على المزيد من الإنجاب. (مثال: في البحرين ٤٥ يوماً فقط، و٥٠ يوماً في قطر ومصر وليبيا، و٧٠ يوماً في الأردن والكويت والسعودية).

أما في سورية فقد أخذت الدولة منحي آخر للحد من زيادة النسل بعد صدور المادة/ ٥٣ من القانون رقم ٥٠ لعام ٢٠٠٤م لنظام العاملين الأساسي في الدولة، حيث تُمنح العاملة إجازة أمومة بكامل الأجر مدتها ١٢٠ يوماً عن الولادة الأولى و٩٠ يوماً عن الولادة الثانية و٧٥ يوماً عن الولادة الثالثة، بينما يحرم المولود الرابع من إجازة الأمومة.

الشروط الواجب توافرها في عمل المرأة كي يكون مؤثراً في سلوكها الإنجابي:

يؤدي عمل المرأة إلى انخفاض مستمر في معدلات الخصوبة في الحالات الآتية:

أ. أن يؤدي عمل المرأة إلى حالة «التمكين الاقتصادي» لها، بحيث يكون لديها سيطرة على الدخل والموارد ودور أكبر في اتخاذ قرار الإنجاب.

ب. أن يؤدي الصراع بين أدوار المرأة الإنتاجية والإنجابية إلى ازدياد كبير في تكلفة الفرصة البديلة لإنجاب الأطفال.

ت. أن تكون ترتيبات رعاية الأطفال غير متاحة بسهولة من حيث الكم والنوعية والوقت المطلوب للعناية بالأطفال، مما يؤدي إلى تقييد جدي للأنشطة الاقتصادية للأم العاملة.

ث. أن ينطوي الانقطاع عن العمل (خلال فترة الحمل وتربية الأطفال الرضع) على تكاليف باهظة.

ج. أن تكون العائدات والشعور بالرضا المستمدان من مشاركة المرأة في الأنشطة الاقتصادية هي أعلى بكثير من العائدات والشعور بالرضا المستمدتين من إنجاب أطفال إضافيين.

ح. أن يؤدي عمل المرأة وقدرتها على الكسب إلى تعزيز استقلالها الاقتصادي أو المالي، ويقلل من الحاجة إلى وجود الأطفال كشكلٍ من أشكال الأمان عند كبر السن أو لمواجهة الظروف الاقتصادية السيئة.

خ. أن يؤدي دور المرأة الاقتصادي إلى تغيير النظرة في تفضيل جنسٍ معينٍ للأطفال، وتغيير المواقف اتجاه قيمة البنات.

د. أن تؤدي زيادة مشاركة المرأة في القوى العاملة إلى زيادة الاستثمار في مجال تعليم الفتيات، مما يرفع من العمر عند الزواج الأول والعمر عند الحمل الأول.

ذ. أن تعمل المرأة وتؤسس لمهنةٍ قبل الزواج، مما يرفع من العمر عند الزواج الأول، والعمر عند الحمل الأول.

يتضح من البنود السابقة أنه ليس مجرد دخول المرأة إلى سوق العمل في حد ذاته وإنما التمكين الاقتصادي الحقيقي للمرأة الذي يعطيها حساً بالاستقلالية يؤدي لاتخاذ قرارها بنفسها، هو الذي يغير سلوكها الإنجابي^(١٨).

الدراسة الميدانية- مجتمع الدراسة وعينتها:

أجرى الباحث دراسته الميدانية بواسطة الاستبانة التي صُممت واحتوت على المتغيرات الداخلة في الدراسة. يتكون المجتمع الأصلي لهذه الدراسة من النساء العاملات المتزوجات أو اللواتي سبق لهن الزواج في محافظة حلب. وبما أن الدراسة تدور حول الارتباط بين مشاركة المرأة في النشاط الاقتصادي وحجم أسرتها لذا وجب تحديد حجم ذلك المجتمع في محافظة حلب على النحو الآتي:

حجم المجتمع المدروس بالكامل = عدد المشتغلات المتزوجات والمطلقات والأرامل

حجم المجتمع المدروس بالكامل = ٢٥٤٧٣ + ١٣٦٨ + ٥٧٥٣ = ٣٢٥٩٤ امرأة

العينة:

تعدّ العينة أداةً للدراسة وهي جزءٌ من المجتمع الإحصائي، وتختار بطرق رياضية بغرض دراسة هذا المجتمع. ويشترط أن يكون هذا الجزء ممثلاً تمثيلاً حقيقياً للمجتمع الأصلي كي يستطيع الباحث استخدام بيانات العينة ونتائجها في تقدير معالم مجتمع الدراسة بشكل جيد. والهدف من اختيار العينة هو تعميم النتائج التي يحصل عليها الباحث على المجتمع بأكمله.

تم احتساب حجم العينة العشوائية باستخدام طريقة (Steven Thompson) (١٩)

والتي تأخذ الشكل الآتي:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[\left[N - 1 \times (d^2 \div z^2) \right] + p(1-p) \right]}$$

حيث إن:

n: حجم العينة

N: حجم المجتمع المدروس

Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة ٠,٩٥، وتساوي ١,٩٦

d: نسبة الخطأ وتساوي ٠,٠٥

p: نسبة توافر الخاصية والمحايدة وتساوي ٠,٥٠

بالتعويض يتضح أن حجم العينة (n = 379.696) ، وبالتقريب يكون حجم العينة (٣٨٠) ، وقد وزع الباحث الاستمارات على الإناث المشتغلات المتزوجات والمطلقات والأرامل مع مراعاة التوزيع النسبي لأبواب النشاط الاقتصادي من ناحية، ومكان الإقامة (ريف، حضر) من ناحية أخرى وهذا ما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول (٣)

البيانات العامة والخصائص الديموغرافية لأفراد عينة البحث

النسبة المئوية	التكرارات	التصنيف	
٪٧١	٢٧٠	حضر	مكان الإقامة
٪٢٩	١١٠	ريف	
٪٣١,٣٠	١١٩	التعليم	النشاط الاقتصادي
٪٤,٦٠	١٧	الصحة	
٪١٥,٤٠	٥٩	الإدارة العامة	
٪١,٥٠	٦	المصالح العقارية	
٪١٥,١٠	٥٧	الصناعة	
٪٢٩	١١٠	الزراعة	
٪٣,١٠	١٢	البناء والتشييد	

النسبة المئوية	التكرارات	التصنيف	
٪٨٨,٥٠	٣٣٦	متزوجة	النشاط الاقتصادي
٪٧,٢٠	٢٨	أرملة	
٪٤,٣٠	١٦	مطلقة	
٪٠	٠	١٩-١٥	الفئات العمرية
٪١,٨٠	٧	٢٤-٢٠	
٪٨,٥٠	٣٢	٢٩-٢٥	
٪١٦,٩٠	٦٤	٣٤-٣٠	
٪٢٠,٨٠	٧٩	٣٩-٣٥	
٪١٨,٢٠	٦٩	٤٤-٤٠	
٪١٤,٤٠	٥٥	٤٩-٤٥	
٪١١,٣٠	٤٣	٥٤-٥٠	
٪٥,٩٠	٢٢	٥٩-٥٥	
٪٢,٢٠	٩	٦٠ سنة فما فوق	
٪١٢,١٠	٤٦	أمي	
٪١٤,٦٠	٥٦	ابتدائي	
٪١٢,٦٠	٤٨	إعدادي	
٪٨,٥٠	٣٢	ثانوي	
٪٣٣,٥٠	١٢٧	معهد	
٪١٨,٧٠	٧١	جامعي فما فوق	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية

ومن خلال تفحص الجدول (٣) يتضح الأمور الآتية:

- من حيث النشاط الاقتصادي: أن مهنة التعليم تحتل المركز الأول من حيث المهن المرغوبة بالنسبة للنساء، وهي متركزة بشكل أساسي في الحضر. في حين أن مهنة الزراعة تحتل المركز الثاني وهي منحصرة بالمناطق الريفية. ويليهما الإدارة العامة (أي الوظائف الحكومية) ثم الصناعة ثم تأتي بقية المهن الأخرى كالصحة والبناء والتشييد والمصالح العقارية.

- من حيث الحالة الزوجية: يلاحظ أن النساء المتزوجات يشكلن النسبة الكبرى من مفردات العينة حيث بلغن ٨٨,٥٪ يليهن النساء الأرامل بنسبة ٧,٢٪ ومن ثم المطلقات بنسبة ٤,٣٪.

- من حيث الفئات العمرية: يلاحظ من خلال الجدول (٣) عدم وجود نساء عاملات متزوجات أو سبق لهن الزواج دون سن ٢٠ عاماً، وأن النسبة في الفئة العمرية (٢٠ - ٢٤) ضئيلة جداً لا تتجاوز ١,٨٪، ثم تتزايد في الفئتين العمريتين (٢٥ - ٢٩) و (٣٠ - ٣٤) لتصبح النسب ٨,٥٪ و ١٦,٩٪ على التوالي. وتصل النسبة إلى الذروة عند الفئة العمرية (٣٥ - ٣٩) حيث تشكل ٢٠,٨٪، عندها تتراجع نسب النساء العاملات تدريجياً مع تقدم العمر إلى أن تصل في النهاية ٢,٢٪ عند سن ٦٠ عاماً فما فوق. ويستخلص من ذلك الجدول أن الفئات العمرية من النساء المتزوجات (١٥ - ١٩) و (٢٠ - ٢٤) و (٢٥ - ٢٩) تنتشر في صفوفهن البطالة على نطاق واسع. وقد يكون لتغير العوامل الاجتماعية والاقتصادية أثر في ذلك.

- من حيث المستوى التعليمي: يلاحظ من خلال الجدول أن النسبة الأكبر من النساء العاملات هن من اللواتي حصلن على شهادة معهد متوسط، ويتركز بشكل أساسي في نشاطي التعليم والإدارة العامة (الوظائف الحكومية). يليهن حملة الشهادات الجامعية، ويتركز بشكل أساسي في قطاع الخدمات كالتعليم والوظائف الحكومية كالمؤسسات المالية والصحة والبناء والتشييد (أي الهندسة بنوعها المعمارية والمدنية).... الخ.

أما بالنسبة للنساء الأميات والنساء الحاصلات على شهادة ابتدائية فيتركز في مهن الزراعة بالتحديد بالإضافة إلى الصناعات التي تتطلب قدراً ما من العمل اليدوي كصناعة الملابس والصناعات الغذائية وعدة صناعات أخرى.

بينما تتوزع حاملات الشهادات الإعدادية والثانوية على سائر القطاعات.

تحليل نتائج الدراسة الميدانية:

اختبار الفرضيات:

◀ فرضية: هناك فروقات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين النساء العاملات في مهن وأنشطة اقتصادية مختلفة من حيث عدد الأطفال المنجبين. ولاختبار هذه الفرضية نقوم بتقسيم مفردات العينة إلى مجموعات حسب النشاط الاقتصادي للمرأة العاملة، ومقارنة متوسطات عدد الأولاد في الأسرة باستخدام تحليل التباين الأحادي ANOVA حيث إن مستوى المعنوية المحدد وهو (٠,٠٥).

الجدول (٤)

متوسط عدد أولاد الأم العاملة بحسب النشاط الاقتصادي.

متوسط عدد الأولاد	النشاط الاقتصادي
٢,٠٠	المصالح العقارية
٢,٠٨	البناء
٢,٣٨	الإدارة العامة
٢,٤٤	الصحة
٣,٠٢	الصناعة
٣,٠٧	التعليم
٥,٥٠	الزراعة

الجدول (٥)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات عدد أولاد النساء العاملات حسب نوع النشاط الاقتصادي الذي يعملون فيه

عدد الأولاد ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	.Sig
Between Groups	619.425	6	103.237	20.668	.000
Within Groups	1913.111	373	4.995		
Total	2532.536	379			

بما أن قيمة F المحسوبة (٢٠,٦٦) أكبر من F الجدولية (٣,٣٧) عند درجة حرية (٦) يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥) بين متوسطات عدد الأولاد حسب نوع النشاط الاقتصادي.

◀ **فرضية:** هناك اختلاف معنوي في عدد الأطفال المنجبين بين النساء اللواتي يعملن بدوام كامل، وبين اللواتي يعملن بدوام جزئي. أي هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدد ساعات العمل اليومية للمرأة العاملة ومتوسط عدد أولادها.

لدراسة هذه الفرضية قام الباحث بمقارنة متوسط عدد الأولاد الأمهات اللواتي يعملن بدوام كامل (Full time) من جهة، بمتوسط عدد الأولاد الأمهات اللواتي يعملن بدوام جزئي (Half time) من جهة أخرى. فكانت النتائج على النحو الآتي:

الجدول (٦)

متوسط عدد أولاد الأم العاملة بحسب عدد ساعات العمل اليومية.

Group Statistics

	دوام كامل أو جزئي	Mean	Std.Deviation	Std.Error Mean
عدد الأولاد	دوام كامل	2.90	1.90	0.14
	دوام جزئي	4.22	2.96	0.21

يتضح من خلال الجدول (٦) أن متوسط عدد الأولاد المنجبين للأمهات اللواتي يعملن لمدة تتجاوز ٦ ساعات يومياً (٢,٩) طفل، في حين أن متوسط عدد أولاد المنجبين للأمهات اللواتي يعملن لمدة تقل عن ٦ ساعات يومياً هو (٤,٢٢) طفل.

الجدول (٧)

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. ((2-tailed)	Mean Difference	Std.Error Difference	Confidence 95% Interval of the Difference	
									Lower	Upper
عدد الأولاد	Equal variances assumed	21.169	0.000	5.123	378	0.000	-1.31	0.26	-1.82	-0.81
	Equal variances not assumed			-5.168	330.469	0.000	-1.31	0.25	-1.81	-0.81

ولمعرفة فيما إذا كان الفرق بين الوسطين جوهرياً وذا دلالة إحصائية، يتبين من خلال اختبار T أن مستوى الدلالة (٠,٠٠٠٠٠٠٠٤) وهو أقل من مستوى الدلالة المفترض (٠,٠٥) ، وهذا ما يدعو إلى قبول الفرضية التي تقول: يوجد فرق جوهري ذو دلالة إحصائية في متوسط عدد أولاد الأم العاملة حسب عدد ساعات العمل اليومية (دوام كامل، دوام جزئي).
 ◀ فرضية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التعليم والتأهيل للمرأة العاملة ومتوسط عدد أولادها.

نلاحظ من خلال الجدول (٨) أن أعلى متوسط عدد أولاد هو لدى النساء الأميات،

(٦,٥١ فرد) ويتناقص ذلك المتوسط مع ارتفاع المستوى التعليمي بمعدل (٠,٨ فرد) تقريباً لكل مرحلة تعليمية. ومن ثم ليصل متوسط عدد الأولاد إلى أدنى مستوياته لدى النساء العاملات الجامعيات (٢,٢٢ فرد).

الجدول (٨)

متوسط عدد أولاد المرأة العاملة حسب مستواها التعليمي

متوسط عدد الأولاد	المستوى التعليمي للمرأة العاملة
٦,٥١	أمي
٤,٦٥	ابتدائي
٣,٥٩	إعدادي
٢,٩٤	ثانوي
٣,٠٠	معهد
٢,٢٢	جامعي فما فوق

لدراسة هذه الفرضية نقوم بدراسة الارتباط بين متوسطات عدد أولاد النساء العاملات المتزوجات (أو اللواتي سبق لهن الزواج) و المستوى التعليمي والتأهيل.

وبعد إعطاء المستويات التعليمية القيم أو الرتب الآتية (أمي = ١، ابتدائي = ٢، إعدادي = ٣، ثانوي = ٤، معهد = ٥، جامعي فما فوق = ٦) ومن خلال قيمة معامل الارتباط بيرسون نلاحظ وجود ارتباط عكسي ذي دلالة إحصائية بين المستوى التعليمي للمرأة العاملة ومتوسط عدد الأولاد، وذلك عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠١، وهذا يعني أنه كلما زاد مستوى تعليم المرأة، كلما قل عدد الأطفال المنجبين.

الجدول (٩)

العلاقة الارتباطية بين متوسط عدد الأولاد والمستوى التعليمي للمرأة العاملة

		المستوى التعليمي للمرأة العاملة	متوسط عدد الأولاد
المستوى التعليمي للمرأة العاملة	Pearson Correlation	1	-0.934 **
	Sig. (2-tailed)	.	0.006
	N	6	6
متوسط عدد الاولاد	Pearson Correlation	-0.934 **	1
	Sig. (2-tailed)	0.006	.
	N	6	6

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

◀ فرضية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين دخل المرأة العاملة ومتوسط عدد أولادها.

الجدول (١٠)

العلاقة الارتباطية بين متوسط عدد الأولاد ودخل المرأة العاملة

		عدد الأولاد	الدخل الشهري للزوج
عدد الأولاد	Pearson Correlation	1	-0.361**
	Sig. (2-tailed)	.	0.000
	N	380	380
الراتب الشهري	Pearson Correlation	-0.361**	1
	Sig. (2-tailed)	0.000	.
	N	380	380

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

من خلال الجدول (١٠) يلاحظ وجود ارتباط عكسي ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠١. فكلما زاد دخل المرأة العاملة، كلما كانت كلفة التوقف أو الانقطاع عن العمل أكبر، وبالتالي يقل حماسها لإنجاب المزيد من الأولاد. لكن قيمة معامل الارتباط هي قيمة متوسط (-٠,٣٦١)، وهذا يعني أن عدد الأطفال المنجبين لا يعتمد على الدخل كثيراً، لأن النساء الفقيرات وذوات الدخل المحدود يلجأن إلى إنجاب أطفال كثر.

ولو قمنا للمقارنة بدراسة الارتباط بين دخل الزوج من جهة، وبين متوسط عدد أولاد المرأة العاملة من جهة أخرى كما في الجدول الآتي:

الجدول (١١)

العلاقة الارتباطية بين متوسط عدد الأولاد ودخل الشهري للزوج

		عدد الأولاد	الدخل الشهري للزوج
عدد الأولاد	Pearson Correlation	1	-0.183 **
	Sig. (2-tailed)	.	0.002
	N	345	345
الدخل الشهري للزوج	Pearson Correlation	-0.183 **	1
	Sig. (2-tailed)	0.002	.
	N	345	345

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

(يجدر بالذكر أننا قمنا باستثناء الأرامل والمطلقات من دخل الزوج) ، نلاحظ من خلال الجدول (١١) وجود علاقة عكسية بين الدخل الشهري للزوج ومتوسط عدد الأولاد في الأسرة وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠١ إلا أن قيمة معامل الارتباط قليلة وهي (- ٠,١٨٣). غير أن هذا العلاقة أضعف بكثير من الارتباط العكسي بين دخل الزوجة العاملة، ومتوسط عدد أولادها المنجبين. وهذا يوشر إلى أن تأثير دخل المرأة العاملة على متوسط عدد أولادها أقوى من تأثير دخل زوجها على متوسط عدد الأولاد في الأسرة.

◀ **فرضية:** عمل المرأة يؤدي إلى تأخير السن عند الزواج الأول، وبالتالي إلى تأخير السن عند الإنجاب الأول.

تؤدي فترة البحث عن فرصة العمل بعد الانتهاء من فترة التعليم والتأهيل عاملاً مؤثراً في تأخير الزواج، إذ إنه عادةً ما تفضل الإناث (ولاسيما المتعلمات) عدم الارتباط بزواج قبل تأمين فرصة العمل تحقق الاستقرار والاستقلال المادي والشخصي لها. وينطبق هذا الأمر على قطاع الخدمات بشكل رئيسي ونوعاً ما في الصناعة، ولا ينطبق نهائياً على الزراعة.

فالمزارعات يبدأن العمل الزراعي في سن مبكرة، ويتزوجن أيضاً في سن مبكرة لذا لا يشكل العمل الزراعي في حد ذاته عاملاً مؤثراً أو مؤخراً للزواج وإنجاب الأطفال.

يمكننا أن نقسم النساء العاملات المتزوجات إلى قسمين حسب تاريخ الزواج وتاريخ بدء العمل:

١. نساء حصلن على فرصة عمل قبل الارتباط أو التفكير بالزواج.
٢. نساء حصلن على فرصة عمل بعد الارتباط بزواج. والجدول التالي يوضح التوزيع النسبي:

الجدول (١٢)

توزيع النساء العاملات حسب تاريخ بدء العمل وتاريخ الزواج

التصنيف	التكرارات	النسبة المئوية
تاريخ بدء العمل قبل تاريخ الزواج	٢٨٠	٪٧٣,٨
تاريخ بدء العمل بعد تاريخ الزواج	١٠٠	٪٢٦,٢

التصنيف	التكرارات	النسبة المئوية
المجموع	٣٨٠	٪١٠٠

١. يلاحظ من خلال الجدول (١٢) أن النسبة الكبرى (٧٣,٨٪) من النساء العاملات كان تاريخ حصولهن على فرصة العمل قبل التفكير في الزواج، وهذا يؤشر إلى زيادة الوعي عند المرأة المتعلمة في محافظة حلب حول ضرورة تحقيق الاستقلال المادي أولاً. وهذا ملاحظ على نطاق واسع في قطاع الخدمات بمختلف تنوعاته.

٢. هناك توجهٌ كبير بالنسبة للشباب المقبلين على الزواج للارتباط بامرأة عاملة نظراً لتزايد الحاجات المادية للأسرة.

٣. نسبةٌ صغيرةٌ هي تلك التي تشكلها النساء اللواتي حصلن على فرصة عمل بعد الزواج (٢٦,٢٪)، نظراً للصعوبات والمعوقات التي تواجهها المرأة بعد الزواج مباشرةً من حمل وإنجاب أطفال، وتزايد مسؤولياتها اتجاه أسرتها. وأغلبهن يعملن في نشاطات الصناعة والزراعة كعاملات عاديّات، ونسبة الأرامل والمطلقات بينهن تشكل (١٥٪) وهنّ مدفوعاتٌ للعمل اضطرارياً بدواعي الحاجة.

ولو قمنا بمقارنة متوسط السن عند الزواج الأول بين كلتا الفئتين كما في الجدول الآتي:

الجدول (١٣)

Group Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
العمل قبل الزواج	259	24.53	5.905	0.367
العمل بعد الزواج	92	20.65	3.690	0.367

نجد أن متوسط السن عند الزواج الأول للنساء اللواتي حصلن على فرصة العمل قبل الزواج أعلى بأربع سنوات من النساء اللواتي حصلن على فرصة العمل بعد الزواج. ولمعرفة فيما إذا كان الفرق معنوياً بين المتوسطين أجرى الباحث اختبار T لعينتين مستقلتين، فنجد أن الفرق بين وسطي السن عند الزواج الأول بين الفئتين جوهري وذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من ٠,٠١.

الجدول (١٤)

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	(Sig.) (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Confidence Interval 95% of the Difference	
									Lower	Upper
السن عند الزواج الأول	Equal variances assumed	18.941	0.000	5.892	378	0.000	3.87	0.657	2.580	5.166
	Equal variances not assumed			7.285	356.908	0.000	3.87	0.532	2.826	4.920

إذا نستنتج أن الفرضية التي تقول: إن مشاركة المرأة في النشاط الاقتصادي تؤخر السن عند الزواج الأول، وبالتالي تؤخر السن عند الإنجاب الأول، فرضية صحيحة.

أثر وجود طفل دون السادسة من العمر على مشاركة المرأة في النشاط الاقتصادي:

لدراسة أثر وجود طفل دون سن المدرسة على عمل المرأة نقوم بتصنيف الأمهات العاملات بحسب سن أصغر مولود لديهن إلى قسمين:

١. أمهات عاملات لديهن طفل على الأقل دون السادسة من العمر
٢. أمهات عاملات جميع أطفالهن فوق السادسة من العمر

الجدول (١٥)

تصنيف الأمهات العاملات حسب سن أصغر مولود

النسب المئوية	التكرارات المشاهدة	تصنيف الأمهات العاملات حسب سن أصغر مولود
٤٤,٥%	١٦٣	أمهات عاملات لديهن طفل على الأقل دون السادسة من العمر
٥٥,٥%	٢٠٣	أمهات عاملات جميع أطفالهن فوق السادسة من العمر
١٠٠%	٣٦٦	المجموع

فلاحظ من خلال الجدول أن النسبة الأكبر من الأمهات العاملات هن اللواتي جميع أطفالهن فوق سن المدرسة، في حين إن النسبة الأدنى من الأمهات العاملات لديهن طفل

على الأقل دون سن المدرسة. ولدراسة فيما إذا كان هذا الاختلاف ذا دلالة إحصائية، نجري اختبار (chi-square) كما في الجدول الآتي:

الجدول (١٦)

الاختبار (chi-square)

Test Statistics

	تصنيف الامهات العمالات حسب سن اصغر مولود
Chi-Square ^a	4.372
df	1
Asymp. Sig	0.037

a. 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 183.0.

نلاحظ من خلال قيمة كاي تربيع (Chi-Square)، والتي تبلغ (٤,٣٧٢)، وعند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥). وبالتالي نستنتج وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين الأمهات العاملات اللواتي لديهن طفل دون السادسة والأمهات اللواتي لديهن أولاد فوق سن السادسة. والعلاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين وجود طفل في الأسرة دون سن السادسة من العمر، ومشاركة المرأة في النشاط الاقتصادي.

الارتباط بين عدد أولاد المرأة العاملة والسن عند الزواج الأول:

يُلاحظ من خلال معامل الارتباط بيرسون أن هناك علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين عدد أولاد المرأة العاملة والسن عند الزواج الأول، وذلك عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠١.

الجدول (١٧)

العلاقة الارتباطية بين متوسط عدد الأولاد والسن عند الزواج الأول للمرأة العاملة

		عدد الأولاد	السن عند الزواج الأول
عدد الأولاد	Pearson Correlation	1	-0.453 **
	Sig. (2-tailed)	.	0.000
	N	380	380
السن عند الزواج الأول	Pearson Correlation	-0.453 **	1
	Sig. (2-tailed)	0.000	.
	N	380	380

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

فكلما كان سن المرأة عند الزواج الأول أكبر، كلما كان عدد الأولاد القادرة على إنجابهم خلال فترة الخصوبة أقل لأن فترة الخصوبة لدى المرأة محدودة ضمن المجال: (١٥ - ٤٩).

أثر عمل المرأة على سلوكها الإنجابي والمقارنة بين الريف والحضر:

تساءل الباحث فيما إذا كان عمل المرأة يؤدي إلى اتخاذها قراراً بالتوقف عن الإنجاب بعد عدد محدد من الأولاد. الأمر الذي يجعل متوسط عدد أولادها أقل من غيرها، وبالتالي تكون أكثر قدرة على الجمع بين واجباتها. وهل هناك اختلاف في السلوك الإنجابي بين الريف (حيث النشاط الزراعي) والحضر (حيث النشاط الصناعي والخدماتي).

الجدول (١٨)

توزيع النسبي لمفردات العينة حسب عدد الأولاد ومكان الإقامة

مكان الإقامة		عدد الأولاد
حضر	ريف	
٪٥,٨٠	٪٢,٧٠	٠
٪١٤,١٠	٪٧,١٠	١
٪٢٤,٢٠	٪٧,١٠	٢
٪٢٨,٢٠	٪١٠,٦٠	٣
٪١٤,٨٠	٪٢١,٢٠	٤
٪٦,٩٠	٪٨,٠٠	٥
٪٤,٣٠	٪١١,٥٠	٦
٪١,١٠	٪٥,٣٠	٧
٪٠,٤٠	٪٦,٢٠	٨
٪٠,٠٠	٪٨,٨٠	٩
٪٠,٤٠	٪٢,٧٠	١٠
٪٠,٠٠	٪٣,٥٠	١١
٪٠,٠٠	٪١,٨٠	١٢
٪٠,٠٠	٪١,٨٠	١٣
٪٠,٠٠	٪٠	١٤
٪٠,٠٠	٪٠,٩٠	١٥
٪٠,٠٠	٪٠,٩٠	١٦
٪١٠٠	٪١٠٠	المجموع

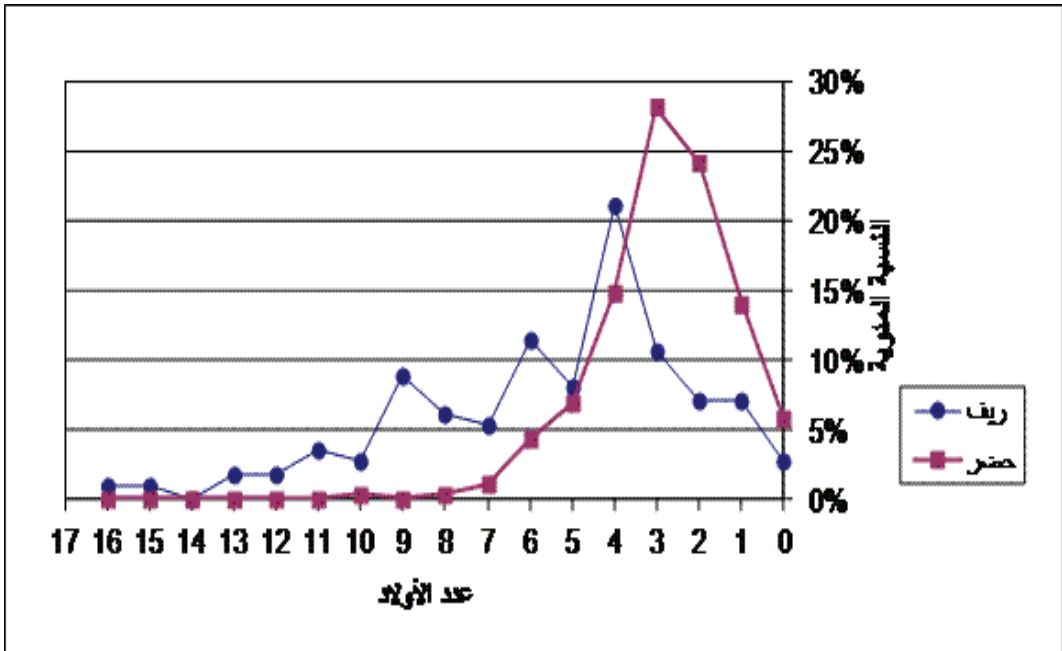
١. الحضر: يلاحظ من خلال الجدول (١٨) أن نسبة النساء العاملات المتزوجات اللواتي ليس لديهن طفل ضئيلة جداً وتبلغ ٥,٨% بينما تبلغ نسبة النساء اللواتي لديهن طفل واحد فقط ١٤,١%، أما اللواتي لديهن طفلان فتبلغ ٢٤%، أما أعلى نسبة هي للنساء اللواتي لديهن ثلاثة أطفال وتبلغ ٢٨,٢%. ثم تنخفض النسب بعدها بشكل حاد فتصل نسبة من لديهن ٤ أطفال فقط إلى ١٤,٨%، أما نسبة من لديهن ٥ أطفال فلا تشكل سوى ٦,٩%، أما نسبة من لديهن (٦-٧-٨) أطفال فهي على التوالي (٣,٤% - ١,١% - ٠,٤%).

٢. الريف: يلاحظ أن نسب النساء العاملات المتزوجات اللواتي لديهن أقل من ٤ أطفال صغيرة نسبياً. حيث إن نسبة النساء العاملات المتزوجات اللواتي ليس لديهن طفل ضئيلة جداً وتبلغ ٢,٧% بينما تبلغ نسبة النساء اللواتي لديهن طفل واحد أو طفلين ٧,١%، أما اللواتي لديهن ثلاثة أطفال وتبلغ ١٠,٦%. ثم ترتفع النسبة لتصل ذروتها عند ٤ أطفال إلى ٢١,٢%، ثم تنخفض النسب من لديهن ٥ أطفال فتشكل ٨%، ثم تعود بعدها لترتفع عند الطفل السادس إلى ١١,٥% أما نسبة من لديهن (٧-٨-٩-١٠-١١-١٢) طفل فهي على التوالي (٣,٥% - ٦,٢% - ٨,٨% - ٢,٧% - ٣,٥% - ١,٨%).

والشكل الآتي يوضح الفرق في التوزيع النسبي للأمهات العاملات حسب مكان الإقامة وعدد الأولاد المنجبين.

الشكل (٢)

التوزيع النسبي لمفردات العينة حسب عدد الأولاد ومكان الإقامة



يتضح من خلال الشكل أن النسبة المئوية للأمهات العاملات اللواتي لديهن ٣ أطفال في الحضر هي أعلى نسبة مئوية وتبلغ (٢٨,٢٪). أما في الريف فنجد أن النسبة الأعلى هي للأمهات اللواتي لديهن ٤ أطفال.

ولمعرفة فيما إذا كان الفرق في توزيع الأمهات العاملات بحسب عدد الأولاد المنجبين ومكان الإقامة (ريف - حضر) ذا دلالة إحصائية باختبار (chi-square) كما في الجدول (١٩) يتضح أن القيمة الفعلية لكاي تربيع هي (١٠٩,٠٢) ، في حين أن القيمة النظرية (٢٤,٩٩) ، إذاً الفرق بين النسب معنوي.

الجدول (١٩)

اختبار (chi-square)

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig (2-sided)
Pearson Chi-Square	109.028 ^a	15	0.000
Likelihood Ratio	111.058	15	0.000
Linear-by-Linear Association	89.828	1	0.000
N of Valid Cases	380		

a. 15 cells (46.9%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .29.

فما سرُّ هذا التباين في السلوك الإنجابي بين الأم العاملة في الريف (في قطاع الزراعة) ، وبين الأم العاملة في الحضر (في قطاعي الخدمات والصناعة) ؟ ولماذا تقوم الأم العاملة في قطاعي الخدمات والصناعة بزيادة الفواصل بين الولادات؟

١. إن المرأة العاملة في قطاع الخدمات والصناعة يتميز عملها بالاستمرارية، وبعدد محدد من الساعات يومياً، ويُمنع في كثير من الوظائف اصطحاب الأولاد إلى أماكن العمل، ما لم يكن فيها روضة مخصصة للأطفال. مما يجعل من المتعذر على المرأة التوفيق في العناية بين أكثر من طفلين صغيرين معاً. وربما يكون هذا صعباً بدون مساعدة من الآخرين، لذا نجد أن الأم العاملة في قطاعي الخدمات والصناعة تقرر زيادة فترة المباشرة بين الولادات بشكل كبير بعد الولادة الثانية و (وبعضهن يقررن التوقف عن الإنجاب بشكل نهائي بعد إنجاب الطفل الثالث) لتستطيع التوفيق بين العمل، وتدبير المنزل وتربية الأطفال.

٢. أما في الريف حيث الأسر الممتدة: فيؤدي وجود أقارب للمرأة في المنزل يساعدها في العناية بالأطفال الصغار في حال غياب الأم للعمل، إلى عدم وجود أي تأثير للعمل الزراعي في السلوك الإنجابي، وهذا مرده إلى عدم وجود مشقة كبيرة في العناية بالصغار،

وتستمر المرأة في إنجاب المزيد من الأطفال غير أن النسب تتراجع نسبياً بعد إنجاب المولود الرابع بشكل متقلب.

نتائج الدراسة:

يمكن إدراج النتائج الآتية:

١. إن لمشاركة المرأة في قوة العمل علاقةً عكسية على متوسط عدد الأولاد في الأسرة، فكلما زاد معدل النشاط الاقتصادي للإناث انخفض متوسط حجم الأسرة.
٢. يوجد تباين في متوسط عدد الأولاد في الأسرة بحسب المهنة والنشاط الاقتصادي التي تمارسه المرأة، ويصل أعلى متوسط لعدد الأولاد المزارعات بمتوسط قدره (٥,٥) ثم المعلمات بمتوسط قدره (٣,٠٧) ، ويصل أدنى متوسط لعدد الأولاد لدى النساء العاملات في الإدارة العامة (٢,٣٨) والبناء (٢,٠٨) والمصالح العقارية (٢) .
٣. إن مشاركة المرأة في قوة العمل ترفع من سن الزواج لدى المرأة العاملة، وبالتالي تؤخر من السن عند الزواج، ولاسيما في المناطق الحضرية في محافظة حلب، ويؤدي إلى زيادة فترة المبعادة بين الولادات، ولاسيما بعد الولادة الثانية، في حين إنه في المناطق الريفية لا يؤخر من السن عند الزواج الأول، ولا يؤدي إلى تغير في السلوك الإنجابي لدى المرأة.
٤. هناك تأثير عكسي لدخل المرأة العاملة على متوسط عدد الأولاد في الأسرة، أقوى من تأثير دخل الزوج على متوسط عدد الأولاد. كما أن العلاقة عكسية بين المستوى التعليمي للمرأة العاملة وعدد أولادها.
٥. لوجود طفل دون سن السادسة أثر عكسي على عمل المرأة.

المقترحات والتوصيات:

لتحسين فرص مشاركة المرأة في قوة العمل، دون حدوث أثر سلبي على صحتها أو على أولادها، يُوصى بتجهيز أماكن العمل بروضات للأطفال مثل ما هو معمول في كثير من المنشآت الحكومية في سورية، وزيادة فرص العمل للنساء بدوام جزئي دون ٦ ساعات من العمل المتواصل، حيث إن مثل هذه الفرص للعمل تمنح المرأة ديناميكية أكبر في الجمع بين واجباتها داخل المنزل وخارجه، والعودة إلى نظام إجازات الأمومة السابق، حيث ترى الأغلبية من الأمهات العاملات أن نظام إجازة الأمومة المتناقصة تؤدي إلى زيادة المتاعب لدى الأم العاملة ويفضل (٤) أشهر لكل مولود.

الهوامش:

١. Engelhardt, Henriette & Kögel, Tomas & Prskawetz, Alexia «Fertility and women's employment reconsidered: a macro- level time series analysis for developed countries, 1960- 2000 « Max Planck Institute for Demographic Research» , 2004, P27
٢. Brewster , Karin L. & Rindfus , Ronald R. «FERTILITY AND WOMEN'S EMPLOYMENT IN INDUSTRIALIZED NATIONS» Copyright 2000 by Annual Reviews, PP: 271- 296
٣. القش، محمد أكرم و خليفاي، رنا «مساهمة المرأة في النشاط الاقتصادي في سورية» المكتب المركزي للإحصاء، دمشق، ٢٠٠٧
٤. تقرير: الوضع الاقتصادي في سورية (التركيز على مشاركة المرأة في المجال الاقتصادي) برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ٢٠٠٧ م
٥. الغامدي، محمد «عمل المرأة وأثره على بعض وظائفها الأسرية في السعودية»، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الآداب والعلوم الإنسانية، جدة، (١٩٩٦م) ، . مجلد (٩) : ٥٨ - ٣.
٦. صوفي، حياة عبد الفتاح، دراسة جدوى إمكانية تطبيق نظام العمل لجزء من الوظيفة بالنسبة للمرأة السعودية في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، جدة (١٩٩٥ م) ، ١٨٠ - ١٩٦.
٧. دربييل، فاطمة الزهراء، «السلوك الإنجابي للمرأة الجزائرية» رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة الجزائر، الجزائر، ص ٩١ - ١١١
٨. قام الباحث بترجمة نصه
- Sanchez- Marcos , Virginia. «Women's Employment and Fertility in Spain over the Last Twenty Years» Working Paper , Center of High Studies , Rios Perez , Spain (2002) P 1- 25
٩. قام الباحث بترجمة نصه
- BANERJEE , DR. BRATATI «Differential Fertility and Women's Employment» (IJOEM) VOL8, NO. 2, MAY- AUGUST 2004 PP: 34- 37
١٠. قام الباحث بترجمة نصه
- Boca, Daniela Del & Sauer ,Robert M « Life Cycle Employment and Fertility Across Institutional Environments» IZA DP No. 2285 September 2006

١١. قام الباحث بترجمة نصه
- Assaad , Ragui& Zouari ,Sami « The Timing of Marriage, Fertility, and Female Labor Force Participation in Morocco » Humphrey Institute of Public Affairs, University of Minnesota (USA) , p38 2003
١٢. Brewster, K. L. and R. R. Rindfuss. 2000. Fertility and women's employment in industrialized nations, Annual Review of Sociology 26: 271- 296
١٣. المصدر السابق ص ٢٧٢
١٤. سويد، ريما- ويحا، محمد- الركاد، وضاح (أنماط الأسر وتطورها) ، المكتب المركزي للإحصاء، دمشق، ٢٠٠٧، الصفحة ٢٠
١٥. المرجع السابق ص ٢١
١٦. المرجع السابق ص ٢١-٢٢.
١٧. Sanchez- Marcos , Virginia. «Women's Employment and Fertility in Spain over the Last Twenty Years» Working Paper , Center of High Studies , Rios Perez , Spain (2002) P 1- 25
١٨. Lim, Lin Lean , "Female labour- force participation" , Population Bulletin of the United Nations , Nos. 48/ 49 2002 PP 195- 212
١٩. <http://faculty.ksu.edu.sa/70810/DocLib18/Forms/AllItems.aspx>

المصادر والمراجع:

أولاً- المراجع العربية:

١. آدم: محمد سلامة، «المرأة بين البيت والمجتمع». القاهرة- دار المعارف- ١٩٨٢م.
٢. دريبيل، فاطمة الزهراء، "السلوك الإيجابي للمرأة الجزائرية" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة الجزائر، الجزائر، (٢٠٠٤م)
٣. سويد، ريماء، ويحا، محمد. الركاد، وضاح (أنماط الأسر وتطورها) ، المكتب المركزي للإحصاء، دمشق، ٢٠٠٧.
٤. صوفي، حياة عبد الفتاح (دراسة جدوى إمكانية تطبيق نظام العمل لجزء من الوظيفة بالنسبة للمرأة السعودية في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية) ، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، ١٩٩٥م.
٥. الغامدي، محمد "عمل المرأة وأثره على بعض وظائفها الأسرية في السعودية" ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز ، الآداب والعلوم الإنسانية (المملكة العربية السعودية) - ١٩٩٦م - مجلد (٩) : ٥٨ - ٣.
٦. القش، الدكتور محمد أكرم و خليفاي، رنا "مساهمة المرأة في النشاط الاقتصادي في سورية" المكتب المركزي للإحصاء، دمشق، ٢٠٠٧
٧. تقارير ونشرات وإحصاءات
٨. تقرير بعنوان «الوضع الاقتصادي في سورية التركيز على مشاركة المرأة في المجال الاقتصادي، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي»، ٢٠٠٧
٩. "دينامية السكان والصحة الإنجابية وتمكين المرأة والفقر والعوامل الاجتماعية والاقتصادية في سورية خلال الفترة ١٩٩٤ - ٢٠٠٤ «، الهيئة السورية لشؤون الأسرة ٢٠٠٧ ، دمشق
١٠. المجموعات الإحصائية للأعوام ٢٠٠٠ وحتى ٢٠١٠، المكتب المركزي للإحصاء.
١١. النتائج النهائية لتعداد ٢٠٠٤م، المكتب المركزي للإحصاء.
١٢. نتائج المسوحات الإحصائية لقوة العمل بين الأعوام ٢٠٠٢ - ٢٠١١م. المكتب المركزي
١٣. نتائج مسح صحة الأسرة للعامين ٢٠٠١ و ٢٠٠٩م. المكتب المركزي للإحصاء

ثانياً. المراجع الأجنبية:

1. Assaad , Ragui& Zouari ,Sami « The Timing of Marriage, Fertility, and Female Labor Force Participation in Morocco « Humphrey Institute of Public Affairs, University of Minnesota (USA) , 2003
2. BANERJEE , DR. BRATATI «Differential Fertility and Women's Employment» (IJOEM) VOL8, NO. 2, MAY- AUGUST , 2004. PP: (34-37) .
3. Boca, Daniela Del & Sauer ,Robert M « Life Cycle Employment and Fertility Across Institutional Environments» IZA DP No. 2285 September 2006
4. Brewster , Karin L. & Rindfus , Ronald R. «FERTILITY AND WOMEN'S EMPLOYMENT IN INDUSTRIALIZED NATIONS» Copyright 2000 by Annual Reviews, Annu. Rev. Sociol. 2000. 26: 271-96
5. Engelhardt1, Henriette &Kögel, Tomas & Prskawetz, Alexia «Fertility and women's employment reconsidered: a macro- level time series analysis for developed countries, 1960- 2000 « Max Planck Institute for Demographic Research» , 2004
6. Lim, Lin Lean , “Female labour-force participation” , Population Bulletin of the United Nations , Nos. 48/ 49 2002 PP 195- 212
7. Porter, Maria & Elizabeth, M. King “ FERTILITY AND WOMEN'S LABOR FORCE PARTICIPATION IN DEVELOPING COUNTRIES” World Bank & University of Chicago 2009
8. Sanchez- Marcos , Virginia. “Women's Employment and Fertility in Spain over the Last Twenty Years” Working Paper , Center of High Studies , Rios Perez , Spain (2002)

ثالثاً. مواقع الكترونية:

1. <http://faculty.ksu.edu.sa/70810/DocLib18/Forms/AllItems.aspx>

مدى التزام شركات المساهمة العامة بتطبيق برامج الحماية من الغش دراسة تطبيقية*

**
د. سهيل أبو ميالة

* تاريخ التسليم: ٢٠١٣/٢/١٥م، تاريخ القبول: ٢٠١٣/٥/٤م.
** أستاذ المحاسبة المساعد/ كلية العلوم الإدارية والاقتصادية/ فرع نابلس/ جامعة القدس المفتوحة.

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مدى التزام شركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين بتطبيق برامج الحماية من الغش من وجهة نظر المديرين الماليين. تكونت عينة الدراسة من (٣٩) مديراً مالياً، ولتحقيق أهداف الدراسة أعدت استبانة مكونة من (٤٠) فقرة، تضمنت ستة مجالات رئيسية، يجيب عنها المديرون الماليون في تلك الشركات، وتؤكد الباحث من صدقها ومعامل ثباتها، وبعد عملية جمع الاستبانات، رُمزت وأدخلت للحاسوب، وعولجت إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). ومن أهم نتائج الدراسة التزام الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين بتطبيق برامج الحماية من الغش بدرجة عالية، وأن أهم المعوقات التي تحد من الالتزام بتطبيق برامج الحماية من الغش، هو نقص المؤهلات العلمية والخبرة العملية لدى موظفي القسم المالي. وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة قُدِّمت مجموعة من التوصيات الرامية إلى ضرورة قيام شركات المساهمة العامة بزيادة الوعي والاهتمام بتطبيق أبعاد برامج الحماية من الغش كافة بشكل شامل وبدرجة عالية من الفاعلية والكفاءة.

الكلمات المفتاحية: برامج الحماية من الغش، تقويم مخاطر الغش، البيئة الرقابية، الأنشطة الرقابية، الاتصال والمعلومات.

Abstract:

This study aims at identifying the extent the application of antifraud programs in companies listed in Palestine Exchange.

Method: *the sample of the study consists of (39) who are financial managers at the listed companies. A questionnaire containing six of major domains was used. The study data was processed by the Statistical Package of Social Science (SPSS) . Findings: the study results show that there is a high degree of commitment in the companies listed in Palestine Exchange applying the antifraud programs. Also, they show that the obstacles which encounter the application of antifraud programs are the lack of academic qualifications and practical experience among the employees of the financial department. Recommendations: increasing comprehensive and awareness about applying antifraud programs is necessary.*

مقدمة الدراسة وخلفيتها:

في بيئة أعمال اليوم المرتبطة بزيادة المتطلبات التشريعية والتنظيمية، أصبح هناك حاجة ماسة للشركات لفهم مخاطر الغش وتحديدتها. إن إمكانية حدوث الغش يُمكن أن تُخفّض بتطبيق برامج الحماية من الغش الفعالة، التي يُمكن أن تحدّد الغش بطريقة مناسبة، وتُقلل الضرر الناتج عن حدوثه. كما أن منع الغش وكشفه يُمكن أن يساعد الشركات على إنجاز أعمالها، وتحقيق أهدافها، وتوفير التكاليف المرتبطة بحدوث الغش. وخلال العقد الماضي كان هناك عدد من حالات الغش التي أُكتشفت لدى الشركات في أنحاء العالم كافة، ومن هذه الحالات Enron, WorldCom, Cendant, Adelphia, Parmalat, Royal Ahold, and Vivendi. ففي الولايات المتحدة الأمريكية، واستجابة للمخاوف المتعلقة بإمكانية استمرار حدوث الغش في التقارير المالية، أدّى إلى الاهتمام، وإجراء تعديلات وتشريعات جديدة يُمكن أن تُخفّض الغش المحاسبي والأنواع الأخرى من الغش المتعلقة بالشركات، كان من أبرزها قانون تعليمات ساربينز أوكسلي لعام ٢٠٠٢ (Uzun, et al, 2004).

لقد أشار عدد من الباحثين إلى العلاقة بين الحاكمية المؤسسية وارتكاب الغش في الشركات، ويجمعون على أن تطبيق آليات حاكمية مؤسسية قوية سيعمل على تخفيض الفرصة لارتكاب الغش (chen & lin, 2007). ويضيف (Durbin, 2007) أن الشركات إذا ما التزمت بتطبيق تعليمات ساربينز أوكسلي لعام ٢٠٠٢ ومعيار التدقيق الأميركي رقم (٩٩)، والذي يتطلب من المدققين الخارجيين الاستفسار عن أنظمة الرقابة الداخلية وبرامج الحماية من الغش لمنع الغش وكشفه، ومعيار التدقيق الثاني والمتعلق بتدقيق الرقابة الداخلية على التقارير المالية الصادرة عن مجلس الإشراف على محاسبة الشركات العامة، فإن تبني برامج الحماية من الغش، سوف تعمل على حماية حملة الأسهم، وزيادة ثقة المستثمرين في التقارير المالية، وأن الشركات التي تقوم باكتشاف حالات الغش بأسلوب فعال، وفي الوقت المناسب سيؤدي ذلك إلى تحسين أسعار أسهمها في السوق المالي، كذلك فإن تبني برامج الحماية من الغش سوف يسهل عمل كل من المدقق الداخلي والخارجي، فالمدقق الداخلي يحتاج للتأكد من قيام الشركة بتحديد مخاطر الغش لتصميم اختبارات معينة لتلك المخاطر، وبالاتي التخفيف من مخاوف المدققين الخارجيين. وبالاتي فإن تلك البرامج تجعل عمل المدققين الداخليين والخارجيين أكثر سهولة وفاعلية، وبالاتي الحفاظ على أجور تدقيق منخفضة.

يكاد يجمع الباحثون أن هناك ثلاثة عناصر رئيسية لارتكاب حالات الغش في الشركات، ويطلقون عليها مثلث الغش، (Albrecht, et al, 2006a) وهي: الضغط المحسوس: حيث إن مرتكبي حالات الغش يكون دافعهم الرئيس الحاجة المالية، فبالرغم من وجود ضغوط غير مالية قد تحفز على ارتكاب الغش وتشجعه مثل الحاجة إلى نتائج تكون أفضل من الأداء الفعلي، والإحباط في العمل. والفرصة المحسوسة التي تسمح بارتكاب الغش: فالمديرون التنفيذيون الذين يعتقدون أنهم سيُكشفون عند ممارستهم للغش ويعاقبون، فإنهم نادراً ما يقومون بالغش، ولكن المديرين الذين يعتقدون أن لديهم فرصة لارتكاب الغش وإخفائه ناجمة عن ضعف مجلس الإدارة أو عدم كفاية أنظمة الرقابة الداخلية، فإنهم سيستفيدون من تلك الفرصة، ويرتكبون الغش في شركاتهم. وأخيراً التبرير: فمرتكبو الغش يكون لديهم تبرير لارتكابهم للغش وجعله مقبولاً، فعلى سبيل المثال قد يبرر المديرون التنفيذيون استخدامهم لممارسات محاسبية غير مقبولة بهدف المحافظة على أسعار مرتفعة لأسهم شركاتهم في السوق المالي (Albrecht, et al. , 2006b).

ويضيف (Albrecht, et al. , 2004) أن هناك عدداً من الأسباب تكمن خلف حالات الغش التي اكتشفت في الشركات مثل (Parmalat, Adelphia, Enron, WorldCom,) وهي: إخفاء المشكلات والأعمال غير الأخلاقية نتيجة توسع الاقتصاديات في تسعينيات القرن الماضي. والفساد الأخلاقي الذي كان سائداً في الولايات المتحدة وحول العالم. وخطأ الشركات في تحديد حوافز المديرين بصورة صحيحة، وضخامة حجم الدين ودرجة الرفع المالي في تلك الشركات. وطبيعة المبادئ المحاسبية المتعارف عليها المستخدمة في الشركات الأميركية، والتي تختلف عن كثير من الدول الأخرى. والسلوك الانتهازي لبعض مكاتب التدقيق في تقديمها للخدمات الأخرى للشركات التي تقوم بتدقيق حساباتها. والتوقعات غير الواقعية لمحللي وول ستريت.

وانطلاقاً مما تقدم من أهمية تطبيق الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين لبرامج الحماية من الغش، وما يترتب على ذلك من تحقيق مزايا عدة للشركات وتجنبها مواجهة كثير من المشكلات والصعوبات نتيجة عدم تطبيقها لتلك البرامج، جاءت فكرة هذه الدراسة في معرفة مدى تطبيق برامج الحماية من الغش المتعارف عليها في شركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

من المعروف أن إدارة الشركة مسؤولة عن تصميم أنظمة الرقابة الداخلية، والإجراءات كافة التي من شأنها المساعدة على منع حالات الغش واكتشافها. فقد جاءت المادة ٤٠٤

من قانون Sarbanes Oxley لعام ٢٠٠٢ لتزيد من مسؤولية إدارة الشركة وتفرض عليها تقويم أنظمة الرقابة الداخلية على عمليات الإبلاغ المالي، وبما أن إدارة الشركة مسؤولة عن تقويم تصميم وفاعلية تشغيل برامج الحماية من الغش وتزويد التوثيق الكافي لتقويم برامجها وتوصياتها يجب أن تتضمن العيوب في تلك البرامج، كذلك فإن المدقق يجب أن يقيم فاعلية تلك البرامج. ومن هنا تحددت مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤلات الآتية:

١. هل تقوم الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين بإنشاء بيئة رقابية ملائمة؟.
٢. هل تقوم الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين بإجراء تقويم لمخاطر الغش؟.
٣. هل تقوم الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين بتصميم أنشطة رقابية للحماية من الغش وتطبيقها؟.
٤. هل تقوم الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين بتبادل المعلومات والاتصال حول برامج الحماية من الغش للأطراف الداخلية والخارجية للشركة؟.
٥. هل تقوم الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين بمراقبة فاعلية برامج الحماية من الغش؟.
٦. ما هي المعوقات التي تحول دون تطبيق برامج الحماية من الغش في شركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين؟.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من كونها تحاول استكشاف مدى تطبيق برامج الحماية من الغش في الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين، وبآلاتي تحقيق الأهداف المرجوة من تطبيقها، فتؤدي برامج الحماية من الغش دوراً مهماً في ضمان جودة إعداد التقارير المالية المتعلقة بالشركات.

جاءت هذه الدراسة من أجل إلقاء الضوء على أهمية تطبيق برامج الحماية من الغش في البيئة الفلسطينية، وذلك انطلاقاً من الدور الكبير الذي تؤديه تلك البرامج في منع حالات الغش وكشفها، وتوفير الشفافية والمصداقية للقوائم المالية، وخفض قدرة إدارة الشركات على التلاعب بتلك القوائم، وبآلاتي تعزيز ثقة المستثمرين وحمايتهم، ومن ثم المساعدة في تحسين حوكمة الشركات وتعزيزها.

أهداف الدراسة:

من العرض السابق لمشكلة الدراسة، وما تحاول الإجابة عنه من أسئلة، يمكن الاستدلال بأن هدف الدراسة هو التعرف إلى مدى تطبيق برامج الحماية من الغش في شركات المساهمة المدرجة في بورصة فلسطين، وبالتالي يمكن القول أن هذه الدراسة تسعى لمعرفة:

١. مدى قيام الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين بإنشاء بيئة رقابية ملائمة.
٢. مدى التزام الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين بإجراء تقييم لمخاطر الغش.
٣. مدى قيام الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين بتصميم أنشطة رقابية للحماية من الغش وتطبيقها.
٤. مدى قيام الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين بتبادل الاتصال والمعلومات حول برامج الحماية من الغش للأطراف الداخلية والخارجية للشركة.
٥. مدى قيام الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين بمراقبة فاعلية برامج الحماية من الغش.
٦. المعوقات التي تحول دون تطبيق برامج الحماية من الغش في الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين.

فرضيات الدراسة:

لقد أجاب الباحث عن مشكلة الدراسة وأهدافها بالفرضيات الآتية:

- ◀ الفرضية الأولى: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين التزام الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين، وبين إيجاد بيئة رقابية ملائمة على اكتشاف الغش والإبلاغ عنه".
- ◀ الفرضية الثانية: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين التزام الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين، وبين إجراء تقييم لمخاطر الغش".
- ◀ الفرضية الثالثة: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥)

بين التزام الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين، وبين تصميم أنشطة رقابية للحماية من الغش وتطبيقها“.

◀ الفرضية الرابعة: ”لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين التزام الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين، وبين تبادل الاتصال للمعلومات حول برامج الحماية من الغش مع الأطراف الداخلية والخارجية للشركة“.

◀ الفرضية الخامسة: ”لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين التزام الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين، وبين مراقبة فاعلية برامج الحماية من الغش“.

◀ الفرضية السادسة: ”لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين التزام الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين، وبين مراقبة فاعلية برامج الحماية من الغش“.

متغيرات الدراسة:

- ◆ المتغير التابع = تطبيق برامج الحماية من الغش.
- ◆ المتغيرات المستقلة: - إنشاء بيئة رقابية.
- تقويم مخاطر الغش.
- تصميم أنشطة رقابية.
- تبادل الاتصال والمعلومات للأطراف الداخلية والخارجية.
- مراقبة فاعلية برامج الحماية من الغش.
- المعوقات التي تحول دون تطبيق برامج الحماية من الغش.

الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

أجرى (النزلي، ٢٠٠٩) دراسة تحليلية بعنوان: «ركائز منع التحريف والتلاعب في القوائم المالية المنشورة الصادرة عن الشركات المساهمة العامة الأردنية». هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مسؤولية مجالس الإدارة، ومدققي الحسابات عن التحريف والتلاعب في القوائم المالية المنشورة الصادرة عن الشركات المساهمة العامة الأردنية، وكذلك

تحديد مسؤوليتها عن توفير الوسائل الكفيلة لمنع هذا التحريف والتلاعب. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن آراء الفئات المشمولة في عينة الدراسة اتفقت، وبدرجة مرتفعة نسبياً على أن مجالس الإدارة في الشركات المساهمة العامة الأردنية، و مدققي حسابات تلك الشركات مسؤولون عن توفير الظروف والشروط البيئية اللازمة لمنع التحريف والتلاعب في القوائم المالية المنشورة لتلك الشركات، كما اتفقت آراء تلك الفئات أيضاً على أن مجالس الإدارة في الشركات المساهمة العامة الأردنية ملتزمون في الواقع العملي بتطبيق السياسات والإجراءات الكفيلة لمنع التحريف والتلاعب في القوائم المالية المنشورة لتلك الشركات.

وأجرى (المومني والبدور، ٢٠٠٨) دراسة تطبيقية بعنوان: «مدى التزام مدققي الحسابات في الأردن بتطبيق معيار التدقيق الدولي رقم (٢٤٠) والخاص بمسؤولية المدقق عن كشف الغش ومنعه» هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مدى اتباع مدققي الحسابات الأردنيين للإجراءات اللازمة للكشف عن الغش، بما يتوافق مع معيار التدقيق الدولي رقم (٢٤٠) المتعلق بالإجراءات الواجب اتخاذها للكشف عن الغش، فقد قام الباحثان بتوزيع استبانة على عينة قصدية بسيطة من مدققي الحسابات الأردنيين المرخصين والمزاولين للمهنة في مكاتب تدقيق يعمل فيها أكثر من مدقق حسابات واحد في العاصمة عمان. وقد بينت نتائج الباحثين أن مدققي الحسابات الأردنيين ملتزمون بتطبيق معيار التدقيق الدولي رقم (٢٤٠) من خلال التزامهم بالإجراءات المناسبة التي نص عليها المعيار للكشف عن حالات الغش، والتزامهم بالإجراءات اللازمة عند ظهور دلائل غش أو خطأ، كذلك التزامهم باتباع الإجراءات اللازمة للإبلاغ عن الغش أو الخطأ للإدارة، والجهات المستفيدة، والجهات النظامية والقضائية.

