

ISSN 2977-1498 (Online)

المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية

International Journal of
Financial, Administrative, and
Economic Sciences - IJFAES



Vol. (3), No. (5) May 2024

الإصدار (3)، العدد (5) مايو 2024

مجلة علمية دولية محكمة

تصدرها دار النشر

رؤية للبحوث العلمية والنشر

Vision for Scientific Research and Publishing

London, UK

المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية

**International Journal of Financial, Administrative, and
Economic Sciences (IJFAES)**

مجلة علمية دولية محكمة

المجلة حاصلة على رقم تسلسلي معياري دولي: ISSN 2977-1498 (Online)

Journal Doi: <https://doi.org/10.59992/IJFAES.ISSN.2977-1498>

موقع المجلة: <https://ijfaes.vsrp.co.uk>

البريد الإلكتروني: ijfaes@vsrp.co.uk

رقم التليفون (واتس): +442039115546

تصدرها دار النشر رؤية للبحوث العلمية والنشر، لندن، المملكة المتحدة

Vision for Scientific Research and Publishing, London, UK

71-75 Shelton Street, Covent Garden, London, WC2H 9JQ

جميع حقوق النشر محفوظة لدار النشر رؤية للبحوث العلمية والنشر

تقديم

عزيزي الباحث

يسعدنا في دار النشر رؤية للبحوث العلمية والنشر أن نقدم لكم المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية IJFAES وهي مجلة علمية دولية محكمة متخصصة، تهدف إلى أن تكون عوناً للباحثين العرب لتساعدهم على نشر إنتاجهم العلمي من الأبحاث، والدراسات العلمية. وتهتم المجلة بنشر الأبحاث العلمية التي يتوافر فيها الأصالة والحدثة والمنهجية العلمية والتي تشكل إضافة علمية في جميع التخصصات والعلوم باللغتين العربية والإنجليزية. وتخضع البحوث المنشورة في المجلة لعملية تحكيم على يد نخبة من الأساتذة الأكاديميين المتخصصين من العديد من دول العالم.

تنشر المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية IJFAES الإنتاج العلمي في العديد من المجالات والتخصصات العلمية لإتاحة الفرصة أمام الباحثين وطلاب الدراسات العليا لنشر بحوثهم وأوراقهم العلمية. ومن أهم هذه التخصصات على سبيل المثال (وليس الحصر):

- التمويل Finance
- تحليل مالي Financial Analysis
- النمذجة المالية Financial Modeling
- البورصة Stock Exchange
- أسواق ومؤسسات مالية Financial Markets and Institutions
- نظم التمويل الإسلامي Islamic Financing Systems
- الاقتصاد الكلي Macro Economics
- الاقتصاد الجزئي Micro Economics
- الاقتصاد الإسلامي Islamic Economics
- اقتصاد دولي International Economics
- نظريات اقتصادية Economic theories
- التنمية المستدامة Sustainable Development
- البنوك Banks

- الائتمان Credit
- المحاسبة المالية Financial Accounting
- المحاسبة الإدارية Managerial Accounting
- محاسبة التكاليف Cost Accounting
- المراجعة الداخلية Internal Audit
- المراجعة الخارجية External Audit
- إدارة أعمال Business Administration
- إدارة عامة Public Administration
- إدارة الموارد البشرية Human Resources Management
- إدارة الجودة Quality Management
- إدارة الإنتاج Production Management
- التسويق والمبيعات Sales and Marketing
- الحوكمة Governance
- إدارة المشروعات Project Management
- إدارة الأزمات والمخاطر Crisis and Risk Management
- نظم المعلومات الإدارية Management Information Systems
- نظم دعم اتخاذ القرار Decision Support Systems
- نظم تخطيط موارد المؤسسة ERP
- التجارة الإلكترونية E-commerce
- التسويق الإلكتروني E-Marketing
- الحكومة الإلكترونية E-government
- التحول الرقمي Digital Transformation
- ذكاء الأعمال Business Intelligence
- علوم البيانات Data Science
- الإحصاء في مجال الأعمال Statistics for Business
- التأمين Insurance
- رياضيات المال والأعمال Business and Finance Mathematics

- البحوث والدراسات القانونية (جميع التخصصات) Law Research and Studies
(القانون المدني، القانون الجنائي، قانون الإجراءات، القانون التجاري، قانون المرافعات، قانون
العمل والتأمينات الاجتماعية، قانون الأحوال الشخصية، القانون الإداري، القانون الدولي
والتحكيم، الشريعة الإسلامية، دراسات دستورية)
- حقوق الإنسان Human Rights

كما تشجع المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية IJFAES نشر الإنتاج العلمي في العلوم
والموضوعات المتداخلة ذات الفائدة العلمية أو التطبيقية الواضحة. وهذه النوعية من الأبحاث تشمل
موضوعين أو أكثر من الموضوعات المذكورة سابقاً.

نظراً لأهمية الوقت لجميع الباحثين، تتعاون المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية IJFAES
مع مجموعة من المحررين المتميزين والمراجعين النظراء الذين لديهم الخبرة الكافية والمهارات الفنية
والأدوات لتسريع عملية المراجعة والنشر قدر الإمكان. وغالباً ما تستغرق هذه العملية فترة زمنية من أسبوع
إلى 3 أسابيع على الأكثر.

رئيس التحرير

أ.د/ ليث علي يوسف الحكيم

هيئة التحرير

- الأستاذ الدكتور/ ليث علي يوسف الحكيم، أستاذ إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، النجف، العراق (رئيس التحرير).
- الدكتور/ فيصل بن محمود عبدالقادر عتباتي، أستاذ مساعد القانون المالي، قسم إدارة المخاطر والتأمين، معهد الاقتصاد الإسلامي، جامعة الملك عبدالعزيز، المملكة العربية السعودية، (وكيل معهد الاقتصاد الإسلامي، جامعة الملك عبدالعزيز).
- الأستاذ الدكتور / هيثم حمود الشبلي، أستاذ بقسم نظم المعلومات الإدارية، كلية الأعمال، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، نائب رئيس الجامعة لشؤون الاعتماد وضمان الجودة، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.
- الأستاذ الدكتور / حمزة خیرجة، أستاذ الاقتصاد الدولي والتنمية المستدامة، جامعة أحمد درايعية، أدرار، الجزائر.
- الأستاذ الدكتور/ عباس محمد حسين، تخصص إدارة مالية، قسم اقتصاديات الاستثمار والموارد، كلية اقتصاديات الأعمال، جامعة النهريين، العراق.
- الأستاذ الدكتور/ ناجي رمضان درويش، أستاذ نظم المعلومات، جامعة القاهرة، مصر، استشاري نظم المعلومات الإدارية والتطوير المؤسسي.
- الأستاذة الدكتورة/ عفاف خويلد، أستاذ التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.
- الدكتور/ معاذ طاهر صالح المقطري، أستاذ مساعد المحاسبة والمراجعة، نائب العميد لشؤون الجودة، كلية العلوم الإدارية، جامعة تعز، اليمن.
- الدكتورة/ حرم محمد بدوي محمد، أستاذ مشارك الاقتصاد، كلية الاقتصاد، جامعة سنار، السودان.
- الأستاذ الدكتور/ عبدالناصر إبراهيم نور، أستاذ المحاسبة، كلية الأعمال والاتصال، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

- الدكتور/ محمد أحمد علي دابو، تخصص تمويل إسلامي، قسم التمويل والمصارف، كلية الاقتصاد والمحاسبة بمرزق، جامعة فزان، ليبيا.
- الدكتور/ عمر علي كامل عبد القادر الدوري، أستاذ مساعد، تخصص محاسبة مالية وتدقيق، قسم اقتصاديات إدارة الاستثمار والأعمال، كلية اقتصاديات الأعمال، جامعة النهدين، العراق.
- الأستاذ الدكتور/ يوسف العبد الله الأحمد بن أحمد، أستاذ المحاسبة، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، سوريا. أستاذ المحاسبة، كلية العلوم الإدارية والمالية، الجامعة الوطنية الخاصة، سوريا.
- الدكتور/ علي قاسم حسن العبيدي، أستاذ مساعد، تخصص نظم معلومات محاسبية، قسم الرقابة المحاسبية والمالية، كلية اقتصاديات الأعمال، جامعة النهدين، العراق.
- الدكتورة/ عرفات ناصر جاسم اليوسف، مدرس دكتور، قسم نظم المعلومات الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق.
- الدكتورة/ إيناس الزهراني، أستاذ مساعد، كلية القانون (شطر البنات)، جامعة الأمير سلطان، المملكة العربية السعودية.
- الدكتور/ فتحي أحمد علي آدم، أستاذ مشارك، تخصص اقتصاد، كلية العلوم والآداب (القرينات)، جامعة الجوف، المملكة العربية السعودية.

قائمة الأبحاث المنشورة بالعدد

م	عنوان البحث	اسم الباحث الجامعة، الدولة	تخصص البحث	الصفحة
1	تقييم أثر البرامج التدريبية على رفع الكفاءة الإنتاجية بجامعة نجران من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة	محمد الحسن شريف محمد، التاج محمد محمد علي حامد، أمني علي عوض العطا جامعة نجران، المملكة العربية السعودية	إدارة الأعمال، إدارة الموارد البشرية	37-10
2	أثر إدارة المواهب على تحقيق الإبداع التنظيمي في إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان	نايف محمد حكيم وآخرين جامعة ميدأوشن	إدارة الأعمال، إدارة الموارد البشرية	76-38
3	تأثير محددات الرضا الوظيفي على فاعلية أداء العاملين بالشركة السعودية للاتصالات (STC)	هيا مشاري الرتيق وآخرين جامعة ميدأوشن	إدارة الأعمال، إدارة الموارد البشرية	126-77
4	أثر التحول الرقمي على كفاءة تنفيذ المشاريع في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية	أسماء يوسف باشميل وآخرين جامعة ميدأوشن	إدارة أعمال، إدارة مشروعات	192-127
5	أثر وسائل التواصل الاجتماعي في تسويق فعاليات هيئة الترفيه في المملكة العربية السعودية	هناء حسين الأحمري وآخرين جامعة ميدأوشن	تسويق، إدارة مشروعات	232-193
6	The Role of AI in Management	Faten Saud Juman Al-Zahrani et al Mid-Ocean University	Business Administration, Information Technology	260-233
7	The Impact of Brand Reputation on Industries in Saudi Arabia on Mada Carpet	Wejdan Mohammed Alharthi et al Mid-Ocean University	Business Administration, Marketing	305-261

م	عنوان البحث	اسم الباحث الجامعة، الدولة	تخصص البحث	الصفحة
8	أثر جودة بيئة العمل على نجاح مشاريع شركة الراشد للتجارة والمقاولات بمدينة الرياض	هاجر طارق الذوايدي وآخرين جامعة ميدأوشن	إدارة أعمال، إدارة مشروعات	345-306
9	أثر تطبيق معيار المراجعة الدولي رقم (520) على الأهمية النسبية في المراجعة	الفتاح الأمين عبد الرحيم الفكي، عبد الحق مكي الهادي جاد الكريم جامعة كسلا، كسلا، السودان	محاسبة، مراجعة	389-346
10	Human Risk in Work Situation: Theoretical Framework	Driss Hasshas University Hassan II of Casablanca, Maroc	Business Administration	404-390
11	قواعد الحماية المدنية والجزائية للأموال العامة: دراسة مقارنة بين النظام السعودي والقانون الأردني	عثمان زعل فارس المعاينة جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية	قانون	430-405
12	أثر القيادة بالحب على الولاء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي بمحافظة حفر الباطن	فيصل دخيل العنزي، أحمد الرصاص جامعة حفر الباطن، المملكة العربية السعودية	إدارة الأعمال، إدارة الموارد البشرية	471-431

تقييم أثر البرامج التدريبية على رفع الكفاءة الإنتاجية بجامعة نجران من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة

محمد الحسن شريف محمد

قسم إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة نجران، المملكة العربية السعودية
masharef@nu.edu.sa

التاج محمد محمد علي حامد

قسم إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة نجران، المملكة العربية السعودية
emhamed@nu.edu.sa

أماني علي عوض العطا

قسم إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة نجران، المملكة العربية السعودية
aalata@nu.edu.sa

المستخلص

هدفت الدراسة إلى تقييم أثر البرامج التدريبية على رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين بجامعة نجران من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بجامعة نجران، وقد شملت العينة جميع أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بجامعة نجران من هم على رأس العمل، اعتمدت الدراسة على أسلوب المسح الشامل، وتم توزيع استبانة الكترونية لغرض جمع البيانات من المبحوثين، وقد بينت نتائج الدراسة على أن الدورات التدريبية التي تقدمها وحدة تنمية المهارات بعمادة التطوير والجودة ملائمة من حيث الوقت والمضمون، وأن الدورات التدريبية تتسم بالفاعلية من حيث المساهمة في رفع الكفاءة الإنتاجية لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة، وأن نتائج البرامج التدريبية لها انعكاس واضح في رفع الكفاءة الإنتاجية لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز دور أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بجامعة نجران ومشاركتهم في تحديد الاحتياجات التدريبية وفي بناء استراتيجياتها التدريبية المستقبلية.

الكلمات المفتاحية: البرامج التدريبية، الكفاءة الإنتاجية، تقييم الأثر، جامعة نجران.

Evaluating the Impact of Training Program on Raising Productivity Efficiency at Najran University from the Staff Viewpoint

Muhammad Alhassan Sharif Muhammad

Department of Business Administration, College of Business Administration, Najran University,
Kingdom of Saudi Arabia
masharef@nu.edu.sa

Altaj Muhammad Muhammad Ali Hamed

Department of Business Administration, College of Business Administration, Najran University,
Kingdom of Saudi Arabia
emhamed@nu.edu.sa

Amani Ali Awad Al-Atta

Department of Business Administration, College of Business Administration, Najran University,
Kingdom of Saudi Arabia
aalata@nu.edu.sa

Abstract

The study aimed to evaluate the impact of training programs on raising the employee's productive efficiency at Najran University from the Staff viewpoint. The sample included all active staff at Najran University. The study relied on a comprehensive survey method. An electronic questionnaire was distributed collecting data from the respondents. The study findings showed that the training sessions provided by the Skills Development Unit in the Deanship of Development and Quality are appropriate in terms of time and content, and that the training sessions are effective in terms of contribution. Raising the productive efficiency of faculty members and supporting staff, and that the results of training programs have a clear impact on raising the productive efficiency of the staff. The study

recommended the need to strengthen the role of staff members and supporting staff at Najran University and their participation in identifying training needs and building future training strategies.

Keywords: Training Programs, Productive Efficiency, Impact Evaluation, Najran University.

المقدمة

أخذ الاهتمام بتطوير مهارات أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات السعودية يحظى باهتمام كبير لذا فقد اتجهت الجامعات نحو تطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس بما يساهم في تحقيق جودة وأهداف التعليم العالي. حيث يعد عضو هيئة التدريس بمثابة اللبنة الرئيسية للجامعة بما يقوم به من مهام متعددة وهي التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع لذا سعت جامعة نجران إلى زيادة الاهتمام ببرامج تدريب أعضاء هيئة التدريس أثناء الخدمة بهدف رفع المستوى المهني ومواكبه التطورات العلمية والتكنولوجية الحديثة بما يحقق رسالة الجامعة وأهدافها.

يعد تدريب أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة من أساسيات تحسين التعليم الجامعي وتجويد الأداء، لما له من أهمية بالغة في تغيير المهارات والسلوكيات، لتكون أكثر كفاءة وفعالية في مقابلة حاجات الجامعة وتطوير أدائها، الأمر الذي يمكن أن ينعكس على زيادة قدرة المؤسسة التعليمية على تحقيق الأهداف المنشودة. فالدورات التدريبية التي تقدمها وحدة تنمية المهارات بعمادة التطوير والجودة بجامعة نجران تلعب دوراً أساسياً في رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية وتطوير مستوى الأداء للعاملين بجامعة نجران، حيث تعتبر هذه الدورات التدريبية أحد المرتكزات الهامة في إدارة الموارد البشرية في الوقت الراهن باعتبارها عملية مخططة ومستمرة تسعى إلى تزويد القوى البشرية بجامعة نجران بالمعارف والمهارات والقدرات اللازمة لأداء الأعمال التدريسية والإدارية بكفاءة وفعالية مما يؤدي إلى الارتفاع بمستويات الأداء.

عليه تعد جامعه نجران من الجامعات السعودية الناشئة التي أخذت على عاتقها تدريب منسوبيها من الكوادر الإدارية والأكاديمية وذلك لتطوير مهاراتهم بما يساهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية والوصول إلى المستوى المهني التنافسي المطلوب. ولقد تمثل حرص الجامعة على تطوير مهارات منسوبيها من خلال وحدة تنمية المهارات بعمادة التطوير والجودة والتي تقدم برامج تدريبية وفق احتياجات تدريبية لتحقيق التنمية المهنية

لأعضاء هيئته التدريس والهيئة المعاونة في محاور متعددة منها التدريسية والبحثية وأعمال الجودة والأعمال الإدارية وخدمة المجتمع.

مشكلة الدراسة

إن طبيعة العمل بالمؤسسات التعليمية يحتاج إلى تطوير وتحسين مستمر في الأداء وخاصة بعد ظهور الأساليب العلمية الحديثة في التدريس والقيام بالعمل الإداري. فقد لاحظ الباحثين قلة اهتمام الكليات العلمية بالتخطيط السليم لبرامج التدريب العلمية والعملية التي تؤثر سلباً على الهدف الأساسي وهو رفع الكفاءة الإنتاجية لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة في الكليات العلمية بالإضافة إلى عدم اهتمام أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بحضور الدورات التدريبية التي تقدمها وحدة تنمية المهارات بعمادة التطوير والجودة بجامعة نجران. لذلك جاءت هذا الدراسة لمعرفة مدى فاعلية الدورات التدريبية التي تقدمها وحدة تنمية المهارات بعمادة التطوير والجودة في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين بجامعة نجران. من خلال طرح الأسئلة التالية:

1. ما مدى ملائمة الدورات التدريبية التي تقدمها وحدة تنمية المهارات بعمادة التطوير والجودة من حيث الوقت والمضمون لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بجامعة نجران؟
2. ما مدى فاعلية الدورات التدريبية التي تقدمها وحدة تنمية المهارات بعمادة التطوير والجودة من حيث المساهمة في رفع الكفاءة الإنتاجية لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة؟
3. ما مدى انعكاس نتائج البرامج التدريبية التي تقدمها وحدة تنمية المهارات بعمادة التطوير والجودة في رفع الكفاءة الإنتاجية لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة نحو أثر البرامج التدريبية التي تقدمها وحدة تنمية المهارات بعمادة التطوير والجودة في رفع الكفاءة الإنتاجية لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة تعزى لمتغير الجنس؟

أهداف الدراسة

يهدف هذا البحث إلى قياس أثر الدورات التدريبية التي تقدمها وحدة تنمية المهارات بعمادة التطوير والجودة على رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين بجامعة نجران من وجهة أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة من خلال:

1. تحديد مدى مساهمة الدورات التدريبية التي تقدمها وحدة تنمية المهارات بجامعة نجران في تحسين كفاءة الموارد البشرية بالجامعة.
2. التعرف على الجهود المبذولة في تدريب العاملين بجامعة نجران ومعرفة الأساليب والطرق التدريبية المستخدمة في التدريب.
3. قياس مدى فاعلية البرامج التدريبية وأساليب التدريب ومدى مساهمتها في تلبية الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بجامعة نجران.
4. توضيح أهمية الاستثمار في العنصر البشري عن طريق التدريب وذلك بالوقوف في وجه التحدي القائم والمستمر والمتمثل في التطور التكنولوجي والمعرفي وإلى أي مدى يستطيع التدريب أن يحتوي هذا التحدي ويحوله من تهديد إلى فرصة تستطيع الجامعة من خلالها أن تعزز من مركزها التنافسي.

فرضيات الدراسة

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية للدورات التدريبية التي تقدمها وحدة تنمية المهارات بعمادة التطوير والجودة من حيث الوقت والمضمون في رفع الكفاءة الإنتاجية لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة.
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية للدورات التدريبية التي تقدمها وحدة تنمية المهارات بعمادة التطوير والجودة من حيث المساهمة في رفع الكفاءة الإنتاجية لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة.
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية للدورات التدريبية التي تقدمها وحدة تنمية المهارات بعمادة التطوير والجودة من حيث انعكاس نتائج البرامج التدريبية في رفع الكفاءة الإنتاجية لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة.
4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية للدورات التدريبية التي تقدمها وحدة تنمية المهارات بعمادة التطوير والجودة من حيث انعكاس نتائج البرامج التدريبية في رفع الكفاءة الإنتاجية لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة.

5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية للدورات التدريبية التي تقدمها وحدة تنمية المهارات بعمادة التطوير والجودة في رفع الكفاءة الإنتاجية لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، التخصص، الرتبة العلمية) لعينة الدراسة.

أهمية الدراسة

1. توضيح أهمية دور وحدة تنمية المهارات بعمادة التطوير والجودة بجامعة نجران في رفع إنتاجية أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة من خلال تقديم حقيبة متكاملة من الدورات التدريبية ذات الجودة العالية المتخصصة في عدة مجالات وذلك بهدف الارتقاء بأداء منسوبي الجامعة من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة.
2. محاولة إبراز الأهمية التي تلعبها البرامج التدريبية التي تقدمها وحدة تنمية المهارات بجامعة نجران في تحسين كفاءة الموارد البشرية في الجامعة.
3. التأكيد على دور التدريب في تطوير مهارات العاملين وتوضيح العلاقة بين التدريب وتحسين الكفاءة الإنتاجية للعاملين.
4. تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي تساهم في تفعيل وتحسين جودة البرامج التدريبية والتي من الممكن أن تساهم في تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بجامعة نجران.

حدود الدراسة

- يمكن بيان حدود الدراسة من خلال:
- الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على معرفة أثر البرامج التدريبية المقدمة من وحدة تنمية المهارات بعمادة التطوير والجودة بجامعة نجران.
 - الحدود البشرية: اقتصر البحث على أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بجامعة نجران من هم على رأس العمل.
 - الحدود الزمنية: سيتم تطبيق الدراسة خلال العام الجامعي 1444-1445هـ.

مصطلحات الدراسة

- الدورات التدريبية: هي برامج تعليمية مكثفة ومُكملة تبنى على خبرات تأسيسية سابقة، وتستهدف فئات معينة تكون على دراية بالسياق التعليمي ولديهم الرغبة في مواصلة البناء التراكمي للخبرة العلمية والعملية

السابقة. فحضور الدورة التدريبية يكون بدافع شخصي أو بتحفيز من الإدارة التنفيذية التابع لها المتدرب (حاروش، 2011).

- وحدة تنمية المهارات: هي إحدى الوحدات التابعة لعمادة التطوير والجودة أنشأت بهدف تنمية قدرات منسوبي جامعة نجران من القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس والقيادات الإدارية والإداريين وذلك من خلال تنظيم ورش العمل وبرامج التدريبية في كافة المجالات بما يعود بالنفع على تنمية قدرات ومهارات منسوبي الجامعة.¹

- الكفاءة الإنتاجية: تعبر الكفاءة الإنتاجية عن كفاءة الإدارة في استغلال الموارد والإمكانات المتاحة لها للحصول على أحسن نتيجة ممكنة، وهي مقياس للقدرة على تحويل المدخلات إلى مخرجات وفقا لمواصفات محددة في زمن محدد وبتكلفة مناسبة (عبيدات، 2013، ص21).

أولاً: الدراسات السابقة

(1) دراسة الثويني (2021) بعنوان واقع تقويم البرامج التدريبية بعمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة حائل من وجهة نظر المتدربين:

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع تقييم المدرب والتعرف على واقع تقييم المحتوى التدريبي من وجهة نظر المتدربين. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة على محوري تقييم المدرب وتقييم المحتوى التدريبي، إضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على محور البيئة التدريبية. ولقد أوصت الدراسة بضرورة تصميم برامج تدريبية تساعد على التحسين المستمر في المعارف والمهارات والسلوكيات وتغيير الاتجاهات بما يخدم المتدربين داخل المجتمع. وضرورة استمرار تقويم البرامج التدريبية للمشاركين لمعرفة استفادتهم فيما يخص تفاعلهم التدريبي وتحسين أدائهم بوحداتهم التنظيمية العاملين فيها أو التي سيعملون فيها.

¹ . جامعة نجران، التقرير الاحصائي عن النشاط التدريبي لوحدة تنمية المهارات بعمادة التطوير والجودة، المملكة العربية السعودية، 2018.

(2) دراسة الختم (2021) بعنوان رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين من خلال برامج التدريب في المؤسسات الأجنبية الكبرى بالجزائر

هدفت الدراسة إلى تقييم رفع كفاءة العاملين من خلال البرامج التدريبية في مؤسسة لافارج بالمسيلة، بالإضافة إلى التطرق إلى توضيح أهمية عملية التدريب من الإعداد حتى التقييم بالنسبة لرفع إنتاجية العاملين في مؤسسة لافارج بالمسيلة وإمكانية تركيز المؤسسات الوطنية على عملية تدريب العاملين لرفع الكفاءة الإنتاجية وتدريبهم في عدة وظائف. وتوصلت الدراسة إلى وجود عجز كبير في مرحلة التقييم بعد التدريب لمعرفة مدى تأثير العملية التدريبية على المستهدفين، بالإضافة إلى عدم منح المكافآت الضرورية للعاملين ذوي الكفاءة الإنتاجية. ولقد اوصت الدراسة بضرورة تصميم أنظمة تقييم الأداء للعاملين في المؤسسة بحيث تراعي مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المرغوب فيه لتحديد حجم الفجوة التي يمكن معالجتها بعملية التدريب، إضافة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال تحليل نظام المؤسسة ووظائف العاملين فيها بحيث يضبط الاحتياجات الحقيقية للتدريب.

(3) دراسة عبد القادر & عارف (2018) بعنوان التدريب ودوره في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين بمصارف دجلة والفرات

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التدريب في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين بالمصارف من خلال تحديد مستوى وفاعلية التدريب في المصارف. إضافة إلى التعرف على مدى اهتمام المصارف بالكفاءة الإنتاجية للعاملين فيها والتأكد من طبيعة علاقة الارتباط بين التدريب والكفاءة الإنتاجية للعاملين في المصارف. وتوصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة ارتباط معنوي بين التدريب والكفاءة الإنتاجية للعاملين إضافة إلى وجود علاقة تأثير معنوي بين التدريب ورفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين في المصارف.

(4) دراسة الجهني، (2017) بعنوان مدى فاعلية الدورات التدريبية التي تقدمها عمادة التطوير في تحسين أداء العاملين بجامعة طيبة

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى ملائمة الدورات التدريبية من حيث الوقت والمضمون للموظفين بجامعة طيبة، إضافة إلى معرفة مدى فاعلية الدورات التدريبية التي تقدمها العمادة في تحسين أداء الموظفين بالجامعة. ولقد توصلت الدراسة إلى موافقة أفراد عينة الدراسة على محتوى الدورات التدريبية التي تقدمها عمادة التطوير الجامعي للارتقاء بالقدرات الذاتية للموظفين بالجامعة إضافة إلى ضعف الحوافز المادية

لحضور الدورات التدريبية المقدمة من عمادة التطوير الجامعي. أوصت الدراسة بالتركيز على الدورات التدريبية التي تقوم على التجديد والابتكار وفق لما تتطلبه طبيعة عمل الموظفين بالجامعة. إضافة إلى مشاركة جميع المتدربين والمدرسين في تصميم وتخطيط وتنفيذ البرامج التدريبية والتوصية على منح الموظفين اللذين حضروا الدورات التدريبية حوافز مالية وربطها بالترقيات الوظيفية من خلال وضع نقاط على كل برنامج تدريبي.

(5) دراسة الشمري & محمد (2017) بعنوان أثر البرامج التدريبية المقدمة من عمادة الجودة في تطوير الأداء المهني لأعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع منظومة التدريب بإدارة تطوير المهارات بعمادة الجودة والتطوير بجامعة حائل، إضافة إلى معرفة أثر البرامج التدريبية المقدمة على تطوير الأداء المهني لأعضاء هيئة التدريس. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها أن البرامج التدريبية التي شارك بها أعضاء هيئة التدريس ساهمت بدرجة عالية في الارتفاع بمستوى الأداء التدريسي، إضافة إلى أن البرامج التدريبية التي شارك بها أعضاء هيئة التدريس كان لها أثر كبير في ارتفاع مستوى المهارات البحثية والذي ساهم في نشر البحوث العلمية وفق المعايير العلمية الدولية، كذلك اتفقا أعضاء هيئة التدريس على مساهمة الدورات التدريبية المقدمة من العمادة في تحسين وتطوير التنمية المهنية للأعضاء بما يساهم في تحقيق أهداف العملية التعليمية. أوصت الدراسة بنشر ثقافة القياس وتقبل الآراء الفاعلة لإظهار مكامن الضعف والقوى في البرامج التدريبية وطريقة تنفيذها بما يساعد على تطويرها وفقاً لاحتياجات التدريب وفي ضوء أوضاع المتدربين.

ثانياً: أدبيات الدراسة

مفهوم البرامج التدريبية:

تعتبر المؤسسات التعليمية أساساً للتنمية البشرية والاقتصادية ومصدر للثروة البشرية لما لها من دور في خلق القيمة المضافة التعليمية وتلبية احتياجات سوق العمل والمجتمع بما تقدمه من خدمات تعليمية، ولعلّ أحد أهداف هذه المؤسسات هو تقديم خدمات تعليمية ذات جودة عالية من أجل مواجهة المنافسة الحادة في السوق التعليمي على المستوى الوطني والدولي.

ومن هذا المنطلق كان لزاماً على جامعة نجران العمل على اكتساب مزايا تنافسية تدعم بها قدرتها التنافسية على مستوى التعليم الجامعي، وذلك بعد التوسع الكبير للدولة في فتح عدد من الجامعات الحكومية والأهلية

على مستوى المدن السعودية وخصوصا بعد نيل هذه الجامعات الحكومية للاعتماد المؤسسي وبالتالي زيادة قدرتها التنافسية. الامر الذي حتم على إدارة جامعة نجران ممثلة في وحدة تنمية المهارات بعمادة التطوير والجودة العمل على رفع إنتاجية أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة، لذلك يجب أن يتم تصميم الدورات التدريبية التي تقدمها المنظمات من خلال مراعاة الاحتياجات الحالية والمستقبلية للموظفين وتسهيل تعلم هذه المهارات. (Barzgar & Farjad, 2011)

تعرف الدورات التدريبية بأنها برامج تعليمية مكثفة ومُكملة تبني على خبرات تأسيسية سابقة، وتستهدف فئات معينة تكون على دراية بالسياق التعليمي ولديهم الرغبة في مواصلة البناء التراكمي للخبرة العلمية والعملية السابقة. فحضور الدورة التدريبية يكون بدافع شخصي أو بتحفيز من الإدارة التنفيذية التابع لها المتدرب (زرقان، 2014). بينما يعرف العنزي (2013) البرامج التدريبية بأنها الأداة التي تربط الاحتياجات بالأهداف المطلوب تحقيقها في التدريب، والمادة العلمية بالوسائل والأساليب التدريبية مع بعضها البعض بطريقة علائقية بهدف تنمية القوى البشرية لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة. بمعنى إنها مجموعة من النشاطات المؤسسة والمخطط لها، والمستمرة والهادفة إلى تزويد القوى البشرية في المؤسسة بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها وتغيير سلوكياتها واتجاهاتها بشكل إيجابي بناء (أبو سن، 2009 م).

أهمية الدورات التدريبية:

1. تنمية المعرفة والمعلومات: ويقصد بها تنمية مدارك العاملين، وذلك بتزويدهم بكافة المعلومات التي يجب الإلمام بها لممارسة العمل، وبما يساعد على زيادة قدرات المتدربين على التعامل الجيد مع التطور التكنولوجي، وزيادة الإنتاجية وتحسين مهارة العمل، الامر الذي يساعد في تحسين جودة الخدمات التعليمية المقدمة من المؤسسة التعليمية (الدويحي، 2018، ص 123).
2. تنمية السلوك والاتجاهات: ويقصد بها مجموعة العوامل الذهنية والنفسية التي تتفاعل مع بعضها البعض لتكوين آراء معينة، فالدورات التدريبية تعمل على تحسين الشعور بالمسؤولية والتميز وتساعد على العمل الجماعي وتساهم في الدفع إلى العمل والشعور بتبادل المنافع. الأمر الذي يمكن المتدربين من اتخاذ المواقف الإيجابية نحو أدائهم للعمل ويظهر اخلاصهم وتفانيهم في إنجاز العمل المطلوب واضعين كل طاقاتهم في خدمة العمل وأهدافه. (العريبي، 2012).

3. تنمية المهارات والقدرات: ويقصد بتنمية المهارات القدرة على استخدام المعرفة المتخصصة وتطبيقها بطريقة صحيحة وهادفة، بينما يقصد بتنمية القدرات القوة الفعلية على الأداء والفعل (حاسم وفتح، 2011).

أهداف الدورات التدريبية:

هناك العديد من الأهداف التي ترمي إليها البرامج التدريبية، وتختلف هذه الأهداف تبع لنوع البرنامج التدريبية ومجالاتها، ولكن وبصفة عامة، هناك العديد من الأهداف التي تحاول المؤسسات التعليمية المختلفة تحقيقها عند تصميم البرامج التدريبية وهي:

1. ضمان أداء العمل بفاعلية والوصول إلى مستوى المعايير التي حددتها المنظمة وذلك من خلال تنمية المهارات الفكرية والإنسانية والتخصصية للعاملين (العبيدي، 2013):
2. حث الموظفين على زيادة الإنتاج من خلال ترغيبهم في العمل، وتوفير الدافع الذاتي لزيادة الكفاءة ورفع مستوى الإنتاجية، وتوعية العاملين بأهداف المؤسسة، وبأهمية عملهم ومساهمته في تحقيق تلك الأهداف، ورفع الروح المعنوية لديهم، والعمل على زيادة شعور العاملين بالأهمية، من خلال إلمامهم بظروف العمل، ومتطلبات التشغيل ومشاركتهم في تحمل المسؤولية (المرسي، 2003).
3. تطوير نظم العمل وتحسين الأساليب التعليمية والإدارية الحديثة التي تعمل على تقليل تكلفة العمل المادية والبشرية، وتسهم في اختصار الوقت المطلوب لتنفيذ واجبات العمل، وتوفير القوى العاملة اللازمة لأعمالها (حنفي، 2002م).
4. العمل على استقرار المؤسسة التعليمية بالتدريب الفعال، وزيادة قدرتها على استيعاب التغيرات التي يمكن أن تحدث نتيجة لأي تغيير في ظروف العمل والبيئة المنافسة (السكرانه، 2011).
5. زيادة ارتباط العاملين بالمؤسسة التعليمية، فالتدريب يعتبر وسيلة من وسائل الاتصالات أثناء تجمع الافراد في مكان واحد، مما يساعد في بناء علاقات إنسانية إيجابية (عبد الرحمان، 2010م).

مراحل العملية التدريبية:

تمر العملية التدريبية بمجموعة من المراحل منها (السويدي، 2019، ص56):

1. مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية: تعرف باسم تحليل احتياجات التدريب وهي عملية منظمة لفهم متطلبات التدريب بالمؤسسات التعليمية حيث تمثل عملية تحديد الاحتياجات التدريبية نقطة البداية لتخطيط عملية التدريب والتي إذا تمت بشكل دقيق فإن بقية مراحل عملية التدريب سوف تحقق أهدافها

بشكل دقيق. وتتضمن هذا العملية التعرف بشكل منهجي على احتياجات التدريب للعاملين لتصميم برنامج تدريبي يلبي احتياجات العمل ويوفر عوائد ممتازة، ويمكن العاملين من ملء فجوة المهارات وتحقيق أداء أفضل والاستعداد للمستقبل.

2. مرحلة تصميم البرامج التدريبية: تعتبر الاحتياجات التدريبية بمثابة الركيزة التي تقوم عليها عملية تصميم البرامج التدريبية التي تتكفل بإحداث التغييرات التي عبرت عنها الاحتياجات التدريبية فبعد تحديد الاحتياجات التدريبية يبدأ المخطط التدريبي في تصميم البرامج التدريبية بطريقة تحقق الاهداف المنشودة (السكرانه، 2011م).

3. مرحلة تنفيذ البرامج التدريبية: في هذه المرحلة تقوم إدارة التدريب بدورها في تحضير جميع الترتيبات اللازمة لتنفيذ البرامج التدريبية حيث يتم الإعلان عن البرامج ودعوات الترشيح وتحديد المسؤولين عن وضع الترتيبات التخطيطية لمسارات التنفيذ وتفصيلاتها، وتحديد أعداد المشاركين ونوعياتهم ومواصفاتهم تحديدا عاما، وتحديد المدربين، والاقرار النهائي لعملية التنفيذ، ووضع خطة شاملة لعملية التنفيذ والعمل على إقرارها (الخليفات، 2010).

4. مرحلة تقييم البرامج التدريبية: يعرف التقييم بأنه دراسة أثر التدريب على العمل وهو عملية تحليل ومعرفة مردود التدريب على الأداء والإنتاجية، وهو نوع من الإجراءات التي تستخدمها الإدارة من أجل قياس كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق الأهداف المرصودة، إضافة إلى قياس كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي أحدثه التدريب، وقياس كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ البرامج التدريبية (حريم، 2013 م). وعادة يسعى التدريب إلى الاستجابة للاحتياجات التنظيمية والموظفين التالية (Issahaku, etl, 2014):

1. ضمان الإمداد الكافي من الموظفين المدربين بشكل مناسب.
2. الحفاظ على مستويات الأداء الوظيفي الحالية بالمعايير المطلوبة.
3. تطوير المهارات والقدرات والمواقف لمتطلبات الوظيفة المستقبلية.
4. بناء قدر أكبر من المرونة في تطوير الوظائف.
5. التعامل مع التقنيات السريعة التغير.

الكفاءة الإنتاجية:

تعرف الكفاءة على أنها انجاز الأكثر بالأقل عن طريق استخدام موارد أقل من أجل النتائج المحققة إضافة إلى القيام بالمهام بطريقة صحيحة والتحكم في الموارد وترشيدها من أجل الرفع في مردودية المؤسسة (عباس، 2011م). بمعنى قدرت المؤسسة على استغلال الموارد المتاحة والربط بين الموارد المستخدمة وبين المخرجات التي تم إنتاجها. (فياض، قدادة، 2010، ص77). بينما تعرف الكفاءة الإنتاجية بأنها الاستخدام الأمثل للموارد البشرية (عناصر الإنتاج) بما يحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بمستوى جودة عالية وبشكل معين وفي الوقت المحدد وبأقل تكلفة ممكنة وبما يعطي أعلى فائض ممكن من الربحية (كساب، 2013م، ص19).

ثالثاً: منهجية الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار وفرضياتها، استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب وطبيعة البحث واغراضه.

مجتمع وعينة الدراسة

يتألف مجتمع البحث من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بجامعة نجران خلال العام الجامعي 144-1445هـ. حيث اعتمد البحث على أسلوب المسح الشامل، وقد شملت العينة جميع أعضاء وعضوات هيئة التدريس والهيئة المعاونة بجامعة نجران من هم على رأس العمل، وقد تم توزيع استبانة الكترونية على جميع المستهدفين وقد استجاب فقط عدد (105) منهم.

المعالجة الإحصائية

لتحليل بيانات الدراسة تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. معامل الفا كرونباخ لاختبار صدق أداة الدراسة.
2. التوزيع التكراري والنسب المئوية لوصف البيانات الشخصية لعينة الدراسة.
3. النسب المئوية والايوساط الحسابية والأهمية النسبية للإجابة على تساؤلات الدراسة.
4. تحليل الانحدار الخطي وتحليل التباين لمتوسطات آراء أفراد العينة لاختبار فرضيات الدراسة

صدق أداة الدراسة

تم اختبار صدق أداة الدراسة من خلال صدق المحتوى أو الصدق الظاهري للتحقق من أنها تخدم أهداف الدراسة بعرضها على عدد من المختصين في القياس الكمي وفي إدارة الأعمال، كما تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، وحساب معامل ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الثبات كرونباخ ألفا كما يوضح في الجدول رقم (1) حيث تم استخراج معامل الثبات وفقاً لألفا كرونباخ (Alpha- Cronbach) للاتساق بصيغته النهائية الكمية لكل أبعاد الدراسة حيث بلغت قيم معامل الثبات (98.50%) وهي نسبة أعلى من نسبة القبول (60%) وبالتالي تصبح عبارات الاستبيان صالحة ومناسبة لأغراض التحليل الإحصائي. ويمكن توضيح نتائج تحليل الثبات لمقاييس الدراسة بواسطة معامل ألفا كرونباخ لكل محور على النحو التالي:

جدول (1): نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمقاييس لأبعاد الدراسة
المصدر: إعداد الباحثين من نتائج الاستبيان، 2024م

مجلات الدراسة	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
الوقت والمضمون (الانطباق)	8	0.964
مدى المساهمة (التعلم)	6	0.965
الاستفادة (النتائج)	6	0.967
الانعكاس (السلوك)	6	0.977
رفع الكفاءة الانتاجية	6	0.880
اجمالي محاور الدراسة	30	0.985

رابعاً: تحليل بيانات الدراسة الميدانية

أ. تحليل البيانات الشخصية

فيما يلي التوزيع التكراري والنسب المئوية للخصائص الشخصية للمبحوثين:

جدول (2): التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقاً للمتغيرات الشخصية
المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي، 2024م

النسبة	التكرار	الفئة
%73.3	77	ذكر
%26.7	28	أنثي
%60.0	63	كليات العلوم الإنسانية
%8.6	9	كليات العلوم الصحية
%12.4	13	كليات العلوم البحتة
%7.6	8	الكلية التطبيقية
%11.4	12	الكليات المساندة
%6.7	7	أستاذ
%12.4	13	أستاذ مشارك
%51.4	54	أستاذ مساعد
%24.8	26	محاضر
%4.8	6	معيد

يتضح من الجدول (2) أن غالبية أفراد العينة من فئة الذكور وتمثل 56.7% من أفراد العينة الكلية، بينما بلغت نسبة الذكور في العينة (73.3%). وأن غالبية أفراد العينة كليات العلوم الإنسانية حيث بلغت نسبتهم 60.0% من أفراد العينة الكلية. كما أن غالبية أفراد العينة من رتبة الأستاذ المساعد حيث بلغت نسبتهم 51.4% من أفراد العينة الكلية.

ب. تحليل البيانات الأساسية

يشتمل تحليل البيانات الأساسية لبيانات الدراسة على احتساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات كل سؤال كما مبين بالجدول أدناه، وقد تم تصحيح المقياس المستخدم في الدراسة كالآتي:

- الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع درجات المفردة على العبارات (5/ 1, 2, 3, 4, 5) = 3.

والأوساط المرجحة لهذه الأوساط موضحة في الجدول (3)

جدول (3): الوزن الوسط المرجح لمقياس الدراسة

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، (القاهرة: دار النهضة العربية، 1982م)، ص. 541.

الخيار	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5
المتوسط المرجح	1.79-1.0	2.59-1.8	3.39-2.6	4.19-3.4	5-4.2

الإجابة على تساؤلات الدراسة

السؤال الأول: ما مدى ملائمة الدورات التدريبية التي تقدمها وحدة تنمية المهارات بعمادة التطوير والجودة من حيث الوقت والمضمون لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بجامعة نجران؟
جدول (4): التوزيع النسبي والوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارة السؤال الأول
المصدر: إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي، 2024م

م	العبارات	النسبة %					الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	
		الوسط الحسابي	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة مقبولة			درجة ضعيفة
1	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس بدقة وعناية	3.8571	33.3	32.4	25.7	3.8	4.8	1.07800	77%
2	أنظر إلى البرامج التدريبية كأداة فعالة في رفع كفاءة أعضاء هيئة التدريس على أداء واجباتهم	3.9810	37.1	38.1	15.2	4.8	4.8	1.07400	79.6%
3	تساعد البرامج التدريبية على تنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس الأكاديمية والبحثية والإشرافية	4.0857	42.9	33.3	17.1	2.9	3.8	1.02951	80.7%
4	تساعد البرامج التدريبية على تنمية مهارات تشخيص وتحليل المشكلات لدى أعضاء هيئة التدريس	3.9619	38.1	36.2	13.3	8.6	3.8	1.10003	79.24%
5	تساعد البرامج التدريبية على تنمية المهارات اللازمة لإدارة ضغوط العمل وكيفية مواجهة الصراعات في بيئة العمل	3.9429	40.0	31.4	17.1	5.7	5.7	1.15049	79.0%
6	تساعد البرامج التدريبية على كيفية إعداد ملف الإنجاز المهني الخاص والتقييم الذاتي بعضو هيئة التدريس	3.9810	34.3	41.0	16.2	5.7	2.9	.99982	80.0%
7	تساعد البرامج التدريبية عضو هيئة التدريس على كيفية قياس مخرجات التعلم وفقاً لنظام موحد على مستوى الجامعة	4.1524	44.8	36.2	11.4	4.8	2.9	.99789	80.31%
8	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس بدقة وعناية	4.0952	40.0	39.0	14.3	3.8	2.9	.97590	82.0%
	المتوسط العام	4.07	38.81	35.95	16.29	5.01	3.95	1.0507	81.4%

يلاحظ من الجدول (4) أن الأوساط الحسابية لإجابات المبحوثين على عبارات المجال الأول تتراوح بين (3.85- 4.15) وهذه الأوساط جميعها أكبر من الوسط الفرضي (3) وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة موافقون على ما جاء في عبارات السؤال الأول، كما تراوحت قيم الانحراف المعياري للإجابات على عبارات المجال الأول بين (0.9759-1.15049)، أما المتوسط الحسابي العام فقد بلغ (4.07) وهو أعلى من الوسط الفرضي (3)، وهذه القيم تشير إلى التجانس الكبير في إجابات المبحوثين على هذه الفقرات أي أنهم متفقون بدرجة كبيرة جداً.

السؤال الثاني: ما مدى فاعلية الدورات التدريبية التي تقدمها وحدة تنمية المهارات بعمادة التطوير والجودة من حيث المساهمة رفع الكفاءة الإنتاجية لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة؟

جدول (5): التوزيع النسبي والوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات السؤال الثاني المصدر: إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي، 2024م

م	العبارات	النسبة %					الوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
		درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة مقبولة	درجة ضعيفة			
1	يعتبر محتوى البرامج التدريبية مناسب لاحتياجات أعضاء هيئة التدريس لضمان مخرجات التعلم.	37.1	40.0	11.4	9.5	1.9	4.0095	1.02371	%80.19
2	أكسب التدريب عضو هيئة التدريس المهارة المناسبة لأداء مهامه التدريسية والبحثية.	34.3	40.0	13.3	7.6	3.8	3.9429	1.06363	%78.86
3	ساعد التدريب عضو هيئة التدريس على تطبيق أساليب التحفيز للطلاب بكفاءة وفعالية.	40.0	29.5	18.1	9.5	2.9	3.9429	1.10791	%78.86
4	تستخدم في الدورات التدريبية أساليب تدريسية تتناسب مع احتياجات عضو هيئة التدريس	33.3	41.9	14.3	7.6	2.9	3.9524	1.02264	%79.05
5	أكسب التدريب عضو هيئة التدريس القدرة على تحليل وتقييم المشاكل الأكاديمية والبحثية بكفاءة	32.4	40.0	18.1	4.8	4.8	3.9048	1.06088	%78.10
6	ساعد التدريب عضو هيئة التدريس على صياغة خطط التحسين المستمر للأنشطة الأكاديمية وأنشطة الجودة	36.2	41.0	14.3	3.8	4.8	4.0000	1.04697	%80.0
	المتوسط العام	35.55	38.73	14.92	7.13	3.52	3.9572	1.05429	%79.14

يلاحظ من الجدول رقم (5) أن الأوساط الحسابية لإجابات المبحوثين على عبارات السؤال الثاني تتراوح بين (3.90-4.00) وهذه الأوساط جميعها أكبر من الوسط الفرضي (3)، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة موافقون على ما جاء في عبارات السؤال الثاني، كما تراوحت قيم الانحراف المعياري للإجابات على عبارات المحور الثاني بين (1.02264-1.10791)، أما المتوسط الحسابي العام فقد بلغ (3.95) وهو أكبر من الوسط الفرضي (3) وهذه القيم تشير إلى التجانس الكبير في إجابات المبحوثين على هذه الفقرات أي أنهم متفقون بدرجة كبيرة.

السؤال الثالث: ما مدى انعكاس نتائج البرامج التدريبية التي تقدمها وحدة تنمية المهارات بعمادة التطوير والجودة في رفع الكفاءة الإنتاجية لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة؟

جدول (6): التوزيع النسبي والوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات السؤال الثالث المصدر: إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي، 2024م

م	العبارات	النسبة %					الوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
		درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة مقبولة	درجة ضعيفة			
1	أحدثت البرامج التدريبية تطور ملموس في أداء عضو هيئة التدريس انعكس على أدائه الأكاديمي والبحثي.	37.1	37.1	14.3	7.6	3.8	3.9619	1.08241	79.24%
2	ساعدت البرامج التدريبية عضو هيئة التدريس على كيفية الاستفادة من الإنفو جرافيك في العملية التعليمية والأبحاث العلمية.	30.5	34.3	16.2	14.3	4.8	3.7143	1.18252	74.29%
3	ساعد التدريب عضو هيئة التدريس على تنمية مهارات تقديم العروض الإلكترونية بشكل مناسب وفعال.	34.3	38.1	10.5	13.3	3.8	3.8571	1.14714	77.14%
4	ساعد التدريب عضو هيئة التدريس على إكساب مهارة قياس وتقويم نواتج التعلم إلكترونياً في ضوء المعايير والمؤشرات الواجب توافرها.	36.2	38.1	9.5	11.4	4.8	3.8952	1.15961	77.90%
5	ساعد التدريب على تمكين عضو هيئة التدريس على تطوير وتطبيق أساليب واستراتيجيات تدريس حديثة.	36.2	39.0	12.8	7.6	4.8	3.9429	1.10791	78.86%
6	ساعدت البرامج التدريبية عضو هيئة التدريس على إكساب مهارة وضع خطط التحسين وغلق دائرة الجودة	34.3	31.4	17.1	9.5	7.6	3.8857	1.12073	77.71%
المتوسط العام		34.77	36.33	13.4	10.62	4.93	3.88	1.1334	77.6%

يلاحظ من الجدول (6) بصفة عامة أن الأوساط الحسابية لإجابات المبحوثين علي عبارات السؤال الثالث تتراوح بين (3.7143- 3.9619) وهذه الأوساط جميعها أكبر من الوسط الفرضي (3)، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة موافقون علي ما جاء في عبارات السؤال الثالث، كما تراوحت قيم الانحراف المعياري للإجابات علي عبارات السؤال الثالث بين (1.08241- 1.16)، أما المتوسط الحسابي العام فقد بلغ (3.88) وهو أكبر من الوسط الفرضي (3) وهذه القيم تشير إلى التجانس الكبير في إجابات المبحوثين على هذه الفقرات أي أنهم متفقون بدرجة كبيرة.

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة نحو أثر البرامج التدريبية التي تقدمها وحدة تنمية المهارات بعمادة التطوير والجودة في رفع الكفاءة الإنتاجية لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة تعزى لمتغير الجنس؟

جدول (7): التوزيع النسبي والوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات السؤال الرابع
المصدر: إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي، 2024م

م	العبارات	النسبة %					الوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
		درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة مقبولة	درجة ضعيفة			
1	ساعد التدريب عضو هيئة التدريس على كيفية إجراء بحث علمي ناجح في مجال التخصص في ضوء أخلاقيات البحث العلمي.	34.3	31.4	17.1	9.5	7.6	3.7524	1.23865	75.05%
2	ساعد التدريب عضو هيئة التدريس على كيفية تكوين وإدارة الفريق البحثي بكفاءة وفعالية.	35.2	25.7	23.8	9.5	5.7	3.7524	1.19921	75.05%
3	ساعد التدريب على صياغة وتقييم المشروعات البحثية التنافسية بطريقة علمية سليمة.	29.5	39.0	17.1	8.6	5.7	3.7810	1.13494	75.62%
4	ساعد التدريب في رفع كفاءة عضو هيئة التدريس مما انعكس على مستوى أدائه العام	33.3	41.0	11.4	11.4	2.9	3.9048	1.07885	78.10%
5	ساعد التدريب في رفع مهارة عضو هيئة التدريس في الأداء الأكاديمي بصورة ملحوظة	33.3	39.0	15.2	8.6	3.8	3.8952	1.08241	77.90%
6	ساعدت البرامج التدريبية على كيفية إعداد ملف الإنجاز المهني الخاص والتقييم الذاتي بعضو هيئة التدريس.	38.1	33.3	17.1	7.6	3.8	3.9429	1.09920	78.86%
	المتوسط العام	33.95	34.9	16.95	9.2	4.92	3.84	1.1389	76.80%

يلاحظ من الجدول رقم (7) بصفة عامة أن الأوساط الحسابية لإجابات المبحوثين على عبارات السؤال الرابع تتراوح بين (3.75-3.94) وهذه الأوساط جميعها أكبر من الوسط الفرضي (3)، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة موافقون على ما جاء في عبارات السؤال الرابع، كما تراوحت قيم الانحراف المعياري للإجابات على عبارات البعد الرابع بين (1.07885-1.23865)، أما المتوسط الحسابي العام فقد بلغ (3.84) وهو أكبر من الوسط الفرضي (3) وهذه القيم تشير إلى التجانس الكبير في إجابات المبحوثين على هذه الفقرات أي أنهم متفقون بدرجة كبيرة.

ج. اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية للدورات التدريبية التي تقدمها وحدة تنمية المهارات بعمادة التطوير والجودة من حيث الوقت والمضمون في رفع الكفاءة الإنتاجية لأعضاء هيئة التدريس.
جدول (8): نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين الدورات التدريبية من حيث الوقت والمضمون ورفع الكفاءة الإنتاجية المصدر: إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي، 2024م

الفرضية الفرعية الخامسة	معامل الانحدار (B)	قيمة T	مستوى المعنوية	نتيجة العلاقة
العلاقة بين الدورات التدريبية من حيث الوقت والمضمون ورفع الكفاءة الإنتاجية	-0.066	-0.515	0.607	مرفوض
معامل الارتباط R	0.527			
معامل التحديد (R ²)	0.278			

يتضح من الجدول رقم (8) ومن خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) ما يلي:

1. بلغت قيمة معامل الارتباط (0.527) وتدل هذه القيمة على وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الدورات التدريبية من حيث الوقت والمضمون ورفع الكفاءة الإنتاجية، كما بلغت قيمة معامل الانحدار (-0.066) وهذه القيمة السالبة تدل على عدم وجود أثر للدورات التدريبية من حيث الوقت والمضمون ورفع الكفاءة الإنتاجية.

2. كما تشير نتائج التقدير إلى أن الدورات التدريبية من حيث الوقت والمضمون تؤثر رفع الكفاءة الإنتاجية بنسبة 28% حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.278) بينما المتغيرات الأخرى تؤثر على المفهوم بنسبة 72%.

3. كما يتضح من نتائج التحليل أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدورات التدريبية من حيث الوقت والمضمون ورفع الكفاءة الإنتاجية وفقاً لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (-0.515) بمستوى دلالة معنوية (0.607) وقيمة مستوى الدلالة أعلى من مستوى المعنوية 5%.

وبناءً على نتائج التحليل الإحصائي السابقة يتم رفض الفرضية الفرعية الأولى.

الفرضية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية للدورات التدريبية التي تقدمها وحدة تنمية المهارات بعمادة التطوير والجودة من حيث المساهمة في رفع الكفاءة الإنتاجية لأعضاء هيئة التدريس.

جدول (9): نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين الدورات التدريبية والمساهمة في رفع الكفاءة الإنتاجية المصدر: إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي، 2024م

الفرضية الفرعية الخامسة	معامل الانحدار (B)	قيمة T	مستوى المعنوية	نتيجة العلاقة
العلاقة بين الدورات التدريبية والمساهمة في رفع الكفاءة الإنتاجية	-0.020	-0.118	0.907	مرفوض
معامل الارتباط R	0.537			
معامل التحديد (R ²)	0.288			

يتضح من الجدول رقم (9) ما يلي:

1. بلغت قيمة معامل الارتباط (0.537) وتدلل هذه القيمة على وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الدورات التدريبية والمساهمة في رفع الكفاءة الإنتاجية ، كما بلغت قيمة معامل الانحدار (-0.020) وهذه القيمة السالبة تدل على عدم وجود اثر للدورات التدريبية في المساهمة في رفع الكفاءة الإنتاجية.

2. كما تشير نتائج التقدير إلى أن للدورات التدريبية تساهم في رفع الكفاءة الإنتاجية بنسبة 29% حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.288) بينما المتغيرات الأخرى تؤثر بنسبة 71%.

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط سالبة بين الدورات التدريبية والمساهمة في رفع الكفاءة الإنتاجية وفقاً لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (-0.118) بمستوى دلالة معنوية (0.907) وقيمة مستوى الدلالة أعلى من مستوى المعنوية 5%.

وبناءً على نتائج التحليل الإحصائي الموضحة أعلاه يتم رفض الفرضية الثانية.

الفرضية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية للدورات التدريبية التي تقدمها وحدة تنمية المهارات بعمادة التطوير والجودة من حيث انعكاس نتائج البرامج التدريبية في رفع الكفاءة الإنتاجية لأعضاء هيئة التدريس.

جدول (10) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين الدورات التدريبية والمساهمة في رفع الكفاءة الإنتاجية المصدر: إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي، 2024م

الفرضية الفرعية الثالثة	معامل الانحدار (B)	قيمة T	مستوى المعنوية	نتيجة العلاقة
العلاقة بين الدورات التدريبية والمساهمة في رفع الكفاءة الإنتاجية	0.256	1.393	0.161	مرفوض
معامل الارتباط R	0.596			
معامل التحديد (R^2)	0.355			

يتضح من الجدول رقم (10) ومن خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) ما يلي:

1. بلغت قيمة معامل الارتباط (0.596) وتدل هذه القيمة على وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الدورات التدريبية والمساهمة في رفع الكفاءة الإنتاجية ، كما بلغت قيمة معامل الانحدار (0.256) وهذه القيمة الموجبة تدل على وجود للدورات التدريبية انعكاس ايجابي في رفع الكفاءة الإنتاجية.

2. كما تشير نتائج التقدير إلى أن الدورات التدريبية والمساهمة في رفع الكفاءة الإنتاجية بنسبة 36% حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.355) بينما المتغيرات الأخرى تؤثر بنسبة 65%.

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط ايجابية بين الدورات التدريبية ورفع الكفاءة الإنتاجية وفقاً لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (1.393) بمستوى دلالة معنوية (0.161) وقيمة مستوى الدلالة أعلى من مستوى المعنوية 5%.

وبناء على نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الفقرات السابقة وعلى الرغم من الأثر الإيجابي للدورات التدريبية على رفع الكفاءة الإنتاجية لأعضاء هيئة التدريس إلا أنه يتم رفض الفرضية الثالثة لأن مستوى الدلالة المحسوب أعلى من مستوى المعنوية المحدد.

الفرضية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية للدورات التدريبية التي تقدمها وحدة تنمية المهارات بعمادة التطوير والجودة من حيث انعكاس نتائج البرامج التدريبية في رفع الكفاءة الإنتاجية لأعضاء هيئة التدريس.

جدول (11): نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين الدورات التدريبية وانعكاس نتائجها في رفع الكفاءة الإنتاجية المصدر: إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي، 2024م

نتيجة العلاقة	مستوى المعنوية	قيمة T	معامل الانحدار (B)	الفرضية الفرعية الرابعة
مرفوض	0.111	1.610	0.244	العلاقة بين الدورات التدريبية وانعكاس نتائجها في رفع الكفاءة الإنتاجية
			0.600	معامل الارتباط R
			0.36	معامل التحديد (R^2)

يتضح من الجدول رقم (11) ومن خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) ما يلي:

1. بلغت قيمة معامل الارتباط (0.600) وتدلل هذه القيمة على وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الدورات التدريبية وانعكاس نتائجها على رفع الكفاءة الإنتاجية، كما بلغت قيمة معامل الانحدار (0.244) وهذه القيمة الموجبة تدل على وجود أثر طردي بين الدورات التدريبية والمساهمة وانعكاس نتائجها على رفع الكفاءة الإنتاجية.

2. كما تشير نتائج التقدير إلى أن للدورات التدريبية أثر على رفع الكفاءة الإنتاجية بنسبة 36% حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.36) بينما المتغيرات الأخرى تؤثر على المفهوم بنسبة 64%.

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الدورات التدريبية وانعكاس نتائجها على رفع الكفاءة الإنتاجية، وفقاً لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (1.610) بمستوى دلالة معنوية (0.111) وقيمة مستوى الدلالة أعلى من مستوى المعنوية 5%.

وبناء على نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الفقرات السابقة وعلى الرغم من الأثر الإيجابي للدورات التدريبية على رفع الكفاءة الإنتاجية لأعضاء هيئة التدريس إلا أنه يتم رفض الفرضية الرابعة لأن مستوى الدلالة المحسوب أعلى من مستوى المعنوية المحدد.

الفرضية الخامسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية للدورات التدريبية التي تقدمها وحدة تنمية المهارات بعمادة التطوير والجودة في رفع الكفاءة الإنتاجية لأعضاء هيئة التدريس تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، التخصص، الرتبة العلمية) لعينة الدراسة.

تم استخدام تحليل التباين لمتوسطات آراء أفراد العينة تجاه الدورات التدريبية وأثرها في رفع الكفاءة الإنتاجية لأعضاء هيئة التدريس، وفيما يلي يوضح الجدول (12) نتائج التحليل:
جدول (12): نتائج تحليل التباين لمتوسطات آراء أفراد العينة
المصدر: إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي، 2024م

بيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	اختبار F	مستوى المعنوية
النوع	بين المجموعات	55	0.217	1.240	0.222
	داخل المجموعات	49	0.175		
	الاجمالي	104			
الكلية	بين المجموعات	55	2.048	0.971	0.544
	داخل المجموعات	49	2.109		
	الاجمالي	104			
الرتبة	بين المجموعات	55	0.837	1.022	0.472
	داخل المجموعات	49	0.820		
	الاجمالي	104			

يتضح من الجدول رقم (12) ما يلي:

1. أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (1.240) بالنسبة للمتغير (النوع) عند مستوى معنوية (0.05) وهو مستوى أقل من المعنوية المحسوب (0.222) مما يدل على عدم وجود فروق معنوية في متوسطات آراء أفراد العينة تجاه الدورات التدريبية في رفع الكفاءة الإنتاجية لأعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير النوع.
2. أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (0.971) بالنسبة للمتغير (الكلية) عند مستوى معنوية (0.05) وهو مستوى أقل من المعنوية المحسوب (0.544) مما يدل على عدم وجود فروق معنوية في متوسطات آراء أفراد العينة تجاه الدورات التدريبية في رفع الكفاءة الإنتاجية لأعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الكلية.
3. أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (1.022) بالنسبة للمتغير (الرتبة العلمية) عند مستوى معنوية (0.05) وهو مستوى أقل من المعنوية المحسوب (0.472) مما يدل على عدم وجود فروق معنوية في متوسطات آراء أفراد العينة تجاه الدورات التدريبية في رفع الكفاءة الإنتاجية لأعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الرتبة العلمية.

وبناء على نتائج التحليل الإحصائي أعلاه يتم رفض الفرضية الخامسة.

الاستنتاجات

1. بينت نتائج الدراسة اتفاق عينة الدراسة على أن الدورات التدريبية التي تقدمها وحدة تنمية المهارات بعمادة التطوير والجودة ملائمة من حيث الوقت والمضمون لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بجامعة نجران.

2. كما أوضحت نتائج التحليل إلى أن الدورات التدريبية التي تقدمها وحدة تنمية المهارات بعمادة التطوير والجودة تتسم بالفاعلية من حيث المساهمة رفع الكفاءة الإنتاجية لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة.

3. كما أظهرت نتائج التحليل إلى أن نتائج البرامج التدريبية التي تقدمها وحدة تنمية المهارات بعمادة التطوير والجودة لها انعكاس واضح في رفع الكفاءة الإنتاجية لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة.

4. كما أظهرت نتائج التحليل إلى أن هناك ارتباط إيجابي بين البرامج التدريبية التي تقدمها وحدة تنمية المهارات بعمادة التطوير والجودة وتأثيرها في رفع الكفاءة الإنتاجية لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة.

5. وأيضاً بينت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق بين أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة نحو أثر البرامج التدريبية التي تقدمها وحدة تنمية المهارات بعمادة التطوير والجودة في رفع الكفاءة الإنتاجية لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة تعزى للمتغيرات الشخصية للمبحوثين.

التوصيات

من واقع نتائج الدراسة، تتمثل أهم التوصيات في الآتي:

1. يتوجب على وحدة تنمية المهارات بعمادة التطوير والجودة أن تعمل على تعزيز دور أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بجامعة نجران ومشاركتهم في تحديد الاحتياجات التدريبية وأخذ آرائهم بعين الاعتبار بما يخدم مصلحة الجامعة، والاستفادة من خبراتهم المتراكمة في بناء استراتيجياتها التدريبية المستقبلية.

2. يتعين على وحدة تنمية المهارات بعمادة التطوير والجودة أن تجد وتستحدث من الآليات ما يمكنها من تتبع مدى تطبيق أعضاء هيئة التدريس المهارة المكتسبة في أداء المهام التدريسية والبحثية، ومواكبة التغيرات التي تحدث في البيئة المحلية والعالمية بغية الاستفادة من تأثيراتها في تطوير أنشطتها لمواجهة التحديات المستقبلية.

3. ضرورة تعزيز اهتمام وحدة تنمية المهارات بعمادة التطوير والجودة بمخرجات البرامج التدريبية وانعكاسها على المستهدفين من حيث اكتساب المهارات والقدرات والتي يكون لها انعكاس في قدرات أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بجامعة نجران في ضوء المعايير والمؤشرات الواجب توافرها بما يكفل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة والأولويات الاستراتيجية على المدى البعيد.
4. ضرورة أن تأخذ وحدة تنمية المهارات بعمادة التطوير والجودة في الاعتبار الفروقات الفردية بين أعضاء هيئة التدريس من حيث التخصص والرتبة العلمية خاصة عند بصياغة وتحديد البرامج التدريبية من خلال اتباع السبل وتوفير البرامج المناسبة لكل فئة.

المراجع

- عبد الرجمان، بن عنتر، إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، عمان، الطبعة العربية 2010
- السويدي، على عمارة، البرامج التدريبية ودورها في تجويد الأداء، ط1، دار الوائل للنشر والتوزيع، دمشق، 2019م.
- السكارنه، بلال خلف، تحليل وتحديد الاحتجاجات التدريبية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، 2011م.
- الخليفات، عصام عط الله حسين، تحديد الاحتجاجات التدريبية لضمان فاعلية البرامج التدريبية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى. 2010
- حريم، حسين محمود، ادارة الموارد البشرية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الاولى، 2013م
- عباس، أنس عبد الباسط، تخطيط وتنمية القوى العاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى 2011 م،
- الدويحي، محمد عثمان، إدارة الموارد البشرية – نظريات واساليب، ط1، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، الخرطوم، 2018م.

- العريبي، حليس بن محمد، تقويم فاعلية البرامج التدريبية لرؤساء الأقسام الإدارية والمراكز الأكاديمية المساندة بكلية العلوم التطبيقية بسلطنة عمان، مجلة العلوم التربوية، المجلد العشرين، العدد الأول، مصر، 2012.
- حاسم، رجاء حاسم، وفتاح، ابتسام أحمد، أثر البرامج التدريبية في تطوير أداء العاملين، دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا دائرة المواد الخطرة وبحوث البيئة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 27، بغداد، 2011.
- العبيدي، جواهر عبد الهادي محمد، أثر التوجيه الإبداعي واستراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركة نفط الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الكويت، 2013.
- المرسي، جمال الدين محمد، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2003م.
- حنفي، عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002م.
- السكارنه، بلال خلف، تحليل وتحديد الاحتجاجات التدريبية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، 2011م.
- الشمري، زيد مهمل ومحمد، هيثم عبد المجيد، أثر البرامج التدريبية المقدمة من عمادة الجودة في تطوير الأداء المهني لأعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل، المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج، المجلد 2017، العدد 50، جامعة سوهاج كلية التربية، 2017.
- زرقان، ليلى، اقتراح بناء برنامج تدريبي لأعضاء هيئة التدريس الجامعي في ضوء معايير الجودة في التعليم العالي، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف، الجزائر، 2014).
- أبو سن، أحمد ابراهيم، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، الخرطوم، 2009 م
- الختم، محمد العيد، رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين من خلال برامج التدريب في المؤسسات الأجنبية الكبرى بالجزائر، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، جامعة محمد أبو ضيف بالمسيلة، الجزائر، المجلد 12، العدد 2، 2021.

- عبد القادر، نهاد خالد & عارف، إبراهيم نهدى، التدريب ودوره في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين بمصارف دجلة والفرات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الرابع والخمسون، بغداد، 2018.
- الجهني، فيصل عياد سليم، مدى فاعلية الدورات التدريبية التي تقدمها عمادة التطوير في تحسين أداء العاملين بجامعة طيبة. مجلة العلوم التربوية، جامعة القاهرة، كلية الدراسات العليا للتربية، المجلد 25، العدد 2، 2017.
- حاروش، نور الدين، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، ط1، الجزائر، 2011.
- جامعة نجران، التقرير الإحصائي عن النشاط التدريبي لوحدة تنمية المهارات بعمادة التطوير والجودة، المملكة العربية السعودية، 2018.
- عبيدات، سليمان خالد، مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات، (ط4)، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2013م.
- الثويني، سليمان ناصر، واقع تقويم البرامج التدريبية بمعادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر جامعة حائل من وجهة نظر المتدربين، مجلة تكنولوجيا التعليم والتعلم الرقمي، الجمعية المصرية للتنمية التكنولوجية، المجلد الثاني، العدد الثاني، القاهرة، 2021.
- عبد الفتاح، عز، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، القاهرة: دار النهضة العربية، 1982م.
- كساب، علي، تسيير المخزون مقاربات مختلفة، ديوان المطبوعات الجامعة، الجزائر، 2013م.
- محمود أحمد فياض، عيسى يوسف قداة، إدارة الإنتاج والعمليات، مدخل نظمي، ط1، دار صفاء، عمان، 2010م.
- 27. Barzgar, Nader & Farjad, Shahroz, A Study on the Impact of on the job training Courses on the Staff Performance (A Case Study), Procedia - Social and Behavioral Sciences 2011.
- 28. Issahaku, Adams, Ahmed, Dramanu, Bewa-Erinibe, Paaga Leopold, Enhancing Employee Performance through Training: The Case of Tamale Teaching Hospital in Ghana, European Journal of Business and Management, 2014.

أثر إدارة المواهب على تحقيق الإبداع التنظيمي في إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان

نايف محمد حكيمي

ماجستير إدارة الأعمال، كلية الإدارة، جامعة ميد أوشن
flash-golden@hotmail.com

وليد عبد الجواد سليمان صديق، الفيصل عبد الحميد محمد حسن
كلية الإدارة، جامعة ميد أوشن

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر إدارة المواهب في تحقيق الإبداع في إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان، حيث اعتمدت الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي، ولقياس متغيرات الدراسة تم استخدام الاستبانة، حيث وزعت على عينة مكونة من (171) فرد، وتم استخدام تحليل الانحدار المتعدد في اختبار فرضياتها. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب المتمثلة بـ(اختيار الموهوبين، وتنمية الموهوبين، والاحتفاظ بالموهوبين) في تحقيق الإبداع في إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان، وعدم وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية استقطاب الموهوبين، في تحقيق الإبداع في إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان. وأوصت الدراسة بضرورة مشاركة مدراء الفروع ورؤساء الأقسام والأفراد في إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان في عملية استقطاب الموهوبين في ضوء متطلبات المنافسة والتطوير، مع ضرورة وضع أسس لعملية اختيار الموهوبين اعتمادا على متطلبات التنفيذ الفعال لخطة الموارد البشرية فيها من أجل الاستفادة منها في تحقيق الإبداع في إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان.

الكلمات المفتاحية: إدارة المواهب، الإبداع التنظيمي، إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان.

Impact of Talent Management on Achieving Creativity in Social Care Management in Jazan

Naif Mhmad Ibrahim Hakami

Master of Business Administration, School of Management, Mid-Ocean University
flash-golden@hotmail.com

Walid Soliman Sadek and Al-Faisal Abdul Hamid

School of Management, Mid-Ocean University

Abstract

This study aimed to measure the impact of talent management on achieving creativity in social care management in Jazan. The study adopted a descriptive analytical approach, and to measure the study variables, a questionnaire was used, distributed to a sample of 171 individuals. Multiple regression analysis was employed to test the hypotheses. The study found several noteworthy results, including a statistically significant impact of talent management, represented by talent selection, development, and retention, on achieving creativity in social care management in Jazan. However, there was no statistically significant impact of talent attraction strategy on achieving creativity in social care management in Jazan. The study recommended the participation of branch managers, department heads, and individuals in social care management in Jazan in the talent attraction process, considering the requirements of competition and development. It also suggested establishing foundations for talent selection based on the effective implementation requirements of the human resources plan to leverage them in achieving creativity in social care management in Jazan.

Keywords: Talent Management, Organizational Creativity, Social Care Management in Jazan.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة:

أدت التطورات والتغيرات السريعة والمستمرة في بيئة الأعمال، وما نتج عنها من تأثيرات على مختلف قطاعات الأعمال، وخاصة القطاع الرعاية الاجتماعية، إلى زيادة حدة المنافسة بين الإدارات على كافة المستويات إلا أن هذه المنافسة لم تعد مقتصرة على الخدمات التي تقدمها إدارات الرعاية الاجتماعية فقط، بل تعدت ذلك لتمتلك أصناف عالية و متميزة من الموارد البشرية الموهوبة ذات القدرات العالية والمهارات المتفوقة، معتبرة أنها المورد القادر على الإبداع والابتكار، والتي من خلالها يمكن أن تصل إلى درجة من الإبداع في تقديم الخدمات بالشكل الذي يتناسب مع احتياجات ورغبات العملاء المتعددة والمتغيرة.

إن حاجة إدارة الرعاية الاجتماعية الملحة والمستمرة من خلال تفاعلها مع هذه البيئة التي تتميز بعدم الاستقرار والتنوع والتعقيد، دفعت هذه الإدارات إلى استقطاب واختيار الموظفين الموهوبين والسعي للاحتفاظ بهم وهذا ما يسمى بحرب المواهب، من خلال الاستثمار في الموارد البشرية ووضع استراتيجيات لإدارة هذه المواهب.

إن عملية تحقيق الإبداع والأداء المتميز للأفراد العاملين في إدارة الرعاية الاجتماعية لا تحدث بالصدفة، حيث أن إدارة المواهب تتطلب جهداً من تلك الإدارات، ويتشكل هذا الجهد من خلال الاستثمار في الأنشطة المطلوبة وفي الوقت اللازم لتخطيط وتنفيذ الموهبة الاستراتيجية الإدارة من خلال مجموعة من العمليات والبرامج والأساليب المتكاملة، ومن خلال استقطاب الأفراد بقدراتهم ومهاراتهم وتطويرهم والاحتفاظ بهم من أجل تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية لإدارات الرعايا الاجتماعية.

تعتبر إدارة المواهب في إدارة الرعايا الاجتماعية مسؤولية تجاه كل فرد، ورعاية المواهب ويشمل التطوير الفردي والتنظيمي بناءً على ما سبق قامت هذه الدراسة بقياس أثر إدارة على تحقيق الإبداع التنظيمي في إدارة الرعاية الاجتماعية.

2.1 مشكلة الدراسة

يعتبر العنصر البشري الموهوب أعلى الأصول بين المنظمات، كما أن احتضان المنظمات للموهوبين يعتبر من أهم وظائف إدارة المواهب البشرية في الألفية التي نعيشها، لأن تميز المنظمات وبقائها الآن وفي المستقبل يعتمد على قدرتهم على الحصول على الموهوبين وإدارة حياتهم المهنية للاستفادة منهم في تعظيم موارد المنظمة، كان ديفيد أول من استخدم مصطلح إدارة المواهب عام 1998 في مقال نشره في نفس العام. خلال فترة الركود 2009/2008، ومن ثم قررت العديد من المنظمات إعادة النظر في نهج إدارة المواهب الخاص بها لتلبية متطلبات السنوات القادمة.

تعتبر إدارة المواهب من أكثر الاستراتيجيات فعالية والتي تشكل جزءاً رئيسياً من استراتيجية المنظمة والتي تهتم بإدارة العنصر البشري بما يساعد منظمات الأعمال على مواجهة التحديات ودخول أسواق جديدة والتحلي بالمرونة والحصول على الميزة التنافسية.

بيئة الأعمال هي بيئة ديناميكية تتنوع في مستوياتها وسرعة التغيير وتواجه المنظمات العديد من التحديات والمشكلات التي يجب مواجهتها بالحلول المناسبة، بالإضافة إلى بعض الأزمات التي قد تهدد حياة المنظمة ولذلك يجب على المنظمات وضع استراتيجية لإدارة الأزمات، وقد ظهرت أهمية الموهبة باعتبارها العقل المدبر والذراع المحرك للمكونات الأخرى، بحيث تساعد على زيادة قدرة المنظمة على تطوير الأساليب وابتكار الحلول للأزمات من خلال استشعارها والتخفيف من آثارها والتعلم منها لتبني النهج الأمثل لإدارة الأزمات عند حدوثها.

نتيجة للتحديات والأحداث المستمرة والتغيرات السريعة التي تواجه بيئة الأعمال السعودية، خاصة في ظل ظروف المنافسة الشديدة، يجب على منظمات الأعمال بشكل عام وإدارات الرعاية الاجتماعية بشكل خاص تبني المفاهيم الإدارية الحديثة مثل: إدارة المواهب من أجل مواجهة تلك التحديات والأحداث التي تواجهها هذه الإدارات، لا سيما وأن معظم إدارات الرعايا، حسب علم الباحث، تفتقر إلى العديد من العمليات الوظيفية، والتي تشمل استقطاب واختيار والاحتفاظ بأفضل المهارات والخبرات من الأفراد الموهوبين، وذلك لإدارة العمل بما يتوافق مع الاحتياجات التنظيمية، مما يتطلب توفير قدرات إبداعية عالية لمواجهة هذه التحديات والأحداث بسرعة وكفاءة وفعالية.