وأجرى (دحدوح، ٢٠٠٦) دراسة بعنوان: «مسؤولية مراجع الحسابات عن اكتشاف التضليل في التقارير المالية للشركات الصناعية والعوامل المؤثرة في اكتشافه». هدفت هذه الدراسة إلى تحليل مسؤولية مدقق الحسابات عن اكتشاف التضليل في التقارير المالية، وتحديد العوامل المؤثرة في اكتشافه من قبل مدقق الحسابات، حيث تعد مشكلة التضليل في التقارير المالية، وتحديد العوامل المؤثرة في اكتشافه أمراً ذا أهمية خاصة في الوقت الحالي، وذلك بعد ظهور مشكلات مالية في عدد من كبرى منشآت الأعمال على المستوى العالمي، الأمر الذي ارتبط بمصادقية مهنة التدقيق. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة اتبع الباحث المنهج الاستقرائي والمنهج العلمي، حيث طوّرت استبانة وزعت على عينة من مدققي الحسابات في المملكة الأردنية الهاشمية مكونة من (١٥٠) مكتب، وعينة أخرى من المديرين الماليين في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية مكونة

من (٥٣) مديراً مالياً، وقد تضمنت الاستبانة العوامل المؤثرة في اكتشاف التضليل في التقارير المالية، وهي عوامل مرتبطة بمدقق الحسابات، وبالمنشأة وإدارتها، وبالإصدارات المهنية وبمعايير أخرى، وخلصت الدراسة إلى أن عملية اكتشاف التضليل تتأثر بالعديد من العوامل المرتبطة بالمدقق، وكذلك بالمنشأة وإدارتها، فضلاً عن أن اكتشاف التضليل يتأثر بالإصدارات المهنية، وليس هناك تأثير للعوامل الدينية والاجتماعية في عملية اكتشاف التضليل في التقارير المالية.

أجرى (Rezaee, 2004) دراسة تحليلية بعنوان "Restoring public trust in the accounting profession by developing anti-fraud education, programs, and auditing" هدفت إلى توضيح الطرق التي تساعد على استعادة ثقة المجتمع (مستخدمي القوائم المالية) في القوائم المالية، ومهنة التدقيق في المجتمع الأمريكي، وبخاصة بعد تفاقم مشكلة تعدد حالات الغش المالي، وما تبعها من آثار سلبية على أسواق المال في الفترة الأخيرة، وبينت نتائج الدراسة أن ضعف ثقة المجتمع في التقارير المالية المنشورة ومهنة التدقيق يرجع إلى تعدد حالات الغش المالي بالقوائم المالية للشركات العامة (المسجلة بالبورصة)، وما تبع ذلك من إفلاس عدد من هذه الشركات، وأن استعادة الثقة مرة أخرى يتطلب جهود واعية ومدروسة لكل الأطراف الآتية: المشرعين، والمنظمين، والجهات المسؤولة عن إصدار معايير التدقيق، ومجتمع الأعمال، ومهنة المحاسبة. وقدمت الدراسة عدداً من المقترحات التي تساعد المهنة في استعادة ثقة المجتمع منها: ضرورة قيام مدققي الحسابات بتطوير أساليب مهنة التدقيق من خلال استخدام إجراءات أكثر موضوعية وفعالية، ومعايير مناسبة لكشف الغش المحاسبي ومنعه، واستمرارهم في تلقي البرامج التدريبية والتعليمية، التي تضمن استمرارية تركيزهم على تطبيق إجراءات تدقيق ملائمة لكشف الغش ومنعه.

وأجرى (Smith, 2005) دراسة تحليلية بعنوان "Accountability in EDI Systems to Prevent Employee Fraud" هدفت إلى توضيح بعض المفاهيم الأساسية المتعلقة بأنظمة التبادل الإلكتروني للبيانات، كخطوة مبدئية للوقوف على أهم الأدوات الرقابية الفاعلة للحد من أو الحماية من غش الموظفين، وبخاصة المسموح لهم استخدام هذا النظام لإتمام معاملات الشركة مع الطرف الثاني للتعامل. وبينت الدراسة أن بعض الموظفين يحاولون تنفيذ عمليات غش مالي بسبب عدم قدرتهم على تحقيق النجاح الشخصي بطرق قانونية وأخلاقية، وذلك من خلال الاستخدام غير المرخص به للعمل على أنظمة التبادل الإلكتروني حيث يقومون بتزوير البيانات أو تزيفها لتحقيق أهدافهم الشخصية. وللحد من مثل هذه العمليات، يجب أن يصحب نظام التبادل الإلكتروني أدوات رقابية داخلية وخارجية ملائمة، تمنع محاولات التلاعب أو الإدخال الخطأ للبيانات.

كما أجرى (Rezaee, 2005) دراسة تحليلية بعنوان «Causes, consequences, and deterrence of financial statement fraud» هدفت إلى دراسة كيفية الحد من الغش المحاسبي في أسواق المال الأمريكية، وخلصت الدراسة إلى أن غش القوائم المالية، كلف أعضاء الأسواق المالية (المستثمرين، والدائنين، والمتقاعدين، والموظفين) في الولايات المتحدة الأمريكية أكثر من ٥٠٠ بليون دولار خلال السنوات العديدة الماضية. وأكدت الدراسة أن الغش المحاسبي يمثل تهديداً كبيراً للمتعاملين في هذه الأسواق، ويؤدي إلى تراجع الثقة في مهنة التدقيق، وعدم مصداقية المعلومات المنشورة في هذه القوائم، وأنه سلوك غير مقبول وغير شرعي للشركة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن أسباب غش القوائم المالية يمكن أن يكون بسبب ضعف هيكل الرقابة الداخلية للشركة، وعدم فاعلية حوكمة الشركات، ومستوى ضعيف لوظائف التدقيق. وخلصت الدراسة إلى أن أهم استراتيجيات كشف حوادث الغش المحاسبي وحمايتها يمكن أن تتمثل بتطبيق برامج الوقاية من الغش، وذلك من خلال تطبيق إجراءات وسياسات ملائمة في عملية التدقيق، وكفاءة التدقيق الداخلي وفاعليته، كخط دفاعي أول ضد الغش، وتدقيق العمليات الأكثر عرضة للغش، وتحقيق كفاءة حوكمة الشركة عن طريق تفعيل أساليب محاسبة المسئولية الإدارية والمالية لأداء المسؤولين.

كذلك أجرى (Ericksonm, et al. , 2006) دراسة اختبارية بعنوان “Is There a Link between Executive Equity Incentives and Accounting Fraud?” هدفت إلى اختبار العلاقة بين هيكل حوافز المديرين التنفيذيين في الشركة، وحالات الغش المحاسبي بالقوائم المالية، وقد افترضت الدراسة أن هناك علاقة سلبية بين حوافز المديرين التنفيذيين في الشركة، وفرص حدوث الغش المحاسبي، واختبار هذه العلاقة اعتمدت الدراسة على تحليل هذه الظاهرة على عينة من الشركات الأمريكية التي اختيرت من بين الشركات المسجلة ببورصة الأوراق المالية الأمريكية خلال الفترة من كانون الثاني ١٩٩٦ حتى تشرين الثاني ٢٠٠٣، والتي أتهمت من قبل هيئة الأوراق المالية بارتكابهما للغش، وقد شملت عينة الدراسة على ٥٠ شركة متهمة بغش محاسبي. وقد قورنت العينة السابقة مع عينتين رقابيتين، الأولى مكونة من ١٠٠ شركة (غير متهمة بغش محاسبي) مماثلة لعينة الدراسة، أما المجموعة الثانية فكانت باقي الشركات المسجلة خلال فترة الدراسة، ولكنها غير مماثلة لعينة الدراسة الأساسية. ومن نتائج الدراسة عدم وجود ارتباط ذي أهمية جوهرية بين الغش المحاسبي في القوائم المالية للشركات التي اتهمت هيئة الأوراق المالية الأميركية، وبين حساسية التغيير في أسعار الأسهم أو خياراتها التي يحتفظ بها المديرون في محافظتهم المالية. أما باستخدام الانحدار اللوجيستي بين عينة الدراسة

والعينة غير المماثلة، فكان هناك ارتباط جوهري بين الغش المحاسبي وحساسية التغير في أسعار الأسهم التي يحتفظ بها المديرون التنفيذيون، عندما لا يتم إدراج المتغيرات الرقابية في التحليل.

وأجرى (Adams, et al. , 2006) دراسة ميدانية بعنوان «Fraud Prevention» حاولت تقديم بعض النقاط المهمة، في سبيل وضع برنامج فعال للحماية من وقوع غش مالي بأي شركة، وبخاصة بعد تفاقم هذه المشكلة للشركات الأمريكية، خلال فترة أواخر التسعينيات وأوائل القرن الحالي. وبينت الدراسة أن تطوير برنامج للحماية من الغش، يتطلب وضع تصور دقيق لحالات خطر الغش الحالي في الشركات، وهذا بدوره يتطلب معرفة الهدف الرئيس للشركة محل البرنامج، ثقافتها، وافتراضات السلوك الاجتماعي لموظفيها، ومقابلات مع رئيس لجنة التدقيق والمدققين الداخليين والمدققين الخارجيين لما لديهم من فهم قوي عن المخاطر الرئيسية التي تتعرض لها الشركة والصناعة التي تنتمي لها، وإمكانية تحديد المناطق الأكثر عرضة للمخاطر في الشركة. وأشارت الدراسة كذلك أن تبني الشركة لخطوط الاتصال الساخنة وبرنامج السلوك الاجتماعي باعتبارهما من أكثر العناصر فاعلية نحو أجندة الحماية من الغش. وخلصت الدراسة إلى أن يجب على الشركة ومدقق حساباتها تطوير أنظمة الرقابة الداخلية وتقويمها بطريقة أكثر فاعلية، لأن السلطة التنفيذية العليا بالشركة تعد أكثر الأطراف مسؤولة عن ظهور حالات الغش المالي، وبالتالي يجب على الإدارة وضع ضغوط كبيرة على أنظمة الرقابة الداخلية، بما يساعد على كشف مثل هذه الحالات.

أجرى (Bierstaker, et al, 2006) دراسة ميدانية بعنوان «Accountants' perceptions regarding fraud detection and prevention methods» هدفت إلى فحص مدى استخدام المحاسبين ومدققي الحسابات وفاحصي الغش لطرق كشف الغش ومنعه، وتصوراتهم حول فاعلية تلك الطرق. وقد شملت عينة الدراسة ٨٦ من المحاسبين ومدققي الحسابات وفاحصي الغش. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن كلاً من الجدار الناري، وحماية كلمة السر، ومراجعة أنظمة الرقابة الداخلية وتطويرها كانت الأكثر استخداماً في محاربة الغش.

كذلك أجرى (Efendi, et al. , 2007) دراسة تحليلية بعنوان «Why do corporate managers misstate financial statements? The role of option compensation and other factors» هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من سلسلة الحوافز التي أدت إلى تحريف القوائم المالية في نهاية فقاغة السوق المالي نهاية عام ١٩٩٠. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن احتمال التلاعب في القوائم المالية يكون عندما يمتلك

الرئيس التنفيذي للشركة حصة كبيرة في خيارات أسهم رأس المال. وأشارت النتائج أيضا إلى أن تحريف القوائم المالية يكون أكثر في الشركات التي تكون ملتزمة بتغطية الفوائد على ديونها. كما أشارت النتائج إلى أن تكاليف الوكالة ترتفع، والمبالغة في تقدير قيمة الأسهم بسبب قيام المديرين التنفيذيين باتخاذ الإجراءات اللازمة لدعم سعر السهم.

ما (Chen & Lin 2007) فقد أجريا دراسة تحليلية بعنوان «Corporate Governance and Fraud Evidence from China» تناولت بيان كيفية تأثير حوكمة الشركات على احتمال حدوث الغش في الشركات، واشتملت عينة الدراسة على ١٧٦ شركة مدرجة في سوق الأوراق المالية الصينية خلال الفترة ٢٠٠١ - ٢٠٠٥. منها ٨٨ شركة حصل فيها غش و٨٨ شركة أخرى لم تتعرض لحالات الغش. واستخدمت الدراسة الانحدار اللوغاريتمي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها أن نسبة الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة هو أقل بالنسبة للشركات التي تعاني من احتيال، مقارنة مع الشركات التي لم يحدث فيها احتيال. وأن الشركات التي يكون فيها المدير التنفيذي هو رئيس مجلس الإدارة تكون عرضة أكثر لارتكاب الغش من الشركات الأخرى، وأن الحوافز المالية التي يحصل عليها المديرون التنفيذيون في الشركات التي تعاني من الاحتيال هي أكبر من الشركات التي لا تعاني من الاحتيال.

وأجرى (Guan, et al. , 2007) دراسة ميدانية بعنوان «Can Investors Detect Fraud Using Financial Statements: An Exploratory Study» هدفت إلى البحث في مسألة ما إذا كان يمكن للمستثمرين كشف غش الإدارة باستخدام القوائم المالية للشركات، وذلك باستخدام النسب المالية التي يتم الحصول عليها من القوائم المالية للشركات المحتملة، وقد شملت عينة الدراسة ٦٨ شركة، حدث فيها حالات غش حددتها هيئة الأوراق المالية الأمريكية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن تحليل النسب المالية إلى حد كبير غير فعال في كشف تحريف القوائم المالية.

كذلك أجرى (Skousen, et al. , 2009) دراسة تجريبية بعنوان «Detecting and predicting financial statement fraud: The effectiveness of the fraud triangle and SAS No. 99» اختبرت تجريبياً مدى فاعلية نظرية (Cressey's 1953) إطار عامل خطر الغش المتبنى في معيار التدقيق رقم ٩٩ في كشف الغش في التقارير المالية. وفقاً لنظرية Cressey's، فإن الضغط والفرص والتبرير دائماً موجودة في حالات الغش. وطور الباحثون متغيرات تكون بمثابة مقاييس للضغط والفرص والتبرير، وأختبرت هذه المتغيرات باستخدام المعلومات المتاحة للجمهور والمتعلقة بمجموعة من الشركات التي حدث فيها غش ومطابقتها مع مجموعة أخرى من الشركات التي لم يحدث فيها غش. ومن

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن النمو السريع في الأصول والاحتياجات النقدية المتزايدة والتمويل الخارجي يزيد من احتمالات ارتكاب الغش. كما أن الملكية الداخلية لأسهم الشركة (المديرون التنفيذيون) مقابل الملكية الخارجية (حملة الأسهم)، والسيطرة على مجلس الإدارة يؤدي إلى زيادة حالات الغش في القوائم المالية. والتوسع في عدد الأعضاء المستقلين في لجنة التدقيق، يرتبط سلباً على ارتكاب الغش.

التعقيب على الدراسات السابقة:

نلاحظ من عرض الدراسات السابقة المختلفة للموضوع أنها تناولت سلسلة الحوافز التي أدت إلى تحريف القوائم المالية وتشويهها، وأهم الطرق للحد من الغش المحاسبي وبآليات المساهمة في إعادة ثقة المجتمع بتلك القوائم، كما تناولت تلك الدراسات اختبار العلاقة بين هيكل حوافز المديرين التنفيذيين في الشركات، وبين حالات الغش المحاسبي بالقوائم المالية. وحاولت تقديم بعض التوصيات لضمان استخدام وتفعيل برامج الحماية من الغش لضمان حماية موجودات الشركة من التلاعب وتحريف القوائم المالية، لما لذلك من تداعيات مهمة على مركز الشركة وسمعتها. وبآليات جاءت هذه الدراسة محاولة بيان مدى التزام الشركات المساهمة العامة بتطبيق برامج الحماية من الغش.

واستفاد الباحثان من الدراسات السابقة في بناء أداة الدراسة، وتصميم الدراسة ووضع فرضياتها، وتحديد مشكلتها، ومناقشة نتائجها. وأهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة ما يأتي:

1. أنها الدراسة الأولى في فلسطين التي تناولت موضوع برامج الحماية من الغش، ومدى التزام شركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين بتطبيقها (حسب علم الباحث).
2. جاءت هذه الدراسة في ظل الاهتمام المتزايد في حوكمة الشركات والشفافية، والمساءلة والإفصاح، وحاجة مستخدمي التقارير المالية إلى تقارير مالية خالية من الأخطاء والغش والتحريف.
3. ستساعد هذه الدراسة في الخروج بنتائج وتوصيات، تعمل على تشجيع الشركات على تطبيق برامج الحماية من الغش التي ستسهم في تحديد الغش بطريقة مناسبة، وتقليل الضرر الناتج عن حدوثه.

منهجية الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي نظراً لملاءمته لطبيعة الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين لعام ٢٠١٢ البالغ عددها (٤٨) شركة، تتوزع هذه الشركات على خمسة قطاعات هي: البنوك والخدمات المالية، والصناعة، والتأمين، والاستثمار، والخدمات حسب دليل الشركات الصادر عن بورصة فلسطين، أما عينة الدراسة فقد شملت جميع الشركات ضمن مجتمع الدراسة، وقد وزعت الاستبانة عليها. أي استخدم أسلوب الحصر الشامل واسترجعت (٣٩) استبانة صالحة للتحليل، وهي تمثل نسبة مئوية قدرها (٨١٪)، وهي نسبة مرتفعة ومعقولة يمكن الاعتماد عليها لأغراض البحث العلمي.

أداة الدراسة:

صُممت استبانة خاصة من أجل معرفة مدى التزام الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين بتطبيق برامج الحماية من الغش، من وجهة نظر المديرين الماليين، وقد اشتملت أداة الدراسة على جزأين أساسيين هما:

١. البيانات الشخصية التي تتضمن معلومات عن الشركة، وعن الأشخاص الذين قاموا بالإجابة عن أسئلة الاستبانة، وتكوّن هذا القسم من تسعة أسئلة حول الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والتخصص العلمي، والخبرة، والشهادة المهنية، ومدة مزاوله الشركة لنشاطها، والقطاع الذي تعمل فيه الشركة، وعدد العاملين في الشركة.

٢. تكون هذا الجزء من الأسئلة المتعلقة بموضوع الدراسة وعددها (٤٠) فقرة موزعة على ستة مجالات رئيسية هي: مدى امتلاك الشركات لبيئة رقابية قادرة على اكتشاف الغش والإبلاغ عنه، وعدد فقراته (٧)، ومدى قيام الشركات بتقويم مخاطر الغش لاكتشاف الغش والإبلاغ عنه، وعدد فقراته (٧)، ومدى قيام الشركات بتصميم الأنشطة الرقابية لاكتشاف الغش والإبلاغ عنه، وعدد فقراته (٧)، ومدى قيام الشركات بتوفير قنوات للاتصال والمعلومات قادرة على اكتشاف الغش والإبلاغ عنه، وعدد فقراته (٥)، ومدى قيام الشركات بتنفيذ أنشطة رقابة برامج الحماية من الغش قادرة على اكتشاف الغش والإبلاغ عنه، وعدد فقراته (٩)، والمعوقات التي تحد من الالتزام بتطبيق برامج الحماية من الغش، وعدد فقراته (٥).

صدق أداة الدراسة وثباتها:

لضمان سلامة أسئلة الدراسة وارتباطها بأهداف الدراسة، فقد عُرضت على عدد من

المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة بمجال المحاسبة والمالية، لإبداء رأيهم في مدى شموليتها من ناحية، ومدى ملاءمتها لقياس الغرض الذي أعدت من أجله من ناحية أخرى، وقد أجمع المحكمون على أن أسئلة الأداة تقيس ما وضعت لقياسه، وقد أجري التعديل والحذف والإضافة للفقرات التي أجمع عليها (٧٥ %) فأكثر من المحكمين. وللتحقق من ثبات الأداة استخدمت معادلة (كرونباخ ألفا) لاستخراج معامل الثبات على جميع فقرات الاستبانة، حيث وصل إلى (٩٦٨ %) وهو معامل ثبات جيد يفيد بأغراض البحث العلمي.

محددات الدراسة:

تتمثل محددات الدراسة في الأمور الآتية:

١. إن اعتماد استبانة الدراسة أداة لجمع البيانات الأولية من فئات عينة الدراسة، قد تعرض النتائج لمخاطر تحيز إجابات أفراد العينة، مما قد يقلل من دقة النتائج التي تم التوصل إليها وموضوعيتها.
٢. يمكن أن تكون بعض إجابات فئات العينة قد تأثرت بما اعتقدت أنه قد يؤثر سلباً على مصالحتها الخاصة، مما قد يفقد هذه الإجابات عنصرَي الدقة والموضوعية.
٣. افترضت هذه الدراسة أن الأداة المستعملة لمعرفة مدى تطبيق برامج الحماية من الغش هي أداة صادقة وصالحة للمجتمع وصالحة للدراسة.

المعالجة الإحصائية:

لقد استخدم البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل نتائج الدراسة، وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

١. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية.
٢. اختبار (ت) للعينة الواحدة One sample T- test
٣. معادلة كرونباخ الفا لاحتساب معامل ثبات أداة الدراسة.

الوصف الديموغرافي لعينة الدراسة:

خصص الجزء الأول من الاستبانة لتحليل توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والديموغرافية، وكانت النتائج كما يأتي:

١. مدة مزاولة الشركة لنشاطها:

الجدول (١)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير مدة مزاوله الشركة لنشاطها

النسبة المئوية	التكرار	مدة مزاوله الشركة لنشاطها
١٢,٨	٥	أقل من ٥ سنوات
١٥,٤	٦	من ٥ - ١٠ سنوات
٤٣,٦	١٧	من ١١ - ٢٠ سنة
٢٨,٢	١١	أكثر من ٢٠ سنة
١٠٠,٠	٣٩	المجموع

يبين الجدول (١) أن ١٢,٨٪ من الشركات بلغت مدة مزاوله نشاطها أقل من ٥ سنوات، و ١٥,٤٪ من الشركات تراوحت مدة مزاوله نشاطها من ٥ - ١٠ سنوات، و ٤٣,٦٪ من الشركات تراوحت مدة مزاوله نشاطها من ١١ - ٢٠ سنة، و ٢٨,٢٪ من الشركات بلغت مدة مزاوله نشاطها أكثر من ٢٠ سنة.

٢. القطاع الذي تعمل فيه الشركة:

الجدول (٢)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير القطاع الذي تعمل فيه الشركة

النسبة المئوية	التكرار	القطاع الذي تعمل فيه الشركة
٢٣,١	٩	البنوك والخدمات المالية
١٧,٩	٧	الصناعة
١٢,٨	٥	التأمين
١٧,٩	٧	الاستثمار
٢٨,٣	١١	الخدمات
١٠٠,٠	٣٩	المجموع

يبين الجدول (٢) أن ٢٣,١٪ من أفراد عينة الدراسة تعمل في قطاع البنوك والخدمات المالية، و ١٧,٩٪ تعمل في قطاع الصناعة، و ١٢,٨٪ تعمل في قطاع التأمين، و ١٧,٩٪ تعمل في قطاع الاستثمار، و ٢٨,٣٪ تعمل في قطاع الخدمات.

٣. عدد العاملين في الشركة

الجدول (٣)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد العاملين في الشركة

عدد العاملين في الشركة	التكرار	النسبة المئوية
من ٥ - ١٠	١	٢,٦
من ١١ - ٥٠	٢٠	٥١,٣
من ٥١ - ١٠٠	١٠	٢٥,٦
أكثر من ١٠٠	٨	٢٠,٥
المجموع	٣٩	١٠٠,٠

يبين الجدول (٣) أن ٢,٦٪ من أفراد عينة الدراسة يتراوح عدد العاملين فيها من ٥ - ١٠ عمال، و ٥١,٣٪ يتراوح عدد العاملين فيها من ١١ - ٥٠ عامل، وأن ٢٥,٦٪ يتراوح عدد العاملين من ٥١ - ١٠٠ عامل، وأن ٢٠,٥٪ يبلغ عدد العاملين أكثر من عامل.

٤. الجنس:

الجدول (٤)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	٢٨	٧١,٨
أنثى	١١	٢٨,٢
المجموع	٣٩	١٠٠,٠

تشير التكرارات والنسب الواردة في الجدول (٤) إلى أن النسبة الأكبر من جنس المستجوبين هم من الذكور، حيث بلغ عددهم (٢٨)؛ أي ما نسبته (٧١,٨٪)، في حين أن عدد الإناث بلغ (١١) أي بنسبة (٢٨,٢٪)، حيث إن معظم شاغلي هذه الوظائف هم من الذكور، وهذا يعكس طبيعة المجتمع الفلسطيني الشرقي، وتوجهات العمالة بالنسبة للذكور، وبخاصة أن العينة تتمثل في الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين.

٥. العمر:

الجدول (٥)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ٢٥ سنة	٢	٥,١
من ٢٥ - ٣٠ سنة	١٠	٢٥,٦
من ٣١ - ٤٠ سنة	١٣	٣٣,٣
من ٤١ - ٥٠ سنة	١٢	٣٠,٨
٥٠ سنة فأكثر	٢	٥,٢
المجموع	٣٩	١٠٠,٠

يبين الجدول (٥) أن ٥,١٪ من عينة الدراسة بلغت أعمارهم أقل من ٢٥ سنة، و ٢٥,٦٪ من عينة الدراسة تراوحت أعمارهم من ٢٥ - ٣٠ سنة، و ٣٣,٣٪ من عينة الدراسة تراوحت أعمارهم من ٣١ - ٤٠ سنة، و ٣٠,٨٪ من عينة الدراسة تراوحت أعمارهم من ٤١ - ٥٠ سنة، و ٥,٢٪ من عينة الدراسة بلغت أعمارهم أكثر من ٥٠ سنة). وبآلآتي فإن ذلك يدل على الاستفادة من هذا الاختلاف في استطلاع جميع الآراء وبمختلف الفئات العمرية الممكنة.

٦. المؤهل العلمي

الجدول (٦)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
دون البكالوريوس	٣	٧,٧
بكالوريوس	٢٤	٦١,٥
ماجستير	١١	٢٨,٢
دكتوراه	١	٢,٦
المجموع	٣٩	١٠٠,٠

يبين الجدول (٦) أن ٧,٧٪ من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دون البكالوريوس، و ٦١,٥٪ من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس، و ٢٨,٢٪ من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي ماجستير، و ٢,٦٪ من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دكتوراه. مما يعني قدرتهم على

فهم فقرات الاستبانة، والإجابة عنها بدرجة عالية من الكفاءة، وذلك بدوره يعزز من صحة النتائج التي يتم التوصل إليها ودقتها من خلال إجراء هذه الدراسة الميدانية، وهذا يعد مؤشراً على توافر الكفاءات العلمية العالية في قطاع الأعمال الفلسطيني.

٧. التخصص العلمي

الجدول (٧)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص العلمي

النسبة المئوية	التكرار	التخصص العلمي
٥٦,٤	٢٢	محاسبة
١٥,٤	٦	إدارة أعمال
٥,١	٢	اقتصاد
٢٣,١	٩	علوم مالية ومصرفية
١٠٠,٠	٣٩	المجموع

يبين الجدول (٧) أن ٥٦,٤٪ من عينة الدراسة تخصصهم العلمي محاسبة، و ١٥,٤٪ من عينة الدراسة تخصصهم العلمي إدارة أعمال، و ٥,١٪ من عينة الدراسة تخصصهم العلمي اقتصاد، و ٢٣,١٪ من عينة الدراسة تخصصهم العلمي علوم مالية ومصرفية. وهذا يعكس مدى تناسب التخصصات العلمية لأفراد عينة الدراسة مع مجالات أعمالهم إلى حد كبير، وبخاصة أن غالبية أعمالهم تتمثل في الأعمال المحاسبية والمالية والإدارية المختلفة. مما يسهم في تعزيز فهمهم لموضوع الدراسة، وبما يتناسب مع طبيعة أعمالهم. وهذا يعطي فرصة أكبر للدقة في نتائج الدراسة.

٨. الخبرة العملية داخل الشركة

الجدول (٨)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة العملية داخل الشركة

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة العملية داخل الشركة
١٧,٩	٧	أقل من ٥ سنوات
٣٣,٣	١٣	من ٥ - ١٠ سنوات
٢٥,٦	١٠	من ١١ - ١٥ سنة
١٧,٩	٧	من ١٦ - ٢٠ سنة
٥,٣	٢	٢٠ سنة فأكثر
١٠٠,٠	٣٩	المجموع

يبين الجدول (٨) أن ١٧,٩٪ من عينة الدراسة بلغت الخبرة العملية لهم داخل الشركة أقل من ٥ سنوات، و ٣٣,٣٪ من عينة الدراسة تراوحت الخبرة العملية لهم داخل الشركة من ٥ - ١٠ سنوات، و ٢٥,٦٪ من عينة الدراسة تراوحت الخبرة العملية لهم داخل الشركة من ١١ - ١٥ سنة، و ١٧,٩٪ تراوحت الخبرة العملية لهم داخل الشركة من ١٦ - ٢٠ سنة، و ٥,٣٪ من عينة الدراسة بلغت الخبرة العملية لهم داخل الشركة بلغت أكثر من ٢٠ سنة، وهذا يشير إلى ارتفاع مستوى الخبرة العملية لأفراد فئات العينة، ومن المؤشرات الجيدة في سوق العمل الفلسطيني، ويساعد على أن تتميز الإجابات بالدقة النسبية، مما يخدم أهداف الدراسة إلى حد كبير، ويساعد على صحة النتائج التي يمكن التوصل إليها وسلامتها.

نتائج الدراسة واختبار الفرضيات:

تناول التحليل الإحصائي إجابات فقرات الاستبانة المتعلقة بمتغيرات الدراسة، حيث أُستخرج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف إجابات أفراد العينة، مفصلة حسب فقرات كل فرضية من فرضيات الدراسة، من خلال تحويلها إلى بيانات كمية باستخدام مقياس « ليكرت » حيث لُخصت وفقاً لتسلسل فقرات الاستبانة، ويمكن تلخيص هذه النتائج في الجداول الآتية:

تحليل فقرات الاستبانة:

في اختبار الفرضيات أُستخدم اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T test) لتحليل فقرات الاستبانة، وتكون الفقرة إيجابية، بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها، إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية التي تساوي ١,٩٨، (أو أن مستوى المعنوية أقل من ٠,٠٥ والوزن النسبي أكبر من ٦٠٪)، وتكون الفقرة سلبية، بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها، إذا كانت قيمة t المحسوبة أصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي ١,٩٨ - (أو مستوى المعنوية أقل من ٠,٠٥ والوزن النسبي أقل من ٦٠٪)، وتكون آراء العينة في الفقرة محايدة، إذا كان مستوى المعنوية لها أكبر من ٠,٠٥.

ومن أجل تفسير نتائج الدراسة، ومعرفة درجة التزام الشركات المساهمة العامة بتطبيق برامج الحماية من الغش اعتمدت النسب الآتية وفقاً للمعيار الآتي:

- أقل من ٥٠٪ منخفضة جداً
- من ٥٠ - ٥٩,٩٪ منخفضة
- من ٦٠ - ٦٩,٩٪ متوسطة

- من ٧٠ - ٧٩,٩٪ مرتفعة

- ٨٠٪ فأكثر مرتفعة جدا

◀ أولاً- تحليل فقرات المجال الأول: الشركات التي تمتلك بيئة رقابية قادرة على اكتشاف الغش والإبلاغ عنه.

الجدول (٩)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي وقيمة (t) ومستوى الدلالة ودرجة الالتزام لفقرات الفرضية الأولى

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة (t)	مستوى الدلالة	درجة الالتزام
١	تقوم الشركة بخلق ثقافة الأمانة والأخلاق العالية من خلال وضع مصلحة الشركة فوق المصلحة الشخصية.	٣,٧٢	٠,٩٩	٧٤,٤٠	١٠,٧٤٣	*٠٠٠٠٠	مرتفعة
٢	لمجلس الإدارة إشراف كاف لإدارة الرقابة والبرامج ضد الغش.	٣,٧٢	١,٠٥	٧٤,٤٠	١٠,٢١٧	*٠٠٠٠٠	مرتفعة
٣	تقوم وظيفة التدقيق الداخلي بمراقبة فعالية برامج الحماية ضد الغش.	٣,٧٢	٠,٩٩	٧٤,٤٠	١٠,٧٤٣	*٠٠٠٠٠	مرتفعة
٤	تقوم الشركة بنشر دليل السلوك الأخلاقي الخاص بها.	٣,٦٩	١,٠٠	٧٣,٨٠	١٠,٥٢٦	*٠٠٠٠٠	مرتفعة
٥	يوجد لدى الشركة معايير توظيف وترقية.	٣,٣١	١,٢٦	٦٦,٢٠	٦,٤٨٣	*٠٠٠٠٠	متوسطة
٦	يوجد لدى الشركة خط ساخن لمعالجة الشكاوي المجهولة المستلمة من داخل وخارج الشركة.	٣,٢١	١,٣٠	٦٤,٢٠	٥,٧٨٣	*٠٠٠٠٠	متوسطة
٧	يوجد لدى الشركة معلومات عن الأشخاص المؤثرين على الأشخاص المعدين للقوائم المالية.	٣,١٨	٩٩٠.	٦٣,٦	٧,٣٩١	*٠٠٠٠٠	متوسطة
	الدرجة الكلية	٣,٥١	٨١٠.	٧٠,٢٠	١١,٥٧٩	*٠٠٠٠٠	مرتفعة

* دال إحصائياً عند درجة (٠,٠٥=α)

يبين الجدول (٩) أن آراء أفراد عينة الدراسة في جميع فقرات المجال الخاص بامتلاك الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين لبيئة رقابية قادرة على اكتشاف الغش كانت إيجابية حيث إنه لكل فقرة وجد أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي ١,٩٨، ومستوى الدلالة لكل فقرة أقل من ٠,٠٥، والوزن النسبي لكل فقرة أكبر من الوزن النسبي المحايد «٦٠٪» بمعنى أن أفراد عينة الدراسة يتفقون على أن: «تقوم الشركة بخلق ثقافة الأمانة والأخلاق العالية من خلال وضع مصلحة الشركة فوق المصلحة

الشخصية» بوزن نسبي ٧٤,٤٠٪ ودرجة التزام مرتفعة، وعلى أن «لمجلس الإدارة إشرافاً كافياً لإدارة الرقابة والبرامج ضد الغش» بوزن نسبي ٧٤,٤٠٪ ودرجة التزام مرتفعة، وعلى أن «تقوم وظيفة التدقيق الداخلي بمراقبة فعالية برامج الحماية ضد الغش والرقابة» بوزن نسبي ٧٤,٤٠٪، ودرجة التزام مرتفعة، وعلى أن «تقوم الشركة بنشر دليل السلوك الأخلاقي الخاص بها» بوزن نسبي ٧٣,٨٠٪ ودرجة التزام مرتفعة، وعلى أن «يوجد لدى الشركة معايير توظيف وترقية» بوزن نسبي ٦٦,٢٠٪، ودرجة التزام متوسطة، وعلى أنه «يوجد لدى الشركة خط ساخن لمعالجة الشكاوى المجهولة المستلمة من داخل الشركة وخارجها» بوزن نسبي ٦٤,٢٠٪ ودرجة التزام متوسطة، وعلى أنه: «يوجد لدى الشركة معلومات عن الأشخاص المؤثرين على الأشخاص المعدين للقوائم المالية» بوزن نسبي ٦٣,٦٠٪ ودرجة التزام متوسطة.

◀ **ثانياً- تحليل فقرات المجال الثاني:** تقوم الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين بتقويم مخاطر الغش:

الجدول (١٠)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي وقيمة (t) ومستوى الدلالة لفقرات المجال الثاني

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة (t)	مستوى الدلالة	درجة الالتزام
٨	يوجد لدى الشركة إجراءات رسمية محددة للقيام بتقويم مخاطر الغش.	٣,٦٤	١,١١	٧٢,٨٠	٩,٢١٧	*٠,٠٠٠	مرتفعة
٩	يتم تقدير مخاطر الغش في جميع مستويات الشركة.	٣,٧٤	٠,٩٤	٧٤,٨٠	١١,٦٠٨	*٠,٠٠٠	مرتفعة
١٠	يتضمن تقدير مخاطر الغش اعتبارات عوامل المخاطر الداخلية.	٣,٧٢	٠,٩٢	٧٤,٤٠	١١,٧١٠	*٠,٠٠٠	مرتفعة
١١	يأخذ تقدير مخاطر الغش بعين الاعتبار تجاوز الإدارة للأنظمة الرقابية.	٣,٦٩	٠,٩٢	٧٣,٨٠	١١,٤٦٢	*٠,٠٠٠	مرتفعة
١٢	يتضمن تقدير مخاطر الغش اعتبارات عوامل المخاطر الخارجية.	٣,٦٧	١,٠٦	٧٣,٤٠	٩,٨٢٣	*٠,٠٠٠	مرتفعة
١٣	يتم تجديد تقدير مخاطر الغش بشكل دوري لتتضمن أي تغييرات محتملة في المستقبل.	٣,٥٩	١,٠٤	٧١,٨٠	٩,٥٠٧	*٠,٠٠٠	مرتفعة
١٤	تقوم إدارة الشركة بتقويم فعالية تصميم تقدير مخاطر الغش وتشغيلها.	٣,٤١	١,١١	٦٨,٢٠	٧,٨٨٣	*٠,٠٠٠	متوسطة
	الدرجة الكلية	٣,٦٤	٠,٨٧	٧٢,٨٠	١١,٧٠٢	*٠,٠٠٠	مرتفعة

* دال إحصائياً عند درجة ($\alpha=0,05$)

يبين الجدول (١٠) أن آراء أفراد عينة الدراسة في جميع فقرات المجال الخاص بقيام الشركات بتقويم مخاطر الغش إيجابية حيث إنه لكل فقرة وجد أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية التي تساوي ١,٩٨، ومستوى الدلالة لكل فقرة أقل من ٠,٠٥، والوزن النسبي لكل فقرة أكبر من الوزن النسبي المحايد «٦٠٪» بمعنى أن أفراد عينة الدراسة يتفقون على أنه: «يوجد لدى الشركة إجراءات رسمية محددة للقيام بتقويم مخاطر الغش» بوزن نسبي ٧٢,٨٠٪ وبدرجة التزام مرتفعة، وعلى أنه: «يتم تقدير مخاطر الغش في جميع مستويات الشركة» بوزن نسبي ٧٤,٨٠٪ وبدرجة التزام مرتفعة، وعلى أنه: «يتضمن تقدير مخاطر الغش اعتبارات عوامل المخاطر الداخلية» بوزن نسبي ٧٤,٤٠٪ وبدرجة التزام مرتفعة، وعلى أن: «يأخذ تقدير مخاطر الغش بعين الاعتبار تجاوز الإدارة للأنظمة الرقابية» بوزن نسبي ٧٣,٨٠٪ وبدرجة التزام مرتفعة، وعلى أن «يتضمن تقدير مخاطر الغش اعتبارات عوامل المخاطر الخارجية» بوزن نسبي ٧٣,٤٠٪ وبدرجة التزام مرتفعة، وعلى أنه «يتم تجديد تقدير مخاطر الغش بشكل دوري لتتضمن أي تغييرات محتملة في المستقبل» بوزن نسبي ٧١,٨٠٪ وبدرجة التزام مرتفعة، وعلى أن: «تقوم إدارة الشركة بتقويم فعالية تصميم تقدير مخاطر الغش وتشغيلها» بوزن نسبي ٦٨,٢٠٪ وبدرجة التزام متوسطة.

◀ ثالثاً- تحليل فقرات المجال الثالث: تلتزم الشركات المساهمة العامة المدرجة في

بورصة فلسطين بتصميم أنشطة رقابية للحماية من الغش وتطبيقها:

الجدول (١١)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي وقيمة (t) ومستوى الدلالة لفقرات المجال الثالث

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة (t)	مستوى الدلالة	درجة الالتزام
١٥	يتم تضمين وظيفة التدقيق الداخلي في رقابة أنظمة الرقابة وتقويمها وبرامج الحماية ضد الغش.	٤,٠٢	٠,٧٤	٨٠,٦٠	١٧,٠٢٧	*٠,٠٠٠	مرتفعة جدا
١٦	نشاط وظيفية التدقيق الداخلي كاف لحجم وعمليات الشركة.	٣,٣٨	١,٢٩	٦٧,٦٠	٦,٧٠٣	*٠,٠٠٠	متوسطة
١٧	النتائج والضعف المحددة خلال الأنشطة الرقابية يتم دمجها في تقويم مخاطر الغش.	٣,٤٦	١,٠٥	٦٩,٢٠	٨,٧١٤	*٠,٠٠٠	متوسطة
١٨	يقوم مجلس الإدارة بالإشراف على الأنشطة الرقابية.	٣,٥٩	١,٠٤	٧١,٨٠	٩,٥٠٧	*٠,٠٠٠	مرتفعة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة (t)	مستوى الدلالة	درجة الالتزام
١٩	تقوم الإدارة بتقويم تصميم تشغيل الأنشطة الرقابية وفعاليتها.	٣,٧٩	١,٠٠	٧٥,٨٠	١١,١٥٦	*٠,٠٠٠	مرتفعة
٢٠	تقوم الإدارة بالتوثيق الكافي لتقويمها ونتائجها المتعلقة بتصميم تشغيل الأنشطة الرقابية وفعاليتها.	٣,٦٢	٠,٩١	٧٢,٤٠	١١,١٢٨	*٠,٠٠٠	مرتفعة
٢١	أنشطة التقويم والأنشطة الرقابية قد تم تصميمها وتشغيلها بفاعلية.	٣,٤٤	١,٠٧	٦٨,٨٠	٨,٣٧٣	*٠,٠٠٠	متوسطة
	الدرجة الكلية	٣,٦١	٠,٨٧	٧٢,٢٠	١١,٥٤٣	*٠,٠٠٠	مرتفعة

* دال إحصائياً عند درجة ($\alpha=0,05$)

يبين جدول (١١) أن آراء أفراد عينة الدراسة في جميع فقرات المجال الخاص بقيام الشركات بتصميم أنشطة رقابية للحماية من الغش وتطبيقها إيجابية حيث إنه لكل فقرة وجد أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية التي تساوي ١,٩٨، ومستوى الدلالة لكل فقرة أقل من ٠,٠٥، والوزن النسبي لكل فقرة أكبر من الوزن النسبي المحايد «٦٠٪» بمعنى أن أفراد عينة الدراسة يتفوقون على أن «يتم تضمين وظيفة التدقيق الداخلي في رقابة أنظمة الرقابة وبرامج الحماية ضد الغش وتقويمها» بوزن نسبي ٨٠,٦٠٪ وبدرجة مرتفعة جداً، وعلى أن «نشاط وظيفته التدقيق الداخلي كاف لحجم الشركة وعملياتها» بوزن نسبي ٦٧,٦٠٪ وبدرجة متوسطة، وعلى أن «النتائج والضعف المحددة خلال الأنشطة الرقابية يتم دمجها في تقويم مخاطر الغش» بوزن نسبي ٦٩,٢٠٪ وبدرجة متوسطة، وعلى أن: «يقوم مجلس الإدارة بالإشراف على الأنشطة الرقابية» بوزن نسبي ٧١,٨٠٪ وبدرجة مرتفعة، وعلى أن: «تقوم الإدارة بتقويم تصميم تشغيل الأنشطة الرقابية وفعاليتها» بوزن نسبي ٧٥,٨٠٪ وبدرجة مرتفعة، وعلى أن: «تقوم الإدارة بالتوثيق الكافي لتقويمها ونتائجها المتعلقة بتصميم تشغيل الأنشطة الرقابية وفعاليتها» بوزن نسبي وبدرجة مرتفعة، وعلى أن: «أنشطة التقويم والأنشطة الرقابية قد صُممت وشغلت بفاعلية» بوزن نسبي ٦٨,٨٠٪ وبدرجة متوسطة.

◀ رابعاً- تحليل فقرات المجال الرابع: تلتزم الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين بتبادل الاتصال بالمعلومات حول برامج الحماية من الغش مع الأطراف الداخلية والخارجية للشركة.

الجدول (١٢)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي وقيمة (t) ومستوى الدلالة لفقرات المجال الرابع

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة (t)	مستوى الدلالة	درجة الالتزام
٢٢	المعلومات عن الأخلاقيات والتزام الإدارة بالرقابة وبراج الحماية ضد الغش قد تم إيصالها بفاعلية لجميع الموظفين في أنحاء الشركة كافة.	٣,٣٦	١,٠١	٦٧,٢٠	٨,٣٨٠	*٠,٠٠٠	متوسطة
٢٣	يوجد لدى الشركة إجراءات لجمع المعلومات المتعلقة بالرقابة ونشرها وبرامج الحماية من الغش والإجراءات المحاسبية غير الصحيحة لجميع المستويات الإدارية والأطراف الخارجية عند الحاجة.	٣,٤٣	٠,٩٩	٦٨,٦٠	٩,٠١٦	*٠,٠٠٠	متوسطة
٢٤	تقوم إدارة الشركة بتقويم تصميم الاتصال والمعلومات وفاعليته.	٣,٦٩	٠,٨٣	٧٣,٨٠	١٢,٧٠٢	*٠,٠٠٠	مرتفعة
٢٥	تقوم إدارة الشركة بالتوثيق الكافي لتقويمها واستنتاجها للتصميم وفاعلية التشغيل للاتصال والمعلومات.	٣,٦١	٠,٨٥	٧٢,٢٠	١١,٩١٧	*٠,٠٠٠	مرتفعة
٢٦	تعمل إجراءات وأنشطة إيصال المعلومات المتعلقة بتشغيل وتصميم الرقابة وبرامج الحماية ضد الغش بفاعلية.	٣,٥١	١,١٩	٧٠,٢٠	٧,٩٤٤	*٠,٠٠٠	مرتفعة
	الدرجة الكلية	٣,٥٢	٠,٨٢	٧٠,٤٠	١١,٥٠٦	*٠,٠٠٠	مرتفعة

* دال إحصائياً عند درجة (α=٠,٠٥)

يبين الجدول (١٢) أن آراء أفراد عينة الدراسة في جميع فقرات المجال الخاص بالتزام الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين بتبادل الاتصال بالمعلومات حول برامج الحماية من الغش مع الأطراف الداخلية والخارجية للشركة كانت إيجابية حيث إنه لكل فقرة وجد أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية التي تساوي ١,٩٨، ومستوى الدلالة لكل فقرة أقل من ٠,٠٥، والوزن النسبي لكل فقرة أكبر من الوزن النسبي المحايد "٦٠٪" بمعنى أن أفراد عينة الدراسة يتفقون على أن: "المعلومات عن الأخلاقيات والتزام الإدارة بالرقابة وبراج الحماية ضد الغش قد أوصلت بفاعلية لجميع الموظفين في أنحاء الشركة كافة" بوزن نسبي ٦٧,٢٠٪ وبدرجة التزام متوسطة، وعلى أنه « يوجد لدى الشركة إجراءات لجمع المعلومات المتعلقة بالرقابة ونشرها وبرامج الحماية من الغش

والإجراءات المحاسبية غير الصحيحة لجميع المستويات الإدارية والأطراف الخارجية عند الحاجة « بوزن نسبي ٦٨,٦٠٪ وبدرجة التزام متوسطة، وعلى أن: « تقوم إدارة الشركة بتقويم تصميم الاتصال والمعلومات وفعاليتها.» بوزن نسبي ٧٣,٨٠٪ وبدرجة التزام مرتفعة، وعلى أن: « تقوم إدارة الشركة بالتوثيق الكافي لتقويمها واستنتاجها للتصميم وفعالية التشغيل للاتصال والمعلومات « بوزن نسبي ٧٢,٢٠٪ وبدرجة التزام مرتفعة، وعلى أن: « تعمل إجراءات وأنشطة إيصال المعلومات المتعلقة بتشغيل وتصميم الرقابة وبرامج الحماية ضد الغش بفعالية « بوزن نسبي ٧٠,٢٠٪ وبدرجة التزام مرتفعة.

◀ **خامساً- تحليل فقرات المجال الخامس:** تلتزم الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين بمراقبة فاعلية برامج الحماية من الغش

الجدول (١٣)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي وقيمة (t) ومستوى الدلالة لفقرات المجال الخامس

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة (t)	مستوى الدلالة	درجة الالتزام
٢٧	يوجد لدى الشركة خارطة مناسبة أو خطوط محددة لمخاطر الغش لتصميم أنشطة رقابية تجنبها مخاطر الغش.	٣,٣٨	١,٠٩	٦٧,٦٠	٧,٩٢٦	*٠,٠٠٠	متوسطة
٢٨	يقوم مجلس إدارة الشركة بترشيح تغيير مدير دائرة التدقيق الداخلي.	٢,٩٢	١,٣٥	٥٨,٤٠	٤,٢٨٥	*٠,٠٠٠	منخفضة
٢٩	تقوم الشركة بتصميم أنظمة رقابية وتطبيقها لكشف الوقاية من الغش.(الرقابة الوقائية صممت لوقف الغش قبل حدوثه ورقابة الكشف صممت لكشف الغش عند حدوثه).	٣,٦٤	١,٣١	٧٢,٨٠	٧,٨٣٧	*٠,٠٠٠	مرتفعة
٣٠	تمتلك الشركة الأنظمة الرقابية التي تعيق اختلاس أصولها والتي قد تؤدي إلى تشويه مادي في قوائمها المالية.	٣,٦٤	٠,٩٩	٧٢,٨٠	١٠,٣٨٩	*٠,٠٠٠	مرتفعة
٣١	تأخذ الشركة بعين الاعتبار أمن أنظمة الرقابة (الدخول المحدد للنظام المحاسبي، رقابة تكنولوجيا المعلومات).	٣,٩٢	١,٠١	٧٨,٤٠	١١,٨٩٠	*٠,٠٠٠	مرتفعة
٣٢	تقوم الإدارة بتقويم تصميم وفعالية تشغيل الأنشطة الرقابية للحد من الغش.	٣,٥٩	١,٢١	٧١,٨٠	٨,٢٢٠	*٠,٠٠٠	مرتفعة
٣٣	تقوم الإدارة بالتوثيق الكافي لتقويمها والنتائج المتعلقة بتصميم التشغيل للأنشطة الرقابية وفعاليتها للحد من الغش.	٣,٤٦	١,١٧	٦٩,٢٠	٧,٨٢٦	*٠,٠٠٠	متوسطة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة (t)	مستوى الدلالة	درجة الالتزام
٣٤	الأنشطة الرقابية للحد من الغش مصممة للعمل بفاعلية.	٣,٣٨	٠,٩٩	٦٧,٦٠	٨,٧٣٦	*٠,٠٠٠	متوسطة
٣٥	تمتلك الشركة الأنظمة الرقابية التي تعنون مخاطر تجاوز الإدارة للأنظمة الرقابية. (تتضمن الرقابية على قيود اليومية والتسويات، التقديرات، العمليات غير العادية).	٣,٦٤	١,٠٤	٧٢,٨٠	٩,٨٦٩	*٠,٠٠٠	مرتفعة
	الدرجة الكلية	٣,٥١	٠,٩٢٣	٧٠,٢٠	١٠,٢٠٦	*٠,٠٠٠	مرتفعة

* دال إحصائيا عند درجة (٠,٠٥=α)

يبين الجدول (١٣) أن آراء أفراد عينة الدراسة في جميع فقرات المجال الخاص بالالتزام الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين بمراقبة فاعلية برامج الحماية من الغش إيجابية، حيث إنه لكل فقرة وجد أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية التي تساوي ١,٩٨، ومستوى الدلالة لكل فقرة أقل من ٠,٠٥، والوزن النسبي لكل فقرة أكبر من الوزن النسبي المحايد «٦٠٪» بمعنى أن أفراد عينة الدراسة يتفقون على أن: «يوجد لدى الشركة خارطة مناسبة أو خطوط محددة لمخاطر الغش لتصميم أنشطة رقابية تجنبها مخاطر الغش» بوزن نسبي ٦٧,٦٠٪ وبدرجة التزام متوسطة، وعلى أن: «يقوم مجلس إدارة الشركة بترشيح تغيير مدير دائرة التدقيق الداخلي» بوزن نسبي ٥٨,٤٠٪ وبدرجة التزام منخفضة، وعلى أن: «تقوم الشركة بتصميم أنظمة رقابية وتطبيقها لكشف الوقاية من الغش» بوزن نسبي ٧٢,٨٠٪ وبدرجة التزام مرتفعة، وعلى أن: «تمتلك الشركة الأنظمة الرقابية التي تعوق اختلاس أصولها، والتي قد تؤدي إلى تشويه مادي في قوائمها المالية» بوزن نسبي ٧٢,٨٠٪ وبدرجة التزام مرتفعة، وعلى أنه «تأخذ الشركة بعين الاعتبار أمن أنظمة الرقابة» بوزن نسبي ٧٨,٤٠٪ وبدرجة التزام مرتفعة، وعلى أن: «تقوم الإدارة بالتوثيق الكافي لتقويمها والنتائج المتعلقة بتصميم التشغيل للأنشطة الرقابية وفاعليته للحد من الغش» بوزن نسبي ٧١,٨٠٪ وبدرجة التزام مرتفعة، وعلى أن: «تقوم الإدارة بالتوثيق الكافي لتقويمها والنتائج المتعلقة بتصميم وفاعلية التشغيل للأنشطة الرقابية للحد من الغش» بوزن نسبي ٦٩,٢٠٪ وبدرجة التزام متوسطة، وعلى أن: «الأنشطة الرقابية للحد من الغش مصممة للعمل بفاعلية» بوزن نسبي ٦٧,٦٠٪ وبدرجة التزام متوسطة، وعلى أن: «تمتلك الشركة الأنظمة الرقابية التي تعنون مخاطر تجاوز الإدارة للأنظمة الرقابية» بوزن نسبي ٧٢,٨٠٪ وبدرجة التزام مرتفعة.

◀ سادساً- تحليل فقرات المجال السادس: المعوقات التي تحد من الالتزام بتطبيق برامج الحماية من الغش.

الجدول (١٤)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي وقيمة (t) ومستوى الدلالة لفقرات المجال السادس

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة (t)	مستوى الدلالة	درجة التوافر
٣٦	نقص المؤهلات العلمية لموظفي القسم المالي.	٣,٣٨	١,٢٣	٦٧,٦٠	٧,٠٤٦	*٠,٠٠٠	متوسطة
٣٧	نقص الخبرة المهنية لموظفي القسم المالي.	٣,٣٨	١,١١	٦٧,٦٠	٧,٧٥٦	*٠,٠٠٠	متوسطة
٣٨	ضعف اهتمام الإدارة العليا ببرامج الحماية من الغش.	٣,١٣	١,١٣	٦٢,٦٠	٦,٢٤٦	*٠,٠٠٠	متوسطة
٣٩	صعوبة وجود قوانين تلزم بتطبيق ببرامج الحماية من الغش.	٣,١٨	١,٢٣	٦٣,٦٠	٥,٩٧٥	*٠,٠٠٠	متوسطة
٤٠	صعوبة إدراك برامج الحماية من الغش.	٣,٢٦	١,٠٤	٦٥,٢٠	٧,٥١٤	*٠,٠٠٠	متوسطة
	الدرجة الكلية	٣,٢٧	٠,٩٦٩	٦٥,٤٠	٨,١٦٠	*٠,٠٠٠	متوسطة

* دال إحصائياً عند درجة (α=٠,٠٥)

يبين الجدول (١٤) أن آراء أفراد العينة في جميع فقرات المجال إيجابية، حيث إن لكل فقرة وجد إن قيمة t المحسوبة أكبر من t الجدولية التي تساوي ١,٩٨، ومستوى الدلالة لكل فقرة أقل من ٠,٠٥، والوزن النسبي لكل فقرة أكبر من الوزن النسبي المحايد «٦٠٪» بمعنى أن أفراد عينة الدراسة يتفوقون على أن المعوقات التي تحول دون الالتزام بتطبيق برامج الحماية من الغش هي: «نقص الخبرة المهنية لموظفي القسم المالي» بوزن نسبي ٦٧,٦٠٪ وبدرجة موافقة متوسطة، و«نقص الخبرة المهنية لموظفي القسم المالي» بوزن نسبي ٦٧,٦٠٪ وبدرجة موافقة متوسطة، و«ضعف اهتمام الإدارة العليا ببرامج الحماية من الغش» بوزن نسبي ٦٢,٦٠٪ وبدرجة موافقة متوسطة، و«صعوبة وجود قوانين تلزم تطبيق برامج الحماية من الغش» بوزن نسبي ٦٣,٦٠٪ وبدرجة موافقة متوسطة، و«صعوبة إدراك برامج الحماية من الغش» بوزن نسبي ٦٥,١٢٪ وبدرجة موافقة متوسطة.

اختبار فرضيات الدراسة:

◀ الفرضية الأولى- «لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين التزام الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين وإيجاد بيئة رقابية ملائمة على اكتشاف الغش والإبلاغ عنه».

أستخدم اختبار One sample T- test للعينة الواحدة والنتائج مبينة في الجدول (١٥)، والتي تبين أن المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة في وجود علاقة بين التزام شركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين وإيجاد بيئة رقابية قادرة على اكتشاف الغش والإبلاغ عنه، يساوي ٣,٥١ والوزن النسبي يساوي ٧٠,٢٠٪، وبدرجة التزام مرتفعة وقيمة t المحسوبة تساوي ١١,٥٧٩ ومستوى الدلالة تساوي ٠,٠٠٠ وهي أقل من ٠,٠٥، مما يعني رفض الفرضية العدمية؛ أي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين التزام الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين، وبين إيجاد بيئة رقابية ملائمة على اكتشاف الغش والإبلاغ عنه.

الجدول (١٥)

اختبار الفرضية الأولى

عنوان المجال	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة (t)	مستوى الدلالة	درجة الالتزام
امتلاك بيئة رقابية قادرة على اكتشاف الغش والإبلاغ عنه	٣,٥١	٧٠,٢٠	١١,٥٧٩	*٠,٠٠٠	مرتفعة

* دال إحصائياً عند درجة $(\alpha=0,05)$

◀ الفرضية الثانية- «لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين التزام الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين وإجراء تقويم لمخاطر الغش»:

أستخدم اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في الجدول (١٦) التي تبين أن المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة في التزام شركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين بتقويم مخاطر الغش يساوي ٣,٦٤ والوزن النسبي يساوي ٧٢,٨٠٪، وبدرجة التزام مرتفعة، وقيمة t المحسوبة تساوي ١١,٧٠٢ ومستوى الدلالة تساوي ٠,٠٠٠، وهي أقل من ٠,٠٥، مما يعني رفض الفرضية العدمية؛ أي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين التزام الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين وإجراء تقويم لمخاطر الغش».

الجدول (١٦)

اختبار الفرضية الثانية

عنوان المجال	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة (t)	مستوى الدلالة	درجة الالتزام
الشركات التي تقوم بتقويم مخاطر الغش قادرة على اكتشاف الغش والإبلاغ عنه	٣,٦٤	٧٢,٨٠	١١,٧٠٢	*٠,٠٠٠	مرتفعة

* دال إحصائياً عند درجة $(\alpha=0,05)$

◀ **الفرضية الثالثة-** «لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين التزام الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين وتصميم أنشطة رقابية للحماية من الغش وتطبيقها».

أُستخدم اختبار t للعينات الواحدة والنتائج مبينة في الجدول (١٧) التي تبين أن المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة في وجود علاقة بين التزام الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين بتصميم أنشطة رقابية يساوي، ٣,٦١ والوزن النسبي يساوي ٧٢,٢٠٪، وبدرجة التزام مرتفعة وقيمة t المحسوبة تساوي ١١,٥٤٣، ومستوى الدلالة تساوي ٠,٠٠٠، وهي أقل من ٠,٠٥، مما يعني رفض الفرضية العدمية، أي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين التزام الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين، وبين تصميم أنشطة رقابية للحماية من الغش وتطبيقها».

الجدول (١٧)

اختبار الفرضية الثالثة

عنوان المجال	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة (t)	مستوى الدلالة	درجة الالتزام
الشركات التي تقوم بتصميم أنشطة رقابية قادرة على اكتشاف الغش والإبلاغ عنه	٣,٦١	٧٢,٢٠	١١,٥٤٣	*٠,٠٠٠	مرتفعة

* دال إحصائياً عند درجة (α=٠,٠٥)

◀ **الفرضية الرابعة-** «لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين التزام الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين وتبادل الاتصال للمعلومات حول برامج الحماية من الغش مع الأطراف الداخلية والخارجية للشركة»:

أُستخدم اختبار t للعينات الواحدة والنتائج مبينة في الجدول (١٨) التي تبين أن المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة في التزام الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين بالاتصال وتبادل المعلومات حول برامج الحماية من الغش يساوي ٣,٥٢ والوزن النسبي يساوي ٧٠,٤٠٪، وبدرجة التزام مرتفعة، وقيمة t المحسوبة تساوي ١١,٥٠٦، ومستوى الدلالة تساوي ٠,٠٠٠، وهي أقل من ٠,٠٥، مما يعني رفض الفرضية العدمية؛ أي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين التزام الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين، وبين تبادل الاتصال للمعلومات حول برامج الحماية من الغش مع الأطراف الداخلية والخارجية للشركة».

الجدول (١٨)

اختبار الفرضية الرابعة

عنوان المجال	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة (t)	مستوى الدلالة	درجة الالتزام
الشركات التي لديها الاتصال والمعلومات قادرة على اكتشاف الغش والإبلاغ عنه	٣,٥٢	٧٠,٤٠	١١,٥٠٦	*٠,٠٠٠	مرتفعة

* دال إحصائيا عند درجة $(\alpha=0,05)$

◀ الفرضية الخامسة- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0,05)$ بين التزام الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين ومراقبة فاعلية برامج الحماية من الغش»:

أُستخدام اختبار t للعينه الواحدة، والنتائج مبينه في الجدول (١٩) التي تبين أن المتوسط الحسابي لاستجابات عينه الدراسة في التزام الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين بمراقبة فاعلية برامج الحماية من الغش يساوي ٣,٥١، والوزن النسبي يساوي ٧٠,٢٠٪ بدرجة التزام عاليه، وقيمة t المحسوبة تساوي ١٠,٢٠٦، ومستوى الدلالة تساوي ٠,٠٠٠، وهي أقل من ٠,٠٥، مما يعني رفض الفرضية العدمية أي: أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0,05)$ بين التزام الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين، وبين مراقبة فاعلية برامج الحماية من الغش».

الجدول (١٩)

اختبار الفرضية الخامسة

عنوان المجال	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة (t)	مستوى الدلالة	درجة الالتزام
الشركات التي تقوم بمراقبة برامج الحماية من الغش قادرة على اكتشاف الغش والإبلاغ عنه	٣,٥١	٧٠,٢٠	١٠,٢٠٦	*٠,٠٠٠	مرتفعة

* دال إحصائيا عند درجة $(\alpha=0,05)$

◀ الفرضية السادسة- «لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0,05)$ بين التزام الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين ومراقبة فاعلية برامج الحماية من الغش»:

أُستخدم اختبار t للعينه الواحدة، والنتائج مبينه في الجدول (٢٠) التي تبين أن المتوسط الحسابي لاستجابات عينه الدراسة في المعوقات التي تحد من الالتزام بتطبيق

برامج الحماية من الغش يساوي ٣,٢٧، والوزن النسبي يساوي ٦٥,٤٠٪ بدرجة موافقة متوسطة، وقيمة t المحسوبة تساوي ٨,١٦٠، ومستوى الدلالة تساوي ٠,٠٠٠، وهي أقل من ٠,٠٥، مما يعني رفض الفرضية العدمية؛ أي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين التزام الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين، وبين مراقبة فاعلية برامج الحماية من الغش».

حيث إنه بالرغم من التزام الشركات المساهمة العامة بتطبيق برامج الحماية من الغش فهذا لا يعني أنه لا توجد معوقات وصعوبات تحد من الالتزام بالتطبيق، وبآتي فإنه هناك بعض المعوقات التي تحد من الالتزام بتطبيق برامج الحماية من الغش نذكر منها، نقص المؤهلات العلمية والخبرة المهنية للمديرين الماليين، وصعوبة وجود قوانين تلزم الشركات بتطبيق برامج الحماية من الغش، وصعوبة إدراك برامج الحماية من الغش.

الجدول (٢٠)

اختبار الفرضية السادسة

عنوان المجال	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة (t)	مستوى الدلالة	درجة الالتزام
المعوقات التي تحد من الالتزام بتطبيق برامج الحماية من الغش	٣,٢٧	٦٥,٤٠	٨,١٦٠	*٠,٠٠٠	متوسطة

* دال إحصائيا عند درجة $(\alpha=0,05)$

النتائج والتوصيات:

النتائج:

١. أظهرت نتائج الدراسة امتلاك الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين لبيئة رقابية حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الأول ٣,٥١، والوزن النسبي يساوي ٧٠,٢٠٪، وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "٦٠٪".
٢. كما أظهرت نتائج الدراسة قيام الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين بتقويم مخاطر الغش، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٣,٦٤ والوزن النسبي يساوي ٧٢,٨٠٪، وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد «٦٠٪».
٣. وأظهرت نتائج الدراسة أن الشركات المساهمة العامة تقوم بتصميم الأنشطة الرقابية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الثالث ٣,٦١، والوزن النسبي يساوي ٧٢,٢٠٪، وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد «٦٠٪».

٤. كما أشارت نتائج الدراسة إلى قيام الشركات المساهمة العامة بتبادل المعلومات والاتصال داخل الشركة وخارجها، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الرابع ٣,٥٢، والوزن النسبي يساوي ٧٠,٤٠٪، وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "٦٠٪".
٥. بينت نتائج الدراسة أن الشركات المساهمة العامة لديها أنشطة رقابة برامج الحماية من الغش، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الخامس ٣,٥١، والوزن النسبي يساوي ٧٠,٢٠٪، وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "٦٠٪".
٦. أظهرت نتائج الدراسة وجود معوقات تحول دون الالتزام بتطبيق برامج الحماية من الغش، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال السادس ٣,٢٧، والوزن النسبي يساوي ٦٥,٤٠٪، وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد «٦٠٪».
- ويعزو الباحث التزام الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين بتطبيق برامج الحماية من الغش، إلى أن تلك البرامج أداة حيوية لضمان التزام الشركات بآليات حوكمة الشركات وتطبيقها بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية، كما تشير تلك النتائج إلى إدراك تلك الشركات بأهمية الدور الكبير الذي يمكن أن تؤديه تلك البرامج في الكشف عن الغش في تقاريرها المالية، وبالاتي ضمان جودتها وشفافيتها، مما ينعكس على ثقة الجمهور في تقاريرها. كما أن تبني تلك البرامج سيسهم في تسهيل عمل كل من المدقق للداخلي والخارجي. وهذه النتائج تتفق مع دراسات كل من (Rezaee, 2004)، و (Reza-ee, 2005)، ودراسة (Adams, et al., 2006)، ودراسة (Bierstaker, et al, 2006)، ودراسة (Chen & Lin, 2007).

التوصيات:

- بالرغم من أن نتائج الدراسة كشفت عن أن هناك التزاما بتطبيق برامج الحماية من الغش من قبل الشركات المساهمة المدرجة في بورصة فلسطين، فإنه ويقصد ضمان الاستمرارية ورفع كفاءة وفعالية ذلك الإلتزام نوصي بما يأتي:
١. حث إدارة بورصة فلسطين بإصدار التعليمات الخاصة بإلزام الشركات المساهمة العامة بتطبيق برامج الحماية من الغش لما لذلك من إيجابيات كبيرة.
 ٢. التأكيد على ضمان كفاءة أنظمة الرقابة الداخلية وفعاليتها لضمان إنجاز الأعمال بدرجة عالية من الدقة والحد، من الغش المالي في القوائم المالية.

٣. ضرورة تضافر الجهود بين بورصة فلسطين، وبين الشركات المساهمة العامة لتذليل المعوقات والمشكلات التي تحد من تطبيق برامج الحماية من الغش.
٤. تنظيم دورات تدريبية لموظفي الدائرة المالية والتدقيق الداخلي على كيفية تطبيق برامج الحماية من الغش.
٥. تشجيع البحث العلمي في مجالات الحد من الغش المحاسبي.
٦. عقد ورش عمل، والاستعانة بخبراء في مجال المحاسبة، والتدقيق بهدف تفعيل كفاءة تطبيق برامج الحماية من الغش.
٧. على مدقي الحسابات مراعاة مدى تطبيق الشركات لبرامج الحماية من الغش في أثناء عملية التدقيق.
٨. العمل على نشر المعرفة المتعلقة بفوائد تطبيق نظم المعلومات المحاسبية المحوسبة في الشركات الأردنية، وبخاصة لدى المديرين.

المصادر والمراجع:

أولاً- المراجع العربية:

١. حدوح، حسين أحمد (٢٠٠٦). «مسؤولية مراجع الحسابات عن اكتشاف التضليل في التقارير المالية للشركات الصناعية والعوامل المؤثرة في اكتشافه»، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٢٢، العدد الأول، جامعة دمشق: سوريا.
٢. المومني، منذر والبدور، جمال (٢٠٠٨). «مدى التزام مدققي الحسابات في الأردن بتطبيق معيار التدقيق الدولي رقم (٢٤٠) والخاص بمسؤولية المدقق عن كشف الغش ومنعه».
٣. النزلي، محمد جمال عبد القادر (٢٠٠٩). «ركائز منع التحريف والتلاعب في القوائم المالية المنشورة الصادرة عن الشركات المساهمة العامة الأردنية»، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا: الأردن.

ثانياً- المراجع الأجنبية:

1. Adams, G. Campbell, D. Campbell, M. & Rose, M. (2006) : *Fraud Prevention. The CPA Journal on line. www. cpajournal. com.*
2. Albrecht, S. Albrecht, C. & Albrecht, C. (2004) : *Fraud and Corporate Executives: Agency, Stewardship, and Failed Responsibility. Journal of Forensic Accounting V. 5. P. 109–130.*
3. Albrecht, S. Hill, N. & Albrecht, C. (2006a) : *The Ethics Development Model Applied to Declining Ethics in Accounting. Journal of Australian Accounting Review. V. 16 (38) . P. 30 – 40.*
4. Albrecht, S. Albrecht, C. & Albrecht, C. (2006b) : *Fraud Examination, second edition. Mason, OH: Thompson- Southwestern.*
5. Arens, A. Elder, J. & Beasley, S. (2006) : *Auditing and Assurance Services: An Integrated Approach, 11th. New Jersey: Prentice Hall.*
6. Bierstaker, J. Brody, R. Pacini, C. (2006) : *Accountants' perceptions regarding fraud detection and prevention methods. Journal of Managerial Auditing Journal. V. 21 (5) . P. 520- 535*
7. Chen, L. & Lin, W. (2007) : *Corporate Governance and Fraud: Evidence from china. Journal of Corporate Ownership and Control. V. 4 (3) . P. 139 – 147.*

8. Durbin, N. (2007) : *Building an Antifraud Framework*. *Journal of Bank Accounting and Finance*. V. 20 (1) . P. 43- 46.
9. Efendi, J. Srivastava, A. & Swanson, E. (2007) : *Why do corporate managers misstate financial statements? The role of option compensation and other factors*. *Journal of Financial Economics*. V. 85 (3) . P. 667–708.
10. Erickson, M. Hanlon, M. & Maydew, E. (2006) : *Is There a Link between Executive Equity Incentives and Accounting Fraud?* *Journal of Accounting Research*. 44 (1) . P. 113- 143.
11. Guan, L. Kathleen, A. Kaminski, T. Wetzel, S. (2007) : *Can Investors Detect Fraud Using Financial Statements: An Exploratory Study*. *Journal of Advances in Public Interest Accounting*. v. 13. P. 17- 34.
12. Rezaee, Z. (2004) : *Restoring public trust in the accounting profession by developing anti- fraud education, programs, and auditing*. *Journal of Managerial Auditing*. V. 19 (1) . P. 134- 148
13. Rezaee, Z. (2005) : *Causes, consequences, and deterrence of financial statement fraud*. *Journal of Critical Perspectives on Accounting*. V. 16 (3) . P. 277- 298.
14. Skousen, C. Smith, K. Wright, C. (200) : *Detecting and predicting financial statement fraud: The effectiveness of the fraud triangle and SAS No. 99*. *Journal of Advances in Financial Economics*. V. 13. P. 53- 81.
15. Smith, A. (2005) : *Accountability in EDI Systems to Prevent Employee Fraud*. *Journal of Information Systems Management*. V. 22 (2) . P. 30- 38.
16. Uzun, H. Szewczyk, S. &Varma, R. (2004) : *Board Composition and Corporate Fraud*. *Journal of Financial Analysts*. 60 (3) . P. 33- 43.

**مجالات مساهمة المراجع الداخلي والخارجي
ولجان المراجعة في مواجهة ظاهرة الفساد المالي
في الشركات المساهمة العامة بقطاع غزة
- دراسة تحليلية تطبيقية على الشركات
المساهمة العامة بقطاع غزة - فلسطين***

د. علي سليمان النعامي**

* تاريخ التسليم: ١١ / ٥ / ٢٠١٣م، تاريخ القبول: ٣ / ٦ / ٢٠١٣م.
** أستاذ المحاسبة المشارك/ كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية/ جامعة الأزهر/ غزة.

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد مجالات مساهمة المراجع الداخلي والمراجع الخارجي ولجان المراجعة في مواجهة ظاهرة الفساد المالي في الشركات المساهمة العامة (قطاع البنوك) بقطاع غزة، فلسطين. ولتحقيق تلك الأهداف، صممت استبانة مكونة من ثلاث أجزاء، اعتماداً على الاطار النظري والدراسات السابقة، وزعت على المراجعين الداخليين، والمراجعين الخارجيين ولجان المراجعة بالبنوك وعددهم (١٠٥)، وقد تم استرجعت (٩٠) استبانة صالحة للتحليل، أي بنسبة إرجاع قدرها (٨٥,٧١٪).

استخدم الباحث البرنامج الإحصائي (SPSS) في الدراسة الميدانية، كما استخدم المعالجات الإحصائية الملائمة لهذا الغرض.

وقدم الباحث مجموعة من النتائج أهمها:

- ◆ إن من مهمّات إدارة المراجعة الداخلية فحص مدى الالتزام بالسياسات والأوامر المالية والإدارية، وكذلك الالتزام بالقوانين والتشريعات الفلسطينية.
- ◆ يعرض المراجع الخارجي تقريره أمام المساهمين، ويردُّ على استفساراتهم في الجمعية العمومية للمساهمين.
- ◆ تؤدي لجنة المراجعة دوراً مهماً ورئيساً في زيادة كفاءة المراجعة الداخلية في الشركات المساهمة العامة.

كما قدم الباحث مجموعة من التوصيات أهمها:

- ◆ يتوجب على إدارة المراجعة الداخلية فحص مدى الالتزام بالسياسات والأوامر المالية والإدارية، وكذلك الالتزام بالقوانين والتشريعات الفلسطينية.
 - ◆ ضرورة قيام المراجع الخارجي بعرض تقريره أمام المساهمين، والرد على استفساراتهم في الجمعية العمومية للمساهمين.
 - ◆ ضرورة قيام لجنة المراجعة بالتوصية في تعيين المراجع الخارجي وتحديد أتعابه.
- الكلمات الدالة:- المراجع الداخلي - المراجع الخارجي - لجان المراجعة - ظاهرة الفساد المالي - معايير الأداء المهني - الجمعيات المهنية المحاسبية.

Abstract:

This study aims at identifying the contribution fields of internal and external auditor and audit committees in facing the financial corrupt phenomenon at the general corporations in Gaza Strip. To achieve these objectives, a questionnaire has been designed consisting of (3) parts, depending on theoretical framework and previous studies. It was distributed to internal and external auditors and audit committees (Bank Sector) , (105) . The returned questionnaires were (90) , which represent (85. 71%) . The researcher used the statistical program for social sciences (SPSS) and used also the necessary statistical treatments in this respect.

The researcher introduces many results, the most important ones are:-

- ◆ *From the tasks of internal auditing is to test the compliance of policies and other related to financial and managerial works, also to comply with low and Palestinian legislations.*
- ◆ *The external auditor reads his report to shareholders and replies to their notes in the general association of shareholders.*
- ◆ *The audit committee introduces an important and principal role in increasing the internal auditing competence at the general corporation.*

The researcher introduced many important recommendations, such as:

- ◆ *The internal auditing must test the compliance of policies and others related to financial and managerial works, also to comply with laws and legislations.*
- ◆ *The external auditor must read his report to shareholders and reply to their notes in the general association of shareholders.*
- ◆ *The audit committee must introduce an important and principal role in increasing the internal auditing competence at the general corporation.*

Keywords:- *internal auditor – external auditor – audit committees – financial corrupt phenomenon – standards of professional performance – professional accounting associations.*

مقدمة:

لقد واجهت مهنة المحاسبة والمراجعة منذ العقدين الأخيرين من القرن العشرين الماضي، وبداية القرن الحادي والعشرين الحالي مشكلات عدة، نجم عنها انهيار كبريات الشركات المساهمة العامة في كل من الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة، وكندا، وأستراليا وغيرها من الدول، وخسارة مليارات الدولارات، نتيجة فساد إدارتها العليا، وفشل المراجعين الخارجيين - بل تواطؤ بعضهم - في الكشف عن تلك التجاوزات، واتخاذ الإجراءات المهنية الملائمة، فضلاً عن انحسار دور المراجعين الداخليين عن القيام بدور فعال في مواجهة ظاهرة الفساد المالي المنسوب إلى تلك الشركات، على الرغم من التطورات المهنية والتقنية الهائلة التي دعمت مهنة المراجعة بنوعيتها. (لبيب، ٢٠٠٣)

أما على الصعيد العربي، فقد تبينت تفاصيل عدة من حالات الفساد المالي بدءاً من مشكلات بعض المصارف اللبنانية في عقد السبعينيات من القرن الماضي كمشكلتي بنك إنترا، وتعثّر بنك المشرق نتيجة سوء استخدام إدارته العليا للأموال في أغراضهم وتعاملاتهم الشخصية، ومروراً بمشكلة سوق المناخ الخطيرة التي وقعت في الكويت عام ١٩٨٢ والمتعلقة بتداول الأوراق المالية، التي نتجت عن غياب الرقابة الجادة والمنافسة من قبل الأجهزة المشرفة على تلك السوق، وما حدث في مصر في عقد الثمانينيات لشركات توظيف الأموال وتورط بنك التنمية والتجارة في مضاربات سوق الذهب العالمية، مما أدى إلى تحقيق خسائر كبيرة، ومشكلات هروب العديد من رجال الأعمال بملايين الجنيهات المقترضة من البنوك المصرية. (جربوع، ٢٠٠٩)

وقد تأثرت فلسطين نتيجة عوامل عديدة بظاهرة الفساد المالي، وانهيار الشركات العالمية والبنوك في الدول المتقدمة والدول العربية وأدى إلى التراجع على المستوى المالي والاقتصادي وأصبح مراجع الحسابات في مواجهة ظاهرة جديدة هي الفساد المالي، المؤسساتي وسوء الإدارة.

إن وظيفة التدقيق الداخلي تعدّ إحدى الوظائف الأساسية في مختلف المشروعات الاقتصادية، وأهم الوسائل التي تعتمد عليها الإدارة العلمية الحديثة في توفير البيانات والمعلومات بشكل دقيق ومنظم واللازمة لاتخاذ قراراتها ومساعدتها في فحص النظم فيها وتقويمها وسلامتها، بالشكل الذي يسمح بأن تكون الأهداف والغايات لجميع المجالات تحت المراجعة. (يحيى، ٢٠٠٣)

إن من أهداف المراجعة الداخلية إعادة النظر في النظام المحاسبي ونظام الرقابة الداخلية، واختبار المعلومات المالية والتشغيلية، وإعداد التقارير المالية عن تلك المعلومات (جربوع، ٢٠٠٣)، وفحص الجدوى الاقتصادية للعمليات وكفاءتها وفعاليتها، ومن ضمن الضوابط غير المالية للمنشأة فحص الالتزام بالقوانين والأنظمة والمتطلبات الداخلية الأخرى. (الاتحاد الدولي للمحاسبين، ١٩٩٨).

وبالنسبة للمراجع الخارجي يجب أن يقوم بتقويم أولي لوظيفة المراجعة الداخلية التي ستؤثر في قراره حول الاستفادة من عمل المراجعة الداخلية في تحديد طبيعة إجراءات المراجعة الواجب القيام بها وتوقيتها ومداهها. (Defliese, et. al, 1990)

ويمثل الاستقلال والحياد للمراجع الخارجي حجر الزاوية في ممارسة مهنة مراجعة الحسابات، ويتطلب ذلك قيامه بعمله دون التعرض إلى أية ضغوط تمارسها إدارة المنشأة عليه. وحرصاً على دعم إستقلال المراجع الخارجي وحياده في ممارسة مهنته، فقد أوصت هيئة بورصة الأوراق المالية (SEC) بنيويورك في الولايات المتحدة الأمريكية، بأن حق تعيين المراجع الخارجي أو عزله أو تحديد أتعابه هي بيد لجنة المراجعة، حتى لا تمارس إدارة المنشأة الضغط عليه.

(Blue Ribbon Committee, 1999)

إن قيام المراجع الداخلي والمراجع الخارجي ولجنة المراجعة بالمساهمة كل في مجاله، سوف يؤدي إلى تحسين القرارات المالية الصادرة عن مجلس الإدارة، وتحقيق أفضل حماية وتوازن بين مصالح مديري المنشأة، وبين المساهمين فيها وأصحاب المصالح الأخرى المرتبطة بها (النعامي والأغا، ٢٠١٣)، كما يؤدي إلى زيادة قدرتهم في مواجهة ظاهر الفساد المالي في الشركات المساهمة العامة بقطاع غزة من دولة فلسطين. (جربوع، ٢٠١١).

مشكلة الدراسة:

إن عدم قيام المراجع الداخلي والمراجع الخارجي ولجنة المراجعة بالأعمال المنوطة بهم، سوف يؤدي إلى صعوبة في مواجهة ظاهرة الفساد المالي بالشركات المساهمة العامة، وعدم تمكن إدارة هذه الشركات من إصدار قرارات سليمة يساعد على تحقيق الأرباح والرخاء لهذه الشركات. ولهذا فإن السؤال الرئيس للمشكلة يتمثل في الآتي:-

هل إن قيام المراجع الداخلي والمراجع الخارجي ولجنة المراجعة بالأعمال المنوطة بهم يساهم في مواجهة ظاهرة الفساد المالي في الشركات المساهمة العامة بقطاع غزة؟ .

ومن هذا السؤال الرئيس للمشكلة تتفرع الأسئلة الآتية:

١. هل إن قيام المراجع الداخلي بالأعمال المنوطة به، يساهم في مواجهة ظاهرة الفساد المالي بالشركات المساهمة العامة بقطاع غزة؟.
٢. هل إن قيام المراجع الخارجي بالأعمال المنوطة به، يساهم في مواجهة ظاهرة الفساد المالي بالشركات المساهمة العامة بقطاع غزة؟.
٣. هل إن قيام لجنة المراجعة بالأعمال المنوطة بها، يساهم في مواجهة ظاهرة الفساد المالي بالشركات المساهمة العامة بقطاع غزة؟.

أهمية الدراسة:

١. تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية دور المراجع الداخلي والمراجع الخارجي، ولجنة المراجعة في تحسين أدائهم للأعمال المنوطة بهم لمواجهة ظاهرة الفساد المالي بالشركات المساهمة العامة في قطاع غزة من دولة فلسطين.
٢. إنه يوجد اهتمام متزايد في الدول المتقدمة، وبخاصة الولايات المتحدة الأمريكية، والمملكة المتحدة، وكندا، وأستراليا، بالدور الذي يمكن أن يؤديه المراجع الداخلي والمراجع الخارجي ولجنة المراجعة بهم.
٣. نتيجة لندرة الدراسات الميدانية في هذا المجال في قطاع غزة من دولة فلسطين، فربما تسهم هذه الدراسة في خلق الحافز للقيام بدراسات أخرى مرتبطة بالموضوع.

أهداف الدراسة:

١. التعرف إلى دور المراجع الداخلي للقيام بالأعمال المنوطة به من خلال التوسع في إجراءات تقويم الجوانب غير الملموسة من الرقابة مثل النزاهة والقيم الأخلاقية، وتصميم إجراءات خاصة تضمن بشكل معقول اكتشاف ما قد يحدث من حالات تحريف جوهري مقصود في مواضع التشغيل كافة داخل الشركة، والاشتراك كعضو إستشاري في عمليات إدارة المخاطر، وقياس الكفاءة والفاعلية لجميع أنشطة المشروع، ومراجعة كفاءة النظام المحاسبي ونظام الرقابة الداخلية.
٢. التعرف إلى دور المراجع الخارجي للقيام بالأعمال المنوطة به من خلال التزامه بفحص القوائم المالية وإبداء الرأي الفني المحايد عليها، مع الالتزام بتطبيق معايير المحاسبة والمراجعة وقواعد السلوك المهني في أثناء قيامه بهذه المهمة. والتنسيق مع المراجع الداخلي من أجل تحسين القرارات المالية الصادرة عن مجلس الإدارة.

٣. التعرف إلى دور لجنة المراجعة للقيام بالأعمال المنوطة بها من خلال مراجعة أنشطة المراجعة الداخلية، وتقويم مدى كفاية الموارد المخصصة للمراجعة الداخلية لكي تستطيع أداء مهمّاتها، وتعيين رئيس قسم المراجعة الداخلية، دعم استقلال المراجع الداخلي. وإبداء التوجيه في تعيين المراجع الخارجي، وتحديد أتعابه والتأكد من استقلاله وحياده، ومناقشة أي ملاحظات يبديها المراجع الخارجي، ومراجعة خطاب المراجع الخارجي الموجه لإدارة الشركة.

فرضيات الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن مشكلة الدراسة فقد صيغت الفرضيات الآتية:

◀ الفرضية الأولى: «لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، بين قيام المراجع الداخلي بتنفيذ الأعمال المنوطة به، وبين مواجهة ظاهرة الفساد المالي في الشركات المساهمة العامة بقطاع غزة».

◀ الفرضية الثانية: «لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، بين قيام المراجع الخارجي بتنفيذ الأعمال المنوطة به، وبين مواجهة ظاهرة الفساد المالي في الشركات المساهمة العامة بقطاع غزة».

◀ الفرضية الثالثة: «لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، بين قيام لجان المراجعة بتنفيذ الأعمال المنوطة بها، وبين مواجهة ظاهرة الفساد المالي في الشركات المساهمة العامة بقطاع غزة».

منهجية الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة لكونه من أنسب المناهج استخداماً في الدراسات الاجتماعية والانسانية، والتوصل إلى نتائج منطقية تدعم الفرضيات الواردة في هذه الدراسة، وبالإضافة إلى المصادر الثانوية العربية والأجنبية التي تشمل ما كُتب في الأدب المحاسبي عن موضوع البحث، وكذلك ما نُشر من أبحاث ورسائل علمية ومقالات وأبحاث في الدوريات المتخصصة. وفيما يتعلق بالمصادر الأولية فقد تم ذلك من خلال الاستبانة التي أعدت لهذا الغرض، كما فرغت الاستبانة وحُلّت باستخدام البرنامج الإحصائي «SPSS»، وأجريت الاختبارات الإحصائية المناسبة والضرورية لموضوع الدراسة.

متغيرات الدراسة:

♦ المتغير التابع: مواجهة ظاهرة الفساد المالي في الشركات المساهمة العامة بقطاع غزة.

♦ المتغيرات المستقلة:

- تنفيذ المراجع الداخلي الأعمال المنوطة به.
- تنفيذ المراجع الخارجي الأعمال المنوطة به.
- تنفيذ لجان المراجعة الأعمال المنوطة بها.

الدراسات السابقة:

دراسة (رضوان، ٢٠٠٣،) بعنوان: «معايير الأداء المهني للمراجعة الداخلية- دراسة ميدانية» حيث هدفت هذه الدراسة إلى بيان العوامل التي ساعدت على تطور المراجعة الداخلية، التي تتمثل في إعداد دليل الآداب والأخلاقيات لمهنة المراجعة الداخلية وإعداد وثيقة بمسئوليات المراجع الداخلي، ووضع برنامج تعليمي مستمر للمراجعة الداخلية، وتصميم هيكل عام للمعرفة بمهنة المراجعة الداخلية وتطويره، ووضع الأسس والبرامج اللازمة لتخريج المراجع الداخلي المعتمد، كما تهدف إلى الارتقاء بمستوى المهنة وأداء المشتغلين بها في مختلف المشروعات عن طريق: استقلال المراجع الداخلي، والتفوق المهني للمراجع الداخلي، ومجال عمل المراجعة الداخلية، وأداء عمل المراجعة الداخلية، وإدارة قسم المراجعة الداخلية. وأوصت الدراسة بأن يعطى المراجع الداخلي الاستقلال التام عن الأمور التنفيذية بالمؤسسة الاقتصادية، وأن يكون له خط مباشر مع الإدارة العليا أو لجنة المراجعة.

دراسة (بدران، ٢٠٠٤،) بعنوان: «تحليل العائد والتكلفة للمراجعة الداخلية- دراسة تطبيقية»، التي استهدفت بيان أن خدمات المراجعة الداخلية في غالبية المؤسسات الاقتصادية المصرية تكاد تقتصر على النواحي المالية والمحاسبية وتقوم نظم الرقابة الداخلية، كما أوضحت الدراسة أن السبب في ذلك هو تبعية قسم المراجعة الداخلية للإدارة المالية، وعدم تمتعه بالاستقلال الكافي لتحقيق الوظائف الحديثة للمراجعة الداخلية، كما بينت الدراسة الميدانية أن العائد المحقق من تطبيق مفاهيم المراجعة الداخلية الحديثة في بعض المؤسسات الاقتصادية يفوق تكلفة وجود قسم متخصص داخل المؤسسة للقيام بها. وأوصت الدراسة بضرورة رفع المكانة التنظيمية لقسم المراجعة الداخلية في الهيكل

التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، وضرورة تمتعه بالاستقلال الكافي. وضرورة توظيف كفاءات عليا وخبرات واسعة ومتنوعة لزيادة فاعلية هذا القسم.

دراسة (عبد الله، ٢٠٠٤) بعنوان: «إطار مقترح لمعايير المراجعة الداخلية في ظل تطور تكنولوجيا المعلومات - دراسة ميدانية»، وقد استهدفت الدراسة إبراز أثر الجوانب السلوكية على معايير الأداء في المراجعة الداخلية، كما هدفت إلى إبراز استخدام الحاسب الآلي على معايير الأداء في المراجعة الداخلية، وأخيراً وضع إطار مقترح لمعايير الأداء مقبولة التطبيق على المراجعة الداخلية، وقدم الباحث مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة مراعاة التأثيرات والاعتبارات السلوكية التي لها تأثير على الأداء وخاصة على معايير التأهيل العلمي والمهني للمراجع الداخلي، وضرورة استخدام الحاسب الآلي في المراجعة الداخلية بالنسبة للعمليات التي تسجل وتشغل باستخدام الحاسوب وتقتصر على العمليات المالية والمحاسبية التي تؤثر على معايير الأداء، خاصة معايير الاستقلال والحياد والتأهيل العلمي والمهني، وضرورة وضع إطار مقترح لمعايير مقبولة للأداء لقسم المراجعة الداخلية.

دراسة (مصطفى، ٢٠٠٤)، بعنوان: «حول تقويم مراجع الحسابات الخارجي لوظيفة المراجع الداخلي في جمهورية مصر العربية - دراسة تطبيقية»، حيث هدفت هذه الدراسة إلى قياس الأهمية النسبية للعوامل التي يستخدمها المراجع الخارجي في تقويمه لوظيفة المراجعة الداخلية، واعتمد الباحث في هذه الدراسة على إرشاد التدقيق (١٠) الصادر عن المعهد المصري للمحاسبين والمراجعين المتعلق باستخدام عمل المراجع الداخلي في تحديده لمتغيرات الدراسة، واشتملت الدراسة على خمسة متغيرات ثم من خلالها صيغت فرضيات الدراسة وهي: الوضع التنظيمي، ونطاق الوظيفة، والمقدرة المهنية، والعناية المهنية، وعمل المراجع السابق. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة صمّم الباحث استبانة تمت الإجابة عليها من خلال المقابلات الشخصية مع المراجعين في أكبر منشآت المحاسبة والمراجعة في جمهورية مصر العربية، وتضمنت هذه الاستبانة (٤٨) حالة مختلفة للعوامل المؤثرة في تقويم مراجع الحسابات الخارجي لوظيفة المراجع الداخلي. وقد خلصت الدراسة إلى أن أكثر العوامل أهمية من وجهة نظر مراجعي الحسابات القانونيين هي: المقدرة المهنية، يليها في الأهمية عمل المراجع السابق، ثم يأتي الوضع التنظيمي، وجاء نطاق الوظيفة في المرتبة الأخيرة بانسبة للأهمية النسبية.

دراسة (حسن، ٢٠٠٩)، بعنوان: «التقرير عن الرقابة الداخلية للجهات الخارجية - إطار مقترح»، وقد استهدفت الدراسة تحديد مدى كفاية وفعالية هيكل الرقابة الداخلية

بالمؤسسة الاقتصادية لضمان تحقيق أهدافها من وجهة نظر الإدارة والأطراف الخارجية، كما استهدفت إلى وضع تقرير مستقل عن مدى فعالية الرقابة الداخلية لمواجهة مخاطر النشاط، وقد أوصت الدراسة بما يأتي:

- ضرورة قيام المراجع الخارجي بالالتزام بالإعلام المناسب عن كفاية وفعالية الأداء الرقابي بهيكل الرقابة الداخلية، وبإصدار تقرير مستقل عن الرقابة الداخلية. حيث إن هناك غموضاً يحيط بالتساؤلات عن فشل نظم الرقابة الداخلية في منع الفساد المالي الذي احتوت نتائجه القوائم المالية أو ضبطه.

- ضرورة وجود توازن في الأهمية بين نظرة المراجع الذي يهتم بفهم الرقابة الداخلية من أجل تخطيط عملية المراجعة، ونظرة الجهات الخارجية التي تهتم بالرقابة الداخلية، باعتبار أن الرقابة الداخلية تمثل البناء الخلفي الذي يدعم مصداقية القوائم المالية.

دراسة (كمال، ٢٠٠٩) بعنوان: "العلاقة بين المراجع الداخلي والخارجي - دراسة تحليلية"، حيث بينت الدراسة أن الحاجة إلى أعمال المراجعة الخارجية قد نشأت مع تطور المجتمعات وتوسع الشركات وانفصال الملكية عن الإدارة، وتطور القوانين والنظم الضريبية حيث لجأ أصحاب رؤوس الأموال إلى أشخاص محايدين لينوبو عنهم في مجال الرقابة على أعمال الإدارة ومراجعة الأعمال بهدف التحقق من عدالة تمثيل البيانات المالية للمراكز المالية ونتائج الأعمال، وتقديم تقرير فني محايد عن كل ذلك، وتأكدت هذه الحاجة عند ظهور الشركات المساهمة العامة. كما بينت الدراسة أن الإدارة قد اهتمت بالمراجعة الداخلية، وذلك بتعيين موظفين للقيام بعمل المراجعة الداخلية من داخل المنشأة حيث تساعد الإدارة في الرقابة على الأمور المالية والإدارية، إلا أن وجود المراجع الداخلي المستمر داخل المنشأة وتفرغه الكامل للمراجعة، فإنه يتمكن من مراجعة التفاصيل التي يراها مناسبة. كما يقوم المراجع الداخلي بمراقبة تطبيق نظام الرقابة الداخلية وتقويمه ومدى قوة أو ضعف هذا النظام. كما أن المراجع الخارجي يراعي عند وضع خطة المراجعة إلى أي مدى يقوم المراجع الداخلي بمراقبة تطبيق نظام الرقابة الداخلية، والاطلاع على برنامج وخطة عمل المراجع الداخلي، ونطاق عمله وتوقيته، والاطلاع على عمل المراجع الداخلي والاستفادة منها.

دراسة (صبحي، ٢٠١٠) بعنوان: "التعاقد الخارجي للقيام بالمراجعة الداخلية أحد الاتجاهات الحديثة في المراجعة - دراسة تحليلية"، وقد استهدف البحث دراسة المخاطر والاستراتيجيات للعمليات التشغيلية بالشركة، وتغيير النموذج التقليدي للمراجع الداخلي،

والذي كان ينظر إليه كحارس وقائي داخل الشركة إلى مستشار ومرشد للإدارة وللجنة المراجعة، ولكن مع زيادة عبء العمل، ونقص الأفراد المؤهلين للقيام بذلك، والرغبة في تخفيض التكاليف، والشك في استقلال المراجع الداخلي، فقد حدث تطور مهم في الواقع العملي غير من الأساسيات التي قامت عليها المراجعة الداخلية، وهو اللجوء إلى المراجع الخارجي للقيام بوظائف المراجعة الداخلية، وأهم نتائج البحث ما يأتي: أن دور المراجعة الداخلية بالشركة قد تغير نتيجة لأسباب نابعة من بيئة الأعمال الديناميكية والمخاطر التي تحيط بها، وإن الأساسيات التي قامت عليها المراجعة الداخلية لم تعد مناسبة للممارسات المهنية الحالية، ومن أهم توصيات الدراسة: ضرورة إعادة صياغة وتعديل مسؤوليات المراجع الداخلي ومعايير المراجعة الداخلية الصادرة عن معهد المراجعين الداخليين لاستكمال الإطار المهني، كما توصي الدراسة بضرورة إجراء بحوث عن مدى إمكانية تطبيق التعاقد الخارجي للمراجعة الداخلية في ظل الأوضاع الاقتصادية والإدارية المهنية الحالية.

دراسة (لبيب، ٢٠١٢،) بعنوان: ”نحو إطار متكامل لضوابط كفاءة أداء مهنة المراجعة الداخلية في مواجهة ظاهرة الفساد المالي في قطاع الأعمال- دراسة ميدانية“، وقد استهدفت الدراسة عرض أوجه القصور في عمل أداء مهنة المراجعة الداخلية وتحليلها، وتقديم إطار متكامل لضوابط الكفاءة المطلوبة لمواجهة ظاهرة الفساد المالي، وقدمت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها:

- تعتمد جهود دعم دور مهنة المراجعة الداخلية في مواجهة ظاهرة الفساد المالي على تطوير مبادئ التطبيق الأمثل لبيئة الرقابة على الشركات المساهمة، والعمل على تحقيق أكبر قدر ملائم من الاستقلالية للمراجع الداخلي، وتفعيل دور لجان المراجعة، بالإضافة إلى تطوير معايير الأداء المهني للمراجعة الداخلية.

- يشير واقع الحال العملي لمهنة المراجعة الداخلية إلى عدم توافر المنظمات المهنية في كثير من الدول والمشرقة على تنظيم شؤون تلك المهنة، وكذلك عدم اكتساب إدارة المراجعة الداخلية للموقع التنظيمي المناسب، وعدم قيام معظم المنشآت بتوفير الكفاءات المهنية المناسبة لإدارة المراجعة الداخلية.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، أهمها:

- ضرورة قيام الجمعيات المهنية المحاسبية والجهات الحكومية المشرفة على أسواق المال بعقد المؤتمرات اللازمة لتوعية المستثمرين ورجال الأعمال والمصالح، والإدارة عن سبل تطبيق مبادئ الرقابة على الشركات المساهمة.

- ضرورة تنظيم شؤون مهنة المراجعة الداخلية.
- ضرورة إلزام الشركات المساهمة كافة بتكوين لجان المراجعة.
- ضرورة قيام المنظمة المهنية للمراجعة الداخلية بإصدار دليل معايير الأداء المهني.

دراسة (جربوع، ٢٠١٢)، بعنوان: "دور المراجع الداخلي والمراجع الخارجي في قياس الكفاءة والفاعلية وتقويم الأداء في المشروعات الاقتصادية- دراسة تحليلية تطبيقية"، وهدفت هذه الدراسة إلى إبراز التحديات التي واجهت مهنة مراجعة الحسابات منذ العقدين الأخيرين من القرن العشرين الماضي بعد الإفلاسات والمشكلات العديدة التي حدثت لكبريات الشركات المساهمة العالمية في كل من الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة، وكندا، وأستراليا، مما جعل المجتمع المالي في حاجة ملحة لمراجعة الكفاءة والفاعلية في المشروعات، وتقويم الأداء للأفراد داخل الأقسام المختلفة والبحث عن المعوقات في العمليات التشغيلية واقتراح الحلول التصحيحية المناسبة.

وأشارت الدراسة إلى أن تنفيذ قرارات منظمة التجارة العالمية بحلول عام ٢٠١٢، سوف يفرض تحديات على الشركات المساهمة، فالصمود في وجه المنافسة العالمية يتطلب الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، والوصول إلى الجودة الشاملة ورضا المستهلك، وهذا لا يتأتى إلا بمراجعة الكفاءة والفاعلية وتقويم الأداء في المشروعات الاقتصادية سواء قام بهذه الخدمة المراجع الداخلي أم المراجع الخارجي، وسواء وجهت التقارير لإدارة المشروع أم للأطراف الخارجية أم لكليهما.

(ب) الدراسات الأجنبية:

دراسة (Foster (2002)، بعنوان: "مدى استخدام مدققي الحسابات الخارجيين لأعمال التدقيق الداخلي- دراسة تحليلية"، حيث هدفت الدراسة إلى تحديد النسبة المئوية للعمل المتعلق بالتدقيق الخارجي الذي يُنجز من قبل المدقق الداخلي، التي أجريت على ثلاث شركات كبرى في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث ركزت على استخدام أسلوب المقابلة الشخصية لأفراد العينة، وقد أظهرت الدراسة أن هناك العديد من مجالات التدقيق التي يقوم بها المدققون الخارجيون التي تشكل عنصراً أساسياً في إبداء الرأي، ويمكن الاعتماد على المدققين في مجالات النقدية والمخزون السلعي والذمم المدينة والدائنة.

دراسة لجنة تريديوي (Treadway Committee (2005)، بعنوان: "أهمية دور لجنة المراجعة في تحسين نزاهة القوائم المالية- دراسة ميدانية"، والتي أصدرت تقريرها

والتي يؤكد على أهمية تلك اللجنة في تحسين نزاهة القوائم المالية، كما تضمنت توصيات بشأن لجنة المراجعة وفيها: يجب على هيئة تداول الأوراق المالية إلزام الشركات المساهمة العامة بتشكيل لجان مراجعة تتكون من مديرين مستقلين، كما يجب على تلك الشركات تحديد واجبات ومسئوليات لجنة المراجعة، وأن تتوافر للجنة موارد مالية وسلطات كافية لتنفيذ مسؤولياتها، مع ضرورة إجراء الفحص السنوي للبرنامج الذي يحدد بوساطة الإدارة للتأكد من الالتزام بقواعد السلوك المهني، وفحص نظام الرقابة الداخلية بالمنشأة، مع مراعاة وجود تنسيق بين المراجعين الداخليين والمراجعين الخارجيين فيما يتعلق بعملية التقرير المالي، وفحص وتقويم الإدارة للعوامل المؤثرة على استقلال المراجعين الخارجيين.

رئاسة لجنة (Committee On The Financial Aspects Of Corpo- 2008)

rate Governance،) بعنوان: "لجنة دراسة التحكم في النواحي المالية في الشركات المساهمة العامة بالمملكة المتحدة- دراسة ميدانية"، نتيجة لتزايد حالات الغش الإداري وفشل الشركات، وظهور مشكلة التحكم في الشركات المساهمة العامة الكبرى، وقد اعترفت في تقريرها بأهمية لجان المراجعة في تأكيد نزاهة القوائم المالية، وقدمت توصياتها ومنها: إعداد لائحة مكتوبة تحدد بوضوح أهداف لجنة المراجعة وسلطاتها وواجباتها ومسئولياتها، وتشكيل لجنة المراجعة من ثلاثة أعضاء على الأقل، وأن تكون العضوية لأعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذية بالشركة المساهمة العامة، وحضور كل من المراجع الخارجي ومدير المراجعة الداخلية والمدير المالي اجتماعات لجنة المراجعة. ومن مهمات هذه اللجنة أيضاً التوصية بتعيين المراجع الخارجي وتغييره وتحديد أتعابه، وفحص القوائم المالية السنوية ونصف السنوية، ومناقشة خطة المراجعة مع المراجع الخارجي، ودراسة تقرير المراجعة، وفحص خطاب المراجع الخارجي للإدارة، وفحص برنامج المراجعة الداخلية.

التعليق على الدراسات السابقة:

تعدّ الدراسات السابقة ذات أهمية كبيرة في توضيح مدى الارتباط بين مهنة المراجعة ودور المراجع الداخلي والمراجع الخارجي في مواجهة ظاهرة الفساد المالي في الشركات المساهمة العامة، وتطرقت هذه الدراسات إلى موضوع الفساد المالي بأنه ظاهرة اقتصادية ومالية تؤدي إلى إنيهار الشركات والإنيهار الاقتصادي، وقد تكررت هذه الأحداث مرات عدة، دون أن يوضع لها حلول تمنع هذه الظاهرة أو تحدّ منها ويرى الباحث بأن الدراسات السابقة جاءت في صميم البحث حيث تحدثت جميعها عن ظاهرة الفساد المالي كأحد الأسباب المهمة لاننيهار الشركات وأن على المراجع أن يؤدي دوراً مهماً للحد من هذه

الظاهرة.

و اتفق الباحث مع الدراسات السابقة في ضرورة تفعيل دور المراجع الداخلي والخارجي ولجان المراجعة وضرورة الرقابة والتحكم في النواحي المالية في الشركات ونزاهة القوائم المالية فيها، وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة جميعها، ولكن ما يميز هذه الدراسة هو أنها تركز على الدراسة التحليلية التطبيقية لمجالات مساهمة المراجع الداخلي والمراجع الخارجي ولجان المراجعة في مواجهة ظاهرة الفساد المالي في الشركات المساهمة العامة في قطاع غزة- فلسطين.

الإطار النظري للدراسة:

تشتمل الدراسة النظرية لهذا البحث على العناصر الأساسية الآتية:

١. المراجع الداخلي:

لا بد من وجود نظام مراجعة داخلية مناسب داخل الشركة المساهمة العامة، ويقوم به عادة قسم المراجعة الداخلية. وتعدّ المراجعة الداخلية من أهم عناصر نظام الرقابة الداخلية ومكوناته وبخاصة نظام الرقابة المحاسبية، ويهدف نظام الرقابة الداخلية إلى تقويم الأنظمة المتعلقة بحماية أصول الشركة وممتلكاتها، وضبط عملياتها وتوجيهها، وإلى تحقق الإدارة من كفاءة الأداء ومطابقتها مع الأهداف المرجوة، وعمّا إذا تحققت الأهداف بأقصى درجة ممكنة من الكفاءة والفاعلية الاقتصادية والإدارية، كما يهدف قسم المراجعة الداخلية إلى إعلام الجهات الإدارية المختصة بنتائج المراجعة في الوقت المناسب وبصورة موضوعية. (Simmons، 2004)

واجبات المراجع الداخلي:

أ. يعين المراجع الداخلي من قبل إدارة الشركة، وتعدّ المراجعة الداخلية- كما سبق أن ذكرنا- جزءاً من النظام الشامل للرقابة الداخلية، ولا تعدّ جزءاً من نظام الضبط الداخلي أو النظام المحاسبي، كما أن المراجع الداخلي لا ينتمي إلى قسم المحاسبة، حيث يقوم هو بنفسه بمراجعة أعمال هذا القسم ورفع التقارير عنه، ويعتمد مدى حجم عمل المراجع الداخلي ونطاقه، حسبما تمنحه الإدارة من صلاحيات في هذا المجال. ومن الواجبات المهمة التي يجب على المراجع الداخلي أخذها بعين الاعتبار ما يأتي: (Marcella, 1995) ، (Petrvik,1997)

أ. دراسة نظام الرقابة الداخلية وتقييمه.

- ب. المساعدة في تصميم نظام الرقابة الداخلية وتطبيقه لتحقيق الأهداف المرجوة.
- ت. تقديم الاقتراحات والتوصيات لتحسين إجراءات نظام الرقابة الداخلية.
- ث. القيام بدراسات أو مهمّات محدودة تطلبها الإدارة.
- ج. القيام بإجراءات معينة يتطلبها نظام الرقابة الداخلية.
- ح. القيام بأعباء المراجعة الشاملة لتلبية إحتياجات الإدارة، ويشتمل على مراجعة الالتزام المالي والكفاءة والفاعلية في المشروع.

٢. المراجع الخارجي:

يتوجب على الشركة المساهمة العامة تعيين مراجع حسابات خارجي ليتولى مراقبة تصرفات مجلس الإدارة، خاصة فيما يتعلق بتنفيذ قانون الشركات، وعقد الشركة الأساسي، ويجب ألا تربطه علاقة عمل بها ويكون مستقلاً عن إدارتها الداخلية، وعلى مجلس الإدارة بناءً على توصية لجنة المراجعة ترشيح مراجع حسابات خارجي، ممن تتوافر فيه الكفاءة والسمعة والخبرة الكافية، وأن تكون خبرته وكفاءته وقدراته متناسبة مع حجم الشركة وطبيعتها ونشاطاتها ومن تتعامل معهم.

يجب أن يكون المراجع الخارجي مستقلاً عن الشركة، وعن أعضاء مجلس إدارتها وألا يكون مساهماً فيها أو عضواً ذا خبرة في مجلس إدارتها، كما يجب عليه حضور الجمعية العمومية للمساهمين السنوية لتلاوة تقريره المالي على المساهمين والرد على استفساراتهم حول أعمال الحسابات ونشاط الشركة.

يتوجب على مراجع الحسابات الخارجي أن يفحص القوائم المالية والدفاتر والسجلات وأنظمة الرقابة الداخلية من أجل إبداء الرأي الفني المحايد في تلك القوائم، مع الالتزام بمعايير المحاسبة والمراجعة الدولية وقواعد السلوك المهني، كما يجب أن يكون مستقلاً في الحقيقة، وفي المظهر عند تقديم خدمات المراجعة والخدمات الإدارية والاستشارية الأخرى.

كما يجب على المراجع الخارجي أن يراعي وجود قسم للمراجعة الداخلية يساعد على تحديد نطاق وتوقيت ومدى الفحص والاختبارات المنوي القيام بها في عملية المراجعة. وعلى ذلك فإن المراجع يفحص أعمال هذا القسم كجزء من فحصه وتقويته لأنظمة الرقابة الداخلية، وقد ورد في التوصية (٩) التي أصدرها المجمع الأمريكي للمحاسبين القانونيين عام (١٩٧٥)، أن على مراجع الحسابات الخارجي أن يتفهم الوظائف التي يؤديها قسم المراجعة الداخلية ويستفسر عن تأهيل العاملين به وأسلوب اختيارهم وتدريبهم والإشراف عليهم، ودرجة إستقلالهم، كما يطلع على التقارير التي يعدونها ويفحص بعض العمليات

التي قاموا بمراجعتها، فإذا اقتنع بأن هذا القسم يقوم بعمله على أكمل وجه وفقاً للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها، أمكنه الاعتماد عليه لتحديد مدى اختبارات المراجعة ونطاقها وحجمها وتوقيتها. ، ((Rittenberg and Schwieger,2003)) ، (Arens. A., et. al.,2006) ، ((Boynton & Kell,2006)) .

كما يجب على المراجع الخارجي إبلاغ إدارة الشركة بنواحي الضعف أو القصور في نظام الرقابة الداخلية من خلال تقرير أو خطاب يرفعها إليها. وهي خدمة إضافية يؤديها المراجع الخارجي لعميله، وقد أيد ذلك المجمع الأمريكي للمحاسبين القانونيين في التوصية رقم (٢٠) التي أصدرها عام (١٩٧٧) .

٣. لجنة المراجعة:

تؤدي لجنة المراجعة دوراً رئيساً في زيادة فاعلية المراجعة الداخلية في الشركات المساهمة العامة والعمل على تحسينها وتطويرها، وخاصة أن عملية المراجعة الداخلية لها تأثير كبير على جميع عمليات الشركة المالية وغير المالية. كما أن لها دوراً كبيراً في منع حدوث الغش والأخطاء الجوهرية داخل الشركة حيث إن المراجعين الداخليين هم موظفون داخل الشركة، وهم أقدر الناس على اكتشاف الأخطاء والتلاعب بسبب تواجدهم طول العام في الشركة.

لقد اهتمت العديد من المنظمات والهيئات بضرورة قيام لجنة المراجعة بمتابعة خطط المراجعة الداخلية والتأكد من الاستقلالية واختيار الجهة المناسبة للقيام بالمراجعة الداخلية، والاجتماع برئيس المراجعة الداخلية للوقوف على الأخطاء التي أكتشفت والعمل على معالجتها.

إن دور لجنة المراجعة تجاه المراجعة الداخلية يتمثل في الآتي:
(Smith Report, 2003)

أ. مراجعة أنشطة المراجعة الداخلية.

ب. تقويم مدى كفاية الموارد المخصصة للمراجعة الداخلية كي تستطيع أداء مهماتها.

ت. تعيين رئيس قسم المراجعة الداخلية.

إن دور لجنة المراجعة تجاه وظيفة المراجعة الخارجية هو القيام بترشيح المراجع الخارجي، وتقدير أتعابه، وإعداد خطاب التكاليف الصادر له، كما تختص بدراسة القوائم المالية قبل عرضها على مجلس الإدارة للموافقة عليها. (شحاتة ونصر، ٢٠٠٦) والتأكد من استقلال المراجع الخارجي وحياده، ومناقشة أي ملاحظات يبديها. (Cadbury, 1999) .

دور المراجع الداخلي والمراجع الخارجي ولجنة المراجعة في مواجهة ظاهرة الفساد المالي:-

تعدّ ظاهرة الفساد المالي بالشركات المساهمة العامة ظاهرة موجودة منذ العقدين الأخيرين من القرن العشرين الماضي والعقد الأول من القرن الحادي والعشرين الحالي (لبيب، ٢٠٠٣) وذلك نظراً لأهمية مخاطر الغش والاحتيال التي لها تأثير على هذه الشركات، ودورها في إنهيارها، وحدث خسائر كبيرة لديها وخروجها من السوق وضياع أموال المساهمين. إن وجود الرقابة الجادة تساعد المراجع الداخلي والمراجع الخارجي ولجنة المراجعة على ضبط الأداء المالي والإداري بالشركة، وبالتالي مواجهة الفساد المالي والغش والتحايل والتقليل من حالاته، وقد أشار (الصبان وآخرون، ١٩٩٦) إلى أن مراجعة أوجه التلاعب تهدف إلى الكشف عن التضليل المقصود للسجلات، وينشأ خطر الاحتيال كما هو معروف من تقاطع ثلاثة عوامل رئيسية هي:

١. وجود ضغوط يتعرض لها شخص معين قد تدفع به إلى ممارسة الاحتيال.
 ٢. وجود فرصة سانحة لحدوث الاحتيال مثل ثغرة في نظام الرقابة الداخلية.
 ٣. أن يكون لدى الشخص الذي توافرت عنده الضغوط الخاصة والفرصة السانحة قابلية شخصية للتحايل بمعنى عدم نزاهته.
- وبالتالي يقع على عاتق المدقق الداخلي والمدقق الخارجي ولجنة المراجعة، ممارسة الشك المهني للكشف عن التلاعب والاحتيال، وأن الأهمية النسبية للتلاعب والاحتيال لا تتعلق بحجم المبلغ، وإنما في الآثار النوعية أيضاً وذلك للأسباب الآتية:
١. إذا لم يُمنع حدوث التلاعب، فهناك احتمالية أن تتفشى أوجه التلاعب بسرعة كبيرة.
 ٢. إن وجود التلاعب يشير بوضوح إلى ضعف نظام الرقابة الداخلية.
 ٣. إن التلاعب يتضمن موضوعات أخرى متكاملة ومغطاة قد يصعب الوصول إليها.

الدراسة الميدانية:

منهجية الدراسة:

إضافة للمنهج الوصفي التحليلي والمنهج العلمي اللذين تناولتهما هذه الدراسة في إطارها النظري، فإن لهذه الدراسة بُعداً ميدانياً تطبيقياً يتعلق بالوقوف على مجالات مساهمة المراجع الداخلي والمراجع الخارجي ولجنة المراجعة في مواجهة ظاهرة الفساد

المالي في الشركات المساهمة العامة بقطاع غزة من دولة فلسطين (قطاع البنوك) . من خلال الاستبانة التي أعدت لهذا الغرض، كما فرّغت الاستبانة وحللت باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) ، وأجريت الاختبارات الإحصائية المناسبة والضرورية لموضوع الدراسة.

و عند تحليل فرضيات الدراسة اختيرت أعلى فقرتين حصلتا على أعلى وزن نسبي (دالة معنوية) وأقل فقرتين حصلتا على أقل وزن نسبي (دالة معنوية) أي أعلى وأقل من الوزن النسبي المحايد ٦٠٪ لكثرة فقرات محاور الاستبانة.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من (٢١) مديراً للمراجعة الداخلية في البنوك العاملة بقطاع غزة، و (٦٣) عضواً من لجنة المراجعة، و (٢١) مراجع حسابات قانونياً، ليكون مجموع مجتمع الدراسة (١٠٥) ، حيث وزعت الاستبانات عليهم، وهم يمثلون المجتمع الأصلي، أي تم استخدام أسلوب الحصر الشامل، وقد أسترجعت (٩٠) استبانة صالحة للتحليل، وهي تمثل نسبة إرجاع قدرها (٨٥,٧١٪) .

أداة الدراسة:

اعتمد الباحث على الدراسة الميدانية في جمع البيانات على أسلوب استخدام قائمة الاستبانة، وهي أكثر الأساليب الملائمة في مثل هذا النوع من البحوث.

إختبار أداة الدراسة:

لقد صُمّمت الاستبانة وأُختبرت من قبل الأساتذة في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية المتخصصين في المحاسبة وإدارة الأعمال والإحصاء والاقتصاد، وقد استجاب الباحث لإرائهم، وأجرى ما يلزم من حذف أو تعديل في ضوء مقترحاتهم بعد تسجيلها في نموذج أعد لهذا الغرض، وقد قبلت الفقرات اذا وافق عليها أكثر من ٨٠٪ من عدد الأساتذة المحكمين، وعدلت اذا وافق عليها من ٦٠٪ إلى ٨٠٪ منهم، ورفضت إذا وافق عليها أقل من ٦٠٪ من المحكمين، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية.

الجدول (١)

الايضاحات	عدد مجتمع الدراسة	عدد الردود الصالحة للتحليل	النسبة المئوية للردود
مدير المراجعة الداخلية	٢١	١٨	٨٥,٧١٪
أعضاء لجنة المراجعة	٦٣	٥٤	٨٥,٧١٪
المراجعون القانونيون	٢١	١٨	٨٥,٧١٪
المجموع الكلي	١٠٥	٩٠	٨٥,٧١٪

ولقد قسّمت الاستبانة إلى ثلاثة أجزاء كما يأتي:

- الجزء الأول: يبين العلاقة بين قيام المراجع الداخلي بتنفيذ الأعمال المنوطة به، ومواجهة ظاهرة الفساد المالي في الشركات المساهمة العامة في قطاع غزة من دولة فلسطين، ويتكون من (٢٤) فقرة.

- الجزء الثاني: يبين العلاقة بين المراجع الخارجي بتنفيذ الأعمال المنوطة به، ومواجهة ظاهرة الفساد المالي في الشركات المساهمة العامة في قطاع غزة من دولة فلسطين، ويتكون من (١٥) فقرة.

- الجزء الثالث: يبين العلاقة بين لجنة المراجعة بتنفيذ الأعمال المنوطة بها، ومواجهة ظاهرة الفساد المالي في الشركات المساهمة العامة في قطاع غزة من دولة فلسطين، ويتكون من (١٣) فقرة.

وكانت الاجابات على كل فقرة وفق مقياس ليكرات الخماسي حسب الجدول (٢)

الجدول (٢)

مقياس الاجابة على الفقرات:

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	٥	٤	٣	٢	١

صدق وثبات الاستبانة:

قنّن الباحث فقرات الاستبانة، وذلك للتأكد من صدقها وثباتها، كالاتي:

صدق فقرات الاختبار:

تم التأكد من صدق فقرات الاختبار بطريقتين:

أ. صدق فقرات الاستبانة:

عرض الاختبار على مجموعة من المحكمين تألفت من (٨) أعضاء من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التجارة والكليات المتوسطة بالجامعة الإسلامية وجامعة فلسطين وجامعة الأزهر متخصصين في إدارة الأعمال، والاقتصاد، والمحاسبة، والإحصاء، وقد استجاب الباحث لآراء السادة المحكمين، وأجرى ما يلزم من حذف أو تعديل في ضوء مقترحاتهم بعد تسجيلها في نموذج أعد لهذا الغرض، وقُبلت الفقرات إذا وافق عليها أكثر من (٦) محكمين، وعدلت إذا وافق عليها من (٤-٦) ، ورفضت إذا وافق عليها أقل

من (٤) محكمين، وبذلك خرجت الاستبانة في صورته النهائية ليتم تطبيقه على العينة الاستطلاعية.