تشكل إدارة الرعاية الاجتماعية محوراً هاماً لمختلف الأنشطة في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، وفي ظل نمو المنظمات وكبر حجمها وتشابك وتعقيد عملها، وتنوع العلاقات الداخلية، وترابطها، وتأثيرها على البيئة الخارجية، سواء كانت هذه المؤثرات سياسية، أو اقتصادية، أو اجتماعية، لذا لا بد من توفير القدرات التي تساهم في استمرار مواجهة الأحداث والتغيرات والتطورات التي تحدث في بيئة العمل، ولا يمكن تحقيق هذه المهمة إلا في ظل الإدارة الواعية بما يواكب التطورات والتحديات في بيئة العمل ويحقق الإبداع التنظيمي في المنظمات.

وهنا تكمن مشكلة الدراسة في معرفة أثر إدارة المواهب على تحقيق الإبداع التنظيمي في إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان..

ومن خلال ما تقدم يمكن صياغة المشكلة كما يلي:

ما أثر إدارة المواهب على تحقيق الإبداع التنظيمي في إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان؟

3.1 أهمية الدراسة

الأهمية العلمية:

تكمن أهمية الدراسة العلمية في أنها تساهم في توضيح الأطر النظرية لجميع المتغيرات التي تناولتها الدراسة من جهة، وفي تفصيل كيفية قياس تلك المتغيرات من جهة أخرى، وتنبع أهميتها مما يلي: تلقي الدراسة الضوء على مفاهيم إدارة المواهب والإبداع التنظيمي بهذه المواضيع على وجه الخصوص، يقدم توصيات تتعلق بتفعيل أثر إدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب- تنمية المواهب- تعويض المواهب- الاحتفاظ بالمواهب) على تحقيق الإبداع التنظيمي بأبعاده (الإبداع في المنتجات - الإبداع في العمليات- الإبداع في التكنولوجيا)

الأهمية العملية:

تنبع الأهمية العملية لهذه الدراسة من كونها تدرس أثر إدارة المواهب على تحقيق الإبداع التنظيمي في إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان، مما يساعد صناع القرار في إدارات الرعاية الاجتماعية على الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في تحقيق مدى فاعلية تطبيق هذه الأنظمة في مؤسساتهم، ومن هنا فإن هذه الدراسة تساعد إدارات الرعاية الاجتماعية بجازان على تبني سياسات واضحة ومناسبة، واتخاذ القرارات المناسبة فيما يتعلق

بتحقيق الإبداع التنظيمي داخل الإدارات الخاصة بالرعاية الاجتماعية، وذلك من خلال الأخذ في الاعتبار التوصيات التي قدمتها هذه الدراسة.

4.1 أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي للدراسة الحالية: هو التعرف على أثر إدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب- تنمية المواهب- تعويض المواهب- الاحتفاظ بالمواهب) على تحقيق الإبداع التنظيمي بأبعاده (الإبداع في المنتجات - الإبداع في العمليات- الإبداع في التكنولوجيا) في إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان.

وينبثق من الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية وتتمثل أهدافها فيما يلي:

- التعرف على أثر إدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب- تنمية المواهب- تعويض المواهب- الاحتفاظ بالمواهب) على الإبداع في المنتجات في إدارة الرعايا الاجتماعية بجازان.
- التعرف على درجة تأثير إدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب- تنمية المواهب- تعويض المواهب- الاحتفاظ بالمواهب) على الإبداع في العمليات في إدارة الرعايا الاجتماعية بجازان.
- التعرف على أثر إدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب- تنمية المواهب- تعويض المواهب- الاحتفاظ بالمواهب) على الإبداع في التكنولوجيا في إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان.
- التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات المتعلقة بإدارة المواهب وتحقيق الإبداع التنظيمي في إدارة الرعاية الاجتماعية.

5.1 تساؤلات الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤلات التالية:

السؤال الرئيسي: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب- تنمية المواهب- تعويض المواهب- الاحتفاظ بالمواهب) على تحقيق الإبداع التنظيمي بأبعاده (الإبداع في المنتجات - الإبداع في العمليات- الإبداع في التكنولوجيا) في إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان؟

وينبثق عن السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- السؤال الفرعي الأول: ما مدى تأثير إدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب- تنمية المواهب- تعويض المواهب- الاحتفاظ بالمواهب) على الإبداع في المنتجات في إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان؟
- السؤال الفرعي الثاني: ما مدى تأثير لإدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب- تنمية المواهب- تعويض المواهب- الاحتفاظ بالمواهب) على الإبداع في العمليات في إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان؟
- السؤال الفرعي الثالث: هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب- تنمية المواهب- تعويض المواهب- الاحتفاظ بالمواهب) على الإبداع في التكنولوجيا في إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان؟

6.1 فرضيات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة فقد أعتمد على مجموعة من الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب- تنمية المواهب- تعويض المواهب- الاحتفاظ بالمواهب) على تحقيق الإبداع التنظيمي بأبعاده (الإبداع في المنتجات - الإبداع في العمليات- الإبداع في التكنولوجيا) في إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب- تنمية المواهب- تعويض المواهب- الاحتفاظ بالمواهب) على الإبداع في المنتجات في إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب- تنمية المواهب- تعويض المواهب- الاحتفاظ بالمواهب) على الإبداع في العمليات في إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب- تنمية المواهب- تعويض المواهب- الاحتفاظ بالمواهب) على الإبداع في التكنولوجيا في إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان.

7.1 حدود الدراسة

- حدود موضوعية: قامت الدراسة بقياس أثر لإدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب- تنمية المواهب- تعويض المواهب- الاحتفاظ بالمواهب) على تحقيق الإبداع التنظيمي بأبعاده (الإبداع في المنتجات - الإبداع في العمليات- الإبداع في التكنولوجيا) في إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان
- حدود مكانية: إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان.
- حدود زمانية: العام الدراسي 2024.
- حدود بشرية تم التطبيق على العاملين في لإدارات الرعاية الاجتماعية بجازان في المملكة العربية السعودية.

8.1 الدراسات السابقة

الدراسات العربية	
الدراسة	المرعي، (2023)
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب- تنمية المواهب- تعويض المواهب- الاحتفاظ بالمواهب) على تحقيق الإبداع التنظيمي بأبعاده الثلاثة: (تحقيق الإبداع في المنتجات - الإبداع في العمليات- الإبداع في التكنولوجيا)، لدى موظفي شركات الأدوية الأردنية المدرجة أسهمها في سوق عمان المالي
المتغير المستقل	أثر إدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب- وتنمية المواهب -تعويض المواهب- الاحتفاظ بالمواهب)
المتغير التابع	تحقيق الإبداع التنظيمي بأبعاده الثلاثة: (تحقيق الإبداع في المنتجات - الإبداع في العمليات- الإبداع في التكنولوجيا)
منهجية البحث	لتحقيق أهداف الدراسة تم تبني المنهج الوصفي التحليلي؛ حيث قام الباحث بتطوير استبانة مكونة من (35) فقرة لقياس المتغيرات، وتم توزيع (450) استبانة على أفراد المجتمع، لكن بلغت عدد الاستبانات القابلة للتحليل (357) استبانة بنسبة استرداد بلغت (79%) واستخدمت مجموعة من الاختبارات الإحصائية من خلال برنامج SPSS 25
أهم النتائج والتوصيات	أظهرت النتائج أن هنالك أثراً إيجابياً ودالاً إحصائياً الأبعاد إدارة المواهب استقطاب المواهب، وتنمية المواهب، وتعويض المواهب، والاحتفاظ بالمواهب على تحقيق الإبداع التنظيمي على شركات الأدوية الأردنية المدرجة أسهمها في سوق عمان المالي، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة اهتمام الإدارة العليا بأهمية المواهب من الأفراد العاملين وتبنيهم والاحتفاظ بهم من خلال إشعارهم بأهمية انجازاتهم في مجال عملهم وتدريبهم لزيادة قدراتهم وإبداعاتهم، وتشجيع اعتماد مبدأ وضع الفرد المناسب في المكان المناسب كي يأخذ كل دوره في العمل بالشكل الصحيح.

دراسة	محمد، (2023)
أهداف الدراسة	تهدف هذه الدراسة إلى دراسة أثر إدارة المواهب على تعزيز الابتكار التنظيمي في الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة في مصر
المتغير المستقل	أثر إدارة المواهب
المتغير التابع	تعزيز الابتكار التنظيمي
منهجية الدراسة	استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت على الاستبيان الإلكتروني كأداة للدراسة بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 119 فردا.
النتائج والتوصيات	وصل البحث إلى عدد من النتائج منها المستوى العالي لإدارة المواهب والمستوى العالي للابتكار التنظيمي في المؤسسات العاملة بالجهاز المركزي للتنظيم والإدارة في مصر وهناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب فيما يتعلق بالابتكار التنظيمي ، اتضح أنه كلما زادت إدارة المواهب بنسبة 1% زاد الابتكار التنظيمي في الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة في مصر بنسبة 0.445% ، وهناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لجذب المواهب وتنمية المواهب ، استثمار المواهب والحفاظ على المواهب على الابتكار التنظيمي في الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة. في مصر أوصت الدراسة بوضع خطة استراتيجية لتنفيذ إدارة المواهب في جميع المؤسسات العاملة في مصر من خلال تطبيق العمل في إدارة المواهب ونشر ثقافة إدارة المواهب و معهد مشجع الأيونات لاكتشاف وتبني المواهب وعقد الندوات والدورات التدريبية وورش العمل لنشر ثقافة إدارة المواهب بين الموظفين، والتعريف بإدارة المواهب وأهميتها وأهدافها وأبعادها ومعوقاتهما في جميع المؤسسات العاملة في مصر والاهتمام بتوفير كافة القدرات والاحتياجات التي تساهم في زيادة قدرة إدارة المواهب على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.
الدراسة	المياي، (2021)
أهداف الدراسة	هدف البحث إلى اختبار الإدارة الإلكترونية في المنظمة المبحوث وهي (قسم تقاعد وضمان بابل)، والتعرف على مستوى تأثيرها في الإبداع التنظيمي إذ تم دراسة الإدارة الإلكترونية المتمثلة في (عتاد الحاسوب- والبرمجيات- وشبكة الاتصال- وصناع المعرفة) واختبار وقياس مدى تأثيرها منفردة على الإبداع التنظيمي بأبعاده المتمثلة في (القيادة والمنظمة- العمليات والأدوات- الأفراد والمهارات- والثقافة والقيم)
المتغير المستقل	الإدارة الإلكترونية المتمثلة في (عتاد الحاسوب- والبرمجيات- وشبكة الاتصال- وصناع المعرفة)
المتغير التابع	الإبداع التنظيمي بأبعاده المتمثلة في (القيادة والمنظمة- العمليات والأدوات- الأفراد والمهارات- والثقافة والقيم)
منهجية الدراسة	وقد اعتمد الباحث بهدف الوصول إلى النتائج الكمية على برنامج (SPSS.V. 25)، وبرنامج الجودة العالمي (AMOS. V. 25)، لغرض التحليل الإحصائي وصولاً إلى النتائج.
أهم النتائج والتوصيات	إذ كانت مشكلة البحث تتمثل باختبار وقياس تأثير الإدارة الإلكترونية في الإبداع التنظيمي، ولغرض تحقيق البحث لأهدافه فقد تم وضع فرضتي الارتباط والتأثير لهذا الغرض. توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: ضرورة اهتمام إدارة المديرية بتجهيز المديرين أجهزة حاسوب متطورة لغرض تسهيل إنجاز الأعمال، الأمر الذي يساهم في تطوير كوادرات المديرية في عملية تركيب وتشغيل الأجهزة الإلكترونية.

الدراسة	جالو، (2022)
أهداف الدراسة	تناول هذا البحث موضوع " دور إدارة التغيير في تحقيق الإبداع التنظيمي؛ لأن إدارة التغيير هي النشاط الذي يهتم بشكل مباشر على إنشاء منظمات أعمال متميزة، وعالية حيث الأداء وليس من حيث العدد أو الحجم لوحدهما، ويكون من خلال وضع هيكل تنظيمي ملائم داخل المنظمات بشكل يحقق الفاعلية الوظيفية لدى الموظفين، وتحسين مستوى الأداء العام، وكذلك التفكير الإبداعي هو الجوهر لتطور الأداء الوظيفي، من حيث إن المنظمة المعاصرة تعيش ظروفًا متغيرة ومعقدة مما يجعلها في حاجة ملحة إلى التفكير الإبداعي؛ ليسهم في تحسين وتطوير أداء الموظفين على توليد الأفكار، ومواكبة التطورات التقنية الحديثة.
المتغير المستقل	المراجعة الداخلية
المتغير التابع	إدارة التغيير
المتغير الوسيط	تحقيق الإبداع التنظيمي
منهجية الدراسة	وقد اتبع الباحث فيه المنهج الوصفي التاريخي، وهدف البحث إلى التعرف على دور إدارة التغيير في تحقيق الإبداع التنظيمي، ومعرفة دور الفاعلية، والمشاركة، والإصلاح، والقدرة على التطوير والابتكار.
أهم النتائج والتوصيات	وقد توصل الباحث من خلال الدراسة على نتائج في غاية الأهمية من أهمها: أثبتت الدراسة بوجود علاقة ذات دلالة طردية بين الفاعلية، والمشاركة، والإصلاح، والقدرة على التطوير في تحقيق الإبداع التنظيمي، وكذلك الإبداع التنظيمي يعد أحد المقومات الأساسية في عملية التغيير، فالتطورات المحيطة بنا والنتيجة عن ثورة المعلومات، والانفجار المعرفي والتكنولوجي، وزيادة حدة التنافس بين المنظمات، والمؤسسات أدت إلى التغيير، ومن أهم التوصيات التي توصل اليها الباحث إليها: التعاون وتشجيع العمل الجماعي؛ لما له أثر في التفكير الإبداعي، وبالتالي إلى تطوير الأداء الوظيفي، القيام بدراسات ومؤتمرات؛ للتعرف على أهمية التفكير الإبداعي، وما له من دور فاعل في تحسين أداء الموظفين.
الدراسة	القاضي، (2023)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية، تكون مجتمع الدراسة من البنوك التجارية العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية.
المتغير المستقل	أثر إدارة المعرفة
المتغير التابع	تحقيق الإبداع التنظيمي
منهجية الدراسة	أما عينة الدراسة فقد شملت على البنوك التجارية الأردنية والبالغ عددها (13) بنكا وتم اختيار (6) بنوك. فيما شملت وحدة التحليل على المدراء التنفيذيين في الإدارتين العليا والوسطى (مدير عام، ونائب مدير عام، ومدير دائرة، ومدير فرع) في البنوك التجارية عينة الدراسة وبطريقة المسح الشامل والبالغ عددهم (320). تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وصولا لتحقيق أهداف الدراسة بشقيها النظري والعملية.
النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية. وقد أوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في عمليات إدارة المعرفة من قبل البنوك التجارية الأردنية للاستفادة من انعكاساته في تحقيق الإبداع التنظيمي.

المشهداني، (2022)	الدراسة
هدفت الدراسة بشكل رئيس الكشف عن أثر الإبداع التنظيمي بأبعاده (الأصالة- المرونة- الطلاقة - الحساسية للمشكلات- القدرة على التحليل) في تحقيق الميزة التنافسية في شركة آسيا سيل في العراق، وهدفت أيضاً التعرف على مستوى الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية على شركة آسيا سيل في العراق من وجهة نظر العاملين فيها.	أهداف الدراسة
أثر الإبداع التنظيمي بأبعاده (الأصالة- المرونة- الطلاقة - الحساسية للمشكلات- القدرة على التحليل) تحقيق الميزة التنافسية	المتغير المستقل المتغير التابع
استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على أداة الاستبيان التي تم تطبيقها على عينة مكونة من (293) موظف وموظفة من العاملين في الوظائف القيادية والإدارية والفنية في شركة آسيا سيل للاتصالات (Acia cell)، واعتمدت الدراسة للإجابة عن أسئلة الدراسة أساليب التحليل الوصفي والتحليلي للبيانات التي تم تجميعها من أفراد عينة الدراسة.	منهجية الدراسة
أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في شركة آسيا سيل، واتضح من النتائج أن الإبداع التنظيمي بأبعاده المتعلقة الأصالة، والمرونة، والطلاقة والحساسية للمشكلات، والقدرة على التحليل " قد فسرت 75.20% من التباين في تحقيق الميزة التنافسية على شركة آسيا سيل في العراق، وأوصت الدراسة بناءً على نتائجها بعدد من التوصيات من أهمها زيادة الاهتمام من قبل إدارة شركات الاتصالات في العراق بالإبداع التنظيمي بأبعاده الطلاقة، الأصالة المرونة الحساسية للمشكلات القدرة على التحليل في تحقيق الميزة التنافسية على شركة آسيا سيل في العراق لرفع مستوى الميزة التنافسية في الشركة.	أهم النتائج والتوصيات
قدوة، (2020)	الدراسة
هدفت هذه الدراسة إلى إظهار الدور المتنامي للإبداع التنظيمي باعتباره أحد أشكال الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، من خلال تحديد علاقة الأثر بين أبعاد الإبداع التنظيمي المتمثلة في: (الطلاقة الأصالة، المرونة، الحساسية للمشكلات القدرة على التحليل، المخاطرة) والميزة التنافسية	أهداف الدراسة
أبعاد الإبداع التنظيمي المتمثلة في: (الطلاقة الأصالة، المرونة، الحساسية للمشكلات القدرة على التحليل، المخاطرة)	المتغير المستقل
الميزة التنافسية	المتغير التابع
قد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كونه المناسب لموضوع الدراسة، وقد تم جمع المعلومات المتعلقة بالبحث الذي أجري ميدانياً من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على مجتمع الدراسة المتكون من 33 عاملاً في مخبر المجد للتحاليل الطبية بالوادي والذي يشمل فئتي التقنيين والإداريين، وقد تم استرجاع 30 منها أي ما يعادل نسبة 90.91% من عدد الاستبانات التي تم توزيعها، وقد تم التحليل باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS 22.	منهجية الدراسة
ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة وجود مستويات مرتفعة من الإبداع التنظيمي، عدم وجود علاقة بين الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة من أهم ما أوصت به الدراسة ضرورة المحافظة على مستوى الإبداع التنظيمي بالمخبر والعمل على تعزيره.	أهم النتائج والتوصيات

الدراسات الأجنبية

الدراسة	Alhasani, 2021
أهداف الدراسة	هدف هذه الدراسة إلى اختبار أثر الدعم المنظمي في اليقظة الاستراتيجية في وزارة الخدمة المدنية في سلطنة عمان، حيث سعى الباحثان فيها إلى فهم العلاقة بين المنظمات والموظفين والاهتمام بمدى العلاقة بين دور الدعم المنظمي في تحفيز وتغيير اتجاهات وسلوكيات الموظفين لأداء وظائفهم، وانعكاس ذلك على اليقظة الاستراتيجية. أجريت الدراسة على عينة عشوائية من المديرين العاملين بوزارة الخدمة المدنية العمانية، حيث بلغت عينة الدراسة (147) مديراً،
المتغير المستقل	أثر الدعم المنظمي بأبعاده (تحفيز- تغيير اتجاهات- تغيير سلوكيات- تغيير أداء)
المتغير التابع	اليقظة الاستراتيجية بأبعادها (اليقظة التكنولوجية- واليقظة التسويقية- واليقظة التنافسية- واليقظة البيئية)
منهجية البحث	وقد اعتمدت الدراسة لقياس الدعم المنظمي من خلال أربعة أبعاد وهي: دعم القيادة، والعدالة المنظمة، والمشاركة في صنع القرار، والمكافئات المنظمة، بينما قام الباحثان بقياس اليقظة الاستراتيجية عبر أربعة أبعاد أيضاً وهي: اليقظة التكنولوجية، واليقظة التسويقية، واليقظة التنافسية، واليقظة البيئية
أهم النتائج والتوصيات	أوضحت نتائج الدراسة أن هناك مستويات متوسطة للاهتمام بالدعم المنظمي، واليقظة الاستراتيجية، حيث يشكون من قلة الدعم مما ينعكس سلباً على انجاز أعمالهم وولائهم، وضعف اهتمام الإدارة العليا في إشراك العاملين عند اتخاذ القرارات مما يترتب عليه فشل في تقدير الذات. خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها زيادة اهتمام الإدارة العليا في وزارة الخدمة المدنية بمساعدة ودعم المديرين مما ينعكس إيجاباً على زيادة ولائهم وانتمائهم من خلال التعاطف معهم واحترامهم وتوفير بيئة آمنة وصحية لهم، ووضع أنظمة الحوافز والمزايا الملائمة، ومعايير عادلة للتوزيع المهام، مما يجعل الوزارة أكثر قدرة على الاستجابة للتغيرات البيئية.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: إدارة المواهب

1.1.2 مفهوم ادارة المواهب:

تعرف إدارة المواهب بأنها عملية مرتبطة بتحديد واستقطاب وتطوير الأفراد ذوي الإمكانيات العالية والتميزة والاحتفاظ بهم لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال جذب المواهب المناسبة ومساعدتهم لفهم ما تتوقع المنظمة من خبراتهم العملية وربطها بالخطة الاستراتيجية لتحقيق الرؤية المستقبلية، وتوفير وسائل التطوير والبيئة الملائمة ذات الطابع التنافسي بما يتماشى مع الأهداف الحالية والمستقبلية للمنظمة، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب في الوقت المناسب (أبو قاعد، 2021).

يعتبر مفهوم إدارة المواهب من مفاهيم الإدارة الحديثة، حيث تم الاهتمام بها حديثاً لأنه يعتبر من مفاهيم التي ساعدت في التركيز على المواهب والمعارف والإمكانات واستخدم (David Warkins, 1998) هذا المصطلح في مقالة الذي تم نشره في عام 1998، وقامت العديد من المنظمات باستعماله كنهج اداري حديث، فتم التأكيد من خلال المنظمات بضرورة الاهتمام بمواهب وإمكانيات وقدرات الموارد البشرية لأنها تعتبر من العناصر الرئيسية التي تساعد في تحقيق النجاح والتميز التنظيمي (العديلي، 2013). وبعد ذلك تطورت إدارة المواهب لتصبح أسلوباً جديداً يتم تنفيذه في المؤسسات باختلاف أنواعها كنوع من أنواع استراتيجيات التغيير والتنمية. وللوصول إلى النتائج المطلوبة من إدارة المواهب فانه يجب الاهتمام بها على انها نظام شامل من الممارسات، ومن ضمنها التنمية وإدارة الاداء والتطوير التي تؤدي إلى استقطاب المواهب والاحتفاظ بها، وتشجيعها وحثها على الأداء وتحفيزها وبالتالي الوصول إلى الاهداف المرجوة (حمود الشيخ، 2013).

وعرف إدارة المواهب (Armstrong, 2006) بانها العديد من الممارسات الشاملة والمتكاملة والتي تحاول المنظمة لتنفيذها لاستقطاب وتنمية والاحتفاظ بالعاملين الموهوبين الذي يصبح من الضروري تواجدهم بالمنظمة حالياً ومستقبلاً وذلك لضمان نجاح المنظمة وتحقيق الأهداف. وأشار ديوب والكويقي (2017) إلى أن إدارة المواهب العملية التي يتم من خلالها تنميته وتطوير مواهب ومهارات الأفراد لتحقيق التميز التنظيمي والمنافسة، من خلال الدقة والتركيز أثناء عملية اختيار العاملين الجدد وتنميتهم وتطويرهم، والحفاظ والاهتمام بالمواهب الحالية وجذب الأفراد أصحاب المواهب من ذوي التجارب العالية والخبرة المميزة في العمل في المنظمات. ويعرفها (Mohammad, 2015) بانها العديد من الاستراتيجيات التي تستعملها المنظمات تحجر اساس لزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء عن طريق تنمية اساليب وطرق استقطاب المواهب وتدريبها والاحتفاظ بها بشتى الوسائل وتساعد عملية إدارة المواهب على تطوير المهارات والقدرات الضرورية لتحقيق الاهداف الحالية والمستقبلية.

وقال (بن سالم، 2011) بان إدارة المواهب هي العملية التي تقوم المنظمات من خلالها بربط الموهبة باحتياجات العمل وذلك من اجل تقليل تكلفه الإنتاج، وتحسين جودة الإنتاج وتقليل وتجنب المخاطر اثناء العمل والوصول لمستويات مرتفعة من الأداء.

واشارت (صيام، 2013) بأن إدارة المواهب هي طريقه أكثر شمولاً تجعل الأفراد الموهوبين لهم أساس نجاح المنظمات لأنهم فعلا قيمه مضافه حقيقيه ومن أصول المنظمة، وذلك من خلال خلق المناخ الملائم الذي

يحث ويُحفز المواهب داخل المنظمة، وتدريبها والاحتفاظ بها بمختلف الطرق ليتسنى معرفة أفضل الموظفين داخل المنظمة.

ومما سبق يرى الباحث أن إدارة المواهب البشرية هي عبارة عن العملية التي تقوم بها إدارة المنظمة باستقطاب والحفاظ وتطوير المواهب ومهارات الأفراد والحفاظ والاهتمام بهم لتحقيق الأهداف الحالية والمستقبلية.

2.1.2 أهمية إدارة المواهب:

أوضح بسعيد (2018) أهمية إدارة المواهب في العناصر التالية:

- 1- لها دور عظيم في اختيار الأفراد الموهوبين في جميع المستويات التنظيمية في تطوير وتنمية الموارد البشرية التي لها دور في تحقيق الأهداف.
- 2- من خلال الاستعمال الامثل لعملية إدارة المواهب يُمكن حل المشاكل بطرق أكثر فعالية في المنظمة.
- 3- اثناء ممارسة إدارة المواهب فانه يساعد على تحسين صوره المنظمة وجعلها مكان لجذب المواهب.
- 4- الالتزام بالتخطيط التعاقبي الصحيح الذي يُساعد على زيادة الاعتماد على التوظيف الداخلي.
- 5- تساعد إدارة المواهب في اكتشاف المواهب ونموها داخل المنظمة بدلاً من الاستعانة بالمواهب الخارجية من خلال تطوير وتنمية الأداء والاستخدام المناسب للأفراد داخل المنظمة.
- 6- تساعد عملية إدارة المواهب في ترقية الأداء وتطوير قدرات الأفراد وبالتالي يؤثر ذلك على تحسين الأداء التنظيمي، وتهدف إدارة المواهب إلى إنشاء قوه عامله تتمتع بالأداء الممتاز في جميع المستويات التنظيمية.

3.1.2 أهداف إدارة المواهب:

تكمّن اهداف إدارة المواهب فيما يلي: ابراهيم وسعد (2015)

- تطوير المسار المهني للأفراد الموهوبين.
- تنفيذ الأنشطة التطويرية المتميزة في المنظمة.
- تقديم الدعم إلى مجتمعات الموهبة في المنظمة.
- جعل الوظيفة ذات معنى وتحدي سواء كان على المستوى الفردي أو الجماعي (المنظمة ككل).
- مناقشة خيارات الوظيفة الأنسب للموهوبين.

– وعليه تكتسب ادارة المواهب أهميتها بشكل رئيسي من خلال بناء قوة عاملة تمتلك أداء مرتفع في المنظمات، فالمنظمات تسعى دائماً إلى تحقيق أنظمه فعالة وإنتاجيه بكفاءة عالية تستند على بناء برامج محددة لموظفين تضمن من خلالها قيمه مرتفعة لأدائهم، وتقوم هذه البرامج باستقطاب وتدريب وتطوير ومكافأة العاملين لديها بما يُحقق أهدافها ويوصلها إلى إيجاد قيمه مضافه لها (Berger & Berger,2017).

4.1.2 أبعاد إدارة المواهب:

عند النظر إلى التطورات المتلاحقة في النظام الاقتصادي العالمي نرى ان المنافسة اليوم قد اشتدت بين المؤسسات، حتى بات البقاء والنجاح هدف استراتيجي لهذه المؤسسات، فهُناك مؤسسات تسعى إلى جذب موظفين موهوبين الآخر يسعى إلى المحافظة عليهم، وهذا ما يسمى بحرب المواهب وذلك من خلال الاستثمار في الموارد البشرية ووضع نظام لإدارة هذه المواهب، وبشكل عام يتلخص نظام إدارة المواهب في الابعاد التالية:

جذب الموهوبين: على المنظمة ان تسعى إلى بناء علامة تجاربه ومكانه جيدة من أجل جذب العمالة إليها، ويتلخص ذلك في تقديم نتائج إيجابية قابله للقياس الكمي والنوعي، ونتيجة لذلك ستمكن من جذب أفضل الأفراد إليها (مقري و يحيايوي، 2014).

استراتيجية جذب المواهب تنص على ان السمعة الطيبة وبيئة العمل عاملاً مهماً للموظفين ليكونوا ناجحين في حياتهم المهنية ولجذب المواهب فضلاً عن ممارسات التوظيف الجيدة، بما في ذلك المكافآت والمكافآت التنافسية، والتدريب والتطوير، والمزايا المحسنة في مكان العمل (Mabaso & Mabaso, 2016). مع توفير عدد صغير من العمل المرن وغير القياسي، ستمكن من جذب الأفراد العاملين إلى المنظمات (صبيان 2019).

– **استبقاء المواهب:** ينبغي التمسك بهؤلاء الأفراد الموهوبين والاساسيين، فهم الذين يقودون المنظمة للنجاح في المستقبل والذين لا تقدر على تضييعهم، فتكلفة استبدال الموظف المربح للمنظمة والذي يضيف قيمه لها مكلف جداً، والمنظمة تحتاج لتصميم استراتيجيات للاحتفاظ بالموهوبين كنظام المكافأة على الاداء العالي، وتوفير فرص التنمية (مقري و يحيايوي، 2014).

– ان تحقيق النجاح في الاحتفاظ بالمواهب يبدأ من خلال غرس ثقافه المنظمة التي تعتبر الافراد العاملين فيها هم الذين يُشكلون أولويه رئيسيه فيها في نجاح المنظمة، وهناك عدد من المحددات في الاحتفاظ

بالموهبة كنظام المكافأة، بيئة العمل الاستقلالية، التدريب والتطوير، التمايز، وتوفير فرص الترقية والموازنة بين العمل والحياة (Chikumbi, 2011).

– الاعتراف بالموهوبين: وذلك بتقديم تقارير تقييمية للموظفين عن اعمالهم ومعرفة طموحاتهم ومصالحهم، ومحاولة اكتشاف نقاط القوة لديهم وتشجيعهم على اكتشاف مواهبهم الكامنة والتعبير عنها (مقري ويحياوي، 2014).

5.1.2 تحديات ومعوقات إدارة المواهب:

هناك عدة تحديات تواجه تطبيق إدارة المواهب داخل المنظمات، وتكمن التحديات فيما يلي (العززي، العطوي، والعبادي، 2011):

- تكنولوجيا المعلومات غير المستخدمة بشكل جيد.
- انجاز معظم عمليات إدارة الموهبة بشكل تقليدي بعيداً عن الإبداع والتميز.
- إدارة الجودة الكاملة لا يتم ربطها بشكل صحيح مع عمليات تطوير المواهب وتمكينها.
- افتقار معظم نماذج إدارة المواهب إلى ان تكون نماذج صحيحة غير تابعه لاستراتيجيات المنظمة بشكل مباشر.

المبحث الثاني: الإبداع التنظيمي:

1.2.2 مفهوم الإبداع التنظيمي:

يعرف الإبداع بأنه "قدرة الفرد على الإنتاج بأكبر قدر ممكن لديه من الطاقة الفكرية والمرونة التلقائية والإحاطة بالتداعيات البعيدة كاستجابة لمشكلة أو موقف مثير (حاوي، 2011: 53). كما أشار (محمد، 2016: 3) إلى الإبداع بأنه "مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة للفرد والمنظمة والمجتمع والعالم. وتأسيساً على ما سبق يعرف الباحث الإبداع التنظيمي على أنه عملية خلق وتوليد أفكار جديدة ومميزة وتطبيقها على شكل منتجات أو خدمات ذات قيمة ومنفعة للزبائن، وبالتالي الوصول إلى حلول إبداعية في حل المشكلات التي تواجه المنظمة وتحقيقها للأرباح العالية.

2.2.2 أهمية الإبداع التنظيمي:

تنبع أهمية الإبداع من كونه عملية مركبة متكاملة تقوم على خطوات متتابعة تتضمن الإحساس بمشكلة تستوجب حلاً، والقدرة على التفكير وفق قدرات جديدة. بهدف ابتكار الحل الملائم، وعملية وضع الحلول

موضوع التنفيذ والتثبيت من جدواها وفعاليتها، ويمكن إجمال أهم فوائد الإبداع في المنظمات على النحو التالي (قده، 2020).

- 1- الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر.
- 2- تطوير وتحسين الخدمات بما يعود بالنفع على المنظمة والأفراد.
- 3- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في المنظمة.
- 4- الاستغلال الأمثل للموارد المالية.
- 5- القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة، والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.

3.2.2 عناصر الإبداع التنظيمي:

هناك العديد من العوامل المساعدة على التفكير الإبداعي، وتعتبر هذه العوامل من القدرات الأساسية الإبداعية وهي موضحة فيما يلي:

- 1- عوامل الطلاقة وهي القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار الجديدة، فالشخص المبدع متفوق من حيث كمية الأفكار التي يقترحها عن موضوع معين في وحدة زمنية ثابتة بالمقارنة بغيره أي أنه على درجة مرتفعة من القدرة على سيولة الأفكار، وسهولة توليدها (عبد الله، 2011).
- 2- ولا تعني أهمية الطلاقة للإبداع أن كل المبدعين يجب أن يعملوا تحت ضغط عامل الوقت، أو ينتجوا بسرعة، ولكن معنى ذلك أن الشخص الذي يكون قادراً على إنتاج عدد كبير من الأفكار في وحدة زمنية معينة يكون لديه فرصة أكبر بعد تثبيت العوامل الأخرى لإيجاد أفكار ذات قيمة جيدة من بين هذا الكم الكبير. كما أن الطلاقة تقاس وتحدد بعدد وكمية ما يعطي الشخص من نوع معين من المعلومات في وحدة زمنية معينة (العدوان وسليمان، 2012).
- 3- عوامل المرونة: يقصد بالمرونة - تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف أي أن المرونة هنا عكس ما يسمى بالتصلب العقلي " الذي يتجه الشخص بمقتضاه إلى تبني أنماط فكرية محددة يواجه بها موقف الحياة مهما تنوعت واختلفت. ومن المطلوب بالطبع أن يكون الشخص المبدع على درجة مرتفعة من المرونة، والتلون العقلي، حتى يكون الشخص قادراً على تغيير حالته العقلية لكي تتناسب مع تعقد الموقف الإبداعي " (عبد الله، 2011).

4.2.2 معوقات الإبداع التنظيمي:

ولما كان الإبداع يمثل أحد أشكال التغيير للأفضل، فإنه يصادف نفس الصعوبات التي يواجهها دعاة التغيير. ولذلك نرى كثيراً من الأشخاص المبدعين لا يتسع لهم المجال في مجتمعاتهم، ونجدهم منبوذين فيها

ويهجرونها في أول فرصة متاحة لهم في بيئات تمكنهم من إظهار مواهبهم، مما يؤدي بالدول التي تخسرهم الحديث لاحقاً عن هجرة الأدمغة، ومن المعوقات التي ذكرها علماء الإدارة كالتالي: (القريوتي، 2008)

1- **معوقات عقلية** وتتمثل في ضعف قدرة الشخص على الإدراك والتذكر والتحليل، وانحصار تفكيره في حدود ثابتة لا يستطيع الخروج منها، ويستخدم أساليب مألوفة في حل أي مشكله تواجهه، ويعاني من ضعف القدرة على ترجمة الأفكار على خطط بسيطة ومحددة للفعل الإيجابي، والنظر للمشكلة نظرة كلية دون تقسيمها إلى محاور فرعية، والاعتقاد بأن هناك حلاً وحيداً صحيحاً لأي مشكلة.

2- **معوقات انفعالية (الخوف والتردد)**: إن المغالاة في بعض الانفعالات كالخوف والتردد قد تسبب في إعاقة الإبداع، لأنها تؤدي إلى تقييد التفكير، وتمنع من السعي وراء الجديد، وتسبب الانطواء على النفس، وضعف الثقة بالنفس.

3- **معوقات الدافعية**: إن ممارسة بعض الأشخاص للإبداع رغبة حقيقية بداخلهم يبذلون كافة جهودهم المحقق للإبداع، ولكن قلة تشجيع المدراء لهم وعدم مقابل الفكرة الجديدة يقف عائق أمام إبداعهم.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

1.3 منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي باعتباره من أنسب الأساليب لمعالجة مشكلة الدراسة، حيث تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الميدانية والتي سوف يتبع فيها الباحث الأسلوب الوصفي، بهدف وصف متغيرات الدراسة المتغير المستقل (إدارة المواهب) والمتغير التابع (الإبداع)، بهدف التعرف على أثر إدارة المواهب في تحقيق الإبداع في إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان.

2.3 مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان، ويتمثل أفراد عينة الدراسة في مدراء الفروع والمدراء والإداريين والماليين ورؤساء الأقسام العاملين في إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان، تم اختيارهم بالطريقة الميسرة، فقد تم توزيع (210) استبانة، وتم استرداد (184) استبانة بنسبة (87.6%) من إجمالي عدد الاستبانات الموزعة، وبعد فرزها تم استبعاد (13) منها لعدم اكتمال تعبئتها والعشوائية الواضحة أثناء التعبئة، وبذلك استقرت العينة التي خضعت للتحليل على (171) مبحوثاً بنسبة (81.4%) من الاستبانات الموزعة على عينة الدراسة.

جدول رقم (1): توزيع العينة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية
الجدول من إعداد الباحث

المتغير	المستوي	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	136	79.5
	أنثى	35	20.5
	المجموع	171	%100
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	24	14
	من 30 سنة-أقل من 40 سنة	92	54.1
	من 40-أقل من 50 سنة	39	22.7
	50 سنة فأكثر	16	9.3
	المجموع	171	%100
عدد سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	28	16.3
	5- أقل من 10 سنوات	56	32.6
	من 10 - أقل من 15 سنة	56	32.6
	15 سنة فأكثر	31	18
	المجموع	171	%100
المستوي التعليمي	دبلوم متوسط فما فوق	30	17.4
	بكالوريوس	113	65.7
	ماجستير	25	14.5
	دكتوراه	3	1.7
	المجموع	171	%100
المسمى الوظيفي	مدير فرع	16	9.3
	مدير اداري	18	10.5
	مدير مالي	15	8.7
	رئيس قسم	122	70.9
	المجموع	171	%100

يتبين من الجدول رقم (1) أن 79.5% من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور و20.5% من الإناث، هذا يدل على مشاركة كلا الجنسين في الإجابة على أسئلة استبانة الدراسة.

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن أغلبية أفراد عينة الدراسة هم ممن ينتمون إلى الفئة العمرية -30 اقل من 40 إذ بلغ عددهم 92 وبنسبة 54.1% يليه الفئة العمرية -40 اقل من 50 إذ بلغ عددهم 39 وبنسبة 22.7%

إما الفئة العمرية اقل من 30 فقد بلغ عددهم 24 وبنسبة 14. % إما الفئة 50 فأكثر بلغ عددهم 16 وبنسبة 9.3% وهذا يدل على وجود تناسق بين العمر والخبرة الكبيرة لدى الأفراد المجيبين على أسئلة الاستبانة.

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن أعلى نسبة من أفراد العينة للذين تبلغ سنوات خدمتهم من 5 - أقل من 10 سنوات و 10 - أقل من 15 سنة إذ بلغ عددهم 56 وبنسبة 32.6% يليه الأفراد الذين خدمتهم 15 سنة فأكثر إذ بلغ عددهم 31 وبنسبة 18% وأخيراً الأفراد الذين خدمتهم بين 1- أقل من 5 سنوات إذ بلغ عددهم 28 وبنسبة 16.3%، ويعد هذا

مؤشر إيجابي لأن الأغلبية يتمتعون بخبرات متميزة وطويلة مما يعزز القدرة العلمية على استيعاب أسئلة الاستبانة والإجابة عليها بصورة مناسبة تساعد في تدعيم الحكم على فرضيات الدراسة.

يتبين من الجدول السابق أن حملة شهادة البكالوريوس يمثلون غالبية أفراد العينة، إذ بلغ عددهم 113 فرداً بما نسبته 65.7% من إجمالي العينة، يليه من يحملون شهادة الدبلوم المتوسط فما دون إذ يبلغ عددهم 30 فرداً من أفراد العينة بنسبة 17.4% في حين بلغ عدد من يحملون مؤهل ماجستير 25 شخصاً من أفراد العينة وبنسبة 14.5% من إجمالي العينة، وأخيراً من يحملون دكتوراه إذ بلغ عددهم 3 أفراد بما نسبته 1.7% من إجمالي العينة، وهذا يدل على أن جميع أفراد عينة الدراسة مؤهلين بشكل كاف لفهم أسئلة الاستبانة، والإجابة عليها بآراء تعزز من موثوقية الاعتماد عليها في التحليل.

يتبين من الجدول السابق أن معظم أفراد عينة الدراسة هم من ينتمون إلى المسمى الوظيفي رئيس قسم حيث بلغ عددهم 122 فرداً وبنسبة 70.9% بينما بلغ عدد الأفراد من هم بالمسمى الوظيفي مدير إداري حوالي 18 وبنسبة 10.5% إما المسمى الوظيفي مدير فرع فقد بلغ عددهم 16 وبنسبة 9.3% وأخيراً المسمى الوظيفي مدير مالي فقد بلغ عددهم 15 وبنسبة 8.7%، وهذا يدل على أن العينة التي أجابت على الاستبانة أنها ذات صلة بموضوع الدراسة، وأنهم من ذوي الخبرة في مجال العمل.

3.3 أسلوب جمع البيانات:

من أجل لتحقيق أهداف الدراسة واختبار الفرضيات التي بنيت عليها فإن الباحث قد تعامل مع نوعين من البيانات هما البيانات الأولية والبيانات الثانوية:

أولاً: البيانات الثانوية: تتمثل هذه المصادر في مجموعة من الكتب والدوريات والمنشورات الخاصة أو المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة والتي تتعلق بدراسة أثر استراتيجيات إدارة المواهب في تحقيق الإبداع في إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان، وأية مراجع قد تسهم في إثراء الدراسة بشكل علمي..

ثانياً: البيانات الأولية وأداة جمعها: تتمثل هذه المصادر في تصميم استبانة وتوزيعها باليد على المعنيين في عينة الدراسة والتي تشمل مدراء الفروع والمدراء الإداريين والماليين ورؤساء الأقسام العاملين في إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان.

4.3 صدق الأداة:

للتأكد من صدق الأداة حيث أن العبارات التي تحتويها أداة الدراسة يمكن أن تقيس الهدف الذي وضعت من أجله، قام الباحث بعرضها على مجموعة من المختصين، والبالغ عددهم (11) محكماً (انظر ملحق رقم 2)، حيث تم ابداء آرائهم ومقترحاتهم حول مدى وضوح العبارات المستخدمة وسهولتها، وشمولها وقدرتها على قياس متغيرات الدراسة، وقد تم الأخذ بالملاحظات والآراء التي أبدتها المحكمون وخصوصاً الملاحظات التي اجتمعت الآراء عليها.

5.3 ثبات الأداة:

وقد أظهرت نتائج احتساب هذا المعامل أن ثبات الفقرات كان مقبولاً، مما يؤكد إمكانية الاعتماد على الاستبانة في اختبار الفرضيات، كما يوضح ذلك الجدول التالي:

جدول رقم (2): نتائج اختبار معامل ألفا كرو نباخ للتحقق من درجة ثبات مجالات الدراسة
الجدول من إعداد الباحث

النتيجة	قيمة معامل ألفا	عدد الفقرات	المحور
مقبولة	.944	6	المحور الأول المتعلق باستقطاب الموهبين
مقبولة	.937	7	المحور الثاني والمتعلق باختيار الموهبين
مقبولة	.936	6	المحور الثالث والمتعلق بتنمية الموهوبين
مقبولة	.943	6	المحور الرابع والمتعلق بالاحتفاظ الموهوبين
مقبولة	.922	25	المحور الخامس والمتعلق بالمتغيرات المستقبلية ككل
مقبولة	.941	7	المحور المتعلق بالمتغير التابع: تحقيق الإبداع التنظيمي
مقبولة	.921	32	جميع المحاور

يتبين من الجدول رقم (2) أعلاه أن قيمة معامل كرونباخ (ألفا) لإجابات عينة الدراسة على فقرات الاستبانة لكل محور على حده، والخاص بكل فرضيات الدراسة، كان أكبر من الحد الأدنى المقبول لمعامل ألفا وهو (60%)، كما أن قيمة المعامل أيضا لجميع فقرات الاستبانة كان أكبر من (60%)، ويدل ذلك على وجود درجة مقبولة من المصدقية في الإجابات، وأن هناك اتساق داخلي أيضا بين فقرات الاستبانة، لذا فقد اعتمدت هذه الاستبانة كمصدر أولي لبيانات الدراسة.

6.3 أساليب تحليل البيانات (المعالجة الإحصائية):

نظراً لأن الأسلوب الملائم في التحليل يعتمد بشكل رئيس على نوع البيانات المراد تحليلها، فقد تم الاعتماد على عدد من الأساليب الإحصائية وباستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS (Statistical Package for Sciences (Social)

- 1- اختبار درجة المصدقية والثبات لبيانات أداة الدراسة: والتي تم توضيحها عند الحديث عن أداة الدراسة، كرونباخ ألفا (Alpha Cronbach).
- 2- حيث تم استخدام اختبار (VIF)، واختبار التباين المسموح فيه (Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط ذاتي.
- 3- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: تم استخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات ومجالات الدراسة.
- 4- الانحدار المتعدد: ويستخدم هذا الاختبار في حالة وجود عدة متغيرات مستقلة ومتغير تابع واحد.

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1.4 النتائج المتعلقة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات وفقرات الدراسة.

المجال الأول: استقطاب المواهب

تضمن المحور الأول في الاستبانة على 6 أسئلة تم صياغتها بشكل يتناسب مع ما يجب أن يكون في الواقع العملي وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها وكانت نتائج التحليل الإحصائي لإجابات أفراد العينة ككل حول هذا المحور كما يلي:

جدول رقم (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات استقطاب المهنيين
الجدول من إعداد الباحث

م	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوي
1	يتم استقطاب المهنيين الذين يحملون الشهادات الأكاديمية والمهنية	3.87	.840	عالي
2	يتم تحديد الاحتياجات الوظيفية من المهنيين في ضوء متطلبات المنافسة والتطوير	3.78	.815	عالي
3	يتم إتباع جميع الطرق لاستقطاب المهنيين ذوي الكفاءة والمؤهلات المناسبة	3.68	.918	عالي
4	تتوفر لدى الإدارة معايير محددة لاستقطاب المواهب الجديدة	3.63	.937	عالي
5	يتم استقطاب المهنيين من أي مكان للعمل في الإدارة	3.54	.982	عالي
6	يشارك المدراء والأفراد في أقسام ووحدات الإدارة في عملية استقطاب المهنيين	3.63	1.006	عالي
	المجال ككل / استقطاب المهنيين	3.68	0.61	عالي

يلاحظ من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية على فقرات مجال استقطاب المهنيين تراوحت بين (3.87 – 3.54) كان أبرزها الفقرات رقم (1) والتي تنص على "يتم استقطاب المهنيين الذين يحملون الشهادات الأكاديمية والمهنية" وحصلت على أعلى وسط حسابي قدره (3.87)، بينما حصلت الفقرة رقم (5) والتي تنص على "يتم استقطاب المهنيين من أي مكان للعمل في الإدارة" على أقل وسط حسابي بلغ (3.54)، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال على مستوى الفقرات الفرعية ككل بلغ (3.68).

المجال الثاني: اختيار المواهب

تضمن المحور الثاني في الاستبانة على 7 أسئلة تم صياغتها بشكل يتناسب مع ما يجب أن يكون في الواقع العملي وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها ويوضح الجدول التالي نتائج التحليل الإحصائي التي تم التوصل إليها للعينة ككل حول المحور الثاني اختيار المهنيين.

جدول رقم (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات اختيار المهويين
الجدول من اعداد الباحث

م	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوي
1	يتم وضع أسس لعملية اختيار المهويين اعتماداً على متطلبات التنفيذ الفعال لخطة الموارد البشرية	3.83	.970	عالي
2	يتم اعطاء أهمية كبيرة لوسائل الاختيار من أجل اختيار المهويين كاستمارة تعيين - مقابلات - اختبار - استقبال	3.55	.995	عالي
3	تراعي استراتيجية الاختيار بالإدارة مسألة تنوع قدرة ومهارة المتقدمين لشغل الوظائف	3,63	1.005	عالي
4	يتم تحري الصدق والأمانة عند إجراء عملية اختيار المهويين في الإدارة	3.41	.994	عالي
5	يتم التأكد بشكل جيد من كفاءة الإجراءات الإدارية لعملية اختيار المهويين	3.56	.990	عالي
6	يتم الاستفادة من المعلومات السابقة، لضمان كفاءة عمليات اختيار المهويين	3.41	.978	عالي
7	يتم مراجعة السياسات المرتبطة باختيار المهويين بشكل مستمر	3.56	1.057	عالي
	المجال ككل / اختيار المهويين	3.56	.64	عالي

يلاحظ من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية على محور اختيار المهويين تراوحت بين (3.41 - 3.83) كان أبرزها الفقرة رقم (1) والتي تنص على "يتم وضع أسس لعملية اختيار المهويين اعتماداً على متطلبات التنفيذ الفعال لخطة الموارد البشرية" وأدناها الفقرتين (4) (6) وتنصان على (4) "يتم تحري الصدق والأمانة عند إجراء عملية اختيار المهويين في الإدارة"، و (6) "يتم الاستفادة من المعلومات السابقة، لضمان كفاءة عمليات اختيار المهويين"، وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي للمجال (3.56) وبدرجة متوسطة.

المجال الثالث: تنمية المواهب

تضمن المحور الثالث في الاستبانة على 6 أسئلة تم صياغتها بشكل يتناسب مع ما يجب أن يكون في الواقع العملي وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها ويوضح الجدول التالي نتائج التحليل الإحصائي التي تم التوصل إليها من عينة الدراسة ككل حول محور تنمية المهويين.

جدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تنمية الموهوبين
الجدول من اعداد الباحث

م	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوي
1	يتم تنظيم دورات تدريبية في إدارة المواهب بهدف تطوير العمل	3.58	1.095	عالي
2	يتم تدريب الموهوبين بما يضمن نجاحهم في الوظائف الحالية التي يعملون بها في الإدارة	3.44	.946	عالي
3	يراعى الإدارة معايير معينة في قياس جودة أداء الموهوبين بعد التدريب	3.59	1.050	عالي
4	يتم وضع برامج مستمرة ومتطورة لتحسين العمل الاداري وتطوير العاملين	3.60	.980	عالي
5	يستفيد الإدارة من الخبرات المحلية والعالمية في إدارة وتطوير المواهب	3.63	.970	عالي
6	يضع الإدارة معايير محددة لقياس أداء الموهوبين، من أجل تقديم حوافز لهم بناء على أدائهم	3.49	1.037	عالي
	المجال ككل تنمية الموهوبين	3.55	.69212	عالي

يلاحظ من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية على محور تنمية الموهوبين تراوحت بين (3.44) – (3.63) كان أبرزها الفقرة رقم (5) والتي تنص على " يستفيد الإدارة من الخبرات المحلية والعالمية في إدارة وتطوير المواهب " وأدناها الفقرة (2) والتي تنص على "يتم تدريب الموهوبين بما يضمن نجاحهم في الوظائف الحالية التي يعملون بها في الإدارة"، وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي للمجال (3.55) وبدرجة متوسطة.

المجال الرابع: الاحتفاظ بالمواهب:

تضمن المحور الرابع في الاستبانة على 6 أسئلة تم صياغتها بشكل يتناسب مع ما يجب أن يكون في الواقع العملي وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها ويوضح الجدول التالي نتائج التحليل الإحصائي التي تم التوصل إليها لعينة الدراسة ككل حول الاحتفاظ الموهوبين.

جدول رقم (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاحتفاظ بالموهوبين

م	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوي
1	يبدل الإدارة جهداً كبيراً للحفاظ على العاملين من ذوي المواهب والمهارات المطلوبة	3.61	.943	عالي
2	يوفر الإدارة المناخ المناسب للبحث والابتكار للموهوبين	3.56	.890	عالي
3	يأخذ الإدارة بالاعتبار وجهات نظر الموهوبين ويعتبرهم شركاء بوضع الخطط	3.56	1.022	عالي
4	يقدم الإدارة حوافز ومكافآت خاصة من أجل الحفاظ على الموهوبين	3.52	.986	عالي
5	يعطي الإدارة أولوية البقاء للموهوبين في حال اضطر لتقليص حجم العمالة	3.61	1.033	عالي
6	- يوفر الإدارة بيئة عمل داعمة للموهوبين من أجل الاحتفاظ بهم	3.50	1.086	عالي
	المجال ككل الاحتفاظ بالموهوبين	3.55	0.70	عالي

يلاحظ من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية على محور الاحتفاظ بالموهوبين تراوحت بين (3.50 - 3.61) كان أبرزها الفقرتين رقم (1) (5) وتنصان على (1) "يبدل الإدارة جهداً كبيراً للحفاظ على العاملين من ذوي المواهب والمهارات المطلوبة"، والفقرة (5) والتي تنص على "يعطي الإدارة أولوية البقاء للموهوبين في حال اضطر لتقليص حجم العمالة"، وبدرجة متوسطة، أما أقل المتوسطات الحسابية فحصلت عليها الفقرة (6) والتي تنص على "يوفر الإدارة بيئة عمل داعمة للموهوبين من أجل الاحتفاظ بهم" وبلغ المتوسط الحسابي الكلي للمجال (3.55) وبدرجة متوسطة.

المجال الخامس: المتغير التابع: تحقيق الإبداع

جدول رقم (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الإبداع

م	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوي
1	يوجد اهتمام كبير لدى العاملين بتطوير قدراتهم الإبداعية	3.49	1.062	عالي
2	يساند الإدارة العاملين ويشجعهم على التطوير والابتكار في العمل	3.54	1.050	عالي
3	رؤية الإدارة نحو تطوير الإبداع محددة بوضوح	3.58	1.036	عالي
4	يتم حل المشاكل التي تواجه العاملين بالإدارة بطريقة إبداعية	3.51	1.039	عالي
5	لدى العاملين في الإدارة وعي بأهمية الإبداع التنظيمي	3.64	1.012	عالي
6	يوفر الإدارة بيئة مناسبة لتحفيز العمل الإبداعي	3.61	.937	عالي
7	يستخدم الإدارة تكنولوجيا حديثة لتطوير خدماته بما يتناسب وحاجة الزبائن	3.79	.998	عالي
	المجال ككل / تحقيق الإبداع	3.59	.72	عالي

يلاحظ من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية على محور تحقيق الإبداع تراوحت بين (3.49 – 3.79) كان أبرزها للفقرة رقم (7) والتي تنص على " يستخدم الإدارة تكنولوجيا حديثة لتطوير خدماته بما يتناسب وحاجة الزبائن " وبدرجة مرتفعة، وأدناها للفقرة رقم (1) التي تنص على "يوجد اهتمام كبير لدى العاملين بتطوير قدراتهم الإبداعية" وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي للمجال (3.59) وبدرجة متوسطة.

2.4 اختبار الفرضيات والإجابة عن أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي الأول:

هل يوجد أثر لاستراتيجية إدارة المواهب في تحقيق الإبداع في إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان؟

وينبثق منه الأسئلة الفرعية التالية:

- السؤال الفرعي الأول: هل يوجد أثر لاستراتيجية استقطاب المواهب في تحقيق الإبداع في إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان؟
- السؤال الفرعي الثاني: هل يوجد أثر لاستراتيجية اختيار المواهب في تحقيق الإبداع في إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان؟
- السؤال الفرعي الثالث: هل يوجد أثر لاستراتيجية تنمية المواهب في تحقيق الإبداع في إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان؟
- السؤال الفرعي الرابع: هل يوجد أثر لاستراتيجية الاحتفاظ بالمواهب في تحقيق الإبداع في إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان؟

3.4 اختبار فرضيات الدراسة

للتعرف على آراء عينة الدراسة حول أثر إدارة المواهب في تحقيق الإبداع في إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان تم اختبار فرضيات الدراسة، وقد تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد، ويكون معيار القبول أو الرفض للفرضيات وهو مستوى الدلالة الإحصائية 0.05.

فرضيات الدراسة

اختبار التوزيع الطبيعي:

تم استخدام اختبار (test _ Smirnov _ Kolmogorov) (لاختبار مدى أتباع البيانات للتوزيع الطبيعي حيث تتبع البيانات التوزيع الطبيعي عندما تكون القيمة المعنوية أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية (5%) ويوضح الجدول (7) نتائج الاختبار:

جدول رقم (8): نتيجة اختبار (S-K) حول اتباع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي
الجدول من إعداد الباحث

النتيجة	قيمة مستوى الدلالة	المحور
يتبع التوزيع الطبيعي	139	المحور الأول المتعلق باستقطاب الموهوبين
يتبع التوزيع الطبيعي	106	المحور الثاني والمتعلق باختيار الموهوبين
يتبع التوزيع الطبيعي	213	المحور الثالث والمتعلق بتنمية الموهوبين
يتبع التوزيع الطبيعي	109	المحور الرابع والمتعلق بالاحتفاظ الموهوبين
يتبع التوزيع الطبيعي	0.187	المحور الخامس والمتعلق بالمتغيرات التابع تحقيق الإبداع التنظيمي

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة لكل المتغيرات المدروسة أكبر من القيمة، 0.05 أي أنه عند مستوى الثقة، 95% وبالتالي لا توجد فروق دالة إحصائية في توزيع قيم كل المتغيرات عن التوزيع الطبيعي، لذلك تقبل فرضية العدم والتي تقول إن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وترفض الفرضية البديلة التي تقول إن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي فإنه يمكن استخدام الاختبارات البارامترية عليها (الانحدار المتعدد).

اختبار الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة:

جدول رقم (9): نتيجة اختبار الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة
الجدول من إعداد الباحث

النتيجة	التباين المسموح Tolerance	VIF	المحور
يتبع التوزيع الطبيعي	.531	1.883	المحور الأول المتعلق باستقطاب الموهوبين
يتبع التوزيع الطبيعي	.436	2.292	المحور الثاني والمتعلق باختيار الموهوبين
يتبع التوزيع الطبيعي	.483	2.069	المحور الثالث والمتعلق بتنمية الموهوبين
يتبع التوزيع الطبيعي	.564	1.773	المحور الرابع والمتعلق بالاحتفاظ الموهوبين

يلاحظ من الجدول (9) الخاص بنتائج معامل تضخم التباين (Inflation Variance VIF (Factor) أن قيمة معامل التضخم لكل محاور الدراسة أقل من 5 وبالتالي فإن ذلك مؤشر على عدم وجود ارتباط متعدد عالي بين المتغيرات المستقلة، حيث أن قيمة اختبار (VIF) المقبولة أقل من (10)، وقيمة التباين المسموح فيه (Tolerance) يجب أن تكون أكثر من (0.05).

نتائج الانحدار المتعدد:

يستخدم تحليل الانحدار الخطي المتعدد لدراسة أثر عدة متغيرات مستقلة على متغير تابع، المتغيرات المستقلة التفسيرية قد تكون مستمرة أو فئوية وفيما يلي نتائج الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية:

جدول (10): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لدراسة تأثير محاور استراتيجية ادارة المواهب على الإبداع التنظيمي (الجدول من إعداد الباحث)

الدلالة الإحصائية	F	Adjusted R2	R2	R	الدلالة الإحصائية	قيمة T	قيمة β	المحور
					.508	.663	.052	استقطاب الموهوبين
					.045	2.021	.167	اختيار الموهوبين
0.00	53.611	.597	.607	.779	.000	7.310	.536	تنمية الموهوبين
					.000	3.945	.265	الاحتفاظ بالموهوبين

يظهر من الجدول (10) وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لمحاور المتغير المستقل ادارة المواهب على المتغير التابع الإبداع، حيث بلغت قيمة الارتباط الكلي (R) (0.779) وهي قيمة دالة احصائياً وتدل على وجود ارتباط بين محاور المتغير المستقل على المتغير التابع، وبلغت قيمة (R) (0.607) وبلغت قيمة معامل التحديد (Square R Adjusted) (0.597) وهي تفسر ما نسبته (59%) من التغير في المتغير التابع الإبداع التنظيمي، وبلغت قيمة (F) (53.611) وبدلالة احصائية (0.00) وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة احصائية لاستراتيجية ادارة المواهب على الإبداع التنظيمي.

وفيما يلي النتائج المتعلقة بالفرضيات الفرعية:

1- من خلال الجدول نلاحظ عدم وجود أثر معنوي لاستقطاب الموهوبين في تحقيق الإبداع حيث بلغت قيمة المعنوية (0.508) وهي أكبر من 5%، وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى (H01) (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)) لاستقطاب الموهوبين على تحقيق الإبداع في إدارة

الرعاية الاجتماعية بجازان، ورفض الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستقطاب الموهوبين في تحقيق الإبداع في إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان.

2- متغير اختيار الموهوبين فيبين الجدول وجود اثر معنوي لاختيار الموهوبين في تحقيق الإبداع ، حيث بلغ قيمة معامل التأثير (0.167) ، أي أنه مع ثبات العوامل الأخرى فإن 1% من التغير في اختيار الموهوبين يؤدي إلى (0.167 %) من التغير في تحقيق الإبداع التنظيمي، وبالتالي يتم رفض الفرضية الفرعية الثانية (H02) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) (لاختيار الموهوبين على تحقيق الإبداع في إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان)، وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) (لاختيار الموهوبين في تحقيق الإبداع في إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان).

3- متغير تنمية الموهوبين فيبين الجدول إلى وجود أثر معنوي لتنمية الموهوبين في تحقيق الإبداع التنظيمي، حيث بلغ قيمة معامل التأثير (0.536) وبالتالي يتم رفض الفرضية الفرعية الثالثة (H03): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتنمية الموهوبين في تحقيق الإبداع في إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان، وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتنمية الموهوبين في تحقيق الإبداع في إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان.

4- متغير الاحتفاظ الموهوبين فيبين الجدول إلى وجود تأثير معنوي للاحتفاظ بالموهوبين في تحقيق الإبداع التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل التأثير (0.264) وبالتالي يتم رفض الفرضية الفرعية الرابعة (H04) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاحتفاظ بالموهوبين في تحقيق الإبداع في إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان، وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاحتفاظ بالموهوبين في تحقيق الإبداع في إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 ملخص نتائج الدراسة

يتضمن هذا الجزء ملخص نتائج الدراسة التي هدفت إلى قياس أثر ادارة المواهب في تحقيق الإبداع في إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان.

1- نتائج الفرضية الرئيسية الاولى: اظهرت نتائج الخاصة بهذه الفرضية وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات إدارة المواهب في تحقيق الإبداع في إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان.

حيث بلغت قيمة معامل التحديد كانت 0.61 ، أن 61% تقريباً من التغيرات في تحقيق الإبداع مجتمع الدراسة يرجع إلى كل من استقطاب الموهوبين ، اختيار الموهوبين ، تنمية الموهوبين ، الاحتفاظ الموهوبين وبالتالي يتم رفض الفرضية العدمية الرئيسية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات إدارة المواهب في تحقيق الإبداع في إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان ، وقبول الفرضية البديلة بوجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات إدارة المواهب في تحقيق الإبداع في إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان.

2- نتائج الفرضية الفرعية الاولى: اظهرت نتائج الخاصة بهذه الفرضية عدم وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستقطاب الموهوبين في تحقيق الإبداع في إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان.

حيث بلغت قيمة المعنوية 508. وهي أكبر من 5% وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى (H_0) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستقطاب الموهوبين على تحقيق الإبداع في إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان، ورفض الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستقطاب الموهوبين في تحقيق الإبداع في إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان.

3- نتائج الفرضية الفرعية الثانية: اظهرت نتائج الخاصة بهذه الفرضية وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاختيار الموهوبين في تحقيق الإبداع في إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان.

4- نتائج الفرضية الفرعية الثالثة: أظهرت نتائج الخاصة بهذه الفرضية وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتنمية الموهوبين في تحقيق الإبداع في إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان.

5- نتائج الفرضية الفرعية الرابعة: اظهرت نتائج الخاصة بهذه الفرضية وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاحتفاظ بالموهوبين في تحقيق الإبداع في إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان.

2.5 توصيات الدراسة

بناءً على نتائج الدراسة أوصى الباحث بما يلي:

- 1- ضرورة أن يشارك المدراء والأفراد في أقسام ووحدات إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان في عملية استقطاب الموهوبين في ضوء متطلبات المنافسة والتطوير.
- 2- ضرورة وضع أسس ومعايير محددة لعملية استقطاب واختيار الموهوبين في الرعاية الاجتماعية بجازان اعتماداً على متطلبات التنفيذ الفعال لخطة الموارد البشرية فيها.
- 3- ضرورة تحري الصدق والأمانة عند إجراء عملية اختيار الموهوبين في الإدارة.
- 4- ضرورة الاستفادة من المعلومات السابقة، لضمان كفاءة عمليات اختيار الموهوبين.
- 5- ضرورة أن يتم تدريب الموهوبين بما يضمن نجاحهم في الوظائف الحالية التي يعملون بها في الإدارة.
- 6- ضرورة أن توفر إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان بيئة عمل داعمة للموهوبين من أجل الاحتفاظ بهم.
- 7- ضرورة أن تبذل إدارات الرعاية الاجتماعية بجازان جهداً كبيراً للحفاظ على العاملين من ذوي المواهب والمهارات المطلوبة للاستفادة منها في تحقيق الإبداع التنظيمي.
- 8- ضرورة قيام الباحثين بعمل دراسات مستقبلية وخصوصاً بقياس أثر إدارة المواهب في تحقيق تنافسية واستدامة إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- ابراهيم نور وسعد، خالد (2015). متطلبات إدارة الموهبة في منظمات الاحتواء الحالي: دراسة ميدانية في وزارة العلوم والتكنولوجيا. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 21، العدد 86، ص 557.
- أبو علبة، تامر (2018) دور ادارة المواهب في بناء المنظمة الذكية لدى المنشأة الصناعية الفلسطينية. رسالة ماجستير إدارة اعمال الجامعة الاسلامية بغزة، فلسطين، ص 24.
- أبو قاعود، بتول (2021) أثر ادارة المواهب في تعزيز الأداء الاستراتيجي المتوازن في البنوك التجارية في الاردن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية.
- إدريس، وائل، وأبو جمعة محمود (2019). ادارة الموهبة مدخل اداري استراتيجي. عمان، الأردن: دار وائل.

- برزوق، عبد الرفيق، (2021)، فاعلية الإبداع الإداري في تحقيق التغيير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسسة نפטال بوحدة الغاز المميع لولاية البليدة، مجلة المشكاة في الاقتصاد، التنمية والقانون، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت، معهد العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية، مج6، ع1، الجزائر.
- بلقرع، فاطنة (2018) مساهمة ادارة المواهب في تحقيق الفعالية التنظيمية. مجلة ادارة الاعمال والدراسات الاقتصادية 4(1)، ص: 94-113.
- بن سالم، أمال سبل. (2011) البات الحصول على المواهب البشرية في ظل التوجهات الحديثة لتسيير الكفاءات في المنظمات، رسالة ماجستير غير منشورة، علوم التسيير فرع ادارة المنظمات، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، ص 70.
- جالو، عبد الله، (2022)، العنوان: دور إدارة التغيير في تحقيق الإبداع التنظيمي، مجلة البحوث والدراسات الشرعية، مج10، ع138.
- حاجم ستار. (2013). دور أبعاد ادارة الموهبة في دعم الإبداع في المنظمات التعليمية دراسة تحليلية الآراء عينة من اعضاء الهيئات التدريسية في جامعة القادسية مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد (2)، ص278-250.
- حمد، علاء (2015). أثر القيادة التحويلية في ادارة المواهب دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا. مجلة دنانير، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة العراقية، العدد 5، ص 150.
- حمود، خيضر، والشيخ روان (2013) ادارة المواهب والكفاءات البشرية. ط (1) عمان: زمزم ناشرون وموزعون.
- ديوب، أيمن، والكوفي دانا محمد (2017) واقع تطبيق إدارة المواهب في شركة الهرم للحالات المالية في دمشق. مجلة جامعة البعث 39(70)، سوريا، ص22.
- زيبيدي، غني وعباس حسين (2013) استخدام ادارة الموهبة كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات بحث ميداني في وحدات الاداء الجامعي، مجلة كلية التراث، العدد 13، ص 92.

- الشرييني، صفاء أحمد، (2017)، أثر إدارة المواهب على إدارة المعرفة "دراسة تطبيقية على شركات خدمات الانترنت في مصر، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، جامعة بنها، كلية التجارة، ع2.
- صيام، عزيزة (2013) واقع تطبيق نظام ادارة المواهب البشرية من وجهة نظر الادارة الوسطى والعليا. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية غزة.
- عابدين، شيرين حسين كامل (2019) العلاقة بين استراتيجية إدارة المواهب البشرية وفاعلية الاداء الوظيفي للعاملين في الشركات متعددة الجنسيات دراسة ميدانية على عينة من الشركات متعددة الجنسيات في مصر). المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالإسماعيلية، (2) 10. 334-361.
- العبيدي، أراذن والتميمي، إيلاف (2017) تأثير إدارة المواهب في تحقيق الريادة الاستراتيجية: دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الجلدية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 111، ص 99.
- العسال، مروة محمد رضا حسن محمود (2019) استراتيجية إدارة المواهب لتعزيز ميزة تنافسية للمنظمة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، (1)، يناير، 113-136.
- العنزى، فهد (2019). ضروريات التميز المؤسسي من خلال الكفايات الاخلاقية لأستاذ الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة حائل المجلة العربية لإدارة الجودة والتميز، 69-116، 1.
- فريحات، محمود مروان محمود، (2016)، أثر إدارة المواهب على إدارة الأزمات " دراسة تطبيقية في شركات التأمين الأردنية (رسالة ماجستير)، جامعة البلقاء التطبيقية، كلية الدراسات العليا، الأردن.
- القاضي، حسام صايل، (2023)، العنوان: أثر إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية، جامعة البصرة، كلية الادارة والاقتصاد، مج18، ع69.

- قدة، حياة، (2020)، العنوان: دور الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية" دراسة حالة مخبر المجد للتحليل الطبية بالوادي"، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، جامعة الشهيد حمه خضر الوادي، كلية العلوم الاقتصادية، مج4، ع2.
- قريشي هاجر، بوقفة احلام (2019) إدارة المواهب البشرية كميزة تنافسية في منظمات الاعمال: نماذج عالمية مجلة المنهل الاقتصادي، جامعة الشهيد جمة لخضر الوادي - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير (12)، يوليو 249-266
- قوادرية سهير (2020). أثر الثقافة التنظيمية في ادارة المواهب بمراكز البحث العلمي بالجزائر دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجاف، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خضير، بسكرة.
- كاطع، افتخار (2016). دور القيادة الاستراتيجية في تبني ممارسات ادارة الموهبة بحث ميداني في وزارة العلوم والتكنولوجيا. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية 22 (87)، ص 175-190.
- محمد، حنان رمضان علي، (2023)، أثر إدارة المواهب على تعزيز الابتكار التنظيمي في الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة في مصر، المجلة العملية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، ع2.
- مسعودة، عناني (2019) أثر ادارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية، دراسة حالة مؤسسة البسكرية الأسمت - برانيس - بسكر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خضير، بسكره، الجزائر.
- المشهداني، نذير عمار جميل، (2022)، الإبداع التنظيمي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية" دراسة تطبيقية على شركة أسيا سيل في العراق، (رسالة ماجستير)، جامعة مؤتة، كلية الدراسات العليا، الأردن.
- المعشني، سامية سهيل محمد وايوب، علاء الدين عبد الحميد والجاسم، فاطمة احمد (2019)، واقع ادارة المواهب لدى طلبة جامعة السلطان قابوس في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية، Learning of Journal International Systems Management.7.(2)
- مقدود، وهيبه (2015)، إدارة المواهب ضرورة حتمية لمنظمات القرن الحادي والعشرين لخدمة استراتيجياتها، مجلة معارف العدد 19، ص 128.

- مقري زكيه ويحياوي، نعيمة (2014). أثر ادارة المواهب على اداء المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات الغذائية مجلة دراسات ادارية، كلية الادارة والاقتصاد جامعة البصرة، المجلد 7، العدد 13، ص 179.
- الملا حسن، محمد، والجرجري، أحمد (2019) مدى اسهام التسويق الداخلي في ادارة المواهب البشرية دراسة استطلاعية لآراء بعض القيادات الادارية في جامعة الموصل. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 25، (110)، 17425-1889.
- الميالي، حاكم أحسوني مكرود، (2021)، العنوان: دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الإبداع التنظيمي: دراسة تحليلية في دائرة التقاعد والضمان الاجتماعي في محافظة بابل، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، جامعة الكوفة، كلية الادارة والاقتصاد، مج17، ع3.
- نزال، حسن (2016) أثر استراتيجيات الإبداع التنافسي في تعزيز القدرات التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الاردن - ادارة المواهب متغير وسيط رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط الاردن.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Adams., K. (2015). "The Sources of Innovation and Creativity. A paper Commission on the Skills of the American Workforce.
- Ahmadi, A., Ahmadi, F., Abbaspalangl, J. (2012). Talent Management and succession planning. Crb.webs.com interdisciplinary journal of contemporary research in business, (1) 4.224-213.
- Al adwan, S., & Forrester, p. (2016). The leadership criterion: Challenges in pursuing excellence in Jordanian public sector. The TQM Journal, 1(28), 295-316, <http://dx.doi.org/10.110S/TQM-08-2014-006>
- Alhasani, Abdullah Hamood, & Alkshali, Shaker Jaralla (2021). The impact of organizational support on strategic vigilance in Ministry of Civil Service in Sultanate Oman. International Journal of Academic Research in Business Sciences. 11(5). 669-683. & Social <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/11-i5/8496>
- Amabile, C (2014) Strategic management and competitive advantage, Dunod, Paris.

-
- Annika Ystrom, Anna, Aspenberg, Hedvig and Kumlin Annika (2015) "Exploring the creative climate in an open innovation arena identifying challenges and possibilities", European Journal of innovation, Management, Vol. 18 Iss 1 pp. 70-85, Permanent link to this document
 - Armstrong, M., (2006). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. Kogan Page Publishers, 10th Edition.
 - Bradley, A., (2016). Talent Management for Universities. Australian Universities Review, 58(1), 13-19
 - Bugg. Kimberley, (2015). Best Practices for Talent Acquisition in 21st-Century Academic Libraries", Library Leadership & Management, Vol 2 No 1, pp.22.23.
 - Chadee, Doren and Revti Raman (2012), "External knowledge and Performance of offshore IT service providers in India: the mediating role of talent management", Asia Pacific Journal of Human Resources, 50(4), 1-24.
 - Christersen, L. (2000); "Building the innovation organization". London: Macmillan Press.
 - Collings, D., Mellahi, K., & Cascio, W. (2017). The Oxford Handbook Talent Management. UK: Oxford University Press.
 - Demir, K (2019), "The Effect of Organizational Justice and Perceived Organizational Support on Organizational Citizenship Behaviors: The Mediating Role of Organizational Identification", Eurasian Journal of Educational Research, Issue. 60. pp 131-148.
 - Hamdan, M. K., El Talla, S. A., Al Shobaki, M. J., & Abu-Naser, S. S. (2020). Creative Behavior and Impact on Achieving Lean Strategy in Organizations. International Journal of Academic Accounting. Finance & Management Research (JAAFMR), 4(6), 66- 90.
 - Hossain, S., Rahman, T., & Labny, S. (2015). Effect of Recruitment and Selection Process on Employee Turnover and its Consequence on Organizations Profitability- A study on Financial Sector of Bangladesh. European Journal of Business and Management, 7(35), 36-44.

-
- Hu, Hong, Gu, Qinxuan & Chen, Jixiang, (2013). "How and When does transformational leadership affect organizational creativity and innovational? Critical review and future directions", Nankai Business Review International, Vol.4, No.2, pp 147-166.
 - Hussain, Syed Talib, Abbas, Jaffar, Lei, Shen, Haider, Muhammad Jamal & Akram, Tayyaba, (2017). "transactional leadership and organizational creativity: Examining the mediating role of knowledge sharing behavior", Cognet Business & Management, pp.
 - Iswanto, Y (2020) Transformational Leadership, Innovative Leadership, and Innovative Performance. In 2nd International Seminar on Business, Economics, Social Science and Technology (ISBEST 2019) (pp. 83-87) Atlantis Press.
 - Jamie, A Alan M. (2011). Human Resource Management Review, Performance management and employee engagement, University of Guelph, Guelph, Ontario, Canada N1G 2W1.
 - Kim, P., & Kotchegura, A. (2017). Talent management in government in time of economic instability. Selected cases from the BRICS Public Money & Management, 37(1) 7-14.
 - Korzynski, P., Paniagua, J., & Montemayor E. (2019). Employee creativity in adigital era: The mediating role of social media. Management Decision, <http://doi.org/10-1108/Md-05-2018-0586>
 - Mabaso C, Moloi., (2016). Talent Attraction and Its Relationship to Organizational Productivity, Canadian Social Science, 12 (10).
 - Mohammed, Abdulquddus, (2015). The Impact of Talent Management on Employee Engagement, Retention and Value Addition in achieving Organizational Performance, International Journal of Core Engineering and Management, Vol 1, Issue 12, India, p143.
 - Serrat, O. (2009). "Harnessing Creativity and Innovation in the Workplace". Asian Development Bank.
 - Shafique, I., Ahmad M., & Kalyar, Masood Nawaz (2018). How ethical Leadership influences creativity and organizational innovation Examining the underlying mechanisms European Journal of Innovation Management, <https://doi.org/10.1108/EJM-12-2018-0269>.
-

-
- Spence, W. (2017). "Innovation: The Communication of Change in Ideas" AIRafedain journal.
 - Wen, L., Zhou, M. & Lu, Q (2017). The influence of Leader's creativity on employees and team creativity: role of identification with leader. Nankai business review international, 8(1), 22-38. DOI: 10.1105/NBRI-05-2016-0020.
 - Zait, D., Zait, A & Spalanzani, A. (2011). "Factorial Connections in the Organizational Innovation: Proposed Systematization". ELeaderCroatia, ASE Management, [http://www.g-casa.com/11\(1\), 51](http://www.g-casa.com/11(1), 51).