ب. صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاختبار:

حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة على عينة الدراسة البالغ حجمها ٣٠ مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له ويبين الجدول (١) أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) أو (٠,٠١)، حيث إن قيمة مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من ٠,٠٥ أو ٠,٠١، وبذلك تعدّ فقرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

(٣) الجدول

الصدق الداخلي لفقرات الاستبانة

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
قيام المراجع الداخلي بتنفيذ الأعمال المنوطة به، ومواجهة ظاهرة الفساد المالي في الشركات المساهمة العامة (قطاع البنوك) بقطاع غزة			
٠,٠٠١	٠,٥٧٣	تمثل وظيفة المراجعة الداخلية إحدى الوظائف الأساسية في الشركات المساهمة العامة الفلسطينية (قطاع البنوك).	١
٠,٠١٧	٠,٤٣٣	تتوفر لوظيفة المراجعة الداخلية في الشركات المساهمة العامة الفلسطينية الموارد المالية والبشرية الكافية لأداء مهمّاتها المطلوبة منها.	٢
٠,٠٠٣	٠,٥٢٢	يملك المراجعين الداخليين المعرفة الكافية بمعايير المراجعة الداخلية الصادرة عن معهد المراجعين الداخليين.	٣
٠,٠٠٢	٠,٥٤٩	تقوم إدارة الشركة المساهمة العامة بعمل دورات تدريبية للمراجعين الداخليين لاطلاعهم على التطورات الحديثة في مجال المهنة.	٤
٠,٠٠٠	٠,٧٥٢	تعدّ تقارير المراجعة الداخلية من أهم الوسائل التي تعتمد عليها الإدارة العليا للشركة المساهمة العامة.	٥
٠,٠٠٠	٠,٧٧٩	تستطيع المراجعة الداخلية توفير المعلومات بشكل دقيق ومنظم للإدارة العليا لاتخاذ قراراتها ومساعدتها في فحص وتقويم وسلامة النظم والجراءات فيها.	٦
٠,٠٠٣	٠,٥٢٦	يملك قسم المراجعة الداخلية القدرة على تمييز مؤشرات الغش والتلاعب والتحرّيف في السجلات والقوائم المالية.	٧
٠,٠٠٠	٠,٧٨٤	من مهمّات المراجعة الداخلية فحص مدى الالتزام بالسياسات والأوامر الداخلية المالية والإدارية، والالتزام كذلك بالقوانين والتشريعات الفلسطينية.	٨

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
٠,٠٠٤	٠,٥١٢	المهمّات المسندة إلى المراجعة الداخلية تتطلب التحول من مراجعة مالية روتينية إلى مراجعة العمليات وسائر أنشطة الشركة.	٩
٠,٠٢٧	٠,٤٠٤	إن معايير الأداء المهني للمراجعة الداخلية تتطلب من المراجع الداخلي أن يكون لديه المهارة المهنية الملائمة، وتحديد نطاق العمل الواجب القيام به.	١٠
٠,٠٠٠	٠,٦٤٢	من مهمّات المراجعة الداخلية في الشركات المساهمة العامة الفلسطينية التحقق من مدى إنجاز الأهداف المخططة وفاعلية النتائج.	١١
٠,٠٠٠	٠,٦٩١	إدارة المراجعة الداخلية تكون دائماً قادرة على تحديد سلسلة الأنشطة التي تنفذها.	١٢
٠,٠٠٠	٠,٨١٨	تحرص إدارة المراجعة الداخلية على دراسة وتقويم النظام المحاسبي المستخدم ومدى ملاءمته لتنفيذ العمليات المالية بدقة وكفاءة في مواجهة ظاهرة الفساد المالي.	١٣
٠,٠٠٣	٠,٥٢٥	تقوم إدارة المراجعة الداخلية بتقويم المخاطر التي تواجه الشركة المساهمة العامة، وعمل التقارير الملائمة لإمداد الإدارة العليا بها، التي تساهم في إصدار القرارات الرشيدة لمواجهة ظاهرة الفساد المالي.	١٤
٠,٠٠٠	٠,٦٢٢	تقوم إدارة المراجعة الداخلية بالتأكد من مصداقية التقارير المالية عن طريق مدى كفاية وفاعلية الضوابط الرقابية المتعلقة بالنظام المحاسبي للمحافظة على الأصول والسجلات المحاسبية بالشركة المساهمة.	١٥
٠,٠٠٠	٠,٦٥٩	يمثل استقلال أعضاء المراجعة الداخلية واحداً من أهم أركان نجاح مهنة المراجعة الداخلية في سبيل قيامها بمواجهة ظاهرة الفساد المالي بالشركات المساهمة العامة.	١٦
٠,٠٠١	٠,٥٦٩	تقوم إدارة المراجعة الداخلية بالكشف والافصاح عن الانحرافات التي حدثت، واقتراح الحلول التي تؤدي إلى تصحيح الأوضاع مستقبلاً.	١٧
٠,٠٠٠	٠,٧٢٥	تستطيع إدارى المراجعة الداخلية إيصال رأيها بدون عوائق إلى لجنة المراجعة أو مجلس الإدارة حين تكتشف مخاطر تؤثر على تحقيق الأهداف.	١٨
٠,٠٠٠	٠,٨٢٢	تقوم إدارة المراجعة الداخلية باختبار المعلومات المالي والتشغيلية وتقويم مدى أهميتها وملاءمتها لاتخاذ القرارات.	١٩
٠,٠٠٠	٠,٧٨٠	إن عملية تقويم وإدارة المخاطر تعدّ عنصراً مهماً من عناصر الإدارة الاستراتيجية ورافعة مهمة للمزايا التنافسية بين الشركات.	٢٠
٠,٠٠٠	٠,٨٠٨	تقوم الإدارة العليا للشركة المساهمة بصياغة وتوصيل الأهداف الاستراتيجية إلى جميع المستويات بالشركة.	٢١
٠,٠٠٠	٠,٦٦٤	تقوم إدارة المراجعة الداخلية بترتيب المخاطر حسب درجة الخطورة وأولويات مواجهاتها.	٢٢
٠,٠٠٠	٠,٧١٦	إن إدارة المراجعة الداخلية تساهم بشكل كبير وبدور إستشاري في تقليل المخاطر، كما يساعد في تقويم المخاطر التي تتعرض لها الشركة المساهمة العامة.	٢٣
٠,٠٠٠	٠,٦٢٣	مستوى المخاطر الموجود بالشركة المساهمة العامة يعتبر مستوى مقبول ولا يعيق تحقيق أهداف الشركة.	٢٤

مجالات مساهمة المراجع الداخلي والخارجي ولجان المراجعة في مواجهة ظاهرة الفساد المالي في الشركات المساهمة العامة بقطاع غزة - دراسة تحليلية تطبيقية على الشركات المساهمة العامة بقطاع غزة - فلسطين

د. علي سليمان النعامي

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
قيام المراجع الخارجي بتنفيذ الأعمال المنوطة به، ومواجهة ظاهرة الفساد المالي في الشركات المساهمة العامة (قطاع البنوك) في قطاع غزة من دولة فلسطين			
٠,٠٠٠	٠,٨٢١	يكون للشركات المساهمة العامة مراجع حسابات خارجي مستقل لا تربطه بها علاقة عمل ويكون مستقلاً عن إدارتها الداخلية.	١
٠,٠٠٠	٠,٧٨٤	يقوم مجلس الإدارة بترشيح مراجع حسابات خارجي ممن تتوفر فيهم السمعة الطيبة والكفاءة والخبرة الكافية بناءً على توصية لجنة المراجعة أو الجمعية العمومية للمساهمين.	٢
٠,٠٠٠	٠,٨٠٤	يتم تعيين مراجع الحسابات الخارجي بقرار من الجمعية العمومية للمساهمين مع تحديد أتعابه السنوية.	٣
٠,٠٠٠	٠,٨٩٥	يقوم مراجع الحسابات الخارجي بتلاوة تقريره أمام المساهمين والرد على استفسارهم في الجمعية العمومية للمساهمين.	٤
٠,٠١٠	٠,٤٦١	يلتزم المراجع الخارجي بتطبيق معايير المحاسبة والمراجعة وقواعد السلوك المهني من حيث المضمون لا الشكل فقط.	٥
٠,٠٠٠	٠,٧٩٥	يكون المراجع الخارجي محايداً ومستقلاً في الحقيقة وفي المظهر عند تقديم خدمات المراجعة والخدمات الإدارية والاستشارية الأخرى.	٦
٠,٠٠٠	٠,٨١٥	يكون عمل المراجع الخارجي محصناً ضد تدخل مجلس الإدارة وألا يكون مصير إستمراره في عمله وتقدير أتعابه من قبل مجلس الإدارة.	٧
٠,٠٠٠	٠,٦٣١	يقدم المراجع الخارجي عند تقديم استقالته بياناً بالظروف التي واجهته والأسباب المهنية التي دعت إلى ترك العمل للمراجع الجديد.	٨
٠,٠٠٢	٠,٥٥٤	يؤيد المراجع الخارجي تطبيق حوكمة الشركات المساهمة داخل الشركة وتكون ملزمة من خلال قانون الشركات.	٩
٠,٠٠١	٠,٥٦٦	يستطيع المراجع الخارجي الاطلاع غير المشروط على الدفاتر والسجلات والمعلومات والايضاحات المتعلقة بالقوائم المالية.	١٠
٠,٠٠٩	٠,٤٦٦	يقوم المراجع الخارجي تقريراً حول مدى التزام الشركة المساهمة بتطبيق قواعد حوكمة الشركات إلى لجنة المراجعة أو الجمعية العمومية للمساهمين.	١١
٠,٠٠٠	٠,٦٨٨	يتوجب على المراجع الخارجي أن يقوم بفحص القوائم المالية والدفاتر والسجلات وأنظمة الرقابة الداخلية من أجل ابداء الرأي الفني المحايد على تلك القوائم.	١٢
٠,٠٠٤	٠,٥١٠	يجب على المراجع الخارجي أن يراعي وجود قيم للمراجعة الداخلية يساعد على تحديد نطاق وتوقيت ومدى الفحص والاختبارات المنوي القيام بها في عملية المراجعة.	١٣
٠,٠٠٠	٠,٧٢٣	على المراجع الخارجي أن يتفهم الوظائف التي يؤديها قسم المراجعة الداخلية ويستفسر عن تأهيل العاملين به واسلوب اختيارهم ودرجة استقلالهم.	١٤
٠,٠٠٠	٠,٧٣٩	يجب على المراجع الخارجي على إبلاغ إدارة الشركة بنواحي الضعف أو القصور في نظام الرقابة الداخلية بموجب تقرير أو خطاب يرفعه إليها.	١٥

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
قيام لجنة المراجعة بالأعمال المنوطة بها ومواجهة ظاهرة الفساد المالي في الشركات المساهمة العامة (قطاع البنوك) في قطاع غزة من دولة فلسطين			
٠,٠٠٠	٠,٧٦٦	تقوم لجنة المراجعة من تقويم مدى كفاية الموارد المخصصة للمراجعة الداخلية لكي تستطيع أداء مهماتها.	١
٠,٠٠٠	٠,٧٦٨	هل تقوم لجنة المراجعة بالشركات المساهمة العامة بالتوصية لتعيين رئيس قسم المراجعة الداخلية.	٢
٠,٠٠٠	٠,٦٥٦	هل تقوم لجنة المراجعة بالشركات المساهمة بدعم استقلال المراجع الداخلي.	٣
٠,٠٠٠	٠,٨٢١	هل تقوم لجنة المراجعة بالشركات المساهمة بإبداء التوجيه في تعيين المراجع الخارجي.	٤
٠,٧٤٦	٠,٠٠٠	هل تقوم لجنة المراجعة بالشركات المساهمة بتحديد أتعاب المراجع الخارجي والتأكد من استقلاله وحياده.	٥
٠,٥٦٦	٠,٠٠٣	هل تقوم المراجعة بالشركات المساهمة بمناقشة أي ملاحظات يبديها المراجع الخارجي.	٦
٠,٧٣٦	٠,٠٠٠	هل تقوم لجنة المراجعة بالشركات المساهمة من مراجعة خطاب المراجع الخارجي الموجه إلى إدارة الشركة.	٧
٠,٠٠٠	٠,٦٠٥	هل أن عمل لجنة المراجعة يؤدي إلى تحسين نزاهة القوائم المالية بالشركات المساهمة العامة.	٨
٠,٠٠٢	٠,٥٤٨	يجب على الشركات المساهمة العامة تحديد واجبات ومسؤوليات لجنة المراجعة.	٩
٠,٠٠٠	٠,٧٠٣	تلعب لجنة المراجعة دوراً مهماً ورئيساً في زيادة كفاءة المراجعة الداخلية في الشركات المساهمة العامة.	١٠
٠,٠٠٠	٠,٧١٢	من مهمات لجنة المراجعة في الشركات المساهمة العامة أن تقوم بدورها في منع حدوث الغش والتلاعب.	١١
٠,٠٠٠	٠,٦٦٦	تقوم لجنة المراجعة بالاجتماع مع رئيس المراجعة الداخلية للوقوف على الأخطاء التي تم اكتشافها والعمل على معالجتها.	١٢
٠,٠٠٠	٠,٦٨١	هل تقوم لجنة المراجعة بالشركات المساهمة العامة بدراسة القوائم المالية قبل عرضها على الإدارة للموافقة عليها.	١٣

ت. صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة:

الجدول (٢) يبين معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة ٠,٠٥، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من ٠,٠٥، وقيمة ٢ المحسوبة أكبر من قيمة ٢ الجدولية التي تساوي ٠,٣٦١

الجدول (٤)

معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة

المجال	محتوى المجال	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأول	قيام المراجع الداخلي بتنفيذ الأعمال المنوطة به، ومواجهة ظاهرة الفساد المالي في الشركات المساهمة العامة (قطاع البنوك) بقطاع غزة	٠,٧٤٥	٠,٠٠٠
الثاني	قيام المراجع الخارجي بتنفيذ الأعمال المنوطة به، ومواجهة ظاهرة الفساد المالي في الشركات المساهمة العامة (قطاع البنوك) في قطاع غزة من دولة فلسطين	٠,٧٠٩	٠,٠٠٠
الثالث	قيام لجنة المراجعة بالأعمال المنوطة بها ومواجهة ظاهرة الفساد المالي في الشركات المساهمة العامة (قطاع البنوك) في قطاع غزة من دولة فلسطين	٠,٨٣٠	٠,٠٠٠

ثبات فقرات الاستبانة Reliability:

أُجريت خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين هما: طريقة التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

١. طريقة التجزئة النصفية Split- Half Coefficient: تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة، ومعدل الأسئلة زوجية الرتبة لكل بعد، وقد سُحِّت معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spear- man- Brown Coefficient) حسب المعادلة الآتية:

$$\text{معامل الثبات} = \frac{2r}{r+1}$$

حيث r معامل الارتباط وقد بين جدول رقم (٣) يبين أن هناك معامل ثبات كبيراً نسبياً لفقرات الاستبانة.

٢. طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha:

استخدمت طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات، وقد بين الجدول (٣) أن معاملات الثبات مرتفعة، مما يطمئن الباحث من استخدام أداة الدراسة.

الجدول (٥)

معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية وألفا كرونباخ)

معامل ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية			عدد الفقرات	محتوى المحور	المحور
	مستوى المعنوية	معامل الارتباط المصحح	معامل الارتباط			
٠,٨٧٢٥	٠,٠٠٠	٠,٨٤٠٢	٠,٧٢٤٥	٢٤	قيام المراجع الداخلي بتنفيذ الأعمال المنوطة به، ومواجهة ظاهرة الفساد المالي في الشركات المساهمة العامة (قطاع البنوك) بقطاع غزة	الأول
٠,٨٩٦٨		٠,٨٦٥٣	٠,٧٦٢٥	١٥	قيام المراجع الخارجي بتنفيذ الأعمال المنوطة به، ومواجهة ظاهرة الفساد المالي في الشركات المساهمة العامة (قطاع البنوك) في قطاع غزة من دولة فلسطين	الثاني
٠,٩٣٠٩	٠,٠٠٠	٠,٨٩١٢	٠,٨٠٣٨	١٣	قيام لجنة المراجعة بالأعمال المنوطة بها ومواجهة ظاهرة الفساد المالي في الشركات المساهمة العامة (قطاع البنوك) في قطاع غزة من دولة فلسطين	الثالث
٠,٨٦٢٥	٠,٠٠٠	٠,٨٣٢١	٠,٧١٢٥	٥٢	جميع المحاور	

المعالجات الإحصائية:

لقد فرغ الباحث الاستبانة وحلّها من خلال برنامج SPSS الإحصائي، وأستخذت الاختبارات الإحصائية الآتية:

- النسب المئوية والتكرارات.
- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات واختبار الفرضيات.
- معادلة سبيرمان براون للثبات.
- اختبار sample K- S- 1 لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أو لا.
- اختبار t لمتوسط عينة واحدة One sample T test.
- اختبار التوزيع الطبيعي (sample K- S- 1) :
- أستخدم اختبار sample K- S- 1 لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أو لا ويستخدم في حالة أن يكون حجم العينة أكبر من ٥٠ مفردة، وهو اختبار ضروري في

حالة اختبار الفرضيات، لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. ويوضح الجدول (٤) نتائج الاختبار حيث إن قيمة مستوى الدلالة لكل قسم أكبر من ٠,٠٥ ($\text{sig.} > ٠,٠٥$)، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

الجدول (٦)

اختبار التوزيع الطبيعي (١- sample K- S)

المرور الفرعي	عنوان المحور الفرعي	عدد الفقرات	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة
الأول	قيام المراجع الداخلي بتنفيذ الأعمال المنوطة به، ومواجهة ظاهرة الفساد المالي في الشركات المساهمة العامة (قطاع البنوك) بقطاع غزة	٢٤	٠,٦١١	٠,٨٤٩
الثاني	قيام المراجع الخارجي بتنفيذ الأعمال المنوطة به، ومواجهة ظاهرة الفساد المالي في الشركات المساهمة العامة (قطاع البنوك) في قطاع غزة من دولة فلسطين	١٥	٠,٧١٦	٠,٦٨٥
الثالث	قيام لجنة المراجعة بالأعمال المنوطة بها ومواجهة ظاهرة الفساد المالي في الشركات المساهمة العامة (قطاع البنوك) في قطاع غزة من دولة فلسطين	١٣	٠,٧٤٠	٠,٦٤٤
	جميع المحاور	٤٥	٠,٦٤٨	٠,٧٩٥

تحليل فقرات الدراسة

أستخدم اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T test) لتحليل فقرات الاستبانة، وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية، التي تساوي ١,٩٩ (أو مستوى الدلالة أقل من ٠,٠٥ والوزن النسبي أكبر من ٦٠٪)، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أصغر من قيمة t الجدولية، التي تساوي -١,٩٩ (أو مستوى الدلالة أقل من ٠,٠٥ والوزن النسبي أقل من ٦٠٪)، وتكون آراء العينة في الفقرة محايدة إذا كان مستوى الدلالة لها أكبر من ٠,٠٥

◀ الفرضية الأولى: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين قيام المراجع الداخلي بتنفيذ الأعمال المنوطة به، وبين مواجهة ظاهرة الفساد المالي في الشركات المساهمة العامة (قطاع البنوك) بقطاع غزة.

أستخدم اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في الجدول (٥)، والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الأول ((قيام المراجع الداخلي بتنفيذ الأعمال المنوطة به، ومواجهة ظاهرة الفساد المالي في الشركات المساهمة العامة (قطاع البنوك) بقطاع

غزة))، وقد تبين أن أعلى فقرتين حصلتا على أعلى وزن نسبي هما كما يأتي:

- « من مهمّات المراجعة الداخلية فحص مدى الالتزام بالسياسات والأوامر الداخلية المالية والإدارية، والالتزام كذلك بالقوانين والتشريعات الفلسطينية.» وقد بلغ الوزن النسبي لها «٨٨,٨٩٪»

- «تستطيع إدارة المراجعة الداخلية إيصال رأيها بدون معوقات إلى لجنة المراجعة أو مجلس الإدارة حين تكتشف مخاطر تؤثر على تحقيق الأهداف.» وقد بلغ الوزن النسبي لها «٨٨,٧١٪»

كما يتبين أن أقل فقرتين حصلتا على أقل وزن نسبي هما كما يأتي:

- « مستوى المخاطر الموجود بالشركة المساهمة العامة يعدّ مستوى مقبولاً ولا يعوق تحقيق أهداف الشركة ” وقد بلغ الوزن النسبي لها ” ٨١,١١٪“

- “ يمتلك قسم المراجعة الداخلية القدرة على تمييز مؤشرات الغش والتلاعب والتحرير في السجلات والقوائم المالية.” وقد بلغ الوزن النسبي لها “ ٨٠,٠٠٪“

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول ((قيام المراجع الداخلي بتنفيذ الأعمال المنوطة به، ومواجهة ظاهرة الفساد المالي في الشركات المساهمة العامة (قطاع البنوك) بقطاع غزة)) تساوي ٤,٣٩، والوزن النسبي يساوي ٨٧,٧٨٪ وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد ” ٦٠٪“ وقيمة t المحسوبة تساوي ١٤,٧١٢ وهي أكبر من قيمة t الجدولية التي تساوي ١,٩٩، ومستوى الدلالة تساوي ٠,٠٠٠ وهي أقل من ٠,٠٥ مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين قيام المراجع الداخلي بتنفيذ الأعمال المنوطة به، وبين مواجهة ظاهرة الفساد المالي في الشركات المساهمة العامة (قطاع البنوك) بقطاع غزة.

و اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من (صبيح، ٢٠١٠) التي بينت أن دور المراجعة الداخلية بالشركة قد تغير نتيجة لأسباب نابعة من بيئة الأعمال الديناميكية، ودراسة (جربوع، ٢٠١٢) التي بينت أن الصمود في وجه المنافسة يتطلب الاستغلال الأمثل للموارد لملمتاحة والوصول إلى الجودة الشاملة ورضا المستهلك، ودراسة (Tread way commit-tee, 2005) التي بينت أنه يجب على الشركات تحديد واجبات ومسؤوليات لجنة المراجعة، وأن تتوافر للجنة موارد مالية وسلطات كافية لتنفيذ مسؤولياتها، دراسة (بدران، ٢٠٠٤) ، التي أوضحت أن العائد المحقق من تطبيق مفاهيم المراجعة الداخلية الحديثة في بعض المؤسسات الاقتصادية يفوق تكلفة وجود قسم متخصص داخل المؤسسة للقيام بها.

(٧) الجدول

تحليل فقرات المحور الأول: (قيام المراجع الداخلي بتنفيذ الأعمال المنوطة به، ومواجهة ظاهرة الفساد المالي في الشركات المساهمة العامة (قطاع البنوك)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
١	تمثل وظيفة المراجعة الداخلية إحدى الوظائف الأساسية في الشركات المساهمة العامة الفلسطينية (قطاع البنوك).	٤,٢٢	٠,٦٣٢	٨٤,٤٤	١٨,٣٤٥	٠,٠٠٠
٢	تتوافر لوظيفة المراجعة الداخلية في الشركات المساهمة العامة الفلسطينية الموارد المالية والبشرية الكافية لآداء مهمّاتها المطلوبة منها.	٤,٠٦	٠,٧٨٤	٨١,١١	١٢,٧٧١	٠,٠٠٠
٣	يملك المراجعون الداخليون المعرفة الكافية بمعايير المراجعة الداخلية الصادرة عن معهد المراجعين الداخليين.	٤,٣٩	٠,٨٩٦	٨٧,٧٨	١٤,٧١٢	٠,٠٠٠
٤	تقوم إدارة الشركة المساهمة العامة بعمل دورات تدريبية للمراجعين الداخليين لاطلاعهم على التطورات الحديثة في مجال المهنة.	٤,٢٢	٠,٨٥٨	٨٤,٤٤	١٣,٥١٠	٠,٠٠٠
٥	تعدّ تقارير المراجعة الداخلية من أهم الوسائل التي تعتمد عليها الإدارة العليا للشركة المساهمة العامة.	٤,١١	٠,٨١٣	٨٢,٢٢	١٢,٩٥٩	٠,٠٠٠
٦	تستطيع المراجعة الداخلية توفير المعلومات بشكل دقيق ومنظم للإدارة العليا لاتخاذ قراراتها ومساعدتها في فحص وتقويم وسلامة النظم والاجراءات فيها.	٤,٢٨	٠,٨٧٤	٨٥,٥٦	١٣,٨٦٢	٠,٠٠٠
٧	يملك قسم المراجعة الداخلية القدرة على تمييز مؤشرات الغش والتلاعب والتحرّيف في السجلات والقوائم المالية.	٤,٠٠	٠,٧٥٠	٨٠,٠٠	١٢,٦٥٧	٠,٠٠٠
٨	من مهمّات المراجعة الداخلية فحص مدى الالتزام بالسياسات والأوامر الداخلية المالية والإدارية، والالتزام كذلك بالقوانين والتشريعات الفلسطينية.	٤,٤٤	٠,٩٠١	٨٨,٨٩	١٥,٢١٢	٠,٠٠٠
٩	المهمّات المسندة إلى المراجعة الداخلية تتطلب التحول من مراجعة مالية روتينية إلى مراجعة العمليات وسائر أنشطة الشركة.	٤,٢٨	٠,٨٧٤	٨٥,٥٦	١٣,٨٦٢	٠,٠٠٠
١٠	إن معايير الأداء المهني للمراجعة الداخلية تتطلب من المراجع الداخلي أن يكون لديه المهارة المهنية الملائمة، وتحديد نطاق العمل الواجب القيام به.	٤,١١	٠,٨١٣	٨٢,٢٢	١٢,٩٥٩	٠,٠٠٠
١١	من مهمّات المراجعة الداخلية في الشركات المساهمة العامة الفلسطينية التحقق من مدى إنجاز الأهداف المخططة وفاعلية النتائج.	٤,٠٦	٠,٧٨٤	٨١,١١	١٢,٧٧١	٠,٠٠٠

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
١٢	إدارة المراجعة الداخلية تكون دائماً قادرة على تحديد سلسلة الأنشطة التي تنفذها.	٤,٢٨	٠,٨٧٤	٨٥,٥٦	١٣,٨٦٢	٠,٠٠٠
١٣	تحرص إدارة المراجعة الداخلية على دراسة وتقييم النظام المحاسبي المستخدم ومدى ملاءمته لتنفيذ العمليات المالية بدقة وكفاءة في مواجهة ظاهرة الفساد المالي.	٤,٢٨	٠,٨٧٤	٨٥,٥٦	١٣,٨٦٢	٠,٠٠٠
١٤	تقوم إدارة المراجعة الداخلية بتقييم المخاطر التي تواجه الشركة المساهمة العامة، وعمل التقارير الملائمة لإمداد الإدارة العليا بها، التي تساهم في إصدار القرارات الرشيدة لمواجهة ظاهرة الفساد المالي.	٤,٢٢	٠,٨٥٨	٨٤,٤٤	١٣,٥١٠	٠,٠٠٠
١٥	تقوم إدارة المراجعة الداخلية بالتأكد من مصداقية التقارير المالية عن طريق مدى كفاية وفاعلية الضوابط الرقابية المتعلقة بالنظام المحاسبي للمحافظة على الأصول والسجلات المحاسبية بالشركة المساهمة.	٤,٣٩	٠,٨٩٦	٨٧,٧٨	١٤,٧١٢	٠,٠٠٠
١٦	يمثل استقلال أعضاء المراجعة الداخلية واحداً من أهم أركان نجاح مهنة المراجعة الداخلية في سبيل قيامها بمواجهة ظاهرة الفساد المالي بالشركات المساهمة العامة.	٤,٠٦	٠,٧٨٤	٨١,١١	١٢,٧٧١	٠,٠٠٠
١٧	تقوم إدارة المراجعة الداخلية بالكشف والإفصاح عن الانحرافات التي حدثت، واقتراح الحلول التي تؤدي إلى تصحيح الأوضاع مستقبلاً.	٤,١٧	٠,٨٣٨	٨٣,٣٣	١٣,٢٠٨	٠,٠٠٠
١٨	تستطيع إدارة المراجعة الداخلية إيصال رأيها بدون معوقات إلى لجنة المراجعة أو مجلس الإدارة حين تكتشف مخاطر تؤثر على تحقيق الأهداف.	٤,٤٤	٠,٩٠١	٨٨,٧١	١٥,٢١٢	٠,٠٠٠
١٩	تقوم إدارة المراجعة الداخلية باختبار المعلومات المالي والتشغيلية وتقييم مدى أهميتها وملاءمتها لاتخاذ القرارات.	٤,٢٢	٠,٨٥٨	٨٤,٤٤	١٣,٥١٠	٠,٠٠٠
٢٠	إن عملية تقييم وإدارة المخاطر تعدّ عنصراً مهماً من عناصر الإدارة الاستراتيجية ورافعة مهمة للمزايا التنافسية بين الشركات.	٤,١٧	٠,٨٣٨	٨٣,٣٣	١٣,٢٠٨	٠,٠٠٠
٢١	تقوم الإدارة العليا للشركة المساهمة بصياغة وتوصيل الأهداف الاستراتيجية إلى جميع المستويات بالشركة.	٤,١٧	٠,٨٣٨	٨٣,٣٣	١٣,٢٠٨	٠,٠٠٠
٢٢	تقوم إدارة المراجعة الداخلية بترتيب المخاطر حسب درجة الخطورة وأولويات مواجهاتها.	٤,١٧	٠,٦٧٢	٨٣,٣٨	١٦,٥١٢	٠,٠٠٠

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
٢٣	إن إدارة المراجعة الداخلية تساهم بشكل كبير وبدور إستشاري في تقليل المخاطر، كما يساعد في تقويم المخاطر التي تتعرض لها الشركة المساهمة العامة.	٤,٢٢	٠,٦٣٢	٨٤,٤٤	١٨,٣٤٥	٠,٠٠٠
٢٤	مستوى المخاطر الموجود بالشركة المساهمة العامة يعدّ مستوى مقبولاً ولا يعيق تحقيق أهداف الشركة.	٤,٠٦	٠,٧٨٤	٨١,١١	١٢,٧٧١	٠,٠٠٠
	جميع الفقرات	٤,٣٩	٠,٨٩٦	٨٧,٧٨	١٤,٧١٢	٠,٠٠٠

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "٠,٠٥" ودرجة حرية "٨٩" تساوي ١,٩٩

◀ **الفرضية الثانية:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين قيام المراجع الخارجي بتنفيذ الأعمال المنوطة به، وبين مواجهة ظاهرة الفساد المالي في الشركات المساهمة العامة (قطاع البنوك) في قطاع غزة من دولة فلسطين.

أستخدم اختباراً للعينات الواحدة والنتائج مبينة في الجدول (٦)، والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الثاني (قيام المراجع الخارجي بتنفيذ الأعمال المنوطة به، ومواجهة ظاهرة الفساد المالي في الشركات المساهمة العامة (قطاع البنوك) في قطاع غزة من دولة فلسطين)، ويتبين أن آراء العينة في جميع الفقرات إيجابية، وقد تبين أن أعلى فقرتين حصلتا على أعلى وزن نسبي هما كما يأتي:

- "يقوم مراجع الحسابات الخارجي بتلاوة تقريره أمام المساهمين، والرد على استفسارهم في الجمعية العمومية للمساهمين." وقد بلغ الوزن النسبي لها ٨٨,٨٩٪

- "يقدم المراجع الخارجي عند تقديم استقالته بياناً بالظروف التي واجهته، والأسباب المهنية التي دعت إلى ترك العمل للمراجع الجديد" وقد بلغ الوزن النسبي لها ٨٨,١٢٪

كما يتبين أن أقل فقرتين حصلتا على أقل وزن نسبي هما كما يأتي:

- "على المراجع الخارجي أن يتفهم الوظائف التي يؤديها قسم المراجعة الداخلية، ويستفسر عن تأهيل العاملين به وأسلوب اختيارهم ودرجة استقلالهم" وقد بلغ الوزن النسبي لها ٧٨,٨٩٪

- "يقدم المراجع الخارجي تقريراً حول مدى التزام الشركة المساهمة بتطبيق قواعد حوكمة الشركات إلى لجنة المراجعة أو الجمعية العمومية للمساهمين" وقد بلغ الوزن النسبي لها ٥٣,٣٣٪

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني: ((قيام المراجع الخارجي بتنفيذ الأعمال المنوطة به، ومواجهة ظاهرة الفساد المالي في الشركات المساهمة العامة (قطاع البنوك) في قطاع غزة من دولة فلسطين)) تساوي ٤,١٣، والوزن النسبي يساوي ٨٢,٥٢٪ وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "٦٠٪" وقيمة t المحسوبة تساوي ١٥,٤٦٨ وهي أكبر من قيمة t الجدولية، التي تساوي ١,٩٩، ومستوى الدلالة تساوي ٠,٠٠٠ وهي أقل من ٠,٠٥، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين قيام المراجع الخارجي بتنفيذ الأعمال المنوطة به، وبين مواجهة ظاهرة الفساد المالي في الشركات المساهمة العامة (قطاع البنوك) في قطاع غزة من دولة فلسطين.

و اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (رضوان، ٢٠٠٣) التي بينت ضرورة تعميم هيكل عام للمعرفة بمهنة المراجعة الداخلية وتقديره، ووضع الأسس والبرامج اللازمة لتخريج المراجع الداخلي المعتمد، ودراسة (عبد الله، ٢٠٠٤) التي أوضحت ضرورة مراعاة التأثيرات والاعتبارات السلوكية الي لها تأثير على الأداء، وخاصة على معايير التأهيل العلمي والمهني للمراجع الداخلي، ودراسة (حسين، ٢٠٠٩) التي طالبت بضرورة وجود توازن في الأهمية بين نظرة المراجع الذي يهتم بفهم الرقابة الداخلية من أجل تخطيط عملية المراجعة ونظرة الجهات الخارجية التي تهتم بالرقابة الداخلية، ودراسة (committee on the financial aspects, 2008) التي أوضحت ضرورة إعداد لائحة مكتوبة تحدد بوضوح أهداف لجنة المراجعة وسلطاتها وواجباتها ومسؤولياتها وتشكيل لجنة المراجعة من ثلاثة أعضاء على الأقل، وأن تكون العضوية لأعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذية بالشركة المساهمة العامة.

الجدول (٨)

تحليل فقرات المحور الثاني: (قيام المراجع الخارجي بتنفيذ الأعمال المنوطة به، ومواجهة ظاهرة الفساد المالي في الشركات المساهمة العامة (قطاع البنوك) في قطاع غزة من دولة فلسطين)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
١	يكون للشركات المساهمة العامة مراجع حسابات خارجي مستقل لا تربطه بها علاقة عمل ويكون مستقلاً عن إدارتها الداخلية.	٤,١١	٠,٨١٣	٨٢,٢٢	١٢,٩٥٩	٠,٠٠٠
٢	يقوم مجلس الإدارة بترشيح مراجع حسابات خارجي ممن تتوافر فيهم السمعة الطيبة والكفاءة والخبرة الكافية بناءً على توصية لجنة المراجعة أو الجمعية العمومية للمساهمين.	٤,٣٣	٠,٨٨٧	٨٦,٦٧	١٤,٢٦٣	٠,٠٠٠
٣	يتم تعيين مراجع الحسابات الخارجي بقرار من الجمعية العمومية للمساهمين مع تحديد أتعابه السنوية.	٤,١٧	٠,٨٣٨	٨٣,٣٣	١٣,٢٠٨	٠,٠٠٠

مجالات مساهمة المراجع الداخلي والخارجي ولجان المراجعة في مواجهة ظاهرة الفساد المالي في الشركات المساهمة العامة بقطاع غزة - دراسة تحليلية تطبيقية على الشركات المساهمة العامة بقطاع غزة - فلسطين

د. علي سليمان النعامي

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
٤	يقوم مراجع الحسابات الخارجي بتلاوة تقريره أمام المساهمين والرد على استفسارهم في الجمعية العمومية للمساهمين.	٤,٤٤	٠,٩٠١	٨٨,٨٩	١٥,٢١٢	٠,٠٠٠
٥	يلتزم المراجع الخارجي بتطبيق معايير المحاسبة والمراجعة وقواعد السلوك المهني من حيث المضمون لا الشكل فقط.	٤,١١	٠,٨١٣	٨٢,٢٢	١٢,٩٥٩	٠,٠٠٠
٦	يكون المراجع الخارجي محايداً ومستقلاً في الحقيقة وفي المظهر عند تقديم خدمات المراجعة والخدمات الإدارية والاستشارية الأخرى.	٤,١٧	٠,٨٣٨	٨٣,٣٣	١٣,٢٠٨	٠,٠٠٠
٧	يكون عمل المراجع الخارجي محصناً ضد تدخل مجلس الإدارة وألا يكون مصير استمراره في عمله وتقدير أتعابه من قبل مجلس الإدارة.	٤,٠٦	٠,٧٨٤	٨١,١١	١٢,٧٧١	٠,٠٠٠
٨	يقدم المراجع الخارجي عند تقديم استقالته بياناً بالظروف التي واجهته والأسباب المهنية التي دعت إلى ترك العمل للمراجع الجديد.	٤,٤٣	٠,٩٠١	٨٨,١٢	١٥,٢١٢	٠,٠٠٠
٩	يؤيد المراجع الخارجي تطبيق حوكمة الشركات المساهمة داخل الشركة وتكون ملزمة خلال قانون الشركات.	٤,٢٨	٠,٨٧٤	٨٥,٥٦	١٣,٨٦٢	٠,٠٠٠
١٠	يستطيع المراجع الخارجي الاطلاع غير المشروط على الدفاتر والسجلات والمعلومات والايضاحات المتعلقة بالقوائم المالية.	٤,٣٣	٠,٨٨٧	٨٦,٦٧	١٤,٢٦٣	٠,٠٠٠
١١	يقوم المراجع الخارجي تقريراً حول مدى التزام الشركة المساهمة بتطبيق قواعد حوكمة الشركات إلى لجنة المراجعة أو الجمعية العمومية للمساهمين.	٢,٦٧	٠,٤٧٤	٥٣,٣٣	- ٦,٦٧١	٠,٠٠٠
١٢	يتوجب على المراجع الخارجي أن يقوم بفحص القوائم المالية والدفاتر والسجلات وأنظمة الرقابة الداخلية من أجل ابداء الرأي الفني المحايد على تلك القوائم.	٤,٣٩	٠,٨٩٦	٨٧,٧٨	١٤,٧١٢	٠,٠٠٠
١٣	يجب على المراجع الخارجي أن يراعي وجود قيم للمراجعة الداخلية يساعد على تحديد نطاق وتوقيت ومدى الفحص والاختبارات المنوي القيام بها في عملية المراجعة.	٤,٣٩	٠,٨٩٦	٨٧,٧٨	١٤,٧١٢	٠,٠٠٠
١٤	على المراجع الخارجي أن يتفهم الوظائف التي يؤديها قسم المراجعة الداخلية ويستفسر عن تأهيل العاملين به واسلوب اختيارهم ودرجة استقلالهم.	٣,٩٤	٠,٧٠٩	٧٨,٨٩	١٢,٦٤٠	٠,٠٠٠

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
١٥	يجب على المراجع الخارجي على إبلاغ إدارة الشركة بنواحي الضعف أو القصور في نظام الرقابة الداخلية بموجب تقرير أو خطاب يرفعه إليها.	٤,٠٦	٠,٧٨٤	٨١,١١	١٢,٧٧١	٠,٠٠٠
	جميع الفقرات	٤,١٣	٠,٦٩١	٨٢,٥٢	١٥,٤٦٨	٠,٠٠٠

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "٠,٠٥" ودرجة حرية "١٢٣" تساوي ١,٩٩

◀ **الفرضية الثالثة:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين قيام لجنة المراجعة بالأعمال المنوطة بها ومواجهة ظاهرة الفساد المالي في الشركات المساهمة العامة (قطاع البنوك) في قطاع غزة من دولة فلسطين.

أستخدم اختبار t للعينات الواحدة والنتائج مبينة في الجدول (٧) الذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الثالث: (قيام لجنة المراجعة بالأعمال المنوطة بها ومواجهة ظاهرة الفساد المالي في الشركات المساهمة العامة (قطاع البنوك) في قطاع غزة من دولة فلسطين)، ويتبين أن آراء العينة في جميع الفقرات ايجابية، وقد تبين أن أعلى فقرتين حصلتا على أعلى النسب هما كما يأتي:

- "تؤدي لجنة المراجعة دوراً مهماً ورئيساً في زيادة كفاءة المراجعة الداخلية في الشركات المساهمة العامة." وقد بلغ الوزن النسبي لها ٩٣,٣٣٪

- "هل تقوم لجنة المراجعة بالشركات المساهمة بإبداء التوجيه في تعيين المراجع الخارجي" وقد بلغ الوزن النسبي لها ٨٨,٨٩٪

كما يتبين أن أقل فقرتين حصلتا على أقل النسب هما كما يأتي:

- "هل تقوم لجنة المراجعة بالشركات المساهمة بتحديد أتعاب المراجع الخارجي، والتأكد من استقلاله وحياده." وقد بلغ الوزن النسبي لها ٨١,١١٪

- "هل تقوم المراجعة بالشركات المساهمة بمناقشة أي ملاحظات يبديها المراجع الخارجي" وقد بلغ الوزن النسبي لها ٨١,٠٠٪

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثالث: (قيام لجنة المراجعة بالأعمال المنوطة بها ومواجهة ظاهرة الفساد المالي في الشركات المساهمة العامة (قطاع البنوك) في قطاع غزة من دولة فلسطين) تساوي ٤,٣٧، والوزن النسبي يساوي ٨٧,٤٩٪، وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد «٦٠٪» وقيمة t المحسوبة تساوي

٣٣,١٥٠ وهي أكبر من قيمة t الجدولية التي تساوي ١,٩٩، ومستوى الدلالة تساوي ٠,٠٠٠ وهي أقل من ٠,٠٥، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين قيام لجنة المراجعة بالأعمال المنوطة بها ومواجهة ظاهرة الفساد المالي في الشركات المساهمة العامة (قطاع البنوك) في قطاع غزة من دولة فلسطين.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (مصطفى، ٢٠٠٤) التي بينت أن أكثر العوامل أهمية من وجهة نظر مراجعي الحسابات القانونيين هي المقدرة المهنية، يليها في الأهمية عمل المراجع السابق، ثم يؤثر الوضع التنظيمي وجاء نطاق الوظيفة في المرتبة الأخيرة بالنسبة للأهمية النسبية، ودراسة (كمال، ٢٠٠٩) التي أظهرت أن وجود المراجع الداخلي المستمر داخل المنشأة، وتفرغه الكامل للمراجعة، فأن تمكن من مراجعة التفاصيل التي يراها مناسبة، ويقوم بمراقبة تطبيق نظام الرقابة الداخلية وتقييمه مدى قوة أو ضعف هذا النظام، ودراسة (لبيب، ٢٠١٢) التي أشارت إلى عدم اكتساب إدارة المراجعة الداخلية للموقع التنظيمي المناسب، وعدم قيام معظم المنشآت بتوفير الكفاءات المهنية المناسبة لإدارة المراجعة الداخلية ودراسة (Foster, 2002) التي أظهرت ان هناك العديد من مجالات التدقيق التي يقوم بها المدققون الخارجيون، التي تشكل عنصراً أساسياً في إبداء الرأي ويمكن الاعتماد على المدققين في مجالات النقدية والمخزون السلعي، والذمم المدينة والدائنة.

الجدول (٩)

تحليل فقرات المحور الثالث (قيام لجنة المراجعة بالأعمال المنوطة بها ومواجهة ظاهرة الفساد المالي في الشركات المساهمة العامة (قطاع البنوك) في قطاع غزة من دولة فلسطين)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
١	تقوم لجنة المراجعة مدى كفاية الموارد المخصصة للمراجعة الداخلية لكي تستطيع أداء مهماتها.	٤,٢٢	٠,٨٥٨	٨٤,٤٤	١٣,٥١٠	٠,٠٠٠
٢	هل تقوم لجنة المراجعة بالشركات المساهمة العامة بالتوصية لتعيين رئيس قسم المراجعة الداخلية.	٤,٢٢	٠,٨٥٨	٨٤,٤٤	١٣,٥١٠	٠,٠٠٠
٣	هل تقوم لجنة المراجعة بالشركات المساهمة بدعم استقلال المراجع الداخلي.	٤,١١	٠,٨١٣	٨٢,٢٢	١٢,٩٥٩	٠,٠٠٠
٤	هل تقوم لجنة المراجعة بالشركات المساهمة بإبداء التوجيه في تعيين المراجع الخارجي.	٤,٤٤	٠,٩٠١	٨٨,٨٩	١٥,٢١٢	٠,٠٠٠
٥	هل تقوم لجنة المراجعة بالشركات المساهمة بتحديد أتعاب المراجع الخارجي والتأكد من استقلاله وحياده.	٤,٠٦	٠,٧٨٤	٨١,١١	١٢,٧٧١	٠,٠٠٠

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
٦	هل تقوم المراجعة بالشركات المساهمة بمناقشة أي ملاحظات يبديها المراجع الخارجي.	٤,٠٤	٠,٧٨٤	٨١,٠٠	١٢,٧٧١	٠,٠٠٠
٧	هل تقوم لجنة المراجعة بالشركات المساهمة من مراجعة خطاب المراجع الخارجي الموجه إلى إدارة الشركة.	٤,٢٨	٠,٨٧٤	٨٥,٥٦	١٣,٨٦٢	٠,٠٠٠
٨	هل أن عمل لجنة المراجعة يؤدي إلى تحسين نزاهة القوائم المالية بالشركات المساهمة العامة.	٤,٢٢	٠,٨٥٨	٨٤,٤٤	١٣,٥١٠	٠,٠٠٠
٩	يجب على الشركات المساهمة العامة تحديد واجبات ومسئوليات لجنة المراجعة.	٤,١٧	٠,٨٣٨	٨٣,٣٣	١٣,٢٠٨	٠,٠٠٠
١٠	تؤدي لجنة المراجعة دوراً مهماً ورئيساً في زيادة كفاءة المراجعة الداخلية في الشركات المساهمة العامة.	٤,٦٧	٠,٦٧٠	٩٣,٣٣	٢٣,٥٨٥	٠,٠٠٠
١١	من مهمّات لجنة المراجعة في الشركات المساهمة العامة أن تقوم بدورها في منع حدوث الغش والتلاعب.	٤,٢٢	٠,٨٥٨	٨٤,٤٤	١٣,٥١٠	٠,٠٠٠
١٢	تقوم لجنة المراجعة بالاجتماع مع رئيس المراجعة الداخلية للوقوف على الأخطاء التي تم اكتشافها والعمل على معالجتها.	٤,٢٢	٠,٨٥٨	٨٤,٤٤	١٣,٥١٠	٠,٠٠٠
١٣	هل تقوم لجنة المراجعة بالشركات المساهمة العامة بدراسة القوائم المالية قبل عرضها على الإدارة للموافقة عليها.	٤,٢٢	٠,٨٥٨	٨٤,٤٤	١٣,٥١٠	٠,٠٠٠
	جميع الفقرات	٤,٢٤	٠,٦٩٤	٨٤,٧٩	١٦,٩٣٦	٠,٠٠٠

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "٠,٠٥" ودرجة حرية "٩٨" تساوي ١,٩٩

النتائج والتوصيات:

١. وفق تحليل البيانات التي جمعت، والفرضيات التي اختبرت، والإطار النظري للدراسة توصل الباحث إلى النتائج الآتية:
 ١. إن مهمّات المراجعة الداخلية فحص مدى الالتزام بالسياسات والأوامر المالية والإدارية، وكذلك الالتزام بالقوانين التشريعات الفلسطينية.
 ٢. تستطيع إدارة المراجعة الداخلية إيصال رأيها بدون معوق إلى لجنة المراجعة، أو مجلس الإدارة حيث تكتشف مخاطر تؤثر على تحقيق الأهداف.
 ٣. تحرص إدارة المراجعة الداخلية على دراسة النظام المحاسبي المستخدم وتقويمه، ومدى ملاءمته لتنفيذ العمليات المالية بدقة، وكفاءة في مواجهة ظاهرة الفساد المالي.

٤. تقوم إدارة المراجعة الداخلية باختيار المعلومات المالية والتشغيلية، وتقييم مدى أهميتها وملاءمتها لاتخاذ القرارات.

٥. يقوم المراجع الخارجي بتلاوة تقريره أمام المساهمين، والرد على استفساراتهم في الجمعية العمومية للمساهمين.

٦. أن وجود قسم للمراجعة الداخلية يساعد على تحديد نطاق الفحص وطبيعة وتوقيته ومداه، والاختيارات المنوي القيام بها.

٧. على المراجع الخارجي أن يتفهم الوظائف التي يؤديها قسم المراجعة الداخلية ويستفسر عن تأهيل العاملين به، وأسلوب اختيارهم ودرجة استقلالهم.

٨. تؤدي لجنة المراجعة دوراً مهماً وبارزاً في زيادة كفاءة المراجعة الداخلية في الشركات المساهمة العامة الفلسطينية.

٢. وفق النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإن الباحث يوصي بما يأتي:

١. يتوجب على إدارة المراجعة الداخلية فحص مدى الالتزام بالسياسات والأوامر المالية والإدارية، وكذلك ضرورة الالتزام بالقوانين والتشريعات الفلسطينية.

٢. ضرورة قيام المراجع الخارجي بتلاوة تقريره أمام المساهمين، والرد على استفساراتهم في الجمعية العمومية للمساهمين.

٣. ضرورة قيام لجنة المراجعة بالتوصية لتعيين المراجع الخارجي وتحديد أتعابه.

٤. ضرورة التزام الشركات المساهمة كافة بتكوين لجان المراجعة، مكونة من مجموعة من المديرين غير التنفيذيين بالشركة من بينهم اثنان على الأقل من المتخصصين في مهنة المحاسبة والمراجعة، على أن تختص تلك اللجان بشؤون تعيين مدير إدارة المراجعة الداخلية وعزله.

٥. ضرورة تنظيم شؤون مهنة المراجعة الداخلية، بإنشاء الجمعية المهنية الرسمية المسؤولة عن ذلك، مع ضرورة قيام الجمعية المهنية للمراجعة الداخلية بتنظيم آليات مزاوله تلك المهنة، مع عدم السماح لأحد بمزاوله المهنة إلا بعد حصوله على رخصة لممارسة هذه المهنة.

٦. ضرورة قيام الجمعية المهنية للمراجعة الداخلية بإصدار دليل لمعايير الأداء المهني، وكذلك إصدار معايير مهنية خاصة بالمراجعة الداخلية البيئية، ومراجعة عمليات التجارة الإلكترونية، ومراجعة نظم المعلومات الإلكترونية، وجودة الأداء المهني.

المصادر والمراجع:

أولاً- المراجع العربية:

١. الاتحاد الدولي للمحاسبين (١٩٩٨)، "الضوابط غير المالية للرقابة الداخلية"، معايير المراجعة الدولية، إصدار المجمع العربي للمحاسبين القانونيين والاتحاد الدولي للمحاسبين، عمان، الأردن.
٢. الصبان، محمد سمير وجمعة، إبراهيم اسماعيل، والسوافيري، فتحي رزق (١٩٩٦) "الرقابة والمراجعة الداخلية - مدخل نظري تطبيقي"، الدار الجامعية، الاسكندرية - جمهورية مصر العربية.
٣. النعامي، علي سليمان والأغا، عماد سليم (٢٠١٣)، "دور حوكمة الشركات في الحد من التأثير السلبي للمحاسبة الإبداعية على موثوقية البيانات المالية- دراسة تطبيقية على البنوك الفلسطينية"، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، العدد الرابع، جامعة فلسطين - غزة، ص: ٧٠ - ١١٤
٤. بدران، سناء محمد (٢٠٠٤)، "تحليل العائد والتكلفة للمراجعة الداخلية"، - دراسة تطبيقية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، جمهورية مصر العربية.
٥. جربوع، يوسف محمود (٢٠٠٩)، "إطار مقترح لضبط كفاءة أداة مهنة المراجعة الداخلية في مواجهة ظاهرة الفساد المالي في الشركات المساهمة العامة - دراسة تطبيقية"، بحوث ودراسات لتطوير مهنة مراجعة الحسابات لمواجهة التحديات المعاصرة، مكتبة الطالب الجامعي، الجامعة الإسلامية بغزة، ص ١١٧ - ١٥١.
٦. جربوع، يوسف محمود (٢٠١١)، "مجالات مساهمة المراجع الداخلي والمراجع الخارجي في تحسين القرارات المالية لمجلس الإدارة وفقاً لقواعد حوكمة الشركات والمؤسسات العاملة في قطاع غزة"، بحوث ودراسات لتطوير مهنة مراجعة الحسابات لمواجهة التحديات المعاصرة، ص ١٩٣ - ٢٢٤.
٧. جربوع، يوسف محمود (٢٠٠٣)، "أهداف المراجعة الداخلية"، أساسيات الاطار النظري في مراجعة الحسابات، مكتبة الطالب الجامعي، الجامعة الإسلامية، غزة، ص ١٠٣ - ١٠٤.

٨. جربوع، يوسف محمود (٢٠١٢)، "دور المراجع الداخلي والمراجع الخارجي في قياس الكفاءة والفاعلية وتقويم الأداء في المشروعات الاقتصادية"، مكتبة الطالب الجامعي، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
٩. حسن، فاروق أحمد (٢٠٠٩)، "التقرير عن الرقابة الداخلية للجهات الخارجية اطار مقترح"، مجلة البحوث التجارية، المجلد (١٣)، العدد (١)، كلية التجارة بسوهاج، جامعة جنوب الوادي، ص ٥١ - ٩١.
١٠. رضوان، علي رأفت (٢٠٠٣)، "معايير الأداء المهني للمراجعة الداخلية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
١١. شحاتة، السيد شحاتة، ونصر، عبد الوهاب (٢٠٠٦)، "الرقابة والمراجعة الحديثة في بيئة تكنولوجيا المعلومات وعولمة أسواق المال"، الدار الجامعية، الاسكندرية، جمهورية مصر العربية.
١٢. صبيحي، محمد حسني (٢٠١٠)، "التعاقد الخارجي للقيام بالمراجعة الداخلية أحد الاتجاهات الحديثة في المراجعة - دراسة تحليلية، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، العدد (١)، المجلد (٢٢)، جمهورية مصر العربية.
١٣. عبدالله، محمد الرملي (٢٠٠٤)، "إطار مقترح لمعايير المراجعة الداخلية في ظل تكنولوجيا المعلومات"، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، المجلد (٨)، العدد (٢).
١٤. كمال، حسام مختار (٢٠٠٩)، "العلاقة بين المدقق الداخلي والمدقق الخارجي، مجلة المحاسب القانوني العربي، العدد (١٠٩)، الربع الأول عام ١٩٩٩، عمان، الأردن، ص ٢٠ - ٢٢.
١٥. لبيب، خالد محمد (٢٠١٢)، بعنوان: "نحو إطار متكامل لضوابط كفاءة أداء مهنة المراجعة الداخلية في مواجهة ظاهرة الفساد المالي في قطاع الأعمال، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، المجلد (٤٠)، العدد (١)، جامعة الإسكندرية، ص ٧١ - ١٥٨.
١٦. يحيى، فيحاء عبد الخالق (٢٠٠٣)، "مدى مساهمة وظيفة التدقيق الداخلي في خدمة العملية الادراية"، مجلة تنمية الرافدين، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الموصل، المجلد (٢٥)، العدد (٧٣).

ثانياً المراجع الأجنبية:

1. Arens, Elder and Beasley (2006) , «Auditing and Assurance Services» Prentice Hall, USA.
2. Blue Ribbon Committee (1999) , "Report and Recommendations of the Blue Ribbon Committee on Improving the Effectiveness of Corporate Audit Committee, New York Stock Exchange, New York. NY.
3. Boynton, W. C. and Kell, W. G. (2006) , "Modern Auditing", John Wiley and sons Inc. , USA.
4. Cadbury Report (1992) , "Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance". Gee & Co. , London.
5. Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance. (Cadbury Committee) , London, Gee and Co, LTD. , 2008, p. 62- 70.
6. Defliese, "et. al", (1990) , "Designing Audit Procedures", Montgomery's Auditing", Eleventh Edition, p. 57, John Wiley & sons, New York, USA.
7. Marcella, A. J. (1995) , "Outsourcing, Downsizing and Reengineering Internal Control Implication", the Institute of Internal Auditors, Altamonte Springs, Florida, USA.
8. Petravick, S. (1997) , "Outsourcing Internal Audit is not only the Big Firms Game". The CPA Journal Online, May 1997.
9. Rittenberg, L. E, and Schweieger, B. J. (2003) ,"Auditing Concepts for a changing Environment", Thomason Learning. USA.
10. Smith Report (2003) , "Audit Committee Combined Code Guidance, Financial Report Counsel, January, FRC.
11. Simmons, M. R. (2004) , "Internal Audit Objectives".
http://www.dartmouth.edu/msimmons/internal_auditing/spiaco.htm
12. Tread way Committee (2005) ,"National Commission of Fraudulent Financial Reporting", Final Report US Government printing office, Washington. D. C. , October 2005.
13. Foster, m (2002) , “Internal Auditing and Financial Aspect”, John Wily of sons, New York, USA.

مجالات مساهمة المراجع الداخلي والخارجي ولجان المراجعة في مواجهة ظاهرة

الفساد المالي في الشركات المساهمة العامة بقطاع غزة - دراسة تحليلية

تطبيقية على الشركات المساهمة العامة بقطاع غزة - فلسطين

د. علي سليمان النعامي

الأثر الضريبي الناتج عن تبني المعايير المحاسبية الدولية - دراسة ميدانية* -

د. جاوحدو رضا**
أ. حمدي جلييلة إيمان***

* تاريخ التسليم: ٢٠١٣/٣/١٤م، تاريخ القبول: ٢٠١٣/٦/١١م.
** أستاذ محاضر/ كلية الاقتصاد/ جامعة عنابة/ الجزائر.
*** كلية الاقتصاد/ جامعة عنابة/ الجزائر.

ملخص:

ينظر للمعايير المحاسبية الدولية في كثير من الدول بالقرار البديهي الذي يتطلب دراسة مختلف الآثار المحتملة على الأنظمة التي لها علاقة بالمحاسبة، وبخاصة النظام الضريبي.

وبناءً عليه فإن كل التعديلات الحاصلة في مجال المحاسبة تستدعي الحاجة توافقها مع التشريعات والقوانين الضريبية المعمول بها حالياً من أجل تحقيق أهداف كل منهما.

الكلمات المفتاحية: المعايير المحاسبية الدولية، النظام الضريبي، الحوكمة الضريبية، التهرب الضريبي.

Abstract:

Considering international accounting standards in several countries is obviously a difficult decision which requires the study of the potential impact on various disciplines' relationship. Consequently, these changes in the accounting rules created the need to comply with the legislations and tax rules applied to achieve their goals.

Keywords ; *International Accounting Standards, Tax system, Tax governance, Tax evasion*

مقدمة:

عمدت مجموعة من الهيئات الدولية، وعلى رأسها مجلس معايير المحاسبة الدولية IASB، إلى تفعيل الممارسة المحاسبية من خلال العمل على تكييف المعايير الدولية مع السياسات المحاسبية للدول، والحث على استخدام المعايير المحاسبية الدولية كأساس لبناء المعايير الوطنية والسعي إلى القضاء على الفروق الجوهرية بين المعايير الوطنية والدولية، فضلاً عن تطوير الأطر المرجعية للمحاسبة وتفعيلها بالاعتماد على منهجية البناء التنظيمي الفعال، ومن ثمة استصدار معايير ترقى إلى حد القبول العام ليعتمد عليها في بناء معالم الممارسة المحاسبية، وفق آليات التوحيد أو التوافق المحاسبي.

تعتمد معظم دول العالم في تحديدها للربح الضريبي على نتيجة الربح المحاسبي، وبالتالي فبعض هذه الدول التي طبقت المعايير المحاسبية الدولية، وجدت بعض المشكلات في عدم توافقها مع النظام الضريبي، الذي يتميز بخصوصيات القوانين المطبقة في كل بلد، وهذا ما دفع بعض المتخصصين في هذا المجال إلى اقتراح وضع لجنة خاصة، تتكفل بوضع قوانين وقواعد ضريبية في شكل معايير موحدة تطبق عبر العالم، وإحداث ما يعرف بالحوكمة الضريبية.

قامت هذه الدول بدراسة بعض قوانينها الضريبية الحالية بهدف تقليص الفجوة بينها، وبين المعايير المحاسبية الدولية مثل: الولايات المتحدة الأمريكية، فرنسا، ألمانيا. . الخ. وهذا لتحقيق أهداف التوافق التي من بينها التقليل من التهرب الضريبي، إضافة للحوكمة الضريبية لا بد من توافر مجموعة من المتطلبات.

وعلى ضوء ما سبق ذكره يمكن طرح الإشكالية الرئيسية الآتية:

ما أثر تبني المعايير المحاسبية الدولية على النظام الضريبي؟ وما المتطلبات الأساسية لإحداث التكيف بينهما؟

تتفرع هذه الإشكالية الرئيسية إلى الإشكاليات الفرعية الآتية:

● ما أسباب نشأة الاختلاف بين المعايير المحاسبية الدولية والتشريع الضريبي؟ وما أهمية التوافق بينهما؟

● ما أثر التوافق والاختلاف بين المعايير المحاسبية الدولية والنظام الضريبي على الحوكمة الضريبية والتهرب الضريبي؟

- كيف تعاملت الجزائر والولايات المتحدة الأمريكية مع عدم توافق المعايير المحاسبية الدولية والنظام الضريبي؟
- ما متطلبات تكييف النظام الضريبي مع المعايير المحاسبية الدولية؟

فرضيات الدراسة:

- هناك كثير من العوامل والأسباب التي تؤدي إلى وجود الاختلاف بين المعايير المحاسبية الدولية والنظام الضريبي. وبالتالي زيادة الفجوة بين الربح الضريبي والربح المحاسبي
- هناك أكثر من أثر ايجابي يترتب على إحداث عملية التوافق بين المعايير المحاسبية الدولية والنظام الضريبي
- تعدد نقاط التعارض أو الاختلاف بين المعايير المحاسبية الدولية والنظام الضريبي.
- لتكييف المعايير المحاسبية الدولية والنظام الضريبي لا بد من توافر متطلبات عدة.

أهداف الدراسة:

- معرفة العوامل المؤدية لنشأة الاختلاف بين المعايير المحاسبية الدولية والنظام الضريبي وأهمية التوافق بينهما.
- تحديد أثر التوافق والاختلاف بين المعايير المحاسبية الدولية والنظام الضريبي على الحوكمة الضريبية والتهرب الضريبي.
- دراسة تجربة الجزائر والولايات المتحدة الأمريكية في عدم توافق المعايير المحاسبية الدولية والنظام الضريبي.
- معرفة أهم متطلبات تكييف النظام الضريبي مع المعايير المحاسبية الدولية.

الدراسات السابقة:

سمير مرواني:

le projet du nouveau système comptable algérien anticiper et préparer le passage

البحث في أصله مذكرة ماجستير بالمدرسة العليا للتجارة، الجزائر لسنة ٢٠٠٧ حيث تطرق فيها الباحث لدراسة المراحل التحضيرية الواجب القيام بها، من أجل تحقيق انتقال أفضل لتطبيق النظام المحاسبي المالي الجديد، والتطرق كذلك لمعوقات تطبيقه، وتعارضه مع النظام الضريبي والقانون التجاري.

بوعلام صالح: أعمال الإصلاح المحاسبي في الجزائر وآفاق تبني وتطبيق النظام المحاسبي المالي.

البحث في أصله مذكرة ماجستير بجامعة الجزائر ٣ لسنة ٢٠١٠، حيث تطرق فيها الباحث لدراسة جملة من الإصلاحات على المنظومة التشريعية (القانون التجاري) والجبائية، بالإضافة إلى الجهود المبذولة لتكييف النظام الضريبي مع التعديلات المحاسبية الجديدة.

شرقاوي عبد الظاهر شرقاوي خميس الفاز: أثر معايير المحاسبة المصرية على الضرائب المؤجلة والإفصاح عنها بالقوائم المالية في ظل تطبيق التشريع الضريبي المصري.

البحث في أصله مذكرة ماجستير بكلية التجارة، جامعة القاهرة مصر لسنة ٢٠١٠ عرض الباحث مشكلة اعتراف قانون الضرائب بالإيرادات والمصروفات في فترات محاسبية مختلفة عما تتطلبه المبادئ المحاسبية المقبولة والمتعارف عليها، عندئذ يكون الدخل الضريبي مختلف مؤقتاً عن الدخل المحاسبي قبل الضرائب، وتعرض كذلك لأثر تطبيق معايير المحاسبة المصرية على الضرائب المؤجلة، وكفاءة الإفصاح عنها بالقوائم المالية في ظل تطبيق التشريع الضريبي المصري.

Thomas Gruet , les incidences fiscales des IAS / IFRS en France

للبحث مذكرة لنيل شهادة الخبرة القانونية والضريبية (-expertise juridique et fis-cale) لسنة ٢٠٠٤ بالمعهد العالي للتجارة باريس فرنسا، تعرض لأبرز نقاط الاختلاف بين المعايير المحاسبية الدولية والنظام الضريبي الفرنسي.

خطة الدراسة:

♦ أولاً: العوامل المسببة لنشأة الاختلاف بين المعايير المحاسبية الدولية والنظام الضريبي وأهمية التوافق بينهما.

♦ ثانياً: أثر التوافق والاختلاف بين المعايير المحاسبية الدولية والنظام الضريبي على الحوكمة الضريبية والتهرب الضريبي.

♦ ثالثاً: دراسة تجربة الجزائر والولايات المتحدة الأمريكية في عدم توافق المعايير المحاسبية الدولية والنظام الضريبي.

♦ رابعاً: متطلبات تكييف النظام الضريبي مع المعايير المحاسبية الدولية.

♦ خامساً: الحلول المقترحة لتكييف المعايير المحاسبية الدولية مع النظام الضريبي مع ايجابيات وسلبيات كل حل.

♦ سادساً: الدراسة الميدانية.

أولاً- العوامل المسببة لنشأة الاختلاف بين المعايير المحاسبية الدولية والنظام الضريبي وأهمية التوافق بينهما:

١. العوامل المسببة لنشأة الاختلاف بين المعايير المحاسبية الدولية والنظام

الضريبي:

١-١ اختلاف التوقيت الخاص بإصدار كل من القوانين الضريبية والمعايير

المحاسبية

يعدُّ هذا العامل مهم نسبياً، ولا يمكن تجاهله، فقد تصدر معايير محاسبية دولية قبل صدور القانون الضريبي والعكس صحيح، وقد يكون هناك بعض المتغيرات الاقتصادية المهمة التي قد تقع في الفترة الزمنية بين صدور معايير المحاسبة وصدور القانون الضريبي وبالتالي:

فقد يُؤخذ في الاعتبار هذه المتغيرات محاسبياً دون الأخذ بها ضريبياً، أو العكس حيث يُؤخذ بها ضريبياً دون الأخذ بها محاسبياً. وفي ضوء ذلك نجد أن اختلاف التوقيت الخاص بهما قد يعمل على الأخذ ببعض المتغيرات الاقتصادية من جانب أحدهما، وعدم الأخذ بها من الجانب الآخر، مما يؤدي إلى وجود اختلاف بين المعايير المحاسبية الدولية والنظام الضريبي.

١-٢ اختلاف الأهداف الضريبية والأهداف المحاسبية:

تختلف القوانين الضريبية عن مفاهيم المعايير المحاسبية الدولية وقواعدها من حيث الأهداف، حيث توجد بعض القواعد الضريبية التي تسعى لتعظيم الإيرادات ضريبياً، كما أنها تتدخل في الحياة الاقتصادية والاجتماعية، فهي تعدُّ وسيلة للاقتصاد السياسي والاجتماعي للدولة (تحفيز الاستثمار، وتحسين الشروط الاجتماعية للعمال...) ما يجعل القواعد الضريبية تتجه نحو تحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية للدولة، ومساعدة مصلحة

الضرائب علي تحديد الوعاء الضريبي، في حين أن المعايير المحاسبية الدولية تسعى إلى تعزيز الشفافية والمصادقية في عرض القوائم المالية مع اتباع حيادية تامة، والإفصاح عن المعلومات المالية للشركة. ومما سبق نرى أن اختلاف الأهداف^(١) يؤدي في النهاية إلي إصدار القوانين الضريبية والمعايير المحاسبية الدولية في ضوء الأهداف المرجوة لكل منهما، مما يعمل على وجود التضارب بينهما، ويؤدي إلي وجود اختلاف بين النظام الضريبي والمعايير المحاسبية الدولية.

٣- ١ السياسات المحاسبية الناتجة عن ممارسات إدارة الأرباح

تعمل إدارة الأرباح دائماً على محاولة تعظيم الإيرادات، وتضخيم الربح المحاسبي، وذلك في محاولة لتحسين الوضع المالي للشركة التي تعمل بها، وفي ضوء ذلك. قد تلجأ إلى تطبيق بعض السياسات المحاسبية التي تخفض من الربح الضريبي، وبهذا ستنتهج السياسات المحاسبية المتعارضة مع ما جاء به النظام الضريبي وبالتالي سيؤدي إلى اختلاف أو ظهور فجوة بين الربحين، وهي أحد العوامل المؤدية لاختلاف المعايير المحاسبية الدولية والنظام الضريبي^(٢).

٤- ١ اختلاف توقيت الاعتراف ببعض عناصر المصروفات والإيرادات:

قد يتطلب في كثير من الأحيان الاعتراف ببعض عناصر الإيرادات محاسبياً في توقيت يختلف عن توقيت الاعتراف به ضريبياً. وكذلك على عناصر المصروفات، وبالتالي فإن اختلاف توقيت الاعتراف في هذه الحالة يؤدي إلى حدوث اختلاف بين المعايير المحاسبية الدولية والنظام الضريبي.

٥- ١ وجود الإعفاءات الضريبية:

المقصود بالإعفاءات الضريبية الاقتران الإجباري من الربح المحاسبي للمكلف بالضريبة، وهي تمثل تنازل الدولة عن بعض حقوقها في الخزنة العامة كأداة من أدوات «الحوافز الضريبية»، والتي تهدف إلي تشجيع الاستثمارات، وفي ضوء ما سبق يتضح أن الإعفاءات الضريبية تعدّ إحدى الأسباب لوجود الاختلاف بين الربح الضريبي (النظام الضريبي)، والربح المحاسبي في ظل المعايير المحاسبية الدولية.

٦- ١ صعوبة اشتراك الدول النامية ومنها الجزائر في وضع المعايير المحاسبية

الدولية:

نلاحظ أن عدم اشتراك الدول النامية في صنع المعايير المحاسبية الدولية لأنها تفتقد للبيئة المحاسبية السليمة، وهذا قد يؤدي إلى وضع معايير محاسبية لا تتلاءم مع بيئة

هذه الدول النامية (ومنها الجزائر) ، و بالتالي عدم أخذ النظام الضريبي لهذه المعايير المحاسبية الدولية، وهذا أحد العوامل المؤدية لوجود الاختلاف بين النظام الضريبي والمعايير المحاسبية الدولية (٣) .

٢. أهمية التوافق بين المعايير المحاسبية الدولية والنظام الضريبي: تظهر هذه الأهمية خاصة في:

♦ صياغة النظام الضريبي بناءً على أساس علمي سليم، وهو العمل بما جاء في معايير المحاسبية الدولية.

♦ إمكانية العمل على جذب المزيد من الاستثمارات الأجنبية في الدول النامية ومنها الجزائر.

♦ التقليل من التهرب الضريبي والنزاعات الضريبية ذلك لوجود الوضوح في نصوص القانون الضريبي.

♦ الأخذ بما تنتهجه الدول المتقدمة في جعل المعايير المحاسبية الدولية الأساس الذي يقوم عليه القانون الضريبي.

♦ التحسين المستمر للنظام الضريبي، وأداء المنظومة الضريبية ككل.

ثانياً- أثر التوافق والاختلاف بين المعايير المحاسبية الدولية والنظام الضريبي على الحوكمة الضريبية والتهرب الضريبي:

١. أثر التوافق بين المعايير المحاسبية الدولية والنظام الضريبي على الحوكمة الضريبية:

أكدت العديد من الدراسات على أن هناك علاقة وثيقة تربط بين توافق المعايير المحاسبية الدولية مع النظام الضريبي، وبين إمكانية حوكمة النظام الضريبي، حيث اتضح أنه حتى تُطبّق مبادئ الحوكمة الضريبية على أكمل وجه، فإن ذلك يتطلب الأخذ بمعايير المحاسبة الدولية ضريبياً حيث إن ذلك سوف يعمل على تدعيم مبدأ الشفافية والإفصاح، وعلى تدعيم مبدأ الموضوعية التي تعدّ من أهم مبادئ الحوكمة الضريبية والتي تتمثل في (٤) :

- مبدأ الإفصاح والشفافية: يتطلب مبدأ الإفصاح والشفافية التعرف إلى كيفية تحديد الوعاء الضريبي من قبل مصلحة الضرائب والأسس والمبادئ التي يتم بناءً عليها وضع القانون الضريبي.

التوافق بين المعايير المحاسبية الدولية والنظام الضريبي من شأنه العمل على تدعيم هذا المبدأ، والذي يعدُّ أكثر أهمية؛ لأن المكلفين سيكونون على دراية تامة بأن صياغة هذا القانون كانت بناءً على ما جاء في المعايير المحاسبية الدولية، مما يعنى زيادة وضوح المبادئ والأسس التي يقوم عليها النظام الضريبي.

- مبدأ الموضوعية: يتضمن هذا المبدأ توافر الموضوعية في أحكام النظام الضريبي من حيث درجة وضوح هذه الأحكام وعدم قابليتها للتأويل.

إن الأخذ بمعايير المحاسبية الدولية ضريبياً سيؤدى إلى القضاء على عدم وضوح أحكام النظام الضريبي، وكذلك القضاء على قابليتها للتأويل، وذلك لأن هذه الأحكام قد صيغت بناءً على أسس محاسبية واضحة.

- مبدأ تقنين حقوق المكلفين: ينص هذا المبدأ على التأكيد على حقوق المكلفين وعدم المغالاة في التقديرات بالإضافة إلى حق المكلف في الاطلاع على أسس فحص أنشطته. إن الأخذ بمعايير المحاسبية الدولية ضريبياً، سيعمل على توحيد نتائج الفحص، وبالتالي سيؤدى إلى تدعيم الأخذ بهذا المبدأ.

٢. أثر اختلاف قواعد المعايير المحاسبية الدولية والنظام الضريبي على التهرب

الضريبي:

أثبتت كثير من الدراسات أن الفصائح المالية لشركة انرون قد تمت اعتماداً على كل من التقرير الضريبي والتقرير المالي، وكذلك على الفجوة الموجودة بين الربح المحاسبي والربح الضريبي،^(٥) فقد اتضح أن هذه الشركة قامت بالتضليل في التقرير الضريبي عن طريق التضليل في الأرقام الحقيقية لبعض الإيرادات المعفاة ضريبياً وكذلك التضليل في قيمة المصروفات أو الخسائر التي يجوز خصمها في قانون الضرائب، وبالتالي تخفيض قيمة الضرائب، أو عدم دفع ضرائب نهائياً والقصد من هذا كله هو التهرب الضريبي، يتضح لنا أن هناك علاقة طردية بين الغش في التقارير المالية، وكذلك الغش في التقارير الضريبية، وهو الأمر الذي نتج عنه ازدياد الفجوة بين الربح المحاسبي والضريبي.

ولهذا فإن التوافق والتطابق بين الربح المحاسبي والضريبي من شأنه العمل على إختفاء هذه الفجوة، والتقليل من نية التهرب الضريبي، وذلك من خلال أخذ النظام الضريبي بمبادئ المعايير المحاسبية الدولية.

٣. أثر توافق المعايير المحاسبية الدولية والنظام الضريبي على الحصيلة الضريبية:

تطبيق المعايير المحاسبية الضريبية يؤدي إلى حزمة من الآثار السلبية على الحصيلة الضريبية، لكن في الأجل المتوسط والأجل الطويل سيعوّض هذا الكلام، فهناك مكاسب كثيرة سوف تتحقق منها الأثر النفسي والسلوكي الذي سوف يكون إيجابياً بشكل كبير جداً على المكلف بالضريبة ومراقبي الحسابات، نتيجة إحساسهم بضآلة الفجوة بينهم، وبين مصلحة إدارة الضرائب.

و شيء آخر هو خفض حجم التهرب الضريبي الحالي ليس فقط التوافق النفسي الذي يحدث، بل لأنه سوف يكون هناك إلزام إضافي للتشريع الضريبي لتطبيق هذه المعايير، وهذا سوف يؤدي إلى نوع من الرقابة المزدوجة، مع حدوث تنمية القدرات البشرية للعاملين في مصلحة إدارة الضرائب، وهذا شيء طبيعي جداً ما دمنا سوف نطبق المعايير المحاسبية ضريبياً، وسوف يحدث تدريب للعاملين في مصلحة الضرائب على كل هذه الجوانب، الشيء الأخير التكاليف عندما نعتمدها ضريبياً، ومنها التكاليف المتعلقة بالبحوث والتطوير، سوف تؤدي إلى زيادة قدرات الشركات على المنافسة وأرباحها تتصاعد وعائداتها الضريبية يزيد وبالتالي الحصيلة الضريبية سوف تزيد^(٦).

ثالثاً. دراسة تجربة الجزائر والولايات المتحدة الأمريكية في عدم توافق المعايير المحاسبية الدولية والنظام الضريبي:

١. تجربة الجزائر في عدم توافق المعايير المحاسبية والنظام الضريبي:
في حقيقة الأمر فإن دراسة عدم التوافق يكون من خلال متابعة أهم الصعوبات، وعدم التطابق الملحوظ بعد الإصلاحات المحاسبية التي عرفتتها الجزائر، والمتمثلة أساساً في تبني النظام المحاسبي المالي مع النظام الضريبي في الجزائر، وتكمن هذه الاختلافات أساساً في:

١- ١ الإهلاكات: النظام الضريبي المطبق حالياً في الجزائر يعتمد على طرق الإهلاك المتمثلة في الإهلاك الخطي، المتناقص والمتزايد وذلك على أساس التكلفة التاريخية. في حين أن النظام المحاسبي المالي يحتوي على مفاهيم جديدة في حساب الإهلاك، نذكر منه^(٧):

- مدة الإهلاك تحسب على أساس المدة الحقيقية لاستعمال الأصل) مدة المنافع الاقتصادية (، في حين تحسب مدة الإهلاك في النظام الضريبي على أساس العمر الإنتاجي للأصل.

- يتم حساب قسط اهتلاك الأصل مع الأخذ بعين الاعتبار القيمة المتبقية المحتملة لهذا الأصل؛ في حين لا يعترف النظام الضريبي بالقيمة المتبقية كأحد العناصر الداخلة في تحديد قسط الاهتلاك.
- يشرع في حساب الاهتلاك لأصل ما، ابتداء من بداية استهلاك المنافع الاقتصادية المستقبلية للأصل المعني، في حين يأخذ النظام الضريبي بتاريخ الحيابة.^(٨)
- ضرورة إجراء اختبار حول انخفاض قيمة الأصول^(٩)، وإثبات خسارة القيمة في حين لا يعترف النظام الضريبي بها.

١-٢ مصاريف البحث والتطوير:

حسب المعايير المحاسبية الدولية، فإن مصاريف البحث عند تحملها، تُسجل محاسبياً ضمن الأعباء، ولا يمكن أن تسجل ضمن الأصول الثابتة المعنوية، أما مصاريف التطوير التي تؤدي إلى زيادة المنافع الاقتصادية المستقبلية وتحسين أداء الأصل، ويمكن تحديد قيمتها بشكل موثوق به، فتسجل ضمن الأصول الثابتة المعنوية، ويؤثر ذلك على الوعاء الخاضع للضريبة، فمصاريف البحث تخصم من الوعاء الخاضع للضريبة، ومصاريف التطوير تؤثر على الوعاء من خلال مخصصات الاهتلاكات والخسائر في القيمة السنوية، ويمكن أن تواجه المؤسسة صعوبة في التمييز بين مصاريف الأبحاث ومصاريف التطوير، والأمرف نفسه بالنسبة لإدارة الضرائب^(١٠).

١-٣ تكاليف الاقتراض:

تسجل تكاليف الاقتراض ضمن الأعباء المالية للدورة التي ترتبط بها، إلا في حالة أن هذه التكاليف سوف تضاف إلى قيمة الأصل، إذا كانت تؤدي إلى توليد منافع اقتصادية مستقبلية للمؤسسة، ويمكن تقويمها بطريقة موثوق بها، بينما في النظام الضريبي لا تؤخذ بعين الاعتبار في تحديد تكلفة الأصل، وتعدّ مصاريف مالية تخفض من الوعاء الخاضع للضريبة.

١-٤ تحويل الحقوق والديون بالعملة الأجنبية:

في إطار الشفافية المالية والاقتصادية، فإن المعايير المحاسبية الدولية، تنص على تحميل عملية تحويل الحقوق والديون بالعملة الأجنبية في نهاية كل دورة في جانبين^(١١) أعباء: إذا كانت هناك خسارة. ونواتج: إذا كان هناك ربح.

١-٥ التغيرات في الطرق المحاسبية وتصحيح الأخطاء:

تشير المعايير المحاسبية الدولية إلى تحميل التغيرات، وتصحيح الأخطاء الناتجة

عن الدورات السابقة المعلق عليها في الملاحق (أثر تبني معيار جديد مثلاً) ضمن رؤوس الأموال الخاصة للميزانية الافتتاحية، دون تسجيل ذلك ضمن الأعباء والنواتج، وبالتالي إبعاده عن الربح المحاسبي الذي هو منطلق تحديد الربح الضريبي. وهذا الأمر سيكون له أثر واضح على مقدار الضريبة الحقيقي بالنقصان وهو ما يطرح إشكالية قبول إدارة الضرائب بهذا الخيار، مقابل التخلي عن جزء من مواردها، وإذا كانت التغيرات كلها في الطرق المحاسبية تلمس أثارها على الأموال الخاصة.

٦ - ١ التسجيل المحاسبي للقرض الإيجاري:

تركز قواعد المعايير المحاسبية الدولية عند تسجيل المؤسسة للأصل في تاريخ تحويل كل المنافع والأخطار، بينما قواعد التشريع الضريبي تركز على تحقق وتحويل الأصل^(١٢)، أي ملكية المؤسسة له، ويدخل في هذا الإطار الأصول المؤجرة، وخاصة القابلة للاهلاك منها. فبالنسبة لتسجيل الاستثمارات لدى المؤسسة، تسمح IAS بتسجيل عناصر الاستثمارات وأقساط اهتلاكها، إذا كانت المؤسسة رقابة عليها، وتحصل على المنافع الاقتصادية المستقبلية لها، وهذا ما ينطبق على الاستثمارات المحصل عليها بوساطة قرض إيجاري، أو المؤجرة من طرف المؤسسة، وهو ما يؤثر على الوعاء الخاضع للضريبة بالنقصان.

٧ - ١ إعادة تقويم الأصول بالقيمة العادلة:

إن خيار تقويم بعض الأصول والخصوم على أساس القيمة العادلة وفقاً للمعايير المحاسبية الدولية لا يتماشى مع النظام الضريبي الذي يقوم على أساس التكلفة التاريخية. والإشكالية دائماً هي كيفية التوفيق بين قواعد المعايير المحاسبية الدولية وبين متطلبات النظام الضريبي؟.

مؤونات أعمال الصيانة الكبرى: من الناحية الضريبية، يسمح بتكوين هذا النوع من المؤونات. أما محاسبياً فلا يسمح بذلك^(١٣) لأنها لا تتوافق مع تعريف الأصل. ويجب أن تعالج محاسبياً كعنصر مستقل.

٢. الجهود المبذولة لتكييف المعايير المحاسبية الدولية مع النظام الضريبي

الجزائري:

فيما يأتي سيتم عرض جانب مهم من القوانين المعدلة والجديدة، التي تهدف إلى تقليل الآثار الناجمة عن تطبيق المعايير المحاسبية الدولية والمتمثلة في:

♦ الأحكام الجبائية الجديدة المتضمنة في قانون المالية لسنة ٢٠٠٩

- استقلالية القانون المحاسبي عن القانون الجبائي:

نصت المادة السادسة، على ضرورة احترام المؤسسات للتعريف والقواعد المحاسبية المنصوص عليها شريطة أن لا تكون متعارضة مع القواعد الضريبية المطبقة والمتبعة في تحديد الوعاء الضريبي.

- المصاريف الإعدادية:

نصت المادة الثامنة على: تخصم المصاريف الأولية المسجلة في المحاسبة قبل بداية سريان النظام المحاسبي المالي (المعايير المحاسبية الدولية) ، من النتيجة الضريبية، تبعاً لمخطط الامتصاص الأصلي، وحسب أحكام المرجع المحاسبي الجديد وقواعده؛ لأن المصاريف الإعدادية التي لا تستوفي شروط التسجيل ضمن الأصول سيتم تسجيلها ضمن الأعباء^(١٤).

- مصاريف البحث والتطوير:

من الناحية الضريبية، مصاريف البحث والتطوير في المؤسسة تخفّض من النتيجة بـ ١٠ ٪ من قيمة الدخل أو الربح، دون أن تتجاوز السقف المحدد بعشرة ملايين دينار، وشريطة أن يعاد استثمار المبلغ المسموح بتخفيضه في إطار هذا البحث.

- إعادة تقويم الأصول:

ضرورة إعادة دمج ربح القيمة الناتجة عن إعادة تقويم الأصول الثابتة ضمن النتيجة الضريبية في أجل أقصاه ٥ سنوات من تاريخ دخول النظام المحاسبي المالي حيز التطبيق، المخصصات المكملة للاهتلاكات المثبتة خلال عمليات إعادة التقويم ستُدْمَج في نتيجة السنة الحالية.

- متابعة العقود الطويلة الأجل:

نصت المادة الرابعة على ما يأتي: إن الربح الخاضع للضريبة بالنسبة للعقود طويلة المدة المتعلقة بإنجاز المواد والخدمات أو مجموعة من المواد أو الخدمات، والتي تمتد تنفيذها على الأقل بمرحلتين محاسبتين أو سنوات مالية، والمقتناة بصورة حصرية تبعاً لطريقة المحاسبة بالتسبيق، المستقلة عن الطريقة المعتمدة من طرف المؤسسة في هذا المجال، وذلك بغض النظر عن العقود سواء كانت عقوداً جزافية أم عقود مسيرة.

♦ الأحكام الجبائية الجديدة المتضمنة في قانون المالية لسنة ٢٠١٠ م

لقد تضمن قانون المالية لسنة ٢٠١٠ م مجموعة من الأحكام الجبائية

الجديدة نذكر منها: (١٥)

- يمكن اعتبار العناصر ذات القيمة الضعيفة التي لا يتجاوز مبلغها خارج الرسم ٣٠٠٠٠ دج، كما لو كانت أعباء تحمل على السنة التي أستخدمت فيها، وعليه فإنها لا تسجل ضمن الأصول الثابتة.

- السلع المكتسبة مجاناً تسجل ضمن الأصول بقيمتها الحقيقية.
Leur valeur vénale

- إهلاك الأصول الثابتة يتم على أساس طريقة الاهتلاك الخطي، ومع ذلك يمكن للمكلفين بالضريبة، وفي ظل شروط معينة أن يطبقوا طريقة الاهتلاك المتناقص، أو طريقة الاهتلاك المتزايد.

- في إطار عقود إيجار التمويل، يُحسب اهتلاك الأصل المعني على أساس مدة مساوية لمدة عقد إيجار التمويل.

- المؤونات المكونة لمواجهة الأخطار المختلفة والمتعلقة بعمليات القروض طويلة ومتوسطة الأجل، لا يتم تجميعها مع الأنواع الأخرى من المؤونات.

٣. دراسة تجربة الولايات المتحدة الأمريكية في عدم توافق المعايير المحاسبية الدولية والنظام الضريبي:

بعد أن تبنت الولايات المتحدة الأمريكية المعايير المحاسبية الدولية، أقرت مصلحة الضرائب أن هناك بعض نقاط الاختلاف أو التباعد بين المعايير المحاسبية الدولية وبين النظام الضريبي، وأضافت بأنها سوف تجعل بعض المواد في القانون الضريبي مخالفة للمعايير المحاسبية الدولية، بهدف تحقيق أهداف اقتصادية، وقامت بتحديد بعض النقاط التي يمكن القيام بتعديلها، وبعضها الآخر يمكن السماح بها من الناحية الضريبية، ومن أبرز هذه النقاط نذكر ما يأتي: (١٦)

- إلغاء طريقة الوارد آخر صادر أولاً LIFO، حيث قام الرئيس أوباما في الموازنة الخاصة بالدولة لسنة ٢٠٠٩ بإلغاء هذه الطريقة، ولهذا قررت مصلحة الضرائب التخفيف من الخسائر الناتجة عن عدم الأخذ بها.

- لا يسمح النظام الضريبي بحدوث تطابق أو توافق بالنسبة لاستخدام نموذج إعادة التقويم بالقيمة العادلة (يجب الاعتراف بهذه الفروق الضريبية في قانون الضرائب الأمريكي)

- ينص النظام الضريبي على رسملة كل من نفقات البحث والتطوير لتكلفة الأصل على عدد معين من السنوات بغض النظر عن السنة التي أنفقت فيها.

- يجب أن يحدث النظام الضريبي توافقاً واتباع أساس الاستحقاق، حيث تنص المعايير المحاسبية الدولية على الاعتراف بالمصاريف والإيرادات (أي اتباع أساس الاستحقاق)، حتى وإن كانت لا تخص السنة المالية.

رابعاً متطلبات تكييف المعايير المحاسبية الدولية مع النظام الضريبي:

إن تحقيق عملية التكيف تتطلب الأخذ بالمعطيات الآتية:

1. إصدار من المعايير المحاسبية الدولية، وكذلك قانون الضرائب في آن واحد: وذلك لأنه من الممكن في أثناء صدور أحدهما قبل الآخر أن تظهر بعض الأحداث والمعالجات التي تؤخذ في الاعتبار من أحدهما دون الآخر. ففي حال حدوث أي تعديل من جانب المعايير المحاسبية الدولية، يجب أن يأخذ بها القانون الضريبي في الحال.
2. محاولة توحيد الأهداف بين المعايير المحاسبية الدولية وبين النظام الضريبي:

ويقصد بذلك توحيد الإطار الفكري أو النظري لمعايير المحاسبة الدولية والنظام الضريبي. ويتطلب هذا الأمر ضرورة التنسيق بينهما، ويجب أن يكون النظام الضريبي لملاً بجميع المبادئ والفروض والأهداف التي تبني عليها المعايير المحاسبية الدولية.^(١٧)

نذكر على سبيل المثال... من بين أهداف المعايير المحاسبية الدولية المعروفة المستثمر ومساعدته على اتخاذ قراراته فيما يتعلق بتفضيل الاستثمار في شركة معينة. بينما تنظر الضرائب إلى هذا المستثمر من زاوية واحدة وهي تشجيعه على الاستثمار في هذه الدولة، وبالتالي يجب على النظام الضريبي العمل على توحيد الرؤى والأهداف، والنظر إلى المستثمر بنظرة المعايير المحاسبية الدولية نفسها.

3. عمل دراسة تحليلية من جانب إدارة الضرائب لأهم الشركات التي سبق انهيارها، وذلك لمحاولة فهم أهم البنود التي يمكن التلاعب بها:

تقوم إدارة الضرائب في هذه الحالة بإبرام اتفاقيات تسمح لها بالحصول على نسخ القوائم والتقارير المالية الخاصة بأهم الشركات التي سبق انهيارها وكذلك الحصول على نسخ من الإقرارات الضريبية الخاصة بها، لأن ذلك من شأنه أيضاً التعرف على كيفية ووسائل التلاعب في هذه القوائم، وكذلك معرفة أهم البنود التي يمكن التلاعب بها، خاصة عندما تكون من بين هذه الشركات شركات متعددة الجنسيات والقوانين الضريبية مختلفة فإن الهدف من القيام بذلك هو اكتساب المزيد من الخبرة^(١٨).

٤. تقويم النظام الضريبي بصورة دورية للوقوف على مدى أخذه لما جاء في معايير المحاسبة الدولية:

يجب إجراء هذا التقويم لمعرفة مدى اتباع النظام الضريبي للمعايير المحاسبية الدولية، وإذا كان النظام الضريبي الحالي يأخذ بجميع ما جاء في المعايير المحاسبية الدولية، ومعرفة أي من المعالجات المحاسبية الواردة بهذه المعايير لم تتبّع، وكذلك معرفة إذا كان يتم تدريب العاملين بإدارة الضرائب، وكذلك المكلفين على كيفية فهم هذه المعايير وتطبيقها.

٥. وضع قواعد للفحص الضريبي على أساس المعايير المحاسبية الدولية:

تطبيق التشريع الضريبي لما جاء في هذه المعايير المحاسبية الدولية، يؤدي إلى دعم الثقة وزيادتها بين المكلف وبين مصلحة الضرائب لوضوح الأساس المتبع في عملية الفحص الضريبي، وكذلك إلى تخفيض معدلات النزاعات الضريبية.

خامساً. الحلول المقترحة لتكييف المعايير المحاسبية الدولية مع النظام الضريبي مع إيجابيات وسلبيات كل حل:

هناك بعض الحلول التي تصلح لوضعيات معينة، ولا تصلح لوضعيات أخرى، لأن البحث عن الحل الأمثل يبقى دائماً محل بحث وتطوير، سيتم عرض سلبيات كل حل من الحلول المقترحة وإيجابياته. من خلال الجدول الآتي:

الجدول (١)

الحلول المقترحة لتكييف المعايير المحاسبية الدولية مع النظام الضريبي مع إيجابيات وسلبيات كل حل

السلبيات	الإيجابيات	الحلول المقترحة
تزيد من إثقال كاهل المؤسسات بالالتزامات الضريبية التي تعدّ أصلاً معتبرة، ما سيؤدي إلى زيادة تكلفة إضافية للعمل للمؤسسات والتي تعدّ في أصل تكلفة لتطوير نوعية حساباتهم.	يعدّ بسيطاً، لأنه يتطلب دراسة القاعدة الضريبية نقطة الاختلاف ومحاولة تكييف محتواها مع النص المحاسبي.	تكييف القواعد الضريبية الحالية مع محتوى المعايير المحاسبية الدولية
ليست صالحة للتطبيق في جميع الحالات، لأنها قد تؤدي إلى غموض في الحسابات بالنسبة للمؤسسات، لأنها تطرح حسابات ذات بعد ضريبي. تواجه خطر الرفض من الإدارة الضريبية بسبب عدم مطابقتها الكلية للقواعد المحاسبية المتبناة. في بعض الحالات، يكون تحفظ على مصداقية الحسابات.	لا يتطلب طرح نصوص قانونية جديدة من أجل تطبيقه، فهو يطبق مباشرة دون تعديل النص الضريبي.	المحافظة على القواعد الضريبية مع تغيير المعالجة المحاسبية الخاصة بها بطريقة خاصة تسمح بتحديد أثرها على الخصائص النوعية للحسابات

السلبات	الإيجابيات	الحلول المقترحة
تؤدي إلى تكلفة عمل إضافية للمؤسسات التي تجد نفسها مجبرة على مسك محاسبتين تضطرها لتعديل برامجها المحاسبية في كل مرة يظهر تباين بين القاعدتين.	هذا الحل يطرح إمكانية تفادي إعادة المعالجة التي تكون ضرورية بسبب الاختلاف بين القاعدتين المحاسبية والضريبية.	السماح للمؤسسات بمسك محاسبية على حسب قواعد المعايير المحاسبية الدولية وأخرى على حسب القواعد الجبائية.

المصدر: براق محمد، بوسبعين تسعديت، تطبيق النظام المحاسبي المالي ومتطلبات تكييف النظام الجبائي الحالي، مداخلة في إطار الملتقى النظام المحاسبي المالي في مواجهة المعايير الدولية للمحاسبة (IAS/IFRS) والمعايير الدولية للمراجعة: (ISA) « التحدي»، يومي ١٣ - ١٤ ديسمبر ٢٠١١، جامعة سعد دحلب، البليلة، الجزائر

سادساً الدراسة الميدانية:

- مجتمع الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة الميدانية واختبار صحة فرضيات الدراسة قمنا بتحديد مجتمع الدراسة على النحو الآتي:
 - الفئة الأولى: أساتذة جامعيون ذوو اهتمام كبير بمواضيع المحاسبة من الجانب النظري.
 - الفئة الثانية: مفتشو الضرائب الذين لديهم اطلاع على التشريع الضريبي وعلاقته بالمحاسبة.
 - الفئة الثالثة: مراجعو الحسابات على اعتبار أن لهم دراية بالمشكلات التي تعترض مهنة المحاسبة.
- بلد الدراسة: الأساتذة الجامعيون، مفتشو الضرائب، مراجعو الحسابات كلهم ينحدرون من ولايات الجزائر.
- عينة الدراسة: اختيرت العينة باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، وكانت على النحو التالي:

العينة:	نوع العينة:	عدد العينة:
رقم: ١	أساتذة جامعيون ذوي اهتمام كبير بمواضيع المحاسبة من الجانب النظري.	٤٠
رقم: ٢	مفتشو الضرائب الذين لديهم اطلاع على التشريع الضريبي وعلاقته بالمحاسبة.	١٣
رقم: ٣	مراجعو الحسابات على اعتبار أن لهم دراية بالمشكلات التي تعترض مهنة المحاسبة.	٩
		٦٢

• أدوات الدراسة الميدانية: لقد استخدمت قائمة الاستمارة (الاستبانة) ، كما تم الاعتماد هنا على أسلوب المقابلات الشخصية لتفادي عدم فهم الأفراد المستجوبين لبعض المصطلحات في الاستمارة، وكذلك البريد الالكتروني لبعض أفراد عينة الدراسة.

• تحليل وحوصلة نتائج الاستمارة: من أجل حوصلة النتائج، حُسبت تكرارات الاستجابات المختلفة، وما تعلق بها من النسب المئوية، و المتوسط الحسابي (١٩) ، والانحراف المعياري (٢٠) ، وذلك باستعمال برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss15 في تحليل البيانات التي جُمعت في هذه الدراسة عن طريق الاستمارة.

كما حُدّد الاتجاه العام لعينة الدراسة عن طريق تحديد الفئة التي ينتمي إليها المتوسط الحسابي من مقياس ليكارت الخماسي (٢١) المناسب، كما هو مبين في الجدول أدناه:

الجدول (١)

مقياس ليكارت الخماسي

الرأي:	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
المستوى:	٠١	٠٢	٠٣	٠٤	٠٥
المتوسط الحسابي:	١,٧٩-١	٢,٥٩-١,٨٠	٣,٣٩-٢,٦٠	٤,١٩-٣,٤٠	٥-٤,٢٠

المصدر: عز حسن عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، ٢٠٠٨.

◀ السؤال الأول: ما أسباب نشأة الاختلاف بين المعايير المحاسبية

الدولية والنظام الضريبي؟

الجدول (٢)

نتائج الاستمارة المتعلقة بأسباب نشأة الاختلاف بين المعايير المحاسبية الدولية والنظام الضريبي.

المؤشرات الإحصائية		الأسباب
الاتجاه العام للعينة	المتوسط الحسابي	
موافق	٠,٧١٣	٤,٠٢
موافق	٠,٨٠٧	٤,٠٦

اختلاف الأهداف الضريبية والأهداف المحاسبية.

اختلاف توقيت صدور كل من قانون الضرائب والمعايير المحاسبية الدولية. (مما يؤدي إلى الأخذ ببعض الأحداث الاقتصادية محاسبياً، وعدم الأخذ بها ضريبياً).

المؤشرات الإحصائية		الأسباب
الاتجاه العام للعيينة	الانحراف المعياري	
موافق	٠,٧٤٣	٤,١٥
موافق	٠,٧١٣	٣,٩٨
موافق	٠,٨١٠	٤,٠٠
موافق	٠,٧٥	٤,٠٤

المصدر: من إعداد الباحثين استناداً على نتائج SPSS

من خلال النتائج المبينة في الجدول نلاحظ أن الاتجاه العام لعيينة الدراسة يتمركز حول الموافقة على أن جميع هذه العوامل، يمكن أن تسبب نشأة الاختلاف بين المعايير المحاسبية الدولية، وبين النظام الضريبي، وذلك بمتوسط حسابي قدره ٤,٠٤، يتمركز ضمن الفئة الرابعة لمقياس ليكارت الخماسي.

ونلاحظ من إجابات أفراد عينة الدراسة أنها كانت متقاربة من بعضها بعضاً، فاختيار السياسات المحاسبية الناتجة عن إدارة الأرباح احتل المركز الأول، وكان حسب آراء أفراد العينة السبب الرئيس الذي يؤدي إلى نشأة الاختلاف بين المعايير المحاسبية الدولية، وبين النظام الضريبي بمتوسط حسابي قدره ٤,١٥، أما اختلاف توقيت صدور كل من قانون الضرائب والمعايير المحاسبية الدولية (مما يؤدي إلى الأخذ ببعض الأحداث الاقتصادية محاسبياً وعدم الأخذ بها ضريبياً)، واختلاف الأهداف الضريبية، والأهداف المحاسبية، فقد نالت موافقة أفراد العينة بمتوسطات حسابية قدرها ٤,٠٦ و ٤,٠٢ على الترتيب. وكان السببان الأخيران في نظر المستجوبين من أفراد العينة هما: صعوبة اشتراك الدول النامية في وضع المعايير المحاسبية الدولية: مما يؤدي للشعور بالعداء اتجاهها بمتوسط حسابي قدره ٤,٠٠، ووجود الإعفاءات الضريبية بمتوسط حسابي ٣,٩٨ الذي يندرج ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت الخماسي، ما يعني موافقة أغلبية أفراد العينة.

◀ السؤال الثاني: ما أهداف التوافق بين المعايير المحاسبية الدولية والنظام الضريبي؟

كانت إجابات أفراد عينة الدراسة عن الأسئلة التي تخص الأهداف المترتبة عن تحقيق التوافق بين المعايير المحاسبية الدولية، وبين النظام الضريبي كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول (٣)

نتائج الاستمارة المتعلقة بأهداف توافق المعايير المحاسبية الدولية والنظام الضريبي.

المؤشرات الإحصائية		الأهداف	
الاتجاه العام للعينة	الانحراف المعياري		
موافق بشدة	٠,٣٨٤	٤,١٠	إمكانية جذب الاستثمارات الخارجية.
موافق	٠,٩١٤	٣,٩٤	مسايرة الدول المتقدمة في الأخذ بمتطلبات المعايير المحاسبية ضريبياً.
موافق بشدة	٠,٨٢٤	٤,٢١	التقليل من التهرب الضريبي والمنازعات الضريبية.
موافق	٠,٧٠٦	٣,٨٢	تحسين أداء المنظومة الضريبية.
موافق بشدة	٠,٣٥٢	٤,٥٠	صياغة النظام الضريبي بناءً على أساس علمي سليم وهو العمل على ما جاء في المعايير المحاسبية الدولية.
موافق بشدة	٠,٦٣٦	٤,١١	المتوسط العام لأهداف التوافق بين المعايير المحاسبية الدولية والنظام الضريبي.

المصدر: من إعداد الباحثين استناداً على نتائج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن الاتجاه العام لعينة الدراسة يتمركز حول الموافقة بشدة على الأهداف التي يمكن تحقيقها، لو حدث توافق بين المعايير المحاسبية الدولية والنظام الضريبي، فكان المتوسط الحسابي ٤,١١ والذي يندرج ضمن الفئة الخامسة لمقياس ليكارت الخماسي؛ أي موافق بشدة، بالإضافة إلى الانحراف المعياري ٠,٦٣٦، وهي عبارة عن تشتت ضعيف للإجابات، وتمركزها حول الإجابة الثانية والثالثة، ما يعني رضا غالبية أفراد العينة وموافقتهم.

ونلاحظ أن أفراد العينة وافقت بشدة حول صياغة النظام الضريبي بناءً على أساس علمي سليم، وهو العمل على ما جاء في المعايير المحاسبية الدولية بمتوسط حسابي ٤,٥٠، وكذلك التقليل من التهرب الضريبي والمنازعات الضريبية وإمكانية جذب الاستثمارات الخارجية بمتوسط حسابي ٤,٢١ و ٤,١١ على التوالي، ووافقت على: مسايرة الدول المتقدمة في الأخذ بمتطلبات المعايير المحاسبية ضريبياً، وتحسين أداء المنظومة الضريبية.

السؤال الثالث: ما أبرز نقاط الاختلاف بين المعايير المحاسبية الدولية، وبين النظام الضريبي؟

وكانت إجابات أفراد العينة كما هو مبين بالجدول الآتي:

الجدول (٤)

نتائج الاستمارة المتعلقة بأبرز نقاط الاختلاف بين المعايير المحاسبية والنظام الضريبي.

المؤشرات الإحصائية		أوجه الاختلاف:	
الاتجاه العام للعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
موافق	٠,٥٩٦	٤,١٥	تحويل الحقوق والديون بالعملة الأجنبية.
موافق بشدة	٠,٥٦٣	٤,٤٥	القيمة العادلة وإعادة تقويم الأصول.
موافق بشدة	٠,٤٧٧	٤,٢٦	التغيرات في الطرق المحاسبية، وتصحيح الأخطاء.
موافق بشدة	٠,٥٨٣	٤,٣٩	طرق حساب اهتلاك الأصول.
موافق	٠,٦٢٧	٤,٠٠	معالجة تكاليف البحث والتطوير.
موافق	٠,٨٢٧	٣,٨٥	مؤونات الصيانة الكبرى.
موافق	٠,٧٤٧	٤,٠٠	تكاليف الاقتراض.
موافق	٠,٦٧٤	٤,١٩	التسجيل المحاسبي للقرض الإيجاري.
موافق بشدة	٠,٦٣٦	٤,١٦	المتوسط العام لأوجه الاختلاف بين المعايير المحاسبية الدولية والنظام الضريبي.

المصدر: من إعداد الباحثين استنادا على نتائج SPSS

نلاحظ من الجدول أن المتوسط العام لأوجه الاختلاف بين المعايير المحاسبية الدولية، وبين النظام الضريبي

السؤال الرابع: ما متطلبات تكييف المعايير المحاسبية الدولية مع النظام الضريبي؟

وكانت إجابات أفراد عينة الدراسة عن الأسئلة التي تخص المتطلبات الضرورية لتكييف المعايير المحاسبية الدولية مع النظام الضريبي كما هو مبين بالجدول الآتي:

الجدول (٥)

نتائج الاستمارة المتعلقة بالمتطلبات الضرورية لتكييف المعايير المحاسبية الدولية مع النظام الضريبي.

المؤشرات الإحصائية		المتطلبات:
الاتجاه العام للعيينة	الانحراف المعياري	
موافق بشدة	٠,٥٨٩	٤,٣١
موافق	٠,٩٨٢	٤,٠٥
موافق بشدة	٠,٥٢٣	٤,٣٩
موافق بشدة	٠,٥٦٤	٤,٢٤
موافق	٠,٥٧٦	٤,١١
موافق بشدة	٠,٦٤٦	٤,٢٢

المصدر: من إعداد الباحثين استنادا على نتائج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن الاتجاه العام للدراسة يتمركز حول الموافقة بشدة على جميع المتطلبات لتكييف المعايير المحاسبية الدولية والنظام الضريبي بمتوسط حسابي قدره ٤,٢٢ والذي يقع ضمن الفئة الخامسة لمقياس ليكارت الخماسي، والذي يعبر عن الموافقة بشدة، بالإضافة إلى انحراف معياري ٠,٦٤٦ وهو عبارة عن تشتت ضعيف للإجابات.

و نلاحظ أن المتوسط الحسابي لإجراء دراسة تحليلية من جانب إدارة الضرائب لأهم الشركات التي سبق انهيارها، وذلك لمحاولة فهم أهم البنود التي يمكن التلاعب بها بلغ ٤,٣٩، والذي يقع ضمن الفئة الخامسة من مقياس ليكارت الخماسي والتي تعبر عن الموافقة بشدة، وكذلك بالنسبة لضرورة إصدار المعايير المحاسبية الدولية، وكذلك قانون الضرائب في آن واحد، وضرورة تقويم النظام الضريبي بصورة دورية للوقوف على مدى أخذه لما جاء في معايير المحاسبية الدولية بمتوسط حسابي على الترتيب ٤,٣١، ٤,٢٤، واللذين ينتميان ضمن الفئة الخامسة من مقياس ليكارت الخماسي؛ أي موافق بشدة، بينما وافقت أفراد العينة على ضرورة وضع قواعد للفحص الضريبي على أساس المعايير المحاسبية الدولية بمتوسط حسابي قدره ٤,١١، ووافقت كذلك على محاولة توحيد الأهداف بين المعايير المحاسبية الدولية، وبين النظام الضريبي وقدّر المتوسط الحسابي بـ ٤,٠٥.

خاتمة:

يؤدي تطبيق المعايير المحاسبية الدولية إلى تغييرات عدة في بعض القواعد المحاسبية والضريبية، وتمس هذه التغييرات بشكل مباشر عناصر تحديد الضريبة على أرباح الشركات، ويتطلب ذلك ضرورة تكييف النظام الضريبي مع المعايير المحاسبية الدولية لتحقيق أهداف عدة، وللتمكن من تطبيق الحوكمة الضريبية، والتقليل من عملية التهرب الضريبي، فطالما أن نظم تحصيل الضرائب مختلفة جدا بين الدول، وطالما أن هذه الدول لم تظهر منها علامات اتجاه توحيد أنظمة الضرائب، فليس هناك سبب قوي يدعونا إلى الاعتقاد بأن نقاط الاختلاف أو التباعد بين المعايير المحاسبية الدولية، والنظام الضريبي سوف تتلاشى تماما.

نتائج الدراسة واختبار الفرضيات:

وطبقا لما سبق يمكن ذكر جملة من النتائج كالاتي:

١. هناك العديد من العوامل المسببة لنشأة الاختلاف بين المعايير المحاسبية الدولية، وبين النظام الضريبي، ولهذا لا بد من القضاء عليها، أو العمل على تقليصها أو تفاديها على الأقل.

وبناءً على نتائج الاستمارة فقد لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في درجة التأييد حول وجود أسباب عدة تعمل على نشأة وتعميق الاختلاف بين المعايير المحاسبية الدولية، وبين النظام الضريبي. وبناءً على ما سبق نقبل الفرضية الأولى.

٢. يمكن تحقيق العديد من الأهداف لو حدث توافق بين المعايير المحاسبية الدولية، وبين النظام الضريبي، فلا بد من العمل على إحداث التوافق للتمكن من تحقيق هذه الأهداف، وللتمكن أيضا من تحقيق الحوكمة الضريبية، والتقليل من عملية التهرب الضريبي.

من خلال نتائج الاستمارة وبناءً على آراء أفراد عينة الدراسة، نلاحظ أن هناك إجماعاً على قبول الفرضية الثانية، ووجود درجة عالية من القبول على إمكانية تحقيق كثير من الأهداف عند توافق المعايير المحاسبية الدولية، والنظام الضريبي.

٣. هناك العديد من نقاط التعارض أو الاختلاف بين المعايير المحاسبية الدولية، وبين النظام الضريبي، فيجب العمل على إزالتها لتفادي المشكلات المترتبة عليها.

نلاحظ من خلال نتائج الدراسة الميدانية (الاستمارة) ، أنه لا توجد فروق جوهرية بين تأييد آراء أفراد عينة الدراسة حول وجود نقاط اختلاف عدة بين المعايير المحاسبية الدولية والنظام الضريبي، وبالتالي يمكن قبول الفرضية الثالثة.

٤. لا بد من توفير متطلبات عدة لتكييف المعايير المحاسبية الدولية مع النظام الضريبي، فلا بد من العمل على تحقيق هذه الأهداف، وضرورة الاستفادة من تجارب بعض الدول في جعل المعايير المحاسبية الدولية الأساس في سن القانون الضريبي.

أجمع أفراد عينة الدراسة على قبول الفرضية الثالثة، وضرورة توفير العديد من المتطلبات والجهود لإحداث عملية التكيف بين المعايير المحاسبية الدولية، وبين النظام الضريبي، وبين الاستفادة من فوائد التكيف والتوافق مثل التقليل من عملية التهرب والغش والضريبي.

توصيات الدراسة:

من خلال هذه الدراسة، والنتائج المتوصل إليها يمكن استخلاص التوصيات الآتية:

١. ضرورة تكييف الإطار القانوني والتشريعي مع المستجدات التي أتت بها المعايير المحاسبية الدولية.

٢. الاستفادة من تجارب الدول التي لها تجربة مثل الولايات المتحدة الأمريكية وفرنسا، فيما يتعلق بتوفير المتطلبات الضرورية لتكييف البيئة ومتطلبات تطبيق المعايير المحاسبية الدولية.

٣. اعتماد إستراتيجية تكوين طويلة المدى تسعى من خلالها إدارات الضرائب إلى ترسيخ الثقافة المحاسبية الجديدة المستندة للممارسة الدولية.

آفاق الدراسة:

يمكن مواصلة الدراسة في هذا الموضوع من جوانب عدة، يمكن أن تكون إشكاليات لدراسات مستقبلية تستحق الدراسة:

١. آثار تبني المعايير المحاسبية الدولية على الحصيلة الضريبية.

٢. مدى فعالية التدقيق الضريبي في ضوء تطبيق المعايير المحاسبية الدولية.

٣. علاقة المعايير المحاسبية الدولية بالحوكمة الضريبية ودورها في الحد من ظاهرة التهرب والغش الضريبي.

٤. متطلبات تكييف المعايير المحاسبية الدولية مع النظام الضريبي.

الهوامش:

١. Shaviro D , 2009,p7 .
٢. Desai M & Dharmapala D, 2009,p17 .
٣. Process Due 2008, p22 .
٤. الشافعي جلال، ٢٠٠٦، ص ١٥ - ١٦ .
٥. Frank M & Others , 2009. p .
٦. عبد الخالق أسامة، ٢٠٠٤، ص ٥ .
٧. Fiscalité et normes internationales IAS/ IFRS, CNCC, Séminaire des 15 & 16 décembre. Paris. 2007. P 06 .
٨. HENRICH Eric, 2006. P 11 .
٩. عطية عبد الرحمان، ٢٠٠٨، ص ١٢٦ .
١٠. عزوز علي، متناوي محمد، ٢٠١٠، ص ١٢ .
١١. DJILLALI Abdelhamid, 2005, P 21 .
١٢. شنوف شعيب، ٢٠٠٨، ص ٨٤ .
١٣. بوتين محمد، ٢٠١٠، ص ١٩٧ .
١٤. Article 08 de la loi de finances complémentaires pour 2009 .
١٥. Les nouvelles dispositions fiscales de loi de finances 2010, journal officiel .de la république Algérienne n 78 de 31/ 12/ 2009 .
١٦. Andrews N, 2008,p15 .
١٧. عبد العال حماد طارق، ٢٠٠٧، ص ١٣ .
١٨. Ayers B & Others, 2009, p15 .
١٩. يعدّ أحد مقاييس النزعة المركزية يستخدم كمؤشر لترتيب البنود حسب أهميتها من وجهة نظر المستجوبين على الاستثمار.
٢٠. يعدّ من مقاييس التشتت يستخدم لمعرفة مدى تشتت القيم عن وسطها
٢١. يعدّ مقياس ترتيبي لتحديد الأهمية النسبية للوسط الحسابي يستخدم لتحديد الاتجاه العام لعينة الدراسة.

المصادر والمراجع:

أولاً- المراجع العربية:

من الكتب:

١. بوتين محمد، المحاسبة المالية ومعايير المحاسبة الدولية، pages IAS / IFRS، blues، متيجة للطباعة، الجزائر، ٢٠١٠.
٢. شنوف شعيب، محاسبة المؤسسة طبقاً للمعايير المحاسبية الدولية (الجزء الأول)، مكتبة الشركة الجزائرية بوداود، الجزائر، طبعة ٢٠٠٨.
٣. عز حسن عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، ٢٠٠٨.
٤. عطية عبد الرحمان، المحاسبة العامة وفق النظام المحاسبي المالي، دار النشر جيطلي، برج بوغريج، الجزائر، طبعة ٢٠٠٨.

ثانياً. المجلات والملتقيات:

١. الشافعي جلال، الحوكمة الضريبية، مجلة المحاسب، جمعية المحاسبين والمراجعين المصريين، العدد ٢٦، مارس ٢٠٠٦.
٢. براق محمد، بوسيعين تسعديت، تطبيق النظام المحاسبي المالي ومتطلبات تكييف النظام الجبائي الحالي، مداخلة في إطار الملتقى النظام المحاسبي المالي في مواجهة المعايير الدولية للمحاسبة (IAS/ IFRS) والمعايير الدولية للمراجعة: (ISA) «التحدي»، يومي ١٣-١٤ ديسمبر ٢٠١١، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر.
٣. عبد الخالق أسامة، ندوة حول مدى التوافق، والاختلاف بين التشريع الضريبي المصري والمعايير المحاسبية المصرية، جامعة عين شمس، مصر، ٨ مارس ٢٠٠٤.
٤. عبد العال حماد طارق، أثر الاختلاف بين المفاهيم المحاسبية والقواعد الضريبية على تحديد وعاء الضريبة ومتطلبات الإفصاح، المؤتمر الضريبي الخامس عشر بعنوان الفحص الضريبي في ضوء معايير المحاسبة المصرية وقانون ضريبة الدخل ٩١ لسنة ٢٠٠٥، كلية التجارة جامعة عين شمس، القاهرة، ١٥ - ١٦ ديسمبر، ٢٠٠٧.
٥. عزوز على، متناوي محمد، متطلبات تكييف القواعد الجبائية مع النظام المحاسبي

المالي، الملتقى الدولي الأول حول النظام المحاسبي المالي الجديد في ظل معايير المحاسبة الدولية تجارب، تطبيقات وآفاق، ١٧-١٨ جانفي ٢٠١٠، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي بالوادي، الجزائر.

ثالثاً المراجع الأجنبية:

1. Abdelhamid DJILLALI, *Réflexions sur le projet du nouveau référentiel comptable algérien en rapport avec les normes IAS/ IFRS. Séminaire portant sur la normalisation comptable internationale, 24 septembre – 03 octobre 2005, Koléa, Alger.*
2. Andrews N, *International Financial Reporting Standards for U. S Companies: Tax Implications of an Accelerating Global Trend, The Professional Journal of Tax Executives Institute, Inc, Vol. 60, No. 5, fall 2008.*
3. Ayers B & Others, *Taxable Income as a Performance Measure: The Effects of Tax Planning and Earnings Quality, Contemporary Accounting Research, Vol. 26, No. 1, 2009.*
4. Desai M & Dharmapala D, *Earnings management, Corporate Tax Shelters, and Book- Tax alignment, Working paper, University of Harvard, January, 2009.*
5. *Due Process, Handbook for the IASB, International Accounting Standards Committee Foundation, October, 2008.*
6. Eric HENRICH, *Impacts fiscaux des nouvelles règles comptables, Lycie, Cassin, 2006.*
7. Frank M & Others , *Tax Reporting Aggressiveness and its Relation to Aggressive Financial Reporting, Accounting Review, Vol. 84, No. 2, 2009.*
8. Shaviro D , *The optimal relationship between Taxable income and Financial accounting income: Analysis and proposal, The Georgetown Law Journal , Vol. 79 , 2009.*
9. *Fiscalité et normes internationales IAS/ IFRS, CNCC, Séminaire des 15 & 16 décembre. Paris. 2007.*
10. *Article 08 de la loi de finances complémentaires pour 2009.*

قياس أثر استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء المالي في الشركات الصناعية المساهمة العامة*

د. مجدي وائل الكبيجي**
د. بهاء أبو عواد***

* تاريخ التسليم: ٢٤ / ٤ / ٢٠١٣ م، تاريخ القبول: ٢٧ / ٧ / ٢٠١٣ م.
** أستاذ المحاسبة المساعد/ قسم المحاسبة/ كلية العلوم الإدارية والاقتصادية/ فرع الخليل/ جامعة القدس المفتوحة.
*** أستاذ المالية المساعد/ قسم العلوم المالية والمحاسبة/ كلية الاقتصاد وإدارة الأعمال/ جامعة فلسطين التقنية/
طولكرم/ فلسطين.