تأثير محددات الرضا الوظيفي على فاعلية أداء العاملين بالشركة السعودية للاتصالات (STC)

هيا مشاري الرتيق*، سلمان فهاد عنزي، وديان أيمن خلاف
ماجستير إدارة الأعمال، كلية الإدارة، جامعة ميد أوشن
*Hayamesh5@outlook.com

وليد عبد الجواد سليمان صديق، الفيصل عبد الحميد محمد حسن
كلية الإدارة، جامعة ميد أوشن

المستخلص

تهدف الدراسة إلى قياس تأثير محددات الرضا الوظيفي على فاعلية أداء العاملين باستخدام المنهج التحليل الوصفي من خلال عينة عشوائية من موظفي شركة الاتصالات السعودية والنسبة الأكبر من عملاء الشركة حيث بلغت العينة 200 مفردة تم توزيع الاستبانة الخاصة بالدراسة. وكانت أهم نتائج الدراسة:

- هناك إيجابية بين محددات الرضا الوظيفي المتمثل في النمو الوظيفي، التحفيز، بيئة العمل، المهام الوظيفية على فاعلية الأداء في الشركة السعودية للاتصالات (STC).
- هناك علاقة ارتباطية إيجابية لفاعلية الأداء المتمثل في نوعيه العمل وكمية العمل المنجز على محددات الرضا الوظيفي للعاملين في الشركة السعودية للاتصالات (STC).
- هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين المؤثرات السلبية التي تؤثر على الرضا الوظيفي ومن ثم الأداء لدى العاملين الشركة السعودية للاتصالات (STC).

وقد أوصت الدراسة بعدد من التوصيات، منها:

- استخدام أساليب دقيقة للتعرف على مشاعر العاملين ورضاهم اتجاه العمل.
- إشراك الموظفين في النقاشات والاجتماعات المتعلقة بالمستويات العليا.

- إعادة صياغة معايير الترقية حتى تكون أكثر عدالة بمراعاة خبرة الموظف.
 - الاعتراف بمجهود الموظف والنقاش معه حول تطوير ذاته.
 - إعداد منظومة حوافز متنوعة يكفل توزيعها بعدالة تامة بين العاملين.
- الكلمات المفتاحية: الرضا الوظيفي، فاعلية أداء العاملين، شركة الاتصالات السعودية.

Determinant of the Job Impact on the Efficiency of Employees in the Saudi Telecommunications Company (STC)

Haya Meshari Alrutayq*, **Salman Fahad Anazi**, **Wedyan Ayman Khalaf**
Master of Business Administration, School of Management, Mid-Ocean University
*Hayamesh5@outlook.com

Walid Soliman Sadek and Al-Faisal Abdul Hamid
School of Management, Mid-Ocean University

Abstract

Focusing on the feasibility study using the descriptive analytical approach by creating employees in the Saudi Telecom Company and the largest percentage of the company's customers, where 200 items were reached, in which exceptions for the study were distributed, in which the most important results of the study:

- There are reports among executives from several sectors regarding career growth, motivation, work environment, and job functions on job performance in the Saudi Telecommunications Company (STC).
- There is a relationship closely linked to effective performance and diversity in the types of work and the amount of work performed by the executive directors of the key officials in the Saudi Telecommunications Company (STC).

- There is a correlation between the need for a job and then the performance of Saudi Telecommunications Company (STC) employees.

The study recommended important tips to mention.

- Using the precise specialization of the staff and their satisfaction with the work direction.
- Employees leave in discussions and meetings related to higher levels.
- Reformulating promotion criteria so that they are more efficient for working employees.
- Recognizing the employee's efforts and discussing his development.
- Preparing various incentives to ensure that they are distributed fairly among employees.

Keywords: Job Satisfaction, Employee Performance Effectiveness, Saudi Telecom Company.

1- مقدمة الدراسة

نظراً للأهمية الكبيرة التي توليها المنظمات المعاصرة للفرد العامل، بوصفه أغلى مواردها فقد حظي مفهوم الرضا الوظيفي باهتمام الكتاب والباحثين، ويتضمن الرضا الوظيفي اتجاهات الأفراد نحو أبعاد متعددة منها على سبيل المثال تصميم الوظيفة، العوائد المادية، الإشراف المباشر، العلاقة مع زملاء العمل إذ تنبع أهمية الرضا الوظيفي للأفراد من حيث أنه يعبر عن مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد اتجاه الوظيفة، إذ أن هذه المشاعر تعطي للوظيفة قيمة مهمة تتمثل برغبة الفرد في العمل وما يحيط به أن الرضا الوظيفي ضروري وضرورته ليست مقصورة فقط على بيئة العمل بل قد تعدته إلى حياة الإنسان الشخصية من كافة الجوانب كما أن برامج تنمية الموارد البشرية في أي شركة ومؤسسة يستحيل تطبيقها دون أن يشعر الإنسان أو الموظف أو العامل بالرضا الوظيفي في أداء العمل المكلف ومن هنا تنبع أهمية الرضا الوظيفي للأفراد من الشعور

بالسعادة نتيجة تصوره للوظيفة والقيمة التي تعطيها له والتي تتمثل في رغبة الفرد في العمل (الادريسي، 2014).

ونظراً لأن الرأسمال البشري يعتبر الحلقة الرئيسية في العملية الإنتاجية والخدمية فمعدل الأداء الذي يقدمه هذا الأخير هو الذي يحدد مدى نجاح أو فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها، غير أن الوصول إلى معدلات الأداء المطلوبة أمر في غاية التعقيد لارتباطه بدوافع المورد البشري، ولأنه لم ينطلق فقد من القدرات والكفاءات المهنية للموظف و إنما يتأثر بمجموعة مدن العوامل الداخلية والخارجية التي تحيط به والتي تعكس بالضرورة كفاءة أدائه حيث أن مساهمة العنصر البشري في نجاح الشركة وتحقيق أهدافها الطويلة والقصيرة الأجل يختلف باختلاف الحالة التي يكون على ها هذا العنصر البشري فإذا كان الأفراد العاملين في الشركة السعودية للاتصالات (STC) بمختلف الفئات والمستويات الإدارية والفنية راضيين ومحفزين سوف يكون هناك تأثيراً كبيراً على فاعلية أداء أعمالهم فان مساهمتهم مما يعكس العلاقة القوية بين مستوى محددات الرضا الوظيفي (الراتب - توقيتات العمل - فرق العمل - بيئة العمل المادية - نمط الاشراف- التقدير) وفاعلية الأداء للأعمال فنجد انها علاقة طردية ذو درجة ارتباط عالية وهذا ما تسعى إلى تحقيقه داخل الشركة السعودية للاتصالات (STC).

2- مشكلة الدراسة

الشركة السعودية للاتصالات (STC) لديها مشكلة كبيرة تتمثل في كيفية تحقيق التوافق بين مستوى الرضا المطلوب بمحدداته المتعددة توفيره لتحقيق فاعلية الأداء لتحقيق والولاء والانتماء اللازم الوصول إليه من جانب العاملين لتحقيق أهداف الشركة السعودية للاتصالات (STC) من السعي إلى زيادة الاهتمام بدراسة محددات الرضا الوظيفي كأحد الأدوات الهامة لتحقيق ما سبق ويلاحظ أن هناك وجهة نظر مفادها أن الرضا الوظيفي قد يؤدي إلى زيادة الأداء عند العاملين ومن خلال الملاحظة ومن خلال النقاشات المباشرة وجدنا أنه يوجد خلل في الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين في الشركة السعودية للاتصالات (STC) ومن هنا قمنا بدراسة ميدانية بهدف التعرف على العوامل التي قد تحد من مستوى رضائهم عن العمل وأثر تلك العوامل على مستوى وفاعلية أدائهم واستناداً إلى هذه الدراسة توصلنا مبدئياً إلى التأكد من وجود المشكلة محل البحث لذا كان الدافع للدراسة الحالية وذلك للمحاولة إجراء دراسة ميدانية على الشركة السعودية للاتصالات (STC) للتعرف على أسباب هذه المشكلة والعمل على توفير عدة حلول ممكنة لتلك المشكلة

والعمل على تجنب أسباب حدوثها في المستقبل والعمل على تخفيف الآثار السلبية لتلك المشكلة. ومحاولة للإجابة على السؤال الرئيسي للدراسة وهو:

(ما هو تأثير محددات الرضا الوظيفي على فاعلية أداء العاملين بالشركة السعودية للاتصالات (STC)؟)

3- تساؤلات الدراسة

وبناءً على التساؤل الرئيسي للدراسة وبهدف التعرف على العوامل التي قد تحد من فاعلية رضائهم عن العمل وأثر تلك العوامل على مستوى أدائهم واستناداً إلى هذه الدراسة توصلنا مبدئياً إلى التأكد من وجود المشكلة محل البحث الأمر الذي طرح عدد من التساؤلات الفرعية تتمثل فيما يلي:

- ما هو أثر محددات الرضا الوظيفي المتمثل في النمو الوظيفي، التحفيز، بيئة العمل، المهام الوظيفية على فاعلية الأداء في الشركة السعودية للاتصالات (STC)؟
- هل يوجد أثر لفاعلية الأداء المتمثل في نوعيه العمل وكمية العمل المنجز على محددات الرضا الوظيفي للعاملين في الشركة السعودية للاتصالات (STC)؟
- ما هي المؤثرات السلبية التي تؤثر على الرضا الوظيفي ومن ثم الأداء لدى العاملين الشركة السعودية للاتصالات (STC)؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الموظفين والعاملين في الشركة السعودية للاتصالات (STC) حول تحقيق الرضا الوظيفي التي تعزى للعوامل الديموغرافية لهؤلاء العاملين (النوع والسن والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة)؟

4- أهداف الدراسة

بناءً على مشكلة وأسئلة الدراسة تهدف الدراسة بصورة رئيسية إلى (التعرف على تأثير محددات الرضا الوظيفي على فاعلية أداء العاملين بالشركة السعودية للاتصالات (STC) والتعرف على أسباب الفروقات في فاعلية الأداء الوظيفي بين العاملين وقياس مدى ارتباط زيادة مستوى الرضا الوظيفي بزيادة فاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين).

ويمكن تلخيص الأهداف التي يمكن الوصول إليها من خلال الدراسة فيما يلي:

- الربط بين الاسس النظرية والواقع العملي للعلاقة بين محددات الرضا الوظيفي وفاعلية الأداء في الشركة السعودية للاتصالات (STC).
- بيان دور محددات الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي والتعرف على مختلف العوامل المؤثرة فيهم والدور الحيوي الذي يؤديه المورد البشري في تحقيق أهدافه.
- محاولة إبراز العلاقة الموجودة بتبين الرضا الوظيفي وأداء الأفراد وصياغتها في صورة احصائية.
- دراسة العلاقة بين محددات الرضا الوظيفي والإنتاجية لموظفي الشركة السعودية للاتصالات.
- تتطرق أهداف هذه الدراسة إيجاد النتائج والتوصيات والمعوقات التي تؤثر سلبياً في الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية وفاعلية الأداء.

5- أهمية الدراسة

وتتلخص أهمية الدراسة في:

أولاً: الأهمية العملية:

- تركز أهمية هذه الدراسة الي التعرف علي أثر محددات الرضا الوظيفي على فاعلية الأداء للعاملين في شركة الاتصالات السعودية.
- قياس إلى أي حد قد يتأثر الأداء الوظيفي بمستوى الرضا الوظيفي الموجود لدي العاملين في الشركة السعودية للاتصالات (STC) للعاملين بالشركة من كافة المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا.
- معرفة الواقع الفعلي لمستوى الرضا الوظيفي في تلك الشركة من خلال ما ستتوصل إليه الدراسة من نتائج.
- أهمية الرضا الوظيفي حيث أنه يؤثر تأثير مباشر على الأداء ومدى مساهمة ذلك في تحقيق الأهداف العامة للشركة وتحقيق الخطط المستهدفة.

ثانياً: الأهمية العلمية:

- البحث وما سوف تطرحه هذه الدراسة من مقترحات وتوصيات قد تستفيد منها جميع الأطراف الفاعلة والتي من شأنها اتخاذ القرارات التي تحسن من وضع الرضا الوظيفي في الشركة

- التعرف على محددات الرضا الوظيفي وانعكاساته على فاعلية الأداء مما يستدعي فهم لنقاط الخلل ولفت الانتباه إلى أهمية الرضا الوظيفي في الرفع من أداء الموظفين في حياة الشركة عامة والسعي الدؤوب نحو العمل على بقائها ونموها خاصة.
- من ضمن أهداف هذا البحث هو اظهار المزيد من المعلومات حول علاقة الرضا الوظيفي بالأداء وتأثيرهما على مستوى الإنتاجية في الشركة السعودية للاتصالات.

6- فروض الدراسة ومتغيراتها

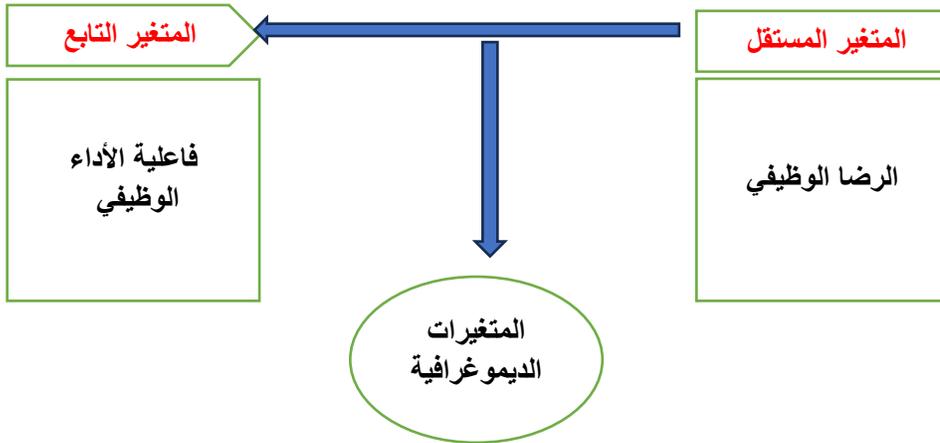
أولاً: فروض الدراسة:

- بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها وتساؤلات الدراسة تم اشتقاق الفرضية الرئيسية للدراسة:
- (توجد علاقة إيجابية لتأثير محددات الرضا الوظيفي على فاعلية أداء العاملين بالشركة السعودية للاتصالات (STC).
- ومن خلال الفرضية الرئيسية للدراسة يمكن وضع عدد من الفروض الفرعية تتمثل فيما يلي:
- الفرضية 1:** هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين محددات الرضا الوظيفي المتمثل في النمو الوظيفي، التحفيز، بيئة العمل، المهام الوظيفية على فاعلية الأداء في الشركة السعودية للاتصالات (STC).
- الفرضية 2:** هناك علاقة ارتباطية إيجابية لفاعلية الأداء المتمثل في نوعيه العمل وكمية العمل المنجز على محددات الرضا الوظيفي للعاملين في الشركة السعودية للاتصالات (STC).
- الفرضية 3:** هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين المؤثرات السلبية التي تؤثر على الرضا الوظيفي ومن ثم الأداء لدى العاملين الشركة السعودية للاتصالات (STC).
- الفرضية 4:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الموظفين والعاملين في الشركة السعودية للاتصالات (STC) حول تحقيق الرضا الوظيفي التي تعزى للعوامل الديموغرافية لهؤلاء العاملين (النوع والسن والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة).

ثانياً: متغيرات الدراسة:

تعمل متغيرات الدراسة على تفسير العلاقة بين طرفي مشكلة الدراسة ووضع تفسيرات مقترحة للعلاقة بين متغيرات الدراسة وهم المتغير المستقل (السبب) والآخر المتغير التابع (النتيجة) والمتغيرات الوسيطة (الديموغرافية).

- المتغير المستقل- محددات الرضا الوظيفي للعاملين الشركة السعودية للاتصالات (STC).
- المتغير التابع- فاعلية الأداء للعاملين في الشركة السعودية للاتصالات (STC).
- المتغيرات الديموغرافية- الخبرة والسن والدرجة العلمية وبيئة العمل والمهام الوظيفية.



7- منهجية الدراسة وطرق جمع البيانات

تم الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة وعلى المنهج الوصفي التحليلي في سبيل الإجابة على السؤال المطروح. حيث سيتم وصف الظاهرة ثم القيام بتحليلها ثم تفسيرها بناء على ما تم جمعه من بيانات.

الطرق المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات وبياناتها كالتالي:

- الجانب النظري: استخدم في الإطار النظري للدراسة مجموعة من الكتب والرسائل العلمية بالإضافة إلى الأبحاث والدراسات المنشورة في المجالات.
- الجانب التطبيقي: تم الاعتماد في الجانب الميداني على الاستبيان الأداة الرئيسة للدراسة مد أجل جمع البيانات والمعلومات اللازمة للكشف عن أثر مستوى الرضا الوظيفي على مستويات الأداء.

8- الحدود ونطاق الدراسة

- حدود مكانية: الشركة السعودية للاتصالات (STC) في المملكة العربية السعودية.
- حدود زمنية: 1445هـ.
- الحدود الموضوعية: دراسة محددات الرضا الوظيفي وعلاقته بفاعلية الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة السعودية للاتصالات (STC).
- حدود الموارد البشرية: اعتمدت الدراسة على عينة من العاملين في الشركة السعودية للاتصالات (STC).

9- مصطلحات ومفاهيم الدراسة

- الرضا الوظيفي: هو حالة العامل داخل المنظمة التي تعكس مدى قبوله وقناعته بالعوامل والظروف الوظيفية المحيطة ببيئة العمل داخل محل عمله.
- تعريف أداء العاملين: يمثل مخرجات أو كمية الإنتاج للعامل الواحد مقدرة بوحدة زمنية محدد وهو يمثل انعكاس لمدى قدرته من عدمها في تحقيق الاهداف المتعلقة بعمله أيأ كانت طبيعة هذا العمل.
- مفهوم الأداء: هو كمية العمل والجهد المبذول من قبل الموظفين سواء كانت تلك المجهودات جسمانية أو عقلية والأكد أن تلك الطاقة المبذولة تقاس بسرعة الوقت في الإنجاز.
- الأداء الوظيفي: فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة التفاعل بين كلا من القدرة على الأداء والرغبة الموجودة في العامل لتأدية العمل.

10- خطة الدراسة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

الفصل الثالث: منهج الدراسة

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

الفصل الخامس: التوصيات والنتائج

الفصل الثاني: الإطار النظري

مقدمة:

تناول هذا الفصل الإطار النظري للدراسة محل البحث حيث حاول أن يحيط بالصورة النظرية علاقة الرضا الوظيفي وأداء العاملين وتبين من خلاله أنواع الخدمات والتحفيز والمكافآت وبيئة العمل التي تقدمها الشركة سواء كانت في صورة مادية أو معنوية وتم تبيان أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للفرد وللمجتمع ككل وبالنسبة للشركة التي تقدمها للعاملين فيها وتم الحديث عن أهم النظريات التي فسرت نظام الرضا الوظيفي والأداء بكافة أبعاده وما هي أهم العقبات التي تواجه تحقيق الرضا الوظيفي بالإضافة إلى تحديد مقومات نظام الاداء الفعال للإدارة في الشركة الذي يحقق الرضا الوظيفي للعاملين وبالتالي تحسين أدائهم ويوضح هذا الفصل أيضا كيف يعد تحقيق الأداء العالي من الأهداف الرئيسية للشركة من أجل الحفاظ على مركزها التنافسي بالإضافة الى تحديد العناصر المرتبطة بالأداء والتي يفترض على العاملين الإلمام بها في الشركة السعودية للاتصالات.

الدراسات السابقة

دراسة (نور الهدي، 2023):

بعنوان أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية في مؤسسة موبيليس – ورقة هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الرضا الوظيفي على أداء الإنسان الموارد بمؤسسة موبيليس-ورقة- حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي المنهج. باستخدام الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة. على عينة شملت 79 موظفي مؤسسة موبيليس ورقة؛ كما قمنا بمعالجة البيانات التي تم الحصول عليها الإحصائية برنامج SPSSv26.

- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي (الأجر، العمل المحتوى، الترويج، الإشراف، المشاركة في العمل، ساعات العمل وشروطه) على أداء موظفي موبيليس؛ - هناك مستوى عالٍ من الأداء بين موبيليس العاملين بالمؤسسة: - توجد علاقة ارتباطية موجبة ولا توجد دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي (الأجر، محتوى العمل، الترقية، الإشراف، المشاركة في العمل)، ساعات العمل وشروطه) وأداء المؤسسة البشرية-ورقة-؛-هناك توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية تعزى إلى الديموغرافية

متغيرات (العمر، الخبرة العملية، الأكاديمية)، - لا توجد دلالة إحصائية اختلاف إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المستوى، الوظيفة).
دراسة (كريشة 2022):

تسعى الدراسة الراهنة إلى تسليط الضوء على العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين بالجامعات الحكومية متمثلة في جامعة القاهرة وغير الحكومية متمثلة في جامعة السادس من أكتوبر، وتحديد مدى جودة الأداء الوظيفي بها، وكذا مدى رضا العاملين بتلك الجامعات، بالإضافة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية وبين كلٍ من الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين بتلك الجامعات، وكذا مدى وجود توازن بين الحقوق والواجبات التي يقوم بها العاملين بالجامعات الحكومية وغير الحكومية؛ وقد اعتمدت الدراسة على إجراءات البحث الوصفي المقارن، واستخدام الاستبيان الإلكتروني على عينة عمدية قوامها (235) مفردة، وذلك من كلٍ من جامعة القاهرة كجامعة حكومية، وجامعة السادس من أكتوبر كجامعة غير حكومية، واعتمدت الدراسة على الرؤية النظرية التي قدمها آدمز حول كيفية تحقيق الرضا الوظيفي ورفع مستوى الأداء من خلال المساواة والإنصاف، وكذا رؤية بورتو ولولر حول الإنجاز والعائد، بالإضافة إلى رؤية ب حول المدخلات والمخرجات. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة جوهرية بين توافر الرضا الوظيفي للعاملين وبين ارتفاع مستوى إدائهم الوظيفي، كما أن للعدالة التنظيمية دور كبير في تحقيق الرضا الوظيفي ورفع مستوى أداء العاملين بالجامعات، كما أكدت الدراسة على أهمية نظم الحوافز والمكافآت والأجور في رفع مستوى أداء العاملين وتحقيق رضاهم الوظيفي

دراسة (أتاسي، 2020):

العنوان: أثر الرضا الوظيفي في أداء الموظفين العاملين في مشروع الرعاية الاجتماعية" تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر الرضا الوظيفي في أداء الموظفين العاملين في مشروع الرعاية الاجتماعية دراسة حالة جمعية رعاية الطفل. ولتحقيق هذا الهدف تم توزيع الاستبانة على الموظفين العاملين في مشروع الرعاية الاجتماعية، وقد بلغ عدد صئيا 76 (إجابة، وقد استخدمت الباحثة عددا" من الأساليب الإحصائية في الإجابات التي تم تحليلها إلى برنامج SPSS لعرض وتحليل نتائج الدراسة. خلصت الدراسة بأن الرضا الوظيفي يؤثر بأبعاده) نظام الرواتب، محتوى العمل، نمط الإشراف (في أداء الموظفين في مشروع الرعاية الاجتماعية في جمعية رعاية الطفل، حمص. وكان هذا الارتباط إيجابي متوسط القوة بالنسبة لبُعدي الرضا عن محتوى العمل، والرضا

عن نمط الإشراف، بينما كان ارتباطاً سلبياً ضعيفاً بالنسبة لبعدها عن نظام الرواتب وتبين من خلال متوسطات إجابات الموظفين حول كل من (أبعاد الرضا الوظيفي والصورة الذهنية (وجود رضا وظيفي جيد لأفراد العينة، بالإضافة للأداء وظيفي جيد، بالإضافة لرضا جيد لكل بُعد على حده. وانتهت الدراسة بتقديم مجموعة من التوصيات أهمها:

العمل على تعديل نظام الرواتب، ليتلاءم مع كل من الجهد المبذول من قبل الموظفين، ومع متطلبات المعيشة الأساسية، وتطوير بيئة العمل من خلال وضع نظام كامل من وسائل ومعدات تسهل على العاملين عملهم، وتوفير كافة الإمكانيات بطريقة مريحة، والعمل على تدعيم الروح المعنوية والظروف المرافقة لمحتوى العمل، لما تبين من أهمية كبرى لمحتوى العمل في تعزيز أداء الموظفين.

دراسة (الوهبي، 2020):

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر الرضا الوظيفي على الأداء المؤسسي بوزارة الشؤون الرياضية في سلطنة عُمان، وتكونت عينة الدراسة من (621 (موظفاً، وأستخدم الأسلوب الوصفي التحليلي لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج وهي وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي والأداء المؤسسي، وأن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والأداء، وأوصت الدراسة بوضع نظام للحوافز يكفل توزيعها بعدالة تامة بين العاملين بحيث يتم مكافأة الموظفين أصحاب الأداء الفعال، وكذلك العمل على تطوير مهارات الأداء ومواكبة التطور وزيادة فعالية الاتصال بطرق وأساليب متنوعة تساهم في مستوى أداء العاملين وتحسين من فعالية إنتاج الوزارة في تقديم خدماتها بالشكل المطلوب للمجتمع.

دراسة (امين 2020):

يعد الرضا الوظيفي أحد الخصائص التي تستخدمها المنظمة عادة كبديل للأداء، والبحث عن تنمية العلاقات بين الأفراد العاملين والمنظمة لضمان استمرار القوى العاملة، كما إنها تعمل على تنمية السلوك الإبداعي للعاملين والبحث عن الدافع لديهم لتكثيف الجهد وتفعيل الأداء لتحقيق رضا وظيفي تام وتنمية مشاعر الانتماء والسلوك لدى العاملين، وانطلاقاً من أهمية الرضا الوظيفي جاء هذا البحث ليتناول بالدراسة والتحليل أثر تقييم الأداء على الرضا الوظيفي للعاملين في الفاعلية التنظيمية من خلال بيان الفروقات في درجة استجابة العاملين، حيث يهدف البحث إلى تحقيق هدف رئيسي وهو قياس أثر تقييم الأداء على الرضا الوظيفي في بيئة العمل في الجهاز الإداري بالدولة، باستخدام المنهج الوصفي والتحليلي، وقد تم استخدام

استمارة استبيان، وكانت عينة الدراسة 354، وذلك من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف الفرعية وهي (التعرف على تقييم الأداء وأنواعه، التعرف على متطلبات الرضا الوظيفي، التعرف على مدى رضا العاملين عن عمليات تقييم الأداء، التعرف على العلاقة بين تقييم الأداء والرضا الوظيفي للعاملين، قياس أثر تقييم الأداء على الرضا الوظيفي في بيئة العمل في الجهاز الإداري بالدولة، حيث أظهرت نتائج الارتباط والانحدار إشارة موجبة، وهذا يعنى وجود علاقة طردية معنوية ذات دلالة إحصائية بين "تقييم الأداء" و "الرضا الوظيفي"، أو بعبارة أخرى كلما زاد تقييم الأداء أدى ذلك بدوره لزيادة الرضا الوظيفي في الجهاز الإداري بالدولة، وقد أوصت الدراسة بتدعيم الاتصالات المباشرة وغير المباشرة بين القيادات الإدارية وبين مختلف مستويات التنظيم ليتسنى للقائد الإداري التأثير الإيجابي على العاملين بما يخدم العملية الإدارية، واستخدام التدريب والتوجيه وإتاحة الفرصة للموظفين بالمشاركة في البرامج المختلفة لتنمية مهاراتهم، بما يهيئ مقومات أداء فاعل، وتوجيه جهودهم لتنعكس على مستوى أدائهم.

دراسة (موساوي 2018):

بعنوان " تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية" الرضا الوظيفي هو أحد المواضيع التي استحوذت على اهتمام العديد من الكتاب والمفكرين في مجال إدارة الأعمال، لأن معظم الناس ينفقون جزءاً كبيراً منها حياتهم في العمل ولذلك من المهم البحث عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية، وتؤثر على الرضا الوظيفي بشكل كبير سلوك وأداء الموارد البشرية، بل هو أيضاً دافع مهم نحو إنجاز متميز وما يترتب على ذلك من فائدة للمنظمات وعمال. وقد تبين في دراستنا التطبيقية من خلال قياس وتقييم الرضا الوظيفي والأداء في المؤسسة العمومية الاستشفائية.

دراسة (المدلج ١٤٢٤ هـ):

بعنوان " قياس منسوب ي الرضا الوظيفي لدى العاملين الفنيين في الخدمات الطبية للقوات المسلحة. وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى الفئة تم بحثها والتعرف على علاقة الرضا الوظيفي بالبعد المالي وبيئة العمل والعملية الإدارية والتطور الذاتي والوظيفي وعلاقات العمل والتعرف على العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي لدى الفئة تم بحثها والتعرف على علاقة الرضا الوظيفي بالعوامل الشخصية للفئة تم بحثها وتكونت عينة الدراسة من (١٩٠) مفردة من العاملين الفنيين الصحيين الذكور

العسكريين ومن المدنيين التابعين لديوان الخدمة المدنية – المدنيين التابعين لنظام التشغيل الذاتي وكانت أهم نتائج هذه الدراسة:

أ) هنالك عدم رضا بين أفراد الدراسة نحو نظام الأجور وتبلغ درجة عدم الرضا أقصاه عند العاملين الفنيين التابعين لديوان الخدمة المدنية وذلك نتيجة عدم رضاهم عن بند المكافآت.

ب) تميل مفردات الدراسة إلى الرضا عن الوقت المتاح لهم لإتمام العمل بكفاءة وأيضا عن الإمكانيات المتاحة لإنجاز العمل وعدم الرضا عن برنامج التدريب الداخلي والخارجي وفرص حضور المؤتمرات والندوات والترقية.

ج) العوامل المؤثرة عن الرضا الوظيفي بالترتيب: ملاءمة الوظيفة الحالية لسنوات الخبرة إتاحة الوقت الكافي لك لإتمام العمل بكفاءة كفاية الراتب الذي تتقاضاه البدلات التي تحصل على ها برامج التدريب الداخلي نظرة المجتمع للعمل الذي تقوم به فرص الترقية المتاحة لك في عملك.

دراسة (الشهري ١٤٢٤ هـ):

بعنوان " الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الرضا الوظيفي السائد ومستويات الرضا الوظيفي ومستوى الإنتاجية وفقا للمتغيرات الشخصية والوظيفية الآتية: (الجنس – سنوات الخدمة – المؤهل التعليمي – العمر – الراتب – الأمن الوظيفي – ظروف العمل – العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين – الترقية والتقدم في العمل) وتكونت عينة الدراسة من (٢٣٣) مفتشا جمركيا يمثلون جميع مفتشي الجمارك العاملين في منطقة الرياض وكانت أهم نتائج الدراسة:-

أ) وجود علاقة بين مستوى الرضا الوظيفي هناك علاقة طردية بين المتغيرين.

ب) الإنتاجية تتأثر بمحيط العمل والترقية لا ترتبط بالكفاءة والإتقان مما يعمل على تقليل حالات الرضا والراتب الذي يتقاضاه الموظفون غير مرضي حيث احتل المرتبة الأخيرة

ج) أظهرت الدراسة عدم التزام الإدارة بالتأمين الصحي للموظفين.

د) هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس حيث يزداد الرضا عند الإناث.

هـ) وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير السن بمعنى أنه كلما تقدم العمر قل الرضا.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- الاستفادة في تصميم الاستبيان الخاص بالدراسة.
 - الاستفادة من المراجع والدوريات والدراسات العلمية.
 - الاستفادة من النتائج والتوصيات.
 - تحديد المتغيرات اللازمة لإجراء الدراسة.
 - تحديد مشكلة الدراسة بشكل واضح.
 - تحديد وجهة الدراسة وأهميتها وأهدافها.
- المبحث الأول: - الرضا الوظيفي ماهيته أهميته ونظرياته

1- مفهوم الرضا الوظيفي:

- تعددت تعريفات الرضا الوظيفي تناولت العديد من النواحي تتمثل فيما يلي:
- أنه مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل المرء على القول بصدق: إنني راضي في وظيفتي
 - أنه المدى الذي توفر معه الوظيفة لشاغلها نتائج ذات قيم إيجابية أي أن عبارة الرضا ترادف التكافؤ.
 - الرضا الوظيفي أو السعادة الوظيفية مصطلح يستخدم لوصف سعادة الموظف وشعوره الإيجابي بشكل عام تجاه عمله والمنظمة التي يعمل بها ومن الناحية الأخرى مدى تحقيق الوظيفة احتياجاته ورغباته.
 - أن الرضا هو عبارة عن الاختلاف ما بين: شعور الشخص تجاه ما سيحصل عليه
 - أن الرضا هو عبارة عن الاختلاف ما بين ما يدركه الشخص بأنه حصل عليه بالفعل "فعندما تكون المكافأة المقدمة أقل مما كان يدرك الشخص أو الفرد أنه يجب الحصول عليه فإن عدم الرضا هو النتيجة وعندما يتساوى إدراكه مع المكافأة المقدمة يكون الرضا هو النتيجة.
- ونستنتج ان المقصود بالرضا الوظيفي هو حالة العامل داخل المنظمة التي تعكس مدى قبوله وقناعته بالعوامل والظروف الوظيفية المحيطة ببيئة العمل داخل محل عمله.

2- مكونات الرضا الوظيفي:

- الرضا عن أساليب التوجيه والاشراف والقيادة داخل إطار العمل.

- الرضا عن الرؤساء واتخاذهم قدوة.
- الرضا عن المرؤوسين ودعمهم.
- الرضا عن الوظيفة داخل محل العمل.
- الرضا عن بيئة العمل الداخلية والخارجية ومدى الانتاجية المحققة.
- الرضا عن زملاء العمل ودرجة التعاون بينهم.
- الرضا عن علاقات العمل في محل العمل.

3- أهمية الرضا الوظيفي:

- تكمن أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمؤسسات في قيام الموظف ببذل مجهود كبير وتقديم أفضل ما لديه من أجل الوصول إلى أهداف المؤسسة المرجوة وزيادة أرباحها، ويُمكن المؤسسة من المحافظة على الخبرات والكفاءات الموجودة لديها وعدم تسريبها لمنشأة أخرى، ويساهم الرضا الوظيفي أيضا الى وقوف العاملين بجانب المؤسسة أوقات الأزمات دون النظر الى المقابل المادي حيث ان الرضا الوظيفي او السعادة الوظيفية تعزز ولاء وانتماء العاملين تجاه المؤسسة التي يعمل بها بالتالي هذا سيزيد من قدرة المؤسسة على مواجهة المشكلات والمنافسة بين باقي المؤسسات. ولذلك يقع على عاتق المدراء في مختلف الإدارات مسؤولية كبيرة، وهي حسن استثمار العناصر البشرية المتوفرة لديها حتى تتمكن من تحقيق النتائج المطلوبة.
- أما بالنسبة للموظفين تتجلى أهمية الرضا الوظيفي في تحقيق الشعور بالأمان الوظيفي وتحقيق طموحاتهم من خلال التحفيز وتوفير دافع الى الإنتاجية والتقدم المستمر، أيضا الصحة الجسدية والاستقرار النفسي الناتج عن الرضا الوظيفي حيث يعد أهم المكتسبات.
- ومن أهم العوامل المؤثرة على رضا الموظفين (الاستقرار في العمل، بيئة وظروف العمل، تقدير العمل المنجز، والمزايا التي يحصل عليها الموظف خلاف الأجر، التطور الوظيفي).
- ما يجب أن يشار إليه أن الرضا الوظيفي يعد مؤشر غير قابل للقياس لأن مفهوم الرضا الوظيفي يعود تقديره للموظف نفسه، ومع ذلك تحاول المؤسسات تطوير بعض المقاييس لتتبع الرضا الوظيفي مثل استبيان الرضا الوظيفي وتحليل بعض الإجراءات وتأثيرها على الإنتاج والرضا. ان الفهم الصحيح لدوافع العاملين في اعمالهم ورضاهم الوظيفي داخل الشركة السعودية للاتصالات يساعد الادارة على تصميم بيئة تساعد على الاستغلال الامثل لطاقات العاملين بحيث يمكن للإدارة التوفيق بين اهدافها واهداف

العاملين وشعورهم بالرضا والتغلب على شعور السخط والاستياء مما يكون له عظيم الأثر على تعظيم الانتاجية وتحسين وجودة الخدمة.

4- أهمية الرضا الوظيفي للموظفين:

- يحث الموظفين على بذل كل طاقتهم وجهدهم في اداء وظائفهم من اجل تحقيق اهداف المؤسسة ونجاحها.
- يحث على زيادة الرغبة لدى الموظفين في اداء ووظائفهم بطرق جديدة ومبتكرة.
- يعزز الولاء الوظيفي لدى الموظفين تجاه المؤسسة.
- يعزز الشعور بالاستقرار الوظيفي لدى الموظفين
- يعزز قدرة الموظف على التكيف في بيئة عمله في المؤسسة.
- يحفز الرضا الوظيفي الموظفين على تحقيق طموحاتهم واحلامهم.

5- أهمية الرضا الوظيفي للشركات والمؤسسات:

- يساعد على زيادة إنتاجية الشركات وتحقيق أهدافها وتحقيق الأرباح لها.
- يمكن الشركات والمؤسسات من الاحتفاظ بالموظفين ذوي الخبرات والكفاءات.
- يساعد في تخفيض معدلات الغياب والاستقالات للموظفين
- يساعد على تحسين سمعة الشركات والمؤسسات وبالتالي يزيد ارباحها.
- يتيح الفرص للموظفين للتعلم باستمرار وزيادة التطوير المهني.
- يساعد الشركات والمؤسسات على الاحتفاظ بالموظفين لوقت اطول.
- يعزز صحة الموظفين النفسية.
- حصول الموظفين على راتب جيد وحصولهم على المكافأة باستمرار.

6- العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

- الانجاز: الجهد الذي يبذله العامل خلال ادائه لعمله والانتاجية.

- البيئة العمل العامة داخل الشركة السعودية للاتصالات: ويقصد بها الاقتصادية. والاجتماعية والثقافية والفنية المحيطة ببيئة عمل الشركة السعودية للاتصالات
- خصائص العامل والموظف داخل الشركة السعودية للاتصالات والتي تتمثل شخصيته وقدراته واستعداداته وذكائه وطموحه ومدى ولائه وانتمائه للمنظمة والعمر والتجارب والدخل الشهري.
- خصائص بيئة العمل داخل الشركة السعودية للاتصالات: وتشمل الانظمة الاجراءات الرواتب والحوافز المادية والمعنوية وعلاقة ذلك بيئة وظروف ونوع العمل داخل المنظمة.
- الاحترام والتقدير للموظفين في مكان العمل.
- الأمان الوظيفي للموظفين في وظائفهم.
- بعض التحديات التي تواجه الموظفين، ككثافة الأعمال على الموظفين أو المناوبات الطويلة في مكان العمل.
- ساعات العمل لدى بعض الشركات والمؤسسات التي قد تكون طويلة.
- النمو الوظيفي والتطور الوظيفي لدى الموظفين
- الأجور والرواتب للموظفين. وغيرها من العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي لدى الأفراد.

7- النتائج والآثار المترتبة على الرضا الوظيفي:

يترتب على الرضا الوظيفي ودرجته لدى الأفراد العديد من الآثار والنتائج، ومن بعض الآثار والنتائج المترتبة على الرضا الوظيفي للموظفين وتنقسم إلى قسمين:

أولاً: النتائج والآثار على تحقيق الرضا الوظيفي:

- ارتفاع مستويات الأداء وتحسنها لدى الموظفين والشركات والمؤسسات ككل.
- الولاء من الموظفين للشركات والمؤسسات التي يعملون فيها.
- تحسن الصحة الجسدية والنفسية لدى الموظفين. وغيرها.

ثانياً: النتائج والآثار المترتبة على (عدم) تحقيق الرضا الوظيفي:

- التغيب المستمر من الموظفين عن أداء اعمالهم.

- دوران العمل بحيث يتحرك الموظف من عمل إلى آخر بسبب عدم شعوره بالراحة في وظيفته الحالية.
 - الشكوى المستمرة من الموظفين إلى مدراءهم والمسؤولين في الشركة أو المؤسسة بسبب عدم تحقيق رغباتهم واحتياجاتهم في العمل.
 - الإضراب عن العمل من الموظفين.
 - اللامبالاة والتخريب من الموظفين، كعدم المبالاة بإنجاز الأعمال واتمامها في الوقت المطلوب، أو كإفساد وتخريب اجهزة الشركة أو المؤسسة وائتلافها.
- وغيرها العديد من الآثار السلبية التي قد تحدث عند عدم تحقيق الشركة أو المؤسسة للرضا الوظيفي لدى الموظف، او عند اهمالها له وعدم الاهتمام به.

نظريات الرضا الوظيفي

أولاً - نظرية الإنجاز:

هي أن بعض الأفراد يرغبون في اشباع حاجتهم هذه من خلال الالتحاق بالأعمال التي فيها تحدي وتفوق وهؤلاء يتصفون بصفات القيادة في اتخاذ القرارات والرغبة في تحمل المسؤولية وغيرها وانجاز تلك الاعمال في المقابل الحصول على مقابل يعمل على تلبية واشباع احتياجاتهم.

ثانيا - نظرية الدرفيل:

نتيجة للانتقادات التي وجهت إلى نظرية "ما سلو" فقد بذل العديد من العلماء جهود للحد من عيوب نظرية ما سلو وكان من أوائل هؤلاء العلماء الدرفيل الذي اقترح استبدال مستوى الحاجات لدى ما سلو من خمسة مستويات إلى ثلاثة وعرفت نظريته التالي:

1. حاجة البقاء: وهي من الحاجات الضرورية التي يعمل الإنسان على تحقيقها لضمان بقاء حياته ويتم إشباعها من خلال عوامل البيئة مثل الحاجة الفسيولوجية وحاجات الأمن كالحاجة إلى الطعام والمأوى.
2. حاجة الارتباط: وهي عبارة عن درجة ارتباط الفرد مع البيئة المحيطة والعلاقة القائمة ما بين الفرد وأفراد المجتمع الذي يعيش فيه "العلاقات الشخصية.
3. حاجات النمو: وهي جميع ما يتصل بتطور قدرات الإنسان واستعداداته بما في ذلك الحاجة إلى التقدير وتحقيق الذات.

ثالثاً- نظرية الحاجات هرم الحاجات لماسلو:

تعتبر هذه النظرية من أشهر النظريات التي أسهمت في مجال العلوم السلوكية وترتكز النظرية على ان الانسان اجتماعي ويعتمد على ما يوجد لديه من حاجات لم يتم اشباعها في الوقت الحالي وهي بالتالي تؤثر على سلوكه حتى يتم اشباعها تمثل دوافع الفرد وفي حالة اشباع مستوى معين فانه يتقدم للمستوى الثاني والمثال على ذلك نظرية هرم الحاجات لماسلو وتبدأ الحاجات حسب التسلسل التالي:



رابعاً - نظرية عدالة العائد:

ويمكن تمثيلها بانها المقارنة بين ادراك العامل أو الموظف في الشركة السعودية للاتصالات لمعدل أدائه لوظيفته ومستوي انتاجيته وما يترتب على هذا الاداء من نتائج من اجرا وترقية بالمقارنة مع معدل اداء زميل له الشركة السعودية للاتصالات وما يترتب على اداء ذلك الشخص من نتائج من اجرا وترقية ويترتب على عدم التساوي بين محصلة الاداء والنتائج للعامل مع محصلة الاداء والنتائج للعامل الاخر سواء كان هذا التساوي في الدخل والامتيازات او فرص الترقى الى غير ذلك من مظاهر عدم الرضا الوظيفي ويؤدي ذلك بالتالي الى ان يخفض الفرد من انتاجيته او يزيد غيابه عن العمل او غير ذلك من التصرفات المرعوب فيها أو الغير مرغوب فيها بناء على تقييم العامل للموقف.

طرق قياس الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة في قياس

لقد كان سائداً فيما سبق أنه من الصعب قياس الرضا الوظيفي بدقة وهو ما يعتبر خطأ في حق التقدم الهائل الذي حدث في العقود الستة الماضية في قياس المتغيرات الضمنية الكيفية المتعلقة بخصائص الأفراد مثل الشخصية والاتجاهات النفسية الدافعية الرضا وغيره يقسم الأخصائيون مقاييس الرضا إلى رسمية وغير رسمية موضوعية وذاتية:

أولاً: المقاييس الموضوعية

1- معدل الغياب: معدل الغياب يعكس مدى انتظام الفرد في عمله وهو مؤشر يمكن استخدامه للدلالة على درجة الرضا الوظيفي للعامل فالفرد الراضي يكون أكثر ارتباطاً بالعمل وأشد حرصاً على الحضور مقارنة بمن يشعر بالاستياء من عمله لذلك فإن احتفاظ الإدارة بسجلات الحضور والغياب لكل عامل وكل مجموعة عمل أو قسم في المنظمة يتيح لها تتبع معدلات الحضور والغياب واكتشاف أي ظاهرة اختلال تستدعي الدراسة.

- مجموع عدد أيام الغياب للأفراد.

- حساب معدل الغياب خلال فترة معينة = $100 \times$ على متوسط عدد الأفراد العاملين لكن يعاب عليه ان لا يقف على مبررات الغياب.

2- دوران العمل: يمكن استخدام معدل دوران العمل أو ترك الخدمة الذي يتم باختيار الفرد استقالته كمؤشر لدرجة الرضا الوظيفي وعلى ه فإن البيانات الخاصة بترك الخدمة الاختياري يمكن استخدامه لتقييم فاعلية مختلف البرامج من زاوية تأثيرها على الرضا. ويحسب معدل دوران العمل كما يلي:

- عدد حالات ترك الخدمة خلال فترة.

- حساب معدل ترك الخدمة خلال فترة معينة = $100 \times$ على إجمالي عدد العاملين.

ثانياً: المقاييس الذاتية للرضا الوظيفي:

ويقصد بالمقاييس الذاتية الحصول على تقارير من جانب الأفراد أنفسهم عن درجة رضاهم الوظيفي سواء كتابية مثل الاستمارة أو شفوية مثل مقابلة شخصية.

أ- الاستمارة: وهي نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ما امثلة على الاستمارة استبيان دليل وصف العمل استبيان بيان الرضا الوظيفي.
ب- المقابلة الشخصية: تعرف المقابلة على أنها: " تفاعل لفظي يتم عن طريق مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستثير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات وللمقابلة أنواع فقد تكون منظمة اجتماع رسمي أو غير منظمة لقاء عفوي فتسمح المقابلة بوصف وكشف جوانب العمل التي لا يمكن تقديرها عن طريق المقاييس الأخرى بالإضافة إلى أنها مفيدة في استجواب الأميين أو الذين يتعذر عليهم الإجابة عن الاستمارة كتابة كما أنها تزيل اللبس والغموض في الأسئلة والتحقق من صحة الإجابات.

أما عيوبها فتتمثل في أن طريقة الأسئلة تختلف من موقف إلى آخر ومن شخص إلى آخر مما يؤثر على طريقة الإجابة وبالتالي يؤثر على موضوعية المعلومات كما تتطلب المقابلة وقتا طويلا لإجرائها وأناسا مدرين عليها.

ثانياً- أنواع الرضا الوظيفي وتحليل الأبعاد

1: أنواع الرضا الوظيفي

يمكننا تقسيم الرضا الوظيفي إلى عدة أنواع وفقا للاعتبارات التالية:

1- أنواع الرضا وفقا لشموليته:

- الرضا الوظيفي الداخلي: المتعلق بالجوانب الداخلية الذاتية ومثل الاعتراف والتقدير والشعور بالتمكن والانجاز والتعبير عن الذات.
- الرضا الوظيفي الخارجي: ويتعلق بالجوانب الخارجية البيئية للموظف في محيط العمل مثل: المدير زملاء العمل وطبيعة ونمط العمل.
- الرضا الكلي العام: وهو مجمل الشعور بالرضا الوظيفي تجاه الأبعاد الداخلية والخارجية معا.

2 - أنواع الرضا الوظيفي وفقا للزمن:

- الرضا الوظيفي المتوقع: ويشعر الموظف بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي إذا كان متوقعا أن ما يبذله من جهد يتناسب مع هدف المهمة.

- الرضا الوظيفي الفعلي: يشعر الموظف بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا الوظيفي المتوقع عندما يحقق الهدف فيشعر حينها بالرضا.

تحليل أبعاد الرضا الوظيفي

يأخذ الرضا الوظيفي أبعاد مختلفة ويمكن أن نميز منها أربعة أبعاد رئيسية وهي:

- 1- الرضا عن علاقات العمل: وتشمل العلاقات في محيط العمل بما فيها علاقات الرؤساء بالمرؤوسين وزملاء العمل والمتعاملين معهم وكان مستوى الرضا مرتفع.
- 2- الرضا عن سياسات العمل في المنظمة: وتشمل سياسات الاجور والتعويضات والترقيات ونظم الادخار والتقاعد وغيرها كان مستوى الرضا مرتفع.
- 3- الرضا عن العمل ذاته: وتشمل أهمية العمل وما تحتويه من واجبات ومسؤوليات وبمدى وملاءمتها مع مؤهلات العامل وقدراته البدنية والذهنية وقدرة الوظيفة على اشباع دوافعه وحاجياته حقق مستوى من الرضا الكبير بين معظم العاملين.
- 4- الرضا عن بيئة العمل: وتشمل ما توفره بيئة العمل من وسائل الراحة والأمان ووسائل المساعدة على العمل من مثل الامن والسلامة والعناية الصحية.

أنواع الأبعاد لمفهوم الرضا الوظيفي:

- البعد النفسي (تحقيق مستوى من الرضا العالي بين العاملين).
- البعد الاجتماعي (إمكانية العدالة في توزيع المهام والمسؤوليات ممتازة).
- البعد المادي (توزيع الأجور والحوافز بعدالة حققت رضا عالي للعاملين).
- محدّدات الرضا ومحدّدات عدم الرضا (حققت مستوى عالي من الرضا).

كيف يتحقق الرضا الوظيفي

- حتى يستطيع المجتمع تحقيق الرضا الوظيفي، يجب على الأفراد والشركات والمؤسسات تحقيق بعض النقاط اللازمة لتحقيقه، ومن أبرز النقاط:
- أخذ قسط من الراحة خلال فترة العمل، وخصوصا للموظفين الذين يعملون لساعات طويلة.
 - أن ينشئ الموظفين والمسؤولين علاقات جيدة بين بعضهم البعض.

- الاهتمام ببيئة العمل الصحية في الشركات والمؤسسات، كإهتمام بمعدات ومعايير السلامة والصحة والتأمينات وغيرها.
 - الاهتمام بظروف العمل المادية في الشركات والمؤسسات، كإهتمام بالتهوية ودرجة الحرارة ودرجة الرطوبة والضوضاء وغيرها لأنها تؤثر على أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي.
 - تعزيز الثقة المتبادلة بين الموظفين والمسؤولين في الشركات والمؤسسات.
 - تقديم الراتب الجيد والحوافز والمكافأة والترقيات للموظفين.
 - تقديم فرص التطور الوظيفي للموظفين ومراقبة أداءهم.
 - تقوية العلاقات بين فرق العمل التي يعمل بها الموظف والتي يشرف عليها المدراء.
 - توفير بيئة عمل مريحة وإيجابية للموظفين.
 - المساواة والعدالة في الوظيفة بين الموظفين، وتحقيق المساواة بين الجنسين على حد سواء في العمل.
 - الموازنة بين الحياة الشخصية والعمل للموظف.
- والعديد من النقاط غيرها، التي تضمن لموظفين والمدراء والشركات والمؤسسات تحقيق الرضا الوظيفي بطرق مختلفة وفعالة للمجتمع.

المبحث الثاني: فاعلية أداء العاملين

مقدمة

الأداء الوظيفي يعبر عن كيفية أداء الموظف لمهامه ومسؤولياته الوظيفية يُعتبر هذا الأداء عاملاً حاسماً في نجاح أي منظمة، حيث يؤثر بشكل مباشر على الإنتاجية والأداء العام. نظراً لهذا التأثير، تحتاج المنظمات باستمرار إلى تقييم وتحسين الأداء بهدف رفع مستويات أداء فرق العمل.

دور الأداء وأهميته وأهدافه

تعريف أداء العاملين:

- يمثل مخرجات أو كمية الانتاج للعامل الواحد مقدرة بوحدة زمنية محدد وهو يمثل انعكاس لمدى قدرته من عدمها في تحقيق الاهداف المتعلقة بعمله أيًا كانت طبيعة هذا العمل.

- هو كمية العمل والجهد المبذول من قبل الموظفين سواء كانت تلك المجهودات جسمانية أو عقلية والأكد أن تلك الطاقة المبذولة تقاس بسرعة الوقت في الإنجاز.
- هي نوعية العمل والجهد المقدم من قبل العاملين في الشركة حيث تشير إلى مستوى إنجازه ودرجة المواثمة والتطابق فيما بين الجهد المبذول والمواصفات النوعية.
- معيار نمط الأداء ويشير هذا المعيار للطريقة التي يتم من خلالها القيام بأنشطة العمل.
- معدلات الأداء أحد مقاييس الأداء بالنسبة للعاملين من ناحية الجودة والكمية وخلال فترة زمنية محددة.

أهداف الأداء الوظيفي:

أهداف الأداء الوظيفي هي أهداف وغايات محددة تُسند إلى الموظف من أجل تحسين أدائه الوظيفي. قد تكون هذه الأهداف مرتبطة بأوجهٍ مختلفة من عمل الموظف، مثل زيادة الإنتاجية أو تحسين جودة العمل أو زيادة رضا العملاء.

يمكن أن يساعد تحديد أهداف الأداء الوظيفي على تحفيز الموظفين وتزويدهم بفهم واضح لما هو متوقع منهم في دورهم الوظيفي. ويمكن تحديد أهداف الأداء الوظيفي على المستوى الفردي أو الجماعي أو التنظيمي من خلال:

تحديد المجالات الرئيسية: أي تحديد جوانب الأداء الوظيفي التي تحتاج إلى أكبر قدر من الاهتمام والتركيز. إشراك الموظفين في عملية تحديد الأهداف: من الهام إشراك الموظفين في عملية تحديد الأهداف، لأنه من المحتمل أن يكون لديهم دافع أكبر لتحقيق الأهداف التي ساعدوا على تحقيقها.

وضع أهداف ذكية: استخدم معايير الأهداف الذكية SMART Goals (أي وضع أهدافٍ محددة وقابلة للقياس والتحقيق وذات صلة ومؤطره زمنيًا) لضمان أن تكون واضحة وسهلة الإنجاز. تقديم الدعم والموارد اللازمة: تزويد الموظفين بالموارد ودعمهم مما يساعدهم على تحقيق أهدافهم.

أهمية فاعلية الأداء الوظيفي:

يحتل أداء العاملين موقعًا متقدمًا من حيث الأهمية لدى إدارة المنظمة ومسؤوليها بمستوياتهم المختلفة حيث يمثل الاداة او الوسيلة التي يمكن من خلالها تستطيع المنظمات من تحقيق اهدافها سواء كانت خدمية او انتاجية. بعبارة اوضح فإن أداء المنظمات هو حصيلة تفاعل مجموعة الجهود المبذولة من قبل العاملين

ومستوى تمتعهم بالكفاءة والقدرة والرغبة في اداء المهام الموكلة لهم ولذلك فهو الصورة التي تعكس وضع المنظمة والافراد العاملين فيها بمعنى اخر يمكن ان نقول بانه هو التفاعل بين السلوك والانجاز لإنتاج مخرجات ذات قيمة تساعد على بقاء المنظمة وعاملها ضمن البيئة التنافسية في سوق العمل. إدارة الأداء الوظيفي هي عملية تحديد أداء الموظفين ومراقبته للتأكد من أنهم يلبون توقعات وأهداف المنظمة. يعد هذا الأمر جانبًا هامًا من إدارة الموارد البشرية، ويمكن أن يكون له كثير من الفوائد لكل من الموظفين والمنظمات.

تتجلى فوائد إدارة الأداء الوظيفي فيما يلي:

- زيادة الإنتاجية: من خلال تحديد أهداف وتوقعات واضحة، وتقديم الدعم المستمر للموظفين، يمكن للمؤسسات مساعدة موظفيها على تحسين أدائهم الوظيفي، ومن ثم زيادة الأداء الوظيفي والإنتاجية لديهم.
- تحسين الاحتفاظ بالموظفين: يمكن أن يؤدي تزويد الموظفين بالأدوات والدعم الذي يحتاجون إليه للنجاح في مهامهم الوظيفية إلى زيادة الرضا الوظيفي لديهم وتقليل معدلات التسرب الوظيفي.
- زيادة رضا العملاء: يمكن أن يؤدي تحسين أداء الموظفين إلى تحسين الخدمة التي يقدمونها وزيادة جودتها، مما يؤدي بدوره إلى زيادة رضا العملاء.
- زيادة القدرة التنافسية للمنظمة: من خلال تحسين الأداء الوظيفي، يمكن للمنظمات أن تصبح أكثر تنافسية ونجاحًا في سوق العمل.
- تحسين الأداء التنظيمي: يمكن أن تؤدي الإدارة الفعالة للأداء الوظيفي إلى تحسين الأداء التنظيمي، ومن ثم زيادة نمو المنظمة وأرباحها.

أبعاد الأداء:

نظراً للعلاقة المباشرة بين نجاح تنفيذ تلك الاستراتيجيات الخاصة بالأداء ومستوى اداء العاملين من جهة وبين ذلك المستوى والاداء التنظيمي للمنظمة من جهة أخرى فنجاح استراتيجيات إدارة الموارد البشرية يعني بالأساس اداء تنظيمي بشري عالي المستوى والذي يؤدي الى تحقيق اهداف المنظمة واستراتيجيتها الكلية.

ولقياس هذا النجاح تم تحديد ثلاثة ابعاد للمستوى الافضل لأداء العاملين وهي:

- جودة العمل المنجز:

هي مستوى الدقة والاتقان ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة
- الالتزام:

هو استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية بينهما مما يترتب عليه سلوك مرغوب
فيه من جانب الفرد تجاه المنظمة.

- كمية العمل المنجز:

يقصد بها مقدار العمل الذي يستطيع الفرد العامل ان ينجزه في الظروف العادية للعمل خلال وحدة زمنية
محددة عبر ما يبذله الفرد من طاقة جسمانية وعقلية اثناء تأديته ذلك العمل.

تقييم الأداء الوظيفي:

تقييم الأداء الوظيفي هو عملية تقييم مدى كفاءة وقدرة الموظف على أداء مهام عمله من أجل تحديد نقاط
قوته وضعفه، وتوفير الحلول اللازمة لتحسينها.

يُجري تقييمات الأداء في العادة مشرف أو مدير الموظف، ويمكن إجراؤها من خلال مجموعة متنوعة من
الأساليب، مثل مراجعات الأداء أو التقييمات، أو بجمع التعليقات من الزملاء والمشرفين.

قد تشمل عملية تقييم الأداء الوظيفي على كثير من الخطوات، منها:

- وضع معايير تحدد الأداء الوظيفي: أي وضع توقعات ومعايير واضحة لما يمكن عدّه أداءً وظيفياً مقبولاً.
- جمع البيانات: أي جمع البيانات ذات الصلة بالأداء الوظيفي للموظف. يحصل ذلك بعدة طرائق، مثل:
الملاحظة والتقييمات والتغذية الراجعة التي يقدمها الزملاء والمشرفون.
- تحليل البيانات: يجري في هذه الخطوة مراجعة وتحليل البيانات لتحديد مكامن نقاط القوة ومجالات
التحسين عند الموظف.
- تقديم الملاحظات: أي مشاركة نتائج التقييم مع الموظف المعني، ومنها الملاحظات الإيجابية ونقاط
الضعف التي يجب تحسينها.
- تحديد الأهداف: في هذه المرحلة، يجري استخدام التقييم لوضع أهداف تساعد على تحسين الأداء
مستقبلاً.
- تقديم الدعم اللازم: أي تقديم الموارد التي تساعد الموظف على استيفاء متطلبات تحسين أدائه الوظيفي.

• مراجعة التقدم المُحرز: هنا يجري التحقق وتتبع تقدم الموظف بانتظام، مع تقديم النصح اللازم.

استراتيجية تقييم الأداء

وهذا يستدعي القيام بحالة تحقق لمستويات اداء العاملين من خلال عملية ممنهجة ودورية لتقييم ادائهم الوظيفي ومستويات انتاجيتهم. لوضع تصور نهائي عما يمكن ان يكون عليه الاداء المستقبلي بصيغته المطلوبة للوصول الى اعلى درجات الكفاءة والفاعلية في الاداء ان تقييم اداء العاملين له دور مؤثر في تحقيق التقدم الوظيفي وزيادة انتاجية الموظف مما يؤدي بدوره الى زيادة الاداء التنظيمي.

وتتمثل في مجموعة الطرق التي تعتمد على التقديرات الشخصية للمدراء كما أن طرق تقييم الأداء لا تعتمد على العوامل الموضوعية وغالبا ما يتم إدراجها في سلسلة من الطرق وهم:

- طريقة الترتيب البسيط: وتعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل.
- طريقة المقارنة المزدوجة الثنائية: حيث يقوم المقيم بمقارنة كل فرد مع جميع الأفراد العاملين.
- طريقة التدرج: ومن خلال هذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد بشكل هرمي تدريجي.
- طريقة التدرج البياني: وتعتمد هذه الطريقة على عدد من الصفات أو الخصائص التي تتعلق بالعمل والأداء.

ومن أهم الطرق الحديثة في عملية التقييم هي:

- طريقة الإدارة بالأهداف أو التقييم بالنتائج:

تعتمد هذه الطريقة على العمل المشترك بين الرؤساء والمرؤوسين في تحديد الاهداف المطلوبة واليات وسبل تحقيقها فضلا عن وضع معايير الاداء التي ستعتمد وطريقة قياسها.

- طريقة المشاركة:

طبقت هذه الطريقة في بداياتها في الولايات المتحدة الأمريكية خاصة في المنظمات الكبيرة حيث تهدف الى اعتماد أكثر من مصدر او مركز للتقييم اذ يقيم الفرد العامل من قبل عدة أطراف مثل الزملاء في العمل والمرؤوسين المباشرين والمدراء والزبائن بالإضافة الى التقييم الذاتي.

خطوات تقييم الأداء الوظيفي

تعتمد عملية تقييم الأداء الوظيفي على مجموعة من الخطوات والتي جاءت على النحو التالي:

- تحديد معايير الأداء: حيث يختلف المعيار المناسب للإداء الفعال للعمل وذلك وفقا لمواصفات العمل وشروطه كما أن هنالك مجموعة من الخصائص التي لا بد من توافرها في معيار تحديد معايير الأداء كالصدق والثبات والتميز.

قياس الأداء: وترتبط خطوات قياس الأداء في المعلومات الفعلية حول الأداء الوظيفي علما أن هنالك أربعة مصادر للمعلومات تستخدم لقياس الأداء وهم على التوالي الملاحظة للأفراد العاملين والتقارير الإحصائية والتقارير الشفوية والتقارير المكتوبة

العوامل المؤثرة في مستويات أداء:

- عدم وضوح التعليمات من الرؤساء بشأن العمل.
- عدم امتلاك العامل للقيم الإيجابية للعمل.
- نقص أو خلل في التكوين النفسي للعامل أو اتجاهاته.
- انخفاض المعارف أو المهارات لدى العامل عما هو مطلوب لأداء العمل.
- عدم وجود معايير أداء كمية لقياس إنتاجية العمل.
- زيادة معدلات دوران العمل.
- وإهمال الرؤساء شرح وتفصيل هذه التعليمات للمرؤوسين.
- عدم كفاءة نظام المتابعة والتقييم في أثناء تنفيذ مهام العمل.
- الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهامه.
- القدرة على تحمل المسؤولية.
- الالتزام بإنجاز المهام في مواعيد محددة.
- الخصائص الشخصية التي يمتلكها الفرد كالجدية في العمل.
- نوعية العمل المكلف به ومدى تناسبها مع قدراته وامكانياته.
- إدراك الفرد لأبعاد الدور والمهام الموكلة إليه.
- خلل أو قصور بيئة العمل المادية (الإضاءة أو اتساع المكان أو التكيف).
- عدم وجود أدلة عمل إجراءات واضحة لتنفيذ المهام.

- المعرفة بمتطلبات العمل والخبرات التي يمتلكها الفرد تجاهه.
- ومدى اعتقاده بأهميتها في انجاز العمل.
- عدم امتلاك العامل للرغبة في العمل نتيجة شعوره بالإحباط.
- خلل في بيئة العمل الاجتماعية والتنظيمية جعل مكان العمل.

عناصر الأداء الإداري والوظيفي:

- نوعية العمل المنجز وتشمل الدقة والنظام والتمكن التقني والقدرة على تنظيم.
 - المعرفة بمتطلبات الوظيفة وتشمل المهارة المهنية والمعرفة الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة.
 - كمية العمل المنجز الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية.
 - ومقدار سرعة هذا الإنجاز. وإنجازه في الوقت المحدد.
 - المثابرة والثوق التفاعلي في العمل وتحمل مسؤولية العمل.
 - مدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.
 - القدرة على الأداء وهي إمكانية الموظف على القيام بعمل ما وتكتسب بالتعليم والتدريب.
 - الرغبة في الأداء وهي القوة الكامنة في العامل التي تحركه حاجات ورغبات الموظف.
- فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة التفاعل بين كلا من القدرة على الأداء والرغبة الموجودة في العامل لتأدية العمل.

ثانياً: أنواع الحوافز وانعكاساتها على الأداء الوظيفي:

الحوافز المادية:

إن الحوافز المادية تلك التي تتعلق بالطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي وهي التي تقوم على إشباع الحاجات الأساسية للإنسان الحوافز المالية هي الشكل الأكثر مطلبا من الحوافز المعنوية ولديها القيمة الأكبر من باقي أنواع الحوافز لأنها توفر للموظف السيولة اللازمة لشراء ما يحتاجهما يعطيها ميزة على أشكال أخرى من الحوافز وتشمل:

- الأجور: هي التي تعطى للعامل لتغطية أعمال تطلبت منه في وقت معين.
- الزيادات العادية وغير العادية: الزيادات الممنوحة كنوع من الحوافز.
- المكافآت: تمنح هذه المكافأة لأولئك الذين يقدمون خدمات ممتازة.

- العلاوات: تمنح للموظفين الذين تكون طبيعة عملهم تعرضهم لمخاطر معينة.
- الأرباح ونظام الأرباح يقتضي أن يحصل العاملون على حصة من الأرباح السنوية.
- ملكية العاملين لأسهم في الشركة.
- الحوافز لمواجهة غلاء المعيشة.
- التأمين ضد إصابات العمل والبطالة والتأمين الصحي.

الحوافز المعنوية:

إن المقصود هنا بالحوافز المعنوية تلك التي لا تعتمد على المادة والأموال بصورة عامة في عملية إثارة ورفع كفاءة إنتاجية العاملين بل العكس من ذلك فالحوافز المعنوية في الأساس تقوم على احترام العنصر البشري والتي ترى بأن العامل أو العاملين هم كائنات حية لها احساس خاصة به وتطلعات اجتماعية تسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في الشركة كما أن الحوافز المعنوية تعمل على تنمية الشعور الإيجابي لدى الأفراد ومن أبرز صور الحوافز المعنوية وأكثرها تأثيراً تقدير جهود العاملين وذلك من خلال منحهم لشهادات التقدير وتوجيه رسائل الشكر للعاملين الذين يحققون نتائج إيجابية.

- إشراك الموظفين في الإدارة: إنها فرصة للموظفين لنشر آرائهم وأفكارهم.
- اقتراحات الأنظمة: مشاركة العمال في اتخاذ القرار.
- الترقيّة: توفر الفرص لتعزيز مشاركة الموظف في الشركة.
- الشعور بالاستقرار: أن يكون الإحساس بالاستقرار من حيث سياسات ولوائح الشركة.
- التكيف الاجتماعي وحب زملاء: إن الشعور بالحب والترابط بين الموظفين.
- ظروف العمل: تؤثر على أداء العامل مثل درجة الحرارة والرطوبة والإضاءة والتهوية.
- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب: يزيد من وتيرة العمل بشكل أفضل.
- إعطاء العمال خطابات شكر وشهادات تقدير: وإدراج أسمائهم في لوحات الشرف.
- إشراك العاملين في الإدارة أن يكون للعاملين ممثلون لهم في مجلس إدارة.

دور الحافز في تعزيز جودة الأداء الوظيفي

الدور الذي يعمل على الحافز في تعزيز جودة الأداء الوظيفي للأفراد داخل الشركة من أهم المحاور الذي تعطيه الشركات اولوية في إعداد خططها الاستراتيجية خاصة إذا ما علمنا أهمية الحاجة إلى العاملين ذو

الخبرات والكفاءات العالية ومن خلال معرفة الإدارات بأهمية ودور التحفيز في التأثير إيجاباً أو سلباً في أداء وتطوير مهمة العاملين داخل الشركات بها وربط هذا الأداء بزيادة كمية الإنتاج وجودة المخرجات سواء كانت سلع أو خدمات فالتحفيز من أهم الوسائل التي يجب على المؤسسات إتباعها من أجل الوصول إلى درجة أداء عالية كما تعمل الحوافز على استثارة الدافع الإنساني لدى العاملين من أجل زيادة أدائه وتطويره من خلال تحقيق مستوى عالي من الرضا الوظيفي ثم إن نظام الحوافز يؤثر على درجة الأداء وفعاليتها من خلال تعزيز نقاط القوة وتحسين نقاط الضعف لدى العاملين بالشركات وعليه لابد للشركات من التركيز على برامج التحفيز وضرورة ربطها بالإنتاج.

أبرز ملامح تأثير دور نظام الحوافز الجيد على الأداء الوظيفي الآتي:

- والتطوير في الأداء وزيادة فاعليته.
 - تخفيض الفاقد في العمل.
 - زيادة ولاء العاملين للشركة.
 - إشباع حاجات الأفراد العاملين ورفع روحهم المعنوية.
 - تنمية الطاقات الإبداعية والابتكارية لدى العاملين.
 - التحكم في سلوك العاملين وتعزيزه أو توجيهه أو تعديله وتغييره وإلغائه.
 - إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة وتنمية التقدير الذاتي لديهم.
 - إيجاد عادات أو قيم سلوكية جديدة تسعى الشركة إلى وجودها في صفوف العاملين.
- زيادة نواتج العمل من حيث كميات الإنتاج والجودة والكفاءة في الأداء وسرعة التنفيذ.

معوقات الأداء الوظيفي:

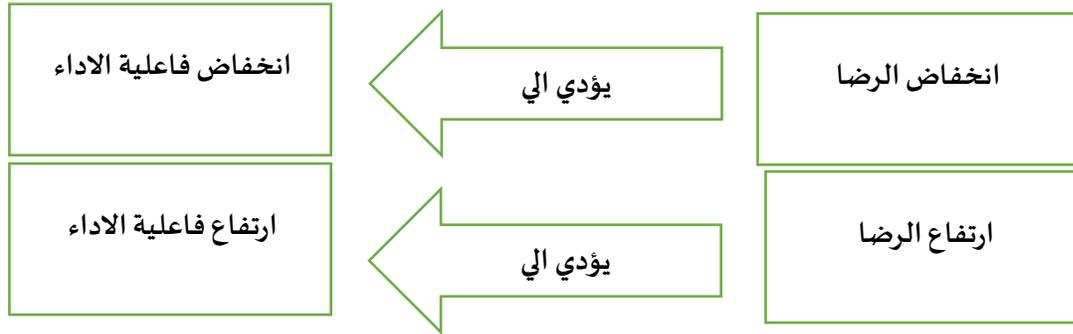
توجد كثير من المشكلات التي قد تواجه الموظفين في العمل. إليك بعضاً منها:

- زيادة عبء العمل.
- علاقات العمل السامة.
- الافتقار إلى التدريب والتطوير.
- الافتقار إلى الدعم اللازم.
- عدم القدرة على الموازنة بين الحياة الشخصية والعملية.

- عدم التقدير من الإدارة.
- غياب فرص الحصول على ترقية.

علاقة الرضا والأداء:

إن علاقة الرضا والأداء هي علاقة سببية بين الرضا كمتغير مستقل والاداء كمتغير تابع أساس فكرة العلاقة أن الموظف أو العامل داخل الشركة السعودية للاتصالات الذي يرتفع رضاه عن العمل يزداد بالتالي حماسه للعمل ويزداد أيضاً أمتنانه لوظيفته فترتفع بذلك إنتاجيته وأداؤه للعمل المكلف به وبالعكس فإن الفرد الذي ينخفض رضاه عن العمل يقل حماسه ويقل إقباله على ه وتقل مشاعر الامتنان والولاء للوظيفة والعمل ومركز الخدمة الذي يعمل فيه فتقل بالتالي إنتاجيته وينخفض اداؤه ويحل الشعور بالسخط محل الشعور بالرضا.



الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

منهج الدراسة

يستند هذا البحث على المنهج الوصفي والتحليلي الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة كما هي على أرض الواقع ويصفها بشكل دقيق وصفا كمياً وكيفياً إذ يعرف المنهج الوصفي بأنه أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف مشكلة محددة وتحديدها كمياً عن طريق جمع البيانات والمعلومات عن المشكلة المدروسة وتصنيفها وتحليلها.

مجتمع الدراسة وعينته

مجموعة STC هي ممكن التحول الرقمي في المنطقة، اذ تقدم المجموعة العديد من الحلول الرقمية المبتكرة وتساهم في قيادة التحول الرقمي على مستوى المنطقة. في STC نحن نصنع ونقدم أبعاد أكبر وأكثر إثراءً لحياة الناس الشخصية والمهنية. تضم المجموعة 13 شركة تابعة لها في المملكة العربية السعودية ومنطقة الشرق الأوسط وشمال افريقيا وأوروبا.

نحن في STC حريصون على توفير بيئة عمل داعمة تعزز من تمكين جميع موظفيها، وتزيد من فرص الأفراد داخل الشركة، مما يساهم بشكل كبير في تغيير ثقافة الشركة من خلال زيادة مشاركة المرأة في العمل وتوفير التجهيزات والمواد اللازمة للأشخاص ذوي الإعاقة. كما نضمن وجود أجيال متنوعة من القوى العاملة بالإضافة إلى وجود أكثر من 51 جنسية من مختلف المواهب العالمية والذي يمثل مجموعة متنوعة من الثقافات والخلفيات ووجهات النظر التي تلعب دوراً في خلق بيئة عمل مبتكرة يسودها التنوع والشمول.

رؤية الشركة: رواد في المجال الرقمي والاتصالات، لتمكين المجتمع والاقتصاد من الازدهار، في المملكة العربية السعودية، وأبعد

استراتيجيتنا: لقد أهتمنا رؤيتنا لشركة STC باستراتيجية جريئة تحدد الركائز الأساسية لخلق قيمة بكفاءة أكبر من أجل مستقبل أفضل

يتكون مجتمع البحث المستهدف من العاملين في قسم خدمة العملاء بالشركة السعودية للاتصالات وعملاء الشركة السعودية للاتصالات وقد اعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها 30 عاملاً وموظف وإدارياً حيث تم توزيع الاستبانة عليهم عبر زيارة ميدانية استرجع منها 300 استبياناً وبعد فحصها الغيت منها 100 استبياناً نظراً لعدم مصداقيتها وبالتالي أصبح لدينا 200 استبياناً وهو حجم جيد يستوفي شروط الدراسة بما أن نسبته تساوي 67 % من الجدول رقم (1): توزيع أداة الدراسة.

عدد الاستبيانات	التوزيع	العائد	المفقود	المستبعد	النهائي
المجموع	300	300	0	100	200
النسب	100%	100%	0%	33%	67%

أدوات الدراسة وطرق جمع المعلومات

في إطار الدراسة الميدانية وبهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيرات البحث (الرضا الوظيفي و الأداء الوظيفي وأداء العاملين) تم اختيار الاستبيان كوسيلة لقياس " تأثير الرضا الوظيفي على أداء عمال وموظفي الشركة السعودية للاتصالات حيث تم القيام بعدة خطوات تنفيذية لضمان صدقها وثباتها فثبات الاستبيان يعني التأكد من أن الإجابة واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم وصدقها يعني التأكد من انها سوف تقيس ما اعددت من اجل قياسه وقد تم الاستعانة ف اعدادها بالاطلاع على مجموعة من الاستبيانات الخاصة بالرضا الوظيفي وكذا أداء العاملين.

وقد انقسم الاستبيان البحث إلى قسمين رئيسيين:

القسم الأول: الخاص بالبيانات الشخصية للمبحوثين:

(الجنس السن الأقدمية والمؤهل).

القسم الثاني: الخاص بمحاور الاستبيان ويتكون من 4 فرضيات.

الفرضية 1: هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين محددات الرضا الوظيفي المتمثل في النمو الوظيفي، التحفيز، بيئة العمل، المهام الوظيفية على فاعلية الأداء في الشركة السعودية للاتصالات (STC)

الفرضية 2: هناك علاقة ارتباطية إيجابية لفاعلية الأداء المتمثل في نوعيه العمل وكمية العمل المنجز على محددات الرضا الوظيفي للعاملين في الشركة السعودية للاتصالات (STC)

الفرضية 3: هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين المؤثرات السلبية التي تؤثر على الرضا الوظيفي ومن ثم الأداء لدى العاملين الشركة السعودية للاتصالات (STC).

الفرضية 4: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الموظفين والعاملين في الشركة السعودية للاتصالات (STC) حول تحقيق الرضا الوظيفي التي تعزى للعوامل الديموغرافية لهؤلاء العاملين (النوع والسن والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة).

أدوات الدراسة

يتناول تحليل بيانات الدراسة التي تم استيفائها من خلال أداة الدراسة "الاستبيان" حول تأثير الرضا الوظيفي على الأداء لدى العاملين بالشركة السعودية للاتصالات وخدمات السيارات حيث تمت الإجابة على أسئلة الدراسة وسوف نستعرض فيما يلي النتائج الكلية للدراسة.

القسم الأول: البيانات الشخصية.

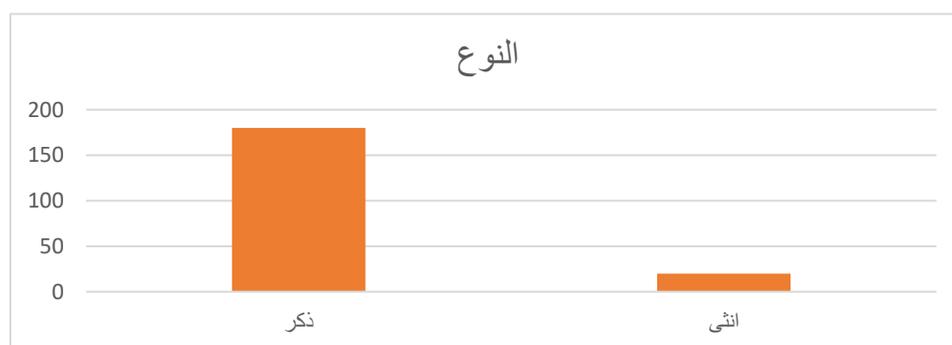
والذي يتضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة ويتكون 05 من فترات متمثلة في (الجنس- السن- الأقدمية- الصنف والحالة المدنية).

1. توزيع افراد العينة حسب الجنس:

لقد تضمنت الدراسة كلا من الجنسين وذلك لتمثيل العينة حسب الجنس بطريقة سليمة والجدول التالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجدول رقم (2): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية%	التكرار	الجنس
90%	180	ذكر
10%	20	انثى
100%	200	المجموع



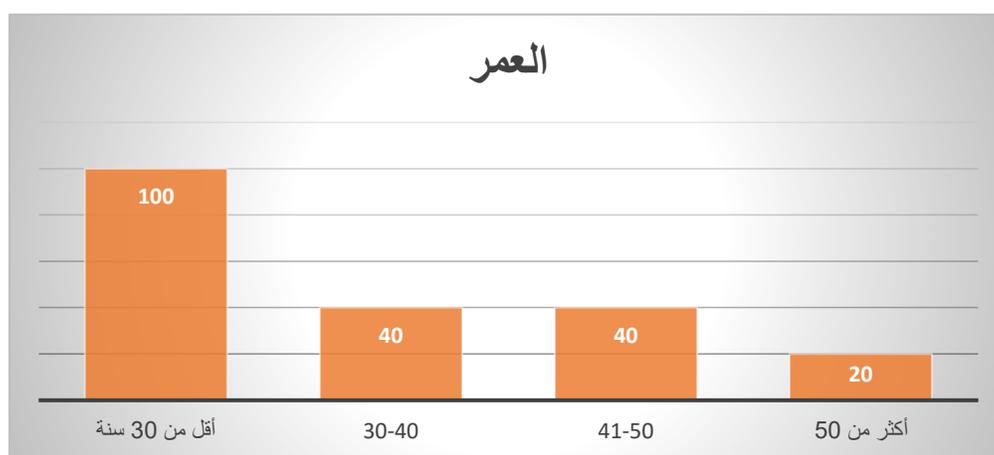
تحليل نتائج نوع الموظف: تبين أن معظم عينة الدراسة من الذكور حيث بلغ عددهم (180) شخص وبنسبة مقدارها (90%) في حين كان عدد الإناث فقط (20) إناث وبنسبة مقدارها (10%) وهذا يدل على تدني نسبة مشاركة الإناث في الشركة السعودية للاتصالات.

2. توزيع أفراد العينة حسب السن:

- يتراوح سن أفراد العينة ما بين (18-60) سنة والنتائج المتحصل على ها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3): توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية%	التكرار	السن
50%	100	أقل من 30 سنة
20%	40	40-30
20%	40	50-41
10%	20	أكثر من 50
100%	200	المجموع



تحليل نتائج العمر: تبين أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة تقع أعمارهم في الفئة العمرية من 30 سنة وأقل حيث بلغ عددهم (100) بنسبة مقدارها (50%) تلتها الفئة العمرية 30 إلى من 40 سنة وبنسبة (20%) وجاءت نسبة من هم في الأعمار من 40 إلى 50 سنة 20% من مجمل عينة الدراسة اما بالنسبة العمر الأكبر

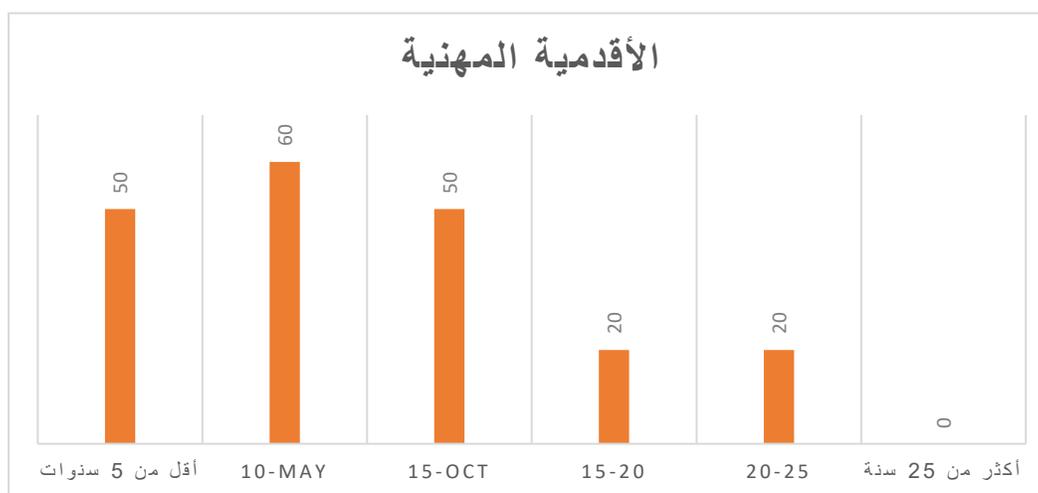
من 50 عام فيما فوق وبنسبة مقدارها (10%) من مجمل عينة الدراسة وهذا يبين أن متوسط عمر الأفراد عينة الدراسة مرتفع نسبيا بالنسبة إلى الفئات الأقل عمرا.

3. توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية:

تم توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية المهنية إلى 6 فئات مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية المهنية

النسبة المئوية%	التكرار	الأقدمية المهنية
25%	50	أقل من 5 سنوات
30%	60	10-5
25%	50	15-10
10%	20	20-15
10%	20	25-20
0%	0	أكثر من 25 سنة
100%	200	المجموع

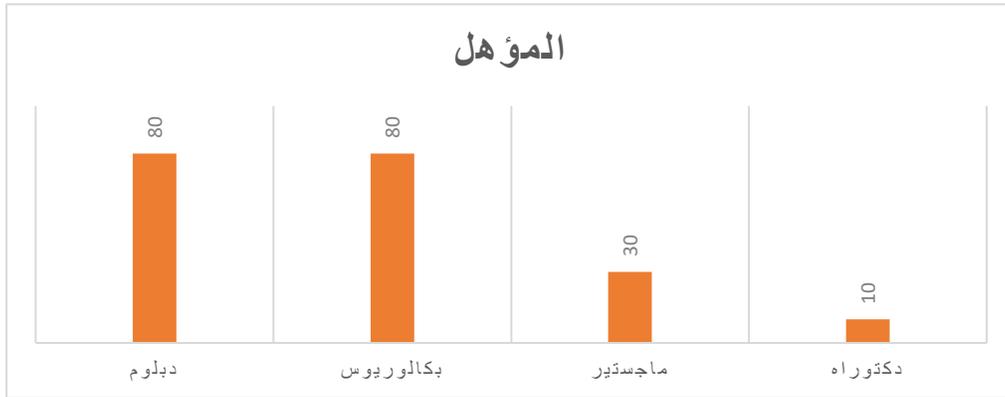


تحليل نتائج سنوات الخبرة: تبين أن التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة حيث أن النسبة الأكبر كانت لذوي الخبرة من 10-5 سنة فقد بلغ عدد أفرادها (60) أفراد وبنسبة (30%) جاء بعدها عدد سنوات الخبرة 5 سنة فأقل فقد بلغت نسبتها (25%) أما أصحاب الخبرة لأكثر من 16 سنة فقد

بلغت نسبتهم (10%) من مجمل عينة الدراسة وهذا يدل على تمتع أفراد عينة الدراسة بخبرات عملية طويلة نسبياً.

جدول (5): وصف أفراد عينة الدراسة من حيث المؤهل

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية %
المؤهل العلمي	دبلوم	80	40%
	بكالوريوس	80	40%
	ماجستير	30	15%
	دكتوراه	10	5%
	المجموع	200	100%

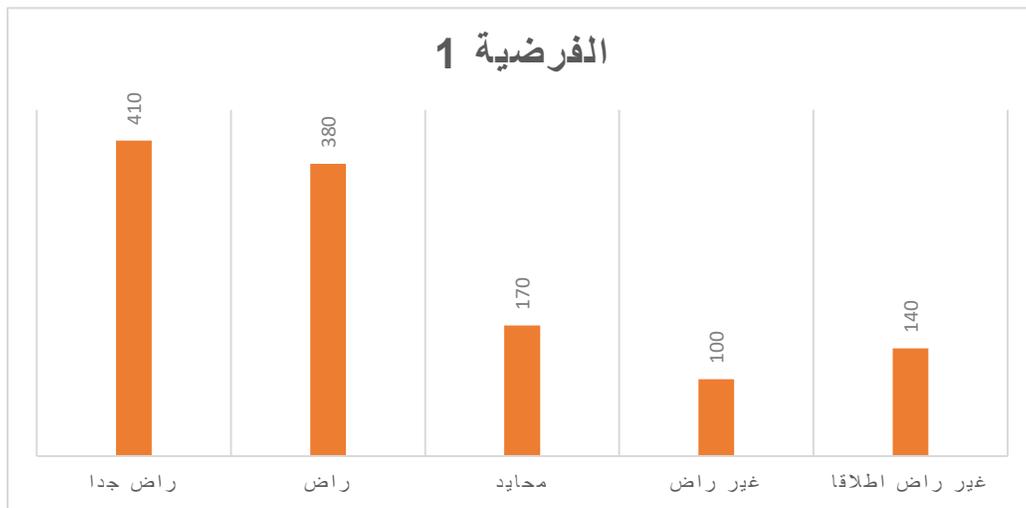


تحليل نتائج المؤهل العلمي: تبين أن غالبية أفراد عينة الدراسة يحملون الشهادة الجامعية الأولى (بكالوريوس) حيث بلغ عددهم (80) وبنسبة تمثيل بلغت (40%) وجاء بعدها نسبة حاملي درجة الدبلوم وبنسبة بلغت (40%) وجاء بعدها نسبة الحاصلون على درجة الماجستير بنسبة (15%) أما نسبة الحاصلين على درجة الدكتوراه والتي بلغ عدد أفرادها (1) وبنسبة مقدارها (5%) وهذا بالتالي يبين أن أفراد عينة الدراسة هم ذوو مؤهلات علمية عالية نسبياً.

القسم الثاني: العوامل المؤثرة في بيان أثر علاقة الرضا الوظيفي بأداء العاملين في الشركة السعودية للاتصالات وتتكون من أربع فرضيات كما يلي:

الفرضية 1: هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين محددات الرضا الوظيفي المتمثل في النمو الوظيفي، التحفيز، بيئة العمل، المهام الوظيفية على فاعلية الأداء في الشركة السعودية للاتصالات (STC)

مستوي الرضا					العبرة	م
غير راض إطلاقاً	غير راض	محايد	راض	راض جداً	درجة رضاك عن:	
10	20	20	50	100	سبق وان تلقيت مكافآت تتناسب مع الجهد المبذول	1
30	10	10	80	70	يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع متطلبات المعيشة	2
20	30	50	50	50	يتناسب الأجر مع العمل الذي أقوم به	3
20	20	30	70	60	هناك تحفيزات مادية للعمال في المنظمة	4
300	10	40	40	80	هناك تحفيزات معنوية للعمال في المنظمة	5
30	10	20	90	50	توجد ترقيات أفقية وعمودية في المنظمة	6
140	100	170	380	410	الإجمالي	
12%	8%	14%	32%	34%	النسبة	
25	15	25	60	65	الوسيط	
23	17	28	63	68	الوسط الحسابي	
0.7	0.7	1.3	1.8	1.8	الانحراف المعياري	

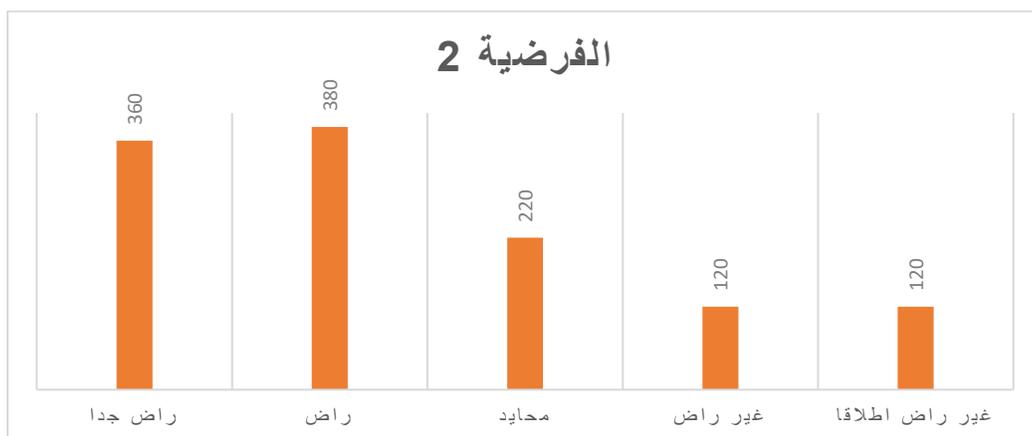


تم تحليل النتائج بالنسبة لهذا المحور وهو هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين محددات الرضا الوظيفي المتمثل في النمو الوظيفي، التحفيز، بيئة العمل، المهام الوظيفية على فاعلية الأداء في الشركة السعودية للاتصالات (STC) حيث بلغت نسبة راض جدا 34% ومتوسط حسابي 6.8 وانحراف معياري 1.8 ونسبة راضي 32% اما بالنسبة إلى أقل درجة رأي في الأهمية كانت ل (غير راض) بنسبة 8% وانحراف معياري 0.7 ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنه إلى ما جاء في استجابات أفراد العينة محل الدراسة من أنه هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين محددات الرضا الوظيفي المتمثل في النمو الوظيفي، التحفيز، بيئة العمل، المهام الوظيفية على فاعلية الأداء في الشركة السعودية للاتصالات (STC) يؤثر الأمر الذي عكس وجهة نظر بدرجة كبيرة لدى عينة البحث محل الدراسة بالنسبة إلى أثر علاقة الرضا الوظيفي بأداء العاملين في الشركة السعودية للاتصالات.

الفرضية 2:

هناك علاقة ارتباطية إيجابية لفاعلية الأداء المتمثل في نوعيه العمل وكمية العمل المنجز على محددات الرضا الوظيفي للعاملين في الشركة السعودية للاتصالات (STC)

م	العبرة	مستوي الرضا				
	درجة رضاك عن:	راض جداً	راض	محايد	غير راض	غير راض إطلاقاً
1	هناك تشجيع الأعمال الإبداعية للعمال التي تحسن وتطور في العمل	40	70	70	10	10
2	توجد روح المساندة الشخصية وعالقة ودية بين المسؤولين والمشرفين في العمل والعمال	60	60	40	20	20
3	توجد درجة من الاستقلالية وحرية التصرف	100	60	10	10	20
4	توجد مشاركة العمال في صنع القرارات	70	70	30	20	10
5	يوجد تشجيع للعمل الجماعي في المنظمة	40	40	40	40	40
6	توجد حلقة اتصال بين المسؤولين المباشرين والعمال	50	80	30	20	20
	الإجمالي	360	380	220	120	120
	النسبة	30%	32%	18%	10%	10%
	الوسط الحسابي	60	63	37	20	20
	الوسيط	55	65	35	20	20
	الانحراف المعياري	2.28	.372	1.97	1.10	1.10

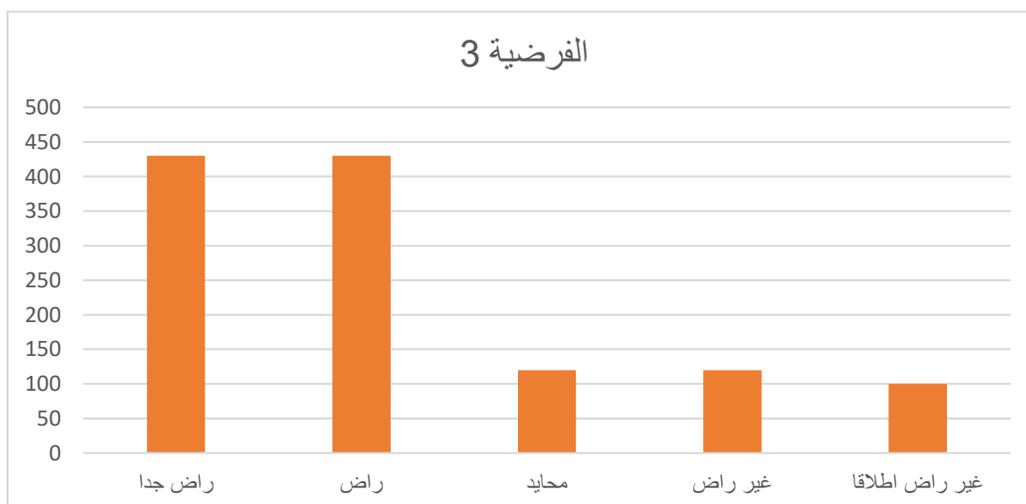


تم تحليل النتائج بالنسبة لهذا المحور وهو هناك علاقة ارتباطية إيجابية لفاعلية الأداء المتمثل في نوعيه العمل وكمية العمل المنجز على محددات الرضا الوظيفي للعاملين في الشركة السعودية للاتصالات (STC) حيث بلغت نسبة (راض) 32% ومتوسط حسابي 6.33 وانحراف معياري 2.37 ونسبة راضي (جدا) 30% اما بالنسبة إلى أقل درجة رأي في الأهمية كانت ل (غير راض) بنسبة 10% وانحراف معياري 1.10 ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنه إلى ما جاء في استجابات أفراد العينة محل الدراسة من أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية لفاعلية الأداء المتمثل في نوعيه العمل وكمية العمل المنجز على محددات الرضا الوظيفي للعاملين في الشركة السعودية للاتصالات (STC) العلمية يؤثر الأمر الذي عكس وجهة نظر بدرجة كبيرة لدى عينة البحث محل الدراسة بالنسبة إلى أثر علاقة الرضا الوظيفي بأداء العاملين في الشركة السعودية للاتصالات.

الفرضية 3:

هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين المؤثرات السلبية التي تؤثر على الرضا الوظيفي ومن ثم الأداء لدى العاملين الشركة السعودية للاتصالات (STC)

مستوي الرضا					العبارة	م
غير راض إطلاقاً	غير راض	محايد	راض	راض جداً	درجة رضاك عن:	
10	10	10	50	120	الظروف المادية ملائمة للعمل إضاءة، تهوية، مكان العمل	1
20	30	10	60	80	ساعات العمل ومواعيد الدوام مناسبة	2
10	10	20	70	90	توجد عدالة تنظيمية في المنظمة عدالة في الأجور، الترقيات، تقسيم المهام	3
10	20	40	60	70	الراتب الذي ستحصل عليه بعد التقاعد يوفر لك حياة كريمة	4
30	10	30	90	40	النسبة المقتطعة من الراتب للتأمين الصحي مناسبة	5
20	40	10	100	30	يوفر العمل خدمات صحية ومزايا إضافية	6
100	120	120	430	430	الإجمالي	
8%	10%	10%	36%	36%	النسبة	
16	20	20	72	72	الوسط الحسابي	
15	15	15	60	75	الوسيط	
0.82	1.26	1.26	1.52	3.31	الانحراف المعياري	



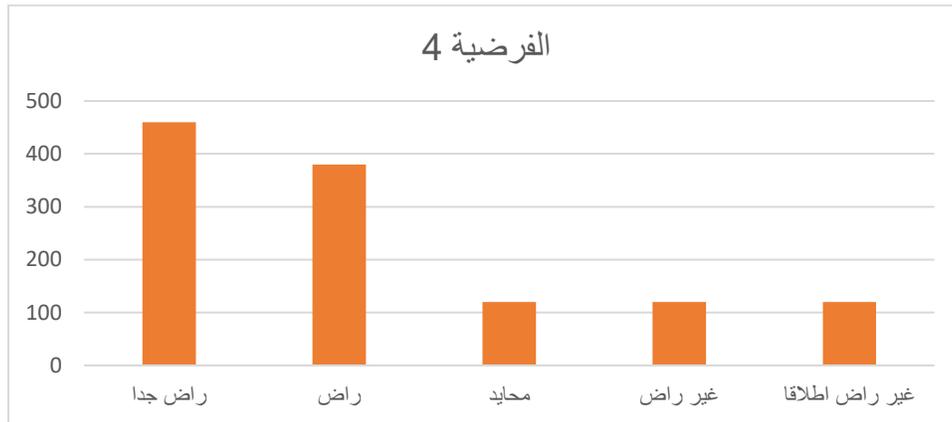
تم تحليل النتائج بالنسبة لهذا المحور وهو هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين المؤثرات السلبية التي تؤثر على الرضا الوظيفي ومن ثم الأداء لدى العاملين الشركة السعودية للاتصالات (STC) حيث بلغت نسبة (راض جداً) 36% ومتوسط حسابي 7.17 وانحراف معياري 3.31 ونسبة راضي 36% اما بالنسبة إلى أقل درجة

رأي في الأهمية كانت ل (غير راض) بنسبة 8% وانحراف معياري 0.82 ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنه إلى ما جاء في استجابات أفراد العينة محل الدراسة من أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين المؤثرات السلبية التي تؤثر على الرضا الوظيفي ومن ثم الأداء لدى العاملين الشركة السعودية للاتصالات (STC) يؤثر الأمر الذي عكس وجهة نظر بدرجة كبيرة لدى عينة البحث محل الدراسة بالنسبة إلى أثر علاقة الرضا الوظيفي بأداء العاملين في الشركة السعودية للاتصالات.

الفرضية 4:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الموظفين والعاملين في الشركة السعودية للاتصالات (STC) حول تحقيق الرضا الوظيفي التي تعزى للعوامل الديموغرافية لهؤلاء العاملين (النوع والسن والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة)

م	العبارة	مستوي الرضا				
		غير راض إطلاقاً	غير راض	محايد	راض	راض جداً
1	مدي تقدير الإدارة للدرجة للخبرات المهنية	10	10	10	70	100
2	مدى الشعور بعدالة توزيع المهام على الموظفين	10	10	20	80	80
3	وضوح توصيف وظيفتك ومهامك.	40	40	10	50	60
4	الفرص التدريبية المتاحة لك في مجال عملك.	20	10	30	70	70
5	درجة الشعور بأنك في المكان المناسب الذي يتناسب مع مؤهلك العلمي	10	30	40	60	60
6	العدالة في توزيع أعباء العمل بين الموظفين	30	20	10	50	90
	الإجمالي	120	120	120	380	460
	النسبة	10%	10%	10%	32%	38%
	الوسط الحسابي	20	20	20	63	77
	الوسيط	15	15	15	65	75
	الانحراف المعياري	1.26	1.26	1.26	1.21	1.63



تم تحليل النتائج بالنسبة لهذا المحور وهو توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الموظفين والعاملين في الشركة السعودية للاتصالات (STC) حول تحقيق الرضا الوظيفي التي تعزى للعوامل الديموغرافية لهؤلاء العاملين (النوع والسن والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة) حيث بلغت نسبة (راضن جدا) 38% ومتوسط حسابي 7.67 وانحراف معياري 1.63 ونسبة راضن 32% اما بالنسبة إلى أقل درجة رأي في الأهمية كانت ل (غير راضن) بنسبة 10% وانحراف معياري 1.26 ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنه إلى ما جاء في استجابات أفراد العينة محل الدراسة من أن توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الموظفين والعاملين في الشركة السعودية للاتصالات (STC) حول تحقيق الرضا الوظيفي التي تعزى للعوامل الديموغرافية لهؤلاء العاملين (النوع والسن والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة) يؤثر الأمر الذي عكس وجهة نظر بدرجة كبيرة لدى عينة البحث محل الدراسة بالنسبة توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الموظفين والعاملين في الشركة السعودية للاتصالات (STC) حول تحقيق الرضا الوظيفي التي تعزى للعوامل الديموغرافية لهؤلاء العاملين (النوع والسن والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة). يشير مفهوم الثبات إلى اتساق أداة القياس أو إمكانية الاعتماد على ها وتكرار استخدامها في القياس للحصول على نفس النتائج.

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

نتائج وتوصيات الدراسة:

كانت نتائج دراسة الشركة السعودية للاتصالات لها التأثير الأكبر على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين والاداريين في الشركة حيث اذا كانت بيئة العمل مبنية على الجمود والقيود فإن العاملين سوف يتهربون من

- الوظيفة في أي وقت سمح لهم بذلك على خلاف إذا كانت بيئة مرحة ومتجددة لا تتسم بالروتين الممل فإنها سوف تسهم في جعلهم يشعرون بالرضا وزيادة مستوى الإداري الوظيفي حيث تلعب الحوافز دورا كبيرا في تحسين أداء العاملين في العينة المدروسة حيث أن معظم أفراد العينة أكدوا على أهمية نظام الحوافز في زيادة مؤشر الرضا الوظيفي وبالتالي العمل على تحسين فاعلية أداء العاملين في الشركة السعودية للاتصالات
- 5- هناك إيجابية بين محددات الرضا الوظيفي المتمثل في النمو الوظيفي، التحفيز، بيئة العمل، المهام الوظيفية على فاعلية الأداء في الشركة السعودية للاتصالات (STC)
- 6- هناك علاقة ارتباطية إيجابية لفاعلية الأداء المتمثل في نوعيه العمل وكمية العمل المنجز على محددات الرضا الوظيفي للعاملين في الشركة السعودية للاتصالات (STC)
- 7- هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين المؤثرات السلبية التي تؤثر على الرضا الوظيفي ومن ثم الأداء لدى العاملين الشركة السعودية للاتصالات (STC)
- 8- تدني نسبة مشاركة الإناث في شركة السعودية للاتصالات في محافظة بالمملكة العربية السعودية حيث أن نسبة الذكور الذين شملتهم هذه الدراسة 90% وهذا بالتالي يدل على أن هناك معوقات اجتماعية تعود إلى العادات والتقاليد تواجهها النساء العاملات في الشركة تحول دون التحاقهن بهذه الوظائف وبالتالي عدم الوصول إلى المراكز القيادية في هذه الشركة.
- 9- هناك نسبة كبيرة من أفراد العينة غير راضين عن الحوافز المقدمة في شركتهم.
- 10- الشركة التي لا يمكنها ان تقدم أقل القليل للموظفين سوى الرواتب هي سوف تسقط عاجلا ام آجلا.
- 11- تعد الحوافز المادية أكثر تأثيراً على أداء العاملين مقارنة مع الحوافز المعنوية.
- 12- لدى العاملين المهارات الكافية لتنفيذ أعمالهم المطلوبة حيث أكد معظم أفراد العينة على امتلاك العاملين المهارات اللازمة لتنفيذ أعمالهم وهذا ما يبرر عدم رضا العاملين عن الحوافز المقدمة لهم في الشركة السعودية للاتصالات.
- 13- فرص الترقية تعتمد على الأقدمية في العمل الوظيفي بغض النظر عن الاختصاص وعن الشهادة العلمية.
- 14- العمل على تفعيل المكافآت والحوافز المادية كذلك كونها تثير حماس ونشاط مجموعة من الأفراد مع ضرورة ربطها بالأداء فلا بد من تفعيلها وزيادتها بشكل أكبر لتتلاءم مع الغلاء المعيشي المتزايد وتناسب تطلعات العاملين.
- 15- أظهرت الدراسة أن العاملين يتمتعون بالكفاءة والفاعلية المطلوبة للعمل لذا يجب تمييز العامل المميز في عمله وتخصيصه بمكافآت وحوافز إضافية.

- 16- العمل بشكل أكبر على تحويل هذا التأكيد إلى ممارسات من خلال الاهتمام أكثر بالرضا الوظيفي حيث بينت الدراسة أنها أكثر أبعاد تأثيرا في أداء العاملين وذلك من خلال زيادة مشاركة العامل في صنع القرارات في الشركة وتأمين بيئة عمل مناسبة له.
- 17- درجة اليقين التي يمتلكها العاملين حول موضوع الترقية حيث أن معظم أفراد العينة أكدوا على أنه لا يوجد انصاف في عملية الترقية التي تقوم بها الشركة.

التوصيات

اعتماداً على النتائج التي توصلنا من خلال الدراسة حالة الرضا الوظيفي وتأثيرها على أداء وإنتاجية عمال وموظفي الشركة السعودية للاتصالات والاستفادة منها نقوم بتقديم توصيات يمكن العمل بها والاستفادة منها على مستوى الدراسات العلمية. وتمثل هذه التوصيات فيما يلي:

- استخدام أساليب دقيقة للتعرف على مشاعر العاملين ورضاهم اتجاه العمل.
- إشراك الموظفين في النقاشات والاجتماعات المتعلقة بالمستويات العليا.
- إعادة صياغة معايير الترقية حتى تكون أكثر عدالة بمراعاة خبرة الموظف.
- الاعتراف بمجهود الموظف والنقاش معه حول تطوير ذاته.
- إعداد منظومة حوافز متنوعة يكفل توزيعها بعدالة تامة بين العاملين.
- العمل على تطوير مهارات الأداء ومواكبة التطور وزيادة فعالية الاتصال.
- الاهتمام بالعاملين من خلال تحسين ظروفهم المادية والمعنوية.
- الاهتمام بعمليات التدريب.
- تشجيع الموظفين على بذل جهد أكبر بغرض إثارة الجانب الإبداعي لديهم.
- تعزيز وتطوير وتحديث ظروف وبيئة العمل مع توفير الوسائل والإمكانيات.
- تعزيز وتطوير وتحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين والعمل بروح الفريق.
- توفير فرص عادلة أمام الموظفين للترقية.
- ضرورة تفهم حاجات أي العاملين والموظفين في الشركة السعودية للكهرباء.
- مرونة القرارات باستخدام الخبرة المهنية للقائد.
- وضع معايير موضوعية لتقييم الأداء يتم الالتزام.
- وضع هيكل للأجور والمكافآت يتسم بالعدالة يعمل على تحقيق الإشباع.

الخاتمة

تسعى الدراسة الراهنة إلى تسليط الضوء على العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين بالشركة السعودية للاتصالات (STC)، وتحديد مدى جودة الأداء الوظيفي بها، وكذا مدى رضا العاملين بتلك الشركة، بالإضافة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية وبين كل من الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين بالشركة السعودية للاتصالات (STC)، وكذا مدى وجود توازن بين الحقوق والواجبات التي يقوم بها العاملين بالشركة بالإضافة إلى ضرورة الاهتمام بتحسين وتطوير نظم التعويضات والحوافز الحالية وتقييم الأداء، لما لهذه الأنظمة من أهمية بالغة في رفع مستوى رضا العاملين.

ان الرضا الوظيفي من بين الموضوعات الرئيسية التي تحظى باهتمام كبير من القيادات الإدارية في الشركة وذلك لأنه يعتبر المحرك الأساسي للأداء الوظيفي وله علاقة إيجابية بالإنتاجية ورفع مستوى الروح المعنوية وذلك عن طرق توفير نظام جيد للتحفيز المادي والمعنوي بما يساهم في تحقيق الاحتياجات المادية والمعنوية للعاملين ان أهمية الرضا الوظيفي يمكن ان ترجع إلى حقيقة ان العاملين في الشركة السعودية للاتصالات (STC) يعتبرونها احد الطرق التي تمكنهم من تحقيق مستوى جيد من الأداء مما يؤثر بشكل مباشرة على الإنتاجية من حيث الكمية والجودة ولا شك ان القطاع الحكومي يختلف أداءه الوظيفي ودرجة رضا الموظفين لديه عن القطاعات الأخرى لاختلاف تكوينه وطبيعة النشاط وأيضا عامل المرونة التنظيمية المتاحة لوحده وخصوصا الإدارية وتسعى هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى رضا هؤلاء الموظفين وعلى العوامل التي تعتبر منطلقا لتحريك سلوكهم وتجعلهم قادرين على الوصول إلى الأداء الأمثل الذي ينتج عنه زيادة في مستوى الإنتاجية بما يضمن تحقيق أهدافهم الخاصة والتي تعتبر جزء من الهدف العام للشركة السعودية للاتصالات (STC).

المصادر والمراجع

المراجع العربية

- أبو سنيينة تغريد سليمان 2008 أثر الحوافز على الرضا الوظيفي لمهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية رسالة ماجستير جامعة الخليل
- أبو شيخة 2013 إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية الطبعة الثانية دار صفاء للنشر والتوزيع عمان الأردن

- احمد ماهر (٢٠٠٢) السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات " الدار الجامعية الإسكندرية
- أحمد ملاح السومو. 2021 أثر تقييم الاداء في رفع كفاء العاملين. جامعة كردفان.
- الادريسي 2014 قياس إثر استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء المالي في المنظمات الصناعية
- أمال ظريف 2017 دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق رضا الموظفين دراسة ميدانية بولاية أم البواقي رسالة ماجستير جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي الجزائر
- إيهاب عيسى - 2020 الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني مفهومه عوامله نظرياته ومقياس الرضا الوظيفي والمهني في العمل.
- بشير 2015 أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي بالتطبيق على كلية الإمارات للعلوم والتكنولوجيا رسالة ماجستير جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا السودان
- بلخيري 2012 أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية دراسة حالة جامعة البويرة رسالة ماجستير معهد العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير الجزائر
- البلهد 2014 مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريات في جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية المجلة الدورية التربوية المتخصصة
- بن عودة قصير 2017 نظام تقييم الاداء وعلاقته بالتحسين المستمر في ظل معايير مواصفات الأيزو. جامعة وهران.
- بو بكر 2015 أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين دراسة حالة بنك أبو ظبي الإسلامي - الإمارات- فرع مدينة العين مجلة العلوم الاقتصادية عمادة البحث العلمي جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا الإصدار 16 العدد 1-10 24
- بو بكر، وإبراهيم صالح. 2161 معايير الأداء المهني للعلاقات العامة ودرجة الالتزام بها في المؤسسات الحكومية. ليبيا: جامعة بنغازي.
- بوقرة 2017 إدارة الموارد البشرية ودور التخطيط في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمكتبات الجامعية "دراسة ميدانية بجامعة ماي 1945 قالمة"
- تيسير سالم الشريدة. 2012 الرضا الوظيفي. عمان: دار الصفا للنشر والتوزيع.

- جاروش، نور الدين، ورفيقة 2020 علم الإدارة من المدرسة التقليدية إلى الهنדרه. عمان _ الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع.
- حسين محمد حراشقة، 2011 ادارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- خديجة خروب 2019 الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي. رسالة ماجستير. جامعة محمد بوضياف.
- الدكتور كاسر المنصور 2019 الرضاء عن العمل. السعودية: جامعة الملك عبد العزيز.
- د-نوره محمد البليهد 2014. مستوى الرضاء الوظيفي لدى الموظفين الإداريات في جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية.
- محمد عبد الوهاب حسن ع شماوي 2014 دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشري.
- منال البارودي - 2019 الرضاء الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين 2019
- موسى السعودي. 2014. أثر الحوافز المادية على الرضاء الوظيفي لدى العاملين
- نايف بن سليمان الفالح (2011م) "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية" أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية كلية الدراسات العلى.
- هند لبصير 2016 أثر تطبيق نظام العمل المرن على الرضاء الوظيفي للأفراد.
- وليد حميد رشيد الأميري 2016 تقييم وتطوير نظام تقويم اداء العاملين عمان الأردن.

المراجع الأجنبية

- Al-Hawari, S., & Shefte, F. (2016). Impact of Human Resources Management practices on Employees' Satisfaction. A Field Study on the Rajhi Factory.
- Amerasian, T., Award, A., & Haque, A. (2015). The Effect of Demographic Factors on Job Satisfaction of University Faculty Members in Sri Lanka.
- Armstrong, M. (2006), A Handbook of Human Resource Management Practice (10th).
- Aslam, H., Aslam, M., Ali, N., Habib, B., & Jabeen, M. (2013). A Historical View of Human Resource Management Practice: Literature Review.
- Kenneth Jackson, "8 Ways to Increase Productivity in the Workplace" 2018.

أثر التحول الرقمي على كفاءة تنفيذ المشاريع في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية

أسماء يوسف باشميل*، غادة عبد الله العسيري، منال محمد الغامدي
ماجستير إدارة مشاريع، كلية الإدارة، جامعة ميد أوشن
*asomy_sh_@hotmail.com

وليد عبد الجواد سليمان صديق، الفيصل عبد الحميد محمد حسن
كلية الإدارة، جامعة ميد أوشن

المستخلص

يهدف البحث إلى التعرف على دور التحول الرقمي في تنفيذ المشاريع في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية وذلك من خلال تحسين كفاءة وفعالية عمليات التنفيذ وإدارة المشاريع من خلال استخدام التقنيات الحديثة والتكنولوجيا الرقمية. ويهدف أيضًا إلى تحسين التنافسية وتعزيز الابتكار في القطاع الخاص. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التحول الرقمي يؤثر بشكل كبير على جميع جوانب العمل في القطاع الخاص، بدءًا من العمليات الداخلية والإدارة وصولًا لتطوير المنتجات. يساعد التحول الرقمي الشركات على التكيف مع تطورات التكنولوجيا وتلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل، من خلال دمج التقنيات المتقدمة مثل الذكاء الاصطناعي والتحليلات الضخمة والحوسبة السحابية، يمكن للشركات تعزيز عملياتها واتخاذ قرارات مستنيرة يمكن أيضًا تحسين التفاعل مع العملاء من خلال استخدام التكنولوجيا الرقمية لتسهيل تجربة العملاء وتقديم خدمات أفضل. ومع ذلك، يشير التقرير أيضًا إلى التحديات المتعلقة بالتحول الرقمي، مثل الاستثمار اللازم في التكنولوجيا وتأثير التغييرات على طرق العمل التقليدية، يتطلب التحول الرقمي أيضًا تطوير مهارات الموظفين وتوفير الدعم اللازم لتحقيق التغيير. بشكل عام، توضح دراسة التحول الرقمي في القطاع الخاص أهمية الاستثمار في التكنولوجيا وتطوير استراتيجيات رقمية فعالة لدفع الابتكار وتعزيز النمو المستدام.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، إدارة المشاريع، القطاع الخاص، المملكة العربية السعودية.

The Impact of Digital Transformation on the Efficiency of Project Implementation in the Private Sector in the Kingdom of Saudi Arabia

Asma Yousef Bashmail*, Ghadah Abdullah AlAseeri, Manal Mohammed Alghamdi

Master of Project Management, School of Management, Mid-Ocean University

*asomy_sh_@hotmail.com

Walid Soliman Sadek and Al-Faisal Abdul Hamid

School of Management, Mid-Ocean University

Abstract

The research aims to identify the role of digital transformation in implementing projects in the private sector in the Kingdom of Saudi Arabia by improving the efficiency and effectiveness of implementation and project management processes through the use of modern technologies and digital technology. It also aims to improve competitiveness and promote innovation in the private sector. The results of the study found that digital transformation greatly affects all aspects of work in the private sector, from internal operations and management to product development. Digital transformation helps companies adapt to technology developments and better meet customer needs. By integrating advanced technologies such as artificial intelligence, big analytics, and cloud computing, companies can enhance their operations and make informed decisions. Customer interaction can also be improved through the use of digital technology to facilitate the customer experience. And provide better services. However, the report also points out challenges related to digital transformation, such as the necessary investment in technology and the impact of changes to traditional ways of working. 'Digital transformation also requires developing employee skills and providing the necessary support to achieve change. Overall, the study of digital transformation in

the private sector highlights the importance of investing in technology and developing effective digital strategies to drive innovation and promote sustainable growth.

Keywords: Digital Transformation, Project Management, Private Sector, Kingdom of Saudi Arabia.

الفصل الأول الإطار العام للدراسة

المقدمة

أصبحنا نعيش في عالم التحول الرقمي، وهو عالم متغير ومتجدد تزداد فيه المبادرات المبنية على المشاريع والتحسينات التقنية حيث يوجد العديد من التحديات المجتمعة معاً لدفع التغييرات المستمرة في مسيرتنا المهنية ليصبح التحول الرقمي أحد الأعمدة المهمة في جهات الأعمال في الحياة اليومية.

يعزز التحول الرقمي الوصول إلى المعلومات والموارد بسرعة وكفاءة عالية، مما يساهم في تحسين مستوى التعليم والبحث والتنمية الشخصية. كما يوفر فرصاً جديدة للتجارة الإلكترونية والتسويق عبر الإنترنت، مما يعزز الاقتصاد الرقمي ويساهم في نمو الشركات وتوسيع قاعدة العملاء. وقد أصبح التحول الرقمي مهماً في جهات العمل والذي يهدف إلى تحسين العمليات وزيادة التنافسية، حيث إن إدارة المشاريع تعتبر الركيزة الأساسية لأنها تلعب دوراً حاسماً في توجيه استراتيجية التحول الرقمي وتنظيم وتنسيق المبادرات وضمان تنفيذها بنجاح. وأيضاً تساهم إدارة المشاريع في تحقيق التكامل والتغيير الفعال. (مصيلحي، 2021، 12)

تشهد مدينة الرياض الصاخبة والمعروفة بأعمالها المزدهرة وروحها الابتكارية، حالياً تحولاً مثيراً تغذيه قوة التحول الرقمي. ولا تؤدي هذه الظاهرة سريعة النمو إلى إحداث ثورة في مختلف الصناعات فحسب، بل إنها تغير أيضاً طريقة وضع استراتيجيات المشاريع وتنفيذها وإكمالها في القطاع الخاص.

بينما تسعى المملكة العربية السعودية إلى تحقيق الأهداف الطموحة المنصوص عليها في رؤية 2030، يلعب التحول الرقمي دوراً رئيسياً في دفع التنوع الاقتصادي وتعزيز مجتمع قائم على المعرفة. وفي هذا السياق، يعد تحسين كفاءة تنفيذ المشروع أمراً بالغ الأهمية لتحقيق النمو المستدام.

ينصب تركيز هذا المشروع النهائي على استكشاف أثر العلاقة الفاعلة بين التحول الرقمي وكفاءة تنفيذ المشروع في القطاع الخاص.

مشكلة الدراسة

تكمن جسامه التحول الرقمي في التغيير الذي يحدثه ثقافياً وتنظيمياً وتشغيلياً في الانظمة الذكية بعمليات وكفاءات رقمية بطريقة مثالية مبتكرة، وهو يلي حاجات سوق العمل ويتعد عن الأدوار التقليدية فهو نقطة لانطلاق الأعمال من الورق إلى جداول البيانات التي ترسم على التطبيقات الذكية بطريقة عملية.

وقد تبوأ التحول الرقمي مكانة متميزة وبارزة على الجوانب الإدارية والتجارية والصناعية في هذا الوقت بالذات، لما حققه من مكاسب كبيرة من حيث الأهمية والمنافع التي تعود بها على الشركات وأصحابها، وعلى المجتمع والدولة. وقد أصبحت أهميته واضحة في الآونة الأخيرة. ولقد أسهم في تحسين تتبع المشروع ومراقبة الأداء من خلال تعزيز الشفافية والرؤية. وتسخير قوة التقنيات المتطورة مثل الذكاء الاصطناعي وسلسلة الكتل للحصول على رؤى قيمة من البيانات وتقليل المخاطر. ومن خلال استكشاف هذه المجالات، والتأثيرات التحويلية للرقمنة على نجاح المشروع. ومع ذلك، فإنه سيجري أيضاً تقييماً شاملاً للعقبات والقيود المحتملة التي تصاحب اعتماد الأدوات الرقمية، بما في ذلك قيود البنية التحتية، والفجوات في المهارات، والمخاوف بشأن أمن البيانات.

ورغم كل هذا، يبقى هذا الموضوع غامضاً إلى حد ما بالنسبة لشريحة كبيرة من المجتمع، وكذلك المفاهيم. وتتنوع المبادئ الأساسية المتعلقة بالتحول الرقمي من تعريفها وأهدافها وأهميتها وضوابطها، وكذلك مبررات وجودها وعوائقها بالإضافة إلى كل ما يساعد على توضيح الموضوع وتبسيطه لكل المهتمين بهذا الأمر. ومن ثم جاءت هذه الدراسة للإجابة على سؤال رئيسي وهو:

إلى أي مدى يسهم تطبيق التحول الرقمي على نجاح المشاريع وزيادة كفاءتها في القطاع الخاص في مدينة المملكة العربية السعودية؟

أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي: إلى أي مدى يسهم تطبيق التحول الرقمي على نجاح المشاريع وزيادة كفاءتها في القطاع الخاص في مدينة المملكة العربية السعودية؟

التساؤلات الفرعية:

- 1) ما هو الإطار الفكري للتحويل الرقمي (مفهومه، وأهدافه، ومتطلباته، وتحدياته، واستراتيجياته)؟
- 2) ماهي إدارة المشاريع بالمعنى الرقمي وأدواتها؟
- 3) ماهي أسباب فشل التحويل الرقمي في كفاءة المشاريع؟
- 4) ما هو تأثير التحويل الرقمي في خدمة عملاء القطاع الخاص وكفاءة المشاريع؟

أهمية الدراسة

في هذه النقاط، سنستكشف أهمية إدارة المشاريع في التحويل الرقمي وكيف يمكن أن تسهم في تحقيق النجاح والابتكار في عالمنا الرقمي المتطور.

الأهمية العلمية:

- 1) توجيه الاستراتيجية: من خلال تحليل المتطلبات والفرص المتاحة في مجال التحويل الرقمي، يمكن لفرق إدارة المشاريع وضع خطط محكمة وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المرجوة.
- 2) التخطيط والتنفيذ: توفر إدارة المشاريع إطارًا منهجيًا يتضمن تحديد متطلبات المشروع وتحليل المخاطر وتخطيط الموارد وتحديد المهام والجدولة الزمنية.
- 3) إدارة التغيير: يتطلب التحويل الرقمي تغييرًا في العمليات والثقافة التنظيمية حيث تساعد إدارة المشاريع في إدارة هذا التغيير من خلال تعيين الأهداف والتواصل المستمر مع الفرق المعنية. كما تقدم أدوات وتقنيات تعزز مقاومة وقبول التغيير.

الأهمية العملية

- 1) مراقبة وقياس الأداء: توفر إدارة المشاريع أدوات تمكن الفرق من التحكم في الأداء والوقاية من المخاطر واتخاذ ما يلزم للتحسين المستمر حيث تُستخدم هذه الأدوات لقياس جميع جوانب المشروع من وراقبة تكاليف وجوده وجدول زمني وغيرها.
- 2) تحقيق التكامل والتنسيق: يستطيع التحويل الرقمي تنفيذ عدة مشاريع ومبادرات في وقت واحد وبذلك تعمل إدارة المشاريع على تحقيق التكامل وضمان العمل المتناغم بين هذه المشاريع المختلفة لتحقيق أهداف التحويل الرقمي بشكل شامل.

3) تحسين تجربة العملاء: يمكن للمؤسسات تحقيق رضا العملاء وزيادة ولاءهم وتحقيق تفوق تنافسي في السوق حيث إن التحول الرقمي يسهم في ذلك من خلال تقديم خدمات ومنتجات رقمية سهلة وبفعالية عالية.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور التحول الرقمي في كفاءة إدارة المشاريع في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية حيث ظهر التحول الرقمي محملاً بالعديد من الأهداف التي تعتمد في المقام الأول على التطوير وقد شملت هذه الأهداف ما يلي:

- 1) التعرف على مفهوم التحول الرقمي.
- 2) التعرف على أهمية التحول الرقمي
- 3) التعرف على استراتيجيات التحول الرقمي
- 4) التعرف على إدارة المشاريع الرقمية
- 5) التعرف على مقاييس كفاءة المشاريع الرقمية
- 6) التعرف على أسباب فشل التحول الرقمي في بعض المشاريع

تساؤلات الدراسة (الفرضيات)

فرضية الدراسة الرئيسية: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة احصائية للتحول الرقمي على كفاءة أداء المشاريع في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

فرضيات فرعية: بناءً على الفرضية الرئيسية، نميز الفرضيات الفرعية التالية:

- 1) يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتحول الرقمي على تحسين أداء الموظفين في المشاريع في القطاع الخاص
- 2) يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتحول الرقمي على قدرة شركات القطاع الخاص على التنافس والابتكار في المشاريع في المملكة العربية السعودية.
- 3) يوجد تباين ذو دلالة احصائية في أثر آليات التحول الرقمي على تعزيز التكامل المالي والإداري في تحسين جودة المشاريع في القطاع الخاص.
- 4) يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتحول الرقمي على تطوير ممارسات إدارة المشاريع في ظل البيئة التكنولوجية.

الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع التحول الرقمي مع متغيرات أخرى في فترات زمنية مختلفة وبلدان مختلفة. ومن هذه الدراسات ما يلي:

دراسة الدوي، تربي الدوي (2023) بعنوان قياس التحول الرقمي بالمملكة العربية السعودية. هدفت الدراسة الى وصف واقع التحول الرقمي وتنازلها لموضوع أداة قياس التحول الرقمي والذي يهتم بقياس مدى التزام الجهات الحكومية بمعايير التحول الرقمي لتحسين أدائها وفعاليتها وتقديم الخدمة بجودة عالية وقياس المؤشرات والقدرات لضمان تطوره ونجاحه وتأتي هذه الدراسة تعزيزاً لرؤية المملكة 2030، واعتمدت على المنهج التحليلي واختارت عينة رواد موقع قياس التحول الرقمي (الأجانب والمحليين)، واعتمدت الدراسة على نموذج الاستبيان والبيانات الرئيسية كأدوات رئيسية توصلت الدراسة الى ان أكثر مخاطر التحول الرقمي والأكثر شيوعاً هي الهجمات الإلكترونية، وان التحول الرقمي بات ضرورياً في عصرنا الحالي من اجل تطوير جودة الخدمات المقدمة من المؤسسات الحكومية، وأن من ضمن إيجابيات التحول الرقمي رقمنة المدفوعات والتحصيل الإلكتروني إضافة الى ذلك تسهيل كافة الخدمات بشكل مباشر من خلال الانترنت مما نتج عن ذلك تخفيف التكدس في المنشآت الحكومية، وبحال عدم وجود مؤسسة مختصة في إدارة مشاريع التحول الرقمي قد يؤدي إلى فقدان الرؤية الشاملة في خطط الحكومة الرقمية وضعف التركيز والاهتمام. وأوصت الدراسة باستمرارية تحسين جودة خطط التحول الرقمي بما يتوافق مع رؤية المملكة 2030، وأوصت بضرورة التوعية بثقافة التحول الرقمي ونشر آلية استخدام التقنية، وسد الحاجة من المختصين المؤهلين على استخدام الحاسوب وتكنولوجيا الاتصالات من أجل تنفيذ التحول الرقمي وتفعيل عملة رقمية مقصورة على القطاع الحكومي في المملكة لتيسير طرق الدفع عبر البلوك تشين.

دراسة الحمداني، علاء الحمداني والعبودي، نور العبودي والحساوي، معاذ الحساوي (2023) بعنوان دور التحول الرقمي في فاعلية القرارات الاستراتيجية. هدفت الدراسة للتعرف على دور التحول الرقمي كمتغير مستقل على فاعلية القرارات الاستراتيجية كمتغير معتمد وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، لطرح الجانب النظري للبحث واستخدام استمارة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات من الجامعات المبحوثة وهي (الحدباء الجامعة، النور الجامعة، وجامعة التراث) فقد تم توزيع العينة عشوائية بعدد (70) للقادة الإداريين في الجامعات المبحوثة، واعتمدت الدراسة على المقابلة والاستبيان كأدوات رئيسية. توصلت الدراسة إلى أنه كلما زاد امتلاك القادة الإداريين في الجامعات المبحوثة للتحول الرقمي كلما عزز ذلك من قدراتهم في اتخاذ

قرارات استراتيجية فاعلة وتحقيق أهداف المنظمة المطلوبة وذلك لتحسين أداء مهامها وعملياتها المختلفة فالرقمنة تعد عاملاً أساسياً لتغيير منظومة العمل بالجامعة، ومن أهم التوصيات ضرورة قيام إدارة الجامعة بالبحوث على نشر وتعزيز ثقافة التحول الرقمي بين أفرادها بشكل عام وقادتها بشكل خاص من خلال تنظيم ورش عمل وإقامة برامج تدريبية وورش العمل تدهم وتعزز لهذا المجال.

دراسة، راجي، فطيمة (2022) بعنوان تأثير القيادة الرقمية في نجاح مشاريع التحول الرقمي في المؤسسة. تهدف هذه الدراسة إلى الوقوف على علامات التحول الرقمي وما يطرأ من تغيير نتيجة تجسيده على أرض الواقع. ويظهر كذلك نوع القيادة التي يحتاج لها التحول الرقمي وكذلك اجراء مسح للدراسات الحديثة للتعرف على أنواع القيادة وبالأخص القيادة الرقمية. وكذلك استنباط العلاقة التي تربط القائد الرقمي بمشاريع التحول الرقمي وكذلك إجراء عملية مسح للدراسات الحديثة وهذا هو أسلوب الدراسة الذي نهجته للتعرف على القيادة الرقمية وأهم مميزات. وقد أوصت هذه الدراسة إلى دخال هذا النوع من القيادة في المراجع وفي المحاضرات لدى الطلبة واندماجها كنوع من أنواع القيادة الحديثة. وكذلك تنفيذ برامج تدريب وتنمية مهارات القيادة الحديثة منها الرقمية. وكذلك إجراء المزيد من البحوث المستقبلية التي تربط أبعاد القائد الرقمي بالتحول الرقمي نظريا.

دراسة علي، مصطفى على شديد (2021) بعنوان تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة. تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور عملية التحول الرقمي في تحسين أبعاد مستوى أداء الخدمات المتمثلة في (بعد الاستجابة، بعد الاعتمادية، بعد الملموسية، بعد الضمان، بعد التعاطف) المقدمة من قبل وحدات المرور والتراخيص بمحافظة القاهرة، وقد اعتمد الباحث في عرض الدراسة على المنهج الوصفي في الجانب المفاهيمي، والمنهج التحليلي في الجانب التطبيقي للدراسة، واستخدام استمارة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات الأولية، فقد تم توزيع عدد (168) استمارة، وبعد جمعها وفحصها تبين أن عدد (139) استمارة فقط صالحة للتحليل الإحصائي. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها وجود ترابط قوي بين متطلبات تطبيق التحول الرقمي وتحسين مستوى أداء الخدمة المقدمة داخل وحدات المرور، بالإضافة إلى تقديم اقتراح لخطوات التحول الرقمي في المنظمات العامة الخدمية، كما أوصت الدراسة بأهمية الإسراع في المشروع القومي للتحول الرقمي الذي يعد من أهم أدوات تحقيق التنمية المستدامة، وتطوير بيئة العمل وتقديم خدمات الكترونية لمواكبة عالمنا الرقمي المتجدد.

دراسة الخثعمي ، دخيل الله مسفرة (2010) بعنوان مشاريع وتجارب التحويل الرقمي في مؤسسات المعلومات، سعت الدراسة إلى إيضاح الاستراتيجيات المتبعة، للتحويل الرقمي من خلال عمل مسح لمؤسسات المعلومات التي قامت بمشاريع تحويل رقمي للمواد المتوفرة بها؛ لمعرفة مدى وجود خطط استراتيجية لدى هذه المؤسسات فيما يتعلق بالتحويل الرقمي للمواد، واحتلت التحديات التي تتعلق بالتحديات التقنية، والتحديات المالية، وعدم توفر القوى البشرية المؤهلة في مجال الرقمنة، والتحديات التي تتعلق بحقوق الملكية الفكرية للمؤلفين والناشرين - المرتبة الأولى، باعتبارها أكثر التحديات التي تواجه مجتمع الدراسة بنسبة بلغت 54,5 % وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها: ضرورة العمل على التخطيط الاستراتيجي لمشروع التحويل الرقمي في مؤسسات المعلومات، وعدم القيام بمشاريع التحويل الرقمي دون تخطيط مسبق، والعمل على إيجاد الحلول للتحديات التي تواجه مشاريع التحويل الرقمي في مؤسسات المعلومات.

المنهجية وطرق البحث

في هذه الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي حيث يتيح للباحث وصف الظواهر والمشاكل العلمية المختلفة وفهمها بشكل دقيق. أيضاً يساعد الباحث على حل المشكلات والتساؤلات التي تدرج تحت مجال البحث العلمي.

بالإضافة الى أن الباحث باستخدام هذا المنهج قام بجمع البيانات المتعلقة بالظاهرة من مصادر مختلفة ومن ثم قام بتحليلها بالإضافة إلى التوصل لمجموعة من المقترحات والحلول لتطوير الحول الرقمي في المملكة العربية السعودية حيث تم توزيع استبيان كأداة للدراسة موجهة للعينة المستهدفة من مجتمع الدراسة، والذي تتكون من العاملين في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، والذي يتكون من (مدراء المشاريع، رؤساء الأقسام، الموظفين). وتفسيرها بطريقة دقيقة ومنهجية. ثم يقوم بتطبيق أدوات التحليل المناسبة للبيانات المجمعة بهدف إعطاء تفسير ونتائج مناسبة حول تلك الظاهرة.

مجالات الدراسة (بشري، مكاني، زماني)

حدود موضوعية: تركز الدراسة على معرفة أثر التحويل الرقمي على كفاءة تنفيذ المشاريع في القطاع الخاص
حدود مكانية: اقتصرت هذه الدراسة على منشآت القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية

حدود بشرية: تستهدف هذه الدراسة المدراء والموظفين العاملين في مجال المشاريع في الرياض عاصمة المملكة العربية السعودية

حدود زمانية: تتحدد الدراسة زمنياً منذ أن بدأ التحول الرقمي حتى تاريخه ٢٠٢٤م

أدوات الدراسة (أدوات جمع البيانات)

اعتمدت الدراسة على عدة أدوات منها:

- (1) المصادر والمراجع الورقية والإلكترونية.
- (2) الاستبيان وتم تحكيم الاستبيان من قبل الدكتور وليد الليثي وكذلك الدكتور رياض بن أحمد الشعيل.

نموذج الدراسة

يسعى هذا النموذج إلى دراسة أثر التحول الرقمي على كفاءة تنفيذ المشاريع في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية:

- (1) المتغير المستقل: التحول الرقمي.
- (2) لمتغير التابع: المشاريع في القطاع الخاص.

الفصل الثاني الجزء النظري

مفهوم التحول الرقمي

سعت معظم الشركات لتطبيق تقنيات تكنولوجيا مبتكرة لتنفيذ التحولات التي تتوافق مع المتطلبات المتغيرة للعملاء، مما يؤكد دور التحول الرقمي في جهات الأعمال حيث أنه يهدف إلى تحسين العمليات وتسهيلها وهو من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات ومشاريعها المستقبلية، حيث ستواجه المؤسسات تغييراً إجبارياً تفرضه بيئة الأعمال. لذا يعتبر التحول الرقمي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي نالت اهتمام كبير خلال السنوات القليلة الماضية ولشمولية استخدامه في كافة المجالات قد لا يوجد له تعريف محدد وثابت فقد تم تعريفه بأنه "عملية انتقال على مستوى الأشكال والمحتويات والتقنيات والأساليب تختلف من صيغة إلى أخرى عن طريق الرغبة الذاتية للمحول أو نتيجة لدفعة مؤثرة خارجية لمواكبة التغيرات الحديثة". (مسعودي وشيرة، 2021: 336)

ويعرف التحول الرقمي أنه "احلال النظم الآلية محل العمل البشري التقليدي وخاصة في مجالات انتاج الخدمات التعليمية والتدريبية بما ينعكس على هياكل المنظمات وتكوين الموارد البشرية بها حيث تزيد أهمية الأصول الفكرية غير الملموسة عن الأصول المادية الملموسة في تكوين استثمارات المنظمات المعاصرة، ومن ثم في تحديد قيمتها السوقية." (السلمي، 2015، 5)

أيضاً عرفه (شحاته، 2020) من منظور اداري واقتصادي على أنه "استخدام التكنولوجيا من خلال الحاسب الآلي والانترنت لغرض إنشاء قيمة اقتصادية أكثر كفاءة"، في حين عرفه (Haggans, 2014) من منظور الجامعات على أنه "اجبار الجامعة في إعادة التفكير في الآلية المعتمدة على الكتب والمحاضرات".

أما (أمين، 2018) فعرفه على أنه عملية انتقال من النظام التقليدي إلى النظام الرقمي القائم على تقنيات متطورة لدعم وتطوير وابتكار ما يتم تقديمه من خدمات ومنتجات ذات كفاءة وفاعلية تساهم في خلق قيمة للمؤسسة.

بناء على التعريفات المذكورة للتحول الرقمي، نرى أن التحول الرقمي هو انتقال الاهتمام بالتعامل مع الموارد المادية فقط الى الاهتمام بالموارد المعلوماتية المعتمدة على التكنولوجيا التي يتم عن طريقه استثمار الفكر وتغيير السلوك وتحسينه لإحداث تحول فعلي للاستفادة من التطور التقني في مختلف المجالات لمختلف الأطراف من موظفين عاملين أو عملاء مستفيدين وعلى جميع الأصعدة الشخصية والمهنية وغيرها.

أهمية التحول الرقمي في تنفيذ المشاريع

يشهد عصرنا الحالي تغيرات هائلة وتطورات متسارعة في مجال إدارة المشاريع، حيث يلعب التحول الرقمي دوراً حاسماً في تعزيز كفاءة وفعالية إدارة المشاريع في القطاع الخاص. يعكس التحول الرقمي تحولاً شاملاً في كيفية نظرنا إلى التكنولوجيا واستخدامها لتحسين عملياتنا وتحقيق أهداف المشاريع بشكل أكثر كفاءة. إليكم بعض الجوانب التي تبرز أهمية التحول الرقمي في هذا السياق:

تحسين التواصل والتعاون:

- استخدام التقنيات الرقمية يعزز التواصل بين أعضاء الفريق وأصحاب المصلحة، سواء كانوا في نفس الموقع أو متفرقين جغرافياً.
- منصات العمل الجماعي الرقمية تسهل عمليات التعاون وتبادل المعلومات بشكل أفضل.

تحسين إدارة المعلومات:

- التحول الرقمي يوفر وسائل فعالة لجمع وتنظيم المعلومات، مما يسهل على إدارة المشاريع اتخاذ القرارات الأساسية بناءً على بيانات دقيقة وفعالة.

زيادة الكفاءة والإنتاجية:

- استخدام الأتمتة والتكنولوجيا الرقمية يقلل من العمليات اليدوية ويزيد من كفاءة العمل، مما يساهم في تحسين جدول المشروع وزيادة الإنتاجية.
- استخدام الأتمتة والتكنولوجيا الرقمية يقلل من العمليات اليدوية ويزيد من كفاءة العمل، مما يساهم في تحسين جدول المشروع وزيادة الإنتاجية.

تتبع وإدارة المشاريع بشكل أفضل:

- استخدام أنظمة إدارة المشاريع الرقمية يوفر رؤية فورية حول تقدم المشروع وأدائه، مما يسهل على الفرق الاستجابة للتحديات بشكل فعال.

تعزيز التحليل واتخاذ القرارات:

- البيانات الضخمة وتحليل البيانات يمكن أن يساعد في استخلاص رؤى قيمة تساهم في اتخاذ قرارات أفضل وأكثر استناداً إلى الحقائق.

زيادة قدرة التكيف:

- المشاريع الرقمية أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل وتطلب أقل تكلفة لتحديث العمليات.

تحسين جودة التسليم:

- الرصد المستمر والتحليل يساعدان في تحسين جودة المشروع وتقديم التسليمات في الوقت المحدد.

ماهية استراتيجيات التحول الرقمي

لوجود الكثير من العوائق التي تقف أمام عملية التحول الرقمي فلا بد من وجود استراتيجية واضحة تحدد أولويات الشركة والأهداف التي تسعى لتحقيقها من هذا التحول.

مفهوم استراتيجيات التحول الرقمي

استراتيجيات التحول الرقمي تعرف على أنها مفهوم يركز على التنسيق بين مختلف العمليات حيث تعمل على تحديد الأهداف والأولويات عند تنفيذ التحول الرقمي داخل الشركة. (, Pelletier4318, 2020) وعرفت الاستراتيجية أيضا على انها طريقة أو وسيلة أو خطة مصممة يتم اعتمادها على مستوى الشركات لبناء ثقافة تحول رقمي صحيحة وهي أهداف وارشادات وعمليات وهياكل التحكم في عملية التحول الرقمي وتعمل كواجهة للتنسيق بين مختلف الأنشطة الرقمية. (495,2022,korachi)

تبعاً لما تقدم فإن استراتيجيات التحول الرقمي هي جميع العمليات والخطط والإجراءات التي من خلالها تكون الموائمة بين التقنيات الحديثة والأعمال التي تمارسها المنظمات بمختلف أنواعها الخدمائية والإنتاجية وبما يحقق أعلى كفاءة وأفضل فعالية ويضمن التكيف مع التغيرات في بيئة الأعمال ويلبي طلبات الزبائن واحتياجاتهم المستقبلية ويسهم في توليد ميزة تنافسية بين المنظمات.

أهمية استراتيجيات التحول الرقمي

مع دخول الرقمنة في جميع جوانب الحياة سيطرت على جميع جوانبها الاستراتيجية لذا زاد من الأهمية الاستراتيجية للتحول الرقمي لذا يرى Dehnert بأن التحول الرقمي يؤثر في تغيير الأعمال بثلاثة أبعاد مميزة هي (صنع القيمة – عرض الغيمة – تفاعل الزبون) فضلاً على أنه عالمي ولا يمكن الهروب من التحول الرقمي ويجب على الشركات التعامل معه وإلا سوف تموت وأنه سريع ويزداد بسرعة. (1075,2020, Dehnert) بينما يرى راشون وقاسم أن استراتيجيات التحول الرقمي لها فوائد عديدة ومتنوعة ليس فقط على الزبائن والجمهور وإنما أيضاً على الشركات والمؤسسات ومن أهمها 1- يخلق فرص لتقديم أفكار إبداعية 2- يحسن الكفاءة التشغيلية ويوفر الجهد والوقت بشكل كبير 3- يساعد على التوسع والانتشار في نطاق أوسع وبذلك يمكن من الحصول على زبائن بشكل أكبر 4- يحسن الجودة ويبسط الإجراءات. (رشوان وقاسم, 7,2022)

ومما تقدم نتفق مع آراء الباحثين على أهمية استراتيجيات التحول الرقمي التي تساهم في تطوير المنظمات وزيادة نفوذها وسرعة وصولها إلى الزبائن وتقليل تكلفتها وزيادة الفعالية من خلال خلق قميه جديدة ذات محتوى عالي للزبائن.

مراحل إعداد استراتيجية للتحول الرقمي

هناك ست خطوات أساسية لإعداد استراتيجية التحول الرقمي:

الخطوة الأولى: خلق رؤية: يجب على المؤسسات والمنظمات تحديد رؤيتها وأهدافها وتحديد الأهداف طويلة المدى والتركيز أكثر على التجربة التي يريدون تحقيقها مع عملائهم وموظفيهم لذلك تحتاج المنظمات إلى بناء رؤية استراتيجية حول الأهداف والموارد المتاحة لأعمالها اليوم للوصول إلى رؤية عالمية في المستقبل. (Albukhitan, 2020, 669)

الخطوة الثانية: تقييم قدرة التحول الرقمي لدى المنظمات: في هذه الخطوة نقوم بتقييم وضع المؤسسة فيما يتعلق بالتحول الرقمي وذلك بتقييم بنيتها التحتية والتحقيق في مدى جودة نظامها وتطبيق البرمجيات والأدوات لتلبية متطلباتها الحالية والمستقبلية سيدعم هذا التقييم المنظمة لمعرفة الخدمات التي سيتم تحديثها والعمليات التي ستحتاج إلى تحسين ونتيجة لذلك ستختار المنظمة المهام والاستثمارات للوصول إلى استراتيجية التحول الرقمي بأفضل طريقة ممكنة.

الخطوة الثالثة: تصميم تجربة المستخدم النهائي والموظف: بعد أن تضع المؤسسة رؤيتها وتقييم وضعها الحالي ينبغي عليها أن دعم العناصر البشرية الأفراد ممن لديهم القدرة لنجاح وتنفيذ التغيير والتحول وإقناع الآخرين لتقبل التغيير والمشاركة فيه وعدم مقاومته من خلال توضيح مزاياه ونتائجه (محمد فتحي, 2020, 477).

الخطوة الرابعة: تقييم الوضع الحالي: يجب تحديد نقاط القوة، والضعف، والتحديات، والفرص.

الخطوة الخامسة: إنشاء خارطة طريق للتنفيذ: يتم احضار كل الموارد التي تحتاجها المؤسسة للتشغيل والأداء الناجح لبدء عملهم ولتفادي الوقوع في الخطأ.

الخطوة السادسة: ضبط ثقافة المنظمة والبنية التحتية: في الخطوة الأخيرة يجب على المنظمة إنشاء مجموعة من الخبراء المؤهلين رقمياً مثل المسؤول الرقمي وغيرهم من المهنيين المؤهلين لضمان تحول ناجح، ويمكن الاستعانة بالدعم الخارجي في حال عدم توفر عناصر بشرية حالية مؤهلة في داخل المنظمة.

الممكنات الاستراتيجية للتحول الرقمي:

تعتبر تقنيات التحول الرقمي نتاج مجموعة من التقنيات الرقمية الحديثة التي تعمل بشكل متزامن مع العصر الرقمي. وعليه هناك العديد من التقنيات الرقمية وهي كالتالي:

1) إنترنت الأشياء **internet of thing**

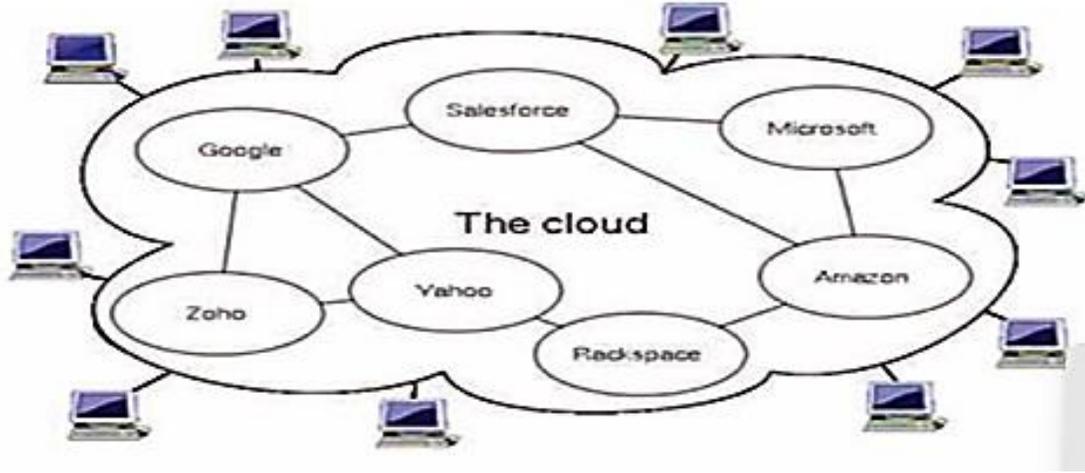
هو نظام لربط الأجهزة والأشياء بعضها ببعض عبر معرفات فريدة مع القدرة على تبادل البيانات عبر الشبكة دون تدخل العنصر البشري (مدخلي, 562,2024)، تتيح إمكانية إرسال واستقبال البيانات بكفاءة وفعالية وتحسين عملية جمع البيانات وتحليلها.

2) الروبوتات الآلية **robot**

تساعد على نشر القوة العاملة الرقمية وذلك بإنشاء انسان بشري افتراضي (انسان آلي) يؤثر على جميع التطبيقات والبرمجيات.

3) الحوسبة السحابية **cloud computing**

تكنولوجيا تعتمد على نقل المعالجة ومساحة التخزين الخاصة بالحاسوب إلى ما يسمى السحابة وهي جهاز خادم يتم الوصول إليه عن طريق الانترنت بهذا تتحول برامج تكنولوجيا المعلومات من منتجات إلى خدمات (رزق, 2013) ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

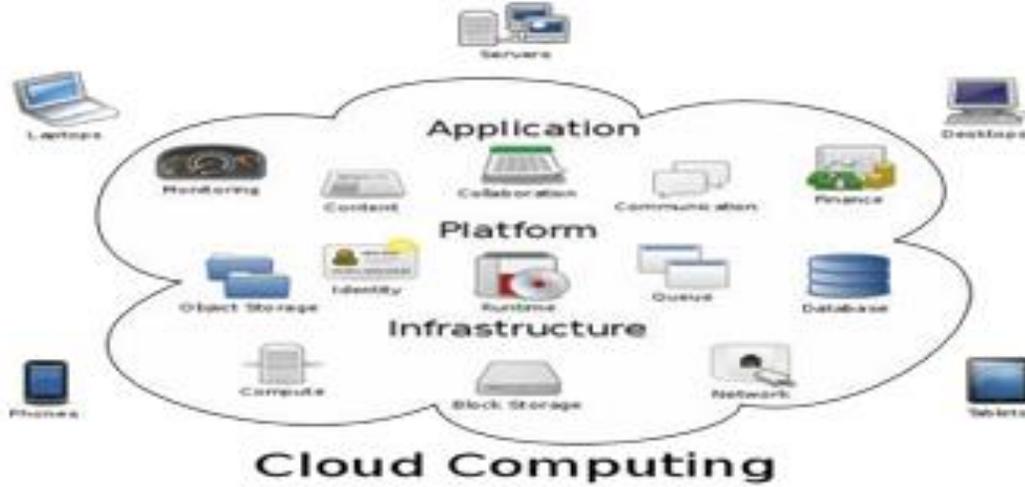


توفر الحوسبة السحابية مرونة كبيرة للقوة العاملة، إنتاجية أفضل، رؤية أبعد، وكفاءة أعلى بتكلفة أقل مقارنة بالحلول الأخرى.

مكونات الحوسبة السحابية:

- للتعامل مع الحوسبة السحابية لابد من وجود هذه المكونات:
- المستخدم أو العميل الذي سيستخدم هذه التقنية ويستفيد من خدماتها من خلال هاتفه المحمول أو جهاز حاسبه الشخصي الذي يجب أن يكون مرتبط بالإنترنت.
- المنصات **platform** وهي الجهات المانحة لهذه الخدمة.
- البنية التحتية وهي البيئة التحتية التي يعتمد عليها في السحابة لتقديم الخدمة.
- التطبيقات وهي البرامج التطبيقية التي يمكن أن يشغلها المستخدم في السحابة وتشمل برامج معالجة النصوص والعرض والجداول وخدمات تناقل المعلومات.

الشكل التالي يوضح عناصر الحوسبة السحابية



معوقات التحول الرقمي في تنفيذ المشاريع

معوقات إدارية: غموض المفهوم: مازال الكثير من القيادات الإدارية في مشاريع القطاع الخاص تجهل هذا المصطلح لذلك الأمر يحتاج إلى فهم شامل من قبل الإدارة وقادتها لهذا المفهوم الذي هو مفهوم التحول الرقمي وكذلك توفير الأرضية الفكرية له في المنشآت في القطاع الخاص.

مقاومة التغيير: إقامة مثل هذا التحول يحمل بين طياته الكثير من التغييرات على صعيد المنظمات والأقسام والموظفين والاداريين وإعادة توزيع المهام والصلاحيات مما يستلزم تغييرا في القيادات الإدارية والمراكز الوظيفية لذا سيكون هناك مقاومة تغيير.

معوقات مادية: تتمثل في الحاجة الكبيرة إلى الإمكانيات المادية لتوفير تقنية المعلومات خاصة على مستوى القطاع الخاص كما أنه هذه التقنية في تطور مستمر الأمر الذي يجعل للحاق بهذه التطورات صعبا نوعا ما كما أنه هذه التقنية للتحول الرقمي متكاملة ومتشابكة الأمر الذي يجعل من المستحيل التدرج في تنفيذها

(رمضان 848.2021)

متطلبات التحول الرقمي في تنفيذ المشاريع

متطلبات التحول الرقمي في تنفيذ المشاريع تتضمن عدة عوامل وعناصر يجب مراعاتها. إليكم بعض المتطلبات الرئيسية:

(1) استمرار حيوية الدعم القيادي والإداري لجهود التحول: وذلك من خلال تركيز القيادات وكافة المسؤولين على الممارسات الإدارية المرتبطة بالتكنولوجيا، وتوفير الموارد البشرية والمالية والمادية، والتشريعات اللازمة.

(2) التكنولوجيا الرقمية: يعد استخدام التقنيات الرقمية أحد العوامل الرئيسية في التحول الرقمي لإدارة المشاريع. يمكن أن تشمل هذه التقنيات الأتمتة الذكية، وتحليل البيانات، والذكاء الاصطناعي، والواقع الافتراضي، واللوكيشين، والحوسبة السحابية، والتعلم الآلي، والروبوتات، وغيرها. يتم استخدام هذه التقنيات لتحسين إدارة المشاريع من خلال تسريع العمليات، وتحسين التواصل والتعاون، وتحليل البيانات لاتخاذ قرارات أفضل، وتحسين عمليات التوصيل والجدولة.

(3) تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي: يوفر التحول الرقمي الفرصة للاستفادة من تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي في إدارة المشاريع. يمكن استخدام تحليل البيانات لفهم المعطيات والاتجاهات والتنبؤ بالمخاطر وتحسين أداء المشاريع. بالإضافة إلى ذلك، يمكن استخدام الذكاء الاصطناعي لتحسين التخطيط والتنبؤ واتخاذ القرارات الذكية في إدارة المشاريع.

(4) التواصل والتعاون الافتراضي: يمكن أن تسهم التقنيات الرقمية في تحسين التواصل والتعاون بين أعضاء فريق إدارة المشاريع المنتشرين جغرافيًا. يمكن استخدام أدوات التواصل الافتراضية مثل البريد الإلكتروني والمحادثات الفورية والمكالمات الصوتية والفيديو لتسهيل الاتصال وتبادل المعلومات وتنسيق الجهود بين الفرق.