ملخص:

جاءت هذه الدراسة لتلقي الضوء على مدى استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة، الذي وصلت إليه الشركات الصناعية المساهمة العامة في البيئة الأردنية، كما هدفت إلى البحث فيما إذا كان لاستخدام نظام إدارة الجودة الشاملة تأثير على تحسين الأداء المالي للشركة. وقد أستخدم أسلوب المسح الشامل للمجتمع الإحصائي للدراسة المتمثل بالشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية كافة، وعبر توزيع الاستبانات على الشركات التي ادعت تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، التي بلغ عددها ٢٥ شركة، وذلك للوقوف على حقيقة الوضع الفعلي لديها، أما بالنسبة للأداء المالي فقد تم الحصول على مؤشرات من بورصة عمان ومركز إيداع الأوراق المالية للفترة الممتدة من العام ٢٠٠٥ إلى العام ٢٠٠٩، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لبيان ملامح تركيبة مجتمع الدراسة وتحليلها، وقد أظهرت نتائج الدراسة أنه لا يوجد أثر لاستخدام أبعاد إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء المالي في الشركات الصناعية المساهمة العامة. كما أوصت الدراسة إدارات الشركات بضرورة تبني استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة والالتزام بأبعاده بدرجة عالية، لأن تحسين الجودة يضمن الاستغلال والاستخدام الأمثل لطاقت القوى العاملة والآلات والمواد، مما يعني خفض التكاليف، والذي سينعكس حتماً على تحسين الأداء المالي للشركة في الأجل الطويل.

الكلمات المفتاحية:

نظام إدارة الجودة الشاملة، الأداء المالي، أبعاد إدارة الجودة الشاملة.

Abstract:

This study was to shed light on the extent of the use of the Total Quality Management system that is applied by the industrial public shareholding companies in the environment of Jordan. It also aimed to examine whether the use of the Total Quality Management system has an impact on improving the financial performance of the company.

The method used was a comprehensive survey of the study population represented by all Jordanian industrial corporations by distributing questionnaires to the companies that claimed to have implemented the Total Quality management system, in order to determine the actual reality of the situation to them. The study sample was composed of 25 companies. As for the financial performance, indicators were obtained from the ASE (Amman Stock Exchange) and the SDC (Securities Depository Center) for the period (2005 to 2009) . The descriptive analytical approach was used to demonstrate and analyze the features of the study population. The results showed that there is no effect of using the dimensions of total quality management on improving financial performance in industrial public shareholding companies. The researcher recommends should practice directors of the companies should adopt the system of total quality management and should practice commitment dimensions of a high degree, quality improvement ensures benefiting and optimizing utilization of the energies of manpower, machinery and materials, which means lower costs; this will be reflected inevitably on improving the financial performance of the company in the long term.

Key words:

Total Quality Management system, financial performance, dimensions of total quality management.

مقدمة:

تمتاز بيئة إدارة الأعمال في وقتنا الحاضر بجملة من الصفات والخصائص التي من أهمها شمولية الأسواق وتوسعها، وتضمين المنتجات مزايا تنافسية، وسرعة ظهور المنتجات الجديدة وانتشارها، وقصر دورة حياة المنتج، وتنوع عروض السلع والخدمات أمام الزبون، نتيجة لذلك لم يعد السعر هو المحرك الوحيد لرغبة المستهلك وسلوكه، وعليه بدأ الاهتمام بمفهوم إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management- TQM) كأحد المفاهيم الاستراتيجية للمحاسبة الإدارية التي ساعدت على رفع روح التنافس بين الشركات والمصانع، وذلك لوعي المستهلك في اختيار السلعة أو الخدمة ذات الجودة العالية وبالسعر المناسب.

كما وجدت معظم الدراسات أن عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب أرضية معينة تعكس أبعاد إدارة الجودة الشاملة في كافة البنى التنظيمية والإدارية والاجتماعية داخل المنظمة وخارجها، بحيث توافر المناخ المناسب لإمكانية التطبيق، التي لها انعكاسات إيجابية على أداء المنظمة التي تطبقها، وذلك من خلال تحسين معدل الربحية، وانخفاض التكاليف، وتحسين العلاقات بين الموظفين، وارتفاع مستويات الرضا الوظيفي لديهم، والذي قد يؤثر على الأداء المالي للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، وبوجود المؤشرات العديدة التي تبين جدوى إدارة الجودة الشاملة ازادت أهميتها، وازدادت سرعة انتشارها. (الدعاس، ٢٠١٠)، (الفاقي، ٢٠١٠)، (العزاوي، ٢٠٠٥)، (Deming, 1996)، (Kober, et. al, 2012)، (Barker& Cagwin,2002).

ومن هنا أخذت إدارة المنظمات بشقيها السلعي والخدمي على عاتقها الإلامام برغبات المستهلك، والعمل على تأمين كل متطلباته بجودة عالية، وتعزيز ثقته بالمنتجات، والعمل على التميز في أداء وأسلوب تقديم المنتج، وتحقيق خصائص يضمن لها التفوق في السوق والاستمرارية به أطول فترة ممكنة.

مشكلة الدراسة وعناصرها:

تواجه المنظمات العالمية والمحلية العديد من التغيرات والتحديات، ومن أهمها زيادة حدة المنافسة على المستويين المحلي والعالمي وما يصاحبها من تغيير في سلوك المستهلك الذي أصبح أكثر وعياً وثقافة في استهلاكه، وذا قدرة أكبر على انتقاء المنتج أو الخدمة الأفضل بعد اعتماده الجودة كمييار أساسي، الأمر الذي دعا المنظمات التي

تسعى نحو تحقيق هدفها الرئيس في البقاء والاستمرار في عالم تسوده المنافسة إلى تغيير أساليبها الإدارية التقليدية التي لا تتناسب مع ما تواجهه هذه المنظمات من تحديات، وتبني مفاهيم إدارية حديثة تمكن المنظمات من التعامل مع التحديات التي تواجهها والتغلب عليها لتحقيق الكفاءة والفاعلية، والذي سينعكس على الأداء.

وإدارة الجودة الشاملة عبر الالتزام بأبعادها، هي إحدى الأساليب المتبعة لمواجهة هذه التحديات كونها تقوم على تطوير أداء المنظمات عبر بناء ثقافة تنظيمية تضمن التحسين المستمر للأداء، وعبر الاستغلال الأمثل لطاقت القوى العاملة والآلات والمواد، مما يعني خفض التكاليف، وبالتالي تحسين الأداء، كما أنه لم يعد كافياً قياس تأثير الالتزام بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التشغيلي فقط، وإنما أصبح من الضروري قياس تأثيره على الأداء المالي، على اعتبار أن الأداء المالي سيبقى المقياس المحدد لمدى نجاح المنظمات.

وبالآتي فإن الغرض من هذه الدراسة هو:

قياس أثر استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء المالي في الشركات الصناعية المساهمة العامة.

وتتفرع من هذه المشكلة العناصر المتمثلة في السؤالين الآتيين، التي تحاول هذه الدراسة الإجابة عنهما وهما:

١. ما مدى التزام الشركات الصناعية المساهمة العامة بأبعاد إدارة الجودة الشاملة؟
٢. ما اثر استخدام أبعاد إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء المالي في الشركات الصناعية المساهمة العامة؟

أهمية الدراسة:

تعد إدارة الجودة الشاملة إحدى العوامل الاستراتيجية التي تحدد نجاح كثير من منظمات الأعمال أو فشلها في ظل الطبيعة التنافسية الحالية في عالم اليوم، لذا نجد أن منظمات الأعمال في الدول النامية عامة وفي الأردن خاصة لا تزال تتعامل مع الجودة الشاملة كمفهوم تقليدي لا تستدعي بالنسبة لكثير منهم منحها موقعا أساسيا ضمن الأولويات الاستراتيجية، التي من شأنها أن تؤثر على أداء الشركات في الأجل القريب.

كما أن التغيرات والتحديات التي بدأت تظهر من وقت لآخر مع شدة المنافسة بين الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن، التي تشكل القطاع الريادي في الأردن

لدورها البارز في الاقتصاد الوطني الأردني، هذه المتغيرات كلها استدعت الاهتمام بقياس تبني نظام إدارة الجودة الشاملة عبر الالتزام بأبعادها، التي تمثل مرتكزات تطبيق هذا النظام، كما أن للجودة أيضا إسمهات في مساعدة المنشآت على تخفيض تكاليفها، وتحسين مهمس ربحها، وزيادة الحصة السوقية لها، وبالآتي تحسين أدائها المالي.

أهداف الدراسة:

١. ما مدى التزام الشركات الصناعية المساهمة العامة بأبعاد إدارة الجودة الشاملة والممثلة ب (دعم الإدارة العليا والتزامها بفلسفة الجودة، والتحسين المستمر للعمليات، ومشاركة العاملين، والتركيز على المستهلك، والتخطيط الاستراتيجي للجودة، تدريب العاملين)

٢. التعرف إلى اثر استخدام أبعاد إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء المالي- والذي سيقاس من خلال نسب الربحية (العائد على المبيعات ROS، والعائد على الأصول ROA، والعائد على حقوق الملكية ROE، والعائد على الاستثمار ROI) - في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية.

فرضيات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، وبالاعتماد على مشكلة الدراسة فقد صيغت فرضية رئيسة واحدة، قسمت إلى أربع فرضيات فرعية، كالآتي:

◀ الفرضية الرئيسية:

H0: لا يوجد أثر لاستخدام أبعاد إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء المالي في الشركات الصناعية المساهمة العامة.

والتي قسمت إلى أربع فرضيات فرعية، كالآتي:

• الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر لاستخدام أبعاد إدارة الجودة الشاملة على تحسين العائد على الاستثمار.

• الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر لاستخدام أبعاد إدارة الجودة الشاملة على تحسين العائد على حقوق الملكية.

• الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر لاستخدام أبعاد إدارة الجودة الشاملة على تحسين العائد على المبيعات.

• الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد أثر لاستخدام أبعاد إدارة الجودة الشاملة على تحسين العائد على الأصول.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

تواجه المنشآت الصناعية في وقتنا الحاضر كثيراً من التحديات نتيجة للتغيرات في البيئة الصناعية الحديثة ذات التقنية العالية والمتطورة بشكل مستمر، وما ترتب عليها من زيادة حدة المنافسة وظهور التحالفات والتكتلات الاقتصادية والتطور التكنولوجي الهائل، والاتجاه نحو العولمة وتحرير التجارة العالمية، ولتحقيق وضع تنافسي متميز على المستوى المحلي والإقليمي والدولي لتلك المنشآت، ولتتمكن من البقاء في سوق الأعمال، يستلزم هذا ضرورة كسب رضا المستهلك وتحقيق احتياجاته الآنية والمستقبلية، فلم يعد المستهلك مجرد متلق للسلعة أو الخدمة بل أصبح سيد السوق، ولهذا اعتبره الفكر الاقتصادي الحديث بأنه رئيس مجلس الإدارة.

لذا أصبح الشغل الشاغل لكل منشأة هو تقديم منتجات أو خدمات ترضي حاجات المستهلك، وتلبي رغباته سعياً منها لكسب رضاه، ولن يتحقق ذلك إلا بتقديم سلع ذات جودة عالية وسعر ملائم ووقت مناسب، فاعتمدت لتحقيق ذلك على العديد من المداخل والأدوات الاستراتيجية للمحاسبة الإدارية، ومنها نظام إدارة الجودة الشاملة باعتبار أن الجودة سلاح الألفية الثالثة يتوقف عليها نجاح تلك المنشآت أو فشلها.

- التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة (لمحة تاريخية) :

بدأ التركيز على مفهوم الجودة في اليابان، ثم انتشر بعدها في أمريكا والدول الأوروبية، ثم باقي دول العالم، وقد كانت هناك مساهمات عديدة من قبل العلماء والمفكرين في تحديد مفهوم الجودة وتطورها. ففي عام ١٩٣١ بدأ Deming الذي تعلم على يد Shewhart بإعطاء محاضرات عن الجودة والأساليب الإحصائية في الجودة للعديد من المهندسين اليابانيين، وفي كبرى الشركات اليابانية، وقد انتشرت أفكاره بسرعة، وأصبحت عناوين الجودة منشورة في مجلات عدة علمية في اليابان (جودة، ٢٠٠٦، ص ٢٤).

وقد قام عدد من الكتاب بتقسيم تطور حركة الاهتمام بالجودة إلى أربع مراحل رئيسية يمكن إيجازها عبر مقارنتها في الجدول الآتي: (Hermal, Dale & Plunkett, 1995) ، (Raho& Mears, 1997) ، (1997) ، (الفضل، الطائي، ٢٠٠٤) ، (المطري، ٢٠٠٧)

الجدول (١)

(مقارنة بين سمات وخصائص مراحل الجودة)

عصور حركة الجودة				السمات والخصائص المميزة
إدارة الجودة الشاملة	ضمان الجودة	رقابة الجودة	الفحص	
١٩٧٠س - ١٩٨٠س	١٩٥٠س	١٩٣٠س	بداية القرن العشرين	البداية الرئيسة للفترة
تأثير استراتيجي	التنسيق	الرقابة	الكشف	الاهتمام الأساسي
فرصة للمنافسة	حلول مرتقبة	مشكلة تتطلب حل	مشكلة تتطلب حل	النظرة للجودة
السوق واحتياجات العميل	سلسلة الإنتاج كلها	تقليص عملية الفحص	اتساق المنتج	التركيز على
تخطيط استراتيجي، حشد وتحريك جهود المنظمة ككل	برامج وتقنيات تخطيطية	أدوات وأساليب إحصائية	معايير ومقاييس	الطرق المستخدمة
التدريب بالإضافة إلى ممارسة الاستشارة مع الأقسام الأخرى	قياس وتخطيط وتصميم برامج الجودة	تطبيق نظرية الاحتمالات	الفحص، الفرز، العدد والتبويب	دور خبراء الجودة
التميز	الاعتمادية وثقة الزبون	تحقيق مستوى مقبول من الجودة	المخرجات وتقسيم العمل	المفاهيم الأساسية
جميع الأقسام بما فيها قيادة الإدارة العليا	جميع الأقسام بما فيها الإدارة العليا	الإدارة الهندسية وإدارة الإنتاج	قسم الفحص	المسؤولية عن الجودة
إدارة الجودة	بناء الجودة	رقابة الجودة	التفتيش عن الجودة	التوجيه نحو
Crosby, Ishikawa	Juran , Feigenbaum	Deming, Shewhart	Taylor	رواد كل فترة

وتنقسم مراحل التطور الأربعة السابقة إلى مدخلين لإدارة الجودة): حجازي، ٢٠٠٢، ص (٢٨٩)

المدخل الأول: ويطلق عليه المدخل التقليدي لإدارة الجودة الشاملة، ويتضمن المراحل
الثلاث الأولى، وهي الفحص ورقابة الجودة وضمان الجودة.

المدخل الثاني: وهو المدخل الحديث لإدارة الجودة الشاملة، ويمثل المرحلة الرابعة.

- مفهوم نظام إدارة الجودة الشاملة:

حظي مفهوم إدارة الجودة الشاملة باهتمام الباحثين والمتخصصين، فتعددت آراؤهم
وتباينت تبعاً لخلفياتهم ونظرياتهم اتجاه هذا النظام، ومن تلك المفاهيم:

«إدارة الجودة الشاملة عبارة عن فلسفة إدارية مبنية على أساس إرضاء المستفيد (الزبون) وتحقيق احتياجاته حاضراً ومستقبلاً» (Deming, 1996).

وهو مفهوم يستلزم ضرورة تحديد الأهداف من تطبيقه، وتحديد الزبون واحتياجاته وتحديد ملامح المنتج والخدمة المقدمة وتحديد ملامح العمليات ووسائل التحكم بها» (Juran, 1999)، (الطراونة، ٢٠٠٢).

وقد نشر معهد المعايير البريطاني (British Standards Institution- BSI) تعريفين لإدارة الجودة الشاملة: (Dale & Plunkett, 1995, p2)

♦ أولهما: «إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية تعتنقها كل أنشطة الشركة لتحقيق احتياجات المستهلك والمجتمع وتوقعاتهما، وأن أهداف المنظمة تنفذ بأقصى كفاءة، وبأسلوب تكاليفي فعال عن طريق تعظيم جهد كل العاملين بالدفع المستمر للتحسين»

♦ ثانيهما: «أنها فلسفة إدارية، تمارسها الشركة بهدف استخدام الموارد المادية والبشرية للمنظمة بطريقة أكثر فاعلية، لتحقيق أهدافها»

ومن خلال التعريفات السابقة استنتج الباحث تعريفاً شاملاً لمفهوم إدارة الجودة الشاملة بأنها: « غرس عقيدة وخلق ثقافة والتزام تام من قبل جميع العاملين بالمنظمة، وعلى المستويات الإدارية كافة: الأفقية والعمودية، مما يمكن الجميع من تأدية العمل بشكل صحيح ومن أول مرة، وبما يضمن تقديم سلعة أو تأدية خدمة تحقق رضا المستهلك، وتلبي رغباته المعلنة والضمنية وبشكل مستمر».

- أبعاد إدارة الجودة الشاملة:

أبعاد إدارة الجودة الشاملة:

من أجل أن تكون فلسفة إدارة الجودة الشاملة ناجحة، لا بد أن نعتمد على مجموعة من الأبعاد أو المسمى بالمرتكزات أو المقومات، التي تقيس قدرة النظام على التكيف لتحقيق متطلباته، وتساعد المنظمات في تحقيق إدارة الجودة وتحسين أدائها، وعليه سيتم التركيز في هذه الدراسة على أبعاد إدارة الجودة الشاملة التي يراها كثير من الباحثين والكتاب بأنها الأكثر شمولية، والأكثر استخداماً في الواقع العملي، وأيضاً إن هذه الأبعاد هي التي اعتمدها الجائزة الوطنية للجودة في الولايات المتحدة الأمريكية (Malcom Balridge National Quality Award – MBNQA) وكذلك جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، وعليه ستعتمد الدراسة الحالية على الأبعاد الآتية:

(دعم الإدارة العليا والتزامها بفلسفة الجودة، والتحسين المستمر للعمليات، ومشاركة

العاملين، والتركيز على المستهلك/ الزبون، والتخطيط الاستراتيجي للجودة، وتدريب العاملین).

١. دعم والتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة: (الدعاس، ٢٠١٠) حيث يتوقف نجاح إدارة الجودة الشاملة وتطبيق منهجيتها على مدى قناعة الإدارة العليا في المنظمة وإيمانها بفوائدها وضرورتها، وذلك من أجل تحقيق التحسين المستمر في جودة السلع والخدمات، لإيجاد مركز تنافسي جيد للمنظمة في السوق، هذه القناعة يجب أن تترجم على شكل دعم مادي ومعنوي، وبشكل مستمر وتهيئة المناخ التنظيمي المناسب على اعتبار أن منهجية إدارة الجودة الشاملة الجديدة وتطبيقها، تتطلب اتخاذ قرارات استراتيجية من الإدارة العليا في المنظمة التي تمتلك وحدها صلاحية اتخاذ هذه القرارات.

٢. التحسين المستمر للعمليات: إذ تتطلب إدارة الجودة الشاملة عمليات تحسين مستمرة للمنتجات والخدمات والأداء دون توقف، ويجب أن يكون الأداء بالغ الإتقان هو الهدف النهائي المطلوب، وهو لا يمكن الوصول إليه بسهولة. وقد استخدم اليابانيون كلمة Kaizen لوصف عمليات التحسين التدريجي المستمر، وفي الولايات المتحدة تم وصف هذا الجهد بالمعيب الصفري Zero Defected، لذا يجب أن تبنى سياسة المنظمة وهيكلها التنظيمي وطرق العمل فيها على أساس تشجيع ودعم عمليات التحسين والتطوير لتقديم الأفضل دائماً، لذا فإن عملية التحسين والتطوير مسؤولة جميع من يعمل في المنظمة كرؤساء ومروؤسين وفي كافة المستويات التنظيمية.

٣. مشاركة العاملين: حيث إن اعتراف الإدارة العليا بأن القرارات المتخذة يمكن أن تكون أكثر فاعلية وكفاءة إذا ما شكلت آراء الأفراد العاملين المدخلات الأساسية لهذه القرارات. وتشتمل أبعاد المشاركة والتمكين على (إعطاء الفرصة للعاملين لإبداء الرأي والانتقاد البناء، وإعطائهم الصلاحية للتغيير في طرق أداء أعمالهم، ومنح السلطة الكافية للعاملين لتلبية رغبات المستهلكين، ويمكن تحقيق اندماج العاملين من خلال اعتماد التحفيز المادي والمعنوي لهم، وتمكينهم من أعمالهم سواء من خلال اعتماد فرق العمل لإنجاز المهمات، أو من خلال ما يسمى بحلقات الجودة التي تمثل مجموعة من الأفراد لديها معارف ومهارات وخبرات مناسبة تجتمع مع بعضها لمعالجة وحل المشكلات المرتبطة بالجودة) (الدعاس، ٢٠١٠)، (الطراونة، البلبيسي، ٢٠٠٢).

٤. التركيز على المستهلك/ الزبون: يعد المفتاح الرئيس لنظام إدارة الجودة الشاملة هو التركيز على المستهلك، وتعزى أهمية المستهلك إلى المنافسة العالمية وسعي

جميع المنظمات إلى الحصول على موقع تنافسي رصين في عالم تشتد فيه المنافسة، وأن البقاء للشركة الأفضل خدمة والأعلى جودة، لذلك لا بد من بذل أقصى جهد لمقابلة هذه التوقعات بشأن جودة الخدمة المقدمة، بجعل ذلك المفهوم ثقافة لجميع العاملين بالمنظمة، وإن التركيز على المستهلك يحتاج إلى بذل المزيد من الجهد من أجل تحديد احتياجات ذلك المستهلك، وتوقعاته بدرجة تامة، والعمل على تحسين الأداء ليقابل تلك الاحتياجات. ومن أبعاد التركيز على المستهلك أنها تشتمل على: (تحديد الزبائن الخارجيين والداخليين، وتحديد حاجات الزبائن ورغباتهم، ومتابعة شكاوي الزبائن وحلها، والأخذ بأراء الزبائن عند تطوير المنتجات الجديدة، والمحافظة على الزبائن الحاليين، والبحث عن زبائن جدد) (البلبيسي، ٢٠٠٠). ويرى (جودة، ٢٠٠٦، ص ٧٦) إن المبادئ الأساسية لخدمة المستهلك والعناية به تتضمن:

- التلبية الفورية، عبر استعداد المنظمة لتلقي مطالب المستهلك والسرعة في انجازها.
- القدرة على تلبية الوعود.
- الدقة في العمل وتزويد العميل بالمعلومات، والوفاء بالالتزامات.
- الاستماع والإنصات إلى العميل.

٥. التخطيط الاستراتيجي للجودة: يتمثل بوضع خطة شاملة تعتمد على رؤيا ورسالة وأهداف محددة، تساعد المنظمة على صياغة الاستراتيجية، وتسهيل عملية وضع السياسات والبرامج في ضوء تحليل معمق للبيئة الداخلية والخارجية من أجل وضع الخطط الشاملة بالشكل الذي يوفر قابلية لدعم الميزة التنافسية للمنظمة (العزاوي، ٢٠٠٥، ص ٥٩) ، وتعد مساهمة الدكتور اشيكوا من المساهمات الأساسية المهمة في مجال إستراتيجية الجودة، وقد بين فلسفته من خلال الأهداف الآتية (عبوي، ٢٠٠٦، ص ٧٧) :

أ. العمل على تطوير قدرات العاملين من خلال التعليم والتدريب وتفويض المسؤولية والدعم الإيجابي المتواصل.

ب. لا بد أن يتم السعي إلى تحقيق الجودة قبل السعي إلى تحقيق الأرباح.

ت. بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء، من خلال العمل على تلبية حاجات ورغبات العملاء.

ث. تطوير نظام عام لإدارة الجودة ليشمل جميع العاملين، وإطلاعهم على الحقائق والمعلومات الإحصائية، وتحفيزهم من خلال استخدام أدوات القياس.

٥. تدريب العاملين: يقصد بالتدريب الجهود المخططة والمنفذة كافة لتنمية قدرات (الجدارات والمهارات) العاملين بالمنظمة على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم وترشيد سلوكياتهم، بما يعظم من فاعلية أدائهم من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية وإسهامهم في تحقيق أهداف المنظمة (مصطفى، ٢٠٠٨، ص ٢٦٧). والتدريب «أسلوب من الأساليب الإدارية التي تمكن العاملين في المنظمات من تطبيق المفاهيم الإدارية بفاعلية وإكسابهم مهارات تمكنهم من المساهمة في تحسين جودة المنتج والحد من الأخطاء، وإعادة الأعمال وتأديتها بشكل صحيح اعتباراً من المرة الأولى» (الخلف، ١٩٩٧)، (جودة، ٢٠٠٦، ص ١٩٩).

- أهمية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة:

تنبع أهمية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة من المنافع الاستراتيجية المتحققة من جراء تطبيق النظام على المستوى الداخلي والخارجي، ومن أبرز منافع التطبيق كالاتي: (عقيلي، ٢٠٠١، ص ٦٠)، (ماهوني، وجين، ٢٠٠٠)

١. تحسين في الربحية والقدرة التنافسية، ذلك أن التحسين في الجودة يجعل من المقبول لدى المستهلك الشراء بسعر أعلى، كما أنه يزيد من حجم المبيعات، وبحيث تصبح السلعة مسوقة نفسها، مما ينعكس بدوره على تكاليف التسويق والقدرة على المنافسة، ذلك أن شعار إدارة الجودة الشاملة هو إنجاز العمل بطريقة صحيحة من أول مرة، وبالتالي في حال تطبيقه سيؤدي إلى تخفيض التكلفة وزيادة الربحية.

٢. تقوية المركز التنافسي للشركة من خلال تقديم سلعة أو خدمة ذات جودة عالية وفق طلب المستهلك بسعر جيد، ووقت يناسب المستهلك.

٣. المحافظة على حيوية الشركة من خلال التجديد، والتحسين المستمر، والتعليم والتدريب، والتكيف مع المتغيرات البيئية بما يضمن البقاء والاستمرار.

٤. تخفيض معدل دوران العمل وتحسين الأداء والإنتاجية، من خلال الحفز المادي والمعنوي، والعمل الجماعي وحل مشكلات العمل وتحسين الجودة بشكل جماعي، وروح الفريق.

٥. إن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة أصبح أمراً ضرورياً للحصول على بعض الشهادات الدولية مثل ISO 9000.

٦. زيادة الكفاءة من خلال تقليص الضياع في المخزون، و تقليص الأخطاء بالعمليات التشغيلية، و تقليص المشكلات المتعلقة بالزبائن (شكاوى الزبائن الداخليين و الخارجيين).

ومما سبق نستنتج بأن نظام إدارة الجودة الشاملة يمثل فكراً إدارياً متطوراً ظهر نتيجة توافر كثير من الإمكانيات المادية والمعنوية والمعلوماتية وثقافة الموارد البشرية مما جعل الإدارة تهتم بجميع مجالات الأداء بالمنشأة سواء كانت إنتاجية أم خدمية وسواء مادية أو معنوية أو بشرية طبقاً لمبدأ القصور في أي مجال يؤدي إلى انخفاض جودة الأداء الكلي. وان مبدأ النجاح مسؤولية مشتركة وليست مسؤولية شخص محدد، ومبدأ زيادة الجودة يؤدي إلى زيادة المبيعات وبالاتي الأرباح.

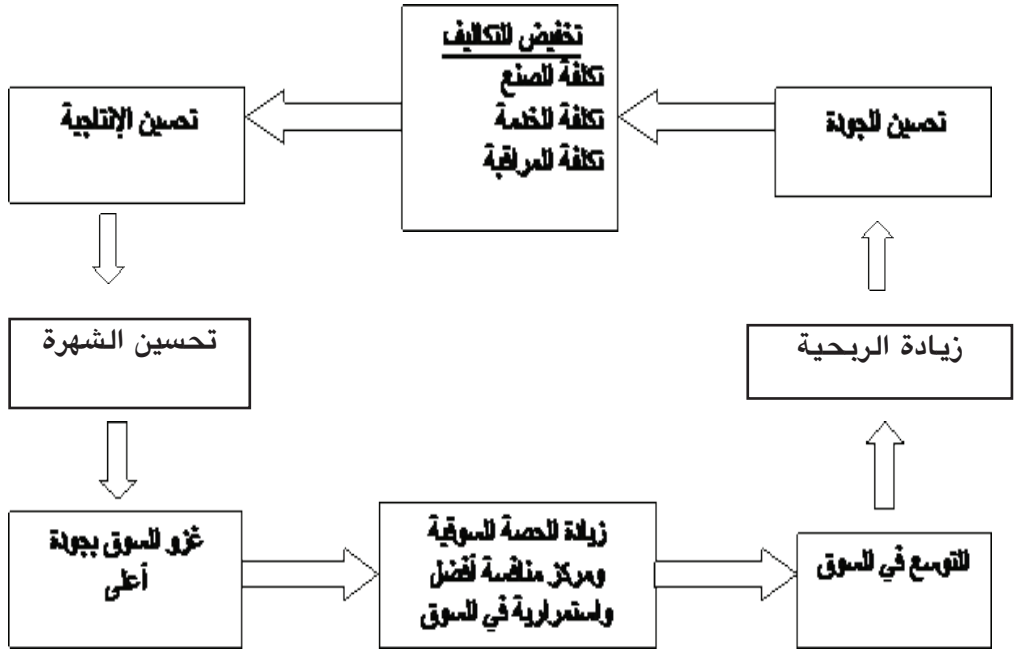
- العلاقة بين الجودة الشاملة والأداء:

تتضح العلاقة بين الجودة وأداء الشركات من خلال العلاقة بين الجودة والربحية والحصة السوقية، ولا يوجد شك في أن العلاقة بين الجودة والربحية قوية الصلة، فالربحية مقيسة بالعائد على الأصول والعائد على الاستثمار والعائد على حقوق الملكية والعائد على المبيعات، وأن الشركات تبحث عن الأساليب التي تمكنها من التميز عن بقية الشركات الأخرى، وأبرز هذه الأساليب تميز الخدمة أو المنتج المقدم وجودتهما، وكذلك خفض التكاليف نتيجة الكفاءة المتحققة في عملية الإنتاج والاحتفاظ (التمسك) بالمستهلك وجذب مستهلكين جدد، ولذلك فحلقة الجودة المعبر عنها بالشكل الآتي أدناه تهدف إلى التحسين المستمر داخل المنظمة وخارجها، والجودة لا تؤدي إلى تقليل تكاليف المرفوض من المنتج فقط، وإنما تقود إلى النمو وتعزيز الحصة السوقية والربحية (محمد، ٢٠٠٧، ص ٧).

وكون « لا أحد يستطيع أن يصمد في وجه المنافسة، إلا من خلال السعي إلى إرضاء الزبون وتحقيق متطلباته ورغباته بدرجات عالية، وتخطيها، وبشكل مستمر ودائم»، فإن تحقيق المقولة سالفة الذكر التي تعبر عن هدف إدارة الجودة الشاملة بشكل عام، لا تكون في الواقع إلا من خلال استراتيجية متكاملة، تضع نصب عينيها هدفاً أساسياً هو تحقيق مستوى جودة عالٍ، في سبيل تحقيق الرضا والسعادة لدى العملاء، ولضمان البقاء والاستمرار والتطور (عقيلي، ٢٠٠١، ص ٤٠) وعليه يمكن توضيح العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالربحية والتكلفة من خلال الشكل الآتي:

الشكل (١)

(أهمية إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالربحية والتكلفة)



المصدر: (الفقي، ٢٠١٠)

عليه سيتم الاعتماد في هذه الدراسة على مقاييس الأداء المالي (Financial Performance)، التي تقيس كفاءة الإدارة في استغلال الموارد استغلالاً أمثل لتحقيق الأرباح، وذلك من خلال استخدام نسب (مؤشرات) الربحية، التي حظيت بتأييد كل من (Steven Gitman, 2001)، (2007)، وكذلك بتأييد من (الدعاس، ٢٠١٠)، (Gibson, 2009)، (P297).

- الصعوبات التي تواجه تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة:

تواجه عملية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة مجموعة من الصعوبات التي قد تحول دون تطبيق النظام، ومن أهم هذه الصعوبات: (جودة، ٢٠٠٦، ص ٢٣٧)، (عقيلي، ٢٠٠١، ص ٢٢٧)، (العزاوي، ٢٠٠٥، ص ٦٨).

١. عجز الإدارة العليا عن توضيح كيفية التزامها بإدارة الجودة الشاملة.

٢. ضعف الربط بين أهداف الجودة والعوائد المالية.

٣. الاعتقاد بأن الآلات الجديدة والصيانة المستمرة عوامل كافية لتحسين الجودة، وقلّة توافر الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال.
٤. الاكتفاء بتخصيص قسم مسؤول عن الرقابة على الجودة في الشركة بالرغم أن الجودة مسؤولية جميع العاملين وغير مقتصرة على قسم معين.
٥. مقاومة التغيير لدى بعض العاملين بسبب الخوف من تأثيرات التغيير عليهم.
٦. النقل الحرفي للتطبيق عبر التقليد الأعمى دون مراعاة ظروف البيئة الداخلية والخارجية للشركة المقلدة.
٧. الأمل في أن الشعارات قد تؤدي إلى تحسين الجودة، لأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة ليس مجرد شعارات تنادي بها الإدارة، بل هي جهد جاد يحتاج إلى قناعة راسخة بها.

الدراسات السابقة:

دراسة (استثنائية، ٢٠٠٥) بعنوان: تكاليف الجودة الشاملة وإدارة الجودة الشاملة - دراسة تحليلية عن شركات الأدوية في الأردن.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مدى تطبيق مصانع الأدوية في الأردن لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومستويات هذا التطبيق، بالإضافة إلى التعرف إلى طبيعة ودرجة العلاقة بين عناصر إدارة الجودة الشاملة والممثلة (بمشاركة العاملين، والتعليم والتدريب، ونظام الاتصال، والتركيز على الزبون، واستخدام الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات، واستخدام طرق وأساليب إحصائية في ضبط الجودة، والتزام الشركة طويل الأجل بالجودة واستمرارية التحسين، ووحدة أهداف الشركة والعاملين، وفرق العمل، وتحفيز العاملين) وبين تكاليف الجودة لهذه المصانع وتوزيع التكاليف لهذه المصانع، وقد مثلت تكاليف الجودة (بتكاليف الفشل الداخلية، وتكاليف الفشل الخارجية، وتكاليف التقويم، وتكاليف الوقاية)، ولتحقيق هذه الأهداف استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، كما تم الاعتماد في جمع البيانات المتعلقة بالتغير التابع، والممثل بتكاليف الجودة من خلال التقارير السنوية للتكاليف وتقارير الجدوى الاقتصادية التي تم الحصول عليها من قبل مديري أقسام الجودة في هذه المصانع. كما تم الاعتماد على أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة المؤلف من جميع مصانع الأدوية في الأردن، حيث وزعت ١٦ استبانة على عينة الدراسة، التي تمثل الشركات التي لديها دوائر للجودة، وبهذا فقد أستثنيت إحدى الشركات لعدم توافر دائرة للجودة

فيها. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- تتبنى الشركات في قطاع الصناعة الدوائية في الأردن مفهوم إدارة الجودة الشاملة بعناصرها كافة.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام مصانع الأدوية في الأردن بعناصر إدارة الجودة الشاملة مجتمعة أو منفردة وتكاليف الجودة.

- وجود علاقة قوية بين عناصر إدارة الجودة الشاملة وتكاليف الوقاية.

دراسة (الدعاس، ٢٠١٠)

بعنوان (إدارة الجودة الشاملة وأثرها على تحسين الأداء المالي - دراسة تطبيقية على عينة من المصارف التجارية الأردنية)

والتي أجريت على عينة من المصارف التجارية الأردنية والبالغ عددها خمسة من أصل (١٣) مصرفاً، التي اختيرت وفقاً لمعيار القيمة السوقية للسهم الواحد لتلك البنوك، التي هدفت إلى تحديد أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المالي. ولتحقيق أهداف الدراسة طُورَت استبانة ووزعت على عينة من العاملين في المصارف التجارية الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى ما يأتي:

- اعتراف العاملين في المصارف التجارية الأردنية بأهمية كل بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة (بالالتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة، والتحسين المستمر للعمليات المصرفية، والمعلومات المطلوبة، ومشاركة العاملين) في تحسين الأداء المالي، والذي قيس باستخدام (نسب ربحية المصرف ونسب سيولة المصرف).

- وجود علاقات ارتباطية ذات دلالة معنوية بين كل من أبعاد إدارة الجودة الشاملة، وتحسين الأداء المالي في المصارف التجارية الأردنية.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات نظرة العاملين في المصارف التجارية لمستويات تطبيق أبعاد إدارة الجودة تعود لعدد الدورات في مجال إدارة الجودة الشاملة ولصالح الحاصلين على أكثر من دورة واحدة في مجال الجودة الشاملة، في حين لم توجد مثل هذه الفروق التي تعزى للمتغيرات الديموغرافية الأخرى (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مدة الخدمة).

دراسة (الفقي، ٢٠١٠) بعنوان - إدارة الجودة الشاملة والأداء - دراسة تطبيقية على قطاع المصارف التجارية الليبي:

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مدى تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية، وذلك لكل عنصر من عناصرها الممثلة (بدعم الإدارة العليا، التخطيط

الاستراتيجي للجودة والتزامها، وفرق العمل، والتحسين المستمر، ومشاركة العاملين، والتركيز على الزبائن، وتدريب العاملين)، وكذلك محاولة التعرف إلى مدى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في المصارف التجارية العامة والخاصة نحو تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة، والتعرف إلى مدى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين المصارف التجارية العامة والخاصة فيما يتعلق بمؤشرات الأداء المتمثلة في: (الربحية، والحصة السوقية، والرضا الوظيفي، ومعدل دوران العمل)، كما هدفت إلى قياس مدى قوة العلاقة التي تربط بين تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة بشكل عام مع كل مؤشرات الأداء، وقد كانت عينة الدراسة تتكون من (٧) مصارف تعمل في ليبيا، وتم جمع البيانات من خلال استبانة طورت لهذه الغاية، وكانت أهم نتائج الدراسة أن المصارف التجارية الليبية تطبق جميع عناصر إدارة الجودة الشاملة وبدرجة تطبيق منخفضة، وأن هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على عناصر إدارة الجودة الشاملة مجتمعة وحسب متغير نوع القطاع المصرفي، وقد جاءت لصالح المصارف الخاصة، وأن هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على كل مؤشرات الأداء المؤسسي مجتمعة وحسب متغير نوع القطاع المصرفي، وقد جاءت لصالح المصارف الخاصة، وأن هناك علاقة ارتباط قوية بين تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة ومقاييس الأداء المؤسسي مجتمعة.

دراسة (Hendricks & Singhal, 2001) بعنوان (The Long- run stock price performance of firms with effective TQM program)

حيث هدفت دراستهما إلى التعرف إلى أداء الأسهم في السوق المالي في المدى الطويل للشركات الأمريكية التي تستخدم مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، محاولين استنباط علاقة بين استخدام مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وبين توقعات المستثمرين للأداء المالي للشركات التي تستخدم تلك المفاهيم، مما ينعكس في المدى الطويل على أسعار الأسهم السوقية بالزيادة. حيث ركزا في دراستهما على الشركات التي حصلت على جوائز في الجودة، وقاما باختيار عينة مكونة من (٦٠٠) شركة حاصلة على هذه الجوائز بين عامي ١٩٨٣ - ١٩٩٤، وعن طريق إجراء مقابلات مع المسؤولين في هذه الشركات تمت عملية جمع البيانات، كما حصلوا على البيانات المالية للشركات من خلال قاعدة البيانات الفدرالية. وقد قاما بقياس استخدام الشركات لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة من خلال حصولهما على جوائز في الجودة من جهات محكمة. وخلصت دراستهما إلى النتائج الآتية:

- أظهرت بأن الأداء في الأجل الطويل للشركات التي حصلت على جوائز في الجودة أعلى بنسبة (٣٨٪ - ٤٦٪) من تلك الشركات المقابلة لها في صناعتها، التي لم تستلم مثل هذه الجوائز.

- إن هذا التحسن في الأداء ظهر في خمس السنوات الآتية لفترة التطبيق وليس في أول خمس سنوات من التطبيق، مما يعطي مؤشرا بأن تحول المنظمة إلى استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة هي عملية طويلة الأمد تتطلب نقلة جوهرية في ثقافة الإدارة وسلوكها.

دراسة (Barker & Cagwin, 2002) بعنوان: (New Evidence Relating TQM To Financial Performance: An Empirical Study Of Manufacturing Firms)

التي سعيًا فيها إلى دراسة العلاقة بين استخدام مفاهيم إدارة الجودة الشاملة والأداء المالي للشركات الصناعية الأمريكية المدرجة في قاعدة البيانات الفدرالية الخاصة بالشركات الصناعية، والبالغ عددها (٣٦٤٠) شركة، حيث قاما بإعداد استبانة وتوزيعها على عينة مكونة من ١٩٦٢ شركة، كما حصلوا على البيانات المالية للشركات التي أجابت على الاستبانة من خلال قاعدة البيانات الفدرالية. وقاما بتعديل العلاقة بين استخدام مفاهيم إدارة الجودة الشاملة والأداء المالي باستخدام بعض مفاهيم الاستراتيجية للمحاسبة الإدارية للتعرف إلى مدى الأثر على الأداء المالي في ظل استخدام أكثر من مفهوم في آن واحد، وهذه المفاهيم هي التسليم في الوقت المحدد، إضافة إلى عمليات إعادة الهندسة، ومحاسبة التكاليف على أساس الأنشطة، كما قاسا العائد على الأصول من خلال حساب متوسط التغير في قيمته على مدى خمس سنوات. ذلك أن فترة خمس سنوات تعدّ كافية لإحداث التغيرات في الأداء المالي نتيجة استخدام المفاهيم الاستراتيجية للمحاسبة الإدارية وبحيث يمكن قياسها وملاحظتها كما أنها تساعد في تجنب آثار التدبذبات الاقتصادية المختلفة.

وقد توصلا إلى النتائج الآتية:

- أن هناك علاقة موجبة قوية بين نظام إدارة الجودة الشاملة، وتحسن الأداء المالي للشركة الذي قيس من خلال التغير في العائد على الأصول.
- كما بينت أن استخدام مفاهيم إدارة الجودة الشاملة يعود بفوائد أكبر على الشركات ذات الأداء المالي الضعيف عن تلك عالية الأداء، وذلك نتيجة لوجود مجال أكبر للتحسين في تلك الشركات.
- أظهرت الدراسة أن استخدام أكثر من مفهوم واحد من مفاهيم الاستراتيجية للمحاسبة الإدارية بشكل متزامن يدعم الأداء المالي.

دراسة (Waston & Kober, 2004) بعنوان: (The Impact of TQM Adoption on SME Financial Performance)

هدفت الدراسة إلى قياس تأثير تبني نظام إدارة الجودة الشاملة في الشركات الاستراتيجية المتوسطة والصغيرة الحجم على الأداء المالي، التي تخضع مثل تلك الشركات - عادة - إلى التقويم الذاتي من قبل المديرين أنفسهم، كما استخدم الاستبانة أداة لجمع المعلومات للفترة الممتدة من ١٩٩٤ إلى سنة ١٩٩٨، وقد تم الحصول على المعلومات المالية عن تلك الشركات من قبل المكتب الاسترالي للإحصاءات نظراً لصعوبة الحصول على تلك المعلومات، وقد قيس المتغير التابع (الأداء المالي) عبر تقسيمه إلى ٤ مجموعات تضمنت المجموعة الأولى (صافي الدخل، والربح قبل الفوائد والضرائب، والدخل قبل الفوائد والضرائب والاستهلاكات والإطفاء)، والمجموعة الثانية تضمنت (نسبة الربح قبل الفوائد والضرائب على صافي الدخل، ونسبة الدخل قبل الفوائد والضرائب والاستهلاكات والإطفاء على صافي الدخل)، والمجموعة الثالثة تضمنت (العائد على الأصول، والعائد على حقوق الملكية)، والمجموعة الرابعة تضمنت (نسبة صافي الدخل على العاملين (TIPE)، ونسبة الربح على العاملين (PPE))، كما بلغ عدد الشركات الصالحة لتحليل إجاباتهم ٣٧٧٦، شركة بحيث قسمت العينة إلى ٩٧١ شركة تتبنى تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة و ٢٨٠٥ شركة لا تطبق النظام، وقد أظهرت نتائج الدراسة أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتبني نظام إدارة الجودة الشاملة على تحسن الأداء المالي في الشركات المتوسطة والصغيرة الحجم، وقد عزى الباحثان سبب النتيجة إلى ارتفاع التكاليف على المنافع المتوقعة جراء تبني استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة.

دراسة (Feridun & Al- Khadash, 2006) بعنوان: Impact of Strategic Initiative in Management Accounting on Corporate Financial Performance: Evidence from Amman Stock Exchange

حيث هدفت إلى دراسة، أثر المبادرات الاستراتيجية في المحاسبة الإدارية على الأداء المالي للشركات المدرجة في بورصة عمان، بحيث سعت هذه الدراسة إلى التحقق من العلاقة بين ممارسة نظام التكاليف المبني على أساس النشاط (ABC)، وبين نظم الإنتاج في الوقت المحدد (JIT)، ونظام إدارة الجودة الشاملة (TQM) كمبادرات إستراتيجية وبين تحسن الأداء المالي للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية والبالغ عددها ٥٦ شركة مدرجة في بورصة عمان حتى نهاية ٢٠٠٣، وقد استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وقد استخدم تحليل انحدار المربعات الصغرى لاختبار العلاقة بين مستوى الوعي بأهمية استخدام تلك المبادرات الاستراتيجية وبين مستوى تبني تلك المبادرات. كما استخدم العائد على الأصول ليعبر عن الأداء المالي، وقد أظهرت النتائج أن نسبة ٢٦٪ من الشركات على الأقل تستخدم واحداً من تلك المبادرات الاستراتيجية، كما بينت

الدراسة أن مستوى الوعي بأهمية استخدام تلك المبادرات الاستراتيجية مرتفع وذات دلالة معنوية بين المديرين الماليين، ولكن هذا الوعي لا ينعكس على تنفيذ تلك المبادرات، كما بينت النتائج أن هناك علاقة إيجابية تظهر أن استخدام المبادرات الاستراتيجية يؤدي إلى تحسين الأداء المالي في الشركات قيد الدراسة.

دراسة (Vinuesa & Ruiz- Olalla, 2011) بعنوان: Non- financial measures in :quality environments: their contribution to business performance

هدفت الدراسة إلى قياس استخدام المقاييس غير المالية في بيئة الشركات المطبقة للجودة، ومدى تأثيرها على أداء الأعمال، وذلك عبر تحليل استخدام مقاييس الأداء غير المالية في الشركات الملتزمة بفلسفة إدارة الجودة الشاملة وانعكاس ذلك على تحسين أداء الأعمال، وقد أجري البحث على شركات صناعة الأثاث الإسبانية التي يعمل فيها كحد أدنى ٤٥ عاملاً، كما استخدمت الاستبانة أداة لجمع المعلومات للفترة الممتدة من ٢٠٠٥ إلى سنة ٢٠٠٦، وقد بلغ عدد الشركات الصالحة لتحليل إجاباتهم ١٣٠ شركة، وقد قيس الالتزام بفلسفة إدارة الجودة الشاملة عبر متغيرات: (التزام المزودين بالجودة، والمعيب الصفري، والرقابة على الأنشطة لاستبعاد الأنشطة التي لا تضيف قيمة، زمن الإنتاج، وعلاقات الإدارة بالعاملين، والخطة الاستراتيجية، وتوجهات الزبائن، والتعاون وتنسيق العاملین)، أما مقاييس الأداء غير المالية فقد عبر عنها عبر قياس (عدد الطلبات التي وصلت بالوقت المحدد، ورضا الزبائن، وعدد الوحدات المنتجة المعيبة، ووقت وصول المنتجات، وعدد الوحدات المرتجة المعيبة، وشكاوي الزبائن، وعدد المنتجات المبتكرة، ومهارات تصميم وتحسين الإنتاج، ووقت تشغيل الآلات)، أما التأثير على أداء الأعمال فقد قيس عبر احتساب الأرباح قبل الفوائد والضرائب والاستهلاكات والإطفاء، والذي تم الحصول عليه من القوائم المالية. وقد أظهرت النتائج أن الشركات التي تلتزم بتطبيق فلسفة الإدارة الجودة فوق المستوى المتوسط، هي أيضاً تستخدم وتستفيد من مؤشرات الأداء غير المالية بدرجة كبيرة، كما أظهرت النتائج أن هذه المؤشرات باعتبارها أدوات للرقابة على أداء عمل الشركة لها تأثير إيجابي على تحسين أرباح الشركة.

دراسة (Kober, Et. Al, 2012) بعنوان: The Impact of Total Quality Management Adoption on Small and Medium Enterprises < Financial Performance

حيث هدفت إلى دراسة، أثر تبني إدارة الجودة الشاملة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة على الأداء المالي، بحيث اختبر استخدام أحد ممارسات المحاسبة الإدارية والممثلة بإدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على تحسين الأداء المالي للشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم، التي بينت العديد من الدراسات التأثير الإيجابي للأداء المالي في

المنظمات الكبيرة، وقد أستخدم التحليل المسحي للشركات الأسترالية التي بلغ عددها ٣٧٧٦ شركة تم الحصول على بياناتها المالية من المركز الإحصائي الأسترالي، وقد أظهرت النتائج أنه لا يوجد تأثير لتبني استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء المالي للشركات الصغيرة والمتوسطة بعد ضبط متغير الحجم والمخاطرة، وهذا يسلب الضوء على أن ممارسات المحاسبة الإدارية للشركات الكبيرة قد لا تسري بالضرورة على الشركات الصغيرة والمتوسطة.

منهجية الدراسة:

١- مجتمع الدراسة وعينتها وإجراءاتها:

يتألف المجتمع الإحصائي للدراسة من جميع الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي، والبالغ عددها (٧٥) شركة، وقد تمثلت عينة الدراسة التي تجاوزت مع الباحث ٤٨ شركة صناعية التي تمثل نسبة ٦٤٪ من مجتمع الدراسة، التي خاطبتها الاستبانة عبر مديريها الماليين، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم إجراء مسح ميداني لمجتمع الدراسة، ليتسنى للباحث بيان الشركات التي ادعت تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة (التي بلغ عددها ٢٥ شركة)، وذلك للوقوف على حقيقة الوضع الفعلي لديها.

بالإضافة إلى القيام بجمع البيانات المالية، وذلك لإجراء التحليل المالي اللازم عبر نسب (مؤشرات الربحية) الخاصة بالشركات التي تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة، وذلك لبيان أثر استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء المالي في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية. ومن خلال التقارير المالية السنوية للشركات وعبر الفترة الممتدة من العام ٢٠٠٥ إلى العام ٢٠٠٩، التي تم الحصول عليها من دليل الشركات الصناعية للعام ٢٠٠٩ والعام ٢٠١٠، وكذلك الموقع الإلكتروني لمركز إيداع الأوراق المالية وبورصة عمان، والمتضمن البيانات العامة والبيانات المالية وبعض المؤشرات المالية حول الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، وقد اختيرت الفترة الزمنية الممتدة للبيانات المالية، وذلك لأن معظم الشركات الصناعية التي تستخدم نظام إدارة الجودة الشاملة بصورة فعلية قد بدأت ذلك في العام ٢٠٠٦، وهذا ما ظهر في إجاباتهم عن السؤال الخاص بالاستبانة عن السنة التي استخدمت فيها. كما تم الحصول على قائمة بأسماء الشركات الصناعية الأردنية الحاصلة على شهادة المطابقة لمواصفات الايزو ٩٠٠١ للعام ٢٠٠٦ وللعام ٢٠٠٩ من مؤسسة المواصفات والمقاييس الأردنية التي تم استهداف تلك

الشركات في اختبار العينة ويرجع السبب في ذلك إلى:

١. اهتمام تلك الشركات بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.
٢. اعتماد المواصفات القياسية ISO 9001 لمبادئ إدارة الجودة الشاملة.

متغيرات الدراسة:

◆ المتغير المستقل:

التزام الشركات الصناعية المساهمة العامة بأبعاد إدارة الجودة الشاملة والممثلة: (بدعم الإدارة العليا بفلسفة الجودة والتزامها، والتحسين المستمر للعمليات، ومشاركة العاملين، والتركيز على المستهلك، والتخطيط الاستراتيجي للجودة، وتدريب العاملين)

◆ المتغير التابع:

الأداء المالي، الذي سيقاس عبر مؤشرات (نسب) الربحية: (العائد على المبيعات ROS، والعائد على الأصول ROA، والعائد على حقوق الملكية ROE، والعائد على الاستثمار ROI).

٢- أساليب جمع البيانات:

اعتمد في جمع البيانات على النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الأبحاث والدراسات المنشورة في الدوريات والمجلات العلمية ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد طوّرت استبانة خاصة لهذه الدراسة بالاستناد إلى الإطار النظري ونتائج الدراسات السابقة، كما اعتمد على مقياس ليكرت ذي الخمس درجات (موافق بشدة، وموافق، محايد، وغير موافق، وغير موافق بشدة)، وقد وُزعت على عينة الدراسة، كما تضمنت الاستبانة قسمين، هما كما يأتي: انظر للملحق (١)

- القسم الأول: هدف إلى جمع بيانات ديمغرافية عن الأشخاص الذين قاموا بالإجابة عن أسئلة الاستبانة، وعن الشركة التي يعملون بها: (الوظيفة الحالية، والمؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات الخبرة)، وذلك للتأكد من توافر المعرفة اللازمة لدى المجيبين بمحتويات الاستبانة وقدراتهم على إجابة أسئلتها.

- القسم الثاني: هدف إلى قياس مدى التزام الشركات الصناعية بأبعاد إدارة الجودة الشاملة.

٣- أساليب تحليل البيانات:

لأغراض تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، ثم استخدم المنهج الوصفي التحليلي لبيان مدى التزام الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية بأبعاد إدارة الجودة الشاملة، عبر استخدام التكرارات والنسب والمتوسطات للتمكن من وصف عينة الدراسة، كما استخدم الإحصاء التحليلي والممثل باختبار الانحدار (Regression) لاختبار فرضيات الدراسة.

صدق أداة الدراسة (Validity) :

للتأكد من مصداقية وملاءمة الاستبانة وقدرتها على تحقيق الأهداف المرجوة منها، فقد عُرضت على بعض الزملاء أعضاء الهيئة التدريسية في قسم المحاسبة، والذين أبدوا بعض الملاحظات القيمة فيما يتعلق بطريقة عرض الأسئلة وترتيبها، بالإضافة إلى التركيز على وضوح الكلمات والمعاني المقصودة منها، والذي تسنى للباحث تحقيق صدق المحكمين.

ثبات أداة الدراسة (Reliability) :

لقياس مدى الاتساق الداخلي لأسئلة الاستبانة استخدم معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Coefficient Alpha) الذي يقيس نسبة تباين الإجابات، ويستخدم للتعرف إلى قوة هذا التماسك، ويعطي هذا المعامل متوسط الارتباط الداخلي (Internal Consistency) بين الأسئلة التي يقيسها، ولذلك فإن قيمته تتراوح بين (صفر، ١) وكلما اقترب المعامل من الواحد الصحيح، كلما تأكد للباحث قوة التماسك الداخلي للمقياس وإمكانية الاعتماد عليه والعكس صحيح، وتعد القيمة المقبولة إحصائياً للمعامل هي (٦٠٪) فأكثر كي يكون التماسك الداخلي للمقياس جيداً، وحتى يمكن تعميم النتائج، وقد بلغت قيمة ألفا على أسئلة الاستبانة ٠.٩٦. ٨١٪ وهذا يعد مؤشراً جيداً.

عرض خصائص العينة وتحليلها:

لقد استخدم الإحصاء الوصفي لاستخراج التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة، حيث لخصت النتائج في الجدول الآتي:

الجدول (٢)

توزيع عينة الدراسة تبعاً للوظيفة الحالية

النسبة	التكرار	الوظيفة الحالية
٥٢٪	١٣	مدير مالي

النسبة	التكرار	الوظيفة الحالية
٪٢٨	٧	رئيس حسابات
٪٢٠	٥	مدير الجودة
--	--	أخرى حدها...
٪١٠٠	٢٥	المجموع

توزيع عينة الدراسة تبعا للمؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
٪٨	٢	دون البكالوريوس
٪٨٠	٢٠	بكالوريوس
٪١٢	٣	ماجستير
--	--	دكتوراه
٪١٠٠	٢٥	المجموع

توزيع عينة الدراسة تبعا للتخصص العلمي

النسبة	التكرار	التخصص العلمي
٪٥٦	١٤	محاسبة
٪٣٦	٩	إدارة
٪٨	٢	تمويل
--	--	أخرى حدها...
٪١٠٠	٢٥	المجموع

توزيع عينة الدراسة تبعا لسنوات الخبرة في الوظيفة الحالية

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
٪٤٨	١٢	٦ سنوات فأقل
٪٤٠	١٠	٧-١٣
٪٢٥	٣	١٤ سنة فأكثر
٪١٠٠	٢٥	المجموع

نلاحظ أن النسبة الأكبر من المستجيبين من عينة الدراسة هم من المديرين، المالىين ثم يليهم رؤساء الحسابات فهم من ذوي المواقع الوظيفية الجيدة التي تساهم في اتخاذ القرارات التي يهتما استخدامها نظام إدارة الجودة الشاملة ليتحسن أداء الشركة.

كما نلاحظ أن النسبة الأكبر من المستجيبين من عينة الدراسة هم من حملة المؤهلات الجامعية البكالوريوس، ومن تخصص المحاسبة والإدارة، وهذا قد يشير إلى أنهم درسوا المفاهيم والأساليب الاستراتيجية للمحاسبة الإدارية خلال مرحلتهم الجامعية، مما يزيد من إدراكهم لأهمية موضوع الدراسة، ويجعل إجاباتهم أكثر دقة عن واقع الشركات التي يعملون فيها من حيث تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة. ونلاحظ أن النسبة الأكبر من المستجيبين من عينة الدراسة هم من ذوي سنوات الخبرة من ٦ سنوات فأقل، وهذا يتناسب مع محاور الدراسة، ومع وظائف أصحابها، وهذا يبين حداثة معلوماتهم الدراسية لدى المستجيبين.

تحليل نتائج الدراسة:

• اختبار سؤال الدراسة حول: ما مدى التزام الشركات الصناعية بأبعاد إدارة الجودة الشاملة.

النتائج الإحصائية المتعلقة بوصف حجم العينة حول مدى التزام الشركة بأبعاد نظام إدارة الجودة الشاملة التي تعكس استخدامها للنظام:

اعتمد الباحثان على المعايير الآتية، والممثلة في الجدول (٣) ، للحكم على درجة الالتزام بأبعاد إدارة الجودة الشاملة لكل شركة، وعبر استخراج متوسط الإجابات لكل بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة، التي كانت الإجابات في الاستبانة تقاس عبر السلم الخماسي.