(5) الاستثمار في التحول الرقمي: يعتبر الاستثمار المالي في التحول الرقمي أمرًا هامًا لتحقيق كفاءة أفضل في إدارة المشاريع. يجب تخصيص موارد مالية كافية لتطوير البنية التحتية التقنية، وتوفير التدريب والتطوير، واستحداث التقنيات الجديدة، وتنفيذ المشاريع الرقمية. يعد الاستثمار في التحول الرقمي استثمارًا استراتيجيًا يمكن أن يؤدي إلى تحسين الكفاءة والإنتاجية وتقديم نتائج أفضل في إدارة المشاريع.

(6) التحول الثقافي: يتطلب التحول الرقمي أيضًا تغييرًا في الثقافة المؤسسية والعملية. يجب أن يكون هناك التزام من قبل قادة المشاريع والفرق بتبني التحول الرقمي وتحسين المهارات الرقمية. يجب تشجيع الابتكار والتعلم المستمر وتعزيز التعاون والمرونة في إدارة المشاريع.

- 7) أمن البيانات والخصوصية: يجب أن تكون الأمان والخصوصية أولوية في التحول الرقمي لإدارة المشاريع. يجب توفير إجراءات أمن قوية لحماية البيانات والمعلومات الحساسة وضمان الامتثال للتشريعات واللوائح ذات الصلة. يجب أن يتم تطبيق إجراءات الحماية اللازمة مثل التشفير والوصول المحدود والمراقبة للحفاظ على أمن المشاريع الرقمية.
- 8) التحديات والفرص: يواجه التحول الرقمي في إدارة المشاريع تحديات مثل تكلفة التنفيذ والمقاومة من العاملين وتحديات التكامل التقني. ومع ذلك، يمكن أن يوفر التحول الرقمي فرصًا كبيرة لتحسين الكفاءة وتحقيق نتائج أفضل وتوفير تجربة محسنة للعملاء.
- 9) التطور المستمر للبنية التحتية: تحتاج التحولات الرقمية إلى بنية تحتية قوية، تسمح بإجراء العمليات التي تتم في أطارها، وذلك على مستوى البنية التحتية الرقمية المتعلقة بالشبكات والتطبيقات. (زكي، 2021، 6)
- 10) تطوير المهارات: يجب تطوير مهارات فريق إدارة المشاريع للتعامل مع التقنيات الرقمية والأدوات المتاحة. يمكن تحقيق ذلك من خلال التدريب والتطوير المستمر وتعزيز الوعي والتفهم للتحول الرقمي وفوائده.

تلك هي بعض المتطلبات الرئيسية، ويمكن أن تختلف وتتكامل حسب طبيعة المشروع والصناعة.

الفصل الثالث إدارة المشاريع

تزيد حاجة المنظمات إلى توظيف أفراد ذوي مؤهلات وخبرات خاصة تكون مهمتهم إدارة المشروعات التي تقوم بتنفيذها هذه المنظمات، وهنا يجدر القول إنه إذا تسلم شخص ما إدارة المشروع فإنه لا بد أن يكون على معرفة ودراية بإدارة المشروعات، فمدير المشروع يجب أن يمتلك مهارات إدارة المشروع التي تساعد على إكمال المشروع في الوقت المحدد ووفق الميزانية المحددة ووفق الأهداف المتفق عليها.

ماهية إدارة المشاريع

رغم تعدد تعريفات إدارة المشاريع إلا أن المشروع في أبسط معانيه يعرف على أنه منظمة مؤقتة لتنفيذ مجموعة من الأنشطة المنظمة لتحقيق هدف معين في فترة زمنية معينة وباستخدام موارد محددة. (خير الدين، 2012)

أما جمعية إدارة المشاريع البريطانية فقد عرفت المشروع على أنه مجموعة من الأنشطة المترابطة غير الروتينية لها بدايات ونهايات زمنية محددة يتم تنفيذها من قبل شخص أو منظمة لتحقيق أداء وهدف محدد في إطار معايير الكلفة والزمن والجودة المخطط لها. (دودين، 2014)

أما ما يخص إدارة المشروع فهي مجموعة المبادئ والأساليب التي يستخدمها الأفراد بهدف تخطيط ومراقبة تنفيذ المشروع بفاعلية وتشمل إدارة المشروع على الموارد اللازمة له واتخاذ القرار المناسب والقيام بعملية الرقابة وإعادة التخطيط بفعالية تامة (حجازي، 2013)

وانطلاقاً مما سبق فإن إدارة المشروع هي تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والأساليب التقنية على أنشطة المشروع لتحقيق متطلبات المشروع ويتم تحقيق إدارة المشاريع من خلال تطبيق عمليات إدارة المشروعات وتكاملها من الابتداء التخطيط والتنفيذ والمراقبة والتحكم وإنهاء المشروع.

منهجيات إدارة المشاريع

منهجية الشلال

يعتبر منهج الشلال منهجاً خطياً وتسلسلياً لتطوير المشاريع ويتطلب هذا المنهج الانتهاء من كل مرحلة قبل الانتقال إلى المرحلة التي تليها، واكتسب المنهج اسمه بسبب أنه كما هو الحال في الشلالات الطبيعية حيث بمجرد أن تتدفق المياه عبر حافة الهاوية لأسفل فلا تعود أبداً إلى أعلى التل لذلك لا يمكن أبداً التراجع عن التقدم المحرز في منهجية الشلال أي لا يمكن العودة من مرحلة إلى سابقتها وكذلك لا يمكن لأعضاء الفريق تغيير المخرجات التي صادق عليها المشروع في البداية، وهذا هو المنهج التقليدي لإدارة المشاريع

أهداف منهجية الشلال:

لاتزال العقلية القيادية والسيطرة في منهجية الشلال متمثلة في المعيار حيث تستخدم المنظمات عملية سنوية من أعلى إلى أسفل لإنشاء مجموعة من الأهداف الثابتة. ويمكن تلخيص أهداف منهج الشلال كما ذكره كاسترو في نقاط:

- 1) تحديد جميع خطوات الخطة بالتفصيل قبل البدء.
- 2) التأكد من صحة الخطة بنسبة مرتفعة.
- 3) تحديد سوق ذي ظروف ثابتة أو يغلب عليه ذلك للعمل فيه.
- 4) الحد من التغييرات ووضع خطة للتعامل معها.

مراحل منهجية الشلال:

- 1) جمع المتطلبات وتوثيقها: في هذه المرحلة يجب جمع معلومات شاملة حول ما يتطلبه المشروع، وتجمع هذه المتطلبات بعدة طرق منها المقابلات والاستبيانات والعصف الذهني التفاعلي، في نهاية هذه المرحلة لابد أن تكون متطلبات المشروع واضحة وكذلك مخرجات المرحلة التي ستوزع في مستند المتطلبات على أعضاء فريق العمل.
- 2) التصميم: يصمم فريق العمل المنتج باستخدام المتطلبات المحددة.
- 3) التنفيذ: يستخدم مصممو المنتج جميع المتطلبات المذكورة في المستند والبدء في تنفيذها حرفيا في أجزاء صغيرة ومتتابعة.
- 4) الاختبارات: بمجرد الانتهاء من التصميم الأولي يمكن بدء اختبار المنتج وهو اختيار أولي ممنهج ويرفع تقرير بالمشكلات إن وجدت وحلول لها.
- 5) التسليم أو النشر: يكون في هذه المرحلة المنتج قد اكتمل ويقدمه فريق العمل سواء للتسليم للعملاء أو النشر.
- 6) الصيانة: وهي خدمة ما بعد البيع حيث يسلم المنتج إلى العميل ويستخدمه وعند حدوث مشكلات يتعامل معها فريق العمل ويعالجها وإذا كانت المشكلة كبيرة قد يتسبب ذلك إلى إعادة تصميم المنتج من البداية.

عيوب منهج الشلال	مميزات منهج الشلال
غير قابل للتعديل والتغيير لكونه منهج خطي ثابت منذ البداية	يوفر هيكلًا تنظيميًا للمشروع والتحكم فيه
غير مناسب للمشاريع الكبيرة والمتغيرة	يعتبر مثاليًا للمشاريع الصغيرة
يضيع الكثير من الوقت في الانتهاء من مرحلة للانتقال لما بعدها.	يمكن إجراء تقدير للوقت والتكلفة بشكل دقيق
يتطلب مستوى عالي من الإدارة لا يمكن إنشاؤه بواسطة هذا المنهج التسلسلي وكذلك تكون حرية الإبداع محصورة جدا لديهم	يتيح رقابة الإداريين لوجود خطة زمنية لكل مرحلة

منهجية الآجال:

تعتبر منهجية إدارة المشاريع الرشيقة طريقة حديثة لإدارة المشاريع ويمكن استخدامها لأي غرض غير أن بدايتها كانت في مجال البرمجيات بشكل أساسي وتعمل على تقسيم المشاريع الكبيرة إلى أجزاء صغيرة يمكن التحكم فيها من خلال التكرار خلال فترة زمنية متسقة.

مفهوم إدارة المشاريع الرشيقية:

وفقاً لما ذكره سيرفوني حيث قال تعد الإدارة الرشيقية للمشاريع ثمرة لحركة تطوير البرمجيات الرشيقية وتعتمد على مفهومين هما تقليل المخاطر إلى الحد الأدنى من خلال التركيز على التكرار قصير المدى للنتائج المحددة بوضوح، ضرورة التواصل المباشر مع الشركاء في عملية التطوير بدلاً من إنشاء وثائق عديدة للمشروع. (سيرفوني، 2010) ويعرفها شو على أن كلمة الرشيقية تشير إلى القدرة على اتخاذ إجراءات استباقية في بيئة غير متوقعة ومتغيرة باستمرار. (شو، 2009)

ومن التعريفات السابقة نجد أن الإدارة الرشيقية تتمثل في المحاور التالية:

- (1) إزالة كافة أشكال الهدر داخل المؤسسة.
 - (2) التطوير الدائم والتحسين المستمر لكل الأنشطة.
 - (3) تحقيق أهداف المؤسسة بأقل التكاليف الممكنة وبفعالية عالية.
 - (4) إشراك أصحاب المصلحة في عملية اتخاذ القرار.
- طرق ومنهجيات تطبيق إدارة المشاريع الرشيقية:

هناك العديد من المنهجيات التي تستخدم لتطبيق إدارة المشاريع الرشيقية ولعل من أبرزها وأكثرها انتشاراً هي منهجية **scrum**، **methodology** ومنهجية **Kanban** وسنتعرف على كلا المنهجيتين في السطور القادمة

منهجية سكرم:

تعد هذه المنهجية مجموعة فرعية من الأجايل وواحدة من أكثر منهجيات الأجايل انتشاراً وهي نموذج تطوير تكراري يستخدم عادة لإدارة المشاريع المعقدة وتطوير المنتجات بحيث يقسم المنتج **product backlog** إلى مجموعة أقسام **sprint backlog** ويتم العمل على كل قسم خلال فترة زمنية تكرارية ما بين الأسبوع والأربع أسابيع وتسمى الفترة الزمنية **sprint** ويتم تكرار **sprint** بخصائص جديدة وتعديلات عن سابقتها حتى الوصول إلى المنتج النهائي.

أدوار منهجية سكرم:

- (1) مالك المنتج **product owner** هو صاحب المنتج وهو من لديه المعلومات الكافية عن منتج وكيفية تطويره.
- (2) مدير سكرم **scrum master**

وهو الشخص الذي يدير عملية السكرم ولديه مهام عديدة منها الحفاظ على قيم السكرم وتسهيل الاجتماعات والعمل مع مالك المنتج وإزالة العقبات.

3 فريق التطوير development team

هم أعضاء الفريق الذين يعملون مع بعضهم لإنجاز المهام المطلوبة منهم وعادة ما يكون الفريق مكون من 5 إلى 9 أشخاص.

4 أصحاب المصلحة stakeholders

هم الزبائن أو البائعين أو المسوقين للمنتج وغالبا ما يكون فرق التسويق او إدارة العمليات ودعم المنتج.

5 المدراء managers

هم الأشخاص الذين يسيطرون على بيئة العمل والأمور الإدارية

منهجية كانبان Kanban

هي عبارة عن إطار مرئي ياباني يستخدم لتنفيذ الآجال ويظهر ما يجب إنتاجه ومقدار الإنتاج فهو يشجع على التغييرات الصغيرة والإضافية على النظام الحالي ولا يتطلب إعدادا أو إجراءً معيناً. فهي تعتمد على مدير مشروع فقط ولا يوجد تحديد فترة زمنية مثل السكرم.

فهي أداة تخطيط مرئية تسمى لوحة كانبان حيث تظهر في كل مشروع لوحة مستخدم على بطاقة ويتم تحريك البطاقة من خلال أعمدة والتي تمثل التقدم في كل مرحلة كما أن التغييرات والتعديلات في طريقة الكانبان تتم بأي وقت على عكس السكرم الذي ينتظر لنهاية السبرينت (الطويل , 2019)

عيوب إدارة المشاريع الرشيقية آجايل	مميزات إدارة المشاريع الرشيقية آجايل
غير مناسب للتعامل مع المنظمات المعقدة وغير قابلة للتوسع والاستدامة	تضع في الاعتبار المتطلبات والطبيعة المتغيرة لتطوير المشاريع
لا توجد أهمية للوثائق فإن أي عضو جديد ينضم إلى الفريق يجد صعوبة في الالتحاق بالفريق والرجوع إلى مواصفات ومتطلبات المشروع	لا يحتاج إلى توثيق العمل ويستخدم الحد الأدنى من القواعد والموارد
يعتمد على مشاركة العملاء ولا غنى عنهم وبدون مهاراتهم تعطل عملية التطوير	يتواصل المطورون والعملاء مع بعضهم البعض بشكل مستمر
تحديد موعد الانتهاء من العمل في غضون فترة زمنية محددة وبجودة عالية ومتطلبات محددة يجعل من الصعب إدارته	يوفر نتائج العمل في مرحلة متقدمة من المشروع

ومما سبق يمكن حصر أهم الفروقات بين المنهجيتين فيما يلي:

منهجية الأجايل	منهجية الشلال	الصفة
3 مراحل (الابتداء، البناء، المرحلة الانتقالية)	ما بين 5 إلى 6 مراحل	المراحل
تكراري ويتم التخطيط لكل مرحلة أثناء عملية التنفيذ	تنبؤي ويكون من البداية وجميع مراحل المشروع	التخطيط
تكراري ويتم في كل مرحلة	شامل لكافة مراحل المشروع	التصميم
تكراري ويتم في كل مرحلة	تسلسلي وشامل لكافة مراحل المشروع ولا يتم الانتقال إلى المرحلة التالية إلا بعد انتهاء المرحلة الحالية	التنفيذ
تكراري، ويتم بعد الانتهاء من كل مرحلة	بعد الانتهاء من كامل المشروع	الاختبار
في نهاية كل مرحلة يكون هناك منتج ملموس وجاهز للتسليم	بعد الانتهاء من كامل المشروع	التسليم
تكرارية وتتم بعد الانتهاء من كل مرحلة	بعد الانتهاء من كامل المشروع	الصيانة
كل مرحلة مستقلة	علاقة تسلسلية لكافة مراحل المشروع حيث لا يتم البدء في إحدى المراحل إلا بعد الانتهاء من المرحلة السابقة	التربط بين المراحل
غالباً تكون قصيرة ولاكن غير دقيقة وغير محددة	غالباً تكون طويلة ولاكن دقيقة ومحددة	المدة
مرنة في التعامل مع المخاطر، كونها مبنية على خطط قصيرة الأجل وقابلة للتغير	صعوبة في التكيف مع المخاطر غير المحددة أو غير المقبولة، كونه مبني على خطة مقبلة معدة مسبقاً	المخاطر
تعطى الأولوية إلى الوصول إلى منتج يعمل بشكل صحيح على أن يكون هناك توثيق شامل وكامل	شامل لكافة مراحل المشروع	التوثيق
لهم دور فعال في جميع مراحل المشروع، ويعتمد على مشاركتهم ولا غنى عن ذلك وبدون تعاونهم، تُعطل عملية التطوير بالكامل	لهم دور محدود في بعض المراحل	أصحاب المصلحة
مدير المرحلة	مدير المشروع	إدارة المشروع
تشكيل ذاتي	عن طريق مدير المشروع	تشكيل فريق العمل

الإدارة الرقمية

وبعد التقدم الذي حدث بسبب دخول التحول الرقمي على المؤسسات والقطاعات العامة والخاصة ظهرت لنا الإدارة الرقمية والتي تعتمد على التكنولوجيا والمعلومات الرقمية. يعد هذا المصطلح من المصطلحات العلمية الحديثة حيث سعت المنظمات والشركات إلى وضع تعريف محدد لها، حيث عرفت منظمة التعاون والتنمية بأنها: استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لاسيما الانترنت من أجل تحسين إدارة المرافق العامة والخاصة. (العولمي، 2019، 135) وهناك تعريف آخر يرى أن الإدارة الرقمية للمشروعات هي الاستثمار الإيجابي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع وظائف العملية القائمة (التخطيط والتنظيم والتنفيذ والرقابة والمتابعة والتقييم) وذلك بهدف تحسين الأداء وتعزيز المركز التنافسي. (أبو عاشور، 2013، 200)

أهمية الإدارة الرقمية:

- 1) تحسين فعالية الأداء واتخاذ القرار وإتاحة المعلومات والبيانات لمن يريدها.
- 2) سهولة عقد الاجتماعات عن بعد بين الإدارات المتباعدة جغرافيا.
- 3) سهولة إنهاء معاملات المراجعين من خلال وجهة واحدة تقوم بهذه المهمة نيابة عن الدوائر الأخرى.
- 4) سهولة وصول المعاملات والتعليمات الإدارية للزبائن والموظفين.
- 5) المرونة في عمل الموظف بحيث يمكنه الدخول إلى الشبكة الداخلية من أي مكان قد يتواجد فيه للقيام بعمله.
- 6) سهولة تخزين وحفظ البيانات والمعلومات من الكوارث الطبيعية

مبادئ الإدارة الرقمية:

- 1) تقديم أحسن خدمة للمواطنين وذلك من خلال خلق بيئة عمل فيها تنوع من المهارات والكفاءات المهيئة مهنيا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة.
- 2) التركيز على النتائج حيث تعمل الإدارة الرقمية على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع وتخفيف العبء على العمال من حيث الجهد والوقت وتوفير خدمة مستمرة على مدار الساعة.
- 3) سهولة الاستعمال والاتاحة للجميع بحيث يكون ربط الاتصال بين الجمهور والإدارات المؤسسية بسهولة.
- 4) تخفيض التكاليف إن خفض التكاليف ورفع مستوى الأداء يساهم في زيادة إقبال العملاء على الانتفاع بالخدمات من خلال تقديم أسعار زهيدة.
- 5) التغير المستمر العميل هو المستفيد الأول من عملية التحسين والتغيير فهذه العملية تستهدف رفع مستوى الأداء لتحقيق الطموحات ورغبات العملاء من أجل المنافسة في جميع المجالات.

أهداف إدارة المشاريع:

يوجد مجموعة متنوعة من الأهداف المهمة في مجال إدارة المشاريع، ومن بينها الأهداف الرئيسية مثل ضمان الجودة ومراقبة التكاليف، بالإضافة إلى أهداف أخرى تتعلق بتحقيق الأهداف الزمنية وإدارة المخاطر، والتواصل الفعال. وسيتم مناقشة بعضها على سبيل المثال لا الحصر.

1. تحقيق الأهداف الزمنية:

تهدف إدارة المشاريع إلى ضمان تنفيذ المشروع في الوقت المحدد وفقاً للجدول الزمني المحدد مسبقاً. حيث يضمن تحقيق الأهداف تحقيق النتائج في الوقت المناسب وتجنب التأخيرات غير المرغوب فيها، مما يحسن تجربة العملاء ويزيد من فرص نجاح المشروع.

2. ضمان الجودة:

تهدف إدارة المشاريع إلى تحقيق معايير الجودة المطلوبة وضمان تقديم منتج نهائي يلبي توقعات واحتياجات العملاء بشكل كامل ويتمتع بجودة عالية. وتتضمن تطبيق معايير الجودة المناسبة خلال جميع مراحل المشروع وضمان استخدام أفضل الممارسات في جميع العمليات والمنتجات.

3. مراقبة التكاليف:

تشمل أهداف إدارة المشاريع ضبط ومراقبة التكاليف بشكل دقيق خلال جميع مراحل تنفيذ المشروع. مما يهدف إلى ضمان استخدام الموارد المالية بكفاءة لتحقيق أقصى قيمة ممكنة بأقل تكلفة، مما يساهم في تحقيق رضا العملاء وتحقيق الأرباح المرجوة.

4. إدارة المخاطر:

تهدف إدارة المشاريع إلى تحديد وتقييم المخاطر المحتملة التي قد تواجه المشروع، وتطبيق استراتيجيات للتعامل معها بفعالية. يهدف ذلك إلى تقليل التأثير السلبي المحتمل على تنفيذ المشروع وضمان تحقيق الأهداف بنجاح، ويشمل ذلك تحليل المخاطر ووضع خطط للتعامل معها.

5. تحسين التواصل والتنسيق:

تسعى إدارة المشاريع إلى تعزيز التواصل والتنسيق بين أعضاء فريق المشروع والشركاء المعنيين. وضمان تبادل المعلومات بشكل فعال وتوجيه الجهود نحو تحقيق أهداف المشروع بنجاح، مما يعزز التفاهم والتعاون بين الأطراف المعنية.

أمثلة التحول الرقمي في تنفيذ المشاريع في القطاع الخاص:

في عصر التقنية الرقمية السريعة التطور، أصبح التحول الرقمي ضرورة لا غنى عنها للمؤسسات وتنفيذ المشاريع. يتيح التكامل مع التقنيات الحديثة إمكانيات هائلة لتحسين الكفاءة وتسريع عمليات الإنتاج والتواصل، وهذه أمثلة على التحول الرقمي في تنفيذ المشاريع:

(1) منصة احسان للتبرعات:



في المملكة العربية السعودية، شهدت منصات التبرع التي تعتمد على التكنولوجيا تحولاً رقمياً ملحوظاً في السنوات الأخيرة. يعكس هذا التحول استجابة للتقدم التكنولوجي والحاجة المتزايدة إلى وسائل تسهل عملية التبرع وتزيد من شفافية العملية.

من بين المنصات الرائدة في التبرع الرقمي في المملكة العربية السعودية:

منصة إحسان حيث تمثل نموذجاً ملهماً للتحول الرقمي في مجال العمل الخيري. تأسست في مارس 2021، وهي منصة وطنية سعودية تهدف إلى تطوير الحلول التقنية المتقدمة واستثمار البيانات والذكاء الاصطناعي لتعزيز أثر المشاريع والخدمات الخيرية والتنموية وضمان استدامتها. تعمل من خلال الشراكات الفاعلة بين القطاع الحكومي والخاص والقطاع غير الربحي. منصة إحسان توفر مجموعة متنوعة من الفعاليات الخيرية التي يمكن للأفراد والشركات والمؤسسات المشاركة فيها لدعم الأعمال الخيرية والمشاريع الاجتماعية في المملكة العربية السعودية. وتشمل هذه الفعاليات ما يلي:

التبرع بالمال: يمكن للمستخدمين التبرع بالمال لمختلف القضايا الخيرية والمشاريع الاجتماعية المدرجة على منصة إحسان. يمكن للمستخدمين تحديد المبلغ الذي يرغبون في التبرع به واختيار القضية التي يرغبون في دعمها.

التبرع بالوقت والموارد: بالإضافة إلى التبرع المالي، يمكن للمستخدمين التطوع بوقتهم ومواردهم لدعم الأعمال الخيرية. يمكن أن تتضمن هذه المساهمات المشاركة في الفعاليات التطوعية أو تقديم المهارات والمعرفة في مجالات محددة.

الحملات الخيرية: يتم تنظيم الحملات الخيرية على منصة إحسان لجمع التبرعات لقضايا محددة أو لتمويل مشاريع معينة. يمكن للمستخدمين المساهمة في هذه الحملات من خلال تقديم التبرعات المالية أو الدعم بوقتهم ومواردهم.

المساهمة في البرامج الخيرية: تقدم منصة إحسان برامج خيرية محددة تستهدف قضايا معينة، مثل برامج تعليم الأطفال، ورعاية الأيتام، ودعم الأسر المحتاجة. يمكن للمستخدمين المساهمة في هذه البرامج عن طريق تقديم التبرعات المالية أو الدعم العملي.

يتيح للمستخدمين منصة إحسان الوصول إلى معلومات مفصلة حول الفعاليات الخيرية المتاحة وكيفية المشاركة فيها، مما يسهل عليهم تحديد القضايا التي يرغبون في دعمها والمساهمة في تحقيق الخير والإيجابية في المجتمع.

(2) التحول الرقمي السياحي في نيوم



نيوم هي مدينة ذكية جديدة تقع في المملكة العربية السعودية وتهدف إلى أن تكون مركزاً عالمياً للتكنولوجيا والابتكار يعتبر التحول الرقمي جزءاً أساسياً من رؤية نيوم ورسالتها في بناء مستقبل مستدام ومتقدم

التحول الرقمي يلعب دوراً حيوياً في تطوير وتعزيز قطاع السياحة في نيوم.

يهدف التحول الرقمي في هذا السياق إلى توفير تجارب سياحية متميزة ومبتكرة للزوار وتحسين كفاءة الخدمات السياحية بشكل عام. إليك بعض الجوانب المهمة للتحول الرقمي في قطاع السياحة في نيوم:

1. تسهيل الحجوزات الرقمية: يتم توفير منصات الحجز الرقمية التي تتيح للزوار حجز الفنادق والرحلات والأنشطة الترفيهية عبر الإنترنت. يمكن للزوار اختيار وتخصيص تجاربهم السياحية وفقاً لتفضيلاتهم الشخصية.

2. التجربة الافتراضية والواقع المعزز: يتم استخدام التقنيات الافتراضية والواقع المعزز لتوفير تجارب سياحية مبتكرة. يمكن للزوار استكشاف المعالم السياحية والمعارض والأنشطة الترفيهية عن طريق الواقع المعزز أو عبر جولات افتراضية تفاعلية.

3. الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات: يمكن استخدام التحليلات الضخمة والذكاء الاصطناعي لفهم تفضيلات الزوار وتقديم توصيات مخصصة لهم. يمكن أيضًا استخدامها لتحليل سلوك الزوار وتحسين جودة الخدمات السياحية وفهم احتياجات السوق.
4. تطوير التطبيقات السياحية: يتم تطوير تطبيقات الهواتف الذكية المخصصة للزوار توفر معلومات مفصلة حول المعالم السياحية، والمطاعم، والفعاليات، والتجارب السياحية المتاحة في نيوم. يمكن للزوار الاستفادة من هذه التطبيقات لتخطيط رحلاتهم واستكشاف المدينة بشكل أفضل.
5. الشبكات الذكية والتوصيلات: تعتمد السياحة الرقمية في نيوم على الشبكات الذكية والتكنولوجيا المتقدمة لتوفير تجارب سلسلة للزوار. على سبيل المثال، يمكن استخدام الشبكات الذكية لتحسين تجربة النقل العام وتوفير وسائل نقل مستدامة ومريحة داخل المدينة.

يتوقع ان يكون للتحويل الرقمي في نيوم تأثير ايجابي كبير على الاقتصاد والمجتمع في المنطقة، ستساهم التقنيات الجديدة والابتكارات في تحسين الخدمات الحكومية وتعزيز الاستدامة وتوفير فرص عمل جديدة، كما ستكون لنيوم دور ريادي في تعزيز التعاون الدولي في مجال التكنولوجيا وتبادل الخبرات مع الدول والشركات الاخرى , ومع ذلك يجب ان يتم معالجة التحديات المحتملة للتحويل الرقمي في نيوم مثل حماية البيانات والخصوصية وضمان الأمان السيبراني، يجب أن تكون هناك استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر وضمان الاستفادة الشاملة للمجتمع من التحويل الرقمي.

(3) التحويل الرقمي في القطاع المصرفي:



التحويل الرقمي في القطاع المصرفي هو عملية تغيير وتحويل لتقنيات البنوك والمؤسسات المالية بما يتوافق مع التطور التكنولوجي الحديث، بهدف تحقيق أهداف الأعمال وتلبية احتياجات العملاء. يهدف التحويل الرقمي إلى تعزيز الكفاءة والجودة في الخدمات المصرفية، وتوفير تجربة مصرفية مريحة وآمنة للعملاء، وتخفيض التكاليف التشغيلية للبنوك.

في القطاع المصرفي، يتم تنويع الخدمات التي تقدمها المنصات الرقمية للبنوك في عدة مجالات، بما في ذلك:

- فتح الحسابات البنكية.
- طلب التمويل والقروض.
- إصدار بطاقات السحب الآلي والائتمان.
- اتمام عمليات الدفع والشراء عبر الإنترنت والهواتف المحمولة.
- تسديد الفواتير وتحويل الأموال عبر الإنترنت.
- تحديث البيانات الخاصة بالعملاء وإدارة الحسابات.

يعتبر التحول الرقمي في القطاع المصرفي خطوة حاسمة للحفاظ على تنافسية البنوك وتحسين الأداء المالي. يمكن تحقيق ذلك من خلال استخدام التقنيات الحديثة في البنوك، مثل الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي والتحليلات الضخمة، والتي تساعد في تحسين كفاءة العمليات المصرفية وتسهيل إجراء المعاملات المصرفية.

مس التحول الرقمي العديد من الجوانب في المجال المصرفي على غرار أساليب التسيير، استعمال الحواسيب في الإدارة، إلا أن وسائل الدفع الإلكترونية وقنوات توزيع الخدمات تعتبر من أهم مظاهر التحول في هذا القطاع، ومن جوانب التحول الرقمي في البنوك:

- قنوات الصيرفة الإلكترونية وتتمثل في:
 - 1) الصراف الآلي: عبارة عن جهاز أوتوماتيكي لخدمة العملاء دون تدخل العنصر البشري ضمن برامج معدة سلفا تلبي العديد من الحاجات المصرفية لصالح العملاء على مدار 24 ساعة، وذلك من خلال بطاقة الصراف الآلي، وهي بطاقة بلاستيكية بمواصفات معينة تصدر عن البنك وتوضع تحت تصرف العميل بناء على طلب منه، وتحمل هذه البطاقة بالإضافة إلى معلومات العميل وحسابه رقم سري يعرفه ويحدده العميل فقط.
 - 2) المقاصة الإلكترونية: وتعني إجراء تقاص الشيكات بين البنوك عن طريق البنك المركزي، بموجب صور إلكترونية وبدون أن يجري تبادل الشيكات فعلياً بين البنوك.

3) نقاط البيع الإلكترونية: وهي الآلات التي تنتشر لدى المؤسسات التجارية والخدمية بمختلف أنواعها وأنشطتها، ويمكن للعميل استخدام بطاقات بلاستيكية أو بطاقات ذكية للقيام بأداء مدفوعات من خلال الخصم على حسابه الإلكتروني بتمرير هذه البطاقة داخل هذه الآلات المتصلة إلكترونياً بحواسيب الصرف.

4) نهائي نقطة البيع الإلكترونية TPV.

5) نقاط البيع الإلكترونية: وهي الآلات التي تنتشر لدى المؤسسات التجارية والخدمية بمختلف أنواعها وأنشطتها، ويمكن للعميل استخدام بطاقات بلاستيكية أو بطاقات ذكية للقيام بأداء مدفوعات من خلال الخصم على حسابه الإلكتروني بتمرير هذه البطاقة داخل هذه الآلات المتصلة إلكترونياً بحواسيب الصرف.

يتطلب التحول الرقمي في البنوك جهودًا مستمرة لتحسين الأنظمة وتوفير تجارب رقمية ممتازة للعملاء، وهو عامل أساسي في تشكيل مستقبل الخدمات المالية.

يعتبر التحول الرقمي في القطاع المصرفي خطوة حاسمة للحفاظ على تنافسية البنوك وتحسين الأداء المالي. ويمكن تحقيق ذلك من خلال استخدام التقنيات الحديثة في البنوك، مثل الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي وتقنيات اللوكيشين، والتي تساعد في تحسين كفاءة العمليات المصرفية وتسهيل إجراء المعاملات المصرفية.

4) التحول الرقمي في شركات التأمين:



التحول الرقمي في شركات التأمين يمثل تحولًا هامًا في طريقة تفاعل هذه الشركات مع العملاء وتقديم الخدمات. يتيح التحول الرقمي لشركات التأمين تحسين تجربة العملاء وتطوير الخدمات التي تقدمها الشركات، بالإضافة إلى تحسين إدارة المخاطر وتقديم خدمات تأمين متطورة بكفاءة أعلى وتكلفة أقل لضمان التفوق التنافسي.

تكنولوجيا المعلومات والتواصل الرقمي تلعب دورًا حاسمًا في هذا التحول. يتطلب من شركات التأمين استغلال التقنيات الحديثة والابتكارات الرقمية لتحسين عملياتها وتوفير خدمات مبتكرة للعملاء. من بين التقنيات المستخدمة في التحول الرقمي في شركات التأمين:

- (1) التطبيقات الذكية: تطبيقات الهواتف المحمولة تسهل على العملاء الوصول إلى خدمات التأمين وإدارة بوليصاتهم بسهولة وسرعة.
- (2) التسويق الرقمي: يمكن لشركات التأمين استخدام وسائل التواصل الاجتماعي والإعلانات الرقمية للترويج لخدماتها وجذب عملاء جدد.
- (3) التحليلات الضخمة: باستخدام تقنيات التحليل الضخمة، يمكن لشركات التأمين تحليل البيانات الكبيرة لفهم احتياجات العملاء وتوفير خدمات مخصصة وفقًا لتلك الاحتياجات.
- (4) الذكاء الاصطناعي وتعلم الآلة: يمكن استخدام الذكاء الاصطناعي وتقنيات تعلم الآلة لتحسين عمليات تقدير المخاطر وتسعير البوليصات وتحسين عمليات المطالبات.
- (5) البيانات الضمنية: يمكن لشركات التأمين استخدام البيانات الضمنية من مصادر متنوعة مثل وسائل التواصل الاجتماعي والأجهزة المحمولة لتقديم خدمات تأمين مبتكرة وتحسين عمليات التقدير والتسعير.

التحول الرقمي في شركات التأمين يمثل تحولًا هامًا في طريقة تفاعل هذه الشركات مع العملاء وتقديم الخدمات. يتيح التحول الرقمي لشركات التأمين تحسين تجربة العملاء وتطوير الخدمات التي تقدمها الشركات، بالإضافة إلى تحسين إدارة المخاطر وتقديم خدمات تأمين متطورة بكفاءة أعلى وتكلفة أقل لضمان التفوق التنافسي.

(5) التحول الرقمي في التجارة الإلكترونية:



التحول الرقمي في التجارة الإلكترونية يشير إلى استخدام التكنولوجيا الرقمية والتقنيات الحديثة في جميع جوانب عمليات التجارة الإلكترونية.

يهدف التحول الرقمي في هذا السياق إلى تحسين تجربة التسوق عبر الإنترنت، وزيادة الكفاءة العملية، وتعزيز الوصول إلى العملاء، وتحقيق النمو والتنافسية.

هناك عدة جوانب يمكن أن يشملها التحول الرقمي في التجارة الإلكترونية، بما في ذلك:

- 1) منصات التجارة الإلكترونية: تطوير وتحسين منصات التجارة الإلكترونية التي تتيح للعملاء البحث عن المنتجات وشرائها عبر الإنترنت بسهولة. تتضمن هذه المنصات واجهات مستخدم مبتكرة وقوائم منتجات شاملة ووظائف البحث والتصنيف لمساعدة العملاء على العثور على المنتجات بسرعة.
- 2) تجربة التسوق المخصصة: استخدام التحليلات والبيانات الضخمة لفهم سلوك العملاء وتوفير تجربة تسوق مخصصة وشخصية. يتم ذلك من خلال توفير توصيات المنتجات المستندة إلى تفضيلات العملاء وتاريخ التصفح والمشتريات السابقة.
- 3) الدفع الإلكتروني: توفير خيارات دفع آمنة ومتعددة للعملاء، بما في ذلك الدفع ببطاقات الائتمان والخصم وحسابات المحفظة الإلكترونية والتحويل البنكي عبر الإنترنت.
- 4) الشحن والتوصيل: تحسين عمليات الشحن والتوصيل لتوفير تجربة سلسلة للعملاء. يشمل ذلك تتبع الشحنات عبر الإنترنت وتقديم إشعارات حول حالة الطلب وتوقيت التسليم المتوقع.
- 5) التسويق الرقمي: استخدام وسائل التواصل الاجتماعي والإعلانات عبر الإنترنت وتقنيات الاستهداف الذكي للترويج للمنتجات وزيادة الوعي بالعلامة التجارية وجذب المزيد من العملاء.
- 6) الذكاء الاصطناعي والتحليل البياني: استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات لفهم سلوك العملاء وتوقع الاتجاهات وتحسين استراتيجيات التسويق والتخطيط للمخزون.
- 7) خدمة العملاء الرقمية في التجارة الإلكترونية، يمكن للشركات توفير خدمة العملاء الرقمية المبتكرة مثل خدمة الدردشة الآلية (Chatbots) التي تستخدم الذكاء الاصطناعي للإجابة على استفسارات العملاء وتقديم المساعدة بشكل فوري ومستجيب.

8) التجارة الاجتماعية: الاستفادة من قوة وسائل التواصل الاجتماعي في التجارة الإلكترونية، حيث يمكن للشركات بناء مجتمعات عبر الإنترنت والتفاعل مع العملاء والترويج للمنتجات والخدمات عبر منصات التواصل الاجتماعي.

تتطلب التحول الرقمي في التجارة الإلكترونية استثمارًا في التكنولوجيا والبنية التحتية، بالإضافة إلى تطوير القدرات والمهارات الرقمية للفرق العاملة. يساعد التحول الرقمي الشركات على الابتكار والتنافس في سوق التجارة الإلكترونية المتنامي، وتحقيق نمو مستدام وتجربة تسوق متميزة للعملاء.

كفاءة إدارة المشاريع

إدارة المشاريع الفعالة تعتبر أحد عوامل النجاح الرئيسية في تحقيق الكفاءة وتحقيق أهداف المشروع بنجاح. إليك بعض الممارسات التي تساهم في زيادة كفاءة إدارة المشاريع:

1) وضع خطة مشروع شاملة: يجب وضع خطة مشروع مفصلة وشاملة تحدد أهداف المشروع والمهام المطلوبة والموارد المطلوبة والجدول الزمني والمخاطر المحتملة. يساعد ذلك على تحديد الطريق الصحيح وتحقيق التوجيه اللازم للفريق.

2) تعيين فريق مشروع قوي: يجب تشكيل فريق مشروع متميز وذو خبرة في المجال المطلوب. يتطلب ذلك توظيف الأشخاص المناسبين وتوفير التدريب والتوجيه اللازمين لهم.

3) تعيين مدير مشروع مهاراته متعددة: يجب تعيين مدير مشروع ماهر بمهارات قيادية قوية وقدرة على التنظيم وإدارة الوقت وحل المشكلات. يتحمل المدير المسؤولية العامة عن توجيه وإدارة المشروع بنجاح.

4) استخدام أدوات إدارة المشاريع: يمكن استخدام أدوات وبرامج إدارة المشاريع المتاحة لتنظيم المهام والموارد والجدولة وتتبع التقدم والتواصل داخل الفريق. تساهم هذه الأدوات في تحسين الكفاءة وتقليل الاجتهاد البشري.

5) التواصل الفعال: يجب إقامة آليات تواصل فعالة داخل الفريق ومع أصحاب المصلحة الخارجية. يساهم التواصل الجيد في توجيه العمل بشكل صحيح وتوفير التوجيه والتواصل الفعال بين جميع الأطراف المعنية.

6) إدارة المخاطر: يجب تحديد وتقييم المخاطر المحتملة للمشروع وتطوير استراتيجيات للتعامل معها. يساهم ذلك في تجنب المشاكل والتأثيرات السلبية وتحقيق الكفاءة في تنفيذ المشروع.

7) التقييم والتحسين المستمر: يجب إجراء تقييمات دورية لأداء المشروع واستخلاص الدروس المستفادة وتحسين العمليات والممارسات المستخدمة. يُسهم هذا في تحسين الكفاءة وتجنب الأخطاء المتكررة في المشاريع المستقبلية.

تتطلب إدارة المشاريع الفعالة تركيزاً على تنظيم الموارد والمهام والتواصل وإدارة الوقت والتحكم في المخاطر. يجب أن تكون هناك استراتيجيات وعمليات محددة لتحقيق الكفاءة وضمان تنفيذ المشروع بنجاح.

أنواع القيادة

تلعب أساليب القيادة دوراً حيوياً في تحديد نجاح عمليات التحول الرقمي في تنفيذ إدارة المشاريع من خلال فهم أنماط القيادة وتوظيفها بشكل ملائم، حيث يمكن للشركات تحقيق أقصى استفادة من تطبيقات الرقمية وتحقيق الأهداف المستهدفة. ومن أبرز أنواع القيادة ما يلي:

1) القيادة التقليدية:

يتميز نمط القيادة التقليدي بالتركيز الكبير على السلطة والتحكم المركزي. وفي هذا النوع، يكون القائد مسؤولاً بشكل كبير عن اتخاذ القرارات وتوجيه الفريق، دون مشاركة فعالة من أفراد الفريق. يتجلى هذا في إصدار الأوامر بشكل مباشر دون الاستماع إلى آراء الآخرين.

مثال على ذلك هو مدير الشركة الذي يصدر الأوامر دون الاعتماد على الرأي الاستشاري لفريقه.

2) القيادة التحويلية:

يتميز نمط القيادة التحويلية بالتركيز على تحفيز الفريق وتلهمه لتحقيق الأهداف المشتركة. يقوم القائد في هذا النمط ببناء رؤية مشتركة وتعزيز الإلهام بين أفراد الفريق، مما يشجعهم على الابتكار وتحقيق النجاح.

مثال: ستيف جوبز، المؤسس المشارك لشركة آبل، كان قائداً تحويلياً يتمتع بقدرة استثنائية على تحفيز فريق العمل وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف المبتكرة.

3) القيادة التشاركية:

يعتمد هذا النوع على تشجيع التعاون والمشاركة بين القائد وأفراد الفريق في عملية اتخاذ القرارات. ويشجع القائد في هذا النوع من أنواع القيادة على مشاركة أفراد الفريق في صناعة القرارات والاستفادة من خبراتهم وآرائهم.

مثال: مدير يشارك موظفيه في اتخاذ القرارات الهامة ويعتمد على توجيهاتهم ومقترحاتهم لتحسين عملية العمل.

4 القيادة التعليمية:

يتميز هذا النوع بتركيزه على تطوير وتحفيز القدرات التعليمية للأفراد في الفريق. يهدف القائد إلى توفير الدعم والتوجيه لأفراد الفريق لتعزيز قدراتهم وتطوير مهاراتهم.

مثال: مدير مدرسة يعمل على تطوير مهارات المعلمين وتحفيزهم لتحقيق أفضل النتائج التعليمية للطلاب.

5 القيادة الاستراتيجية:

تركز على تحديد رؤية استراتيجية وتوجيه الفريق نحو تحقيق الأهداف على المدى البعيد.

مثال: المدير التنفيذي الذي يضع خططًا استراتيجية لتحقيق نمو مستدام للشركة.

6 القيادة التحليلية:

تعتمد على تحليل البيانات والمعلومات لاتخاذ القرارات الاستراتيجية بشكل مدروس ومستنير.

مثال: مدير يستخدم البيانات المالية والتنافسية لتحديد استراتيجيات نجاح الشركة.

7 القيادة الديناميكية:

تتميز بالقدرة على التكيف والتغيير باستمرار لمواكبة التحديات وتحقيق النجاح في بيئة متغيرة ومتقلبة. يتمثل جوهرها في قدرة القائد على اتخاذ القرارات السريعة والمرونة في التعامل مع المواقف الجديدة.

مثال: مدير يتبنى استراتيجيات مرنة لمواجهة التحديات الاقتصادية والتكنولوجية ويتغلب على العقبات من خلال التفكير الإبداعي والتكيف مع التغيرات.

الفصل الرابع: منشآت القطاع الخاص وأثر التحول الرقمي عليها

ماهية القطاع الخاص

يمتلك القطاع الخاص دورا بارزا في غالبية المجتمعات المحلية خاصة من ناحية تنمية اقتصادياتها المحلية فهو شريك أساسي للقطاع العام ويعول عليه بشكل كبير في المجتمعات الرأسمالية ذات الإنعاش الاقتصادي وفي هذا المبحث سنتطرق لمفهوم القطاع الخاص وأهم الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها ومدى أهميته لدى المجتمعات المحلية ومدى تأثير التحول الرقمي على كفاءة إدارة المشاريع في هذه القطاعات الخاصة.

مفهوم القطاع الخاص:

يمثل القطاع الخاص قسم من الاقتصاد العالمي في دول العالم المتقدم إلا أنه كنظام اقتصادي معتمد يعد ظهوره متأخراً نسبياً نتيجة ارتباطه بالظروف السياسية. (عبد القادر , 2011, 19-20)

الخلفية التاريخية لنشأة القطاع الخاص:

لقد تأثر القطاع الخاص وتطور في البلدان النامية بالظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية وكذا الأفكار العامة التي انتشرت في هذه البلدان ويبروز توجهات كانت في غالب الأحيان تسيء إلى سمعته وتحد من توسعته حيث مر هذا القطاع بتطورات عديدة غيرت من دوره في الحياة الاقتصادية ويعود تهميش هذا القطاع الخاص في الماضي إلى عدة أمور: (زباني، بن سعيد , 2010, 35)

1) قلة الموارد الذاتية لديه يجعله غير قادر على الدخول في نشاطات إنتاجية ذات متطلبات مالية وتقنية عالية مكلفة.

2) انعدام روح المبادرة الخاصة في النشاط الاقتصادي.

3) الحالة البدائية للقطاع الخاص.

4) عدم دعم القيادة السياسية للقطاع الخاص وعدم وجود إطار تشريعي فعال وشامل ينظم عمل هذا القطاع

لقد اختلفت معظم الدراسات والبحوث العلمية في تحديد تعريف القطاع الخاص وذلك لوجود عدة مصطلحات مرتبطة به كالملكية الخاصة وغيرها لذا فالتمييز بين هذه المصطلحات يعد أمراً ضرورياً ومن هنا ظهرت تعاريف متباينة تعكس الاختلافات الفكرية للاقتصاديين والاجتماعيين والسياسيين وغيرهم من المفكرين. (عبد العزيز, 2013-2014, 52)

تعريف الموسوعة الاقتصادية: القطاع الخاص يتمثل في جزء من الاقتصاد الوطني الذي تديره أو تملكه شركات الأشخاص وشركات الأموال والأفراد.

تعريف الموسوعة الاجتماعية: إذا نشأ القطاع العام فإن نواحي النشاط الأخرى الاقتصادية التي يقوم بها الأفراد تكون القطاع الخاص. (عبد العزيز, 2013-2014, 52)

كما أن محمد فاضل الربيعي عرف القطاع الخاص على أنه القطاع الذي يدار بمعرفة الأفراد ووحدات الأعمال وتتولى آليات السوق توجيه دقة الأمور بالنسبة للأنشطة الاقتصادية الخاصة وهي تسعى بالتالي إلى تحقيق أقصى ربح ممكن.

كما يرى أيمن عودة أن القطاع الخاص يتجسد من خلال إعادة تقسيم العمل بينه وبين الحكومة بهدف رفع الكفاءة لكليهما في تحقيق أهداف التنمية من خلال التأجير أو التعاقد أو تحقيق أكبر قدر من المشاريع الفاعلة.

وبناءً على ما سبق فإن القطاع الخاص يعد أحد المؤسسات الاجتماعية الفاعلة اقتصادياً ويؤدي إلى دعم العديد من مجالات الصناعة والتجارية والتعليمية فهو مصطلح واسع تختلف تعاريفه، ولكن هدفه الوحيد هو تحقيق الربح بالإضافة إلى وجود أنواع مختلفة من القطاع الخاص.

خصائص القطاع الخاص:

- 1) يتميز بكفاءة عالية مما يؤدي إلى توفير الموارد المالية وتحسين الأداء في مجال الخدمات التي يوفرها.
- 2) تجميع الادخار المحلي والأجنبي وتوجيهه إلى مشاريع أكثر ربحية الأمر الذي يساهم في زيادة معدلات النمو الاقتصادي وبالتالي زيادة دخل الفرد.
- 3) يتبع أساليب إدارية حديثة وذلك باستعمال تكنولوجيا متطورة كالتحول الرقمي والإدارة الرقمية مما يساعد على تحديد الأصول الثابتة وزيادة جودتها في الاقتصاد المحلي.
- 4) أهم ميزة له هو سرعة الادخار والابداع كما أنه يعمل على تخفيف أعباء إضافية عن الدولة ويزيل تخوف رأس المال الأجنبي ويشجعه على الاستثمار والشراكة.
- 5) يركز على المنافسة الحرة وهذا يجعله يبحث عن موارد بشرية متميزة خاصة في مجال سياسات التعيين وأمور التوظيف والحوافز.

مقومات القطاع الخاص:

لنجاح القطاع الخاص وعدم تعرضه للتهميش لابد من توفر مجموعة من المقومات أهمها: (عبد العزيز، 2013، 147)

- 1) وضوح الهدف للقطاع الخاص وهو هدف الربح الأقصى.
- 2) توظيف العدد الضروري من الموظفين لتحقيق الإنتاجية.

- 3) التوسيع في استخدام مبدأ الثواب والعقاب أي نظام المكافآت والحوافز كالترقية ومعاينة المقصرين.
- 4) عملية النجاح والاستمرار في السوق التنافسي يتطلب من رجال الأعمال الإبداع في التنظيم بين عناصر الإنتاج والاختيار الأمثل من بينها.
- 5) الاستفادة من المهارات والمعرفة المعتمدة على التكنولوجيا ومنها مهارات التحول الرقمي حيث إنه يعطي للشركات ميزة تنافسية في قدراتها التنظيمية وكفاءتها الإدارية.

أهمية القطاع الخاص:

يعمل على تحسين البيئة الاستثمارية وزيادة مساهمته في تركيب الناتج المحلي ورفع النمو الاقتصادي في القطاعات الإنتاجية والخدمات، فالقطاع الخاص يعتبر اللبنة الأولى لاقتصاد كل المجتمعات المحلية فهو الأصل في كل التنظيمات الاقتصادية التي تتجاوز مرحلة الشيوع.

أهداف القطاع الخاص:

- 1) رفع الكفاءة الإنتاجية ومستويات الأداء في المؤسسات الاقتصادية وذلك بدخولها في وسط تنافسي يجمعها بالكثير من المؤسسات المتشابهة.
- 2) تحسين نوعية المنتجات والخدمات.
- 3) الفعالية في اتخاذ القرار.
- 4) فرض مبدأ التخصص وجلب التكنولوجيا وترقية التجارة الخارجية من خلال تنوع المنتجات
- 5) الاستغلال الأمثل للموارد النادرة والعدالة في توزيعها بسبب المنافسة بين القطاع العام والخاص.
- 6) العمل على إعادة توزيع الدخل وتحقيق العدالة الاجتماعية.
- 7) دعم الديمقراطية وتشجيع اللامركزية التي تسمح بإعطاء الصلاحيات الواسعة. (الظاهري، 2014، 70)

أمثلة على القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية:

- القطاع الخاص يُعد الطرف الثاني في التأثير على القطاع الاقتصادي في كل دولة بعد القطاع العام، ويشكل عنصراً من عناصر التوازن في الاقتصاد المحلي، والعالمي، ومن أمثلة على القطاع الخاص في السعودية:
- شركة نسما وشركاهم للمقاولات المحدودة
 - شركة السلام للطائرات Logo
 - الشركة السعودية للمنظفات الصناعية (سيدكو)

- شركة دور للضيافة نادي الفروسية
- مجموعة فنادق انتركونتيننتال
- الرعاية الصحية مستشفى الملك فيصل التخصصي ومركز الأبحاث المواد
- مصانع الشرق للبلاستيك

تأثير التحول الرقمي على منشآت القطاع الخاص

تعد المملكة العربية السعودية حاليًا مكانًا رائعًا للشباب، فهي تقدم فرصاً للتدريب والتعليم بمجالات الذكاء الاصطناعي، التعلم الآلي، تقنية البلوك تشين، تقنيات الواقع الافتراضي والحوسبة الكمية.

فيما يخص منشآت القطاع الخاص، فهي تشكل عموداً فقرياً للاقتصاد في أي دولة، حيث تسهم بشكل كبير في توفير فرص العمل وتعزيز نمو الاقتصاد. مع تقدم التكنولوجيا وتطور الاتصالات، شهدت هذه المنشآت تحولاً رقمياً ملحوظاً في السنوات الأخيرة، مما أثر بشكل كبير على هيكلها التشغيلية وأساليب عملها.

أحد أهم تأثيرات التحول الرقمي على منشآت القطاع الخاص هو زيادة الكفاءة وتحسين الأداء. بفضل التكنولوجيا الحديثة، أصبح من الممكن تحسين عمليات الإنتاج والتوزيع، وتسريع عمليات اتخاذ القرارات، وتحسين تجربة العملاء. على سبيل المثال، يمكن للشركات استخدام الذكاء الاصطناعي والتحليلات الضخمة لتحسين توقعات الطلب وإدارة المخزون بشكل أكثر فعالية، مما يقلل من تكاليف التخزين ويزيد من ربحيتها. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للتحول الرقمي أن يساعد في تعزيز التواصل والتعاون داخل المنشأة وخارجها. من خلال استخدام منصات الاتصال والتعاون عبر الإنترنت، يمكن للموظفين التفاعل بشكل أفضل مع بعضهم البعض ومع الشركاء التجاريين، مما يساهم في تحسين تنفيذ المشاريع وزيادة فعالية العمل.

ومع ذلك فإن عملية التحول الرقمي قد يعترضها بعض المعوقات والتحديات، لذلك لا بد من التعرف عليها في سبيل معالجتها من أجل تحقيق الأهداف والرؤى. فما هي التحديات والمعوقات التي واجهت عملية التحول الرقمي في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية؟

1) الافتقار إلى وجود رؤية واضحة ومحددة. وهذا راجع بطبيعة الحال إلى الاتساع والغزارة ما بين المعلومات والحلول التقنية وامتزاجها وتداخلاتها وترابطاتها الكبيرة، بالإضافة إلى وهن في طرق الربط وضعفها مع رؤية المؤسسة بشكل عام.

- (2) عدم وجود استراتيجية وخطط محددة بدون خطة استراتيجية للتحويل الرقمي، قد يكون من الصعب تحقيق النجاح، فبالنظر إلى المملكة، نرى أن وضع خطط لها استراتيجيات واضحة للانتقال إلى الاقتصاد الرقمي هو أحد أكثر التحديات التي تواجهنا اليوم، فهو يتطلب المال والوقت والجهد ليتم تنفيذه بشكل صحيح (الهادي، 2021). ففي البداية عليك تحديد الأهداف والأولويات الخاصة بالمؤسسة حتى تتمكن من تحديد استراتيجية التحويل الرقمي
- (3) الكثير من استراتيجيات التحويل الرقمي غير قابلة للتطبيق وذلك من خلال تركيز العديد من المنشآت والمؤسسات على وضع استراتيجيات معقدة، وفي الوقت ذاته ضخمة، الأمر الذي يتعارض مع تطبيق هذه الاستراتيجيات ويجعلها تصطدم بالواقع الحقيقي الفعلي.
- (4) ضعف الكفاءات ونقص القدرات والخبرات المتمكنة لا يمكن غض الطرف على أن هناك منشآت ذات مستويات معرفية عالية، ولكن في الوقت ذاته هناك أخرى تعاني من الافتقار في امتلاك المهارات والخبرات الداخلية وهذا بالطبع يعيقها أمام قدرتها في دعم التحويل الرقمي، ولا بد من التنويه أنه إلى جانب ذلك لا يوجد نماذج مجربة بسبب التطور الكبير الذي يحدث.
- (5) نقص مهارات تقنية المعلومات المخصصة تتطلب التحولات الرقمية الناجحة فريقًا ماهرًا في مجال تكنولوجيا المعلومات، فالافتقار للمهارات والخبرات أحد أهم التحديات التي تواجه المنظمات والدول اليوم، فبدون وجودهم، لا يمكن المضي قدمًا في عمليات التحويل الرقمي، حيث تعتبر هندسة مؤسسات الأمن السيبراني، وتحليلات البيانات المتقدمة، والذكاء الاصطناعي كلها مكونات أساسية للنجاح. ومن أجل تنفيذ التحويل الرقمي بنجاح، نحتاج إلى الاستعانة بخبراء ومستشارين من الخارج، حيث يتمتع هؤلاء المحترفون بسنوات من الخبرة في تطوير المبادرات الرقمية، ويمكن أن يوفر خدمات الاستشارات والتحويل الرقمي للمؤسسات.
- (6) عدم القدرة على تحسين المنتجات والخدمات المقدمة والأمر يرجع إلى كثرة التعقيدات الموجودة في بعض نماذج الأعمال، فتطويرها وتحسينها يحتاج إلى الكثير من الوقت والأموال والجهود.
- (7) عدم القدرة على وضع خطط منظمة لعملية التحويل الرقمي وهي من أهم وأعقد التحديات التي واجهت الحكومة السعودية، حيث إن وضع خطط استراتيجية منظمة هي أول خطوة هامة في مجال عملية التحويل الرقمي الصحي. ترجع صعوبة وضع خطط صحيحة إلى أنها تحتاج أبعاد فكرية جديدة وواضحة من شأنها أن تساهم في دفع الاقتصاد الرقمي نحو الأمام.

8) نقص إدارة التغيير التنظيمي يمكن للهياكل التنظيمية القديمة التي عفا عليها الزمن أن تعرقل نجاح التحول الرقمي، فمقاومة التغيير تجعل التحول الرقمي مستحيلًا، فصحیح أن التنقل في أدوات جديدة أمرًا صعبًا، ولكن إذا أضفنا مقاومة للتغيير، يصبح الأمر شديد الصعوبة. لذلك يجب التركيز على إعداد الموظفين للتحول الرقمي، وعدم التركيز فقط على تطوير الجانب التقني من خلال تطوير خطة شاملة.

9) تطور احتياجات العملاء في العام الماضي، نتيجة لكوفيد 19، أدرك الناس مدى قوة أجهزة الكمبيوتر المحمولة والهواتف الذكية مما أدى لجعل العملاء أكثر تمييزًا وتطلبًا من أي وقت مضى، بالإضافة إلى زيادة التوقعات بشأن التقنيات الرقمية والمتقدمة. لذلك يمكن الاعتماد على التقنيات الحديثة كوسيلة لكن لا يلغي الوسائل الأخرى، فعليك إجراء أبحاث السوق لتعرف ما يريده عملائك وكذلك ما يقوم به منافسيك لمواكبة المنافسة.

10) إدارة البيانات غير الفعالة يكمن مفتاح التحول الرقمي الناجح في جمع بيانات العملاء وتحليلها بطريقة تسمح لك باكتساب نظرة ثاقبة على تفضيلات المشتري وسلوكياتهم، فهذه هي الطريقة التي يتم بها جمع هذه البيانات، وتنظيمها هي المفتاح لتسهيل الوصول إليها لتحليلها.

إذا كنت لا تزال تعمل مع أنظمة منعزلة، سيكون من الصعب دمج هذه المعلومات في موقع مركزي، بالإضافة إلى ان حماية البيانات وخصوصيتها تمثل التحدي الأكبر، لذلك يجب على المؤسسات تطبيق أطر العمل الدولية التي تساعد في حماية البيانات من خلال إدارة الأمن السيبراني بشكل فعال.

11) سياسات خصوصية البيانات والأمن السيبراني يمثل الأمن السيبراني مسألة من أكثر المسائل صعوبة في الآونة الأخيرة، ولا تقتصر هذه الصعوبات على مجال النمو المخيف الذي تشهده برامج التحول الرقمي، فإلى جانب ذلك فهناك مخاوف عديدة تثيرها البرامج الخبيثة، والبيانات المسروقة، حيث أطلق بعض من مجرمي الإلكترونيات أو ما يدعون بـ"الهكرز" هجماتهم التي تعمل على انتهاك خصوصية المعلومات الرئيسية للمؤسسات، وهذا الأمر لا يمر عبثًا فمع كل هجوم يكلف تلك المؤسسات الملايين، ولا يقتصر الأمر إلى هنا فحسب بل هناك جرائم احتيال التي تتمثل في إطلاق الرسائل الرقمية مجهولة المصدر إلى المهمين من الأشخاص المتمثلين في أصحاب الشركات البنوك لسرقة معلوماتهم وبياناتهم المهمة.

لذلك فمن أجل تحقيق التحول الرقمي بنجاح، يجب أن نكون على دراية بالمخاطر التي تنطوي عليه، فالاستهانة بهذه المخاطر هو الأمر الأخطر، خاصة وأن الانتقال إلى الخدمات الرقمية يوسع نطاق

الهجمات، ويزيد اتجاه إنترنت الأشياء من كفاءة الأعمال، ولكنه يضيف أيضًا مليارات الأجهزة غير المحمية إلى الشبكة.

هذه كانت أبرز وأهم التحديات التي واجهت عملية التحول الرقمي السعودي، ومع خلال تتبع العديد من المصادر والدراسات الهامة نجد أن هناك ما يشير إلى أن الحكومة السعودية لن تقف مكتوفة الأيدي أمام تلك التحديات والعراقيل، بل بدأت التفكير في خطوات ووسائل من شأنها أن تتجاوز بها تلك الصعوبات، وقد وضعت سقفًا زمنيًا حدّه خمس سنواتٍ من أجل إعادة ثورة تغييرية قادرة على بناء حكومة رقمية قادرة على التفاعل مع الشرائح كافة داخليًا وخارجيًا.

فبناء على ما تقدم تحتاج المؤسسات اليوم أن تكون على دراية بالإمكانيات المستقبلية للتحول الرقمي مع البدء في اتخاذ الخطوات لضمان الانتقال السلس، من خلال فهم التحديات التي ستعرض لها أثناء عملية التحول وعلى رأسها عدم وجود استراتيجية تحول رقمي محددة، نقص الإدارة التنظيمية وغيرها، مع البدء في وضع خطة للتغلب على هذه التحديات بناءً على أنظمة المؤسسة وكذلك القوانين واللوائح الدولية، ولا سيما فيما يتعلق بحماية البيانات.

الفصل الخامس: إحصائيات وتوصيات ونتائج الدراسة

منهجية الدراسة وإجراءاتها

يتناول هذا الفصل منهجية الدراسة، حيث تم تحديد المنهج المستخدم بالدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها، والأداة المستخدمة في جمع البيانات بالدراسة مع عرض مفصل لحساب معاملات ثبات وصدق أداة الدراسة، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

منهج الدراسة

استخدمت الباحثات المنهج الوصفي المسحي، لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، وقد عرفه (العساف، 2003م) بأنه "ذلك النوع من البحوث الذي يتم بواسطته استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم، ذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها فقط، دون أن يتجاوز ذلك إلى دراسة العلاقة أو استنتاج الأسباب".

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة الحالية من عينة عشوائية تستهدف المدراء والموظفين العاملين في مجال المشاريع في القطاع الخاص بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية.

عينة الدراسة

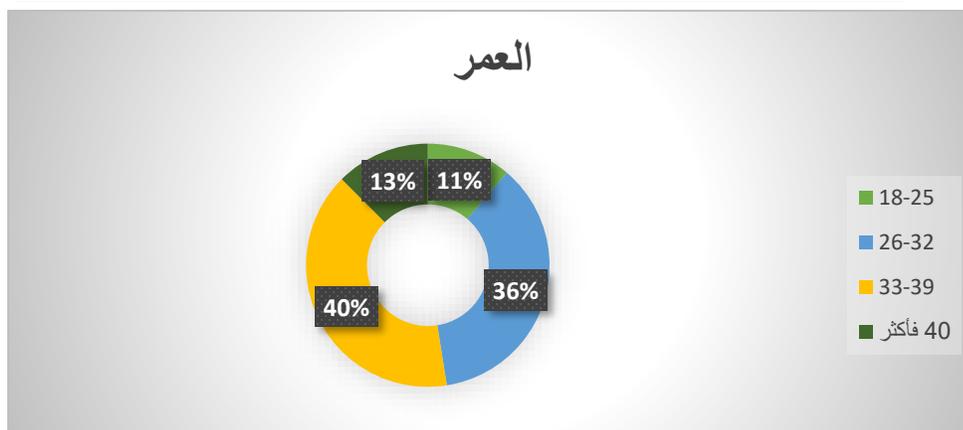
الأصل في البحوث العلمية أن تجرى على جميع أفراد مجتمع البحث؛ لذا قامت الباحثات باختيار عدد 100 مبحوث من أصل مجتمع الدراسة وبعد الفحص والترتيب تحصلت الباحثات على 80 استبانة صالحة للتحليل.

3-4 خصائص أفراد الدراسة

العمر:

جدول رقم (1): يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب متغير العمر

النسبة	التكرار	العمر
11%	9	18-25
36%	29	26-32
40%	32	33-39
13%	10	40 فأكثر
%100	80	المجموع



شكل رقم (1): توزيع أفراد الدراسة حسب متغير العمر

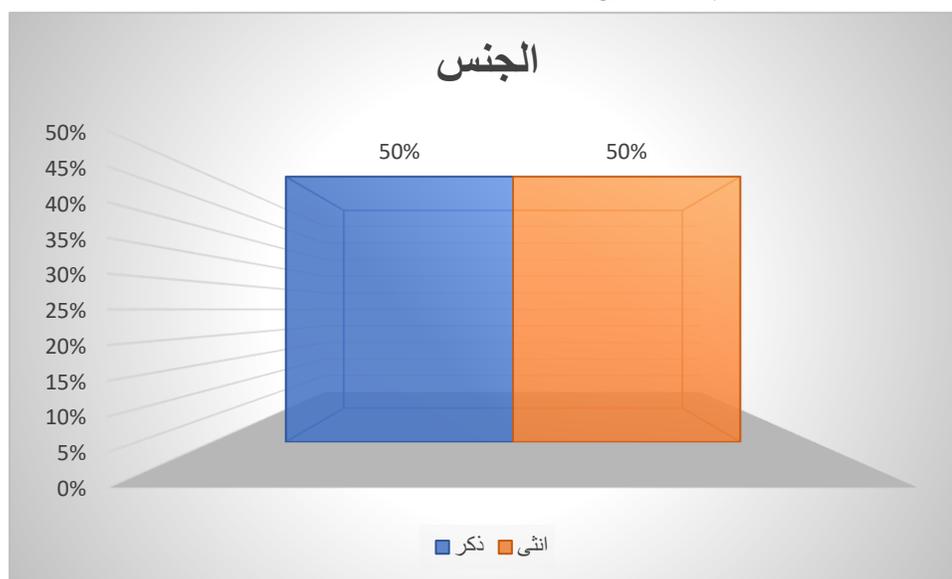
يبين الجدول والشكل أعلاه توزيع أفراد الدراسة حسب متغير العمر حيث نجد أن 40% من عينة الدراسة كانوا في الفئة العمرية 33-39 سنة، يليهم 36% في الفئة العمرية 26-32 سنة، يليهم 13% كانوا أكثر من 40 سنة، وأخيراً الفئة العمرية أقل من 25 سنة كانوا حوالي 11%.

الجنس:

جدول رقم (2): يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
50%	40	ذكر
50%	40	انثى
100%	80	المجموع

شكل رقم (2): توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الجنس

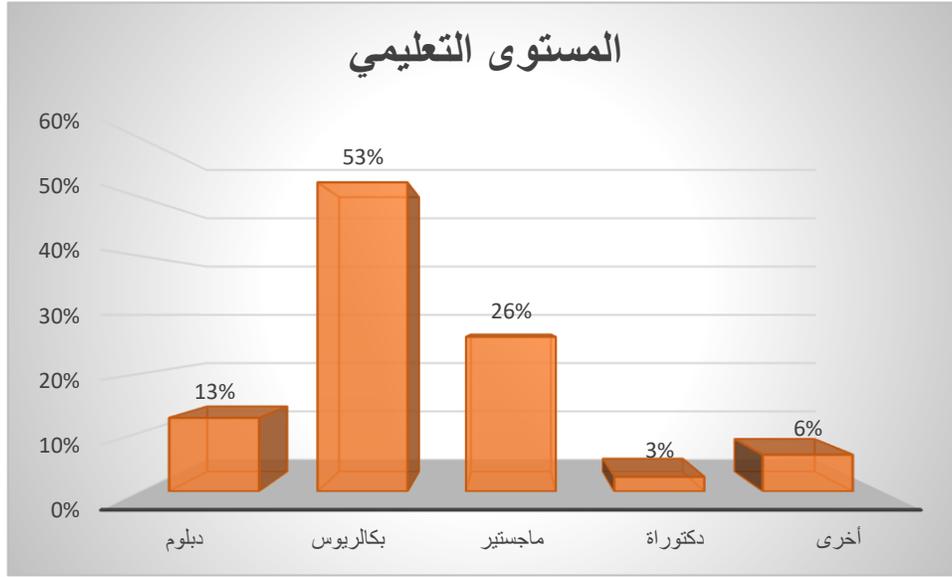


يبين الجدول والشكل أعلاه توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الجنس لعينة الدراسة، حيث نجد أن نسبة الاناث للذكور كانت متساوية 50% لكل.

المستوى التعليمي:

جدول رقم (3): يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
13%	10	دبلوم
53%	42	بكالوريوس
26%	21	ماجستير
3%	2	دكتوراه
6%	5	أخرى
100%	80	المجموع



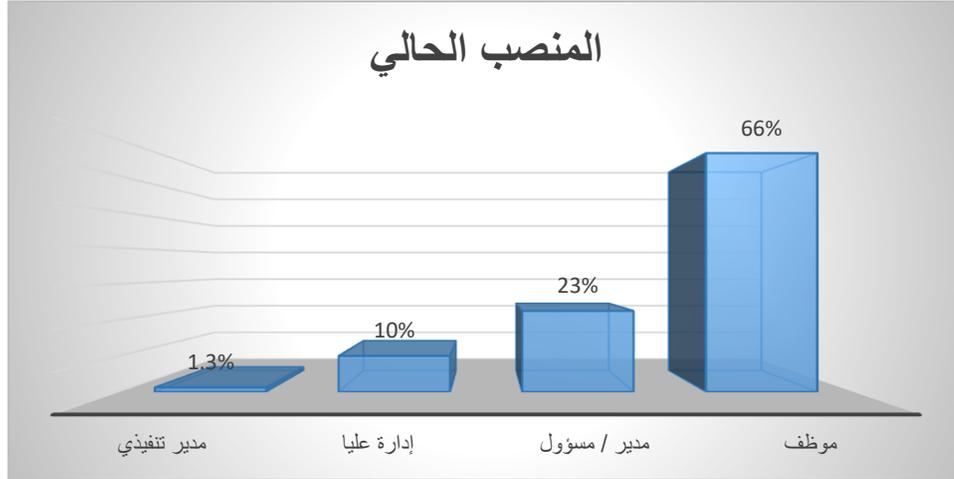
شكل رقم (3): توزيع أفراد الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

يبين الجدول والشكل أعلاه توزيع أفراد الدراسة حسب المستوى التعليمي، حيث أن نلاحظ ان الفئة الغالبة كانوا من حملة درجة البكالوريوس بنسبة 53%، يليهم حملة الماجستير 26%، ثم 135 كانوا من حملة درجة الدبلوم.

المنصب الحالي:

جدول رقم (4): يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب المنصب الحالي

النسبة	التكرار	المنصب الحالي
1.3%	1	مدير تنفيذي
10%	8	إدارة عليا
23%	18	مدير / مسؤول
66%	53	موظف
100%	80	المجموع



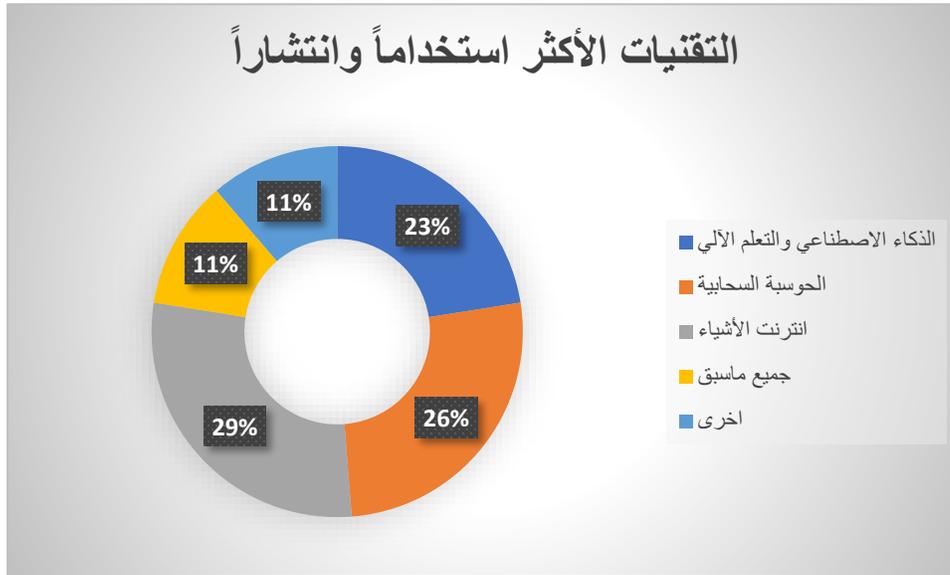
شكل رقم (4): توزيع أفراد الدراسة حسب المنصب الحالي

يبين الجدول والشكل أعلاه توزيع أفراد الدراسة حسب المنصب الحالي، نجد ان الغالبية العظمى وبنسبة 66% كانوا موظفين، يليهم 23% كانوا في مناصب مدراء/ مسؤولين، ثم 10% كانوا يشغلون مناصب إدارات عليا، واخيراً 1% مدراء تنفيذيين.

ماهي التقنيات الأكثر استخداماً وانتشاراً في مؤسستك إن وجد؟:

جدول رقم (5): يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب التقنيات الأكثر استخداماً وانتشاراً في مؤسستك

النسبة	التكرار	التقنيات الأكثر استخداماً وانتشاراً
23%	18	الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي
26%	21	الحوسبة السحابية
29%	23	انترنت الأشياء
11%	9	جميع ما سبق
11%	9	اخرى
100%	80	المجموع



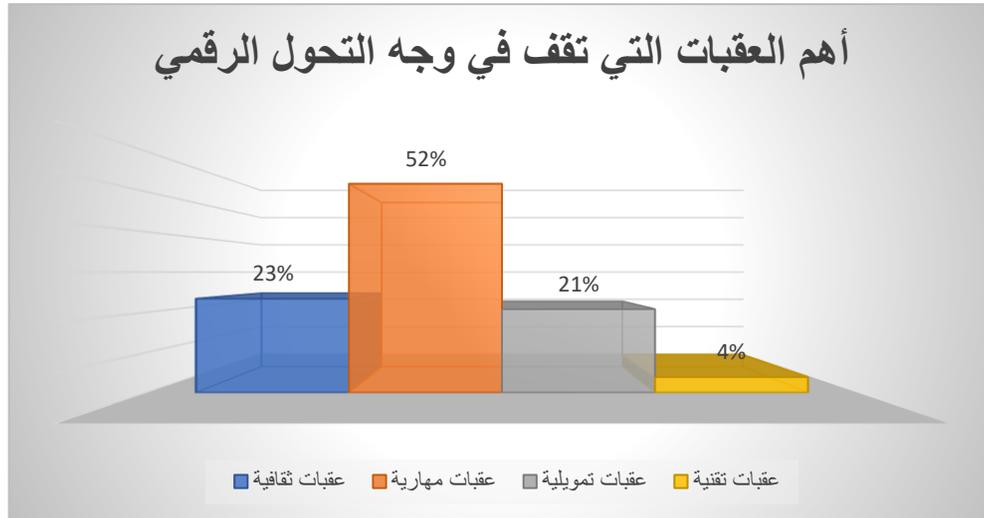
شكل رقم (5): توزيع أفراد الدراسة حسب التقنيات الأكثر استخداماً وانتشاراً

من الجدول والشكل أعلاه، نجد أن 29% أفادوا بأن التقنيات الأكثر استخداماً وانتشاراً في مؤسساتهم التي يعملون بها كانت انترنت الأشياء، يليها بنسبة 26% الحوسبة السحابية، ثم الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي بنسبة 23%، وفي المرتبة الأخيرة وبنسبة 11% مؤسساتهم تستخدم كل هذه التقنيات المذكورة، وكذلك 11% يستخدمون تقنيات أخرى من غير المذكورة أعلاه.

ماهي أهم العقبات التي تقف في وجه التحول الرقمي لإدارة المشاريع من وجهة نظرك في قطاعك الخاص؟

جدول رقم (6): يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب العقبات التي تقف في وجه التحول الرقمي من وجهة نظرهم

النسبة	التكرار	أهم العقبات التي تقف في وجه التحول الرقمي
23%	18	عقبات ثقافية
52%	40	عقبات مهارية
21%	16	عقبات تمويلية
4%	3	عقبات تقنية
100%	77	المجموع



شكل رقم (6): توزيع أفراد الدراسة حسب العقبات التي تقف في وجه التحول الرقمي من وجهة نظرهم

من الجدول والشكل أعلاه، نجد أن 52% أفادوا بأن أهم العقبات التي تقف في وجه التحول الرقمي بمؤسستهم الحالية عبارة عن عقبات مهارية، يليها عقبات ثقافية بنسبة 23% ثم عقبات تمويلية بنسبة 21%، وأخيراً عقبات تقنية بنسبة 4%.

أداة الدراسة:

بناء على طبيعة البيانات، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وجدت الباحثات أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي (الاستبانة)، وقد تم تحكيم الاستبانة من قبل الدكتور وليد الليثي وكذلك من قبل الدكتور رياض بن أحمد الشعيل وقد تم بناء أداة الدراسة بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة "أثر التحول الرقمي على كفاءة تنفيذ المشاريع في القطاع الخاص بالسعودية"، حيث قامت الباحثات بتصميم الاستبانة الأولية وتوزيعها على عينة الدراسة لمعرفة البيانات التي تسعى هذه الأداة لتحصيلها، وتم التأكد من إجراءات الصدق والثبات لهذه الأداة، وفيما يأتي تفصيل لكيفية إعداد الأداة والإجراءات التي اتخذها الباحث للتحقق من صدق وثبات الأداة.

إعداد الأداة:

بعد الرجوع إلى الأدب التربوي وعدد من الدراسات السابقة وبعد الاطلاع على العديد من المراجع الخاصة بموضوع أثر التحول الرقمي على كفاءة تنفيذ المشاريع في القطاع الخاص، ترى الباحثات أن هذا الموضوع يستحق التأمل والوقوف عليه من أجل تحديد جذوره وعمله، ولذلك قامن الباحثات بحصر المحاور لوضع مقترح شامل لدراسة أثر التحول الرقمي على كفاءة تنفيذ المشاريع في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، وذلك بهدف عرضها على المحكمين للاسترشاد بأرائهم، حيث قامن الباحثات بعرض الاستبانة في المرحلة الأولية، حيث أبدى المحكمين آرائهم تجاهها.

صدق أداة الدراسة:

عرف (العساف، 2003م) صدق الأداة بأنها: "التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه فقط"، ولقد قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة من خلال ما يأتي:

أ/ الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين):

بعد أن انتهت الباحثات من إعداد الاستبانة، في صورتها الأولية قامن بعرضها على مشرف البحث ومجموعة من أساتذة كلية الإدارة قسم إدارة المشاريع بالجامعة، وقد أبدى المحكمون تجاوباً كبيراً مع الباحثات، بتقديم التوجيهات والآراء التي كان لها أثر واضح على الصورة النهائية للأداة، إذ قامت الباحثات في ضوء مداخلات المحكمين بالتعديلات اللازمة التي كانت محل عنايته واهتمامه.

وبناء على ملاحظات المحكمين وآرائهم تم اختيار هذه المحاور، وقد اتفق معظم المحكمين على أن هذه المحاور تساعد على قياس ما صممت له، بعد الاجراءات والخطوات التي قامت بها الباحثات التي قد توصل إلى الصديق الظاهري لخدمات الاستبانة، وصدق محتواها، وقدرتها على قياس ما وضعت لقياسه، وعلى مدى انتماء الخدمات للمحاور التي صُنفت فيها بعد التعديل والحذف والإضافة التي خضعت لها الأداة، استجابةً لآراء المحكمين، وأصبحت الاستبانة جاهزة، وصالحة للتطبيق على العينة.

ب - صديق الاتساق الداخلي للأداة:

للتأكد من صديق الاتساق الداخلي تم حساب معامل الارتباط (بيرسون) بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، كما يوضح ذلك ما جاء في الجدولين التاليين.

جدول رقم (7): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحاور بالدرجة الكلية لكل محور

معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
0.622**	.1	0.490**	.1
0.810**	.2	0.576**	.2
0.579**	.3	0.637*	.3
		0.606**	.4
		0.689**	.5

دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

يتضح من الجدول رقم (7) أن جميع العبارات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صديق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة.

ثبات أداة الدراسة:

لقياس ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) تم استخدام معامل ألفا كرونباخ، ويوضح الجدول رقم (8) معامل الثبات لمحاور أداة الدراسة.

جدول رقم (8): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

ثبات المحور	عدد العبارات	محاور وأبعاد الاستبانة
0.660	5	التحول الرقمي
0.731	3	ادارة المشاريع في القطاع الخاص
0.875	8	الثبات العام

يوضح الجدول رقم (8) أن أداة الدراسة تتمتع بثبات عالي إحصائياً، حيث جاء الثبات العام للدراسة (0.875) بينما تراوحت معاملات ثبات أداة الدراسة بين (0.660 – 0.883)، وهي معاملات ثبات مرتفعة جداً يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة.

اجراءات تطبيق الدراسة:

لقد تم توزيع الاستبانة إلى مجموعة من المدراء والموظفين العاملين في مجال المشاريع بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية. بعدد 100 استبانة، وبعد فحصها حصلت الباحثات على (80) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وبعد ذلك تم إدخال البيانات، ومعالجتها إحصائياً بالحاسب الآلي عن طريق برنامج (SPSS) ومن ثم قامت الباحثات بتحليل البيانات واستخراج النتائج.

أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية **Statistical Package For Social Sciences** والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS)، وذلك بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي.

ولتحديد طول خلايا المقياس الثلاثي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (5-1 = 4)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي

(5/4 = 0.8)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يتضح في الجدول التالي:

جدول (9): توزيع مدى المتوسطات وفق التدرج المستخدم في أداة الدراسة

الدرجة الموافقة	مدى المتوسطات	الدرجة الموافقة	الدرجة الموافقة
الأولى	1.66 - 1.00	لا	ضعيف
الثانية	2.33-1.67	نعم الى حد ما	متوسط
الثالثة	3.00 – 2.34	نعم	عالي

حيث تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وتحديد استجاباتهم للخدمات الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة، وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

- المتوسط الحسابي (Mean): وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن أسئلة الدراسة (متوسط متوسطات العبارات) مع العلم بأنه يفيد في ترتيب خدمات الدراسة حسب أعلى متوسط حسابي موزون.
- تم استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation): وذلك للتعرف على مدى انحراف أو تشتت استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من خدمات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من خدمات متغيرات الدراسة للمحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.

الفصل السادس: تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها من خلال عرض استجابات أفراد عينة الدراسة لخدمات الاستبانة، وذلك بالإجابة عن تساؤلات الدراسة عن طريق حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة لأسئلة الاستبانة، وجاءت النتائج كما يلي:

المحور الأول: التحول الرقمي

وللإجابة على هذا التساؤل المتمثل مدى استجابة المبحوثين فيما يخص عبارات المحور الأول للتعرف على التحول الرقمي، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لاستجابات أفراد الدراسة، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (10) استجابات أفراد الدراسة لعبارات المحور الأول مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

الرتبة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التحول الرقمي	م
4	80%	0.755	2.39	هل لديك تصور واضح عن مفهوم التحول الرقمي؟	1
3	81%	0.695	2.44	هل بدأت شركتكم بخطة التحول الرقمي؟	2
1	97%	0.267	2.92	من وجهة نظرك هل للتحول الرقمي أثر ايجابي في خلق روح التنافس والابتكار في المشاريع؟	3
5	71%	0.707	2.12	ما هو مدى رضاك عن مستوى التحول الرقمي في الجهة التي تعمل بها؟	4
2	85%	0.636	2.54	بحسب خبرتك، الى أي مدى يمكن للتحول الرقمي الاحتفاظ بالبيانات الهامة للمشاريع وسهولة الوصول اليها عند الحاجة؟	5
	83%	0.61	2.48	الانحراف والمتوسط العام	

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن المتوسط العام لاستجابة أفراد الدراسة تقع على مستوى "نعم/عالي" بمتوسط حسابي (2.48) حول محور التحول الرقمي ، حيث تراوحت جميع العبارات في متوسطات (2.12 – 2.92).

• جاءت العبارة رقم (1) وهي " من وجهة نظرك هل للتحول الرقمي أثر ايجابي في خلق روح التنافس والابتكار في المشاريع" بالمرتبة الأولى من حيث استجابة افراد الدراسة بمتوسط (2.92) يرى 97% من من المبحوثين ان التحول الرقمي له اثر ايجابي في خلق روح التنافس والابتكار في المشاريع، وتليها في الترتيب انه 85% من المبحوثين يرون ان التحول الرقمي يمكن من الاحتفاظ بالبيانات الهامة للمشاريع وسهولة الوصول اليها عند الحاجة بدرجة عالية وبمتوسط استجابة 2.54.

• في المرتبة الثالثة نجد ان 81% من المبحوثين أفادوا بأن شركاتهم بدأت فعلا في خطة التحول الرقمي ، كذلك 80% لديهم تصور واضح عن مفهوم التحول الرقمي.

• وأخيرا في المرتبة الأخيرة افاد 71% بانهم راضون بدرجة متوسطة عن مستوى التحول الرقمي في الجهة التي يعملون بها

المحور الثاني: إدارة المشاريع في القطاع الخاص

وللإجابة على هذا التساؤل المتمثل مدى استجابة المبحوثين فيما يخص عبارات المحور الأول للتعرف على مدى العلاقة بين قنوات الوسائط الرقمية وزيادة التسوق الإلكتروني عند المستهلك السعودي، تم حساب

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد الدراسة، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (11): استجابات أفراد الدراسة لعبارة المحور الأول مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	ادارة المشاريع في القطاع الخاص	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة
1	برأيك إلى أي مدى تساعد التقنيات الرقمية في تبسيط المهام وتوفير الوقت والجهد لفرق المشروع؟	2.66	0.528	89%	1
2	برأيك هل أثرت أدوات ادارة المشاريع الافتراضية بشكل ايجابي على تعاون فرق العمل؟	2.34	0.81	78%	3
3	هل لآليات التحول الرقمي أثر على التكامل المالي في شركتك؟	2.48	0.693	83%	2
الانحراف والمتوسط العام		2.49	0.68	83%	

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن المتوسط العام لاستجابة أفراد الدراسة تقع على مستوى "نعم / عالي" بمتوسط حسابي (2.49) حول محور ادارة المشاريع في القطاع الخاص، حيث تراوحت جميع العبارات في متوسط (2.34 – 2.66) .

- جاءت العبارة رقم (1) وهي "إلى أي مدى تساعد التقنيات الرقمية في تبسيط المهام وتوفير الوقت والجهد لفرق المشروع" بالمرتبة الأولى من حيث استجابة افراد الدراسة بمتوسط (2.66) حيث يرى 89% من أفراد الدراسة ان التقنيات الرقمية تساعد في تبسيط الامهام وتوفير الوقت والجهد لفرق المشاريع بدرجة عالية.
- وفي المرتبة الثانية نجد أن 83% يرون أن التحول الرقمي أثر تأثيراً إيجابياً في خلق روح التنافس والإبتكار في المشاريع.
- وفي المرتبة الأخيرة 78% وبدرجة موافقة "متوسطة" يرون أن أدوات إدارة المشاريع الافتراضية أثرت بشكل ايجابي على تعاون فرق العمل في الشركة.

تساؤلات الدراسة (الفرضيات)

فرضية الدراسة الرئيسية: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة احصائية للتحول الرقمي على كفاءة أداء المشاريع في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية:

- فرض العدم H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين للتحويل الرقمي على كفاءة أداء المشاريع في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.
- الفرض البديل H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين للتحويل الرقمي على كفاءة أداء المشاريع في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

ملخص نموذج الانحدار

النموذج	قيمة مربع R	الخطأ القياسي	المتغيرات الاحصائية	
			قيمة F	قيمة الدلالة
1	770.0	245.0	30.5	32.00

اختبار تحليل التباين ANOVA

مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	قيمة الدلالة
6.107	1	6.107	30.5	0.032
12.712	105	.1210		
18.819	106			

المتغير التابع كفاءة أداء المشاريع في القطاع الخاص
المتغير المستقل: التحويل الرقمي

معاملات نموذج الانحدار

	المعاملات الغير الموحدة		المعاملات الموحدة	قيمة T	قيمة الدلالة
	B	الخطأ القياسي			
كفاءة أداء المشاريع في القطاع الخاص	3.239	.2620	قيمة بيتا	8.652	.000
	0.306	72.00	0.630	7.103	0.032

المتغير التابع كفاءة أداء المشاريع في القطاع الخاص

من الجداول أعلاه، والنتيجة عن تطبيق اختبار الانحدار لقياس إذا ما كان هنالك تأثير إيجابي ذو دلالة احصائية للتحويل الرقمي على كفاءة أداء المشاريع في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، فنجد ان قيمة الدلالة ($0.05 > 0.032$) وهذا يشير الى قبول الفرض البديل ورفض فرضية العدم، أي أنه التحويل الرقمي له أثر ذو دلالة إحصائية على كفاءة أداء المشاريع في القطاع الخاص.

ولمزيد من التوضيح ان قيمة مربع R (معامل التحديد) هي 0.770 وتشير هذه النتيجة الى أن 77 % من التباين في رفع كفاءة أداء المشاريع في القطاع الخاص يتم شرحها من قبل التحويل الرقمي. هذا يعني أن التحويل

الرقمي هو مؤشر قوي لتحسين كفاءة أداء المشاريع في القطاع الخاص، كما أن قيمة معامل بيتا كانت 0.630، وهذه النتيجة كذلك تشير الى أنه عند زيادة فعالية التحول الرقمي بمعدل وحدة واحدة فإن كفاءة أداء المشاريع في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية تزيد بنسبة 63 %.

فرضيات فرعية بناء على الفرضية الرئيسية، تميز الفرضيات الفرعية التالية:
1) يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتحول الرقمي على تحسين أداء الموظفين في المشاريع في القطاع الخاص

اختبار تحليل التباين ANOVA
تحسين أداء الموظفين في المشاريع في القطاع الخاص

قيمة الدلالة	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات
030.0	1.464	.074	11	1.075
		.037	67	4.470
			78	5.544

من الجدول أعلاه نجد ان قيمة مستوى الدلالة ($0.05 > 0.003$) وهذا يقودنا الى رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل أي انه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية من التحول الرقمي على تحسين أداء الموظفين في القطاع الخاص.

2) يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتحول الرقمي على قدرة شركات القطاع الخاص على التنافس والابتكار في المشاريع في المملكة العربية السعودية

اختبار تحليل التباين ANOVA
قدرة شركات القطاع الخاص على التنافس والابتكار في المشاريع في المملكة العربية السعودية

قيمة الدلالة	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات
1660.0	5.631	.098	11	21.03
		.067	67	43.613
			78	69.324

من الجدول أعلاه نجد ان قيمة مستوى الدلالة ($0.05 > 0.0166$) وهذا يقودنا الى رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل أي انه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية من التحول الرقمي على قدرة شركات القطاع الخاص على التنافس والابتكار في المشاريع في المملكة العربية السعودية

3) يوجد تباين ذو دلالة احصائية في أثر آليات التحول الرقمي على تعزيز التكامل المالي والإداري في تحسين جودة المشاريع في القطاع الخاص

اختبار تحليل التباين ANOVA
آليات التحول الرقمي على تعزيز التكامل المالي والإداري في تحسين جودة المشاريع في القطاع الخاص

قيمة الدلالة	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات
.044	1.976	.836	11	9.193
		.423	68	28.757
			79	37.950

من الجدول أعلاه نجد ان قيمة مستوى الدلالة ($0.05 > 0.044$) وهذا يقودنا الى رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل أي ان آليات التحول الرقمي تؤثر على تعزيز التكامل المالي والإداري في تحسين جودة المشاريع في القطاع الخاص

4) يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتحول الرقمي على تطوير ممارسات ادارة المشاريع في ظل البيئة التكنولوجية

اختبار تحليل التباين ANOVA
ماهي التقنيات الأكثر استخداما وانتشاراً في مؤسستك إن وجدت

قيمة الدلالة	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات
.000	3.942	4.487	11	49.352
		1.138	68	77.398
			79	126.750

من الجدول أعلاه نجد أن قيمة مستوى الدلالة ($0.05 > 0.00$) وهذا يقودنا إلى رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل أي ان التحول الرقمي تؤثر على تطوير ممارسات ادارة المشاريع في ظل البيئة التكنولوجية.

الفصل السابع: مناقشة النتائج والتوصيات

في هذا الفصل ستقوم الباحثات بمناقشة النتائج التي توصلن لها، بناء على تحليل الإحصائي للاستبيان، وفيما يلي ملخص لأهم ما توصلت إليه الباحثات:

النتائج:

توصلت الدراسة إلى نتائج مهمة، حيث شملت مجتمع الدراسة عينة عشوائية من المدراء والموظفين العاملين في مجال المشاريع في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية. تم اختيار 100 مشارك للمشاركة في البحث، وبعد التحليل تم الحصول على 80 استبانة صالحة للتحليل. أظهرت النتائج أن 40% من عينة الدراسة ينتمون للفئة العمرية 33-39 سنة، و36% في الفئة العمرية 26-32 سنة، و13% يزيدون عن 40 سنة، و11% تقل عن 25 سنة. نسبة الإناث والذكور في عينة الدراسة كانت متساوية بنسبة 50% لكل منهما. بالنسبة للمستوى التعليمي، أظهرت النتائج أن 53% يحملون درجة البكالوريوس، و26% درجة الماجستير، و13% حاصلين على درجة الدبلوم. فيما يتعلق بالمنصب الحالي، 66% من المشاركين هم موظفون، و23% يشغلون مناصب مدراء أو مسؤولين، و10% في مناصب إدارة عليا، ونسبة 1% تشغل مناصب مديري تنفيذيين. بالنسبة للتقنيات المستخدمة، أفاد 29% من المشاركين بأن تقنية "انترنت الأشياء" هي الأكثر استخدامًا وانتشارًا في مؤسساتهم، وتلتها تقنية "الحوسبة السحابية" بنسبة 26%، وتقنيات الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي بنسبة 23%. وأفاد 11% منهم بأن مؤسساتهم تستخدم كل هذه التقنيات المذكورة، وكذلك 11% يستخدمون تقنيات أخرى غير المذكورة. أما التحديات التي تواجه التحول الرقمي في المؤسسات، فذكر 52% من المشاركين أن العقبات المهارية هي العامل الأهم، تلتها العقبات الثقافية بنسبة 23%، ثم العقبات التمويلية بنسبة 21%، وأخيرًا العقبات التقنية بنسبة 4%.

المحور الأول: التحول الرقمي

توصلت الدراسة إلى نتائج مهمة تتعلق بالتحول الرقمي. استندت النتائج إلى استجابات المشاركين في الدراسة وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب. أظهرت النتائج أن المشاركين يمتلكون تصورًا واضحًا حول مفهوم التحول الرقمي بنسبة 80%، وأن 81% منهم أفادوا بأن شركاتهم بدأت في تنفيذ خطط التحول الرقمي. بالإضافة إلى ذلك، يعتقد 97% من المشاركين أن التحول الرقمي له تأثير إيجابي في خلق روح التنافس والابتكار في المشاريع. كما أشار 85% من المشاركين إلى أن التحول الرقمي يمكنه الاحتفاظ

بالبيانات الهامة للمشاريع وتسهيل الوصول إليها عند الحاجة. وأبدى 71% رضا متوسط تجاه مستوى التحول الرقمي في جهات عملهم.

المحور الثاني: إدارة المشاريع في القطاع الخاص

توصلت الدراسة إلى نتائج مهمة تتعلق بإدارة المشاريع في القطاع الخاص. وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور الأول. بناءً على النتائج، تبين أن المتوسط العام لاستجابة أفراد الدراسة يقع على مستوى "نعم/عالي"، بمتوسط حسابي يبلغ 2.49 حول محور إدارة المشاريع في القطاع الخاص. وقد تنوعت العبارات في متوسطها بين 2.34 و2.66. وتصدرت العبارة "إلى أي مدى تساعد التقنيات الرقمية في تبسيط المهام وتوفير الوقت والجهد لفرق المشروع" الاستجابات بمتوسط 2.66، حيث اعتبر 89% من المشاركين أن التقنيات الرقمية تساعد بشكل كبير في تبسيط المهام وتوفير الوقت والجهد لفرق المشروع. وفي المرتبة الثانية، أشار 83% من المشاركين إلى أن التحول الرقمي له تأثير إيجابي في خلق روح التنافس والابتكار في المشاريع. وفي المرتبة الأخيرة، أظهرت النتائج أن 78% من المشاركين يرون أن أدوات إدارة المشاريع الافتراضية أثرت بشكل إيجابي على تعاون فرق العمل في الشركة.

التوصيات

- بناءً على النتائج المذكورة للدراسة توصي الباحثات بالتوصيات التالية:
- 1) تعزيز التوعية والتدريب: ينبغي على الشركات والمؤسسات الاستثمار في برامج التوعية والتدريب للموظفين حول أهمية التحول الرقمي وفوائده. يجب تعزيز الوعي بمفهوم التحول الرقمي والتقنيات الرقمية المختلفة وكيفية استخدامها بفعالية في تنفيذ المشاريع.
 - 2) تعزيز التحول الرقمي في الإدارة العليا: يجب أن تكون القيادة العليا ملتزمة بتعزيز ودعم عمليات التحول الرقمي في المؤسسة. ينبغي أن يتبنى القادة العليا رؤية استراتيجية لتحقيق التحول الرقمي وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذها.
 - 3) تحسين البنية التحتية الرقمية: يجب على الشركات الاستثمار في تطوير وتحسين البنية التحتية الرقمية المطلوبة لتنفيذ المشاريع. يشمل ذلك تحديث أنظمة المعلومات المتكاملة وتوفير الاتصالات عالية السرعة والأمن السيبراني القوي.

- 4) تعزيز التعاون والتواصل: يجب تعزيز استخدام أدوات إدارة المشاريع الافتراضية وتكنولوجيا المعلومات لتعزيز التعاون والتواصل بين أعضاء فرق المشاريع. يمكن أن تسهم الأدوات الرقمية في تبسيط المهام وتحسين تنسيق الجهود وتعزيز الشفافية وتتبع تقدم المشروع.
- 5) معالجة التحديات والعقبات: ينبغي التركيز على معالجة التحديات والعقبات التي تواجه عملية التحول الرقمي في المؤسسات. يجب توفير الدعم والتدريب المناسب للموظفين للتغلب على العقبات مهاريه والثقافية والتمويلية والتقنية. يجب أن تعمل الشركات على إنشاء بيئة مشجعة للابتكار والتجربة والتعلم المستمر.
- 6) الاستفادة من البيانات: ينبغي على الشركات استغلال البيانات المتاحة بفعالية لتحسين كفاءة تنفيذ المشاريع. يمكن استخدام تقنيات التحليل البياني والذكاء الاصطناعي لاستخراج الأنماط والتحليلات القيمة من البيانات. يمكن أن تساعد البيانات في تحسين التخطيط واتخاذ القرارات الاستراتيجية وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين في عمليات تنفيذ المشاريع.
- 7) التحول الثقافي: يجب أن يكون التحول الرقمي جزءًا من التحول الثقافي في المؤسسة. يجب تعزيز ثقافة الابتكار وقبول التغيير والتحسين المستمر. ينبغي توفير الدعم والتشجيع للموظفين لاستكشاف التقنيات الجديدة وتبنيها وتطبيقها في عمليات المشاريع.
- 8) شراكات استراتيجية: يمكن أن تساهم الشراكات مع الشركات الرقمية المتخصصة والمزودين المتخصصين في تكنولوجيا المعلومات في تعزيز تحقيق التحول الرقمي. يمكن أن تقدم الشركات الشريكة الخبرة والمعرفة والدعم التقني اللازم لتنفيذ المشاريع بنجاح.
- 9) قياس الأداء والتحسين المستمر: ينبغي على الشركات والمؤسسات قياس أداء عمليات تنفيذ المشاريع وتحليل النتائج وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين. يجب تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر لتحقيق أفضل النتائج في تنفيذ المشاريع.
- 10) مراعاة الأمن السيبراني: يجب أن يكون الأمن السيبراني جزءًا أساسيًا من استراتيجية التحول الرقمي. يجب حماية البيانات والمعلومات الحساسة وتوفير إجراءات الأمان اللازمة للحماية من التهديدات السيبرانية والاختراقات.
- 11) الاستفادة من التجارب الناجحة: يجب تبادل المعرفة والتجارب الناجحة بين الشركات والمؤسسات في مجال التحول الرقمي. يمكن أن تساهم دراسة حالات النجاح والتعلم من التجارب السابقة في توجيه المؤسسات نحو أفضل الممارسات وتجنب الأخطاء الشائعة.

المراجع والمصادر

المراجع العربية:

- د مصيلحي، حسين مصيلحي. (2021). التحول الرقمي. مكتبة جرير.
- حمد، شيماء أحمد (٢٠٢١). واقع ممارسة أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية لتطبيقات التحول الرقمي واتجاههم نحو استخدامها في التدريس وسبل تطويرها.
- الخثعمي، دخيل الله مسفرة (2010) مشاريع وتجارب التحول الرقمي في مؤسسات المعلومات.
- الفرحاتي، عطية الفرحاتي ومحمد، ورمضان، عبد الرحمن رمضان ومتواضع، إدوارد متواضع، وكميل (2021) معوقات التحول الرقمي واستخدام الادارة الالكترونية ونظم المعلومات الإدارية في رفع الكفاءة في المؤسسات الصحفية العامة.
- علي، مصطفى على شديد (2021) تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة.
- القرني، حسن القرني والقحطاني، عبد الله القحطاني، (2021) التوجهات الحديثة للمشاريع: بين العمل التقليدي والعمل الرقمي دراسة التطبيقات الالكترونية
- الدوبي، تركي الدوبي (2023) قياس التحول الرقمي بالمملكة العربية السعودية.
- الحمداي، علاء الحمداي والعبيدي، نور العبدي والحساوي، معاذ الحساوي (2023) دور التحول الرقمي في فاعلية القرارات الاستراتيجية.
- د/ الزهراني، معجب الزهراني (2019) اسهام المدرسة في تحقيق المواطنة الرقمية لدى طلابها في ظل التحديات المعاصرة
- رشوان، عبد الرحمن محمد سليمان وقاسم أحمد عبد الحفيظ، زينب دور التحول الرقمي في رفع كفاءة أداء البنوك وجذب الاستثمارات. مركز البحث العلمي 2020 ص 7.
- محمد فتحي، عبد الرحمن أحمد استراتيجية مقترحة لتحويل جامعة المينا إلى جامعة ذكية في ظل توجهات التحول الرقمي والنموذج الاماراتي لجامعة حمدان بن محمد الذكيرة، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية 2020 مج 14، ع 6، ص 477.
- رزق، مروة (2013) الحوسبة السحابية والتقنيات المتحركة أبرز الاستراتيجيات الأمنية (2013).

- مدخلي، هدى بنت عبد الله (2024) انترنت الأشياء في التعليم وزارة التعليم المملكة العربية السعودية.
- السلمي، علي (2015)، نموذج الإدارة الجديد في عصر الاتصالات والمعلومات في رحلتي مع الإدارة: كتابات إدارية في قضايا وطنية، الجزء الثاني، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- أمين، مصطفى أحمد، (2018) "التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة"، مجلة الإدارة التربوية، العدد (19).
- شحاته، محمد موسى علي، (2020)، "انعكاسات تفعيل آليات التحول الرقمي في ضوء مبادرات الشمول المالي على تطبيقات الحكومة الالكترونية بجمهورية مصر العربية"، جامعة كفر الشيخ، كلية التجارة، العدد (9).
- يونس مسعودي وشيرة، عامر. (2021). التحول الرقمي لبرامج التدريب والتكوين لدى الأساتذة في ظل جائحة كورونا، منصات التعليم عن بعد بتقنيتي زوم وتيمز أنموذج. مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد (7)، العدد (7). ص 336.
- كارنيغي، ديل. "كيف تحصل على أصدقاء وتؤثر في الناس." دار الكتب العلمية.
- كوفي، ستيفن. "القيادة التحويلية." دار النشر العلمي.
- لومباردي، كارول. "فن القيادة الشراكة." دار الكتب العلمية.
- براون، ريتشارد. "القيادة التعليمية." دار النشر العلمي.
- دراكر، بيتر. "الإدارة الاستراتيجية." دار النشر المتميزة، ١٩٨٠.
- ماكسويل، جون. "قيادة قوية من خلال التحليل." دار الكتب العلمية، ٢.
- سميث، بيل. "قيادة الديناميكية في عصر الاضطرابات." دار النشر العلمي، ٢٠١٨.
- زكي، وليد زكي، (2021)، السياسات الرقمية وترشيد صناعة القرار.
- محمد، عبد الرحمن حسن، الغييري، محمد أحمد الغييري، (2020)، واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية _ دراسة تحليلية.
- خير الدين، موسى (2012) إدارة المشاريع المعاصرة منهج متكامل في دراسة إدارة المشاري، عمان: دار وائل للنشر.
- دودين، أحمد (2014) إدارة المشاريع المعاصرة: نظري وكمي، عمان: دار البازور العلمية للنشر والتوزيع.

- حجازي، هيثم (2013) مبادئ إدارة المشروعات وتحليل الجدوى، عمان دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الطويل، مازن (2019) ماهي الآجال والمنهجية الرشيقة في إدارة المشاريع.
- العولمي، بوجمعة (2019) أثار تطبيق الإدارة الرقمية على أداء الموارد البشرية، مجلة الشؤون القانونية والقضائية العدد (5)، ص 135.
- أحمد، محمد حسن صلاح (2024) أثر تطبيق الإدارة الرقمية على تعزيز الميزة التنافسية المستدامة في البنوك في مصر، دراسة ميدانية
- داود، بلمهبول داود، المهدي، مقران المهدي (2016-2020) التحول الرقمي للعمليات المصرفية كأداة لتحسين الأداء المالي في البنوك، دراسة حالة القطاع المصرفي الجزائري.
- سدره، كميل إدوارد متواضع، عطية الفرحاتي، محمد، عبد الرحمن رمضان، & 24- رمضان. (2021). معوقات التحول الرقمي في المؤسسات الصحفية العامة للدراسة. مجلة العمارة والفنون والعلوم الإنسانية. 838-851, 6(28).
- الهادي، م.، & محمد. (2021). تحديات واستراتيجيات التحول الرقمي للمصالح الحكومية ومنشآت الأعمال. مجلة الجمعية المصرية لنظم المعلومات وتكنولوجيا الحاسبات 24, (الرابع والعشرون), 9-13.
- عبد القادر يختار، عبد الرحمن عبد القادر، دور الحكم الراشد في تحقيق التنمية الاقتصادية حالة الدول العربية (مداخلة مقدمة في إطار المؤتمر العالمي الثامن للاقتصاد والتمويل الإسلامي حول النمو المستدام والتنمية الاقتصادية الشاملة من منظور اسلامي، دولة قطر، 19-20 ديسمبر 2011.
- صالح زياني، مراد بن سعيد، الحكومة البيئية العالمية قضايا وإشكالات، الجزائر، دار قائده للنشر والتوزيع، 2010.
- سفيان بن عبد العزيز، دعم وتطوير القطاع كألوية في ترقية التجارة الخارجية الجزائرية خارج المحروقات، مجلة البحوث الاقتصادية العربية، عدد 61, 2013.
- خيرة بن عبد العزيز، الحكم الراشد بين الفكر العربي والإسلامي (دراسة مقارنة أطروحة دكتوراه، قسم العلوم السياسية، جامعة حاج لخضر، 2013-2014).

المراجع الأجنبية:

- Pelletier, C, Raymond, L. Orchestrating the digital transformation process through a 'strategy-as-practice' lens: A revelatory case study. Hawaii International Conférences on System Sciences ONLINE [USA: Université du Québec à Trois Rivières, 2020, p4318. CONSULTED ON 13-04-2022]. available on: <https://www.researchgate.net/publication/338557883>
- Korachi, Zineb, Bounabat, Bouchaib. General Approach for Formulating a Digital Transformation Strategy. Journal of Computer Science ONLINE [2020. CONSULTED ON 13-04-2022]. v.16, n4, p495. Available on: <https://thescipub.com/pdf/jcssp.2020.493.507.pdf>
- Dehnert, Maik. Sustaining the current or pursuing the new: incumbent digital transformation strategies in the financial service industry. Business Research ONLINE 2020. [CONSULTED ON 13-04-2022]. v.13, n3, p1075. Available on: https://www.econstor.eu/bitstream/10419/233202/1/10.1007_s40685-020-00136-8.pdf
- Albukhitan, Saeed. Developing Digital Transformation Strategy for Manufacturing. Procedia Computer Science ONLINE. [2020. CONSULTED ON 13-04-2022]. v.170, p669. Available on: <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/>
- Haggans, H. (2014). Public Digital in Higher Education a comparative survey between Spain, France, Italy and the United Kingdom. Futer of the campus in a Digital world.
- Johnson, R., Evans, S., & Smith, M. (2018). "Digital Transformation: Challenges and Opportunities." Journal of Digital Business, 10(2), 205-220.
- Brown, K. et al. (2019). "Cybersecurity Challenges in Digital Transformation." International Conference on Cybersecurity, Proceedings, 45-58.
- Smith, J., Johnson, A., & Davis, C. (2020). "Integrating Technologies: Strategies for Successful Digital Transformation." Journal of Information Technology Management, 25(4), 112-127.
- Chan, L. et al. (2017). "Cost and Investment Challenges in Digital Transformation." International Conference on Business Economics, Proceedings, 78-91.
- Project Management Institute (PMI). (2017). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). Project Management Institute.
- Kerzner, H. (2017). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. John Wiley & Sons.

-
- Schwalbe, K. (2019). Information Technology Project Management. Cengage Learning.
 - Sherwood, M., Stover, K., Davis, L. and Mercier, C., (2019), "Agile & Waterfall Methodologies – A Side-By-Side Comparison", Copyright © 2019 Base36, Inc.
 - 14 Andrew Kling (2018). "Digital Transformation: How Digital Technology Impacts Business and the Economy." Publisher: Harvard Business Review Press.
 - George Westerman and Julie Groff (2020). "Corporate Transformation: How Organizations Can Enhance Business Performance Through Innovation and Digital Transformation." Publisher: McGraw-Hill Education.

أثر وسائل التواصل الاجتماعي في تسويق فعاليات هيئة الترفيه في المملكة العربية السعودية

هناة حسين الأحمري*، أفراح طلال الحارثي، عهدود محمد البلوي
ماجستير إدارة مشاريع، كلية الإدارة، جامعة ميد أوشن
*HanaAlahmari@hotmail.com

وليد عبد الجواد سليمان صديق، الفيصل عبد الحميد محمد حسن
كلية الإدارة، جامعة ميد أوشن

المستخلص

تناولت الدراسة أثر وسائل التواصل الاجتماعي في تسويق فعاليات هيئة الترفيه في المملكة العربية السعودية، حيث هدفت الدراسة على وسائل التواصل الاجتماعي في تسويق فعاليات هيئة الترفيه في المملكة العربية السعودية. وتتكون مجتمع وعينة الدراسة من موظفي هيئة الترفيه بمدينة الرياض والبالغ عددهم (100) موظفاً. تمثلت أهم نتائج الدراسة أن تستخدم الشركة وسائل التواصل الاجتماعي في تسويق فعاليتها بفاعلية، وزيادة الوعي بالفعاليات الترفيهية عبر وسائل التواصل الاجتماعي أدت إلى زيادة الطلب عليها، ومحتويات اهتمام وسائل التواصل الاجتماعي حول الفعاليات الترفيهية تؤدي إلى زيادة الطلب، ووسائل التواصل الاجتماعي أحد أبرز الوسائل القادرة على إيصال مضمونها لعدد كبير من المستخدمين في نفس الوقت، واتاحت التكنولوجيا المتمثلة بوسائل التواصل الاجتماعي أن تكون أرض خصبة وواسعة للاستخدام والفاعل والتأثير الواضح على ميول ورغبات الجمهور المستهدف، وتستخدم الجهات المستفيدة الإعلانات عبر وسائل التواصل الاجتماعي لتقديم منتجاتها. وقد أوصت الدراسة أن أهمية وسائل التواصل الاجتماعي تتمثل تعزيز إمكانية هيئة الفعاليات الترفيهية والحصول على حصص جيدة في القطاعات المستهدفة. ضرورة تسهيل وسائل التواصل الاجتماعي لعمليات الوصول للشرائح المستهدفة. ضرورة وسائل التواصل الاجتماعي على زيادة تنشيط الطلب الكلي على الفعاليات الترفيهية. الحصول على الدعم لمفهوم وسائل التواصل الاجتماعي في جميع أقسام الهيئة مسألة في غاية الأهمية.

الكلمات المفتاحية: وسائل التواصل الاجتماعي، التسويق، الفعاليات، هيئة الترفيه.

The Impact of Social Media on Marketing Activities of the Entertainment Authority in the Kingdom of Saudi Arabia

Hanaa Hussein Al-Ahmari*, Afrah Talal Al-harhi, Ohood Muhammad Al-Balawi

Master of Project Management, School of Management, Mid-Ocean University

*HanaAlahmari@hotmail.com

Walid Soliman Sadek and Al-Faisal Abdul Hamid

School of Management, Mid-Ocean University

Abstract

The study examined the impact of social media in marketing the activities of the Entertainment Authority in the Kingdom of Saudi Arabia. The study aimed at social media in marketing the activities of the Entertainment Authority in the Kingdom of Saudi Arabia. The study population and sample include employees of the Entertainment Authority in Riyadh, who number (100) employees. The most important results of the study were that the company used social media to market its events effectively, and increasing interest in entertainment events through social media led to increased demand for them, and the contents of social media interest around entertainment events led to increased demand, and social media is one of the most prominent means capable of Communicating its content to a large number of beneficiaries at the same time, and the technology represented by social media has made it possible for it to be a fertile and wide ground for effective use and a clear influence on the inclinations and desires of the target audience. The beneficiaries use advertisements through social media to present their products. The study recommended that the importance of social media is to enhance the possibility of entertainment events organization and obtain good shares in the targeted sectors. The necessity of facilitating social media to reach target segments.

The necessity of social media to further stimulate the overall demand for entertainment events. Obtaining support for the concept of social media in all departments of the Authority is an extremely important issue.

Keywords: Social Media, Marketing, Events, Entertainment Authority.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة

يؤثر التقدم المتسارع في تكنولوجيا الاتصالات وبشكل كبير على جوانب كثيرة من حياتنا. وكلما ازداد هذا التقدم كلما أثر في تغيير نمط حياة الأشخاص ومع الاعتماد المتزايد على الانترنت، أصبح استخدام منصات التواصل الاجتماعي جزءاً أساسياً للتواصل اليومي واستقبال المعلومات لكثير من الأشخاص في العالم، فهناك من يستخدم مواقع التواصل الاجتماعي كوسيلة للترفيه وتضييق الوقت، وربما لإضاعة الوقت، وآخرون أدركوا مدى قوة وسائل التواصل إلى اتساع المجالات التطبيقية لاستخدامها ولاسيما في المجالات الاقتصادية والتي تتميز بتبع الوضع الاقتصاد العالم للدول ومؤسساتها وشركاتها العامة والخاصة، وكذلك إلى ممارسة النشاطات الاقتصادية المختلفة من خلال تنفيذ الاعمال ومتابعتها والتحقق الفوري من نتائجها المختلفة واثرها في الاسواق المحلية والعالمية وذلك لتحسين عمليات التبادل التجاري وعمليات عرض الخدمات وتقصي نتائج مداولتها من تسويق وتحسين عمليات بيع الفعاليات الترفيهية وزيادة الفعالية التبادلية البنية من حيث التعامل مع مختلف مزودي الخدمات الترفيهية (الديوجي، 2014.198).

إدارة تسويق الفعاليات من أهم المرتكزات المعتمدة في نهضة الدول وتطور مؤسساتها الحكومية المعتمدة على مفهوم فعاليات الترفيه في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، يشهد العالم اليوم تطورات عديدة ازدادت حدتها مع الزيادة المطردة في التطور التكنولوجي الذي شمل مختلف المجالات الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية والسياسية. ويعتبر قطاع الخدمات من أهم القطاعات الاقتصادية التي تساهم بشكل كبير في التنمية الاقتصادية وهو يعيش اليوم تحديات عديدة من أهمها: ازدياد عدد المؤسسات الخدمية واشتداد المنافسة بينها، ولهذا السبب حظي هذا القطاع باهتمام الباحثين والمهتمين، للبحث في سبل استحداث طرق الأداء والتميز في التقديم وبالتالي اكتساب ميزة تنافسية تساعدها على البقاء والاستمرار.

إدارة تسويق فعاليات الترفيه هو جهد منظم ومخطط له بعناية لتحقيق مشروع ناجح، فهو عبارة عن جهد مركز للوصول لنتيجة معينة مثل بناء مبنى جديد، نظام حاسوبي جديد ضخمة أو السعي لإطلاق مبادرة وخدمة جديدة. وإدارة فعاليات الترفيه هو نظام تخطيط وتنظيم وتأمين وإدارة موارد لتحقيق أهداف محددة، فهو سعي مؤقت محدد ببداية ونهاية. يعتمد للوصول إلى تحقيق الأهداف والأغراض المحددة تماماً أو تحقيق تغيير مفيد للمؤسسة بشكل غير مباشر أو بشكل مباشر من خلال القيمة المضافة. لنتائج المشروع الذي تم القيام به.

والطبيعة المؤقتة للمشروع تقف على النقيض مع العمل كالمعتاد، والتي هي تكرار الأنشطة الفنية الدائمة أو شبه الدائمة لإنتاج المنتجات أو الخدمات المطلوبة، والتحدي الرئيسي لإدارة الفعاليات هو إنجاز كل الأهداف والأغراض من المشروع بجانب احترام القيود النموذجية بين الوقت والميزانية.

تتضمن إدارة المشروع تطوير خطته والتي تتضمن تحديد وتأكيد أهدافه وأغراضه، وتعيين المهام وكيف سيتم إنجاز الأهداف، وتقدير الموارد المطلوبة لإنجاز المشروع، وتقدير الميزانيات والجدول الزمني لاستكمالها، كما يتضمن إدارة تنفيذ مخطط المشروع المتزامنة مع التحكم بتنظيم العمليات للتأكد من دقتها وتقارير الأداء المتعلقة بالمخطط، وآلية إصلاح المشاكل أينما كانت.

ونظراً لسرعة انتشار وسائل التواصل الاجتماعي في كافة انحاء العالم، فإنه لا سبيل أمام الشركات المنظمة للفعاليات السياحية إلا الدخول على شبكات الإنترنت والتفاعل مع السوق العالمي المفتوح، ومستقبل وسائل التواصل الاجتماعي في العالم أصبح واعداً (العوامل، 2017)، وربط ذلك مع تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات الحديثة. وهذا يتطلب قبل كل شيء الأخذ بمبادئ الإدارة الحديثة وتطبيق جميع نظمها في العمل الحكومي، واتجاهاتها الجديدة التي تركز على الأخذ بالحسبان بمعايير الأداء العالمية، مثل الجودة العالية، والتكلفة المنخفضة، وتحقيق رضا المستفيدين، ومعدلات نمو جيدة من الإنتاجية وعملياً فإن هذا المطلب يحتاج إلى قيام الجهات الرسمية بقياس أداء تلك الأجهزة من خلال استخدام مؤشرات محددة. وحيث أن التوجه في تحقيق الأهداف في المملكة العربية السعودية على فعاليات الترفيه ويتضح ذلك من خلال رؤية المملكة 2030 وانشاء مكاتب تحقيق الرؤية ومكاتب إدارة تسويق فعاليات الترفيه ولذلك فإن إدارة فعاليات الترفيه من أهم المؤشرات لعمل تلك الفعاليات. ولهذا تشهد المملكة بالاهتمام والعمل بها لتحقيق تطلعاتها وأهدافها.

1-1 مشكلة الدراسة

إن تسويق الفعاليات من أهم المرتكزات في استخدام تلك الوسائل من مزايا تنعكس على زيادة الكفاءة الإدارية في المنظمات فانخفاض التكلفة على مقدمي الفعالية ومتلقيها، وزيادة فرص الاختيار بالنسبة للمستفيد وفرص التسوق بالنسبة لمقدم الفعاليات الترفيهية لابد أن يتيح فرصاً جديدة أمام المنظمات للاستفادة من التقنيات الحديثة ان توسع في استخدام وسائل التواصل الاجتماعي يدل على مدى وعي المستخدمين ودرجة مواكبتهم للتطورات التكنولوجية في العالم. وبالتالي في وضع الخطط الاستراتيجية لتطوير ومواكبة التطلعات المتجددة لدي جمهور المستفيدين في عالم متسارع الخطي تقنيا وتفاعلياً.

إن مشكلة إدارة تسويق الفعاليات الترفيهية تتمثل المشكلة هنا في افتقار الإدارة لتجارب في إدارة تسويق الفعاليات الترفيهية رسمياً على الرغم من أن جميع إداريو القمة في المنظمات يدركون أهمية زيادة الإنتاجية، ودورها البارز في تحقيق النمو والتطور للدول، رغم أن الدراسات ومنذ عقود أشارت إلى ضرورة تحسين جودة الخدمة في التسويق عبر التواصل الاجتماعي، وضبط جودة نظام يساهم في تعزيز رضا المستهلك عن جودة الخدمة للمنتج أو الخدمة المسوقة عبر الانترنت، وتطوير وظائف الجودة في تحديد الاستراتيجيات الخدمة الحرجة كأهداف للتحسين المستمر وتقييم جديد للرضا عن أداء أبعاد الخدمة المقدمة لتسويق فعاليات الترفيه مما يعزز سلوك المستهلك الشرائي ويعزز أداء الأعمال ، وتنادي وتوصي بتسويق فعاليات هيئة الترفيه في الدول وصولاً للأداء الجيد؛ بل أصبح ذلك مطلب الدول وقوى ناعمة فاعلة، بهدف مراقبة الأداء وتحسينه خدمة للمواطن والوطن، وتحقيقاً للتطوير الإداري المنشود من أجل زيادة الاقتصاد والتنمية الشاملة. بناءً على ما تقدم يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي: ما أثر وسائل التواصل الاجتماعي في تسويق فعاليات هيئة الترفيه في المملكة العربية السعودية؟

1-2 أهداف الدراسة

التعرف على وسائل التواصل الاجتماعي في تسويق فعاليات هيئة الترفيه في المملكة العربية السعودية.

تتمثل أهداف الدراسة في الأهداف التالية:

1. بيان المفهوم العام لوسائل التواصل الاجتماعي؟
2. بيان تطوير تسويق فعاليات هيئة الترفيه؟

3. بيان تخطيط وتنظيم فعاليات هيئة الترفيه؟

3-1 أسئلة الدراسة

1. ما هو المفهوم العام لوسائل التواصل الاجتماعي؟

2. ما هي تطوير انضباط تسويق فعاليات هيئة الترفيه؟

3. ما هي تخطيط وتنظيم فعاليات هيئة الترفيه؟

4-1 أهمية الدراسة

1-5-1 الأهمية العلمية:

تمثلت أهمية الدراسة من الناحية العلمية بالنقاط التالية:

أ. قلة الدراسات العربية عموماً والسعودية خصوصاً التي تعرضت لوسائل التواصل الاجتماعي في تسويق فعاليات هيئة الترفيه في المملكة العربية السعودية.

ب. توضيح أهمية تسويق فعاليات هيئة الترفيه في المملكة.

ج. تعتبر هذه الدراسة إضافة علمية للمكتبة العربية، وللمنظمات السعودية بشكل خاص للاستفادة منها وتعميمها على أقسام وإدارات المنظمات الحكومية الأخرى بالمملكة.

2-5-1 الأهمية العملية:

تمثلت الأهمية العملية للدراسة في أهمية موضوعها وهو التعرف على وسائل التواصل الاجتماعي في تسويق فعاليات هيئة الترفيه في المملكة العربية السعودية.

أ. كشف وبيان كل ما يعترى هذا الموضوع من غموض ومعرفة جوانب القصور لمعالجتها.

ب. تحفيز الباحثين على إجراءات دراسات مشابهة لسد النقص في هذا المجال.

ج. تقديم إطار نظري يشرح أهم وسائل التواصل الاجتماعي في تسويق فعاليات هيئة الترفيه في المملكة.

د. تقديم إطار عملي يربط بين تسويق فعاليات الترفيه وأثرها الاقتصادي على المملكة العربية السعودية.

هـ. إمداد المسؤولين بالهيئات والوزارات الحكومية محل الدراسة ببيانات وتوصيات ومقترحات موثقة

وصادقة مستمدة من الدراسة الميدانية تساعد على تسويق فعاليات الترفيه وأثرها الاقتصادي على المملكة. وتحقيق الأهداف المنشودة.

1-5 فرضيات الدراسة

1. هناك علاقة بين وسائل التواصل الاجتماعي وزيادة الطلب على الفعاليات الترفيهية.
2. هناك علاقة بين وسائل التواصل الاجتماعي وبين ما يتم تقديمه للجهات المستفيدة.
3. هناك علاقة بين وسائل التواصل الاجتماعي وبين تخطيط وتنظيم الفعاليات الترفيهية.

1-6 منهج الدراسة

استناداً إلى الأهداف التي سعت الدراسة الحالية لتحقيقها؛ والاطلاع على أدبيات الدراسة والدراسات السابقة. فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على "أثر وسائل التواصل الاجتماعي في تسويق فعاليات هيئة الترفيه في المملكة العربية السعودية"، وقد عرفه العساف (2010) "ذلك النوع من البحوث الذي يتم بواسطته استجواب جميع أفراد مجتمع الدراسة أو عينة كبيرة منه؛ وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها".

1-7 حدود الدراسة

1. الحدود الموضوعية: أثر وسائل التواصل الاجتماعي في تسويق فعاليات الترفيه وأثرها على المملكة العربية السعودية.
2. الحدود المكانية: يقتصر هذا الدراسة على موظفي هيئة الترفيه.
3. الحدود الزمانية: تم عقد الدراسة وجمع المعلومات من (2024م).

1-8 الدراسات السابقة

1. دراسة الغنيم (2019) بعنوان "قضايا الأنشطة الترفيهية بالمملكة العربية السعودية في ضوء رؤية المملكة 2030: الواقع والتطلعات:

هدفت الدراسة إلى قضايا الأنشطة الترفيهية بالمملكة العربية السعودية في ضوء رؤية المملكة 2030(الواقع والتطلعات). واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي. وتمثلت أدوات الدراسة في استخدام استبيان، وتم تطبيقه على عينة من المواطنين والمقيمين بالمملكة العربية السعودية من سن 15 فأكثر والتي بلغ عددهم (1536) شاباً. وجاءت نتائج الدراسة مؤكدة على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد

العينة على محور معوقات ممارسة الأنشطة الترفيهية تبعاً لمتغير الجنس، وتبعاً لمتغير السن، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة على محور معوقات ممارسة الأنشطة الترفيهية تبعاً لمتغير العمل لصالح (موظف حكومي)، وتبعاً لمتغير الجنسية لصالح المواطن السعودي، وتبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية لصالح الأعزب، وتبعاً لمتغير الأطفال لصالح من ليس لديه أطفال، وتبعاً لمتغير الدخل الشهري لصالح (أقل من 15). كما أكدت على أن أعلى معوق للترفيه كان الحالة الاقتصادية، ثم الأعراف الاجتماعية، وأقل معوق للترفيه هو عدم توفر أماكن للترفيه. وأوصت الدراسة بضرورة القيام بمجموعة من الأبحاث بهدف تحديد الاحتياجات الحقيقية للمواطن فيما يتعلق بالترفيه بالمملكة. وضرورة توفير خيارات ترفيهية تلائم كافة شرائح المجتمع من مواطنين ومقيمين وتناسب مستويات الدخل المختلفة.

2. دراسة هيئة التحرير (2018) بعنوان "فعاليات مؤتمر: المؤتمر السادس للمراجعة الداخلية بالمملكة العربية السعودية":

هدفت الدراسة إلى فعاليات المؤتمر السادس للمراجعة الداخلية بالمملكة العربية السعودية، الذي أقيم في الفترة من 14 وحتى 16 من شهر نوفمبر لعام 2017 في مدينة الرياض. وأشارت الدراسة إلى أبرز المشاركين في المؤتمر، وإلى الكلمة الافتتاحية التي افتتح بها وزير التجارة والاستثمار الدكتور " ماجد بن عبد الله القصبي " المؤتمر، والتي دارت حول أهمية المراجعة الداخلية في كلا القطاعين الحكومي والخاص. وأوضحت الدراسة إن فعاليات المؤتمر تنوعت بين محاضرات ونقاشات مميزة حول المراجعة الداخلية، ومن المحاضرات التي تم تقديمها في الدراسة، محاضرة بعنوان " دور الحوكمة في استدامة الأداء وكسب ثقة المستثمر "، ومحاضرة بعنوان " دور الحوكمة في الشركات العائلية "؛ أما عن أبرز الحلقات النقاشية التي دارت ضمن فعاليات فهي حلقة نقاشية بعنوان "المراجعة الداخلية بين الواقع والمأمول". وكما أوضحت الدراسة أن فعاليات المؤتمر اختتمت بعقد ورش عمل لطلاب وطالبات الجامعات بعنوان " المراجعة الداخلية مهنة المستقبل ".

تحليل الدراسات السابقة

تناولت الباحثة عدد من الدراسات السابقة المرتبطة وموضوع الدراسة بلغ عددها (4) دراسة، وجاءت في تواريخ زمنية متعدد تراوحت (2018-2019)، ومن خلال هذا تناول هذه الدراسات كان هناك عدد من نقاط الاتفاق والاختلاف والاستفادة يمكن توضيحها على النحو التالي:

أوجه الاتفاق: تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها تسويق فعاليات الترفيه، ولكن من وجهات نظر متعددة، كما تتفق معها في اعتمادها على الاستبانة كأداة للدراسة، واستخدامها للمنهج الوصفي.

أوجه الاختلاف: تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها تسويق فعاليات الترفيه من خلال دورة حياة المشروع، في حين تناولت بعض الدراسات السابقة إدارة مشاريع بناء على العمليات والأدوات والأساليب.

أوجه الاستفادة: استفاد الباحث من الدراسات السابقة في عدة أمور يمكن توضيحها على النحو التالي:

- إعداد مشكلة الدراسة والتدرج فيها والربط بينها وبين نتائج بعض الدراسات.
- إعداد أداة الدراسة (الاستبانة) وربطها بمتغيرات ومحاور الدراسة.

الفصل الثاني: الإطار النظري

أولاً: المفهوم العام لوسائل التواصل الاجتماعي:

كما يمكن تعريف وسائل التواصل الاجتماعي بأنها: خدمات مقدمة للأفراد عبر شبكة الإنترنت تسمح لهم ببناء لمحة عامة أو شبه عامة عنهم وفق نظام محدد ويتم فيها توضيح قائمة المستخدمين والمشاركين بتبادل الاتصالات معا وعرض اتصالات الغير وقبولها أو رفضها ضمن الشبكة (القبيسي، 2014م).

وتسمى أيضاً بتقنيات الدراسة الحديثة: وهي وسائل تكنولوجية فعالة تقوم بتسهيل الحياة الاجتماعية لمستخدمي تلك الوسائل بهدف الحصول على المعلومة، والاتصال والتواصل بمجموعة من الأقارب والأصدقاء، وهي تقوم على المستخدمين بالدرجة الأولى عن طريق الاتصال والقدرة على التواصل الصوتي والمرئي وتبادل الصور وهي شبكات اجتماعية تفاعلية تسمح لمستخدميها بالتواصل في أي وقت يرغبون وفي أي مكان من العالم. (الزيود، 2013م). ويمكن تعريف الشبكات الاجتماعية بأنها شبكات اجتماعية تفاعلية تسمح لمستخدميها بالتواصل في أي وقت شاءوا وفي أي مكان في العالم وقد ظهرت منذ سنوات قليلة على شبكة الإنترنت وغيرت مفهوم التقارب والاتصال بين الشعوب واكتسبت اسمها الاجتماعي؛ كونها تدعم العلاقات بين الناس. (عوض، 2013م).

استخدام وسائل التواصل الاجتماعي:

- تويتر: Twitter

ويمكن تعريفه بأنه "موقع أخذ اسمه من مصطلح (تويتر) الذي يعني (التغريد)، واتخذ من العصفورة رمزاً له وهو خدمة مصغرة ويجوز أن يطلق عليه نصاً موجزاً مكثفاً لتفاصيل كثيرة" (العززي، 2013م، ص363) كما يمكن تعريفه بأنه "موقع يقدم خدمة تدوين مصغر، ويسمح لمستخدميه بإرسال تحديثات عن حالتهم كحد أقصى "140 حرفاً للرسالة الواحدة وتظهر تلك التحديثات في صفحة المستخدم ويمكن للأصدقاء قراءتها مباشرة من صفحاتهم الرئيسية أو زيارة ملف المستخدم الشخصي، كما يمكن استقبال الردود والتحديثات".

- الفيس بوك: Facebook

يعد موقع الفيس بوك من أهم وسائل التواصل الاجتماعي وتم إطلاقه عام 2004م، فقد أصبح قاعدة تكنولوجية سهلة بإمكان أي شخص أن يستخدمها.

ويعرف قاموس الإعلام والاتصال الفيس بوك على أنه "موقع خاص بالتواصل الاجتماعي أسس عام 2004 ويتيح نشر الصفحات الخاصة Profiles وقد وضع في البداية لخدمة طلاب الجامعة وهيئة التدريس والموظفين لكنه اتسع ليشمل الأشخاص "بدأ الفيسبوك كفكرة بسيطة لأحد طلبة هارفرد "ماك زوكربيرج" الذي أصبح فيما بعد أصغر ملياردير في العالم. فكرته تدور حول إنشاء موقع انترنت بسيط يجمع من خلاله طلبة هارفرد في شكل شبكة تعارف بغية تعزيز التواصل بين الطلبة والإبقاء على الروابط بينهم بعد التخرج وبالفعل جسد فكرته هذه التي رأت النور في 2004م ومع انطلاق الموقع حقق نجاحاً كبيراً ليصبح اليوم من أهم وسائل الشبكات الاجتماعية وأكثرها استخداماً على الإطلاق.

- الواتس أب: Whats App

ويمكن تعريفه بأنه "إحدى صيحات التواصل الاجتماعي في العالم الافتراضي وذات فلسفة خاصة في التواصل من خلال التراسل الفوري عبر الهواتف الذكية بالنص والصوت والصورة والفيديو مع المدرجين في دليل أرقام الهاتف الخليوي.

ويعد هذا التطبيق من أشهر التطبيقات الموجودة على الهواتف المحمولة، وذلك لأنه يتيح إرسال واستقبال الرسائل للمستخدمين والردود مع بعضهم وإرسال الصور ومقاطع الفيديو. (الزازان، 2014م).

وتضاعف وانتشر تداول تلك التقنية بشكل ملفت منذ نشأتها في 2009م، حيث تفوق أعداد المشتركين (قراءة 250 مليون مشترك) لهذا التطبيق على (تويتر)، وساهم (الواتس آب) بشكل ملفت في تقريب البعيد وجمع الأهل والأصدقاء والأقارب في وقت متزامن وغير متزامن على هذا النمط الافتراضي في مختلف أنحاء العالم ويرون فيه العديد من الإيجابيات التي أدت إلى تفعيل روابط التواصل بشكل متنوع وبتكلفة رمزية.

فقد نشأ ذلك التطبيق بداية في الغرب وتحديداً في الولايات المتحدة بسبب ظروف اجتماعية مختلفة عن مجتمعاتنا الشرقية والأمريكيون على وجه الخصوص فإن الروابط الأسرية متفككة ومتباعدة وذلك بسبب مجموعة من العوامل منها الظروف العملية والتباعد الجغرافي (الدالي، 2016).

- الانستغرام: Instagram

هو تطبيق مجاني وشبكة اجتماعية لتبادل الصور. أطلق في أكتوبر عام 2010م. يتيح للمستخدمين التقاط الصور والفيديو ومن ثم المشاركة في مجموعة متنوعة من خدمات الشبكات الاجتماعية وشبكة انستغرام نفسها. ويستخدم عادة بواسطة كاميرات الهاتف المحمول. (الزازان، 2014م).

- شبكة الاتصال عن بعد (Telecommunication network):

برنامج يوفر إمكان الوصول إلى كمبيوتر آخر في منطقة أخرى وشبكة أخرى مباشرة عن طريق الإنترنت، ويمكنه من التعامل مع ملفات وبرامج هذا الكمبيوتر المضيف، كما توفر هذه الخدمة القدرة على نقل الملفات وتحميلها دون الحاجة لكلمات مرور أو تكلفة مادية (أبو مغايش، 2014: 161).

- شبكة البريد الإلكتروني (Electronic mail):

تتيح للمستخدمين في الشبكة تبادل البريد الإلكتروني فيما بينهم، وما يقارب من 90% من الشركات التجارية ورجال الأعمال في دول العالم الصناعي يعتمدون هذه الخدمة في أعمالهم اليومية، وقد ساعدهم سهولة الاستخدام، وانخفاض التكلفة، وسرعة الإرسال والاستقبال من وإلى عدة عناوين في نفس الوقت على انتشار هذه الخدمة، كما أنها لا تتطلب وجود المستقبل (شاهين، 2017: 45).

- شبكة تبادل الملفات (File Transfer Protocol):

برنامج يسمح بتبادل الملفات عبر الشبكة، ويحتاج لرقم حساب وكلمة سر، وتوفر هذه الخدمة نقل الملفات ذات الطابع العلمي بين مراكز البحوث والجامعات.

- شبكة المحادثات (Chatting):

- هي وسيلة التخاطب بين شعوب العالم وتقدم محركات الدراسة خدمة التخاطب مجاناً على ثلاثة أشكال:
1. المحادثات المقروءة عن طريق الطباعة على الشاشة.
 2. المحادثات المسموعة عن طريق الصوت اللاقط، وغالباً ما تستخدم بالتزامن مع الطباعة.
 3. المحادثة المرئية باستخدام الكاميرات مما يمكن كل طرف من مشاهدة الطرف الآخر.

- شبكة الويب:

برنامج يرتبط بين مواقع مختلفة على الشبكة العالمية، ويقدم خدمات عديدة للمستخدمين كخدمات البيع والشراء والتعرف على الخدمات التجارية، وخدمات التعليم والمعارف، والبحث عن المستندات والوثائق، وتتبع الأخبار وغير ذلك (أبو مغايز، 2004: 162-164).

ثانياً: تطوير انضباط تسويق فعاليات الترفيه

1. التطوير:

- تطوير تسويق الفعاليات تحديد هدف الفعالية والرؤية المرجوة منها. وتوضيح الغرض والفائدة المرجوة من الفعالية وتحديد المشاركين المستهدفين والنتائج المتوقعة.
- التخطيط الشامل للفعالية، والذي يشمل اختيار الموقع المناسب وتحديد التوقيت المناسب للفعالية. يجب أيضاً وضع جدول زمني للفعالية يحدد إجراءات التحضير والأنشطة المختلفة التي ستجرى خلال الفعالية.
- التسويق والترويج للفعالية. إعداد استراتيجية تسويقية فعالة للترويج للفعالية وجذب الجمهور المستهدف. واستخدام وسائل التواصل الاجتماعي والإعلانات والشراكات المحتملة مع جهات أخرى، وتوفير كافة الموارد اللازمة لتنفيذ الفعالية بنجاح. قد تشمل هذه الموارد المالية والبشرية والمعدات

والمواد والتقنيات اللازمة. يجب وضع ميزانية محددة للفعالية وتخصيص الموارد بشكل فعال وفقًا لذلك (الهيئة العامة للترفيه، 2023).

- توفير البنية التحتية المناسبة لاستضافة الفعاليات، مثل مراكز المؤتمرات والمعارض والمواقع المخصصة للفعاليات الكبيرة. تم تطوير العديد من المشاريع التحتية في المملكة لدعم هذا القطاع.
- توفير الدعم المالي والتشريعات الملائمة لتنظيم الفعاليات. الحكومة السعودية تعمل على توفير بيئة استثمارية ملائمة وتسهيلات مالية لدعم تطوير مشاريع الفعاليات وجذب الاستثمارات في هذا القطاع.

- الاهتمام بالتسويق والترويج للفعاليات بشكل فعال. يتم ذلك من خلال استخدام وسائل التواصل الاجتماعي والإعلانات والعلاقات العامة لجذب الجمهور المستهدف وزيادة الوعي بالفعاليات المقامة في المملكة.

- الاهتمام بتطوير المواهب والكوادر السعودية في مجال تنظيم الفعاليات. تعمل الجهات التعليمية والتدريبية على تقديم برامج تدريبية وتعليمية لتأهيل الشباب السعوديين للعمل في هذا القطاع المتنامي (يومان، 2018).

2. الانضباط:

- دعم ومساندة قطاع الشؤون التنظيمية وإدارة التفتيش وتوفير التقارير المطلوبة في الوقت المحدد
- إصدار خطة عمل المشروع والإشراف المباشر المستمر على مرحلة التجهيز للفعالية، لضبط مخرجات جاهزية الفعالية للتشغيل

- إصدار واعتماد خطط التشغيل ذات العلاقة بالفعالية، لتحقيق مخرجات المشروع بناءً على خطة عمل المشروع. (رحال، 2020).

- التخطيط للفعاليات الترفيهية بناءً على مستهدفات التقويم الوطني، وتوزيع الفعاليات حسب التصنيف لكل مناطق المملكة.

- تطوير محتوى فعاليات المواسم التابعة للهيئة، وتحديد آلية دعم الشركات لتحفيز استدامة قطاع التطوير.

- حصر وأرشفة أكبر عدد من المقترحات المقدمة من القطاع الخاص للاستفادة منها في تخطيط الفعاليات المستقبلية.

- مضمون إدارة الفعاليات: هي عملية تحليل وتصميم وتخطيط وتسويق وإنتاج وتقييم الفعالية وهي مصدر لنشر قيم أساسية معينة في كل عنصر وعملية وقرار يتم اتخاذه. (رحال، 2020).

ثالثاً: تخطيط وتنظيم تسويق فعاليات الترفيه:

- تحديد التاريخ والمكان: حجز الموقع والمكان المناسب ويفضل منطقة الراعي الاستراتيجي للفعالية.
- تنظيم الجدول الزمني للفعالية: (الافتتاح، تدشين، توقيع اتفاقيات استقبال الشخصيات، ورش العمل). (العودات، 2021).
- توجيه الدعوة للأشخاص المهتمين تكون قبل عقد المؤتمر أو الورشة بوقت كافي والتواصل مع الجهات الإعلامية لتغطية الحدث.
- منظم الفعاليات مؤسسة أو شركة مرخصة للعمل في نشاط تنظيم المعارض سواء تمتلك الفعالية أو يملكها الغير وتتماشي مع معايير التصنيف المعتمدة داخل الدولة. (العودات، 2021).
- أصحاب المصلحة: هم الأفراد أو مجموعات الأفراد أو المنظمات أو الجهات التي لها مصلحة خاصة في الفعالية بطريقة مباشرة أو غير مباشرة مثل المنظمين الموظفين المستثمرين المتطوعين العملاء الموردین الدائنين، المجتمع العام، النقابات العمالية والجهات الحكومية.
- الخدمات المساندة: هي الجهات التي تزود منظمي الفعاليات ببعض الخدمات التخصصية وتكون على شكل شركات ومؤسسات كشركات الإضاءة والصوتيات ومصممي الديكور، التسويق النقل الدعاية والاعلان. (ابورفاعي، 2023).

علاقة الاستهداف السياحي بنجاح الفعاليات:

تستهدف الفعاليات الثقافية والفنية وغيرها الجمهور من مختلف الشرائح والذي يقيس مدى إقباله نجاح أي فعالية من الفعاليات ونجد أن حضور الجمهور للفعاليات الثقافية ظاهرة قديمة إذ يحضر الجمهور بشكل أوسع في وقت تواجه فيه الفعاليات الأخرى غياب الحضور وقد تساهم مواقع التواصل على نشر الكثير عن الفعاليات قبل إقامتها، وتبقى الفعاليات الثقافية ذات أثر مختلفاً من قبل نشاطاتها.

دور تسويق الفعاليات على الاقتصاد:

تسهم الفعاليات في المملكة بشكل فعال في تحقيق الأهداف الرئيسة للتنمية الاقتصادية، وتشمل ما يلي:

1. الأثر الاقتصادي: يشير إلى مجمل الآثار المباشرة الناجمة عن تحصيل الانفاق على القطاعات، فالإيرادات المباشرة تؤثر على خلق الدخل لدى الفاعلين ذوي العلاقة المباشرة بالفعاليات كالمهرجانات والمؤتمرات (ابو رفاعي، 2023).
2. تسهم الفعاليات في توفير العديد من فرص العمل للشباب السعودي نظراً لأنها صناعة مبنية على تقديم الخدمات في مختلف المجالات الترفيهية. وتسهم في تنوع مصادر الدخل الوطني، والتقليل الاعتماد على النفط، وهذا ما يتوافق مع أهداف رؤية المملكة (2030م) (عادل، 2020).
3. اشتملت استراتيجية الفعاليات الرقمية في المملكة على 9 برامج سياحية مع (31) مبادرة والتي من المقرر أن يتم الانتهاء من العمل عليها مستقبلاً بحلول عام (2025م) وهي تهدف إلى توفير تجربة سياحية وممتعة للزائر بما يضمن ازدهار مستقبل الفعاليات، وتمثل استراتيجية الفعالية فيما يلي:
 - قامت المملكة عام (2023م) بتطوير البنية التحتية لتعزيز مشاريع الفعاليات في المملكة ضمن تحقيق أهداف رؤية (2030م)، وهي مرحلة ما قبل إطلاق المشروعات العملاقة، وهي تسمى مرحلة اكتشاف السعودية. (بلال، 2022).
 - إطلاق المشروعات السياحية والتنموية العملاقة، وارتكزت خطة السياحة الرقمية لتحقيقها مستقبلاً على المحاور الآتية:
 - السهولة في متابعة الاعمال السياحية لربط الخدمات ومقدميها وتطبيقاتها.
 - خلق بيئة ابتكارية جديدة لتجربة الحلول السياحية الرقمية المطورة، وتعزيز تقنية الواقع الافتراضي والواقع المعزز. (الشهوان، 2017)

رابعاً: رؤية 2030 في الترفيه: بناء صناعة ترفيهية:

اتخذت المملكة بالفعل خطوات لجعل طموحات رؤية 2030 في الترفيه حقيقة واقعة وملموسة. لذلك كشفت عن خططها لبناء مدينة ترفيهية بجنوب الرياض تضم الكثير من المرافق الترفيهية. كما ستصبح الرياض موطناً لمركزين تجاريين رئيسيين في المملكة. إضافة إلى ذلك قررت المملكة فتح دور السينما بعد حظر دام 35 عاماً. لذلك تهدف إلى فتح أكثر من 350 سينما في جميع أنحاء المملكة بحلول عام 2030 وسوف تكون هناك مناطق مشاهدة منفصلة للعائلات وللرجال غير المتزوجين ووجود رقابة صارمة حتى لا

تبتعد المملكة عن مبادئ الدين الإسلامي. كذلك ستستضيف المملكة الكثير من المهرجانات الموسيقية والفعاليات الفنية كل عام (العتيبي، 2022، 201).

مشروع البحر الأحمر:

يمتد مشروع البحر الأحمر في المملكة على مسافة 200 كيلومتر من الساحل. كما سيتم إنشائه بهدف الاستفادة من الكنوز الطبيعية التي وهبها الله للمملكة. يقع المشروع على أرخبيل مكون من 90 جزيرة موجودة على ساحل الأحمر بين مدينتي أملج الواقعة في تبوك والوجه. يمتد مشروع البحر الأحمر على مساحة 28000 كيلومتر مربع أي ما يقارب مساحة بلجيكا. سيتم توفير العديد من الخيارات الترفيهية بالمشروع والتي تتناسب مع مختلف الأذواق من خيارات ضيافة داخلية وخارجية إلى المرافق الترفيهية. كذلك سيضم المشروع أحد أفضل المواقع في العالم الممارسة رياضة الغوص. سيتم الانتهاء من المرحلة الأولى من المشروع بحلول عام 2022 كما هو مقرر ولسوف يتضمن منتجع فاخر للغاية ومطار خاص ومرسى لليخوت. (العتيبي، 2022).

مشروع أمالا - ريفيرا الشرق الأوسط:

تم اشتقاق اسم مشروع "أمالا" من كلمة "الأمل". سيتضمن المشروع الكثير من المرافق الترفيهية الممتعة والجذابة والتي تركز على الرياضة واللياقة البدنية والمنتجعات الفاخرة المطلّة على البحر يبعد المشروع حوالي 800 كيلومتر شمال مدينة جدة ويمتد 12 كيلومتر على طول الساحل الشمالي الغربي للمملكة تهدف رؤية 2030 في الترفيه إلى جعل مشروع أمالا منتجعا فاخرا ووجهة طبيعية للتعافي والاستجمام من أجل الاستدامة والحفاظ على البيئة الطبيعية الفريدة من نوعها واستغلالها أمثل استغلالا.

حديقة الملك سلمان - قلب الرياض الأخضر وأحد أهم مشاريع رؤية 2030 في الترفيه:

بمساحة إجمالية تبلغ 13 مليون متر مربع، تهدف حديقة الملك سلمان لأن تكون أكبر حديقة في العالم. كما أن مساحتها تبلغ حوالي أربعة أضعاف مساحة سنترال بارك في مدينة نيويورك. ومن المتوقع أن تقدم الحديقة العديد من المرافق والأنشطة البيئية والثقافية والفن والرياضة. كذلك سيتم ربط المنتزه بست طرق رئيسية وطرق سريعة، وستتصل بخمسة محطات مترو وعشر محطات نقل سريع لضمان إمكانية وصول المواطنين إليها.

تخطيط تسويق الفعاليات في المملكة:

1- برامج التحول في المملكة:

- تطوير مطار الملك خالد بالرياض ومطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة محوراً عالمياً نموذجياً يعزز النهضة الاقتصادية للمملكة، ويحقق طموح الهيئة العامة للطيران المدني في تعزيز مكانة المملكة كمحور عالمي.
- زيادة المواقع التراثية الوطنية لتصل الى (354) موقع تراثي بحلول عام (2025م).
- وصل عدد المواقع المسجلة في اليونسكو الى (5) مواقع اثرية وهي واحة الإحساء ومنطقة جدة التاريخية ورسوم حائل الصخرية ومدائن صالح والدرعية التاريخية.
- إطلاق التأشيرات والتي تضمنت التأشيرات الإلكترونية حيث وصل عدد التأشيرات في الفعاليات بالمملكة الى (440000) تأشيرة عام (2020م) (المنصة الوطنية الموحدة، 2023).

2- مشاريع المملكة:

- مطار الملك سلمان: يسهم في دعم خطط المملكة لمواكبة النمو المستمر في عدد سكان الرياض الذي يستهدف الوصول إلى ما يتراوح 15 و20 مليون نسمة، ويرفع الطاقة الاستيعابية لتصل إلى (120) مليون مسافر بحلول عام (2030م) (المنصة الوطنية الموحدة، 2023).
- حديقة الملك سلمان: تتميز حديقة الملك سلمان، بكونها أكبر حدائق المدن في العالم، بمساحة تبلغ (13.4) كيلومتر مربع، أي ما يقارب أربعة أضعاف حديقة سنترال بارك في نيويورك، كذلك فإن لها أهمية خاصة بسبب موقعها الجغرافي المحوري في قلب مدينة الرياض (الشمري، 2020).
- المسار الرياضي: يربط مشروع "المسار الرياضي" بين وادي حنيفة غرب المدينة بوادي السلي في شرقها، عبر طريق الأمير محمد بن سلمان بن عبد العزيز، مع مناطق امتداد في كلا الواديين بطول إجمالي يبلغ (135) كم.
- مشروع الرياض آرت: يعدّ مشروع "الرياض آرت" من أهم المشاريع التي تحمل في داخلها قيمة ثقافية وفنية لافتة، وهو يهدف إلى تحويل المدينة إلى معرض فني مفتوح يمزج بين الإرث الثقافي للمملكة العربية السعودية والمعاصرة، وذلك من خلال مجموعة واسعة من الاعمال والمعالم الفنية في كافة أنحاء المدينة.

- مشروع الرياض الخضراء: يهدف المشروع في شكله العام إلى زيادة نسبة المساحات الخضراء الرياض من 1.5 في المئة في الوقت الحالي، إلى 9 في المئة من إجمالي مساحة المدينة، أي بما يعادل 541 كلم مربع هي المساحة وقت انتهائه.
- أكبر مدينة ترفيهية في المملكة: تعد مدينة القدية سياحية ثقافية رياضية متكاملة لتلبية كافة الاحتياجات الترفيهية للسياح، وتقع غرب مدينة الرياض (فريان، 2022).
- مشروع نيوم: يهدف هذا المشروع إلى إقامة مدينة عالمية على أرض سعودية، يقع هذا المشروع الضخم في شمال غرب المملكة. يجمع هذا المشروع بين الشواطئ المذهلة والطبيعة الصحراوية الفاتنة التي تشكل بيئة مثالية لخدمة المجال السياحي، وزيادة الناتج المحلي للمملكة. يعتبر جزءًا من رؤية المملكة (2030)، التي تهدف إلى تنويع الاقتصاد مثل السياحة والترفيه والتكنولوجيا.
- المتحف الإسلامي: تبنى المجال السياحي إنشاء أكبر متحف إسلامي في العالم، يضم المتحف مجموعة من المتاحف المتنوعة بهدف التعرف على التاريخ الإسلامي (الحسين، 2020).
- مشروع مسار مكة: يهدف إلى تحسين جودة الحياة في مكة المكرمة، وتحسين الخدمات المقدمة للحجاج والمعتمرين، وتنمية الجهة الغربية من مكة المكرمة، عن طريق إقامة العديد من المباني والمرافق الخدمية والسكنية والترفيهية والتعليمية على جانبي مسار مرتبط بالطرق والشوارع الرئيسية في مكة. (هيئة تطوير منطقة عسير، 2023).

الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة

منهج الدراسة

استناداً إلى الأهداف التي سعت الدراسة الحالية لتحقيقها؛ والاطلاع على أدبيات الدراسة والدراسات السابقة. فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على "أثر وسائل التواصل الاجتماعي في تسويق فعاليات هيئة الترفيه في المملكة العربية السعودية"، وقد عرفه العساف (2010) "ذلك النوع من البحوث الذي يتم بواسطته استجواب جميع أفراد مجتمع الدراسة أو عينة كبيرة منه؛ وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها".

مجتمع وعينة الدراسة

تم اختيار موظفي هيئة الترفيه بوصفها مجتمعاً للدراسة، وقد تم اختيار عينة تحكمية، وقد بلغ عدد الاستبانات التي تم جمعها وقابلة للتحليل استبانة عدد (100) موظفي للهيئة، جاءت بياناتها الأولية.

وصف أفراد مجتمع الدراسة

تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة ولوصف أفراد مجتمع الدراسة استخدم الباحث التكرارات (ك)، النسب المئوية (%)، وسوف يتم عرض ذلك في الجداول التالية:

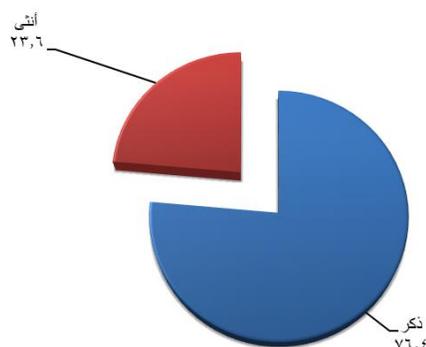
1- الجنس:

جدول رقم (1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس (إعداد الباحثين)

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
76.4	194	ذكر
23.6	60	أنثى
100.0	254	الإجمالي

يوضح الجدول رقم (1) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس، حيث أن النسبة الأكبر من أفراد الدراسة من الذكور بنسبة بلغت (76.4%) في مقابل وجد أن هناك (60) من أفراد الدراسة بنسبة (23.6%) من الإناث، وهذه النتيجة تدل على ارتفاع نسبة أفراد الدراسة من الذكور، والشكل التالي يوضح ذلك.