الجدول (٣)

(معيان الحكم على درجة الموافقة عندما يكون سلم الإجابات في الاستبانة خماسياً)

المعايير		
ضعيف	١ - ١,٨٠	١
مقبول	١,٨١ - ٢,٦٠	٢
متوسط	٢,٦١ - ٣,٤٠	٣
جيد	٣,٤١ - ٤,٢٠	٤
عالي	٤,٢١ - ٥	٥

في هذا الجزء عُرض وصف للنتائج الإحصائية حول مدى الالتزام الشركات الصناعية بأبعاد إدارة الجودة الشاملة، التي تعكس استخدامها للنظام، والمرتبطة بالشركات التي أجابت على الاستبانة بالإيجاب نحو استخدامها للنظام والبالغ عددها ٢٥ شركة:

(٤) الجدول

(النتائج الإحصائية لمجتمع الدراسة حول مدى الالتزام الشركات الصناعية بأبعاد إدارة الجودة الشاملة)

اسم متوسط إجابة البعد الشركة والتقويم	التزام الإدارة العليا	التحسين المستمر للعمليات	مشاركة العاملين	التركيز على الزبون	التخطيط الاستراتيجي للجودة	تدريب العاملين	التقويم العام
الوطنية لصناعة الألمنيوم	٣,٠٠٠٠	٤,٠٠٠٠	٣,٠٠٠٠	٤,٠٠٠٠	٣,٥٠٠٠	٤,٠٠٠٠	٣,٥٨٣٣
التقويم	متوسط	جيد	متوسط	جيد	جيد	جيد	جيد
الصناعات الكيماوية الأردنية	٥,٠٠٠٠	٤,٦٦٦٧	٥,٠٠٠٠	٥,٠٠٠٠	٥,٠٠٠٠	٤,٥٠٠٠	٤,٨٦١١
التقويم	عالٍ	عالٍ	عالٍ	عالٍ	عالٍ	عالٍ	عالٍ
حديد الأردن	٤,٠٠٠٠	٥,٠٠٠٠	٥,٠٠٠٠	٥,٠٠٠٠	٤,٥٠٠٠	٤,٠٠٠٠	٤,٥٨٣٣
التقويم	جيد	عالٍ	عالٍ	عالٍ	عالٍ	جيد	عالٍ
عافية العالمية- الأردن	٤,٥٠٠٠	٤,٣٣٣٣	٤,٠٠٠٠	٤,٥٠٠٠	٤,٥٠٠٠	٥,٠٠٠٠	٤,٤٧٢٢
التقويم	عالٍ	عالٍ	جيد	عالٍ	عالٍ	عالٍ	عالٍ
الباطون الجاهز والتوريدات الأردنية	٥,٠٠٠٠	٤,٦٦٦٧	٤,٥٠٠٠	٤,٥٠٠٠	٥,٠٠٠٠	٤,٠٠٠٠	٤,٦١١١
التقويم	عالٍ	عالٍ	عالٍ	عالٍ	عالٍ	جيد	عالٍ
الوطنية للدواجن	٤,٠٠٠٠	٤,٣٣٣٣	٣,٠٠٠٠	٣,٠٠٠٠	٣,٠٠٠٠	٣,٥٠٠٠	٣,٤٧٢٢
التقويم	جيد	عالٍ	متوسط	متوسط	متوسط	جيد	جيد
مناجم الفوسفات الأردنية	٣,٥٠٠٠	٣,٦٦٦٧	٣,٠٠٠٠	٤,٠٠٠٠	٤,٠٠٠٠	٣,٠٠٠٠	٣,٥٢٧٨
التقويم	جيد	جيد	متوسط	جيد	جيد	متوسط	جيد
البوتاس العربية	٤,٥٠٠٠	٤,٣٣٣٣	٤,٠٠٠٠	٤,٠٠٠٠	٤,٠٠٠٠	٤,٥٠٠٠	٤,٢٢٢٢
التقويم	عالٍ	عالٍ	جيد	جيد	جيد	عالٍ	عالٍ
الوطنية لصناعة الكوابل والأسلاك الكهربائية	٤,٠٠٠٠	٣,٦٦٦٧	٣,٥٠٠٠	٤,٥٠٠٠	٤,٠٠٠٠	٥,٠٠٠٠	٤,١١١١
التقويم	جيد	جيد	جيد	عالٍ	جيد	عالٍ	جيد
مصانع الورق والكرتون الأردنية	٥,٠٠٠٠	٤,٦٦٦٧	٤,٥٠٠٠	٥,٠٠٠٠	٥,٠٠٠٠	٥,٠٠٠٠	٤,٨٦١١

اسم متوسط إجابة البعد الشركة والتقويم	التزام الإدارة العليا	التحسين المستمر للعمليات	مشاركة العاملين	التركيز على الزيون	التخطيط الاستراتيجي للجودة	تدريب العاملين	التقويم العام
التقويم	عال	عال	عال	عال	عال	عال	عال
الزبي لصناعة الألبسة الجاهزة	٥,٠٠٠٠	٤,٦٦٧	٣,٠٠٠٠	٣,٥٠٠٠	٤,٠٠٠٠	٣,٥٠٠٠	٣,٩٤٤٤
التقويم	عال	عال	متوسط	جيد	جيد	جيد	جيد
الألبان الأردنية	٤,٠٠٠٠	٣,٦٦٧	٣,٠٠٠٠	٤,٠٠٠٠	٤,٥٠٠٠	٣,٥٠٠٠	٣,٧٧٧٨
التقويم	جيد	جيد	متوسط	جيد	عال	جيد	جيد
مصانع الخزف الأردنية	٤,٠٠٠٠	٤,٠٠٠٠	٣,٠٠٠٠	٤,٠٠٠٠	٣,٠٠٠٠	٤,٠٠٠٠	٣,٦٦٦٧
التقويم	جيد	جيد	متوسط	جيد	متوسط	جيد	جيد
رم علاء الدين للصناعات الهندسية	٣,٥٠٠٠	٤,٣٣٣	٤,٠٠٠٠	٤,٥٠٠٠	٤,٠٠٠٠	٤,٠٠٠٠	٤,٠٥٥٦
التقويم	جيد	عال	جيد	عال	جيد	جيد	جيد
العربية لصناعة المواسير المعدنية	٥,٠٠٠٠	٤,٦٦٧	٣,٥٠٠٠	٥,٠٠٠٠	٤,٥٠٠٠	٤,٥٠٠٠	٤,٥٢٧٨
التقويم	عال	عال	جيد	عال	عال	عال	عال
المركز العربي للصناعات الدوائية والكيماوية	٤,٠٠٠٠	٤,٠٠٠٠	٣,٥٠٠٠	٤,٥٠٠٠	٣,٥٠٠٠	٣,٠٠٠٠	٣,٧٥٠٠
التقويم	جيد	جيد	جيد	عال	جيد	متوسط	جيد
اتحاد النساجون العرب	٥,٠٠٠٠	٥,٠٠٠٠	٥,٠٠٠٠	٥,٠٠٠٠	٥,٠٠٠٠	٥,٠٠٠٠	٤,٨٣٣٣
التقويم	عال	عال	عال	عال	عال	جيد	عال
السلفوكيماويات الأردنية	٤,٥٠٠٠	٤,٦٦٧	٤,٠٠٠٠	٤,٠٠٠٠	٥,٠٠٠٠	٤,٠٠٠٠	٤,٣٦١١
التقويم	عال	عال	جيد	جيد	عال	جيد	عال
الأردنية لصناعة الصوف الصخري	٤,٥٠٠٠	٤,٦٦٧	٤,٥٠٠٠	٤,٥٠٠٠	٤,٥٠٠٠	٤,٠٠٠٠	٤,٣٦١١
التقويم	عال	عال	عال	عال	عال	جيد	عال
دار الدواء للتنمية والاستثمار	٤,٠٠٠٠	٤,٦٦٧	٥,٠٠٠٠	٤,٠٠٠٠	٤,٥٠٠٠	٤,٠٠٠٠	٤,٣٦١١
التقويم	جيد	عال	عال	جيد	عال	جيد	عال
الأردنية لصناعة الأنابيب	٤,٥٠٠٠	٤,٦٦٧	٤,٠٠٠٠	٤,٠٠٠٠	٥,٠٠٠٠	٥,٠٠٠٠	٤,٥٢٧٨
التقويم	عال	عال	جيد	جيد	عال	عال	عال

اسم متوسط إجابة البعد الشركة والتقويم	التزام الإدارة العليا	التحسين المستمر للعمليات	مشاركة العاملين	التركيز على الزبون	التخطيط الاستراتيجي للجودة	تدريب العاملين	التقويم العام
مصانع الاسمنت الأردنية	٤,٥٠٠٠	٤,٦٦٦٧	٥,٠٠٠٠	٤,٠٠٠٠	٤,٠٠٠٠	٤,٠٠٠٠	٤,٣٦١١
التقويم	عالٍ	عالٍ	عالٍ	عالٍ	جيد	جيد	عالٍ
الوطنية لصناعة الكلورين	٤,٥٠٠٠	٤,٣٣٣٣	٤,٠٠٠٠	٤,٠٠٠٠	٥,٠٠٠٠	٤,٠٠٠٠	٤,٣٠٥٦
التقويم	عالٍ	عالٍ	جيد	جيد	عالٍ	جيد	عالٍ
العربية للصناعات الكهربية	٥,٠٠٠٠	٤,٠٠٠٠	٤,٠٠٠٠	٤,٠٠٠٠	٥,٠٠٠٠	٤,٠٠٠٠	٤,٣٣٣٣
التقويم	عالٍ	جيد	جيد	جيد	عالٍ	جيد	عالٍ
الشرق الأوسط للصناعات الدوائية والكيماوية والمستلزمات الطبية	٥,٠٠٠٠	٤,٣٣٣٣	٤,٥٠٠٠	٤,٠٠٠٠	٥,٠٠٠٠	٥,٠٠٠٠	٤,٦٣٨٩
التقويم	عالٍ	عالٍ	عالٍ	جيد	عالٍ	عالٍ	عالٍ

ويمكن تلخيص النتائج السابقة عبر عرض التقويم العام لاستخدام الشركات للنظام
ليبيان الشركات التي التزمت بأبعاد إدارة الجودة الشاملة:

الشركات التي حصلت على متوسط التقويم للشركة على أداة القياس الخماسية-
عالي- هي (١٦) شركة، التي تمثل نسبة ٦٤٪ من إجمالي العينة، التي أجابت بالإيجاب
على استخدامها لنظام إدارة الجودة الشاملة والبالغ عددها ٢٥ شركة، وهي كما في الجدول
الآتي:

الجدول (٥)

(التقويم العام للشركات المستخدمة لنظام إدارة الجودة الشاملة والملتزمة بجميع أبعاده)

اسم الشركة	درجة الالتزام بأبعاد إدارة الجودة الشاملة
الصناعات الكيماوية الأردنية	عالٍ
حديد الأردن	عالٍ
عافية العالمية- الأردن	عالٍ
الباطون الجاهز والتوريدات الأردنية	عالٍ
البوتاس العربية	عالٍ
مصانع الورق والكرتون الأردنية	عالٍ

اسم الشركة	درجة الالتزام بأبعاد إدارة الجودة الشاملة
العربية لصناعة المواسير المعدنية	عالٍ
اتحاد النساجون العرب	عالٍ
السلفوكيماويات الأردنية	عالٍ
الأردنية لصناعة الصوف الصخري	عالٍ
دار الدواء للتنمية والاستثمار	عالٍ
الأردنية لصناعة الأنابيب	عالٍ
مصانع الاسمنت الأردنية	عالٍ
الوطنية لصناعة الكلورين	عالٍ
العربية للصناعات الكهربائية	عالٍ
الشرق الأوسط للصناعات الدوائية والكيمائية والمستلزمات الطبية	عالٍ
العدد	١٦ شركة

نلاحظ من الجدول السابق أن متوسط اجابات الشركات حول مدى الالتزام بأبعاد إدارة الجودة الشاملة في الشركة واللازمة لتطبيق النظام، تراوحت بين (٤,٢١ - ٥) ، وقد التزمت بدرجة عالية بكل من: (دعم الإدارة العليا بفلسفة الجودة والتزامها، والتحسين المستمر للعمليات، ومشاركة العاملين، والتركيز على الزبون، والتخطيط الاستراتيجي للجودة، وتدريب العاملين). وهذه النتيجة تشير إلى وعي متخذي القرار في تلك الشركات لحجم التحديات التي تواجهها في حالة عدم تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، التي منها زيادة حدة المنافسة المحلية والعالمية التي ترمي بظلالها على جميع الشركات، التي يترتب عليها مواجهة ذلك عبر تطبيق النظام، والذي يمكنها من تضافر جهود جميع العاملين لتحسين نوعية المنتج بشكل متواصل لتلبية رغبات العملاء المتغيرة باستمرار، كما يمكنها من تخفيض التكاليف عبر التحسين المستمر وتدريب العاملين الذي يحد من وقوع الأخطاء ويزودها بمستوى عالٍ من الجودة.

أما الشركات الباقية التي حصلت على متوسط التقييم للشركة على أداة القياس الخماسية- جيد- هي (٩) شركات التي تمثل نسبة ٣٦٪ من إجمالي العينة البالغة ٢٥ شركة، ويتضح أن تلك الشركات كان يعترى بعضها عدم الإلتزام الكامل ببعض أبعاد تطبيق النظام، كما يتضح في الجدول الآتي:

الجدول (٦)

(التقويم العام للشركات المستخدمة لنظام إدارة الجودة الشاملة وغير الملتزمة بجميع أبعاده)

اسم الشركة	درجة الالتزام بأبعاد إدارة الجودة الشاملة
الوطنية لصناعة الألمنيوم	جيد- مع عدم الالتزام بشكل كامل في جميع الأبعاد.
الوطنية للدواجن	جيد- مع عدم الالتزام بشكل كامل في جميع الأبعاد.
مناجم الفوسفات الأردنية	جيد- مع عدم الالتزام بشكل كامل في جميع الأبعاد.
الوطنية لصناعة الكوابل والأسلاك الكهربائية	جيد- مع عدم الالتزام بشكل كامل في جميع الأبعاد باستثناء (التركيز على الزبون، وتدريب العاملين).
الزبي لصناعة الألبسة الجاهزة	جيد- مع عدم الالتزام بشكل كامل في جميع الأبعاد باستثناء (التزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة، والتحسين المستمر للعمليات).
الألبان الأردنية	جيد- مع عدم الالتزام بشكل كامل في جميع الأبعاد باستثناء (التخطيط الاستراتيجي للجودة).
مصانع الخزف الأردنية	جيد- مع عدم الالتزام بشكل كامل في جميع الأبعاد.
رم علاء الدين للصناعات الهندسية	جيد- مع عدم الالتزام بشكل كامل في جميع الأبعاد باستثناء (التحسين المستمر للعمليات، والتركيز على الزبون)
المركز العربي للصناعات الدوائية والكيميائية	جيد- مع عدم الالتزام بشكل كامل في جميع الأبعاد باستثناء (التركيز على الزبون)
العدد	٩ شركات

إن النتائج السابقة التي عُرضت لجميع الشركات، التي أجابت على الاستبانة بالإيجاب نحو استخدامها لنظام إدارة الجودة الشاملة والبالغ عددها ٢٥ شركة أقرب للمنطق، نظراً لأن تلك الشركات جميعها قد حصلت على شهادة المطابقة لمواصفات الأيزو ٩٠٠١ للعام ٢٠٠٦ وللعام ٢٠٠٩ من مؤسسة المواصفات والمقاييس الأردنية، وكونها تعتمد في بنائها على مبادئ وأبعاد إدارة الجودة الشاملة، بما فيها تكاليف الجودة، وكون الحصول على شهادة الأيزو يمثل خطوة وحجر أساس لبناء نظام إدارة الجودة الشاملة، وتمثل الخطوة الأولى للعديد من الشركات في خلق بيئة للجودة الشاملة، وقد أيد ذلك كل من (Samuel, 1999)، (Barnes, 1998)، (المطري، ٢٠٠٧)، وعليه يتضح مما سبق أن إدارة الجودة الشاملة تضم في جوانبها نظام الأيزو كأحد نظم إدارة الجودة، وأن نظام ISO 9000 يمثل نقطة الانطلاق نحو مدخل إدارة الجودة الشاملة وأنه خطوة صحيحة على الطريق الصحيح.

كما يتوقع من تلك الشركات والمطبقة لنظام إدارة الجودة الشاملة، والبالغ عددها (٢٥) شركة، أن يتحسن أداؤها المالي والمقيس عبر مؤشرات الربحية.

◀ اختبار الفرضية الرئيسية:

H0: لا يوجد أثر لاستخدام أبعاد إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء المالي في الشركات الصناعية المساهمة العامة.

في هذا الجزء عُرض وصف للنتائج الإحصائية بشكل تفصيلي للشركات التي أجابت على الاستبانة بالإيجاب نحو استخدامها لنظام إدارة الجودة الشاملة والبالغ عددها (٢٥) شركة، التي حُلُّ أدائها المالي وذلك تمهيدا لبيان أثر استخدام أبعاد إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء المالي لتلك الشركات، بحيث أُستخرجت المؤشرات المالية والمعبر عنها بمؤشرات الربحية للفترة الممتدة بين العام (٢٠٠٥ - ٢٠٠٩)، وقد تم بناءً على إجابات الاستبانة حول سنة تطبيق النظام في الشركة، التي كانت بالمعظم عام ٢٠٠٦، ونظراً لأن تلك الشركات جميعها قد حصلت على شهادة المطابقة لمواصفات الايزو ٩٠٠١ للعام ٢٠٠٦ من مؤسسة المواصفات والمقاييس الأردنية- وهذا يبين حداثة التطبيق للنظام في تلك الشركات- وعليه فقد فصلت السنوات وأُعتبر عام ٢٠٠٥ و عام ٢٠٠٦ سنوات ما قبل استخدام النظام، وليتم مقارنتها مع السنوات ما بعد استخدام النظام والممثلة بكل من عام ٢٠٠٧ و عام ٢٠٠٨ و عام ٢٠٠٩، وعبر استخراج متوسط الحسابات للمؤشرات المالية عبر السنوات (هديب، ٢٠٠٩)، (Barker & Gagwin, 2002).

ويظهر الجدول والرسم الآتيين متوسط المؤشرات المالية للسنوات الخمس للشركات التي تستخدم نظام إدارة الجودة الشاملة، كما يلي:

الجدول (٧)

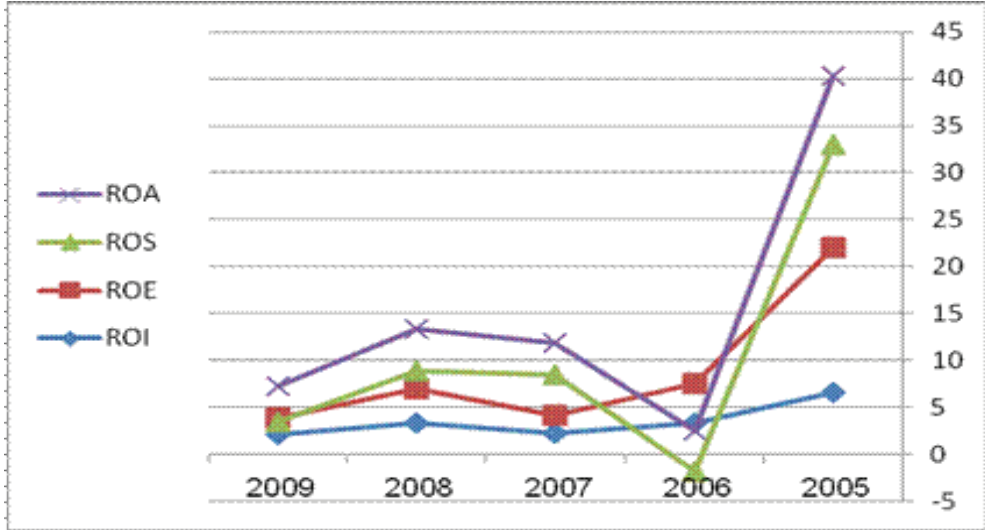
(متوسط المؤشرات المالية للسنوات الخمسة للشركات)

السنوات	العائد على الاستثمار	العائد على حقوق الملكية	العائد على المبيعات	العائد على الأصول
٢٠٠٥	٦,٥٩	١٥,٤٤	١٠,٩٢	٧,٣٤
٢٠٠٦	٣,٣١	٤,٢٥	٩,٣٣ -	٤,٢٧
٢٠٠٧	٢,٢٥	١,٩١	٤,٣٧	٣,٣٦
٢٠٠٨	٣,٣٢	٣,٦	١,٩١	٤,٥٦
٢٠٠٩	٢,٠٩	١,٧١	٠,٣٩ -	٣,٨٥

والذي تم تمثيله بالرسم كما يلي:

(٢) الشكل

(متوسط المؤشرات المالية بالرسم للخمس سنوات للشركات التي تستخدم نظام إدارة الجودة الشاملة)



نلاحظ من الجدول والرسم السابقين أن معظم المؤشرات والممثلة (بالعائد على الاستثمار، والعائد على حقوق الملكية، والعائد على المبيعات، والعائد على الأصول) كانت على ارتفاع عام ٢٠٠٥، ثم انخفضت عام ٢٠٠٦، وهذا ما يمكن عزوه إلى ما تتحمله الشركة في السنة الأولى من تكاليف ونفقات، وخطط استراتيجية، وتدريب للعاملين، وبذل للمزيد من الجهد من أجل تحديد احتياجات المستهلك، وتدعمه الحاجة إلى التحسين والتطوير المستمر للمنتجات والخدمات، وذلك بهدف تهيئة الشركة وإعدادها لتتمكن من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، وهذا ما أثبتته الأدب النظري، وكذلك العينة المستجيبة - مع ثبات العوامل الأخرى المؤثرة - والذي أثر وبشكل خاص على مؤشر العائد على المبيعات، مما يدل على انخفاض صافي أرباح تلك الشركات، ونلاحظ تحسن تلك المؤشرات في العام ٢٠٠٧ من بعد تطبيق تلك الشركات للنظام، ولكن وبالرغم من حدوث الأزمة العالمية التي عصفت بالعالم أجمع عام ٢٠٠٨ فنلاحظ أن بعض الشركات الصناعية استفادت من تلك الأزمة بحيث ارتفعت المؤشرات المالية في ذلك العام، ومن ثم استقرت المؤشرات نسبياً في العام ٢٠٠٩ بانخفاض طفيف.

ويمكن توضيح تلك المؤشرات عبر تفصيلها وتوضيحها لكل شركة استخدمت نظام إدارة الجودة الشاملة، وعبر تقسيم السنوات إلى سنوات ما قبل الاستخدام والممثلة بالعام (٢٠٠٥ و ٢٠٠٦) وسنوات ما بعد الاستخدام والممثلة بالعام (٢٠٠٧، ٢٠٠٨،

٢٠٠٩)، وعبر استخراج متوسط الحسابات للمؤشرات المالية عبر السنوات، ويظهر ذلك في الجدول الآتي:

(الجدول ٨)

(الشركات التي تستخدم نظام إدارة الجودة الشاملة ومتوسط مؤشراتها المالية)

اسم نسبة الربحية الشركة	الاستخدام	العائد على الاستثمار	العائد على حقوق الملكية	العائد على المبيعات	العائد على الأصول
عافية العالمية (الأردن)	قبل الاستخدام	١٠,٣١ -	٢٠,١٧ -	١٦٥,٨٥ -	٦,٩٠ -
	بعد الاستخدام	١٤,٠٧ -	٣٣,٥٤ -	٩,٩٦ -	١٤,٥٤ -
الباطون الجاهز والتوريدات الإنشائية	قبل الاستخدام	٥,٩٢	١٠,٣٩	٦,٤٦	٧,٢٥
	بعد الاستخدام	٣,٧٦	٧,٢٥	٤,٢٨	٦,١٣
الوطنية للدواجن	قبل الاستخدام	١٣,٨٥	١٠٥,٢٨	١٦,٥٢	١٣,٨٨
	بعد الاستخدام	٧,٣٦	٩,٦٦	١٠,٢٦	٧,٣٨
البوتاس العربية	قبل الاستخدام	١٠,٠٨	١٥,٦٦	١٩,٠٣	١٠,٦٣
	بعد الاستخدام	٢٦,٠٦	٣٥,١٨	٤٧,٣٧	٣٣,٢٥
الوطنية لصناعة الكوابل والأسلاك الكهربائية	قبل الاستخدام	٦,٠٧	٩,١٩	٦,٥٢	٦,٠٧
	بعد الاستخدام	٠,٣٣	٠,٠٢	٠,٠٤	٠,٣٣
مصانع الورق والكرتون الأردنية	قبل الاستخدام	٥,٤٥	٨,٤٢	١٢,٤٤	٧,١٩
	بعد الاستخدام	٠,٥ -	١,٠١ -	١,٨٨ -	١,٩٣
الألبان الأردنية	قبل الاستخدام	٧,١١	١٠,٦٤	٦,٧٧	٨,٢٤
	بعد الاستخدام	٣,٨٢	٤,٦٣	٣,٢٨	٤,٨٨
مصانع الخزف الأردنية	قبل الاستخدام	٥,٣١ -	٦,٢٨ -	٩,٣٤ -	٤,٨٤ -
	بعد الاستخدام	٩,٦٦ -	١٢ -	٢٧,٣٨ -	٨,٧٩ -
السفوكيماويات الأردنية	قبل الاستخدام	٣,٢٥ -	٧,٢٥ -	٦,٧٨ -	٠,٥٥ -
	بعد الاستخدام	٠,٨ -	١,٥٧ -	١,٣٤ -	١,٤٤
الأردنية لصناعات الصوف الصخري	قبل الاستخدام	٣,٩١ -	٤,٨٠ -	٩,٧٣ -	٣,٨٥ -
	بعد الاستخدام	٢١,٥٧ -	٣٤,٣١ -	٥٢,٩٣ -	٢١,٥٧ -
الأردنية لصناعة الأنابيب	قبل الاستخدام	٠,٥٧٩	٠,٦٧٥٥	٠,٩٣	٢,٤٤٥
	بعد الاستخدام	٤,٣٧ -	٧,٩٨ -	٥,٦٧ -	٢,٦٧ -
مصانع الإسمنت الأردنية	قبل الاستخدام	٢٤,٧١	٣٣,٣٥	٢٧,٩٤	٢٤,٧١
	بعد الاستخدام	١٦,٩٩	٢٥,٧٧	١٦,٧٧	١٧,٣٢

اسم نسب الربحية الشركة	الاستخدام	العائد على الاستثمار	العائد على حقوق الملكية	العائد على المبيعات	العائد على الأصول
الوطنية لصناعة الكلورين	قبل الاستخدام	١٠,٥٠	١١,٩٣	١٧,٩٦	١١,٠٠
	بعد الاستخدام	٥,٣٩	٥,٨٨	٨,٤٦	٥,٤٤
الوطنية لصناعات الألمنيوم	قبل الاستخدام	٨,٠٦٧٥	١١,٢١١٥	٨,١٤	٨,٨٥
	بعد الاستخدام	٣,٨٣	٣,٩٥	٣,٨٦	٣,٩٨
الصناعات الكيماوية الأردنية	قبل الاستخدام	١٥,٢٧١٥	٢٠,١٣٩	١٧,٥٨	١٢,٤٩
	بعد الاستخدام	٥,٦٦	٥,٠٠	٤,٧١	٤,٩٤
حديد الأردن	قبل الاستخدام	٧,٣٥٣٥	١٠,٤٧٧	٥,٦٣٥	٨
	بعد الاستخدام	٤,٢١	٤,١٥	٤,٠٩	٤,١٠
مناجم الفوسفات الأردنية	قبل الاستخدام	٤,١٢٤	٨,٩٠٢	٤,٦٢	٦,٢٤
	بعد الاستخدام	٣,٣٢	٣,٥٦	٣,٩٢	٣,٩٣
الزبي لصناعة الألبسة الجاهزة	قبل الاستخدام	٠,٩٩٨٥	١,٤٦٧	١,٩	٣,٢٨
	بعد الاستخدام	٣,٨١	٣,٦٣	٤,٢٩	٣,٨٤
رم علاء الدين للصناعات الهندسية	قبل الاستخدام	٢,٣١١ -	٨,٢١ -	٦,٦٠٥ -	٠,١٤٥
	بعد الاستخدام	٤,٠٨	٤,٢١	٤,٢٦	٣,٩٣
العربية لصناعة المواسير المعدنية	قبل الاستخدام	٧,٤١٩	٨,٩٩٩	١١,٣٨	٧,٠١
	بعد الاستخدام	٤,٨٤	٥,٣٢	٥,٥٩	٤,٨٤
المركز العربي للصناعات الدوائية والكيماوية	قبل الاستخدام	٣,٧٣٦	٤,١١١٥	٢٠,٧٩	٣,٧٣٥
	بعد الاستخدام	٣,٧٥	٤,٢٤	٣,٨٢	٣,٧٦
إتحاد النساجون العرب - شركة اتحاد النساجون العرب	قبل الاستخدام	-	-	-	-
	بعد الاستخدام	٤,٥٤	٤,٣٥	٤,٧٤	٤,٤٧
دار الدواء للتنمية والاستثمار	قبل الاستخدام	١٢,٤٤١	١٤,٨٩٥٥	٢٤,٣٣	١٢,٤٤
	بعد الاستخدام	٤,٨٦	٥,٦٣	٥,٢٢	٥,٠٨
العربية للصناعات الكهربائية	قبل الاستخدام	٣,٧٠٦٥	٤,٥٨٦	٦,٤٣٥	٤,٨٩
	بعد الاستخدام	٥,٠٩	٥,١٩	٤,٨٣	٥,٥٧
الشرق الأوسط للصناعات الدوائية والكيماوية والمستلزمات الطبية	قبل الاستخدام	١,٥٢٣	٢,٥٢٨٥	٢,٧٨	٢,٧٣
	بعد الاستخدام	٥,٠١	٤,٩٦	٥,١٤	٥,٠٩

يتبين من الجدول السابق ما وُضِح في السابق بأن تلك الشركات قد انخفضت مؤشراتهما بعد تطبيقها للنظام نظراً للكلفة المالية المرتفعة والإعدادات اللازمة لتطبيق النظام، التي تفوق المنافع المتوقعة، والممثلة بالتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة والتحسين المستمر

للعمليات ومشاركة العاملين والتركيز على الزبون والتخطيط الاستراتيجي للجودة وتدريب العاملين، وقد تبين أن جميع تلك الشركات قد حصلت على شهادة المطابقة لمواصفات الأيزو ٩٠٠١ للعام ٢٠٠٦، التي تمثل خطوة نحو تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، وهذا بدوره أيضاً يحمل الشركة عبء الالتزام بمعايير شهادة المطابقة للمواصفات، حتى تتمكن تلك الشركات من أن تجدد تلك الشهادة بعد ٣ سنوات من التطبيق بناء على شروط مؤسسة المواصفات والمقاييس الأردنية، كل ذلك يثبت قلة عدد الشركات التي تستخدم نظام إدارة الجودة الشاملة.

• نتائج اختبار الفرضية الرئيسية:

H0: لا يوجد أثر لاستخدام أبعاد إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء المالي في الشركات الصناعية المساهمة العامة.

بحيث قُسمت تلك الفرضية إلى أربع فرضيات فرعية ليتم اختبارها، كما يأتي:

- الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر لاستخدام أبعاد إدارة الجودة الشاملة على تحسين العائد على الاستثمار.

- الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر لاستخدام أبعاد إدارة الجودة الشاملة على تحسين العائد على حقوق الملكية.

- الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر لاستخدام أبعاد إدارة الجودة الشاملة على تحسين العائد على المبيعات.

- الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد أثر لاستخدام أبعاد إدارة الجودة الشاملة على تحسين العائد على الأصول.

وقد اختبرت الفرضيات السابقة عبر إيجاد معامل الانحدار (Regression)، الذي يستخدم للتنبؤ بقيمة الأثر الذي يتركه المتغير المستقل على المتغير التابع. وقد استخدمت الصيغة الآتية:

$$\Delta Performance = f(TQM Use)$$

$\Delta Performance$: وهو التغير في المؤشرات المالية السابقة خلال سنوات الاستخدام للنظام، وهي من العام ٢٠٠٧ إلى العام ٢٠٠٩.

◀ نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر لاستخدام أبعاد إدارة الجودة الشاملة على تحسين العائد على الاستثمار.

الجدول (٩)

ملخص النموذج

النموذج	R قيمة (معامل الارتباط)	قيمة معامل التحديد R ²	قيمة R ² المعدلة	Std.Error of the Estimate
١	٠,٠٣٦	٠,٠٠١	٠,٠٤٢ -	٣١,٧٥٧٥٥

ANOVA

النموذج	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
١	الانحدار (بين المجموعات)	٢٩,٢٨١	١	٢٩,٢٨١	٠,٠٢٩	٠,٨٦٦
	الخطأ (داخل المجموعات)	٢٣١٩٦,٤٦١	٢٣	١٠٠٨,٥٤٢		
	الكلية	٢٣٢٢٥,٧٤١	٢٤			

Coefficients

النموذج	الثابت	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
		B	Std.Error			
١		١٨,٠٥٤	٦١,٣٣٩		٠,٢٩٤	٠,٧٧١
	(المتغير المستقل) أبعاد TQM	٠,١١١ -	٠,٦٥٠	٠,٠٣٦ -	٠,١٧٠ -	٠,٨٦٦

المتغير المستقل: أبعاد إدارة الجودة الشاملة

المتغير التابع: العائد على الاستثمار

كما يشير الجدول السابق (٩) ، أن مستوى الدلالة = ٠,٨٦٦ وهي أعلى من مستوى الدلالة المعنوية (٠,٠٥) ، وبالتالي فقد قُبلت الفرضية العدمية التي تشير إلى عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستخدام أبعاد إدارة الجودة الشاملة على تحسين العائد على الاستثمار، بمعنى أن الالتزام بأبعاد إدارة الجودة الشاملة لا يؤثر على قدرة الشركة في استخدام الأموال المتاحة لديها من المساهمين وإدارتها، وكذلك الأموال المقترضة، ولتحقيق عائد على تلك الأموال، وبالتالي على كفاءة الشركة في إدارة الأموال المستثمرة.

كما يلاحظ أن الارتباط بين المتغيرين ضعيف حيث أن قيمة معامل الارتباط (R) = 0.036، كما أن القدرة على تفسير التغير في العائد على الاستثمار، والذي يمكن تفسيره بوساطة الالتزام بأبعاد إدارة الجودة الشاملة كان ضعيفاً، حيث إن قيمة معامل التحديد (R^2) تساوي ٠,١٪.

◀ نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر لاستخدام أبعاد إدارة الجودة الشاملة على تحسين العائد على حقوق الملكية.

الجدول (١٠)

ملخص النموذج

النموذج	R قيمة (معامل الارتباط)	قيمة معامل التحديد R^2	قيمة R^2 المعدلة	Std.Error of the Estimate
١	٠,٠٠٦	٠,٠٠٠	٠,٠٤٣ -	٤٩,٥٩٢٣٤

ANOVA

النموذج	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
١	الانحدار (بين المجموعات)	٢,١٠٧	١	٢,١٠٧	٠,٠٠١	٠,٩٧٧
	الخطأ (داخل المجموعات)	٥٦٥٦٦,٢١٤	٢٣	٢٤٥٩,٤٠١		
	الكلية	٥٦٥٦٨,٣٢١	٢٤			

Coefficients

النموذج	الثابت	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
		B	Std.Error			
١	١٠,٠٠٨	٩٥,٧٨٧		قيمة بيتا	٠,١٠٤	٠,٩١٨
	(المتغير المستقل) أبعاد TQM	٠,٠٣٠ -	١,٠١٦	٠,٠٠٦ -	٠,٠٢٩ -	٠,٩٧٧

المتغير المستقل: أبعاد إدارة الجودة الشاملة

المتغير التابع: العائد على حقوق الملكية

كما يشير الجدول السابق (١٠)، أن مستوى الدلالة = ٠,٩٧٧ وهي أعلى من مستوى الدلالة المعنوية $(0,05)$ ، وبالتالي فقد قُبلت الفرضية العدمية التي تشير إلى عدم

وجود أثر ذات دلالة إحصائية لاستخدام أبعاد إدارة الجودة الشاملة على تحسين العائد على حقوق الملكية، بمعنى أن الالتزام بأبعاد إدارة الجودة الشاملة لا يؤثر على العائد الذي يحققه الملاك على استثمار أموالهم في الشركة.

كما يلاحظ أن الارتباط بين المتغيرين ضعيف حيث إن قيمة معامل الارتباط $R = 0.006$ ، كما أن القدرة على تفسير التغير في العائد على حقوق الملكية الذي يمكن تفسيره بوساطة الالتزام بأبعاد إدارة الجودة الشاملة كان ضعيفاً، حيث إن قيمة معامل التحديد (R^2) تساوي 0.00% .

◀ نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر لاستخدام أبعاد إدارة الجودة الشاملة على تحسين العائد على المبيعات.

الجدول (١١)

ملخص النموذج

النموذج	R قيمة (معامل الارتباط)	قيمة معامل التحديد R ²	قيمة R ² المعدلة	Std.Error of the Estimate
١	٠,٠٧٨	٠,٠٠٦	٠,٠٣٧-	٥٢,٩٤٥٨٢

ANOVA

النموذج	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
١	الانحدار (بين المجموعات)	٣٩٢,١٤٤	١	٣٩٢,١٤٤	٠,١٤٠	٠,٧١٢
	الخطأ (داخل المجموعات)	٦٤٤٧٤,٩٧٤	٢٣	٢٨٠٣,٢٦٠		
	الكلية	٦٤٨٦٧,١١٨	٢٤			

Coefficients

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
	Std.Error	B			
١	١٠٢,٢٦٤	٣٠,٩٥٣-	قيمة بيتا	٠,٣٠٣-	٠,٧٦٥
	١,٠٨٤	٠,٤٠٦	٠,٠٧٨	٠,٣٧٤	٠,٧١٢

المتغير المستقل: أبعاد إدارة الجودة الشاملة

المتغير التابع: العائد على المبيعات

كما يشير الـ $R^2 = 0.712$ ، أن مستوى الدلالة = 0.000 ، وبالتالي فقد قُبلت الفرضية العدمية التي تشير إلى عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستخدام أبعاد إدارة الجودة الشاملة على تحسين العائد على المبيعات، بمعنى أن الالتزام بأبعاد إدارة الجودة الشاملة لا يؤثر على ما تحققه المبيعات من أرباح صافية بعد تغطية تكلفة المبيعات المصاريف الأخرى كافة.

كما يلاحظ أن الارتباط بين المتغيرين ضعيف حيث إن قيمة معامل الارتباط (R) = 0.0780 ، كما أن القدرة على تفسير التغير في العائد على المبيعات، والذي يمكن تفسيره بوساطة الالتزام بأبعاد إدارة الجودة الشاملة كان ضعيفاً، حيث أن قيمة معامل التحديد (R^2) تساوي ٠,٦٪.

◀ نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد أثر لاستخدام أبعاد إدارة الجودة الشاملة على تحسين العائد على الأصول.

الجدول (١٢)

ملخص النموذج

النموذج	R قيمة (معامل الارتباط)	قيمة معامل التحديد R ²	قيمة R ² المعدلة	Std.Error of the Estimate
١	٠,٠٤٥	٠,٠٠٢	٠,٠٤١ -	٣١,٦٩٩٢٠

ANOVA

النموذج	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
١	الانحدار (بين المجموعات)	٤٦,٦٩٠	١	٤٦,٦٩٠	٠,٠٤٦	٠,٨٣١
	الخطأ (داخل المجموعات)	٢٣١١١,٣٠٢	٢٣	١٠٠٤,٨٣٩		
	الكلية	٢٣١٥٧,٩٩٢	٢٤			

Coefficients

مستوى الدلالة	قيمة T المحسوبة	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
			Std.Error	B	
		قيمة بيتا			
٠,٦٦٨	٠,٤٣٥		٦١,٢٢٦	٢٦,٦٣٧	١ الثابت
٠,٨٣١	٠,٢١٦ -	٠,٠٤٥ -	٠,٦٤٩	٠,١٤٠ -	(المتغير المستقل) أبعاد TQM

المتغير المستقل: أبعاد إدارة الجودة الشاملة

المتغير التابع: العائد على الأصول

كما يشير الجدول السابق (١٢)، أن مستوى الدلالة = ٠,٨٣١ وهي أعلى من مستوى الدلالة المعنوية (٠,٠٥)، وبالتالي فقد قُبلت الفرضية العدمية التي تشير إلى عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستخدام أبعاد إدارة الجودة الشاملة على تحسين العائد على الأصول، بمعنى أن الالتزام بأبعاد إدارة الجودة الشاملة لا يؤثر على قدرة الشركة على استخدام أصولها في توليد الأرباح، وبالتالي كفاءة الشركة في استغلال أصولها.

كما يلاحظ أن الارتباط بين المتغيرين ضعيف حيث إن قيمة معامل الارتباط (R) = 0.0450، كما أن القدرة على تفسير التغير في العائد على الأصول، والذي يمكن تفسيره بوساطة الالتزام بأبعاد إدارة الجودة الشاملة كان ضعيفاً حيث إن قيمة معامل التحديد (R^2) تساوي ٢,٠٪.

كما يمكن ترجيح نتيجة الفرضيات إلى ما يأتي:

- قلة عدد الشركات التي تطبق النظام - وصغر حجم العينة والبالغة ٢٥ شركة - ومقارنة مع الدراسات السابقة، وتفاوت درجة التطبيق فيما بين الشركات، والذي يعزى إلى قناعات إدارات الشركات وثقافتها بتبني أبعاد إدارة الجودة الشاملة، ودرجة الرضا عن جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها.

- عدم الالتزام «الحقيقي» التام للعديد من الشركات بنظام إدارة الجودة الشاملة كجزء من استراتيجية الشركة لتحسين الجودة أو تقليل التكاليف، والذي يمكن أن يعزى إلى الاستجابة لضغوط خارجية، أو الامتثال لمؤسسة المواصفات والمقاييس الأردنية، أو محاولة نحو تقليد بعض الشركات في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة سعياً لتحسين أدائها المالي دون إدراك متطلبات التطبيق.

- كما أن الفترة الزمنية الممتدة من عام ٢٠٠٥ - ٢٠٠٩، التي قسمت إلى سنوات ما قبل التطبيق، وسنوات ما بعد التطبيق، التي استخدمت لقياس الأداء المالي للشركات المطبقة للنظام، أنها فترة قصيرة نسبياً لتتمكن الشركة من استرداد التكاليف التي مملتها في سبيل الوفاء بمتطلبات تطبيق النظام، وهذا يتفق مع دراسة (Waston & Ko-ber, 2004) ودراسة (Hendricks & Singhal, 2001)، التي بينت أن التحسن في الأداء يظهر في خمس السنوات الآتية لفترة التطبيق، وليس في أول خمس سنوات من التطبيق ونظراً للتكاليف والنفقات المرتفعة التي تتكبدها الشركة التي تسعى نحو تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، مما يعطي مؤشراً بأن تحول المنظمة إلى استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة هي عملية طويلة الأمد تتطلب نقلة جوهرية في ثقافة والإدارة وسلوكهم.

كما تتفق الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (Kober, Et.Al, 2012) ، التي أظهرت أنه لا يوجد تأثير لتبني استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء المالي للشركات الصغيرة والمتوسطة، كما تعارضت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة كل من (الدعاس، ٢٠١٠) التي أظهرت وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة، وتحسين الأداء المالي في المصارف التجارية، ويعود هذا التعارض في النتائج إلى أسباب عدة منها: اختلاف طبيعة المجتمع الإحصائي والممثل بقطاع البنوك والذي يمتاز بقوة القدرة المالية لديه بناء على متطلبات البنك المركزي الأردني، وكذلك متانة الأنظمة البنكية ونظم الرقابة الداخلية، التي تطبقها البنوك عادة، وكون الدراسة السابقة لم تختبر التأثير على الأداء المالي، وإنما اختبرت العلاقة فيما بين استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة وعلاقته مع الأداء المالي، كما أن أداة جمع البيانات التي استخدمت لقياس متغيرات الدراسة تمثلت بالاستبانة، التي يصعب من خلالها قياس التحسن في الأداء المالي بدقة. كما يتوافق ذلك مع دراسة (الفهري، ٢٠١٠).

الاستنتاجات والتوصيات:

١. أظهرت النتائج أن الشركات التي حصلت على متوسط التقييم للشركة على أداة القياس (عالي) ، التي تراوح متوسط إجاباتها بين (٤,٢١ - ٥) هي (١٦) شركة، وتمثل نسبة ٦٤٪ من إجمالي العينة التي أجابت بالإيجاب على استخدامها لنظام إدارة الجودة الشاملة، والبالغ عددها ٢٥ شركة، بحيث التزمت تلك الشركات بجميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة، وهذه النتيجة تشير إلى زيادة وعي متخذي القرار في تلك الشركات لحجم التحديات التي تواجهها في حال عدم تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

٢. أظهرت النتائج عدم الالتزام «الحقيقي» للعديد من الشركات بنظام إدارة الجودة الشاملة كجزء من استراتيجية الشركة لتحسين الجودة أو تقليل التكاليف، حيث إن الشركات التي حصلت على متوسط التقييم للشركة على أداة القياس - جيد - هي (٩) شركات، التي تمثل نسبة ٣٦٪ من إجمالي العينة البالغة ٢٥ شركة، ويتضح أن تلك الشركات كان يعترى بعضها عدم الالتزام الكامل لبعض أبعاد تطبيق النظام، التي من الممكن أن يتأثر أدائها المالي بشكل سلبي بعد تطبيقها للنظام مع ثبات العوامل الأخرى المؤثرة.

٣. نستدل من النتائج أن هناك علاقة بين استخدام الشركات لنظام إدارة الجودة الشاملة وحصولها على شهادة المطابقة لمواصفات الأيزو ٩٠٠١، بحيث تبين أن جميع الشركات التي تستخدم نظام إدارة الجودة الشاملة قد حصلت على شهادة المطابقة لمواصفات الأيزو ٩٠٠١ للعام ٢٠٠٦ من مؤسسة المواصفات والمقاييس الأردنية، وقد

أثبت الأدب النظري أن الحصول على شهادة الأيزو يمثل خطوة وحجر أساس لبناء نظام إدارة الجودة الشاملة.

٤. أظهرت النتائج أنه لا يوجد أثر لاستخدام أبعاد إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء المالي في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، والذي يمكن عزوه إلى: صغر حجم العينة التي بلغت ٢٥ شركة، وتفاوت درجة الالتزام بتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة، والقصر النسبي لفترة قياس تأثير الالتزام بنظام إدارة الجودة الشاملة على الأداء المالي، على اعتبار أن مؤشرات الربحية ترتبط بالأهداف بعيدة المدى للمنظمات، وأن الشركات تحتاج لفترة زمنية لتتمكن من استرداد التكاليف التي تحملتها في سبيل الوفاء بمتطلبات تطبيق النظام.

التوصيات:

على هدي النتائج التي تم التوصل إليها يمكن عرض التوصيات الآتية:

١. في ظل انفتاح الأسواق، وظروف المنافسة الشديدة، وتحول الأسواق من كونها سوقاً منتجاً إلى سوق مستهلك، ولما يتمتع به نظام إدارة الجودة الشاملة من مزايا إستراتيجية كثيرة، والذي سينعكس ذلك في النهاية على تحسين مؤشرات الأداء المالي في الأجل الطويل للشركة، الأمر الذي يستوجب على الشركات الصناعية المساهمة العامة الأخرى، التي لم تستخدم النظام، التي أظهرتها النتائج كانت نسبتها (٣٦٪)، الشروع في فحص إمكانية استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة في المستقبل القريب، والإبقاء على فكرة الاستخدام دائماً في أذهان إدارات تلك الشركات.

٢. نوصي إدارات الشركات بضرورة تبني استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة، والالتزام بأبعادها بدرجة عالية، وأن تغير من قناعاتها حول ما كان سائداً في السابق، إن تحقيق جودة أعلى يتطلب تكاليف أعلى، إن هذه الفكرة أدت بالشركات إلى العزوف عن الاستثمار بشكل فاعل في أنشطة الجودة- وبرامجها والذي ظهر ذلك جلياً في عينة الدراسة- بل إن الحقيقة إن تحسين الجودة يضمن الاستغلال والاستخدام الأمثل لطاقت القوى العاملة والآلات والمواد، مما يعني خفض التكاليف، والذي سينعكس حتماً في الأجل الطويل على تحسين الأداء المالي للشركة، كون تطبيق إدارة الجودة الشاملة يأخذ طابعاً استراتيجياً للشركات التي تتبناه.

٣. ضرورة إجراء دراسات مستقبلية نحو تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بعد ضبط العوامل الديموغرافية، وأخذ حجم الشركات بالاعتبار عند إجراء الدراسة.

المصادر والمراجع:

أولاً- المراجع العربية:

١. استيتية، ديمة، ٢٠٠٥، تكاليف الجودة الشاملة وإدارة الجودة الشاملة- دراسة تحليلية عن شركات الأدوية في الأردن، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، الأردن.
٢. البلبيسي، بدرية المعزز، ٢٠٠٠، إدارة الجودة الشاملة والأداء: دراسة تطبيقية على قطاع المصارف الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن.
٣. جودة، محفوظ أحمد، ٢٠٠٦، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
٤. الدعاس، عبد الله، ٢٠١٠، إدارة الجودة الشاملة وأثرها على تحسين الأداء المالي- دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد (٣٧)، العدد (١)، ص ٩٣-١١٢.
٥. الطراونة، محمد، ٢٠٠٢، الجودة الشاملة والقدرة التنافسية -دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الدوائية في الأردن، دراسات العلوم الإدارية، المجلد (٢٩)، العدد (١)، ص ٣٢-٤٧.
٦. الطراونة، محمد، البلبيسي، بدرية، ٢٠٠٢، الجودة الشاملة والأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في الأردن، مؤتم للبحوث والدراسات، المجلد ١٧، العدد الأول، ص ١١-٤٢.
٧. عبوي، زيد منير، ٢٠٠٦، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
٨. العزاوي، محمد عبد الوهاب، ٢٠٠٥، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
٩. عقيلي، عمر وصفي، ٢٠٠١، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة- وجهة نظر، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

١٠. الفقهي، مصطفى، ٢٠١٠، إدارة الجودة الشاملة والأداء- دراسة تطبيقية على قطاع المصارف التجارية الليبي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم المالية والمصرفية، جامعة العلوم المالية والمصرفية، الأردن.
١١. الفضل، مؤيد، الطائي، يوسف، إدارة الجودة الشاملة- من المستهلك إلى المستهلك منهج كمي، ٢٠٠٤، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٢. ماهوني، فرانسيس، وجيز، كارل، ٢٠٠٠، ثلاثية إدارة الجودة الشاملة TQM، ترجمة- عبد الحكم أحمد الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
١٣. محمد، عمرو، ٢٠٠٧، استخدام أساليب إدارة التكلفة لأغراض اتخاذ القرارات الإدارية، رسالة ماجستير، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن.
١٤. مصطفى، أحمد السيد، ٢٠٠٨، إدارة الموارد البشرية، رؤية إستراتيجية معاصرة، الطبعة الثانية، القاهرة، مصر.
١٥. المطري، خالد، ٢٠٠٧، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) في تطوير أنظمة التكاليف- دراسة تطبيقية لعينة من القطاع الصناعي في الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد- قسم المحاسبة، جامعة دمشق، سوريا.
١٦. هديب، عمر، ٢٠٠٩، " نظام محاسبة التكاليف المبني على الأنشطة في الشركات الصناعية في الأردن، وعلاقته بالأداء المالي- التطبيق ونموذج مقترح للقياس "، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن.

المراجع الأجنبية:

1. Al- Khadash. H , Feridun. M ,2006, *Impact of Strategic Initiative in Management Accounting on Corporate Financial Performance: Evidence from Amman Stock Exchange , Managing Global Transitions , Volume 4 · Number 4 ,PP 299- 312.*
2. Barker , Katherine & Cagwinby , Douglass, 2002, *New Evidence Relating TQM To Financial Performance: An Empirical Study Of Manufacturing Firms, USA ,pp 1- 40, (Online) Available: <http://aaahq.org/AM2001/sessions/ab178.pdf>*

3. Barnes. F,1998, *ISO 9000 Myth and Reality: A Reasonable Approach to ISO 9000*,SAM Advanced Management Journal, Vol 63, Issue 2, P23.
4. Deming , W. E, 1996, *Out of Crisis Mass: Cambridge , University Press, USA.*
5. Dale & Plunkett, 1995, *Quality Costing ,Chapman & Hall, London.*
6. Gibson, H, 2009 , *Financial Reporting & Analysis , 11th , pp 297- 307.*
7. Gitman , L. & Madura , J, 2001, *Introduction To Finance, 1st Ed, Prentice Addison Wesley Longman , Inc.*
8. Hendricks. K, & Singhal. V, 2001, *The Long- run stock price performance of firms with effective TQM programs , Management Science 47, USA, pp 359- 368.*
9. Hermel. P,1997, *The New Faces of Total Quality in Europe and the US, Total Quality Management, Vol. 8, Issue 4.*
10. Juran. J, Godfrey. A, 1999, *Juran's Quality Handbook, 5th Edition, McGraw Hill, Section 8.*
11. Kober. R, Subraamanniam. T & Watson. J, 2012, *The Impact of Total Quality Management Adoption on Small and Medium Enterprises ' Financial Performance, Accounting & Finance, Vol 52, Issue 2, pp 421- 438.*
12. Raho. L , Mears. P, 1997, *Quality System Chaining: The Next Link in the Evolution of Quality, Business Horizons, Vol. 40, Issue 5.*
13. Samuel. M,1995, *Is The ISO 9000 Series For Total Quality Management ? , International Journal Of Physical Distribution & Logistics Management , Vol 25 , Issue 1 , P61.*
14. Rebisckhe, Steven A,Sapp, Richard W, Crawford, David M, 2005 , *Activity – Based Information for Financial Institutions , Journal of Performance Management ,Vol (1) , USA. Available (on line) : <http://findarticles.com/p/articles>.*
15. Vinuesa. M &Ruiz- Olalla. M, 2011, *Non- financial measures in quality environments: their contribution to business performance, EsicMarket, Vol. 139, pp 169- 193, (Online) Available: <http://www.ssrn.com>*
16. Waston. J & Kober. R, 2004, *The Impact of TQM Adoption on SME Financial Performance, A paper for the Small Enterprise Association of Australia and New Zealand 16th Annual Conference Ballarat, 28 Sept- 1 Oct, Available at (Onlin) .*

Websites:

- [http:// www. sdc. com. jo](http://www.sdc.com.jo)
- [http:// www. ase. com. jo](http://www.ase.com.jo)
- [http:// www. jsc. gov. jo](http://www.jsc.gov.jo)
- [http:// www. jism. gov. jo](http://www.jism.gov.jo)
- [http:// www. kaa. jo](http://www.kaa.jo)
- [http:// www. kace. jo](http://www.kace.jo)
- [http:// www. iso. org](http://www.iso.org)
- [http:// www. mit. gov. jo](http://www.mit.gov.jo)
- [http:// www. aci. org. jo](http://www.aci.org.jo)

الأبحاث
باللغة الإنجليزية

21. Khamees, B., Al-Fayoumi, N. and A. Al-Thuneibat (2010) "Capital budgeting practices in the Jordanian Industrial Corporations", International Journal of Commerce and Management, Vol. 20 Iss: 1, pp.49 – 63.
22. Kidawi, T. (2008), "Evaluating Capital Decisions", 1st Ed., Amman: Dar al Yazoore press.
23. Lawrence, H. (2002). "The use of modern capital budgeting techniques". Proceedings of the Memphis Area Engineering and Sciences Conference, May 10, 2002, Memphis, TN.
24. Maroyi, V. and H. Poll (2012), "A Survey of Capital Budgeting Techniques Used by Listed Mining Companies in South Africa", African Journal of Business Management, Vol.6 (32), pp. 9279-9292,.
25. Ross, S., Westerfield, R. and B. Jordan (2008), "Corporate Finance Fundamentals", 7th edn., USA: McGraw-Hill.
26. Sekaran, U.(2005), "Research Methods for Business with SPSS 13.0 Set", 4th edn., New York: John Wiley and Sons.
27. Shabeeb, D.(2009), " An Introduction to The Contemporary Financial Management", 2nd Ed., Dar al maseera press.
28. Shinoda, T. (2010), "Capital budgeting management practices in Japan: A Focus on the use of capital budgeting methods ", Economic Journal of Hokkaido University, Vol 39.

11. Brunzell, T, Liljebloom, E and M. Vaihekoski (2011) “Determinants of Capital Budgeting Methods and Hurdle Rates in Nordic Firms”, pp.1-37. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1742882> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1742882>.
12. Clark, J., Hindelang, T. and R. Pritchard (1998),”Capital Budgeting: Planning and Control of Capital Expenditures”, 3rd edn., USA: Prentice-Hall International, Inc.
13. Daunfeldt, S and F. Hartwig (2012), “What Determines the Use of Capital Budgeting Methods? Evidence from Swedish Listed Companies”, HUI Working Papers 57, Sweden: The Swedish Retail Institute (HUI).
14. Ekeha, G. (2011), “Capital Budgeting Practices and Economic Development: A Comparative Research of Companies in Western Europe and West Africa”, 1st edn., Dudweiler: Lambert Academic Publishing.
15. Gervais, S. (2009), “Capital Budgeting and Other Investment Decisions”, USA: Behavioral Finance, Wiley and Sons, Hoboken, NJ.
16. Graham, J (2002), «How Do CFOs Make capital budgeting and capital structure decisions?», Journal of Applied Corporate Finance, USA, Vol15, No.(1), pp.1-16.
17. Hanafi, A. (2002),” Essentials of Finance and Financial Management”, 1st Edn., Alexandria: Al dar al jameeia press.
18. Hermes, N., Smid, P. and L. Yao, (2007), “Capital budgeting practices: A Comparative research of the Netherlands and China” International Business Review, Vol. 16, No. 5, pp. 630-654. doi:10.1016/j.ibusrev.2007.05.002
19. Horne, J.(2004),” Financial Management and Policy”, 9th ed., USA: Prentice Hall.
20. Horngren, C., Sundem, G. and W. Stratton (2005), “Introduction to Management Accounting”, 13th edn., New Jersey: Person Education, Inc.

References:

1. Abdulsamad, F. and R . Shaharuddin (2009), “The perception of risk & uncertainty & The usage of capital budgeting technique: Evidence from public listed firms in Malaysia”, *Jurnal Pengurusan journal*, Malaysia, Vol 29, pp. 3-14.
2. Abuermela, A. (2008), “The capital budgets and the static budgets in the Jordanian public industrial and service corporations”, unpublished doctoral dissertation, Arab academy for financial and banking sciences, Amman, Jordan.
3. Alnaaemi, A. and A. Altameemi (2009),”Advanced Financial Managemet”,1st., Amman: Dar El Yazoore press.
4. Alnaaemi, A . et al.,(2010), “Financial Management theory and practice”,4th edn. Jordan, Amman: Dar el massara.
5. Alwade, M., Samhan, H. and I, Khrais (2010), “Economic and Financial Feasibility Study”,1st Ed. Jordan, Amman: Dar Safaa press.
6. Apap, A. and D. Masson (2005), “A Survey of capital budgeting in publicly traded utility companies”, *Southwest Business and Economics Journal*, USA, pp.1-8.
7. Block, S. and G. Hirt (2011),”Foundations of Financial Management”,11th edn., USA: McGraw-Hill.
8. Braun, K., Tietz, W. and W. Harrison (2010), “Managerial Accounting”, 2nd edn., USA: New Jersey: Prentice Hall.
9. Brigham, E. and M. Ehrhardt (2011), “Financial Management Theory and Practice”, 13th edn., USA: South-Western Cengage Learning.
10. Brijlal, P (2008) ,”The use of capital budgeting techniques in businesses: A Perspective from the Western Cape”. Australia, Submission Cover, 21st Australasian Finance and Banking Conference, pp.1-19.

5. To have a look on how corporations in developed countries deal with the issue of uncertainty when using the capital budgeting techniques.
6. To establish government administrative information centers and databases to assist the researchers to get the data and the information they need to conduct their researches.
7. To establish investment departments in the organizational structure of the corporations which do not have such departments. The main functions of the investment departments are to evaluate new investment projects and any expansions by the corporation.

6. Average accounting return is the most used capital budgeting technique for assessing expansion in existing operations in the Palestinian corporations in Gaza strip. while the Profitability index is the most used capital budgeting technique for assessing general administrative projects and social projects. Whereas, Payback period is the most used capital budgeting technique for assessing capital investment projects operations and expansion in new operations. However, both payback period and profitability index were found to be the most used techniques for assessing foreign operations.
7. Internal rate of return is most often used for assessing expansion in new operations. While, net present value is most often used for assessing the foreign operations.
8. There are no differences at significant level ($\alpha= 0.05$) in the responses of the sample about the use of capital budgeting techniques in evaluating investment projects in the Palestinian corporations in Gaza strip due to qualifications, jobs, experience, and classification of the firm. However, there are differences in the responses due to specialization.

Recommendations:

According to the results of the research, it suggests the following recommendations:

1. To increase the use of the net present value for evaluating proposed investment projects as it is the only method that measures the addition to the stockholders' wealth.
2. To improve the management understanding of the results of the capital budgeting techniques analysis.
3. To give priority to the CBTs that consider the time value of money.
4. To exchange experiences among the Palestinian corporations in terms of the use of capital budgeting techniques.