شكل رقم (1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس (إعداد الباحثين)

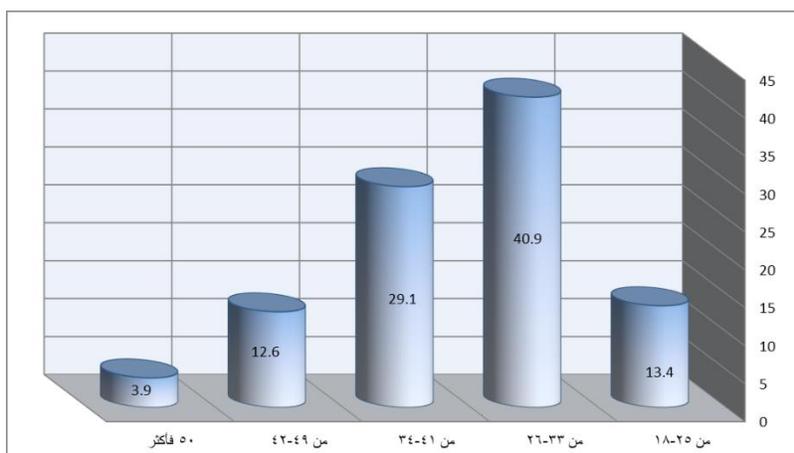


2- العمر:

جدول رقم (2): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر (إعداد الباحثين)

العمر	التكرارات	النسبة المئوية
من 25-18	34	13.4
من 33-26	104	40.9
من 41-34	74	29.1
من 49-42	32	12.6
50 فأكثر	10	3.9
الإجمالي	254	100.0

يوضح الجدول رقم (2) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر، حيث تبين أن (104) من أفراد الدراسة بنسبة (40.9%) أعمارهم تتراوح من 33-26 سنة، فيما وجد أن هناك (74) من أفراد الدراسة بنسبة (29.1%) أعمارهم تتراوح من 41-34 سنة، وأيضاً وجد أن (34) من أفراد الدراسة بنسبة (13.4%) أعمارهم تتراوح من 25-18 سنة، كما وجد أن (32) من أفراد الدراسة أعمارهم من 49-42 سنة ويمثلون ما نسبته (12.6%)، وأخيراً وجد أن هناك (10) من أفراد الدراسة أعمارهم من 50 سنة فأكثر ويمثلون ما نسبته (3.9%)، يستدل من الجدول أن نسبة الموظفين الشباب أكثر من غيرها من الفئات العمرية والشكل التالي يوضح ذلك.



شكل رقم (2): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر (إعداد الباحثين)

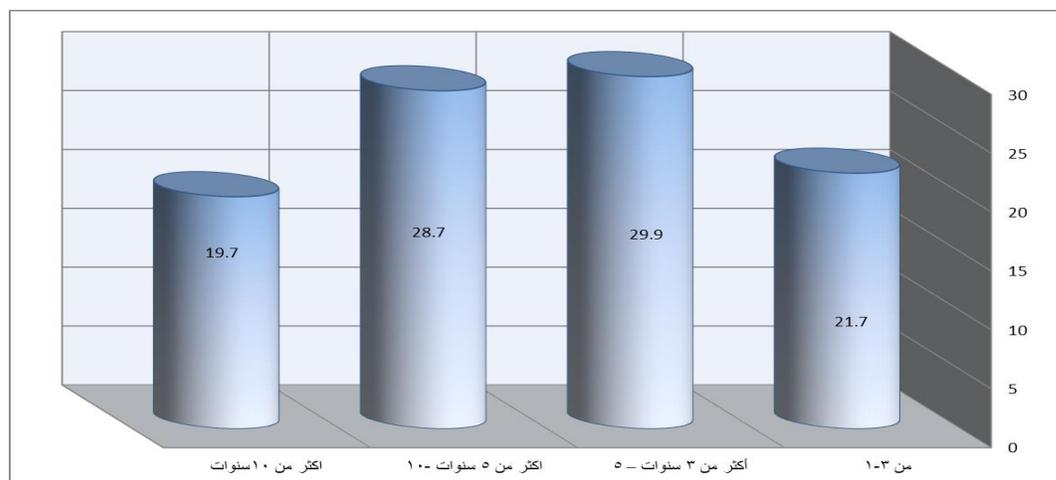
3- مستوى الدخل الشهري:

جدول رقم (3): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الدخل الشهري (إعداد الباحثين)

النسبة المئوية	التكرارات	مستوى الدخل الشهري
21.7	55	أقل من 3000 ريال
29.9	76	أكثر من 3000 - 5000 ريال
28.7	73	أكثر من 5000 - 10000 ريال
19.7	50	أكثر من 10000 ريال
100.0	254	الإجمالي

يوضح الجدول رقم (3) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير مستوى الدخل الشهري، حيث تبين أن (76) من أفراد الدراسة بنسبة (29.9%) عدد مستوى الدخل الشهري أكثر من 3000 إلى 5000 ريال، ويليه (73) من أفراد الدراسة بنسبة مستوى الدخل الشهري أكثر من 5000 إلى 10000 ريال ويمثلون نسبة (28.7%)، كما وجد أن هناك (55) من أفراد الدراسة لمستوى الدخل الشهري أقل من 3000 ريال ويمثلون ما نسبته (21.7%)، وفي الأخير تبين أن هناك (50) من أفراد الدراسة بنسبة (19.7%) مستوى الدخل الشهري أكثر من 10000 ريال، وهذه النتيجة تدل على تقارب مستوى الدخل الشهري لدى أفراد الدراسة مما يساعد في

الحصول على نتائج أكثر ثقة حول أثر وسائل التواصل الاجتماعي في تسويق فعاليات هيئة الترفيه في المملكة العربية السعودية، والشكل التالي يوضح ذلك.



شكل رقم (3): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الخل (إعداد الباحثين)

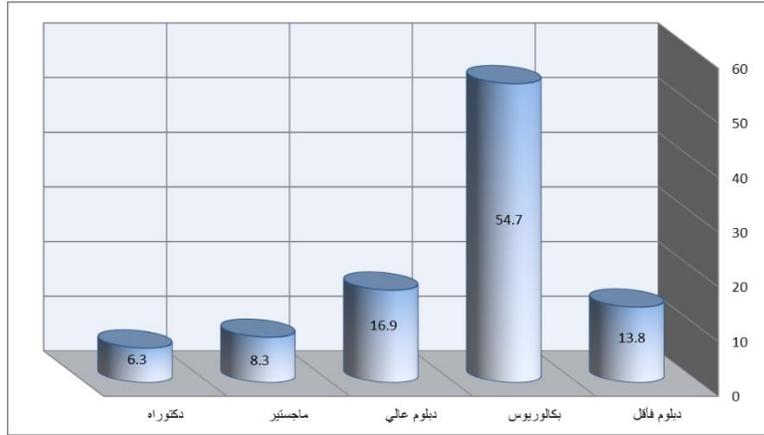
4- المستوى التعليمي:

جدول رقم (4): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي (إعداد الباحثين)

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
13.8	35	دبلوم فأقل
54.7	139	بكالوريوس
16.9	43	دبلوم عالي
8.3	21	ماجستير
6.3	16	دكتوراه
100.0	254	الإجمالي

يوضح الجدول رقم (4) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي، حيث تبين أن (139) من أفراد الدراسة بنسبة (54.7%) حاصلين على بكالوريوس، كما وجد أن هناك (43) من أفراد الدراسة مستواهم التعليمي دبلوم عالي ويمثلون ما نسبته (16.9%)، وأيضاً وجد أن هناك (35) من أفراد الدراسة مستواهم التعليمي دبلوم فأقل ويمثلون ما نسبته (13.8%)، ووجد أيضاً هناك (21) من أفراد الدراسة بنسبة (8.3%)

مستواهم التعليمي ماجستير، وفي الأخير تبين أن هناك (16) من أفراد الدراسة بنسبة (6.3%) مستواهم التعليمي دكتوراه، وهذه النتيجة تدل على ارتفاع نسبة أفراد الدراسة الحاصلين على بكالوريوس، ويستدل من الجدول أن نسبة البكالوريوس أكثر من غيرها من متغير المستويات التعليمية لدى أفراد الدراسة والشكل التالي يوضح ذلك.



شكل رقم (4): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي (إعداد الباحثين)

أداة الدراسة

بناء على طبيعة البيانات، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وجد الباحث أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي "الاستبانة"، ويعرف عبيدات وآخرون (2014، ص106) الاستبيان أو ما يعرف بالاستبيان على أنه "أداة ملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين ويقدم على شكل عدد من الأسئلة يطلب الإجابة عنها من عدد من الأفراد المعنيين بموضوع الاستبيان"، وتمشياً مع ظروف هذا الدراسة وعلى المنهج المتبع فيها، وأهداف الدراسة وتساؤلاتها، والوقت المسموح لها والإمكانات المادية المتاحة، تم التوصل إلى أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذا الدراسة هي "الاستبانة".

• بناء أداة الدراسة:

أ. أداة الدراسة في صورتها الأولية:

استخدم الباحثين الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وذلك لكون الاستبانة وسيلة فعالة في التعرف على الآراء عندما تتوفر معرفة دقيقة بالمطلوب، وبكيفية قياس المتغيرات المرغوب دراستها، كما أكدت على ذلك (أبو علام، 2004) حيث ذكرت أنها: "أحد الوسائل للحصول على البيانات والمعلومات مرتبطة بدافع معين، وهي أكثر صدقاً وثباتاً، كما أنها مقننة من فرد لآخر، ويمكن ضمان سرية الاستجابات" (ص371).

ب- اعتماد أداة الدراسة في صورتها النهائية:

تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من جزأين هما:

1- الجزء الأول: يشمل المتغيرات المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة ممثلة في (الجنس، العمر، الدخل الشهري، المستوى التعليمي).

2- الجزء الثاني: تكون هذا الجزء من محورين محاور هي:

- البعد الأول: زيادة الطلب على الفعاليات الترفيهية، وتتكون من (6) فقرات.
- البعد الثاني: وسائل التواصل الاجتماعي وبين ما يتم تقديمه للجهات المستفيدة، وتتكون من (6) فقرات.
- البعد الثالث: تخطيط وتنظيم الفعاليات، وتتكون من (6) فقرات.

وقد راعى الباحثين في صياغة الاستبانة البساطة والسهولة قدر الإمكان، حتى تكون مفهومة للمبحوثين، وأن تكون درجات الاستجابة عليها وفق مقياس ليكرت الخماسي، حيث يقابل كل فقرة من فقرات محاور الدراسة قائمة تحمل الفقرات التالية (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق مطلقاً)، ولغرض المعالجة فقد أعطى الباحث لكل استجابة على كل عبارة في كافة محاور الاستبانة قيمة محددة على النحو التالي (موافق بشدة) 5 درجات، (موافق) 4 درجات، (محايد) 3 درجات، (غير موافق) درجتان، (غير موافق بشدة) درجة واحدة، وقد اعتمد الباحث على مقياس ليكرت الخماسي لأنه يعطي المبحوث الحرية في تحديد موقفه ودرجة إيجابية أو سلبية هذا الموقف في كل عبارة.

صدق أداة الدراسة

صدق الأداة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه (العساف، 2012: 429)، كما يُقصد بالصدق "شمول أداة الدراسة لكل العناصر التي يجب أن تحتويها الدراسة من ناحية، وكذلك وضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومه لمن يستخدمها" (عبيدات وآخرون 2014: 179)، ولقد قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة من خلال ما يأتي:

الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين):

بعد الانتهاء من بناء أداة الدراسة والتي تتناول "أثر تحفيز العاملين في تحقيق الميزة التنافسية في شركة اسمنت الرياض"، تم عرضها على عدد من المحكمين وذلك للاسترشاد بأرائهم. (ملحق رقم (1))، وقد طُلب من المحكمين مشكورين إبداء الرأي حول مدى وضوح العبارات ومدى وملاءمتها لما وضعت لأجله، ومدى مناسبة العبارات للمحور الذي تنتمي إليه، مع وضع التعديلات والاقتراحات التي يمكن من خلالها تطوير أداة الدراسة.

وبناء على التعديلات والاقتراحات التي أبداه المحكمون، قام الباحث بإجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها غالبية المحكمين، من تعديل بعض العبارات وحذف عبارات أخرى، حتى أصبحت الاستبانة في صورته النهائية ملحق رقم (2).

صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قام الباحث بتطبيقها ميدانياً، وتم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة، حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات أداة الدراسة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة كما توضح ذلك الجداول التالية.

جدول رقم (5): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور

بعد تخطيط وتنظيم الفعاليات		بعد وسائل التواصل الاجتماعي		بعد زيادة الطلب	
معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط	العبرة
**0.678	1	**0.596	1	**0.542	1
**0.679	2	**0.699	2	**0.589	2
**0.773	3	**0.667	3	**0.671	3
**0.753	4	**0.711	4	**0.735	4
**0.649	5	**0.784	5	**0.666	5
-	-	**0.629	6	-	-

** دال عند مستوى (0.01)

يتضح من خلال الجدول رقم (5) أن جميع عبارات محور "زيادة الطلب ووسائل التواصل الاجتماعي" دالة عند مستوى (0.01)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط للعبارات ما بين (0.542 إلى 0.784)، وهي معاملات ارتباط جيدة، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

جدول رقم (6): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط	العبرة
**0.646	6	**0.501	1
**0.694	7	**0.607	2
**0.659	8	**0.699	3
**0.681	9	**0.692	4
**0.633	10	**0.663	5

** دال عند مستوى (0.01)

يتضح من خلال الجدول رقم (6) أن جميع عبارات محور "وسائل التواصل الاجتماعي وبين ما يتم تقديمه للجهات المستفيدة" دالة عند مستوى (0.01)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط للعبارات ما بين (0.501 إلى 0.699)، وهي معاملات ارتباط جيدة، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

ثبات أداة الدراسة

ثبات الأداة يعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة (العساف، 2012: ص430)، وقد قام الباحثين بقياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ثبات (الفاكرونباخ).

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

1. التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسة التي تتضمنها الدراسة.
2. المتوسط الحسابي الموزون (المرجح) (weighted mean): لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد مجتمع الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الرئيسية بحسب محاور الاستبيان، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي موزون.
3. المتوسط الحسابي (mean): لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسط متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي موزون.
4. تم استخدام الانحراف المعياري (standard Deviation): للتعرف على مدى انحراف أو تشتت استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.
5. معامل الارتباط بيرسون "pearson Correlation": لمعرفة درجة الارتباط بين عبارات الاستبانة والمحور الذي تنتمي إليه كل عبارة من عباراتها وبين الدرجة الكلية للاستبانة.
6. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach'a Alpha): لاختبار مدى ثبات أداة الدراسة.
7. اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent Sample T-Test): لكشف دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة مع مستويات كل متغير من متغيرات الدراسة والتي تنقسم إلى فئتين.

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها من خلال عرض إجابات أفراد الدراسة على عبارات الاستبانة وذلك من خلال الإجابة على تساؤلات الدراسة على النحو التالي:

مناقشة وتحليل محاور الدراسة

المحور الأول: زيادة الطلب على الفعاليات الترفيهية:

للتعرف على بعد زيادة الطلب على الفعاليات الترفيهية؛ تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

جدول رقم (7): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول زيادة الطلب على الفعاليات الترفيهية

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة										الفقرة	م
			موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة			
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
7	1.300	3.81	38.6	27	31.4	22	12.9	9	7.1	5	10	7	1	ضرورة التنسيق والتواصل في تسويق فعاليات
4	1.336	3.99	41.4	29	31.4	22	17.1	12	4.3	3	5.7	4	2	الاهتمام والاعتماد على فعالية وسائل التواصل الاجتماعي في عملية الطلب وزيادة الاهتمام على الفعاليات الترفيهية المختلفة
6	1.243	3.86	37.1	26	35.7	25	11.4	8	7.1	5	8.6	6	3	تفعيل وتركيز وسائل التواصل الاجتماعي لزيادة حجم الطلب على الخدمات الترفيهية المقدمة للهيئات المستهدفة
1	0.924	4.24	48.6	34	34.3	24	11.4	8	4.3	3	1.4	1	4	تستخدم الشركات وسائل التواصل الاجتماعي في تسويق فعاليات بفاعلية
3	1.291	3.99	50	35	22.9	16	10	7	10	7	7.1	5	5	أجد محتويات مثيرة للاهتمام تظهر في وسائل التواصل الاجتماعي حول الفعاليات الترفيهية تؤدي إلى زيادة الطلب
2	1.088	4.19	51.4	36	27.1	19	11.4	8	5.7	4	4.3	3	6	زيادة الوعي بالفعاليات الترفيهية عبر وسائل التواصل الاجتماعي أدت إلى زيادة الطلب عليها
-	0.685	3.86	المتوسط الحسابي العام											

يتضح من خلال الجدول رقم (9) أن محور زيادة الطلب على الفعاليات الترفيهية يتضمن (6) عبارات، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المحور ما بين (3.37، 4.24) من أصل (5.0) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئات من الثالثة إلى الخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور تتراوح ما بين (غير موافق بشدة - غير موافق - محايد - موافق - موافق بشدة).

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (3.86) بانحراف معياري (0.685)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على واقع زيادة الطلب على الفعاليات الترفيهية، على أداة الدراسة، حيث يتبين من النتائج الموضحة بالجدول أعلاه أن أفراد مجتمع الدراسة موافقون على جميع العبارات المتعلقة ببعدها إدارة للمشاريع الفعاليات مما يوضح تجانس وجهات نظر أفراد مجتمع الدراسة على عبارات هذا المحور. والعبارات التالية تناقش بنوع من التفصيل استجابات أفراد الدراسة حول عبارات محور زيادة الطلب على الفعاليات الترفيهية، وهي مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو التالي:

1- جاءت العبارة رقم (4) والتي تنص على (تستخدم الشركات وسائل التواصل الاجتماعي في تسويق فعالياتها بفاعلية) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.24) وبانحراف معياري (0.924)، وهذا يدل على أن هناك موافقة تماماً بين أفراد الدراسة على تسويق فعاليتها بفاعليه.

2- جاءت العبارة رقم (6) والتي تنص على (زيادة الوعي بالفعاليات الترفيهية عبر وسائل التواصل الاجتماعي أدت إلى زيادة الطلب عليها) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.19) وبانحراف معياري (1.088)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على زيادة الوعي بالفعاليات الترفيهية عبر وسائل التواصل الاجتماعي إلى زيادة الطلب عليها.

3- جاءت العبارة رقم (5) والتي تنص على (أجد محتويات مثيرة للاهتمام تظهر في وسائل التواصل الاجتماعي حول الفعاليات الترفيهية تؤدي إلى زيادة الطلب) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.99) وبانحراف معياري (1.291)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على محتويات الاهتمام في وسائل التواصل الاجتماعي حول الفعاليات.

4- جاءت العبارة رقم (2) والتي تنص على (الاهتمام والاعتماد على فعالية وسائل التواصل الاجتماعي في عملية الطلب وزيادة الاهتمام على الفعاليات الترفيهية المختلفة) بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.99) وبانحراف معياري (1.336)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن زيادة الاهتمام على الفعاليات الترفيهية المختلفة.

5- جاءت العبارة رقم (3) والتي تنص على (تفعيل وتركيز وسائل التواصل الاجتماعي لزيادة حجم الطلب على الخدمات الترفيهية المقدمة للهيئات المستهدفة) بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.86) وبانحراف معياري (1.243)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على زيادة طلب الخدمات الترفيهية المقدمة للهيئات المستهدفة.

6- جاءت العبارة رقم (1) والتي تنص على (ضرورة التنسيق والتواصل في تسويق فعاليات الترفيه في الهيئات) بالمرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3.81) وبانحراف معياري (1.300)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على ضرورة التواصل لتسويق فعاليات الترفيه في الهيئات.

المحور الثاني: وسائل التواصل الاجتماعي وبين ما يتم تقديمه للجهات المستفيدة:

للتعرف على وسائل التواصل الاجتماعي وبين ما يتم تقديمه للجهات المستفيدة؛ تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

جدول رقم (8): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول وسائل التواصل الاجتماعي وبين ما يتم تقديمه للجهات المستفيدة

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة										الفقرة	م
			موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة			
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
5	1.049	4.17	48.6	34	31.4	22	12.9	9	2.9	2	4.3	3	تستخدم الجهات المستفيدة الإعلانات عبر وسائل التواصل الاجتماعي لتقديم منتجاتها	1
6	1.067	4.14	47.1	33	32.9	23	11.4	8	4.3	3	4.3	3	تلعب وسائل التواصل الاجتماعي دوراً هاماً في التواصل مع الجهات المستفيدة وزيادة الوعي بها	2
1	1.034	4.27	54.3	38	30	21	8.6	6	2.9	2	4.3	3	وسائل التواصل الاجتماعي أحد أبرز الوسائل القادرة على إيصال مضمونها لعدد كبير من المستفيدين في نفس الوقت	3
4	1.067	4.19	51.4	36	27.1	19	14.3	10	2.9	2	4.3	3	توفر الهيئة موارد مالية لتسويق فعاليات الترفيه	4
3	1.026	4.19	47.1	33	35.7	25	10	7	2.9	2	4.3	3	تتعامل الهيئة مع التغييرات والأحداث أثناء تسويق فعاليات التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي	5
2	1.001	4.20	50	35	30	21	11.4	8	7.1	5	1.4	1	اتاحت التكنولوجيا المتمثلة بوسائل التواصل الاجتماعي أن تكون أرض خصبة وواسعة للاستخدام والتفاعل والتأثير الواضح على ميول ورغبات الجمهور المستهدف	6
-	0.704	4.11	المتوسط الحسابي العام											

يتضح من خلال الجدول رقم (8) أن محور وسائل التواصل الاجتماعي وبين ما يتم تقديمه للجهات المستفيدة (6) عبارات، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المحور ما بين (3.90، 4.27) من أصل (5.0) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئات من الرابعة إلى الخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور تتراوح ما بين (موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة).

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (4.11) بانحراف معياري (0.704)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على وسائل التواصل الاجتماعي وبين ما يتم تقديمه للجهات المستفيدة، على أداة الدراسة، مما يوضح تجانس وجهات نظر أفراد مجتمع الدراسة على عبارات هذا البعد. والعبارات التالية تناقش بنوع من التفصيل استجابات أفراد الدراسة حول عبارات محور وسائل التواصل الاجتماعي وبين ما يتم تقديمه للجهات المستفيدة، وهي مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو التالي:

1. جاءت العبارة رقم (3) والتي تنص على (وسائل التواصل الاجتماعي أحد أبرز الوسائل القادرة على إيصال مضمونها لعدد كبير من المستفيدين في نفس الوقت) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.27) وبانحراف معياري (1.034)، وهذا يدل على أن هناك موافقة تماماً بين أفراد الدراسة على إبراز وسائل التواصل الاجتماعي القادرة على إيصال مضمونها لعدد كبير من المستفيدين.
2. جاءت العبارة رقم (6) والتي تنص على (اتاحت التكنولوجيا المتمثلة بوسائل التواصل الاجتماعي أن تكون أرض خصبة وواسعة للاستخدام والتفاعل والتأثير الواضح على ميول ورغبات الجمهور المستهدف) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.20) وبانحراف معياري (1.001)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن التأثير والتفاعل لوسائل التواصل الاجتماعي على ميول ورغبات الجمهور المستهدف.
3. جاءت العبارة رقم (5) والتي تنص على (تتعامل الهيئة مع التغييرات والأحداث اثناء تسويق فعاليات التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.19) وبانحراف معياري (1.026)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على تسويق فعاليات عبر وسائل التواصل الاجتماعي.

4. جاءت العبارة رقم (4) والتي تنص على (توفر الهيئة موارد مالية لتسويق فعاليات الترفيه) بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4.19) وبانحراف معياري (1.067)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن توفر الهيئة موارد مالية لتسويق فعاليات الترفيه.
5. جاءت العبارة رقم (1) والتي تنص على (تستخدم الجهات المستفيدة الإعلانات عبر وسائل التواصل الاجتماعي لتقديم منتجاتها) بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (4.17) وبانحراف معياري (1.049)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على استخدام الهيئة الإعلانات عبر وسائل التواصل الاجتماعي لتقديم منتجاتها.
6. جاءت العبارة رقم (2) والتي تنص على (تلعب وسائل التواصل الاجتماعي دوراً هاماً في التواصل مع الجهات المستفيدة وزيادة الوعي بها) بالمرتبة السادسة بمتوسط حسابي (4.14) وبانحراف معياري (1.067)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة أن تلعب وسائل التواصل الاجتماعي في التواصل مع الجهات المستفيدة وزيادة الوعي بها.

المحور الثالث: تخطيط وتنظيم الفعاليات

للتعرف على رضا الموظفين؛ تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

جدول رقم (9): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول تخطيط وتنظيم الفعاليات

م	الفقرة	درجة الموافقة									
		غير موافق بشدة		محايد		موافق		موافق بشدة			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
1	تعتمد الهيئة محتوى قيم ومفيد للجمهور المستهدف عبر وسائل التواصل الاجتماعي لتسويق فعاليات الترفيه	3	4.3	2	2.9	9	12.9	25	35.7	31	44.3
2	تستخدم الهيئة أدوات ووسائل حديثة لتسهيل عملية تسويق الفعاليات	3	4.3	4	5.7	7	10	21	30	35	50
3	توفر الهيئة أهدافاً ورؤية محددة للفعاليات قبل البدء في تسويقها	3	4.3	4	5.7	13	18.6	22	31.4	28	40
4	توفر الهيئة الوقت المناسب وتخطيطه لتسويق فعاليتها	4	5.7	2	2.9	8	11.4	25	35.7	31	44.3

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة										الفقرة	م
			موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة			
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
1	0.829	4.33	51.4	36	34.3	24	10	7	4.3	3	0	0	تخطيط الهيئة بإعداد جدول زمني محدد لتنظيم فاعلياتها	5
2	1.033	4.19	48.6	34	31.4	22	10	7	5.7	4	4.3	3	تخطيط الهيئة بتنفيذ استراتيجيات التسويق والترويج للفاعليات	6
-	0.701	3.98	المتوسط الحسابي العام											

يتضح من خلال الجدول رقم (9) أن محور تخطيط وتنظيم الفعاليات يتضمن (6) عبارات، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المحور ما بين (3.61، 4.33) من أصل (5.0) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئات من الرابعة إلى الخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور تتراوح ما بين (غير موافق بشدة - غير موافق - محايد - موافق - موافق بشدة).

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (3.98) بانحراف معياري (0.701)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على تخطيط وتنظيم الفعاليات، ومن أبرز تلك العبارات؛ تخطيط الهيئة بإعداد جدول زمني محدد لتنظيم فاعليتها. تخطيط الهيئة بتنفيذ استراتيجيات التسويق والترويج للفاعليات. أدوات ووسائل حديثة لتسهيل عملية تسويق الفعاليات.

والعبارات التالية تناقش بنوع من التفصيل استجابات أفراد الدراسة حول عبارات محور تخطيط وتنظيم الفعاليات، وهي مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو التالي:

1. جاءت العبارة رقم (5) والتي تنص على (تخطيط الهيئة بإعداد جدول زمني محدد لتنظيم فاعليتها) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.33) وبانحراف معياري (0.829)، وهذا يدل على أن هناك موافقة تماماً بين أفراد الدراسة على تسعى الهيئة على إعداد جدول زمني لتنظيم فاعليتها.
2. جاءت العبارة رقم (6) والتي تنص على (تخطيط الهيئة بتنفيذ استراتيجيات التسويق والترويج للفاعليات) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.19) وبانحراف معياري (1.033)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة أن تنفذ الهيئة استراتيجياتها للتسويق والترويج.

3. جاءت العبارة رقم (2) والتي تنص على (تستخدم الهيئة أدوات ووسائل حديثة لتسهيل عملية تسويق الفعاليات) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.16) وبانحراف معياري (1.099)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن الهيئة تستخدم وسائل حديثة لتسهيل عملية تسويق الفعاليات.
4. جاءت العبارة رقم (1) والتي تنص على (تعتمد الهيئة محتوى قيم ومفيد للجمهور المستهدف عبر وسائل التواصل الاجتماعي لتسويق فعاليات الترفيه) بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4.13) وبانحراف معياري (1.034)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة أن تعتمد الهيئة محتوى مفيد للجمهور عبر وسائل التواصل الاجتماعي لتسويق فعاليات الترفيه.
5. جاءت العبارة رقم (4) والتي تنص على (توفر الهيئة الوقت المناسب وتخطيطه لتسويق فعاليات الترفيه) بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (4.10) وبانحراف معياري (1.092)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة أن الهيئة توفر الوقت المناسب لتخطيط وتسويق فعاليات الترفيه.
6. جاءت العبارة رقم (3) والتي تنص على (توفر الهيئة أهدافاً ورؤية محددة للفعاليات قبل البدء في تسويقها) بالمرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3.97) وبانحراف معياري (1.103)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على توفر الهيئة رؤية محددة لفعالياتها.

الاجابة على فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى والتي تنص على: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين زيادة الطلب على الفعاليات الترفيهية.

للتأكد من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين زيادة الطلب على الفعاليات الترفيهية قاموا الباحثون باستخدام معامل اختار بيرسون وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (10): يوضح معامل الارتباط لتوضيح العلاقة بين زيادة الطلب على الفعاليات الترفيهية

المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
زيادة الطلب	70	3.86	0.685	**0.558	دالة
الفعاليات الترفيهية	70	0.398	0.7010		

يتضح من خلال الجدول (13) وجود طردية وذات دلالة إحصائية بين زيادة الطلب على الفعاليات الترفيهية، فقد بلغت قيمة الارتباط بينهم (0.558) عند مستوى دلالة (0.00) وهي قيمة دالة احصائياً، مما يدل على

وجود طردية وذات دلالة إحصائية بين زيادة الطلب على الفعاليات الترفيهية، ويفسر الباحثين هذه النتيجة بأنها منطقية فكلما ارتفعت مستوى زيادة الطلب تحقق تسويق فعاليات الترفيهية.

الفرضية الثانية والتي تنص على: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين وسائل التواصل الاجتماعي وبين ما يتم تقديمه للجهات المستفيدة.

للتأكد من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين وسائل التواصل الاجتماعي وبين ما يتم تقديمه للجهات المستفيدة قام الباحثين باستخدام معامل اختار بيرسون وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (11): يوضح معامل ارتباط بيرسون لتوضيح العلاقة بين وسائل التواصل الاجتماعي وبين ما يتم تقديمه للجهات المستفيدة

المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
وسائل التواصل الاجتماعي	70	4.11	0.704	**0.744	0.00
الجهات المستفيدة	70	0.398	0.7010		

يتضح من خلال الجدول (13) وجود طردية وذات دلالة إحصائية بين وسائل التواصل الاجتماعي وبين ما يتم تقديمه للجهات المستفيدة، فقد بلغت قيمة الارتباط بينهم (0.744) عند مستوى دلالة (0.00) وهي قيمة دالة احصائياً، مما يدل على وجود طردية وذات دلالة إحصائية بين وسائل التواصل الاجتماعي وبين ما يتم تقديمه للجهات المستفيدة، ويفسر الباحثين هذه النتيجة بأنها منطقية فكلما ارتفعت مستوى دور وسائل التواصل الاجتماعي لتحقيق تسويق فعاليات هيئة الترفيه.

الفرضية الثالث والتي تنص على: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط وتنظيم الفعاليات.

للتأكد من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط وتنظيم الفعاليات قاموا الباحثين باستخدام معامل اختار بيرسون وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (12): يوضح معامل ارتباط بيرسون لتوضيح العلاقة بين تخطيط وتنظيم الفعاليات

المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التخطيط والتنظيم	70	3.66	1.318	0.291	0.00
الفعاليات الترفيهية	70	0.398	0.7010		

يتضح من خلال الجدول (14) وجود طردية وذات دلالة إحصائية بين تخطيط وتنظيم الفعاليات، فقد بلغت قيمة الارتباط بينهم (0.291) عند مستوى دلالة (0.00) وهي قيمة دالة إحصائياً، مما يدل على وجود طردية وذات دلالة إحصائية بين تخطيط وتنظيم الفعاليات، ويفسر الباحثين هذه النتيجة بمستوى التخطيط والتنظيم لتسويق فعاليات هيئة الترفيه.

الفصل الخامس: أهم النتائج والتوصيات

يتناول هذا الفصل عرض الإجابة عن تساؤلات الدراسة من خلال استخلاص النتائج من الدراسة الميدانية وعرض لمجموعة من التوصيات التي تخدم موضوع الدراسة.

أولاً: أهم النتائج:

أ- النتائج المتعلقة بوصف أفراد عينة الدراسة:

1. أوضحت نتائج الدراسة أن (76.4%) من أفراد الدراسة من الذكور، في مقابل وجد أن (23.6%) من أفراد عينة الدراسة من الإناث.
2. أظهرت نتائج الدراسة أن (40.9%) من أفراد عينة الدراسة أعمارهم تتراوح من 26-33 سنة، في حين وجد أن (13.4%) من أفراد الدراسة أعمارهم تتراوح من 18-25 سنة.
3. بينت نتائج الدراسة (29.9%) من أفراد عينة الدراسة دخلهم الشهري أكثر من 3000 – 5000 ريال، في حين وجد أن (28.7%) من أفراد عينة الدراسة دخلهم الشهري أكثر من 5000-10000 ريال.
4. بينت نتائج الدراسة أن أكثر من نصف أفراد عينة الدراسة بنسبة (54.7%) حاصلين على بكالوريوس، في حين وجد أن (13.8%) من أفراد عينة الدراسة مستواهم التعليم دبلوم فأقل.

ب- النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

أظهرت نتائج الدراسة موافقة أفراد الدراسة على محور زيادة الطلب على الفعاليات الترفيهية. بينت نتائج الدراسة أن أفراد مجتمع الدراسة موافقون على بعد زيادة الطلب على الفعاليات الترفيهية، اشتمل هذا البعد على ستة عبارات، جاءت جميعاً بدرجة موافقة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ومن أبرز هذه العبارات:

- تستخدم الهيئة وسائل التواصل الاجتماعي في تسويق فعاليتها بفاعلية.
- زيادة الوعي بالفعاليات الترفيهية عبر وسائل التواصل الاجتماعي أدت إلى زيادة الطلب عليها.
- محتويات اهتمام وسائل التواصل الاجتماعي حول الفعاليات الترفيهية تؤدي إلى زيادة الطلب.
- الاعتماد على فعالية وسائل التواصل الاجتماعي في عملية الطلب وزيادة الاهتمام على الفعاليات الترفيهية المختلفة.
- كما بينت نتائج الدراسة أن أفراد مجتمع الدراسة موافقون على وسائل التواصل الاجتماعي وبين ما يتم تقديمه للجهات المستفيدة، اشتمل هذا البعد على ستة عبارات، جاءت جميعاً بدرجة موافقة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ومن أبرز هذه العبارات:
- وسائل التواصل الاجتماعي أحد أبرز الوسائل القادرة على إيصال مضمونها لعدد كبير من المستفيدين في نفس الوقت.
- اتاحت التكنولوجيا المتمثلة بوسائل التواصل الاجتماعي أن تكون أرض خصبة وواسعة للاستخدام والفاعل والتأثير الواضح على ميول ورغبات الجمهور المستهدف.
- تتعامل الهيئة مع التغيرات والأحداث أثناء تسويق فعاليات التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي.
- توفر الهيئة موارد مالية لتسويق فعاليات الترفيه.
- تستخدم الجهات المستفيدة الإعلانات عبر وسائل التواصل الاجتماعي لتقديم منتجاتها.
- وبينت نتائج الدراسة أن أفراد مجتمع الدراسة موافقون على تخطيط وتنظيم الفعاليات، اشتمل هذا البعد على ستة عبارات، جاءت جميعاً بدرجة موافقة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ومن أبرز هذه العبارات:
- تخطيط الهيئة بإعداد جدول زمني محدد لتنظيم فعاليتها.
- تخطيط الهيئة بتنفيذ استراتيجيات التسويق والترويج للفعاليات.
- تستخدم الهيئة أدوات ووسائل حديثة لتسهيل عملية تسويق الفعاليات.
- تعتمد الهيئة محتوى قيم ومفيد للجمهور المستهدف عبر وسائل التواصل الاجتماعي لتسويق فعاليات الترفيه.

- توفر الهيئة الوقت المناسب وتخطيط لتسويق فعالياتها.

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين زيادة الطلب على الفعاليات الترفيهية ووسائل التواصل الاجتماعي وبين ما يتم تقديمه للجهات المستفيدة وتخطيط وتنظيم الفعاليات وأثرها في تسويق الفعاليات.

ثانياً: توصيات الدراسة

1. أهمية وسائل التواصل الاجتماعي تتمثل تعزيز إمكانية هيئة الفعاليات الترفيهية والحصول على حصص جيدة في القطاعات المستهدفة.
2. ضرورة تسهيل وسائل التواصل الاجتماعي لعمليات الوصول للشرائح المستهدفة.
3. ضرورة وسائل التواصل الاجتماعي على زيادة تنشيط الطلب الكلي على الفعاليات الترفيهية.
4. الحصول على الدعم لمفهوم وسائل التواصل الاجتماعي في جميع أقسام الهيئة مسألة في غاية الأهمية.
5. الاستفادة من تجارب الجهات التي خاضت هذا المجال.
6. إعداد دورات وورش توعية عن وسائل التواصل الاجتماعي في تسويق فعاليات هيئة الترفيه.

المراجع

- العنزي، يوسف (2013). واقع استخدام مواقع التواصل الاجتماعي "الفيسبوك، التويتر" لطالبات كلية التربية الأساسية بدولة الكويت نحو مادة الرياضيات، المجلة العلمية لكلية التربية. جامعة أسيوط، المجلد 29، العدد (2).
- الزازان، سارة عبد العزيز. (2014). العلاقة بين استخدام مواقع التواصل الاجتماعي والعزلة الاجتماعية لدى طالبات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بمدينة الرياض. كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- أبو مغيض، يحيى محمد علي. (2014). الحكومة الإلكترونية في المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة الملك سعود.
- شاهين، بهاء. (2017). العولمة والتجارة الإلكترونية: رؤية إسلامية. (ط2)، القاهرة: الفاروق الحديثة.

- القبيسي، لمى عبد العزيز. (2014). الذكاء الأخلاقي لدى طلاب جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية مستخدمات وغير مستخدمات التويتر. رسالة ماجستير غير منشورة، دراسة مقارنة. كلية العلوم الاجتماعية. قسم علم النفس جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالرياض.
- الزبود، محمود (2013) أثر استخدام تقنية الاتصال الحديثة على القيم الاجتماعية من خلال التواصل الاجتماعي بين جيل الأبناء والآباء. مجلة كلية التربية. جامعة الأزهر. العدد: (154).
- عوض، حسني. (2013). تصور مقترح لاستخدام شبكة التواصل الاجتماعي "الفييس بوك" في الإرشاد التربوي في ضوء إدراك المرشدين التربويين لأهميته. ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي السادس لكلية العلوم التربوية. "الإعلام التربوي: الواقع والرؤى المستقبلية". جامعة جرش. 26 يونيو. الأردن.
- الدالي، شيماء عبد العزيز (2016) أثر استخدام وسائل التواصل الاجتماعي الحديثة على سلوكيات وقيم الشباب الجامعي الريفي، مجلة قطاع الدراسات الإنسانية، ع18.
- العتيبي، عيد (2022) واقع وسائل التواصل الاجتماعي في تنشيط الطلب على الفعاليات الترفيهية في المملكة العربية السعودية، مجلة الدراسات الإنسانية، ع27.
- المنصة الوطنية الموحدة، دليل المعلومات الحكومية للمملكة العربية السعودية، 2023م.
- الشمري، دليمي، (2020) تنمية مظاهر سطح الأرض ودورها في السياحة بالمملكة، دراسة في الجيومورفولوجيا التطبيقية، دار عمان للنشر.
- فريان، نادية عالم (2022) أثر جذب مدينة "الطائف" للثقافات المختلفة منذ العصر العباسي حتى العهد السعودي في إحياء السياحة، رسالة ماجستير.
- الحسين، خلف (2020) الفرص والتحديات التي تواجهها جامعة تبوك في ظل مشروع نيوم: دراسة ميدانية من وجهة نظر الطلاب وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، رسالة ماجستير، جامعة أسيوط، القاهرة.
- هيئة تطوير منطقة عسير، شركة السودة للتطوير، 2023م، www.asda.gov.
- يومان، أيان (2018) إدارة المهرجانات والأحداث، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية.
- رحال، منال محمد (2020) إدارة المؤتمرات والاجتماعات، الندوات والمعارض، دار أمجد للنشر.

- العودات، اريج شبيب (2021) إدارة الفعاليات في الفنادق المصنفة خمس نجوم في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، كلية السياحة والفنادق، الأردن.
- أبو رفاعي، علي (2023) مساهمة السياحة في تنمية الاقتصاد في المملكة العربية السعودية، دراسة قياسية لتحليل السببية، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية.
- عادل، جارش (2020) تأثير المشاكل الأمنية على السياحة والاستثمار السياحي، المركز الديمقراطي العربي للنشر.
- بلال، عنبرة خميس (2022) الاستثمار السياحي في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود.
- الشهوان، نوفل (2017) تقدير دور السياحة العربية في التنمية الاقتصادية والبشرية، دراسة مقارنة على الصعيد العالمي، رسالة ماجستير، جامعة الموصل، العراق.

The Role of AI in Management

Faten Saud Juman Al-Zahrani* and Heba Saeed Mohammed Balbaid

Master of Business Administration, School of Management, Mid-Ocean University

*HanaAlahmari@hotmail.com

Walid Soliman Sadek and Al-Faisal Abdul Hamid

School of Management, Mid-Ocean University

Abstract

This study investigates "The Role of AI in Management" and aims to understand the impact of AI technologies on various management practices within organizations. The problem of the study arises from the increasing adoption of AI in the business world and the need to comprehend its implications for managerial decision-making, organizational efficiency, and employee experiences. The study focuses on both theoretical and practical aspects, providing insights that can inform academic research and guide organizations in leveraging AI effectively. To address the research problem, a cross-sectional study design using a questionnaire as the primary data collection tool has been selected. This design allows for the collection of quantitative data at a specific point in time, providing a snapshot of the relationship between AI and management practices. The questionnaire will be administered to professionals and managers across diverse industries, representing organizations that have implemented AI technologies in their management processes. The importance of this study lies in its theoretical and practical contributions. Theoretically, it expands the understanding of the role of AI in management by examining its impact on decision-making processes, organizational structures, and employee roles. It contributes to the existing body of knowledge by exploring the nuances and complexities of AI implementation in managerial contexts. Practically, the findings will provide insights and recommendations for

organizations seeking to adopt or optimize AI technologies in their management practices. It will guide decision-makers in understanding the potential benefits, challenges, and best practices associated with AI integration. The scope of this study encompasses professionals and managers across various industries, ensuring a diverse representation of AI adoption in management practices. The focus is on organizations that have implemented AI technologies and are actively utilizing them in their decision-making processes, resource allocation, and performance evaluation. The study aims to capture the perceptions, experiences, and attitudes of participants related to the role of AI in management. Data will be collected through a structured questionnaire distributed electronically to the selected participants. The questionnaire will capture quantitative data on participants' perceptions, experiences, and attitudes towards AI in management. It will include closed-ended and Likert-scale questions, enabling efficient data collection and analysis. The collected data will be analyzed using appropriate statistical techniques, including descriptive statistics, correlation analysis, and regression analysis. By employing this methodology and research tools, this study seeks to provide a comprehensive understanding of the impact of AI on management practices. The findings will contribute to both theoretical knowledge and practical insights, guiding organizations in leveraging AI effectively to enhance decision-making, improve operational efficiency, and foster innovation in management processes.

Keywords: AI Technologies, Management Practices, Organizations.

Introduction

Artificial Intelligence (AI) has emerged as a transformative technology that has the potential to revolutionize various fields, including management. AI encompasses the development of intelligent systems capable of performing tasks that typically require human intelligence, such as problem-solving, decision-making, and learning from data. Its applications in management hold great promise for enhancing

operational efficiency, strategic decision-making, and overall organizational performance. The motivation to explore the role of AI in management stems from the recognition of the significant impact this technology can have on businesses and organizations. The integration of AI into management processes presents opportunities to streamline operations, improve resource allocation, and drive innovation. Moreover, understanding the implications and challenges associated with the adoption and utilization of AI in management is crucial for decision-makers, researchers, and practitioners alike. (Canals & Heukamp 2020).

The research aims to address several main issues and sub-problems related to the role of AI in management. One key issue is the identification and understanding of the challenges faced during the implementation of AI systems in management. This involves exploring barriers such as organizational resistance, data privacy concerns, ethical considerations, and the need for human-AI collaboration. Another crucial aspect is investigating how AI can support decision-making processes in management. This includes examining the integration of AI techniques, such as machine learning and natural language processing, to enhance data analysis, forecasting, and predictive analytics. Also we seek to explore the broader organizational impacts of AI adoption in management. This involves assessing the potential changes in job roles, workforce dynamics, and organizational structures resulting from the integration of AI technologies. (Raisch, & Krakowski, 2021).

The topic of the role of AI in management is highly relevant to the broader field of science, particularly in the domains of computer science, business administration, and organizational behavior. By investigating the potential and challenges of AI in management, this research contributes to the advancement of knowledge in these fields. Additionally, the findings will enable practitioners, policymakers, and researchers to make informed decisions and develop strategies that leverage AI for improved management practices.

Research Problem

The integration of Artificial Intelligence (AI) into management practices presents opportunities for improved decision-making, operational efficiency, and organizational performance. However, the implementation and utilization of AI in management also pose challenges and considerations that need to be addressed. Therefore, there is a need to investigate the implications, challenges, and potential impacts of AI adoption in the management domain.

Aim and Specific Objectives

The aim of this research is to investigate the role of Artificial Intelligence in management and explore its implications, challenges, and potential impacts. To achieve this aim, the following specific objectives will be pursued:

- Identify the key challenges and barriers faced during the implementation of AI systems in management practices.
- Examine how AI techniques, such as machine learning and natural language processing, can be effectively integrated into decision-making processes in management.
- Investigate the potential impacts of AI adoption on job roles, workforce dynamics, and organizational structures in the management domain.
- Analyze the ethical considerations and data privacy concerns arising from the utilization of AI in management and propose strategies to address them.
- Explore effective approaches for collaboration and synergy between AI technologies and human decision-makers in management processes.
- Assess the implications of AI adoption for strategic planning, resource allocation, and innovation in the management domain.

Research Questions

1. What are the key challenges and barriers encountered during the implementation of AI systems in management practices?
2. How can AI techniques, such as machine learning and natural language processing, be effectively integrated into decision-making processes in management?
3. What are the potential impacts of AI adoption on job roles, workforce dynamics, and organizational structures in the management domain?
4. What ethical considerations and data privacy concerns arise from the utilization of AI in management, and how can they be addressed?
5. How can organizations ensure effective collaboration and synergy between AI technologies and human decision-makers in management processes?
6. What are the implications of AI adoption for strategic planning, resource allocation, and innovation in the management domain?

Research Hypotheses

- H1: Organizations that effectively integrate AI techniques into their decision-making processes will experience improved operational efficiency and enhanced performance compared to those that do not.
- H2: The adoption of AI in management will lead to changes in job roles and workforce dynamics, requiring organizations to adapt their organizational structures and human resource strategies.
- H3: Ethical considerations and data privacy concerns will pose significant challenges in the implementation and utilization of AI systems in management practices.
- H4: Collaboration and synergy between AI technologies and human decision-makers will result in superior decision outcomes compared to AI or humans working independently.

-
- H5: The strategic deployment of AI in management will enable organizations to allocate resources effectively and foster innovation.

Theoretical Model

1. AI Adoption Factors

This component represents the factors that influence the adoption of AI technologies within organizations. It includes technological factors (e.g., AI capabilities, infrastructure), organizational factors (e.g., leadership support, organizational culture), and external factors (e.g., industry norms, competitive pressures). These factors collectively shape the decision to adopt AI and set the foundation for its integration into management practices.

2. AI Integration and Usage

This component focuses on how AI technologies are integrated into management processes and the extent to which they are utilized within the organization. It considers the specific applications of AI in areas such as decision-making, data analysis, forecasting, and automation. The level of AI integration and usage is influenced by factors such as organizational readiness, employee skills, and technological infrastructure.

3. Management Outcomes

This component explores the outcomes and impacts of AI adoption on management practices and organizational performance. It encompasses various dimensions, including improved decision-making accuracy, enhanced operational efficiency, increased innovation capabilities, and better resource allocation. The model considers both short-term and long-term outcomes to capture the broader effects of AI on management effectiveness.

4. Mediating Factors

This component represents the mediating factors that explain the relationship between AI adoption, AI integration, and management outcomes. It includes factors such as data quality and availability, employee attitudes and acceptance of AI, and the effective management of AI-related challenges. These mediating factors influence the translation of AI adoption into tangible management outcomes.

5. Moderating Factors

This component accounts for the moderating factors that influence the strength and direction of relationships within the model. It considers factors such as organizational size, industry characteristics, regulatory environment, and the level of AI maturity. These moderating factors shape the context in which AI operates and its impact on management practices.

Literature Review

This section outlines the methodology employed in the study on "The Role of AI in Management." It provides a detailed description of the research design, population, sample characteristics, inclusion and exclusion criteria, sample size determination, data collection procedure, and the method of analysis. By elucidating the methodology, this chapter ensures the study's rigor and validity. The research design selected for this study is [insert research design], which enables the exploration of the relationship between AI and management practices. This design allows for the collection of both qualitative and quantitative data, facilitating a comprehensive understanding of the topic. By employing a mixed-methods approach, the study aims to capture the nuances and complexities of AI's role in management.

Dependent Variable

In the context of this study, the dependent variable refers to the specific outcomes or variables of interest that are influenced by the role of AI in management. The

dependent variable(s) represents the areas where AI has the potential to bring about significant changes and improvements.

The literature review explores the impact of AI on various dependent variables in management, such as decision-making accuracy, operational efficiency, innovation capabilities, and resource allocation. By examining prior research studies and theoretical perspectives, this section aims to identify the effects of AI adoption and integration on these key management outcomes.

Key findings from the literature will be summarized, including empirical evidence, theoretical models, and case studies that shed light on the relationship between AI and the dependent variables. Moreover, any gaps or limitations in the existing research will be identified to highlight the need for further investigation.

Independent Variable:

The independent variable(s) in this study represents the factors or variables that influence the role and implementation of AI in management. These variables shape the adoption, integration, and utilization of AI technologies within organizations.

The literature review delves into the various independent variables in the context of AI in management, such as technological factors, organizational factors, and external factors. Technological factors include the capabilities of AI systems, availability of data, and the sophistication of algorithms. Organizational factors encompass leadership support, organizational culture, and employee skills and attitudes. External factors refer to industry norms, competitive pressures, and regulatory frameworks.

Summary of Past Studies

According to Mikalef, Framnes, Danielsen, Krogstie, and Olsen (2017), AI has altered more than just how information is generated and used for decision-making. According to Schneider and Leyer (2019), artificial intelligence (AI) has also completely changed how businesses operate. It has impacted trade and

management strategies across a number of industries that provide more and more competitive and sustainable goods and services (Govindan et al., 2019). In fact, the interplay between artificial intelligence and human intelligence relies on algorithms that are meant to assist managers in making the best choices. This leads to a cultural shift where a vast amount of data, connections, and interactions are integrated into the norm for managing organizations (Schneider & Leyer, 2019). Their knowledge sets are so well-organized and categorized that prior studies have even demonstrated that these models are frequently more effective than human decision-making (Kahneman, Rosenfield, Gandhi, & Blaser, 2016). Because AI has applications in business, i.e., intelligence processes, Sousa and Rocha (2019) developed a model of skills requiring development - innovation, leadership, and management - for disruptive business managers.

Knowledge Management Systems (KMS) promote intelligent work by combining human, organizational, and technological factors to create value through knowledge sharing. KMS foster a corporate culture that uses AI to improve operational processes and business models. This trend can help companies connect innovation and sustainability, integrating AI into decision-making processes for the achievement of Sustainable Development Goals (SDGs). The business sector is central to achieving the UN Sustainable Development Goals for 2030, as it drives economic growth and contributes to sustainable production and consumption models. Sustainable business models balance economic, environmental, and social dimensions, and SDG outcomes depend on the interaction between human, technical, and natural systems (Duan, Edwards, & Dwivedi, 2019).

(Kapoor, 2010) Researchers have looked into business intelligence's function and application in HRM. In order to examine the business intelligence and data analytics features integrated into human resource management modules, the researcher in this study examined the top business intelligence provider.

(Jain, 2018) In the research paper, the function of artificial intelligence in HRM was identified. According to the report, the majority of businesses are implementing contemporary technology in their HR departments, including cloud-based HR systems, performance appraisal processes, and recruitment processes.

(Dirican, 2015) In a research paper titled "The Impact of Robotics, Artificial Intelligence on Business and Economics," a researcher examined the potential negative effects of using robotics and AI in the workplace on a variety of organizational functions, including production, sales, performance management, strategic planning, customer relationship management, banking systems, coaching, training, and taxes.

(Buzko and others, 2016) Artificial Intelligence Technologies in Human Resource Development is the title of the study. The authors of a study on the challenges posed by AI in the field of human resources pointed out that AI is unable to determine the ROI of training expenditures. The authors of the research article observed that artificial intelligence technologies help humans analyze data more quickly.

(R and D, 2018) The title of the research paper is "A Conceptual Study on Recruitment through Artificial Intelligence." The researchers have described how artificial intelligence functions in the hiring process, emphasizing its vital significance. Artificial intelligence assists with staff relations, interview scheduling, candidate screening, and auto-generated messaging.

(Jarrahi, 2018) Artificial Intelligence and the Future of Work: Human-AI Symbiosis in Organizational Decision Making is the title of his research paper. The study articles discussed how AI can benefit humans. Artificial intelligence has been useful in helping decision-makers in organizations deal with uncertainty and, in particular, ambiguity in their decisions. Even in this market, human interaction is crucial, and

when making subconscious decisions is crucial, technologies must rely on people to evaluate and facilitate the outcomes of decisions.

Theoretical Framework

1. Technological Determinism:

Technological determinism posits that technological advancements, such as AI, have the power to shape and influence social, economic, and organizational structures. This perspective suggests that AI has the potential to revolutionize management processes, decision-making, and organizational behavior.

2. Resource-Based View (RBV):

The resource-based view emphasizes that the strategic advantage of organizations lies in their unique and valuable resources. In the context of AI in management, this perspective suggests that AI technologies, such as machine learning algorithms and data analytics capabilities, can serve as strategic resources that enhance organizational performance and competitiveness.

3. Agency Theory:

Agency theory focuses on the relationship between principals (managers, executives) and agents (employees) within organizations. In the context of AI in management, this theory explores how AI systems can act as intelligent agents, augmenting human decision-making and reducing agency problems by providing unbiased, data-driven insights.

4. Organizational Learning:

The concept of organizational learning highlights how organizations acquire, interpret, and apply knowledge to improve their performance and adapt to changing environments. In the context of AI in management, this perspective examines how AI technologies facilitate knowledge creation, knowledge sharing, and organizational learning processes.

5. Ethical and Social Implications:

The theoretical framework also considers the ethical and social implications of AI in management. This includes exploring issues such as algorithmic bias, privacy concerns, job displacement, and the ethical use of AI technologies within organizations. Ethical frameworks, such as consequentialism, deontology, and virtue ethics, can be applied to analyze and guide ethical decision-making in the context of AI adoption.

Research Methodology

This chapter presents the methodology employed in the study on "The Role of AI in Management." The methodology section focuses on the research design, population of the study, sample characteristics, inclusion and exclusion criteria, sample size determination, data collection procedure, and method of analysis. By elucidating the methodology, this chapter ensures the study's rigor, validity, and reliability. The selected research design for this study is a cross-sectional design, which provides a snapshot of the relationship between AI and management practices at a specific point in time. By utilizing a questionnaire as the primary data collection tool, this design enables the collection of quantitative data from a diverse sample of participants. The cross-sectional design allows for the examination of associations and patterns between AI adoption and management practices, providing valuable insights into the current state and impact of AI in organizations.

Research Design

This study employs a cross-sectional research design to examine the role of AI in management. A cross-sectional study allows for data collection at a specific point in time, providing a snapshot of the relationship between AI and management practices. By utilizing a questionnaire as the primary data collection tool, this design enables the collection of quantitative data from a diverse sample of participants.

Population of the Study

The population of the study consists of professionals and managers across various industries who are involved in management practices in organizations that have adopted AI technologies.

Sample Characteristics

The sample will be drawn from organizations of different sizes, sectors, and geographical locations. Participants will include professionals and managers who have direct experience with AI implementation or have been impacted by AI technologies in their management roles. The sample will encompass individuals with varying levels of AI integration and usage within their organizations.

Inclusion Criteria

To be included in the study, participants must meet the following criteria: (1) employed in an organization that has implemented AI technologies in their management practices, (2) directly involved in management roles or practices, and (3) willing to participate in the study by completing the questionnaire.

Exclusion Criteria

Participants will be excluded from the study if they do not meet the following criteria: (1) not employed in an organization that has implemented AI technologies in their management practices, (2) not directly involved in management roles or practices, or (3) unwilling to participate in the study by completing the questionnaire.

Sample Size

Convenience sample of 20 professionals and managers across various industries

Data Collection Procedure

Data will be collected using a structured questionnaire distributed to the selected participants. The questionnaire will be designed to capture participants'

perceptions, experiences, and attitudes regarding the role of AI in management. It will include both closed-ended and Likert-scale questions to gather quantitative data. The questionnaire will be administered electronically, ensuring ease of completion and data collection.

Method of Analysis

The collected data will be analyzed using appropriate statistical techniques. Descriptive statistics, such as frequencies and percentages, will be used to summarize participants' responses to each question. Inferential statistics, including correlation analysis and regression analysis, will be employed to examine relationships between variables and identify significant associations. The analysis will provide insights into the impact of AI on various management practices and outcomes.

Practical Study

Findings

Regarding the data collected from 20 participants, 80% of participants were males while only 20% are females as explained in figure (1). 55% of participants was between 45-55 years old , 30% was between 35-44 years old, only 5 % was 55 and above as explained in figure (2).

1 عدد. Gender

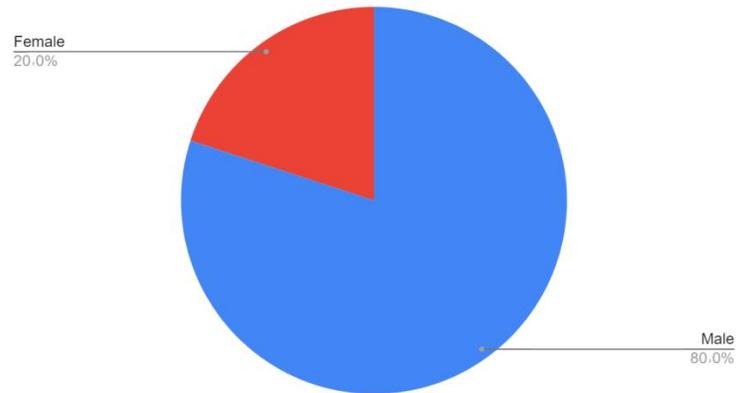


Figure (1)

2 عدد. Age

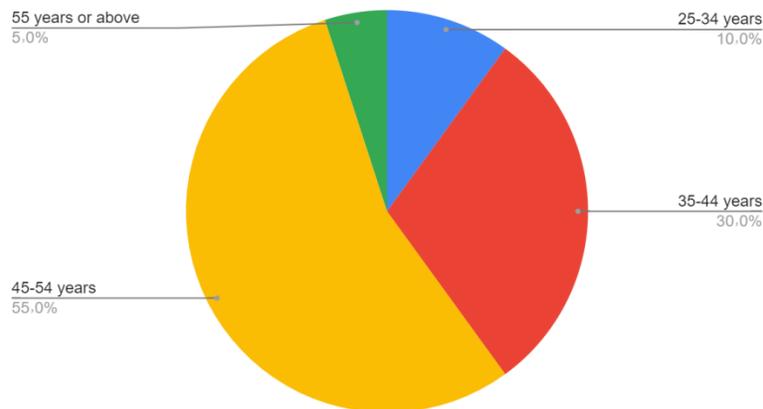


Figure (2)

40% of participants had master degree, 35% had Ph.D. or higher, 25% had bachelor degree as explained in figure (3). 60% of participants were managers and 40% were supervisors as explained in figure (4). Regarding the organizations where the

participants work, 65% work in healthcare, 25% working in technology, only 10% works in finance as explained in figure (5).

3 عدد. Educational Background

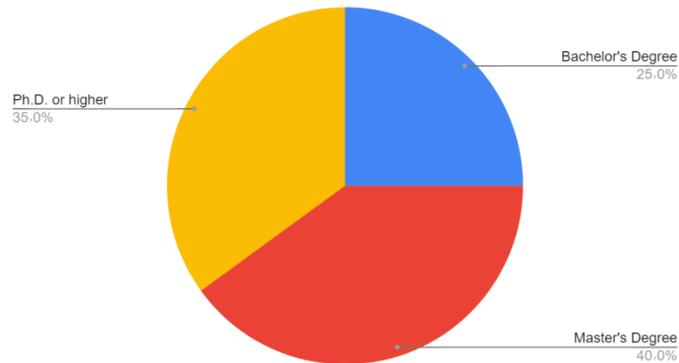


Figure (3)

4 عدد. Current Job Title/Position

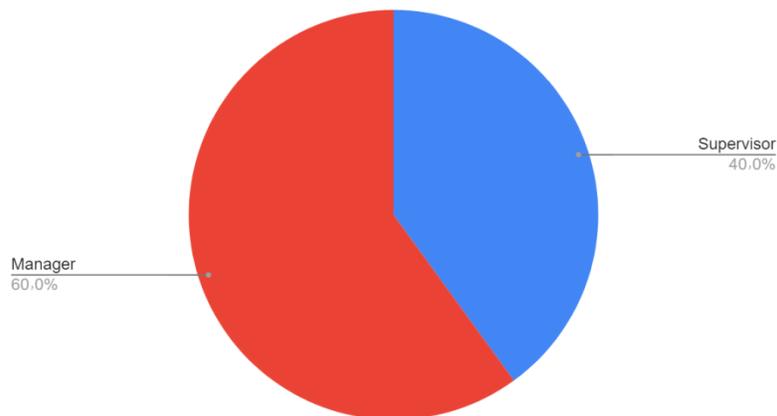


Figure (4)

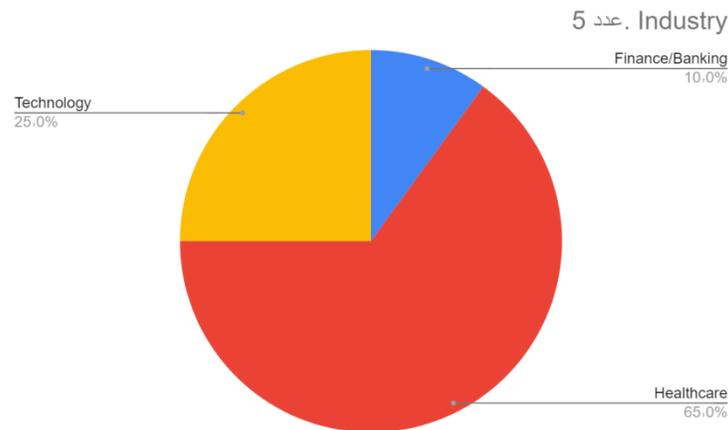


Figure (5)

75% of participants were familiar with the concept of Artificial Intelligence (AI) as explained in figure (6). 50 % observed the implementation of AI technologies in their workplace, while 50% said no as observed in figure (7). 75% of participants believe that AI can enhance decision-making processes in management as explained in figure (8). 75% of participants concerned about the potential job displacement caused by AI in management roles as explained from figure (9).

عدد 6. Are you familiar with the concept of Artificial Intelligence (AI)

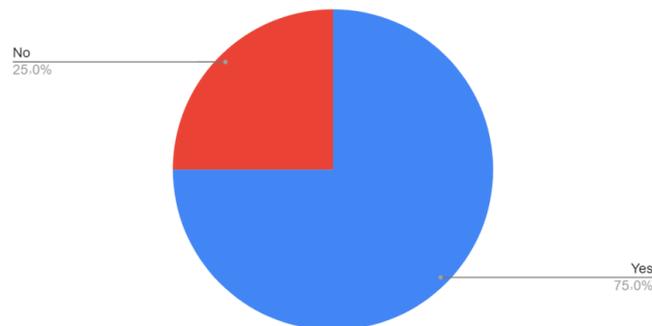


Figure (6)

عدد 7. Have you observed the implementation of AI technologies in your workplace?

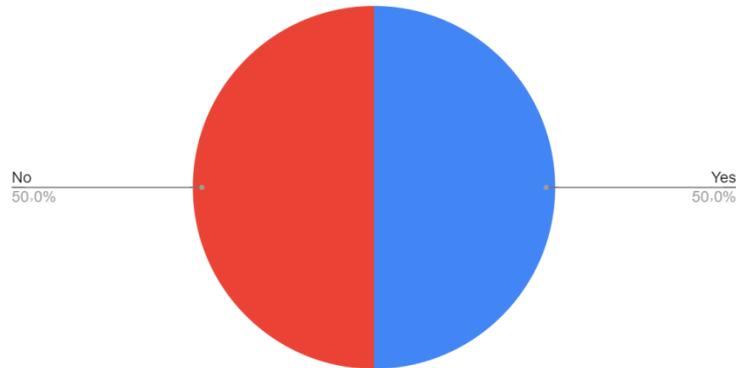


Figure (7)

عدد 8. Do you believe that AI can enhance decision-making processes in management?

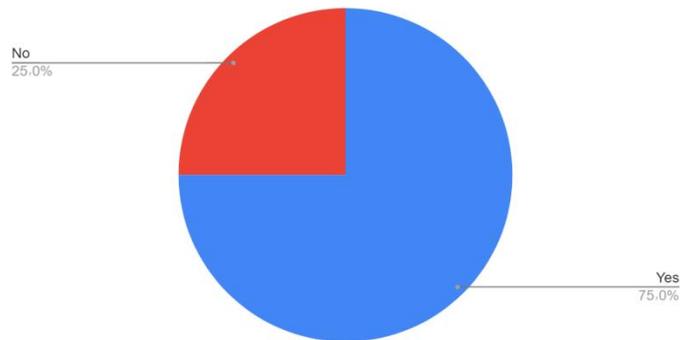


Figure (8)

عدد 9. Are you concerned about the potential job displacement caused by AI in management

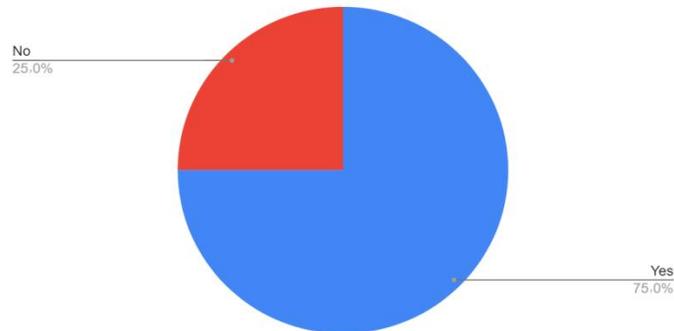


Figure (9)

75% of participants think AI can help in automating repetitive tasks and free up time for managers to focus on strategic activities, 90% of them witnessed that AI being utilized for data analysis and predictive analytics in their organization, 85% of participants believe that AI can improve operational efficiency and productivity in management practices and 65% agree with that opening to embracing AI technologies in their current managerial role as explained in figure (10,11,12,13)

عدد 10. Do you think AI can help in automating repetitive tasks and free up time for managers to focus on strategic activities?

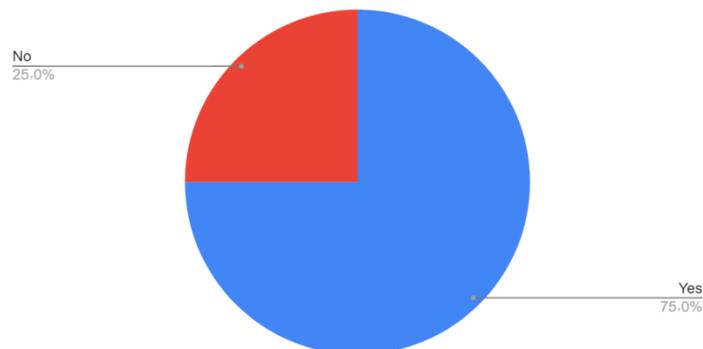


Figure (10)

عدد 11. Have you witnessed AI being utilized for data analysis and predictive analytics in your organization?

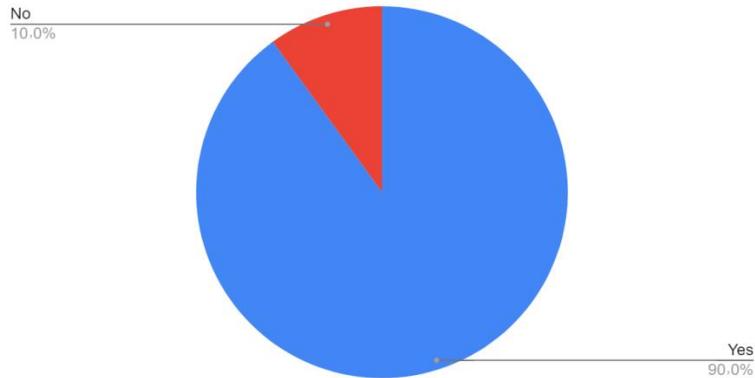


Figure (11)

عدد 12. Do you believe that AI can improve operational efficiency and productivity in management practices?

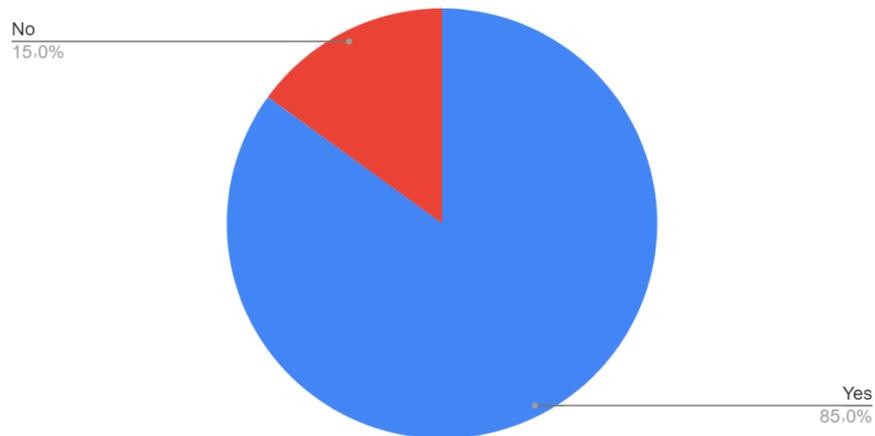


Figure (12)

عدد 13. Are you open to embracing AI technologies in your current managerial role?

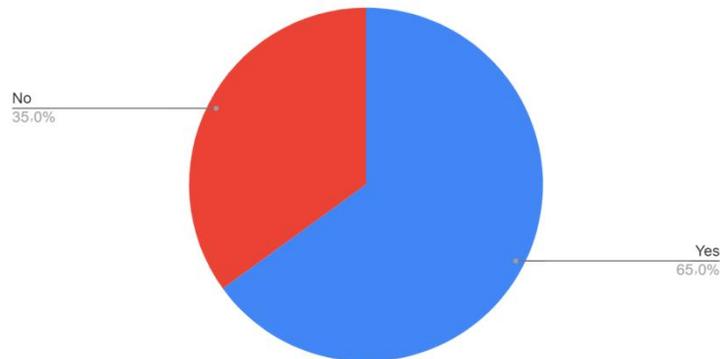


Figure (13)

70% of participants think AI can assist in identifying patterns and trends that humans may overlook, 70% of them concerned about the ethical implications of using AI in managerial decision-making as explained in figure (14,15)

عدد 14. Do you think AI can assist in identifying patterns and trends that humans may overlook?

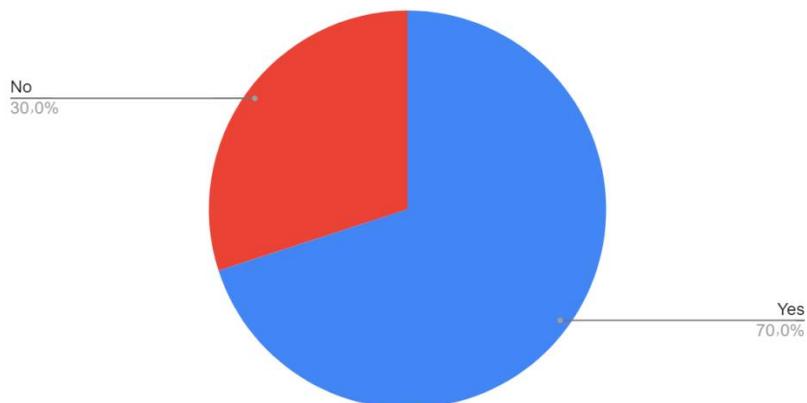


Figure (14)

عدد 15. Are you concerned about the ethical implications of using AI in managerial decision-making?

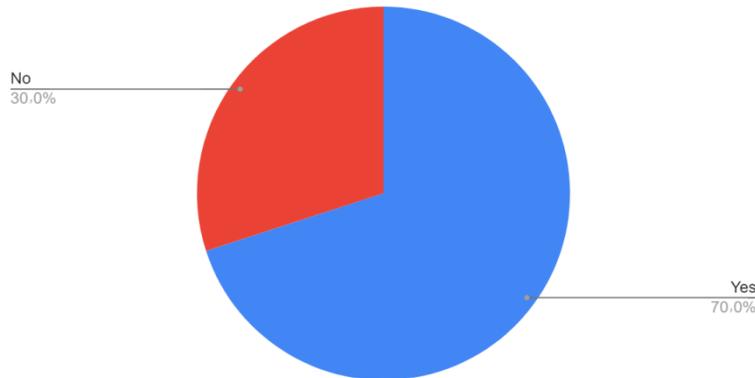


Figure (15)

Recommendations

Based on the findings of the study, the following recommendations can be made:

- Promote Gender Diversity:** The study revealed a gender imbalance among participants, with 80% being males and only 20% females. Organizations should strive to promote gender diversity in management roles and encourage more women to participate in AI-related initiatives. This can be achieved through targeted recruitment strategies, mentorship programs, and creating an inclusive work environment that supports the growth and development of women in managerial positions.
- Foster Continuous Learning:** Given the educational background of the participants, with 40% having a master's degree and 35% holding a Ph.D. or higher, organizations should emphasize continuous learning and professional development opportunities in the field of AI. This can include providing training programs, workshops, and resources to enhance the participants' knowledge and skills in AI technologies and their applications in management.

3. Bridge the Awareness Gap: While 75% of participants were familiar with the concept of AI, the study revealed that only 50% had observed the implementation of AI technologies in their workplace. Organizations should bridge this awareness gap by actively promoting and communicating the adoption and benefits of AI technologies in management practices. This can involve sharing success stories, conducting internal training sessions, and creating platforms for knowledge sharing and collaboration among employees.
4. Address Job Displacement Concerns: The study highlighted that 75% of participants expressed concerns about potential job displacement caused by AI in management roles. Organizations should address these concerns by proactively engaging employees in discussions about the future of work and the role of AI. This can involve providing clarity on how AI technologies can complement human capabilities, emphasizing the importance of upskilling and reskilling, and creating opportunities for employees to contribute to the AI implementation process.
5. Maximize AI Potential: The findings indicated that AI can enhance decision-making processes, automate repetitive tasks, and improve operational efficiency and productivity. Organizations should leverage AI technologies to their full potential by exploring AI-driven data analysis and predictive analytics tools, integrating AI into strategic activities, and continuously seeking opportunities to streamline and optimize management practices through AI-driven automation.
6. Consider Ethical Implications: With 70% of participants expressing concerns about the ethical implications of using AI in managerial decision-making, organizations should establish ethical guidelines and frameworks for the responsible implementation and use of AI technologies. This can involve setting up cross-functional teams or committees to ensure ethical considerations are embedded in AI-related initiatives, promoting transparency and fairness, and regularly assessing the impact of AI technologies on stakeholders.

-
7. Encourage Collaboration and Innovation: The study revealed positive attitudes towards embracing AI technologies, with 65% of participants agreeing to opening up to embracing AI technologies in their current managerial roles. Organizations should foster a culture of collaboration and innovation by encouraging employees to explore and experiment with AI-driven solutions, facilitating cross-functional collaboration, and providing a platform for sharing ideas and feedback related to AI implementation in management practices.

Arabic and English References

- Aria, M., & Cuccurullo, C. (2017). bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis. *Journal of informetrics*, 11(4), 959-975.
- Buzko, I., Dyachenko, Y., Petrova, M., Nenkov, N., Tulenina, D., & Koeva, K. (2016). Artificial Intelligence technologies in human resource development. *COMPUTER MODELLING & NEW TECHNOLOGIES*, 26-29.
- Canals, J., & Heukamp, F. (2020). *The future of management in an AI world*. Palgrave Macmillan.
- Duan, Y., Edwards, J. S., & Dwivedi, Y. K. (2019). Artificial intelligence for decision making in the era of Big Data—evolution, challenges and research agenda. *International journal of information management*, 48, 63-71.
- Govindan, K., Jafarian, A., & Nourbakhsh, V. (2019). Designing a sustainable supply chain network integrated with vehicle routing: A comparison of hybrid swarm intelligence metaheuristics. *Computers & operations research*, 110, 220-235.
- Kahneman, D., Rosenfield, A. M., Gandhi, L., & Blaser, T. (2016). Noise: How to overcome the high, hidden cost of inconsistent decision making. *Harvard business review*, 94(10), 38-46.
- Dirican, C. (2015). The Impacts of Robotics, Artificial Intelligence On Business and Economics. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 564-573.

-
- Jain, D. S. (2018, March). Human Resource Management and Artificial Intelligence. International Journal of Management and Social Sciences Research (IJMSSR), 7(3), 56-59.
 - Kapoor, B. (2010, December). Business Intelligence and Its Use for Human Resource Management. The Journal of Human Resource and Adult Learning, 6(2), 21-30.
 - Raisch, S., & Krakowski, S. (2021). Artificial intelligence and management: The automation–augmentation paradox. Academy of management review, 46(1), 192-210.
 - R, G., & D, B. S. (2018, July). RECRUITMENT THROUGH ARTIFICIAL INTELLIGENCE: A CONCEPTUAL STUDY. International Journal of Mechanical Engineering and Technology (IJMET), 9(7), 63-70. Retrieved from <http://www.iaeme.com/ijmet/issues.asp?JType=IJMET&VType=9&IType=7>
 - Schneider, S., & Leyer, M. (2019). Me or information technology? Adoption of artificial intelligence in the delegation of personal strategic decisions. Managerial and Decision Economics, 40(3), 223-231.
 - Sousa, M. J., & Rocha, Á. (2019). Skills for disruptive digital business. Journal of Business Research, 94, 257-263.