2. The profitability index was found to be the most commonly used capital budgeting techniques in the Palestinian public corporations in Gaza strip while the net present value was found to be the least CBT used.
3. The Palestinian public corporations in Gaza strip do not use the weighted average cost of capital (whether adjusted or unadjusted) for determining the required rate of return from investment projects.
4. The Palestinian corporations in Gaza strip consider many factors before adopting any capital budgeting technique as a basis for comparing different investment projects and the availability of data and information for the company, followed by the preference of the CBT that concentrates on the cash flows and the management's conviction of the technique, was found to be the most important factor considered before adopting a technique of capital budgeting as a basis for evaluating proposed investment projects in the Palestinian public corporations in Gaza strip. In addition, the time value of money turned out to be the least important factor when adopting a capital budgeting technique as a basis for comparing different investment projects.
5. There are many obstacles that undermine the use of capital budgeting techniques by the Palestinian corporations in Gaza strip when evaluating investment projects and the unavailability of the necessary data and information was found to be the most important obstacle undermining the use of capital budgeting techniques in the Palestinian public corporations in Gaza strip followed by the uncertainty surrounding the use of CBT and the political and the economic situations in Gaza strip. In addition, the availability of effective alternatives for evaluating investment projects as well as the inefficiency of the managements of the corporations were found to have a relatively large negative impact on the use of capital budgeting techniques in the Palestinian corporations in Gaza strip. However, the existence of outside institutions for managing the investments was found to be the least important obstacle that undermines the use of capital budgeting techniques.

5. Testing the differences in the responses about “the use of capital budgeting techniques in evaluating investment projects” due to classification of the firm at significance level ($\alpha= 0.05$).

To test the hypothesis the Research used the one way ANOVA and the result illustrated in Table No.(18) which shows that the p-value equals 0.512 which is greater than 0.05 and the value of F test equals 0.681 which is less than the value of critical value which equals 3.25. That means there are no differences at significant level ($\alpha= 0.05$) in the use of capital budgeting techniques in evaluating investment projects due to classification of the firm.

Table (18)

One way ANOVA test for the difference in responses about the use of capital budgeting techniques in evaluating investment projects due to the classification of the firm

Field	Sources	Sum of Squares	df	Mean Square	F value	Sig. (P-Value)
The use of capital budgeting techniques in evaluating investment projects	Between Groups	0.884	2	0.442	0.681	0.512
	Within Groups	24.021	37	0.649		
	Total	24.905	39			

Critical value of F at df «2,37» and significance level 0.05 equal 3.25

The Result of Testing The Fourth Hypothesis:

So, it can be concluded that there are no differences in the responses about the use of capital budgeting techniques due to the following organizational factors (qualification, age ,job, experience, classification of the firm). However, there is a difference in the responses due to specialization. In general, we have sufficient evidence to accept the fourth hypothesis.

11. Conclusions & Recommendations:

Conclusions:

The following conclusions are drawn from the study:

1. The Palestinian public corporations in Gaza strip use the capital budgeting techniques in the range from 61 to 80% when evaluating investment projects.

To test the hypothesis the research used the one way ANOVA and the result illustrated in Table No.(16) which show that the p-value equals 0.421 which is greater than 0.05 and the value of F test equals 0.963 which is less than the value of critical value which equals 2.87. That's means there are no differences at significant level ($\alpha= 0.05$) in the use of capital budgeting techniques in evaluating investment projects due to Job.

Table (16)

One way ANOVA test for the difference in responses about the use of capital budgeting techniques in evaluating investment projects due to Job

Field	Sources	Sum of Squares	df	Mean Square	F value	Sig. (P-Value)
The use of capital budgeting techniques in evaluating investment projects	Between Groups	1.850	3	0.617	0.963	0.421
	Within Groups	23.055	36	0.640		
	Total	24.905	39			

Critical value of F at df «3,36» and significance level 0.05 equal 2.87

4. Testing the differences in the responses about “the use of capital budgeting techniques in evaluating investment projects” due to Experience at significance level ($\alpha= 0.05$).

To test the hypothesis the Research used the one way ANOVA and the result illustrated in Table No.(17) which shows that the p-value equals 0.725 which is greater than 0.05 and the value of F test equals 0.441 which is less than the value of critical value which equals 2.87. That means there are no differences at significant level ($\alpha= 0.05$) in the use of capital budgeting techniques in evaluating investment projects due to Experience.

Table (17)

One way ANOVA test for the difference in responses about the use of capital budgeting techniques in evaluating investment projects due to Experience

Field	Sources	Sum of Squares	df	Mean Square	F value	Sig. (P-Value)
The use of capital budgeting techniques in evaluating investment projects	Between Groups	0.884	3	0.295	0.441	0.725
	Within Groups	24.021	36	0.667		
	Total	24.905	39			

Critical value of F at df «3,36» and significance level 0.05 equal 2.87

2. Testing the differences in the responses about “The use of capital budgeting techniques in evaluating investment projects” due to Specialization at significance level ($\alpha= 0.05$).

To test the hypothesis the study used the one way ANOVA and the result illustrated in Table No.(14) which shows that the p-value equals 0.035 which is less than 0.05 and the value of F test equals 3.181 which is greater than critical value which equals 2.87. That means there are differences at significant level ($\alpha= 0.05$) in the responses about the use of capital budgeting techniques in evaluating investment projects due to Specialization, and Scheffe test Table No.(15) shows that the difference is between the “Financial sciences” and “the Economics” specializations and that the difference is in favor of “Financial sciences”.

Table (14)

One way ANOVA test for the difference in responses about the use of capital budgeting techniques in evaluating investment projects due to Specialization

Field	Sources	Sum of Squares	df	Mean Square	F value	Sig. (P-Value)
The use of capital budgeting techniques in evaluating investment projects	Between Groups	5.218	3	1.739	3.181	0.035
	Within Groups	19.687	36	0.547		
	Total	24.905	39			

Critical value of F at $df \langle 3,36 \rangle$ and significance level 0.05 equal 2.87

Table (15)

Scheffe test for multiple comparison

Difference in means	accounting	B.A	Economics	Financial sciences
accounting		-0.148	1.240	-0.287
B.A	0.148		1.388	-0.139
Economics	-1.240	-1.388		-1.527
Financial sciences	0.287	0.139	1.527	

3. Testing the differences in the responses about «the use of capital budgeting techniques in evaluating investment projects» due to Job at significance level ($\alpha= 0.05$).

No.	Items	ARR	PI	PBP	IRR	NPV
2	Capital investment projects	12.5	35.0	45.0	5.0	2.5
3	Expansion in new operations	2.5	27.5	37.5	20.0	12.5
4	Foreign operations	0.0	35.0	35.0	15.0	15.0
5	General administrative projects	12.5	37.5	27.5	10.0	12.5
6	Social projects	22.5	37.5	17.5	17.5	5.0
	Average	15.0	32.1	32.1	12.9	7.9

The Fourth Hypothesis:

There are no differences at the significance level ($\alpha = 0.05$) in the responses about use of capital budgeting techniques in evaluating investment projects due to organizational factors (Such as Qualification, Specialization, Job, Experience, and classification of the firm).

1. *Testing the differences in the responses about “the use of capital budgeting techniques in evaluating investment projects” due to qualification at significance level ($\alpha = 0.05$).*

To test the hypothesis the research used the one way ANOVA and the result illustrated in Table No.(13) which shows that the p-value equal 0.184 which is greater than 0.05 and the value of F test equal 1.775 which is less than critical value of 3.25. That means there are no differences at significant level $\alpha = 0.05$ in the responses about the use of capital budgeting techniques

in evaluating investment projects due to Qualifications.

Table (13)

One way ANOVA test for the difference in responses about the use of capital budgeting techniques in evaluating investment projects due to Qualification

Field	Sources	Sum of Squares	df	Mean Square	F value	Sig. (P-Value)
The use of capital budgeting techniques in evaluating investment projects	Between Groups	2.180	2	1.090	1.775	0.184
	Within Groups	22.725	37	0.614		
	Total	24.905	39			

Critical value of F at df «2,37» and significance level 0.05 equal 3.25

technique of capital budgeting for assessing capital investment projects while the net present value was also the least used technique for assessing capital investment projects.

3. **For “Expansion in new operations”**, “ARR” was used with a percentage of 2.5 % , “PI” with a percentage of 27.5% , “PBP” with a percentage of 37.5% , “IRR “ with a percentage of 20.0 % and “NPV” with a percentage of 12.5%. This result means that the payback period was the most used technique of capital budgeting for assessing expansion in new operations while ARR was the least used technique for assessing expansion in new operations.
4. **For “Foreign operations”**, “PI” was used with a percentage of 35.0% , “PBP” with a percentage of 35.0 % , “IRR “ with a percentage of 15.0%, “NPV” with percent 15.0%, but “ARR” was not used. This result indicates that both the profitability index and the payback period were the most used techniques for assessing the foreign operations while the ARR was not used at all and is thus the least used technique for assessing foreign operations.
5. **For “General administrative projects”**, “ARR” was used with a percentage of 12.5 % , “PI” with a percentage of 37.5% , “PBP” with a percentage of 27.5% , “IRR “ with a percentage of 10.0 % and “NPV” with a percentage of 12.5 % . Thus, the profitability index was the most used technique for assessing general administrative projects whereas IRR was the least used technique for assessing general administrative projects.
6. **For “Social projects”**, “ARR” was used with a percentage of 22.5% ,”PI” with a percentage of 37.5 % ,”PBP” with a percentage of 17.5% , “IRR “ with a percentage of 17.5% and “NPV” with a percentage of 5.0%. Thus, the profitability index was the most used technique for assessing social projects whereas NPV was the least used technique for assessing social projects.

Table (12)

Methods usually used to assess the different operations by the company

No.	Items	ARR	PI	PBP	IRR	NPV
1	Expansion in existing operations.	40.0	20.0	30.0	10.0	0.0

No.	Items	Mean	standard deviation	Weight mean	t-value	P-value
12	Lack of specialized managerial accountants undermine the use of capital budgeting techniques.	2.93	1.607	58.50	1.672	0.103
13	The existence of incompetence and unskillful workers in the investment department in your firm is an obstacle to the use of CBT.	3.00	1.468	60.00	2.155	0.037
14	The inability of management in the firm to understand the results of the capital budgeting techniques analysis is an obstacle to the use of CBT.	3.00	1.432	60.00	2.208	0.033
15	The management of the firm is inefficient in managing the investments.	3.30	1.471	66.00	3.439	0.001
16	The firm's contraction with external consultants specialized in investment management undermines the use of capital budgeting techniques.	2.60	1.317	52.00	0.480	0.634
Total		2.97	0.959	59.44	3.113	0.003

Critical value of t at df "39" and significance level 0.05 equal 2.01

The Following Results Are for Capital Budgeting Techniques Used for The Various Operations:

Table No. (12) shows the methods usually used to assess the different types of operations by the corporations as follows:

- 1. For "Expansion in existing operations"** , " ARR" was used with a percentage of 40.0 % , " PI" with a percentage of 20.0% , "PBP " with a percentage of 30.0% and "IRR " with a percentage of 0.10 % . This result means that the AAR was the most used technique of capital budgeting for assessing the expansion in existing projects, whereas the net present value was not used at all and is thus the least used technique for assessing expansion in existing operations.
- 2. For "Capital investment projects"** , " ARR" was used with a percentage of 12.5% , " PI" with a percentage of 35.0% , "PBP" with a percentage of 45.0% , "IRR " with a percentage of 5.0% and " NPV" with a percentage of 2.5%. This result means that the payback period was the most use

Palestinian corporations in Gaza strip when evaluating investment projects at significance level ($\alpha= 0.05$). This means that the research accepts the research hypothesis at significant level ($\alpha= 0.05$). This result is consistent with the result of Abdulsamad (2009) in that lack of competent staff & information were reasons for not using capital budgeting techniques by Malaysian companies.

Table(11)

The obstacles to the use of capital budgeting techniques

No.	Items	Mean	standard deviation	Weight mean	t-value	P-value
1	Lack of management's conviction of the capital budgeting techniques undermines their use in the firm.	2.88	1.159	57.50	2.047	0.047
2	Uncertainty is considered an important reason why some firms are reluctant to use capital budgeting techniques.	3.35	1.122	67.00	4.791	0.000
3	The availability of effective alternatives for evaluating investment projects undermines the use of CBT.	3.33	1.071	66.50	4.870	0.000
4	Capital budgeting techniques consume a lot of time.	2.93	1.289	58.50	2.086	0.044
5	The use of capital budgeting techniques is too costly	2.98	1.025	59.50	2.931	0.006
6	The existence of outside institutions for managing the investments undermines the use of capital budgeting techniques.	2.15	1.388	43.00	-1.595	0.119
7	The political and economic situations in Gaza strip undermine the use of capital budgeting techniques.	3.35	1.477	67.00	3.639	0.001
8	Lack of the due skills and competencies needed to use the capital budgeting techniques is an obstacle to the use of CBT.	2.75	1.335	55.00	1.184	0.243
9	Unavailability of the necessary data and information is an obstacle to the use of CBT.	3.40	1.257	68.00	4.529	0.000
10	Lack of confidence is an obstacle to the use of CBT.	2.60	1.257	52.00	0.503	0.618
11	Lack of the appropriate training for personnel is an obstacle to the use of CBT.	3.03	1.187	60.50	2.797	0.008

In item No. (2) the weight mean equals “67.00%” and p-value equals “0.000” which is less than 0.05, this means that the respondents agreed that uncertainty is considered an obstacle to the use of CBT. Moreover, This result suggests that the uncertainty is the second largest obstacle to the use of CBT in the Palestinian corporations in Gaza strip.

In item No. (7) the weight mean equals “67.00%” and p-value equals “0.001” which is less than 0.05. This means that the political and economic situations in Gaza strip hinder the use of capital budgeting techniques from the respondent’s point of view. As the result indicates, this is the third largest obstacle to the use of CBT.

In item No. (10) the weight mean equals “52.00%” and p-value equals “0.618” which is greater than 0.05. This means that the respondents were neutral as to whether the lack of confidence is an obstacle to the use of CBT. Hence lack of confidence is not an important obstacle to the use of CBTs in those corporations.

In item No. (16) the weight mean equals “52.00%” and p-value equals “0.634” which is greater than 0.05. This means that the respondents were neutral as to whether the firm’s contraction with external consultants specialized in investment management undermines the use of capital budgeting techniques. Hence, the result suggests that this is not an important obstacle to the use if CBT in those corporations.

In item No. (6) the weight mean equals “43.00%” and p-value equals “0.119” which is greater than 0.05. This means that the respondents were neutral as to whether the existence of outside institutions for managing the investments undermines the use of capital budgeting techniques. As the result indicates, this is considered the least important obstacle undermining the use of CBT in those corporations.

The Result of Testing the Third Hypothesis:

In general, the results for all items of the field show that the average mean equals 2.97 and the weight mean equals 59.44% which is greater than “50%” and the value of t test equals 3.113 which is greater than the critical value which equals 2.01 and the p-value equals 0.003 which is less than 0.05. Thus, the research have sufficient evidence to conclude that there are many obstacles that undermine the use of capital budgeting techniques by the

Table(10)

The factors taken into consideration when adopting a technique of capital budgeting for choosing among proposed investment projects

No.	Items	Mean	standard deviation	Weight mean	t-value	P-value
1	Simplicity and convenience of the technique.	3.38	1.353	67.50	4.091	0.000
2	Cost associated with the use of the technique.	3.25	1.032	65.00	4.598	0.000
3	Available data and information for the company.	3.65	1.051	73.00	6.919	0.000
4	The competencies and skills of the existing staff.	3.38	1.275	67.50	4.341	0.000
5	Priority is given to the capital budgeting techniques that concentrates on the cash flow.	3.55	1.300	71.00	5.109	0.000
6	Priority is given to the capital budgeting techniques that consider the time value of money.	2.90	1.446	58.00	1.749	0.088
7	The firm avoids the techniques that does not consider all the cash flows from the project.	3.13	1.067	62.50	3.706	0.001
8	The management conviction of the technique.	3.50	1.109	70.00	5.701	0.000
Total		3.34	0.857	66.81	6.202	0.000

Critical value of t at df "39" and significance level 0.05 equal 2.01

The Third Hypothesis:

There are many obstacles that undermine the use of capital budgeting techniques by the Palestinian corporations in Gaza strip when evaluating investment projects at significant level ($\alpha = 0.05$).

The research used a one sample t test to test the opinions of the respondents about the obstacles to the use of capital budgeting techniques by the Palestinian corporations in Gaza strip when evaluating investment projects and the results are shown in Table No. (11) as follows:

In item No. (9) the weight mean equals "68.00%" and p-value equals "0.000" which is less than 0.05. This means that the respondents agreed that the unavailability of the necessary data and information is an obstacle to the use of CBT. In addition, this result indicates that the unavailability of the necessary data and information is the greatest obstacle that hinders the use of the capital budgeting techniques in the Palestinian corporations in Gaza strip. Hence, it is important for those corporations to work on overcoming this obstacle.

in Gaza strip because those techniques cannot be computed unless the required data and information are available.

In item No. (5) the weight mean equals “71.00%” and p-value equals “0.000” which is less than 0.05. This means that a priority is given to the capital budgeting techniques that concentrates on the cash flow. This result indicates that the Palestinian corporations in Gaza strip are well aware of the importance of the concentration on the CBTs that concentrate on the cash flows.

In item No. (7) the weight mean equals “62.50%” and p-value equals “0.001” which is less than 0.05. This means that the respondents agreed that their firms avoid the techniques that does not consider all the cash flows from the project when adopting a technique of capital budgeting as a basis for choosing among proposed investment projects. This asserts the importance of including all the cash flows from a project in the computations when using the capital budgeting techniques in the Palestinian corporations in Gaza strip.

In item No. (6) the weight mean equals “58.00%” and p-value equals “0.088” which is greater than 0.05, this means that the respondents are neutral as to whether priority is given to the capital budgeting techniques that consider the time value of money. This denotes that the Palestinian corporations in Gaza strip do not pay attention to the TVM.

The Result of Testing The Second Hypothesis:

In general, the results for all items of the field show that the average mean equals 3.34 and the weight mean equals 66.81% which is greater than “50%” and the value of t test equals 6.202 which is greater than the critical value which is equals 2.01 and the p-value equals 0.000 which is less than 0.05, thus, the study has sufficient evidence to conclude that the Palestinian corporations in Gaza strip consider many factors (such as the cost of using the technique and its simplicity) before adopting any capital budgeting technique as a basis for comparing different investment projects at a significant level. This means that the research accepts the research hypothesis at significant level ($\alpha= 0.05$). This result is consistent with the research of Daunfeldt and Hartwig (2012) in that the management’s conviction affects the choice of the capital budgeting techniques. In addition to Maroyi & Poll (2012) which detected that South Africa companies used PBP for its simplicity.

Table (9)

Methods used in determining the required rate of return from investment projects in the firm

No.	Items	Mean	Standard deviation	Weight mean	t-value	P-value
1	The firm uses the weighted average cost of capital (WACC).	2.38	1.334	47.50	-0.593	0.557
2	The firm uses the weighted average cost of capital (WACC) adjusted for the project's risk.	2.83	1.517	56.50	1.355	0.183
3	The firm uses the weighted average cost of capital (WACC) adjusted for division's risk.	2.40	1.236	48.00	-0.512	0.612
4	The firm uses the weighted average cost of capital (WACC) adjusted for country's risk.	1.98	1.387	39.50	-2.395	0.022
5	The firm determines the required rate of return based on project's risk associated with financing the project.	2.78	1.493	55.50	1.165	0.251
Total		2.47	1.169	49.40	-0.162	0.872

Critical value of t at df "39" and significance level 0.05 equal 2.01

The Second Hypothesis:

The Palestinian corporations in Gaza strip consider many factors (such as cost of using the technique & the simplicity and convenience of the technique) before adopting any capital budgeting technique as a basis for comparing different investment projects at significant level ($\alpha= 0.05$).

The study used a one sample t test to test the opinions of the respondents about the factors taken into consideration before adopting a technique of capital budgeting as a basis for choosing among proposed investment projects and the results are shown in Table No. (10) as follows:

In item No. (3) the weight mean equals "73.00%" and p-value equals "0.000" which is less than 0.05. This means that the availability of data and information for the company is considered before adopting a technique of capital budgeting as a basis for choosing among proposed investment projects. This result asserts the importance of having the required data and information for the use of the capital budgeting techniques in the Palestinian corporations

Table(8)

The use of capital budgeting techniques in evaluating investment projects in the firm

No.	Items	Mean	standard deviation	Weight mean	t-value	P-value
1	The firm uses NPV when evaluating investment projects.	2.60	1.128	52.00	0.561	0.578
2	The firm uses IRR when evaluating investment projects.	3.25	1.235	65.00	3.840	0.000
3	The firm uses PBP when evaluating investment projects.	2.98	1.349	59.50	2.227	0.032
4	The firm uses ARR when evaluating investment projects.	2.83	1.551	56.50	1.326	0.193
5	The firm uses PI when evaluating investment projects.	3.68	1.023	73.50	7.268	0.000
Total		3.21	1.339	64.20	3.354	0.002

Critical value of t at df “39” and significance level 0.05 equal 2.01

The Following is The Result for The Methods Used for Determining The Required Rate of Return from Investments in The Palestinian Public Corporation in Gaza Strip:

The Research used a one sample t test to test the opinions of the respondents about the use of methods of determining the required rate of return from investment projects in their firms at significant level ($\alpha= 0.05$) and the results are shown in Table No. (9) that follows.

From table (9), it can be seen that the respondents were neutral as to whether their firms use the weighted average cost of capital (WACC), the weighted average cost of capital (WACC) adjusted for the project’s risk, the weighted average cost of capital (WACC) adjusted for division’s risk, and the required rate of return based on project’s risk associated with financing the project. However, the respondents considered that their firms do not use the weighted average cost of capital (WACC) adjusted for country’s risk for determining the required rate of return from investments. This result is consistent with the research of Brijlal (2008) which found that non-quantitative techniques were used for determining the required rate of return. However, the result disagreed with the result of Niels (2005) & Ekeha (2011) which found out that the cost of capital was used.

1. In item No. (5) the weight mean equals “73.50%” and p-value equals “0.000” which is less than 0.05, this means (The respondents consider that their firms use PI when evaluating investment projects).
2. In item No. (2) the weight mean equals “65.00%” and p-value equals “0.000” which is less than 0.05, this means (The respondents consider that their firms use IRR when evaluating investment projects).
3. In item No. (3) the weight mean equals “59.50%” and p-value equals “0.032” which is less than 0.05, this means (The respondents consider that their firms use PBP when evaluating investment projects).
4. In item No. (4) the weight mean equals “56.50%” and p-value equals “0.193” which is greater than 0.05, this means (The respondents are neutral as to whether their firms use AAR when evaluating investment projects).
5. In item No. (1) the weight mean equals “52.00%” and p-value equals “0.578” which is greater than 0.05, this means (The respondents are neutral as to whether the NPV is used when evaluating investment projects).

The Result of Testing The First Hypothesis:

In general, the results for all items of the field show that the average mean equals 3.21 and the weight mean equal 64.20% which is greater than « 50%». The value of t test equals 3.354 which is greater than the critical value of 2.01, and the p-value equals 0.002 which is less than 0.05; thus, the research have sufficient evidence to conclude that the Palestinian corporations in Gaza strip use the capital budgeting techniques when choosing among investment projects at a significance level of ($\alpha= 0.05$). This means that the research accepts the first hypothesis at significant level ($\alpha= 0.05$). This result is consistent with the previous studies in that the capital budgeting techniques were used. In addition, the result agreed with the research of Khamees, et al., (2010) in that PI & PBP was the most used technique by Jordanian Industrial Corporations. Whereas Apap & Masson (2005) and Maroyi & Poll (2012) found out that NPV, PBP, and IRR the most commonly used by American and South Africa companies. Also Brijlal (2008) noted that PBP & NPV were most used from Western cape province of South Africa, whereas IRR & NPV most favored by large companies. However, it disagreed with Shinoda (2010) which denoted that Japanese companies combined NPV and PBP.

10. Data Analysis and Discussion:

Testing The Distribution of The Sample:

1. Sample K-S Test will be used to determine whether the data follow a normal distribution or not. This test is considered necessary for testing hypotheses as most of the parametric tests stipulate that the data be normally distributed. The results of the test are shown in table (7). This table illustrates that the calculated p-value is greater than 0.05 (p-value > 0.05), this, in turn, indicates that data follow a normal distribution, and so the parametric tests can be used.

Table (7)
1- sample K-S Test

Number	Section	Number of items	Statistic	P-value
1	The use of capital budgeting techniques in evaluating investment projects in your firm	5	0.856	0.456
2	Methods used in determining the required rate of return from investment projects in your firm	5	0.744	0.638
3	Factors taken into consideration when adopting a technique of capital budgeting for choosing among proposed investment projects	8	0.666	0.767
4	Obstacles to the use of capital budgeting techniques	16	0.803	0.539
5	Methods usually used to assess the following operations by your company	6	0.736	0.651
Total		40	0.856	0.456

Testing the Research Hypotheses:

The First Hypothesis:

The Palestinian public corporations in Gaza strip use the capital budgeting techniques when choosing among investment projects at significant level ($\alpha= 0.05$).

The Research used a one sample T test to test the opinions of the respondents about whether or not the capital budgeting techniques are used in evaluating investment projects in their firms and the results are shown in Table No. (8) as follows:

90% is excellent. As shown in Table No. (6) the results of the Cronbach's alpha coefficient were in the range from 0.8391 to 0.9157, and the general reliability for all items equals 0.8896. This range is considered high; the result ensures the reliability of the questionnaire.

Table (6)
for Reliability Cronbach's Alpha

Number	section	No. of Items	Cronbach's Alpha
1	The use of capital budgeting techniques in evaluating investment projects in the firm	5	0.8678
2	Methods used in determining the required rate of return from investment projects in the firm	5	0.8539
3	Factors taken into consideration when adopting a technique of capital budgeting for choosing among proposed investment projects	8	0.8391
4	Obstacles to the use of capital budgeting techniques	16	0.9157
5	Methods usually used to assess the specific operations by your company	6	0.9057
Total		40	0.8896

Statistical Techniques Used:

To achieve the research goal, the Research used the statistical package for the Social Science (SPSS) for Manipulating and analyzing the data.

Statistical methods used are as follows:

1. Frequencies and Percentile.
2. Alpha-Cronbach Test for measuring reliability of the items of the questionnaires.
3. spearman –Brown Coefficient.
4. one sample t test.
5. one way ANOVA.
6. Scheffe test for multiple comparison.

The first section: is a set of five questions that aims to investigate the use of capital budgeting techniques (NPV, IRR, PBP, ARR, PI) in the investment selection process in the Palestinian corporations in Gaza strip.

The second section: is a set of five questions that aims to investigate the methods used in the Palestinian corporations in Gaza strip when determining the required rate of return from the investment projects.

The third section: is a set of eight questions that aims to investigate the factors taken into consideration when adopting a technique of capital budgeting as a basis for comparing alternative investment projects in the public Palestinian corporations in Gaza strip.

The fourth section: is a set of sixteen questions that aims to find out possible obstacles to the use of capital budgeting techniques when evaluating investment projects in the Palestinian corporations in Gaza strip.

The fifth section: is a set of six questions that aims to find out the methods of capital budgeting usually used by the Palestinian corporations in Gaza strip to assess different operations such as expansion in existing operations, capital investment projects, expansion in new operations, foreign operations, general administrative projects, and social projects.

And all questions follow the following scale (Likart scale):

Level	Very high	high	moderate	Low	Very Low
Degree	5	4	3	2	1

Validity and Reliability of The Questionnaire

1. The Judgment/Evaluation of The Questionnaire:

The questionnaire was administered to a number of academic staff specializing in relevant fields (mainly accounting and statistics) to evaluate and judge the questionnaire. The research responded to the opinions by omitting some items and amending other items of the questionnaire.

2. Cronbach's Alpha Coefficient:

This method is used to measure the reliability of the questionnaire between each field and the mean of the whole fields of the questionnaire. Sekaran,(2005) stated that a value of 60% is acceptable whereas a value of

As indicated in the table, 87.5% of the respondents has years of experience of at least 5 years. This ensures that the respondents have the required knowledge and awareness about the use of capital budgeting techniques in their firms.

5. Classification of the firm:

Table No.(5) shows that 52.5 % from the sample firms are classified as “industrial”, 32.5% are classified as “insurance”, 15.0% are classified as “service”.

Table (5)
Classification of the firm

classification of the firm	Frequency	Percentages
industrial	21	52.5
insurance	13	32.5
service	6	15
Total	40	100%

As indicated in the table, the agricultural and the commercial sector are not represented. However, the majority of the sectors that the corporations belong to is represented in the sample.

The Tool of the Research:

A questionnaire has been designed on “the use of capital budgeting techniques in evaluating investment projects in the Palestinian corporations in Gaza strip”. *It is divided into two parts as follows:*

The first part: is related to general information about the respondent such as

qualifications, specialization, job, experience, and the classification of corporation for which the respondent works. This part consists mainly of five questions.

The second part: which is composed of five sub-parts that contain forty questions concerning the research as follows:

3.Job:

Table No.(3) shows that 7.5 % from the sample individuals hold the job of “staff member” , and 7.5% from the sample individuals hold the job of “head of department” , and 45.0% from the sample individuals hold the job of “manager” , and 40.0% from the sample individuals hold job of “ General Director “ .

Table (3)

Job

Job	Frequency	Percentages
staff member	3	7.50%
head of department	3	7.50%
manager	18	45.00%
general director	16	40.00%
Total	40	100%

As indicated in the table, 85% of the respondents are either managers or general directors. This ensures that the respondents are well-acquainted with the firm related information about the use of capital budgeting techniques in their firms.

4.Experience (years):

Table No.(4) shows that 12.5% from the sample individuals have years of experience that are “less than 5 years” , 42.5% “from 5 to 10 years” , 22.5% “from 11 to 15 years” , and 22.5% “More than 15 years “ .

Table (4)

Experience (years)

Experience (years)	Frequency	Percentages
less than 5 years	5	12.5%
5-10 years	17	42.5
11-15 years	9	22.5
More than 15 years	9	22.5
Total	40	100

Table (1)
Qualification

Qualification	Frequency	Percentages
Community college	8	20.00%
bachelor	23	57.5%
master	9	22.5%
Total	40	100%

As indicated in the table, 80% of the respondents holds bachelor degree or master degree. This ensures that the respondents have the required educational qualifications to understand and objectively respond to the questions about the use of capital budgeting techniques. Which, in turn, give more credibility to the answers received from the sample respondents.

2.Specialization:

Table No.(2) shows that 50.0 % from the sample individuals specialized in “ Accounting”, 32.5 % from the sample individuals specialized in “Business administration” , 7.5% from the sample individuals specialized in “Economics”, and 10.0% from the sample individuals specialized in “Financial sciences” .

Table (2)
Specialization

Specialization	Frequency	Percentages
Accounting	20	50%
Business administration	13	32.5
Economics	3	7.5
Financial sciences	4	10
Total	40	100

As indicated in the table, 50% of the respondents have an accounting major, and the other respondents specialized in related fields. This ensures that the respondents have the proper and convenient accounting background to understand and objectively respond to the questions about the use of capital budgeting techniques.

9. Research Methodology:

The Research used two basic information sources:

1. The secondary sources: those represent the sources used in the theoretical framework of the research such as books, the related Arabic and foreign references, periodicals, articles, reports, researches and the previous studies that addressed the same topic as well as searching and exploring different internet websites.
2. The primary sources: to deal with the analytical perspectives of the research topic, questionnaires were designed and used as the main tool to collect data by distributing them to the individuals working in the Palestinian corporations in Gaza strip.

Research Population and Sample Size:

The population of the Research includes all the Palestinian public corporations registered in the ministry of economy-Gaza. The Research intended to include all the population of the Research; but after visiting the corporations, it has been found out that four of the corporations left Gaza strip, and one financial corporation was totally destroyed during the last Israeli assault on Gaza strip. In light of the preceding situation, the study included only ten corporations, which are the existing corporations that accepted to answer the questionnaires. A number of fifty questionnaires were administered to employees working in the investment and finance departments in those corporations and the research received back forty questionnaires. That is, the response rate was 80%. The following are the properties of the sample:

Personal Information:

1. Qualification:

Table No.(1) shows that 20.0% from the sample individuals holds “Community college degree”, 57.5% from the sample individuals hold “bachelor degree”, 22.5% from the sample individuals holds “master degree”.

12. Daunfeldt and Hartwig (2012), “What Determines the Use of Capital Budgeting Methods? Evidence from Swedish listed companies”.

The purpose of this study was to examine the choice of capital budgeting methods used by companies listed on the Stockholm Stock Exchange (SSE). For this purpose, a multivariate regression analysis on questionnaire data from 2005 and 2008 was used. The results indicated that both recommended and non-recommended methods are found to be commonly used, with large companies using capital budgeting methods more frequently than small firms. Moreover the study found that the choice of capital budgeting methods is also influenced by leverage, growth opportunities, dividend pay-out ratios, the choice of target debt ratio, the degree of management ownership, foreign sales, industry, and individual characteristics of the CEO. The results also indicated that the total use of capital budgeting methods is lower in Swedish companies compared to U.S. and continental European companies.

In general, the previous studies have investigated the use of capital budgeting in different countries. Most of the previous studies came to an agreement that the capital budgeting techniques are used when making capital investment decisions. But they disagreed as to the ranking of the most commonly used capital budgeting techniques as some studies cited the NPV as the most commonly used technique where as other studies cited the IRR or Payback Period. They also disagreed as to the difficulties and obstacles that are expected to undermine the use of capital budgeting techniques.

This research is an extension to the previous studies in that it addresses the use of capital budgeting techniques in evaluating investment projects. However, this Research differs from the previous studies as it is conducted on the Palestinian corporations operating in Gaza strip which is going through a difficult economic state. Thus, this research is to investigate the use of capital budgeting techniques in the Palestinian corporations in Gaza strip as tools for evaluating and selecting investments and is to explore the obstacles to their use.

8. Limitations of The Research:

The Research was confined to the Palestinian corporations that operate in Gaza strip because of the difficulty in communicating with the Palestinian corporations operating in west bank due to the current political situation.

both to firm characteristics, variables proxying for real option features in investments, as well as to CFO characteristics (age and education).

10. Ekeha (2011), “Capital Budgeting Practices and Economic Development: A Comparative Research of Companies in Western Europe and West Africa”.

The purpose of this study was to analyze the use of capital budgeting techniques by companies in Europe and West Africa from a comparative perspective to see whether economic development matters in the choice of which technique to use. For this purpose, the study compared the use of capital budgeting techniques by companies in Europe and West Africa, & data were obtained from a survey between 225 European and 120 West African companies. The empirical analysis provided evidence that European CFOs on average use more sophisticated capital budgeting techniques than their counterparts in West Africa. At the same time, however, the results suggested that the differences between European and West African companies are smaller than might have been expected based upon the differences in the level of economic development between both economic blocs. At least, this is evident with respect to the use of methods of estimating the cost of capital and the use of CAPM as the method of estimating the cost of equity.

11. Maroyi and Poll (2012), “A Survey of Capital Budgeting Techniques Used by Listed Mining Companies in South Africa”.

The purpose of this study was to investigate the use of capital budgeting techniques by South African mines listed on the Johannesburg Securities Exchange (JSE) and the reasons behind their use. For this purpose, questionnaires were conducted during the period from March to May 2011 to gather data. The results indicated that the net present value (NPV) (69%), the internal rate of return (IRR) (46%) and the payback period (PB) (23%) were the most common techniques used to evaluate major projects. The main reason for the use of the NPV was its superiority as it accurately takes into account the time value of money. The IRR method is used owing to its ability to rank projects and to indicate the actual return of each project, thereby informing managers whether an investment will increase the company’s value. The results indicated that the continual use of PB was based on the simplicity of the technique. The study recommended the use of other techniques such as, discounted payback period (DPB), profitability index (PI) and the real options which are valuable in determining the feasibility of projects.

inclined to use CAPM to estimate required return by investors. Overall, the results suggest that as far as perception of risk and uncertainty & the usage of capital is concerned , theory-practice gap still exists in Malaysia.

7. **Shinoda (2010)**,”Capital Budgeting Management Practices in Japan: A Focus on The Use of Capital Budgeting Methods”.

This study examined the capital budgeting decision-making methods used by managers of listed companies on the Tokyo Stock Exchange in Japan. The purpose of this study was to discover how Japanese firms currently use capital budgeting methods. A survey in the form of questionnaire was conducted by sending 225 questionnaire to 225 people in charge of capital budgeting at firms listed on the Tokyo Stock Exchange in Japan, with a focus on capital budgeting practices. The results show that Japanese firms manage their decision-making by a combination of payback period method and net present value method.

8. **Khamees, et. al. (2010)**,”Capital Budgeting Practices in the Jordanian industrial corporations”.

The purpose of this study was to provide additional empirical evidence about capital budgeting practices in an emerging economy. The study utilized a questionnaire and interview to collect data from respondents. The results showed that the Jordanian industrial corporations give almost equal importance to the discounted and undiscounted cash flow methods in evaluating capital investment projects. It appeared also that the most frequent used technique is the profitability index followed by the payback period. Based on these results, the study recommended putting a great attention to apply the concepts and techniques of capital budgeting in an appropriate manner. It also recommended to take into consideration the importance of information technology and it's applications in capital budgeting.

9. **Brunzell, et. al. (2011)**,”Determinants of Capital Budgeting Methods and Hurdle Rates in Nordic Firms”.

The purpose of this study was to investigate the choice of capital budgeting methods in five Nordic countries. The study combined survey data with a rich set of determinants, including ownership data, CFO characteristics, as well as financial data. The results indicated that the use of the NPV method as a primary method, and the sophistication of the capital budgeting, is related

analysis and selection and implementation were generally rated as being the difficult stages by the retail sector. Project definition and analysis and selection were found to be the most difficult stages by the service sector. Most businesses used the cost of bank loan as a basis in capital budgeting and more than two thirds of respondents used non-quantitative techniques to consider risk when making a decision on investing in fixed assets.

5. **Abuermaela, (2008)** ,”The Capital Budgets and The Static Budgets in The Jordanian Public Industrial and Service Corporations “.

The objective of this study was to explore the use of capital budgets and the static budgets in the Jordanian public industrial and service corporations as well as specifying the advantages and disadvantages from using them. For this purpose, questionnaires were sent to 60 respondents who have held different jobs in the Jordanian public industrial and service corporations that included financial managers, heads of accounting departments, and accountants. The response rate was 85.7% and the results indicated that most of the corporations used the discounted cash flows methods that take into consideration the time value of money. But they also used the conventional methods that do not take into consideration the time value of money other than economic value added. The study recommended that the corporations should work on boosting the theoretical expertise of those who evaluate the capital investments and that corporations should increase their reliance on sophisticated capital budgeting.

6. **Abdulsamad (2009)**,”The Perception of Risk & Uncertainty & The Usage of Capital Budgeting Technique: Evidence from Public listed Firms in Malaysia”.

The purpose of this study was to investigate the perception of risk and the use of capital budgeting techniques in the public listed firms in Malaysia. For this purpose, the study conducted a postal survey where questionnaires were distributed to 800 public listed companies in Malaysia securities market. However, 83 questionnaires were replied and returned which represented a 10.83% response rate. The study found that most of the firms perceived the risk as the potential size of loss where the main source of uncertainties comes from changes in government policy. While large companies prefer to use DCF as compared to small companies, payback period is the most popular model for those who do not use DCF technique. Lack of competent staff & information were cited as the main reason for not using DCF. Consistent to the findings of other studies, the study shows that companies are more

a survey was sent to 207 publicly traded utility companies asking questions concerning capital budgeting techniques used and changes to the techniques used. The results indicated that payback, net present value and internal rate of return are the techniques used most often. Perhaps the most surprising finding was that 27.3% of the respondents indicated that their companies do not use capital budgeting techniques.

3. Hermes et al., (2007) ,”Capital Budgeting Practices: A Comparative Research of the Netherlands and China”.

The purpose of this study was to compare the use of capital budgeting techniques of Dutch and Chinese firms from a comparative perspective to see whether economic development matters. For this purpose, data were obtained from a survey among 250 Dutch and 300 Chinese companies. The empirical analysis provided evidence that Dutch CFOs on average use more sophisticated capital budgeting techniques than Chinese CFOs do. At the same time however, the results suggested that the difference between Dutch and Chinese firms was smaller than might have been expected based upon the differences in the level of economic development between both countries, at least with respect to the use of methods of estimating the cost of capital and the use of CAPM as the method of estimating the cost of equity.

4. Brijlal (2008) , ”The Use of Capital Budgeting Techniques in Businesses: A Perspective from the Western Cape”.

The purpose of this study was to examine the use of capital budgeting techniques in businesses in the Western Cape province of South Africa. The study focused on small, medium and large businesses and investigated a number of variables and associations relating to capital budgeting practices in businesses in the Western Cape province of South Africa. The results revealed that payback period, followed by net present value, appears to be the most used method across the different sizes and sectors of business. It was also found that 64% of businesses surveyed used only one technique, while 32% of the respondents used between two to three different types of techniques to evaluate capital budgeting decisions. The findings show that the more complicated methods such as IRR and NPV are most favored by the large businesses as compared to the small businesses. The majority of the respondents believed that project definition was the most important stage in the capital budgeting process. Implementation stage appeared to be the most difficult stage for the manufacturing sector whereas Project definition,

sources of funds that can be used (capital structure). The financing constraint determines a maximum limit for the investments to be undertaken, thus managers should strike a balance between the investments to be undertaken and the available funding.

Alnaaemi, and Altameemi (2009) suggested two extra limitations for capital budgets:

Inflation: the financial manager should take the inflation into consideration when estimating the cash flows. Given that the cash inflows are more exposed to inflation than are the cash outflows because the cash inflows are received over a longer period of time.

Risks and uncertainties: risks in capital budgeting are the possible changes in the cash flows of the projects. These risks are usually impounded in the decisions of capital budgeting using a risk-adjusted rate. Risks and uncertainties are of a particular concern to financial managers using CBT.

7. Previous Studies:

1. **Graham (2002)**, “How Do CFOs Make Capital Budgeting & Capital Structure Decisions”.

The purpose of this study was to analyze the current practice of corporate finance, with a particular focus on the area of capital budgeting and capital structure. For this purpose, the study conducted a comprehensive survey & solicited responses from approximately 4,440 companies and received 392 surveys, representing a wide variety of firms & industries. The survey results helped to identify aspects of corporate practice that are consistent with finance theory as they demonstrated that most respondents cited net present value and internal rate of return as their most frequently used capital budgeting techniques.

2. **Apap and Masson (2005)**, “A Survey of Capital Budgeting in Publicly Traded Utility Companies”.

The purpose of this study was to determine which capital budgeting techniques do the publicly traded utility companies in America use and to ascertain if they changed their emphasis on the use of capital budgeting techniques in the last ten years. For this purpose,

Basic Assumptions of Capital Budgeting Techniques:

The basic assumptions of capital budgeting techniques are as follows (Clark et.al.,1998):

1. The primary function of management is to increase the value of the firm as reflected by the price of the common stock.
2. Owners have preference to current, as opposed to future cash flows.
3. Shareholders are risk averters.
4. In the evaluation of capital budgeting projects, the analysis is based upon the incremental cash flows directly attributable to the project.
5. Cash flow analysis may differ from accounting income reporting.
6. Since capital investment decisions rest upon multi-period estimates of cash flows, a formalized forecasting procedure is essential to the process.
7. The trend in asset acquisition by the firm indicates management's risk posture.
8. Every capital project has to be financed, and there are no free sources of capital.
9. Capital budgeting always involves allocating scarce resources among competing investment opportunities.

Limitations of capital budgeting techniques:

The preparation of capital budgets have several limitations as follows (Hanafi,2002):

The firm's strategy and objectives: it is necessary for the firm to choose investment projects that meet its objectives, that are compatible with its overall policy and strategies, that maximize its value, that increase its market share, and boost its competitive advantage. Thus, the managers encounter the constraint of ranking the capital investments according to the firm's objectives and strategy.

Financing (capital rationing): determining the amount of money available for funding the capital investments, as well as specifying other

- return on invested capital.
- Having sufficient liquidity: that is having the minimum limit of liquidity needed to satisfy the obligations from the production process, the requirements of the work, and any emergent liabilities that arise during the production process.
 - Creating a competitive advantage: through raising the capacity of the project and reducing the unit cost.

Pillars of Successful Capital Investments:

The pillars of successful capital investments project are as follows (Kidawi, 2008):

- Adopting the proper strategy: this depends on the decision maker's priorities are revealed by his/her investment preference curve which is composed of the investor's desires towards profitability, liquidity, and certainty, in addition to other factors specific to the investor.
- Following the right steps to decision making: to make a rational investment decision, *investors should follow the Five-Step Decision-Making Process in addition to meeting a variety of rules and criteria such as:*
 - The availability of multiple investment alternatives: that is to select the investment from a number of different alternatives that could be from the same industry or from other industries, this is to give the decision maker the flexibility required for making the right decision.
 - Convenience: that is to select the investment which is more appropriate and compatible with the company's capabilities, experience, and facilities.
 - Knowledge and experience: investors should have the appropriate experience and knowledge to be able to make investment decisions or have financial consultants to help them in making the decisions.
 - Decreasing risk through investments' diversification: diversifying investments reduces the risks inherent with the decision.
- Marinating the trade off between risk and return: the investment decision is related to two variables: risk and return; investors should have a higher return on riskier projects.

factors (Such as qualification, specialization, job, experience, age, and classification of the firm).

8. Theoretical background:

This section attempts to give a clear idea about the topic of capital investments. For this purpose, the section addresses the following points: Characteristics of capital investments, objectives of capital investments, pillars of capital investments and the basic assumptions and limitations of capital budget.

Characteristics of Capital Investments:

There are many characteristics of capital investments (Shabeeb, 2009):

- Capital investments' decisions result in a large financial outlay for a long time as well as the sunk costs that are to be paid whether the capital investment project has been undertaken or not.
- Capital expenditures are highly risky, since they do not yield any returns in the short run, in addition to the fact that any failure in estimating the project's future cash flows would affect the value of the project.
- Capital investment depends heavily on the process of scanning and evaluating future events which is a complicated process that requires a high degree of accuracy.
- Capital investment requires conducting accurate studies to compare among alternative investment opportunities.
- It is difficult to cancel the project after it has been executed due to the magnitude of the money invested which may lead to incurring a loss.

Objectives of Capital Investments:

The objectives of capital investments are (Alwadi, et al., 2008):

- Obtaining an appropriate return: the investor usually desires a return that is compatible with the size of his or her invested capital.
- Maintaining the actual value of assets: through exploring investment alternatives that guarantee that the invested capital will be intact.
- Obtaining an increasing continuous income: through increasing the

4. Research Objectives:

This Research has multiple purposes:

1. To explore whether the capital budgeting techniques are used in the Palestinian corporations in Gaza strip.
2. To know what the most commonly used capital budgeting techniques are, if any, by the Palestinian corporations in Gaza strip.
3. To explore the most important obstacles (if any) that undermine the use of capital budgeting techniques in the Palestinian corporations in Gaza strip.
4. To know whether the WACC (adjusted or unadjusted) is used for determining the required rate of return from investments in the Palestinian public corporations in Gaza strip.
5. To investigate the factors that are taken into consideration (if any) before adopting any capital budgeting technique as a basis for comparing different investment projects in the Palestinian corporations in Gaza strip.

5. Research Hypotheses:

1. **The First Hypothesis:** The Palestinian public corporations in Gaza strip use the capital budgeting techniques when choosing among investment projects.
2. **The Second Hypothesis:** The Palestinian corporations in Gaza strip consider many factors (such as the cost of using the techniques and the simplicity and convenience of the techniques) before adopting any capital budgeting technique as a basis for comparing different investment projects.
3. **The Third Hypothesis:** There are many obstacles that hinder the use of capital budgeting techniques by the Palestinian corporations in Gaza strip when evaluating investment projects.
4. **The Fourth Hypothesis:** There are no differences at the significance level ($\alpha= 0.05$) in the responses about the use of capital budgeting techniques in evaluating investment projects due to organizational

The following secondary questions arise from the main question:

1. Do the Palestinian corporations in Gaza strip use the capital budgeting techniques when choosing among investment projects?
2. Do the Palestinian corporations in Gaza strip consider factors (such as the cost of using the technique and the simplicity and convenience of the technique) before adopting a capital budgeting technique as a basis for comparing different investment projects?
3. Are there obstacles that undermine the use of capital budgeting techniques by the Palestinian corporations in Gaza strip for choosing among investment projects?
4. Are there differences at the significance level ($\alpha= 0.05$) in the responses about the use of capital budgeting techniques in evaluating investment projects due to organizational factors (Such as qualification, specialization, job, experience, and classification of the firm)?

3. The Importance of the Research:

The importance of the research stems from the following:

1. Highlighting the importance of the capital budgeting techniques and their role in evaluating capital investment projects to make a good investment decision that, in turn will improve the current position of the companies that use them and boost them in the market in spite of the increasing competition to undertake the best available investment projects.
2. The benefits gained from knowing whether the capital budgeting techniques are used in the Palestinian corporations in Gaza strip, the capital budgeting techniques that are used (if any), and the obstacles that undermine the use of capital budgeting techniques.

Thus, the research will positively affect the Palestinian national economy through providing it with a realistic view and incentives for the growth, prosperity, and continuing improvement of the economy. The research highlights the importance of the proper selection of investments and which is to activate the investment sector.

In essence, the capital budgeting process defines the set and size of the firm's real assets, which in turn generate the cash flows that ultimately determine its profitability, value, and viability (Gervais,2009). The process of capital budgeting is similar to the securities valuation process in that both forecast a set of cash flows, find the present value of those flows, and then make investment if the present value of future expected cash flows exceeds the investment's cost (Ehrhardt & Brigham, 2011).

Moreover, the capital budgeting decision involves the planning of expenditures for a project with a life of more than one year, and usually considerably longer and requires extensive planning (Block and Hirt, 2011). Decisions made based on capital budgeting techniques should maximize owners' wealth. But how do you tell if selected projects will create value in advance can be answered through the use of capital budgeting techniques (Lawrence, 2002)?

A number of capital budgeting techniques are available to financial managers of either small businesses or large businesses. The generally accepted techniques are Net Present Value (NPV), Payback Period (PP), Profitability Index (PI), Internal Rate of Return (IRR), and Accounting Rate of Return (ARR).

Although each one of these techniques has its own advantages and disadvantages, this research is not intended to differentiate between the various methods of capital budgeting techniques but rather to investigate the use of capital budgeting techniques in the Palestinian corporations in Gaza strip as tools for evaluating investments.

2. The Problem of the Research:

In light of the preceding emphasis on the importance of the proper selection of the capital investments and how the capital budgeting techniques contribute to this process, it has been necessary to find out how the issue of capital investment decisions is being dealt with in the Palestinian corporations, particularly those operating in Gaza strip.

The problem lies in the following main question:

“To what extent are the capital budgeting techniques used in the investment evaluation processes of the Palestinian corporations in Gaza strip”.

1. Introduction:

Companies are often encountered with the decision to make large expenditures. However, for any firm, expenditures are not the same. They can be divided into two types, the first type is the current expenditure which is incurred frequently by the firm, relates to a specific period and is relatively smaller in amounts such as the electricity expenses, the phone expenses, and the salaries of employees.

The second type is the capital expenditure which is a nonrecurring expenditure that relates to long periods of time and it usually entails the disbursement of large amounts of dollars such as investments in fixed assets, capital improvements, and new companies (Alnaaemi, et al., 2010).

According to Horne, (2004), when a business firm makes a capital investment, it incurs a current cash outlay for benefits to be realized in the future. Hence, decisions of capital expenditures, such as the decisions to invest in fixed assets, are of a particular importance to any company as they usually involve large capital outlays and the consequences of these decisions impact a firm's operations for a very long time. Corporations often make decisions costing billions of dollars for capital expenditures. Thus, decisions to make such investments can lead to bankruptcy if made without the proper understanding of capital budgeting procedures (Lawrence, 2002).

On the other hand, firms usually have a capital budget ceiling, or constraint, on the amount of funds available for investment during a specific period of time; this situation is called capital rationing (Horne, 2004). According to Ross et.al., (2006), capital rationing is defined as the situation that exists if a firm has feasible projects but cannot obtain the necessary financing. Such a constraint is prevalent in most of the firms, particularly in those that have a policy of financing all capital expenditures internally and avoiding resorting to the capital markets (Horne, 2004). Thus, a firm cannot undertake all the appealing feasible projects if it has a capital budget constraint. This, in turn, places more pressure on the firm to undertake the best available capital investments.

Horngren et al., (2005) defines capital budgeting as "the long-term planning for making and financing investments that affect financial results over a period longer than just the next period".

Abstract:

The objective of this study is to explore the use of capital budgeting techniques in evaluating investment projects and the obstacles (if any) that hinder the use of capital budgeting techniques in the Palestinian public corporations in Gaza strip.

For this purpose, the study used the descriptive analytical approach and the population of the study included all the eighteen Palestinian public corporations registered in the ministry of economy-Gaza. Fifty questionnaires were sent to financing affairs and investing departments employees. The response rate was 80% and the study used the SPSS program to analyze the results.

The results indicated that the Palestinian public corporations in Gaza strip use the capital budgeting techniques when selecting investment projects and that the use of these techniques was in the range from 61 to 80%, and that the profitability index is the most used technique while the net present value was found to be the least used technique. The results also indicated that the Palestinian public corporations in Gaza strip do not use the weighted average cost of capital (whether adjusted or unadjusted) for determining the discount rate needed in the use of some techniques. The study also found that the Palestinian corporations in Gaza strip consider many factors before adopting any capital budgeting technique as a basis for comparing different investment projects and that the availability of data and information for the company, followed by the preference of the CBT that concentrates on the cash flows and the management's conviction of the technique was found to be the most important factor that is considered before adopting a technique of capital budgeting as a basis for evaluating proposed investment projects.

On the other hand, the results indicated that there are many obstacles that hinder the use of capital budgeting techniques by the Palestinian corporations in Gaza strip and that the unavailability of the necessary data and information, followed by uncertainty surrounding the use of the capital budgeting techniques, is the most important obstacle hindering the use of capital budgeting techniques whereas the existence of external institutions for managing investments was found to be the least effective factor in undermining the use of capital budgeting techniques .

The study suggested a set of recommendations, foremost of which is to increase the use of the net present value when choosing among alternative investment projects as it measures the addition to the stockholders' wealth.

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف إلى مدى استخدام أساليب الموازنة الرأس مالية في اختيار المشروعات الاستثمارية والمعوقات (إن وجدت)، التي تحد من استخدام أساليب الموازنة الرأس مالية في شركات المساهمة العامة بقطاع غزة.

ولتحقيق هذا الهدف، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد اشتمل مجتمع الدراسة على ثماني عشرة شركة مساهمة عامة، وهي جميع الشركات المساهمة المسجلة في وزارة الاقتصاد الفلسطينية بقطاع غزة. ووزعت خمسون استبانة على العاملين بأقسام الاستثمار أو الشؤون المالية بالشركات محل الدراسة، وبلغت نسبة الاسترداد ٨٠٪، واستخدم برنامج SPSS الإحصائي بغرض تحليل النتائج.

وخلصت الدراسة إلى أن الشركات المساهمة العامة بقطاع غزة تستخدم أساليب الموازنة الرأس مالية عند اختيار المشروعات الاستثمارية، وإن نسبة استخدام هذه الأساليب تتراوح بين ٦١ إلى ٨٠٪، بالإضافة إلى أن مؤشر الربحية هو الأسلوب الأكثر استخداماً في هذه الشركات، في حين أن أسلوب صافي القيمة الحالية هو الأسلوب الأقل استخداماً. هذا وقد خلصت الدراسة إلى أن هذه الشركات لا تستخدم متوسط التكلفة المرجحة لرأس المال سواء كان معدلاً أم غير معدّل في تحديد معدل الخصم اللازم لاستخدام بعض الأساليب. كما وجدت الدراسة أن الشركات تأخذ بعين الاعتبار العديد من العوامل قبل اعتماد أحد أساليب الموازنة الرأس مالية أساساً للمفاضلة بين المشروعات الاستثمارية، وأهم هذه العوامل مدى توافر البيانات والمعلومات اللازمة لاستخدام هذا الأسلوب، كما أظهرت الدراسة أن هذه الشركات تفضل الأساليب التي تركز على التدفق النقدي، وتلك الأساليب التي تقتنع بها إدارة المنشأة.

من ناحية أخرى، أظهرت الدراسة وجود عدد من المعوقات التي تقوض استخدام أساليب الموازنة الرأس مالية في شركات المساهمة العامة بقطاع غزة، أهمها عدم توافر البيانات والمعلومات اللازمة لاستخدام هذه الأساليب، إضافة إلى عدم التأكد المصاحب لاستخدام أساليب الموازنة الرأس مالية، في حين أن وجود مؤسسات خارجية لإدارة الاستثمارات هو المعوق الأقل تأثيراً على استخدام أساليب الموازنة الرأس مالية في هذه الشركات.

ولقد اقترحت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة التوسع في استخدام أسلوب صافي القيمة الحالية بشكل خاص، واستخدامه أسلوباً أساساً لتقويم المشروعات الاستثمارية لما له من تفوق نوعي على باقي الأساليب، وبخاصة أنه يقيس الزيادة في رأس مال المساهمين.

The Use of Capital Budgeting Techniques in Evaluating Investment Projects: An Applied Study on the Palestinian Corporations Working in Gaza Strip*

Jabr I. El-Daour**

Muhsen Abu Shaaban***

* Received: 4/5/2013, Accepted: 29/7/2013.

** Associate Professor of Accounting, Al-Azhar University, Gaza.

*** Master of Accounting, Al-Azhar University, Gaza.

Contents

The Use of Capital Budgeting Techniques in Evaluating Investment Projects:
An Applied Study on the Palestinian Corporations Working in Gaza Strip.
Jabr I. El-Daour
Muhsen Abu Shaaban 9

9. References should follow rules as follows:

- (a) If the reference is a book, then it has to include the author name, book title, translator if any, publisher, place of publication, edition, publication year, page number.
- (b) If the reference is a magazine, then it has to include the author, paper title, magazine name, issue number order by last name of the author.

10. References have to be arranged in alphabetical order by last name of the author.

11. The researcher can use the APA style in documenting scientific and applied topics where he points to the author footnotes.

Guidelines for Authors

The Journal of Al-Quds Open University For Research & Studies Publishes Original research documents and scientific studies for faculty members and researchers in Alquds Open University and other local, Arab, and International universities with special focus on topics that deal with open education. The Journal accepts papers offered to scientific conferences.

Researchers who wish to publish their papers are required to abide by the following rules:

1. Papers are accepted int both English and Arabic.
2. each paper should not exceed 32 pages or 7500 words including footnotes and references.
3. Each paper has to add new findings or extra knowledge in its field.
4. Papers have to be on a “CD” or “E-mail” accompanied by three hard copies. Nothing is returnable in either case: published or not.
5. An abstract of 100 to 150 words has to be included. The language of the abstract has to be English if the paper is in Arabic and has to be Arabic if the paper is in English.
6. The paper will be published if it is accepted by at least two revisers. The Journal will appoint the revisers who has the same degree or higher than the researcher himself.
7. The researcher should not include anything personal in his paper.
8. The owner of the published paper will receive one copy of the Journal in which his paper is published.

GENERAL SUPERVISOR PROFESSOR

Younis Amro

President of the University

Journal Editorial Board

EDITOR - IN - CHIEF

Hasan A. Silwadi

Dean of Scientific Research & Graduate Studies

EDITORIAL BOARD

Yaser Al. Mallah

Ali Odeh

Zeiad Barakat

Islam Y. Amro

Insaf Abbas

Rushdi Al - Qawasmah

Atieh Musleh

Majid Sbeih

FOR CORRESPONDENCE AND SENDING RESEARCH
USE THE FOLLOWING ADDRESS:

*Chief of the Editorial Board of the Journal of
Al-Quds Open University for Research & Studies*

Al-Quds Open University

P.O. Box ; 51800

Tel: 02-2984491

Fax: 02-2984492

Email: hsilwadi@qou.edu

Deanship of Scientific Research & Graduate Studies

Email: sprgs@qou.edu

Tel: 02-2952508



Al-Quds Open University

Design By: Deanship of Scientific Research & Graduate Studies

Journal of
Al-Quds Open University
for Research & Studies