Appendix

Questionnaire

****Part One: Demographic Data****

1. Gender:

- Male
- Female

2. Age:

- 18-24 years
- 25-34 years
- 35-44 years
- 45-54 years
- 55 years or above

3. Educational Background:

- High School Diploma
- Bachelor's Degree
- Master's Degree
- Ph.D. or higher

4. Current Job Title/Position:

- Manager
- Supervisor
- Executive
- Consultant

5. Industry:

- Technology
- Finance/Banking
- Healthcare
- Manufacturing
- Retail

****Part Two: The Role of AI in Management****

6. Are you familiar with the concept of Artificial Intelligence (AI)?

- Yes
- No

7. Have you observed the implementation of AI technologies in your workplace?

- Yes
- No

8. Do you believe that AI can enhance decision-making processes in management?

- Yes
- No

9. Are you concerned about the potential job displacement caused by AI in management roles?

- Yes
- No

10. Do you think AI can help in automating repetitive tasks and free up time for managers to focus on strategic activities?

- Yes
- No

11. Have you witnessed AI being utilized for data analysis and predictive analytics in your organization?

- Yes

- No

12. Do you believe that AI can improve operational efficiency and productivity in management practices?

- Yes

- No

13. Are you open to embracing AI technologies in your current managerial role?

- Yes

- No

14. Do you think AI can assist in identifying patterns and trends that humans may overlook?

- Yes

- No

15. Are you concerned about the ethical implications of using AI in managerial decision-making?

- Yes

- No

The Impact of Brand Reputation on Industries in Saudi Arabia on Mada carpet

Wejdan Mohammed Alharthi*, Arwa Abdullah Alarfaj, and
Maram Mohammed Alqahtani

Master of Business Administration, School of Management, Mid-Ocean University

*Wejdan.alharthi1@icloud.com

Walid Soliman Sadek and Al-Faisal Abdul Hamid

School of Management, Mid-Ocean University

Abstract

This research investigates the impact of brand reputation on the Mada Carpet industry in Saudi Arabia. The study aims to examine the relationship between brand reputation and customer trust, as well as the subsequent effects on customer outcomes. A theoretical model is proposed, wherein brand reputation serves as the independent variable, customer trust acts as the mediating variable, and customer outcomes represent the dependent variable. The research employs a quantitative and qualitative research design, utilizing survey questionnaires to collect data from a sample of customers and employees in the Mada Carpet industry. The findings of this study contribute to the understanding of the significance of brand reputation and customer trust in the carpet industry, providing insights for practitioners to enhance customer outcomes. Theoretical and practical implications, limitations, and suggestions for future research are discussed based on the results obtained.

Keywords: Brand Reputation, Marketing, Carpet Industry, Saudi Arabia.

Introduction

Brand reputation plays a crucial role in determining the success and long-term viability of a business. This research aims to explore the multifaceted nature of brand reputation and its influence on various stakeholders' beliefs, perceptions, and opinions. According to Warren Buffett (2014), It takes 20 years to build a reputation and five minutes to ruin it. If you think about that, you'll do things differently. This quotation underscores the significance of proactive reputation management in guiding business decisions and strategies. Brand reputation significantly influences the success and sustainability of a business. Warren Buffett's notable quote serves as a reminder of the time and effort required to build a positive reputation and the potential consequences of tarnishing it. By actively managing and safeguarding their brand reputation, businesses can cultivate customer loyalty, gain market share, attract investors, and navigate crises effectively, ultimately positioning themselves for long-term success.

Statement of the Problem

The problem of the study is to understand how brand reputation impacts the success and sustainability of businesses in Saudi industries. Currently, there is limited knowledge about how brand reputation influences customer trust, loyalty, pricing power, market share, employee morale, investor confidence, crisis management, and competitive advantage. The study aims to bridge this gap by exploring these relationships and providing practical insights and recommendations for effectively managing and safeguarding brand reputation in Saudi industries.

Purpose of the Study

The purpose of the study is to investigate the impact of brand reputation on the success and sustainability of businesses in Saudi industries. The study aims to understand how brand reputation influences various factors, including customer

trust, loyalty, pricing power, market share, employee morale, investor confidence, crisis management, and competitive advantage. By examining these relationships, the study seeks to provide valuable insights and recommendations for businesses in Saudi industries to effectively manage and leverage their brand reputation for long-term success.

Objective of the Study

The objective of the study is to Assess the current state of brand reputation management practices in Saudi industries and identify areas for improvement.

By conducting a thorough analysis of the existing brand reputation management practices in Saudi industries, the study aims to identify strengths and weaknesses in how businesses handle their reputation. This objective seeks to provide insights into areas where businesses can enhance their strategies and tactics for managing and protecting their brand reputation effectively. The study aims to offer recommendations for improving brand reputation management practices in Saudi industries to ensure

Research Questions

- What are the current brand reputation management practices employed by businesses in Saudi industries, and how effective are these practices in enhancing and protecting brand reputation?
- What are the key challenges faced by businesses in Saudi industries in managing their brand reputation, and what are the areas that require improvement?

Hypotheses

There is no significant relationship between brand reputation and customer trust in the Mada Carpet industry in Saudi Arabia.

There is a significant positive relationship between brand reputation and customer trust in the Mada Carpet industry in Saudi Arabia.

Theoretical Model

To develop a theoretical model for the impact of brand reputation on the Mada Carpet industry in Saudi Arabia, we can consider the following components:

- Independent Variable: Brand Reputation

Brand reputation refers to the overall perception and evaluation of the Mada Carpet brand by customers, stakeholders, and the general public. It encompasses factors such as brand image, brand awareness, brand associations, and brand equity.

- Mediating Variable: Customer Trust

Customer trust represents the confidence and belief that customers have in Mada Carpet's brand reputation. It reflects their perception of the brand's reliability, credibility, and integrity. Customer trust acts as a mediating variable that helps explain the relationship between brand reputation and its impact on various outcomes.

- Dependent Variable: Customer Outcomes

Customer outcomes refer to the effects or consequences of brand reputation and customer trust on customer behavior and attitudes. These outcomes can include customer loyalty, repeat purchase intentions, positive word-of-mouth, customer satisfaction, and perceived value.

Based on this model, we can propose the following theoretical relationships:

H1: Brand reputation positively influences customer trust in the Mada Carpet industry in Saudi Arabia.

Literature Review

The significance of brand reputation in influencing consumer behavior and shaping market dynamics has been a subject of extensive research in the field of marketing and business studies. As businesses strive to gain a competitive edge in today's global marketplace, understanding the impact of brand reputation on industries becomes imperative, particularly in regions characterized by rapid economic growth and evolving consumer preferences. Among such regions, Saudi Arabia stands out as a burgeoning market with a diverse industrial landscape, where the influence of brand reputation on consumer perceptions and industry performance is of paramount importance.

In this context, this literature review seeks to explore the intricate relationship between brand reputation and industries in Saudi Arabia, focusing specifically on the case of Mada Carpet. By examining existing scholarly works, theoretical frameworks, and empirical evidence, this review aims to provide insights into how brand reputation influences consumer behavior, industry competitiveness, and organizational performance within the Saudi Arabian context.

This chapter will delve into the theoretical underpinnings of brand reputation within the context of industries and consumer markets, exploring key concepts and frameworks that inform our understanding of this relationship. Following this theoretical foundation, the review will examine Mada Carpet as the independent variable in the study. This section will analyze the specific attributes and characteristics of Mada Carpet and how they contribute to its brand reputation within the Saudi Arabian market. Subsequently, attention will turn to the dependent variable, focusing on the impact of brand reputation on industries in Saudi Arabia. This portion will review existing research and empirical evidence to elucidate how brand reputation influences consumer perceptions, industry competitiveness, and

organizational performance within the Saudi context. Additionally, the literature review will provide a comprehensive summary of past studies, synthesizing key insights, methodologies, and empirical findings related to the interplay between brand reputation, industries, and consumer behavior in Saudi Arabia.

Mada Carpets

With its headquarters in Yanbu, Saudi Arabia, Mada Carpet Company is a well-known carpet company. Mada Carpet was founded with a dedication to creativity and quality, and it has since established a reputation for creating luxurious carpets that satisfy a wide range of client demands. The firm benefits from its advantageous location, which gives it access to important transportation lines and enables effective distribution both locally and globally. Yanbu is a bustling industrial city on Saudi Arabia's western coast.

Mada Carpet Company stands out for its commitment to using cutting edge technologies and contemporary manufacturing techniques. Modern gear and equipment are used by the organization to ensure precision in manufacturing while upholding the highest standards of quality. Mada Carpet's technological capabilities enable them to provide a vast array of carpet designs, patterns, and textures, meeting different needs and preferences in both home and business environments.

Mada Carpet Company also gives environmental responsibility and sustainability first priority in its operations. Understanding how important it is to lessen its environmental impact, the firm incorporates eco-friendly procedures from raw material procurement to waste management into every step of the production process. This dedication to sustainability is in line with international environmental initiatives and appeals to consumers who are concerned about the environment and look for items with as little of an impact as possible on the environment.

Mada Carpet Company is very focused on client happiness in addition to quality and sustainability. The organization endeavors to give outstanding customer service by tailoring solutions and meeting deadlines for its customers. Whether working with designers, architects, or private homeowners, Mada Carpet always keeps the customer first, making sure that each and every encounter is marked by dependability, professionalism, and honesty.

Being one of Saudi Arabia's top producers of carpets, Mada Carpet Company still has a big influence on the development of the regional market. The firm is well-positioned to further build on its reputation and increase its global and local footprint because to its dedication to innovation, quality, sustainability, and customer happiness.

Brand Reputation Effect on Industries

Brand reputation encompasses the perceptions, whether favorable or unfavorable, that customers hold towards a specific brand. Several factors contribute to shaping brand reputation, including the quality and performance of the product, the effectiveness of advertising and marketing efforts, and the visibility of the brand in various publications. Moreover, brand reputation plays a crucial role in fostering positive customer expectations, as noted by Creed and Miles (1996).

According to Shandi (2011), brand reputation serves as a yardstick for customers to assess the reliability of a brand. Additionally, Alam and Yasin (2010) highlight several factors that influence brand reputation, such as past customer experiences, word-of-mouth recommendations, media coverage, and the company's public relations efforts. These elements collectively contribute to shaping the overall perception of a brand among consumers.

Furthermore, Aaker (1991) proposes four key indicators for evaluating brand reputation: memorability, uniqueness, and personality. These factors help gauge how

well a brand stands out in the minds of consumers and the extent to which it embodies distinct characteristics that resonate with its target audience. By understanding and effectively managing these indicators, companies can proactively shape and enhance their brand reputation, thereby fostering stronger connections with customers and gaining a competitive edge in the marketplace.

The perception of a brand's name is often considered an external signal, known as an extrinsic cue, associated with the product, as discussed by Zeithaml (1988), rather than an inherent characteristic of the product itself. Brand reputation is dynamic and continuously evolving, primarily shaped by the exchange of information between users, as highlighted by Herbig and Milewicz (1993). It encompasses the collective perception held by various stakeholders, including employees, customers, suppliers, distributors, competitors, and the general public, as described by Fombrun and Shanley (1990).

In essence, brand reputation reflects the overall esteem in which a company is held within its ecosystem. Recognizing the significance of brand reputation, businesses actively compete to cultivate a strong reputation across their products. This is because a robust reputation allows companies to command higher prices for their products, thereby gaining a competitive advantage over their rivals, as emphasized by Loureiro and Kaufmann (2016).

To grasp consumers' perceptions of a brand's reputation, Walsh and Beatty (2007) suggest evaluating the customer's comprehensive assessment of a company. This assessment is formed through their experiences with the company's products, services, communication efforts, interactions with company representatives, and awareness of its corporate activities. Essentially, it encompasses the entirety of a customer's encounters and interactions with the brand, including their impressions of the company's offerings, the effectiveness of its communication strategies, and the

quality of its interactions with various stakeholders such as employees, management, and other customers. This holistic approach allows for a nuanced understanding of how consumers perceive and evaluate a brand's reputation based on their multifaceted experiences and interactions with the company.

As per Lau and Lee (2021), brand reputation embodies the perception held by others regarding a brand's quality and trustworthiness. This reputation can be cultivated through various means such as media exposure, advertising campaigns, and public relations efforts. Moreover, the quality and performance of the brand also play a significant role in shaping its reputation.

Furthermore, according to Dick et al. (2015), brand reputation represents the overall evaluation of a brand by the company itself, where the brand serves as a reflection of the company's identity and values.

Expanding upon this concept, the notion of brand reputation indicators, as discussed by Selness in Makalew et al. (2016), encompasses several key elements. These include having a favorable reputation compared to competitors, being widely recognized, and being easy to recall. A good name and positive reputation in relation to competitors are particularly important factors contributing to brand reputation, as they signify the brand's standing within the market and its ability to differentiate itself effectively.

Summary of Past Studies

Brand reputation encompasses consumers' understanding of a brand and the collective perceptions held by others about that brand. It is shaped through various means such as advertising and public relations efforts, while also being influenced by the quality of products and the brand's performance in the market. According to Creed and Miles (1996), as cited in Lau, Geok Theng, and Lee (1999), certain groups within society have the ability to positively influence the expectations of others. This

phenomenon arises from the establishment of reciprocal relationships among different groups. Brand reputation represents more than just a consumer's awareness of a brand; it embodies the collective image and esteem associated with that brand within society. Positive brand reputation can be cultivated through strategic marketing initiatives that enhance brand visibility and promote favorable associations with the brand. Conversely, negative brand experiences or perceptions can undermine brand reputation, leading to decreased consumer trust and diminished market competitiveness. Moreover, the findings by Creed and Miles suggest that social dynamics play a crucial role in shaping brand reputation. Through reciprocal relationships among various social groups, positive perceptions of a brand can be reinforced and spread, contributing to the overall enhancement of its reputation. This highlights the interconnectedness of individuals and groups within society and their collective influence on brand perceptions.

The findings from an empirical study conducted by Muhammad Rizan and Basrah Saidani (2012) demonstrated a positive and significant relationship between brand image or reputation and brand loyalty. This result was corroborated by Nila Kasuma Dewi (2012), who also obtained similar findings. Furthermore, supporting evidence from additional studies conducted by Kaisupy (2017), Mahmood et al. (2018), Astono, Astuti, & Respati (2021), and Dewi Aurora Mikasari and Agung Edy Wibowo (2021) further reinforced the notion that brand reputation positively influences brand loyalty. Conversely, contrasting results were observed in studies conducted by Oskar Sepriadi and Dahliana Kemener (2012) and Mochammad Edris (2012), which suggested that brand reputation did not have a significant impact on brand loyalty. Despite these differing conclusions, it is essential to consider various factors such as methodology, sample size, and industry context when interpreting the results of these studies.

It is widely accepted that brand reputation is a crucial aspect of a brand's identity. A positive brand reputation not only contributes to its financial success but is also integral to brand building, alongside brand identity and brand image (De Chernatony, 1999). A favorable reputation also gives companies a competitive edge, helping them outperform rivals in the marketplace. Fombrun and Rindova (1996) define brand reputation as the collective perception of a brand's past actions and achievements, illustrating its capacity to deliver valuable outcomes to various stakeholders.

Brand reputation represents consumers' enduring perceptions of a brand, characterized by stability over time. This contrasts with the more volatile nature of brand image, which tends to fluctuate frequently within shorter time frames, as noted by Fombrun and Van Riel (1997). Companies actively cultivate brand reputation through a variety of marketing signals and attributes associated with their brands. These signals and characteristics are carefully crafted by companies and are then picked up and interpreted by consumers, as discussed by Herbig and Milewicz (1994). In essence, brand reputation serves as a cornerstone of consumer perception, providing a foundation of trust and reliability that underpins consumers' long-term relationships with brands.

Reputation is widely recognized as a critical asset that provides companies with a competitive edge and helps establish a lasting presence in the market (Hall, 1992). A brand's reputation serves as a foundation for building trust and loyalty among consumers. However, if a brand's reputation is tarnished, it can jeopardize the positive purchase intentions that the company has painstakingly cultivated since its inception. This deterioration in reputation can have far-reaching consequences, leading to negative perceptions among consumers. Conversely, companies with a positive brand reputation are more likely to attract a larger customer base, as noted by Herbig and Milewicz (1995). A positive reputation not only enhances consumer trust but also strengthens brand loyalty, contributing to sustained success and

profitability in the marketplace. Therefore, safeguarding and enhancing brand reputation should be a priority for companies seeking to maintain a competitive advantage and achieve long-term growth.

Mohammad Rishad Faridi and Mohammad Naushad (2021) - A study of brand fidelity: Its contribution and impact on the Saudi market: This study examines the level of brand fidelity among Saudi consumers and validates the brand fidelity scale in the Saudi context. The findings reveal that Saudi consumers demonstrate high loyalty to their favorite brands, and brand fidelity factors such as accommodation, performance, cognitive interdependence, and derogation of alternatives hold valid in the Saudi market. The study provides insights for brand-related strategy formulation.

Hemaid Alsulami (2018) - Evaluating the Influence of Branding on Saudi Consumers' Decisions: This study investigates the impact of branding, brand perception, and brand knowledge on Saudi consumers' purchasing decisions. The results indicate that brand name influences consumers' choice, and consumers are more attached to internationally branded products than local brands. The study emphasizes the importance of brand awareness and quality in attracting consumers.

Sheroog Alhedhaif, Upendra Lele, Belal A. Kaifi (2016) - Brand Loyalty and Factors Affecting Cosmetics Buying Behavior of Saudi Female Consumers: This study focuses on brand loyalty for cosmetic products among Saudi female consumers. It explores brand preferences and identifies factors influencing the purchase decisions of Saudi consumers. The results highlight the significant impact of various factors on consumers' purchasing decisions, and brand loyalty is observed among a significant percentage of consumers.

Methaq Ahmed Sallam (2015) - The Effects of Brand Credibility on Customers' Word-of-Mouth Communication: The Mediating Role of Brand Commitment:

This study investigates the relationship between brand credibility, brand commitment, and customers' word-of-mouth communication. The findings reveal that brand credibility positively impacts brand commitment, which, in turn, influences customers' word-of-mouth communication. The study emphasizes the importance of brand credibility in triggering customer commitment and positive word-of-mouth.

Fethi Klabi, Abdulrahim Meshari (2023) - Factors Influencing Brand Love: A Case Study of Apple in Saudi Arabia: This study explores the factors driving brand love for Apple among Saudi Arabian consumers. The findings highlight the role of self-image congruence and price perception in developing brand love. The study also reveals the moderation effect of prestige sensitivity on the relationship between self-image congruence and brand love. The results provide valuable insights for marketers to enhance consumers' emotional connection with their brands in Saudi Arabia.

Masood Hassan, Mehboob-ul Hassan, Imam Uddin (2021) - A Literature Review on Dimensions of Brand Equity in the Insurance Industry of Saudi Arabia: This literature review focuses on branding and brand equity in the insurance industry of Saudi Arabia. It highlights the importance of brand distinctiveness and its impact on brand equity. The paper provides an overview of the specialized literature in the Saudi insurance industry and emphasizes the need for further analysis of takaful insurance requirements.

Mohammed Arshad Khan, Abdullah A. Alakkas, Maysoon Khojah, Vivek, Hamad Alhumoudie (2023) - Corporate Social Responsibility and Corporate Brand Awareness: An Interface in the Kingdom of Saudi Arabia: This study examines the relationship between corporate social responsibility (CSR) and corporate brand awareness among Saudi Arabian consumers. The findings

indicate a positive perception of customers towards CSR activities and a positive association between CSR and brand awareness. The study emphasizes the importance of CSR initiatives in today's era of sustainable awareness and customer expectations.

Theoretical Framework of the Study

Throughout history, brand-related topics have emerged as a robust area of inquiry within academia, solidifying the domain of branding as a significant focus of marketing research (Bastos & Levy, 2012; Veloutsou & Moutinho, 2008). A historical bibliometric study conducted by Martínez-López, Merigó, Valenzuela-Fernández, & Nicolás (2018) revealed the prominence of 'brand' as one of the most frequently published keywords in international marketing literature over the past five decades. 'Brand management', 'brand equity', and 'brand image' also ranked high among published keywords. Notably, 'brand reputation' was notably absent from this analysis.

Given the importance of brand-related themes in academic research, it is pertinent to examine the co-occurrences of key terms that shape the conceptual and knowledge structure of classical literature in brand management (Aaker, 1991; Aaker, 1992; Kapferer, 2008; Keller, 1993). The term 'brand' itself has been entrenched in marketing literature since 1922 (Stern, 2006), initially representing a combination expression encompassing the brand name and associated commercial terminology. Early seminal works, such as Butler's study in 1914, highlighted the strategic importance of branding in consumer choice, illustrating how advertising could enable brands to gain a competitive edge among producers, manufacturers, wholesalers, and retailers.

The concept of a brand transcends mere tangible attributes, evolving into a complex and intangible market asset with multifaceted dimensions and functionalities (Bastos

and Levy, 2012). Brands are recognized as multi-dimensional entities that encompass various facets of consumer perception, market positioning, and strategic value. Therefore, understanding the intricacies of brand management, including reputation, equity, and image, is essential for marketers and scholars alike to navigate the dynamic landscape of contemporary marketing practices effectively.

Over the years, scholarly discourse on the concept of 'brand' has undergone evolutionary shifts, reflecting a deepening understanding of its various dimensions and implications. These debates have encompassed diverse facets such as the intrinsic value of a brand's name (Aaker, 1991), the multitude of touchpoints through which a brand interacts with consumers and its fundamental essence (Kapferer, 1995), the imperative of creating and effectively managing brands (Aaker, 1996), and the attribution of personality characteristics to brands (Aaker, 1997). Additionally, scholars have explored brand perceptions and the strategic management imperative they entail (de Chernatony, 1999), highlighting the need for organizations to strategically align their operations with brand-building objectives.

Recognizing the strategic importance of brands, Kapferer (2012) emphasized the urgent demand for their strategic management, underscoring the significance of aligning strategic principles with brand strengthening efforts. Frost and Cooke (1999) contributed significantly to this discourse by emphasizing the interdependent relationship between brands and reputation, advocating for their tenacious management as invaluable intangible assets. They contended that effective brand and reputation management extend beyond mere communication, image, or identity management, requiring a holistic approach that integrates performance, customer service, ethics, and business practices. Such an approach necessitates a recognition of responsibility at the highest levels of organizational governance.

In subsequent years, scholars have delved deeper into specific aspects of brand management, with a particular focus on brand satisfaction in service marketing literature (Grönroos, 2007) and the paramount importance of consistency in brand behavior and expression (Veloutsou, 2007). These discussions underscore the evolving nature of brand management theory and practice, emphasizing the enduring relevance of brands as strategic assets and the imperative of effectively managing them in a dynamic and increasingly interconnected marketplace.

Another prominent perspective pertains to the relationship between brands and their consumers, where brand tribes or communities emerge to collectively express their affinity for specific brands (Veloutsou & Moutinho, 2008). Additionally, reputation is perceived as the external perception of a corporation's significant attributes by outsiders (Veloutsou & Moutinho, 2009), which serves to reinforce brand engagement (Leckie, Nyadzayo, & Johnson, 2016). Customers' sensitivity regarding their private and public self-concept is also influenced by their association with certain brands (Moliner, Monferrer-Tirado & Estrada-Guillén, 2018), as well as by their social media interactions (Choi & Burnham, 2021).

However, brand reputation is not solely determined by a company's ability to deliver quality offerings but also by its capacity to fulfill societal obligations through corporate responsibility (Johnson et al., 2019). Therefore, corporate reputation is seen as a reflection of the public's cumulative perceptions regarding a company's outstanding characteristics (Dowling, 2004; Dowling, 2006), or the reputation of brands themselves (Corkindale), as both products and corporate images are identified as outcomes of consumers' experiences with the brand (Corkindale & Belder, 2009). Furthermore, brand reputation extends beyond customer satisfaction to encompass their social status intentions (Choi & Burnham, 2021).

Hence, "Reputation is an intangible yet invaluable asset that mirrors the level of esteem and trustworthiness accorded to an organization by its diverse stakeholders" (Corkindale & Belder, 2009). Similarly, "Reputation is commonly perceived as the cumulative result of our past interactions: it represents the credibility that an entity or entity garners through repeated engagements" (Origi, 2019). As emphasized by Harjoto and Salas (2017), "An organization's image can impact its brand valuation and reputation." (p. 545). Additionally, it is acknowledged that factors pertaining to corporate responsibility and irresponsible behaviors serve as pivotal determinants of corporate reputation and vice versa (Tench, Sun, & Jones, 2012).

Adhering to this rationale, the management of a brand's responsibility and reputation should align closely with the objectives and functions inherent in each stakeholder relationship (e.g., shareholders, employees, customers, prospects, etc.). According to Frost and Cooke (1999), harnessing the potential of corporate brand and reputation management necessitates strategic accountability for certain internal factors, including the development, assessment, and integration of a cohesive brand reputation strategy.

The current study attempts to fill in a number of holes in the body of knowledge by concentrating mostly on Western markets and paying little attention to developing markets like Saudi Arabia. By analyzing the dynamics of brand reputation within the distinct sociocultural and economic environment of Saudi Arabia, this study aims to close this gap. Although a lot of research has been done on brand reputation in a variety of sectors, there hasn't been much in-depth study done particularly on Saudi Arabia's carpet manufacturing sector. The purpose of this study is to provide light on how customer perceptions, market dynamics, and organizational tactics are influenced by brand reputation in this particular industry. Although the theoretical underpinnings of brand reputation have been examined in earlier study, more integration of these ideas into empirical investigations in the Saudi Arabian context

is required. By using pertinent theoretical frameworks to examine the effects of brand reputation on Saudi Arabian sectors, with a specific focus on Mada Carpet, this study aims to close this gap. Even though academic research offers insightful information, there is sometimes a gap in how these results are applied to practical business operations. In addition to adding to the body of academic knowledge, this study attempts to offer actionable advice that Saudi Arabian companies, like Mada Carpet, may use to improve their brand reputation and strategic positioning in the face of competition.

Research Methods

To achieve the objectives and answer the research questions, the study will utilize a mixed-methods approach. This approach combines qualitative and quantitative research methods to provide a comprehensive understanding of brand reputation management practices in Saudi industries.

By employing a mixed-methods approach, the study will provide a robust analysis of brand reputation management practices in Saudi industries, offering insights into current practices, challenges, and areas for improvement.

Research Design

Data Collection:

Qualitative methods: In-depth interviews with key stakeholders such as business leaders, marketing managers, and communication professionals will be conducted. These interviews will provide insights into the current practices, challenges, and perceptions related to brand reputation management in Saudi industries.

Quantitative methods: Surveys will be administered to a representative sample of customers in Saudi industries. The surveys will collect quantitative data on customer trust levels, brand reputation attributes, and other relevant factors. Statistical analysis techniques, such as regression analysis or correlation analysis, will be used to

examine the relationship between brand reputation and customer trust. The findings will provide numerical insights into the impact of brand reputation on customer trust in the Saudi industries.

Data Tooles:

- Qualitative analysis: The interviews will be transcribed and analyzed using thematic analysis. Themes and patterns related to brand reputation management practices, challenges, and perceptions will be identified.
- Quantitative analysis: The survey data will be analyzed using statistical techniques, such as descriptive statistics and inferential analysis, to examine the relationship between brand reputation and customer trust. The analysis will explore the extent to which brand reputation influences customer trust in the context of the study.

Limitations:

- Human Limitations: The human limitations of this study were the impact of brand reputation in the Mada Carpet Factory
- Spatial Boundaries: The study focused solely on the impact of brand reputation within the Mada Carpet Factory in Yanbu Industrial City.
- Time Constraints: The study was conducted within a limited time frame from February 2024 to April 2024.

Research Findings

The findings of an analysis done to look into the connection between consumer trust and brand reputation are shown in the section that follows. The study included a survey instrument that had ten questions that were sent to participants, with a particular emphasis on evaluating attitudes on brand reputation and its impact on customer trust. This study sought to clarify the degree to which consumer trust, the

dependent variable, is impacted by brand reputation, the independent variable, using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

Given that it includes customer attitudes, beliefs, and collective views of a brand, brand reputation is a crucial component of organizational success. It has a crucial role in shaping customer behavior, decisions about what to buy, and brand loyalty. Businesses looking to build and hold a strong position in the market must comprehend the relationship between consumer trust and brand reputation. Conversely, consumer connections with brands are fundamentally shaped by customer trust. Consumers' faith and confidence in a brand's capacity to fulfill commitments, offer high-quality goods and services, and respect moral principles are reflected in their level of trust. Furthermore, good word-of-mouth referrals, repeat business, and brand loyalty are all significantly influenced by trust.

The question Do you believe that a positive brand reputation increases your level of trust in that brand? Is set as the dependent variable that is correlated with other questions.

Do you believe that a positive brand reputation increases your level of trust in that brand? * Do you consider a brand's reputation when making purchasing decisions?

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	.330	.001
	Cramer's V	.330	.001
N of Valid Cases		105	

Figure 1. Symmetric Measures

The Phi coefficient in this study comes out to be 0.330. This value shows a somewhat positive correlation between the conviction that a well-known brand builds trust and

the practice of taking that reputation into account when making judgments about what to buy. Less below the typical significance level of 0.05, the p-value linked to the Phi coefficient is 0.001. This suggests that there is statistical significance in the observed relationship between the two variables. Stated differently, the likelihood of discovering such a link via chance alone is minimal.

Do you believe that a positive brand reputation increases your level of trust in that brand? * Have you ever chosen one brand over another based on its reputation?

Symmetric Measures

	Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal		
Phi	.099	.312
Cramer's V	.099	.312
N of Valid Cases	105	

Figure 2. Symmetric Measures

The Phi coefficient in this study comes out to be 0.099. This number indicates a weak positive correlation between selecting a brand over another based on reputation and thinking that a positive brand reputation boosts trust. The Phi coefficient has a p-value of 0.312, which is higher than the accepted significance level of 0.05. This suggests that there is no statistically significant relationship between the two variables as seen. Stated differently, the likelihood of discovering such a correlation via chance alone is rather high.

Do you believe that a positive brand reputation increases your level of trust in that brand? * Do you think a brand's reputation influences how likely you are to recommend it to others?

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	.469	.000
	Cramer's V	.469	.000
N of Valid Cases		104	

Figure 3. Symmetric Measures

The Phi coefficient in this study comes out to be 0.469. This value shows a moderate to high positive correlation between the perception that a brand's reputation affects the likelihood of recommending it to others and the belief that a favorable brand reputation improves trust. Less below the typical significance threshold of 0.05 is the p-value linked to the Phi coefficient, which is 0.000. This suggests that there is statistical significance in the observed relationship between the two variables. Stated differently, the likelihood of discovering such a link via chance alone is minimal.

Do you believe that a positive brand reputation increases your level of trust in that brand? * Have you ever given a brand a second chance after it improved its reputation?

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	.187	.056
	Cramer's V	.187	.056
N of Valid Cases		105	

Figure 4. Symmetric Measures

The Phi coefficient in this study comes out to be 0.187. Giving a brand a second opportunity once it has improved its reputation and thinking that a positive brand

reputation enhances trust are positively correlated, according to this value. The Phi coefficient's corresponding p-value is 0.056. This number above the traditional significance threshold of 0.05. Consequently, at the conventional level, the observed relationship between the two variables is not statistically significant. It is noteworthy, therefore, that the p-value is in proximity to 0.05, suggesting a possible trend in the direction of significance.

Do you believe that a positive brand reputation increases your level of trust in that brand? * Do you believe that a brand's reputation impacts the overall quality of its products or services?

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	-.080-	.413
	Cramer's V	.080	.413
N of Valid Cases		105	

Figure 5. Symmetric Measures

The Phi coefficient in this study comes out to be -0.080. This number indicates a weak negative correlation between the perceptions that a brand's reputation affects the overall quality of its goods or services and the perception that a positive brand reputation fosters trust. The Phi coefficient has a p-value of 0.413, which is higher than the usual significance level of 0.05. Consequently, at the conventional level, the observed relationship between the two variables is not statistically significant.

Do you believe that a positive brand reputation increases your level of trust in that brand? * Do you trust brands that are known for their positive reputation more than those with a lesser-known reputation?

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	-.018-	.858
	Cramer's V	.018	.858
N of Valid Cases		103	

Figure 6. Symmetric Measures

The Phi coefficient in this analysis is given as -0.018. According to this value, there is a very weak negative correlation between thinking that a brand's reputation improves consumer trust and preferring to trust well-known businesses over less well-known ones. The Phi coefficient's p-value is 0.858, which is much greater than the accepted significance level of 0.05. Consequently, at the conventional level, the observed relationship between the two variables is not statistically significant.

Do you believe that a positive brand reputation increases your level of trust in that brand? * Have you ever been influenced by online reviews or word-of-mouth recommendations regarding a brand's reputation?

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	.089	.367
	Cramer's V	.089	.367
N of Valid Cases		104	

Figure 7. Symmetric Measures

The Phi coefficient in this analysis is given as 0.089. This figure indicates a very modest positive correlation between being swayed by internet evaluations or word-of-mouth recommendations regarding a business's reputation and thinking that a favorable brand reputation enhances trust. The Phi coefficient has a p-value of 0.367,

which is more than the accepted significance level of 0.05. Consequently, at the conventional level, the observed relationship between the two variables is not statistically significant.

Do you believe that a positive brand reputation increases your level of trust in that brand? * Do you think a brand's reputation affects its long-term success in the market?

Symmetric Measures

	Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal Phi	-.072-	.464
Cramer's V	.072	.464
N of Valid Cases	103	

Figure 8. Symmetric Measures

The Phi coefficient in this analysis is given as -0.072. According to this value, there is very little correlation between the beliefs that a brand's reputation boosts trust and that a brand's reputation has an impact on its long-term performance in the marketplace. The Phi coefficient has a p-value of 0.464, which is more than the usual significance level of 0.05. Consequently, at the conventional level, the observed relationship between the two variables is not statistically significant.

Do you believe that a positive brand reputation increases your level of trust in that brand? * Have you ever stopped purchasing from a brand due to a negative reputation?

Symmetric Measures

	Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal		
Phi	-.109-	.265
Cramer's V	.109	.265
N of Valid Cases	104	

Figure 9. Symmetric Measures

The Phi coefficient in this analysis is given as -0.109. This value indicates a modest negative correlation between the belief that a brand's reputation enhances trust and the experience of ceasing to purchase from a brand because of a bad reputation. The Phi coefficient has a p-value of 0.265, which is more than the accepted significance level of 0.05. Consequently, at the conventional level, the observed relationship between the two variables is not statistically significant.

At the end we can answer the question whether There is or there is no a significant positive relationship between brand reputation and customer trust in the Mada Carpet industry in Saudi Arabia. Obviously, there is a significant positive relationship as survey results and interview shows how reputation is effects on hoe people purchasing and in purchasing power itself. The relationship between the Brand and the customers is very important, and in new world and social media we can see how the advertising now is the first thing that helps the brand to build their reputation. Mada Carpet company have a trusted relationships between brands and customers its evident that a strong good reputation is one of the important reasons to increased customer trust, loyalty and positive feedback.

Interview with Mr. Samer Al-Dhashan, Marketing and Sales Manager with over 10 years of experience in the Saudi Arabian industries:

How does your organization define and measure brand reputation?

Our organization defines brand reputation as the level of trust and confidence that customers have in our products. We measure it by evaluating the frequency of customer orders and assessing whether customers continue to choose our brand over competitors. If customers repeatedly order our products, it indicates that they trust the quality and reliability of our brand, reflecting a positive brand reputation. By monitoring customer behavior and tracking their purchasing patterns, we can gauge the strength of our brand reputation in the market.

What strategies or tactics does your organization employ to enhance and protect its brand reputation?

To enhance and protect our brand reputation, our organization employs several key strategies. Firstly, we prioritize registering our brand locally and globally, securing our legal rights and safeguarding against counterfeit products that could undermine our reputation. Additionally, we invest in strong marketing campaigns closely aligned with our parent company, leveraging their credibility and reputation to provide confirmation and protection for our brand. By aligning ourselves with a trusted and established entity, we enhance the perception of our brand as reliable and trustworthy, further bolstering our brand reputation in the eyes of customers and stakeholders.

How do you monitor and assess the perception of your brand among customers and stakeholders?

Monitoring and assessing the perception of our brand among customers and stakeholders is essential for maintaining a strong brand reputation. We employ

various methods to gather feedback and insights from our target audience. This includes conducting customer satisfaction surveys, analyzing online reviews and ratings, monitoring social media platforms for mentions and discussions about our brand, and engaging in direct communication with customers through customer service channels. By diligently collecting and analyzing this feedback, we can gain valuable insights into customer satisfaction, identify areas for improvement, and measure the level of trust and confidence customers have in our brand. This ongoing assessment allows us to make informed decisions and take proactive steps to enhance our brand reputation.

Can you share any specific examples of reputation crises your organization has faced and how you handled them?

One instance involved a customer registering our brand in Indonesia, leading to a decline in sales and potential confusion among consumers. To address this issue, we took a multi-faceted approach. Firstly, we pursued legal actions to protect our brand and intellectual property rights. Simultaneously, we engaged in discussions with our other customers in Indonesia to address any concerns and clarify the situation.

To mitigate the impact on our brand reputation and regain market share, we developed a new brand specifically for the Indonesian market. This involved improving our product offerings and tailoring them to meet the unique needs and preferences of Indonesian consumers.

Furthermore, we implemented extensive marketing campaigns in Indonesia to introduce our new brand and increase awareness and demand. These campaigns utilized various channels, including digital marketing, advertising, and collaborations with local influencers and media outlets.

By taking these proactive measures, we were able to navigate through the reputation crisis effectively. Our legal actions protected our brand, the introduction of a new

brand addressed any confusion, and the marketing campaigns helped rebuild trust and regain market share in Indonesia.

How do you involve employees in managing and promoting the brand reputation of your organization?

Employee involvement is vital in managing and promoting our organization's brand reputation. We achieve this by providing comprehensive training programs that educate employees on brand principles and values. We also foster a positive culture that aligns with our brand, encouraging teamwork and a customer-centric mindset. Clear and transparent communication strategies are implemented, ensuring consistent messaging and engaging employees through regular updates. Negative feedback is addressed empathetically, with a focus on finding solutions and implementing continuous improvement measures. By involving employees in these ways, we empower them to become brand ambassadors, actively contributing to the management and promotion of our brand reputation.

What communication strategies do you use to build and maintain trust with customers and stakeholders?

To build and maintain trust with customers and stakeholders, we employ a range of communication strategies. We prioritize clear and consistent messaging across all communication channels, ensuring that our brand values and offerings are effectively conveyed. Transparency is key, and we strive to share timely and relevant information openly, keeping stakeholders informed about important updates and initiatives. We actively engage with customers and stakeholders on appropriate platforms, responding promptly to inquiries, concerns, and feedback. Additionally, we utilize storytelling techniques to create emotional connections, sharing narratives that resonate with our audience and highlight the positive impact of our brand. By

implementing these strategies, we foster trust, credibility, and long-term relationships with our customers and stakeholders.

Do you utilize social media channels for managing your brand reputation? If yes, how do you leverage them?

Yes, we do utilize social media channels as a part of our brand reputation management strategy. Social media platforms provide us with valuable insights into the market and customer needs. We actively monitor and follow customer comments, opinions, and feedback, considering them as opportunities for improvement and development. During the COVID-19 pandemic, social media channels played a crucial role in our communication with customers, allowing us to provide timely updates, address concerns, and maintain engagement. Our presence on social media has helped us increase our follower base and enhance customer engagement, fostering a closer connection with our audience and strengthening our brand reputation.

How does your organization respond to negative feedback or criticism concerning the brand?

When faced with negative feedback or criticism concerning our brand, our organization views it as an opportunity for growth and improvement. We respond to such feedback in a constructive and proactive manner. Firstly, we listen attentively to the concerns raised and acknowledge the customer's perspective. We then take prompt action to address the specific issue, whether it is a product quality concern, service-related matter, or any other aspect impacting the customer experience. Our aim is to find effective solutions and resolve the problem to the customer's satisfaction. Simultaneously, we use this feedback to identify broader areas for improvement within our organization, such as refining our processes, enhancing product offerings, or implementing additional training for our staff. By treating

negative feedback as an opportunity to learn and evolve, we demonstrate our commitment to continuous improvement and strive to turn dissatisfied customers into loyal advocates for our brand.

Can you explain the crisis management plan your organization has in place to address reputation challenges?

Our organization has a comprehensive crisis management plan to effectively address reputation challenges. This plan consists of several key components. Firstly, we have established procedures to identify and assess potential threats to our reputation. This involves continuous monitoring of relevant channels and stakeholders to detect any emerging issues. We also appoint designated spokespersons who are trained to handle communication during a crisis, ensuring a consistent and controlled message delivery. Predefined communication channels and messages are prepared in advance to ensure

timely and accurate dissemination of information. Additionally, our crisis management plan involves close coordination with relevant departments, such as legal, PR, and customer service, to align actions and responses. After a crisis, we conduct thorough evaluations to learn from the experience and make necessary improvements to our crisis management approach. By having this plan in place, we are well-prepared to address reputation challenges and mitigate their impact on our organization.

How does your organization measure the effectiveness of its brand reputation management efforts?

To measure the effectiveness of our brand reputation management efforts, we employ a combination of quantitative and qualitative measures. We track brand sentiment by monitoring online mentions, reviews, and social media conversations related to our brand. Customer satisfaction surveys and feedback help gauge the overall perception

of our brand and the quality of customer experiences. Brand awareness is measured through metrics such as website traffic, social media followers, and reach. Online engagement metrics, including likes, shares, and comments, provide insights into the level of engagement with our brand. Additionally, we periodically conduct brand perception surveys to assess how our brand is perceived in the market and identify areas for improvement. By analyzing these indicators and feedback, we can evaluate the effectiveness of our brand reputation management efforts and make informed decisions to enhance our brand's impact and customer trust.

Recommendations

Based on the findings of the analysis, the following recommendations can be made to enhance the relationship between brand reputation and customer trust:

- Strengthen brand reputation: Since a positive brand reputation has a significant impact on customer trust, businesses should focus on building and maintaining a strong brand reputation. This can be achieved through consistent delivery of high-quality products and services, fulfilling commitments, and adhering to ethical principles. Implementing effective reputation management strategies, such as monitoring online reviews and addressing customer concerns promptly, can also help in enhancing brand reputation.
- Emphasize the link between reputation and trust: Businesses should educate customers about the connection between a positive brand reputation and customer trust. Marketing and communication efforts should highlight the reputation-building initiatives, customer testimonials, and positive experiences to reinforce the relationship between brand reputation and trust. This can be done through various channels, including social media, website content, and advertising campaigns.

-
- Encourage positive word-of-mouth: As the analysis suggests, there is a correlation between brand reputation and the likelihood of recommending a brand to others. Companies should focus on providing exceptional customer experiences and encourage satisfied customers to share their positive experiences through word-of-mouth. This can be facilitated by offering incentives for referrals, implementing customer loyalty programs, and actively engaging with customers on social media to amplify positive brand sentiment.
 - Address negative reputation issues promptly: While the analysis indicates that the relationship between a negative brand reputation and customer trust is not statistically significant, it is still important for businesses to address any negative reputation issues promptly. This includes transparently addressing customer complaints, taking corrective actions, and communicating the improvements made to the brand's reputation. By demonstrating a commitment to resolving issues and rebuilding trust, businesses can mitigate the negative impact of a poor reputation.
 - Monitor and respond to online reviews: Online reviews have a modest positive correlation with the perception that brand reputation enhances trust. Businesses should actively monitor and respond to online reviews, both positive and negative, to show customers that their feedback is valued. By promptly addressing customer concerns and publicly acknowledging positive reviews, businesses can build trust and credibility among potential customers who rely on online reviews for decision-making.
 - Consistently deliver high-quality products and services: The perception that a brand's reputation influences the overall quality of its products or services has a weak negative correlation with the belief that a positive reputation enhances trust. To overcome this, businesses should focus on consistently delivering high-quality products and services that align with their brand reputation. This can be achieved
-

through robust quality control measures, continuous improvement initiatives, and customer feedback integration into product/service development processes.

- Continuously monitor and assess brand reputation: It is essential for businesses to continuously monitor and assess their brand reputation through various channels, including social media, online reviews, and customer feedback. This allows them to identify any emerging reputation issues, address them promptly, and track the impact of reputation management efforts over time. Regular assessments will help businesses make informed decisions and adjustments to their strategies to maintain and enhance customer trust.

By implementing these recommendations, businesses can strengthen the relationship between brand reputation and customer trust, leading to increased customer loyalty, positive word-of-mouth referrals, and long-term success in the marketplace.

Resources and References

- Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*. New York, NY: The Free Press.
- Aaker, D.A. (1991). *Managing Brand Equity. Capitalizing on the Value of a Brand Name*. New York: The Free Press.
- Alam, S. S., & Yasin, N. M. (2010). What factors influence online brand trust: Evidence from online tickets buyers in Malaysia. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 5(3), 78–89.
- Alsulami, H. (2018). Evaluating the influence of branding on Saudi consumers' decisions. *International Journal of Marketing Studies*, 10(4), 183-195.
- Alhedhaif, S., Lele, U., & Kaifi, B. A. (2016). Brand loyalty and factors affecting cosmetics buying behavior of Saudi female consumers. *International Journal of Marketing Studies*, 8(4), 118-133.

-
- Astono, A. D., Astuti, W., & Respati, H. (2021). The Effect of Reputation And Competence on Customer Loyalty Through Customer Trust. *International Journal of Global Accounting, Management, Education, and Entrepreneurship*, 1(2), 90–99.
 - Bastos, W., & Levy, S.J. (2012). A history of the concept of branding: practice and theory. *Journal of Historical Research in Marketing*, 4(3), 347-368.
 - Choi, L., & Burnham, T. (2021). Brand reputation and customer voluntary sharing behavior: the intervening roles of self-expressive brand perceptions and status seeking. *Journal of Product & Brand Management*, 29(2), 565–578.
 - Corkindale, D., & Belder, M. (2009). Corporate brand reputation and the adoption of innovations. *Journal of Product & Brand Management*, 18 (4), 242-250.
 - Creed, W. E. D., & Miles, R. E. (1996). Trust in organizations: A conceptual framework linking organizational forms, managerial philosophies, and the opportunity cost of controls. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*. Sage Publications, Inc.
 - Creed, W. E. D., & Miles, R. E. (1996). Trust in organizations: A conceptual framework linking organizational forms, managerial philosophies, and the opportunity cost of controls. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*. Sage Publications, Inc.
 - de Chernatony, L. (1999). Brand management through narrowing the gap between brand identity and brand reputation. *Journal of Marketing Management*, 15(1), 157-79.
 - Dewi Aurora Mikasari dan Agung Edy Wibowo. (2021). Reputasi Merek, Kompetensi Merek, Kesukaan Merek dan Kepercayaan pada Perusahaan Terhadap Loyalitas Merek Apotek Vitka Farma. *Jurnal Postgraduate Management*, 1(1), 14–25.
 - Dowling, G. (2006). Reputation risk: it is the board's ultimate responsibility. *Journal of Business Strategy*.
 - Dowling, G. R. (2004). Corporate reputations: should you compete on yours? *California Management Review*, 46(3), 19-36.

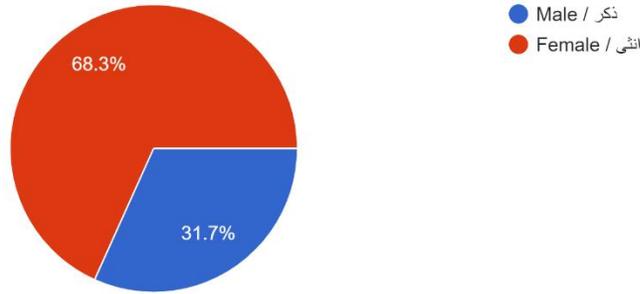
-
- Faridi, M. R., & Naushad, M. (2021). A study of brand fidelity: Its contribution and impact on the Saudi market. *Journal of Brand Management*, 28(1), 30-46.
 - Fombrun, C. J., & Rindova, V. P. (2000). The road to transparency: Reputation management at Royal Dutch/Shell. *The Expressive Organization*, 7, 7-96.
 - Fombrun, C., & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33, 233–258.
 - Fombrun, C., & Van Riel, C. (1997). The reputational landscape. *Corporate reputation review*, 1-16.
 - Frost, A. R., & Cooke, C. (1999). Brand v reputation: Managing an intangible asset. *Journal of Brand Management*, 7(2), 81-87.
 - Grönroos, C. (2007). *Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition*. 3rd ed. Chishester, UK: John Wiley & Sons.
 - Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic management journal*, 13(2), 135-144.
 - Harjoto, M. A., & Salas, J. (2017). Strategic and institutional sustainability: Corporate social responsibility, brand value, and Interbrand listing. *Journal of Product & Brand Management*, 26(6), 545-558.
 - Hassan, M., Hassan, M. U., & Uddin, I. (2021). A literature review on dimensions of brand equity in the insurance industry of Saudi Arabia. *Journal of Insurance and Financial Management*, 7(1), 34-47.
 - Johnson, Z. S., Mao, H., Lefebvre, S., & Ganesh, J. (2019). Good guys can finish first: How brand reputation affects extension evaluations. *Journal of Consumer Psychology*, 29(4), 565-583.
 - Kaisupy, T. D. (2017). Dampak Reputasi, Kompetensi, Kemampuan Memprediksi dan Ekuitas Merek Terhadap Loyalitas Merek. *Jurnal Ilmu Ekonomi Advantage*, 1(6), 1–8.
 - Kapferer, J. N. (2012). *The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking*. Kogan Page Publishers.
-

-
- Klabi, F., & Meshari, A. (2023). Factors influencing brand love: A case study of Apple in Saudi Arabia. *Journal of International Business Research and Marketing*, 8(1), 19-34.
 - Khan, M. A., Alakkas, A. A., Khojah, M., Vivek, & Alhumoudie, H. (2023). Corporate social responsibility and corporate brand awareness: An interface in the Kingdom of Saudi Arabia. *Journal of Management and Strategy*, 14(1), 15-29.
 - Leckie, C., Nyadzayo, M.W., & Johnson, L.W. (2016). Antecedents of consumer brand engagement and Brand loyalty. *Journal of Marketing Management*, 32 (5-6), 558-578.
 - Loureiro, S. M. C., & Kaufmann, H. R. (2016). Luxury values as drivers for affective commitment: The case of luxury car tribes. *Cogent Business & Management*, 3(1), 1–13.
 - Mahmood, T., Qaseem, S., Ali, Q. M., Ali, H. F., Humayon, A. A., & Gohar, A. (2018). The Impact of Brand Identification, Brand Equity, Brand Reputation on Brand Loyalty: Mediating Role of Brand Affect in Pakistan. *Business and Management Research*, 7(4), 46–52.
 - Makalew, G. A., Mananeke, L. L., & Tawas, H. N. (2016). Analysis of the Effect of Brand Reputation, Quality, and Customer Loyalty on Competitive Advantage (Study on Taplus Subsidiary Customers of PT Bank Negara Indonesia (PERSERO) TBK Manado Main Branch Office. *EMBA*, 4(3), 531–544.
 - Mochammad Edris. (2012). Pengaruh Kepercayaan Merek Terhadap Loyalitas Merek (Studi Pada Detergen Merek Rinso di Kabupaten Kudus). *Jurnal Analisis Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Muria Kudus*, 1–13.
 - Moliner, M. Á., Monferrer-Tirado, D., & Estrada-Guillén, M. (2018). Consequences of customer engagement and customer self-brand connection. *Journal of Services Marketing*, 32 (4), 387-399.
 - Muhammad Rizan, Basrah Saidani, Y. S. (2012). Pengaruh brand image, brand trust Terhadap Brand Loyalty the Botol Sosro. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia*, 3(1), 1–17.
 - Nila Kasuma Dewi, G. A., & S. Y. (2012). Pengaruh Iklan, Citra Merek dan Kepuasan Konsumen Terhadap Loyalitas Konsumen Dalam Menggunakan Vaseline Hand And Body

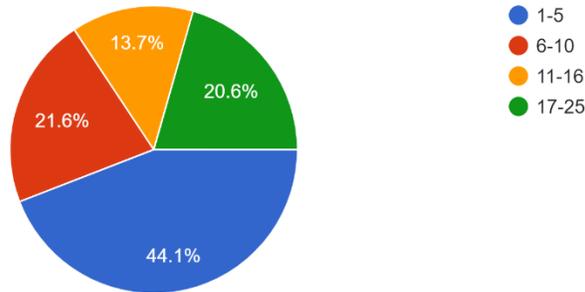
-
- Lotion di Kota Padang (Studi Kasus di PT. Unilever Cabang Padang). *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 3(2), 11–29.
- Origgi, G. (2019). *Reputation: What it is and why it Matters*. Princeton University Press.
 - Oskar Sepriadi, Dahliana Kemener, N. H. (2012). Pengaruh Harga, Kualitas Pelayanan dan Reputasi Merek Terhadap Loyalitas Penumpang CV. Tranex Mandiri. Universitas Bung Hatta.
 - Sallam, M. A. (2015). The effects of brand credibility on customers' word-of-mouth communication: The mediating role of brand commitment. *International Journal of Marketing Studies*, 7(3), 1-14.
 - Shandi, A. P. (2011). Analisis pengaruh dimensi kepercayaan merk terhadap loyalitas merk kartu IM3 di Semarang. Unpublished undergraduate thesis/master thesis/doctoral dissertation, Universitas Diponegoro, Semarang.
 - Shandi, A. P. (2011). Analisis pengaruh dimensi kepercayaan merk terhadap loyalitas merk kartu IM3 di Semarang. Unpublished undergraduate thesis/master thesis/doctoral dissertation, Universitas Diponegoro, Semarang.
 - Tench, R., Sun, W., & Jones, B. (Eds.). (2012). *Corporate social irresponsibility: A challenging concept*. Emerald Group Publishing.
 - Veloutsou, C., & Moutinho, L. (2009). Brand relationships through brand reputation and brand tribalism. *Journal of Business Research*, 62(3), 314-322.
 - Walsh, G., & Beatty, S. E. (2007). Customer-based corporate reputation of a service firm: Scale development and validation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35, 127–143.
 - Warren Buffett Quotes. (n.d.). BrainyQuote.com. Retrieved February 26, 2024, from BrainyQuote.com Web site: https://www.brainyquote.com/quotes/warren_buffett_108887
 - Zeithaml, V. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52, 2–22.
-

Appendixes

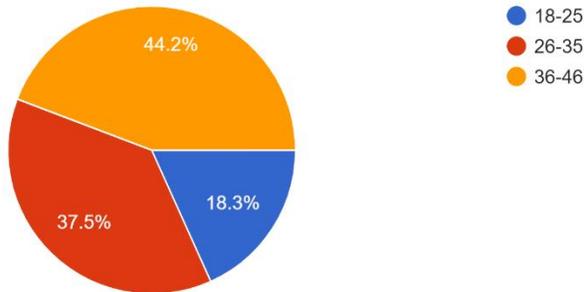
Gender / الجنس
104 responses



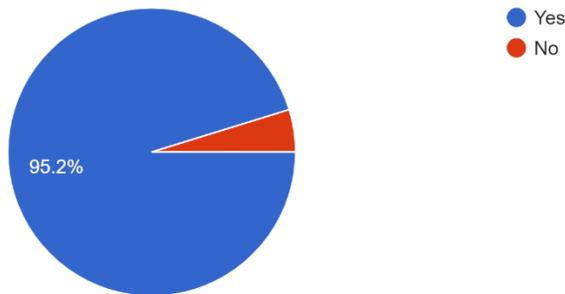
Number of years of experience / عدد سنوات الخبرة
102 responses



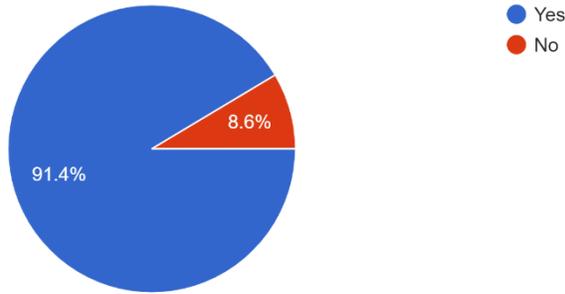
العمر / Age
104 responses



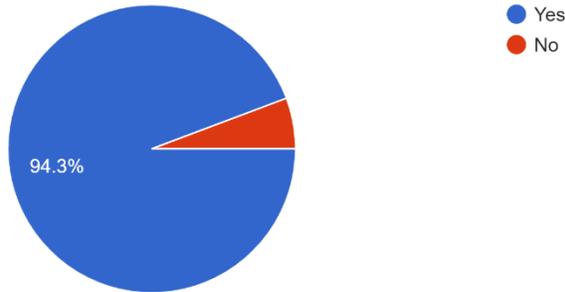
هل تأخذ في الاعتبار سمعة العلامة التجارية عند اتخاذ قرارات الشراء؟
Do you consider a brand's reputation when making purchasing decisions?
105 responses



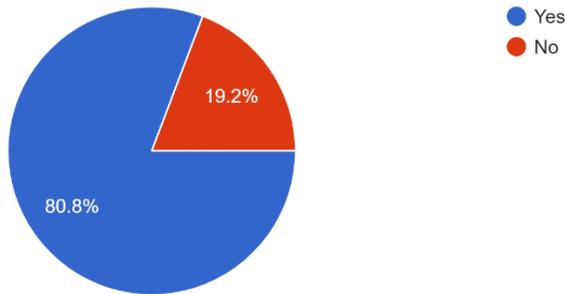
هل سبق لك أن اخترت علامة تجارية؟ Have you ever chosen one brand over another based on its reputation?
على أخرى بناء على سمعتها؟
105 responses



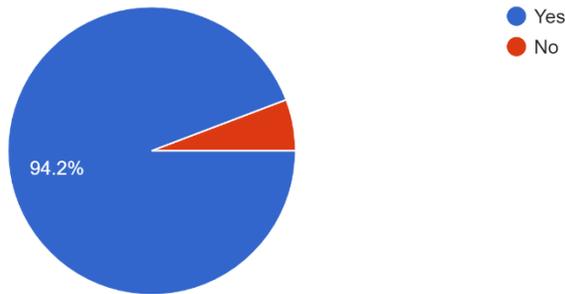
هل تعتقد أن سمعة العلامة التجارية الإيجابية تزيد من مستوى ثقتك في تلك العلامة التجارية؟ Do you believe that a positive brand reputation increases your level of trust in that brand?
سمعة العلامة التجارية الإيجابية تزيد من مستوى ثقتك في تلك العلامة التجارية؟
105 responses



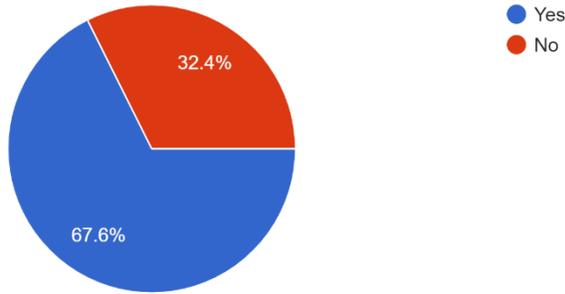
هل سبق لك أن توقفت عن شراء من علامة تجارية بسبب سمعة سلبية؟
104 responses



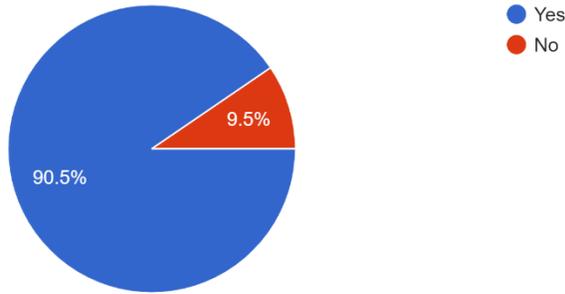
هل تعتقد أن سمعة العلامة التجارية تؤثر على مدى احتمالية التوصية بها للآخرين؟
104 responses



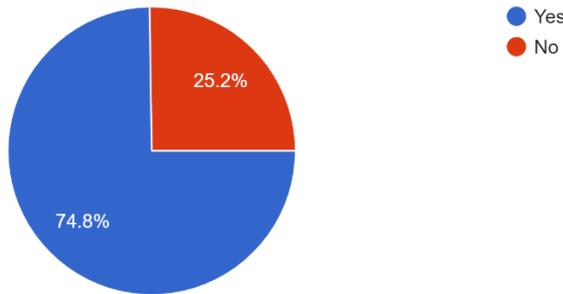
هل سبق لك أن منحت علامة تجارية فرصة ثانية بعد أن حسنت سمعتها؟
تجارية فرصة ثانية بعد أن حسنت سمعتها؟
105 responses



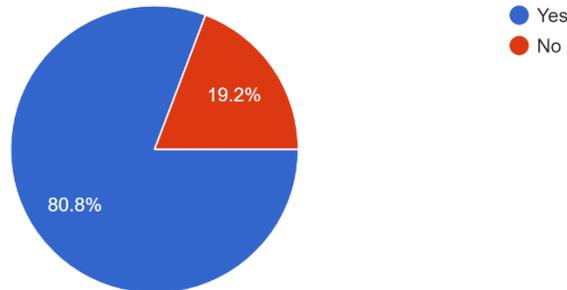
هل تعتقد أن سمعة العلامة التجارية تؤثر على الجودة الشاملة لمنتجاتها أو خدماتها؟
تعتقد أن سمعة العلامة التجارية تؤثر على الجودة الشاملة لمنتجاتها أو خدماتها؟
105 responses



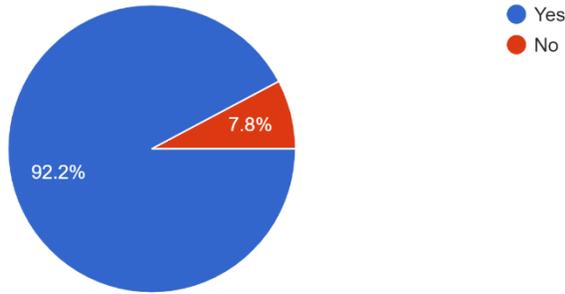
Do you trust brands that are known for their positive reputation more than those with a lesser-known reputation? هل تثق في العلامات التجارية المعروفة بسمعتها الإيجابية أكثر من تلك التي لها سمعة أقل شهرة؟
103 responses



Have you ever been influenced by online reviews or word-of-mouth recommendations regarding a brand's reputation? هل سبق لك أن تأثرت بالمراجعات عبر الإنترنت أو التوصيات الشفهية المتعلقة بسمعة العلامة التجارية؟
104 responses



Do you think a brand's reputation affects its long-term success in the market? هل تعتقد أن سمعة العلامة التجارية تؤثر على نجاحها على المدى الطويل في السوق؟
103 responses



أثر جودة بيئة العمل على نجاح مشاريع شركة الراشد للتجارة والمقاولات بمدينة الرياض

هند غالب الشريف، هاجر طارق الذوايدي*، أماني طلال الحارثي
ماجستير إدارة مشاريع، كلية الإدارة، جامعة ميد أوشن
*hajaralthawadi@gmail.com

وليد عبد الجواد سليمان صديق، الفيصل عبد الحميد محمد حسن
كلية الإدارة، جامعة ميد أوشن

المستخلص

بما أن الجودة من الأمور المهمة في الحياة، وهي أحد أهداف رؤية 2030 للمملكة العربية السعودية، لذلك تسعى شركة الراشد للتجارة والمقاولات في مدينة الرياض إلى تحقيق النجاح المستدام في مشاريعها، وذلك عن طريق التركيز على العوامل المؤثرة بشكل كبير في تحقيق هذا الهدف، ومن أهم العوامل هي جودة بيئة العمل داخل المنظمة. كما أن هناك عدة عوامل أخرى تنعكس على جودة بيئة العمل مثل التواصل الفعال، والثقة بين الفرق، والروح المعنوية المرتفعة، والاهتمام بالتنمية الشخصية والمهنية للموظفين. كان الهدف من هذه الدراسة: تحديد أثر جودة بيئة العمل على نجاح مشاريع شركة الراشد للتجارة والمقاولات، اكتشاف العوامل المؤثرة على جودة بيئة العمل وتأثيرها على أداء المشاريع، تقديم توصيات لتحسين جودة بيئة العمل في الشركة، وتعزيز نجاح المشاريع. اعتمدت هذه الدراسة على منهج البحث الوصفي، والتحليلي، فضلاً عن منهج البحث الميداني، وذلك باستخدام أداة إحصائية Google Forms عن طريق توزيع استبيان إلكتروني على موظفي وموظفات، فتم توزيع الاستبيان على (350) فرد، وتم استلام (303) استجابة، حيث رفضت مجموعة من عمل الاستبيان، كما تم توزيع عينة استطلاعية قوامها (31) فرداً من منسوبي شركة الراشد للتجارة والمقاولات من خارج العينة الفعلية للدراسة (المسح الشامل) ما يعادل 10% من العينة الكلية، وذلك للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان.

وتوصلت الدراسة إلى أن جودة بيئة العمل تتأثر بسياسات الشركة وثقافتها التنظيمية، ومن ثم فإن إدارة هذه العناصر بشكل فعال يمكن أن يعزز من نجاح مشاريع الشركة. كما يجب توفير بيئة عمل صحية ومشجعة حيث أن هذا الأمر يؤدي إلى زيادة رضا الموظفين وإنتاجيتهم، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها الشركة، وبالتالي ينعكس ذلك الأمر على نجاح مشاريعها. بناءً على ذلك، ينبغي على شركة الراشد للتجارة والمقاولات الاهتمام بتحسين جودة بيئة العمل، وضمان أن تكون مواتية لرفاهية وإنتاجية موظفيها، وهذا بدوره سيسهم في تحقيق النجاح المستدام لمشاريعها في مدينة الرياض.

الكلمات المفتاحية: شركة الراشد للتجارة والمقاولات، جودة بيئة العمل، الإنتاج، الموظفين، الإبداع والابتكار، نجاح المشاريع.

The Impact of the Quality of the Work Environment on the Success of Al-Rashid Trading and Contracting Company Projects in Riyadh City

Hind Ghalib Al Sharif, Hajar Tariq Al Thawadi*, Amani Talal Al Harthi

Master of Project Management, School of Management, Mid-Ocean University

*hajaralthawadi@gmail.com

Walid Soliman Sadek and Al-Faisal Abdul Hamid

School of Management, Mid-Ocean University

Abstract

Since quality is one of the most important things in life, and it is one of the goals of Vision 2030 for the Kingdom of Saudi Arabia, therefore Al-Rashed Trading and Contracting Company in the city of Riyadh seeks to achieve sustainable success in its projects, by focusing on the factors that greatly influence the achievement of this goal, and among the most important The factors are the quality of the work environment within the organization. There are also several other factors that reflect on the quality of the work environment, such as effective communication, trust between teams, high morale, and interest in the personal and professional

development of employees. The aim of this study was: to determine the impact of the quality of the work environment on the success of the projects of Al-Rashed Trading and Contracting Company, to discover the factors affecting the quality of the work environment and its impact on the performance of projects, to provide recommendations to improve the quality of the work environment in the company, and to enhance the success of the projects. This study relied on a descriptive and analytical research approach, as well as a field research approach, using the Google Forms statistical tool by distributing an electronic questionnaire to male and female employees. The questionnaire was distributed to (350) individuals, and (303) responses were received, as a group refused. From conducting the questionnaire, a survey sample of (31) individuals from Al-Rashed Trading and Contracting Company employees was distributed from outside the actual sample of the study (comprehensive survey), equivalent to 10% of the total sample, to verify the validity of the internal consistency of the questionnaire.

The study concluded that the quality of the work environment is affected by the company's policies and organizational culture, and therefore managing these elements effectively can enhance the success of the company's projects. A healthy and encouraging work environment must also be provided, as this leads to increased employee satisfaction and productivity, which reflects positively on the quality of services and products provided by the company, and thus is reflected in the success of its projects. Accordingly, Al-Rashed Trading and Contracting Company should pay attention to improving the quality of the work environment, and ensuring that it is conducive to the well-being and productivity of its employees, and this in turn will contribute to achieving the sustainable success of its projects in the city of Riyadh.

Keywords: Al-Rashed Trading and Contracting Company, Quality of Work Environment, Production, Employees, Creativity and Innovation, Project Success.

الفصل الأول

المقدمة (Introduction)

كل نجاح في هذه الحياة لم يأت من عبث، بل له مصدر، وهذا المصدر منبثق من جهد، وإيمانٍ بأهمية العمل والنجاح، وحبٍ للإنجاز والتقدم. ولا يأتي هذا الحب في العمل إلا عند توافر بيئة العمل الإيجابية، فيبدأ الإنسان بالتعلق بمكان عمله، ويعطيه ما يملك من جهد ووقت، ومن هنا تبدأ رحلة العطاء.

وتُعد جودة بيئة العمل من المؤثرات التي تؤثر على إنتاجية الموظفين، أدائهم لعملهم، وبالتالي ينعكس على نجاح الشركات والمشاريع [1]، وعلى أساسها نرى مدى تقدم الشركة ومشاريعها ونجاحها من عدمه. ونرى انعكاس ذلك على الموظفين وأدائهم، فعندما تكون بيئة العمل سامة وتشوبها السلبية يتراجع أداء الموظفين، الأمر الذي يجعل مستوى الشركة في تراجع وانخفاض مستمر. لذلك نرى دائماً أن بيئة العمل السليمة والإيجابية تجعل الجميع يعمل بشغف لتحقيق أهداف الشركة [2]، فيعملون وفقاً للمعايير والمبادئ السليمة التي تضعها الشركة للوصول للهدف المنشود.

لقد أدركت العديد من الشركات مدى أهمية توافر بيئة العمل الإيجابية والسليمة، وأثرها على أداء الموظفين، وانعكاسها على نجاحات الشركات، فبيئة العمل السليمة ليست رفاهية للموظفين، بل هي على العكس تماماً، فهي ضرورة من ضروريات العمل، وفيها يستطيع الموظف أن يستشعر أهميته في هذا العمل، فيبذل جهده في العطاء المثمر، الذي بدوره يؤدي إلى ارتقاء الشركة لأعلى مستويات النجاح. و من ناحيةٍ أخرى نرى أن الاهتمام بجودة بيئة العمل لا تُعد ترفاً، بل أصبحت أمراً أساسياً للإنتاجية، و تحفيز العاملين، فهي جزء من الرؤى الاقتصادية [3]، و لها آثار إيجابية كثيرة على الموظفين والشركة، و على المشاريع التي تقوم بها الشركة، و لها كذلك آثار إيجابية طويلة المدى.

وقد تم اقتباس هذه النبذة السريعة عن شركة الراشد للتجارة والمقاولات من موقعها الإلكتروني "تأسست شركة عبد الله السعد الراشد وإخوانه عام (1957) وبدأ نشاطها التجاري بتجارة المواد الإنشائية. وفي أواخر الخمسينات من القرن الماضي بدأت الشركة أعمالها في مجال الإنشاء والتعمير.

وقد حصلت الشركة على تصنيف الدرجة الأولي (وهي الدرجة الأعلى)، وذلك من قبل وكالة تصنيف المقاولين بوزارة الشئون البلدية والقروية. كما أنها تعاونت مع عدد من العملاء في مشاريع مختلفة مثل الخطوط

الحديدية السعودية، ووزارة الداخلية، ووزارة الصحة، وأرامكو السعودية، والمؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة." [4].

تعتبر جودة بيئة العمل من العوامل المؤثرة بشكل كبير على نجاح المشاريع و استمراريته في السوق [5]، ومن هذا المنطلق، هدف هذا البحث إلى اكتشاف أثر جودة بيئة العمل على نجاح مشاريع شركة الراشد للتجارة والمقاولات في مدينة الرياض. يأتي هذا البحث لتحليل التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لجودة بيئة العمل على أداء المشاريع وكذلك تقديم التوصيات المناسبة لتحسين البيئة العملية وبالتالي تحقيق النجاح المستدام للمشاريع.

مشكلة الدراسة (Research Problem or Problem Statement)

تمثلت مشكلة الدراسة في تحديات جودة بيئة العمل التي قد تؤثر سلباً على نجاح الشركات التجارية و المقاولات في مدينة الرياض، و عدم تحقيق الأهداف المحددة لها فإن هذه الشركات في ظل التغيرات المستمرة في المملكة العربية السعودية، و التقدم، و التطور، و الازدهار الذي تشهده المملكة، و خصوصاً في مدينة الرياض، و تماشياً مع رؤية المملكة في تطوير جودة الحياة الذي بدوره ينعكس على نجاح المشاريع و استمراريته [6]، و من بعض التحديات التي تواجه هذه الشركات هو غياب مفهوم الجودة، و عدم توافر بيئة العمل الابتكارية التي تساعد على الإبداع و توليد الأفكار الجديدة، و أداء الموظفين داخل الشركة، و جذب المواهب ذوي الخبرة لاستمرارية و نجاح الشركة، و يعتبر من أهم معوقات الإبداع و التطوير والإنتاجية بتلك الشركات [7]. كما أظهرت دراسة العمري (2022م) أن جودة بيئة العمل تؤثر على الأداء الوظيفي بأبعاده، فيما عدا العلاقات الاجتماعية حيث أنها ليس لها أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لجودة بيئة العمل [8].

كما أكدت دراسة القواسمة (2020م) بأن هناك علاقة إيجابية مرتفعة بين جودة بيئة العمل و ضغط العمل، و الترقية و التقدم الوظيفي، و المشاركة في القرار، و الصحة و السلامة المهنية، و الاستقرار و الأمان الوظيفي، و التدريب و التعليم، و الأجور [9]، و توصلت دراسة دغيم (2020م) عدم وجود فروق معنوية بين إدراكات مفردات عينة الدراسة لأبعاد جودة بيئة العمل و تحسين الإنتاجية، و القدرة التنافسية ترجع للعوامل الديموغرافية المتمثلة في: النوع، و السن، و الخبرة، و التعليم [10]، و تساهم الدراسة الحالية في حل مشكلة جودة بيئة العمل على نجاح مشاريع شركة الراشد للتجارة و المقاولات بمدينة الرياض.

وبناءً على ما تقدم تمت صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:
ما مدى جودة بيئة العمل على تحسين الإنتاجية وزيادة القدرة التنافسية بين العاملين في شركة الراشد
للتجارة والمقاولات؟

أغراض الدراسة (Study Purposes)

هدفت الدراسة إلى:

- 1- تحديد أثر جودة بيئة العمل على نجاح مشاريع شركة الراشد للتجارة والمقاولات.
- 2- اكتشاف العوامل المؤثرة على جودة بيئة العمل وتأثيرها على أداء المشاريع.
- 3- تقديم توصيات لتحسين جودة بيئة العمل في الشركة، وتعزيز نجاح المشاريع. [11]

أهمية الدراسة (Research Importance)

تكمن أهمية الدراسة في جانبين وهما:

الجانب النظري: تكمن الأهمية النظرية للدراسة في قلة الدراسات التي تربط جودة بيئة العمل بنجاح الشركات والمشاريع، ومدى تقدمها في مدينة الرياض.

الجانب العملي: أما الأهمية العلمية لهذه الدراسة فتكمن في تناولها لموضوع جودة بيئة العمل وأثرها على نجاح وتقدم المشاريع. كما تكمن تحديداً في أثر جودة بيئة العمل على نجاح مشاريع شركة الراشد للتجارة والمقاولات في مدينة الرياض، وما هي الأمور التي تُحسن من جودة بيئة العمل، وكذلك مدى تأثير بعض العوامل الموجودة في بيئة العمل على الموظفين، وبالتالي تأثيره على إدارة مشاريع الشركة ونجاحها. [12]

أهداف الدراسة (Research Aims)

التعرف على دور جودة بيئة العمل على تحسين الإنتاجية وزيادة القدرة التنافسية [13] في شركة الراشد للتجارة والمقاولات حيث إنه الهدف الرئيسي.

أما الأهداف الفرعية التي تنبثق منه هي:

- 1- التعرف على مستوى إدراك عينة البحث لمفهوم جودة بيئة العمل بشركة الراشد للتجارة والمقاولات.

- 2- التعرف على مستوى إدراك عينة البحث لأهمية تحسين القدرة التنافسية لزيادة نجاحات شركة الراشد للتجارة والمقاولات محل الدراسة.
- 3- التعرف على الأثر الجوهري لدور جودة بيئة العمل على تحسين القدرة التنافسية لزيادة نجاحات شركة الراشد للتجارة والمقاولات محل الدراسة.
- 4- تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات لإدارة الشركة للاستفادة منها وتحسين بيئة العمل لتحسين الإنتاجية وزيادة القدرات التنافسية. [14]

أسئلة الدراسة (Research Questions)

هدفت هذه الدراسة للإجابة بشكل رئيسي على السؤال التالي، وهو ما مدى تأثير جودة بيئة العمل على نجاح المشاريع في شركة الراشد للتجارة والمقاولات؟ وما هي أهم عوامل بيئة العمل الإيجابية؟

ولتحقيق أهداف الدراسة تم توجيه البحث للإجابة على الأسئلة التالية.:

- 1- ما هو أثر جودة بيئة العمل على نجاح شركة الراشد للتجارة والمقاولات؟
- 2- ما هي العوامل التي تؤثر في جودة بيئة العمل، وتأثيرها على أداء المشاريع؟
- 3- كيف يمكن تحسين جودة بيئة العمل لتعزيز نجاح المشاريع؟

فرضيات الدراسة (Research Hypotheses)

يمكن صياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي:

- 1- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة بيئة العمل وإبداع وابتكار الموظفين بشركة الراشد للتجارة والمقاولات.
- 2- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة بيئة العمل والأداء الوظيفي لدى العاملين بشركة الراشد للتجارة والمقاولات.
- 3- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة بيئة العمل وقدرة الشركة على جذب المواهب والاحتفاظ بها.
- 4- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة بيئة العمل واستمرارية ونجاح مشاريع شركة الراشد للتجارة والمقاولات.

5- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة بيئة العمل وزيادة القدرة التنافسية للعاملين بشركة الراشد للتجارة والمقاولات.

النموذج النظري (Theoretical Model)

تم استخدام النموذج النظري في هذا البحث، والذي قام على عدة متغيرات منها: جودة بيئة العمل، ونجاح المشاريع، والعوامل المؤثرة في كلٍ منها، لتحليل العلاقة بينها، وتوجيه البحث نحو فهم أعمق لهذه العلاقات [15].

الفصل الثاني

المقدمة (Introduction)

تماشياً مع رؤية المملكة العربية السعودية للعام 2030 لتحسين جودة حياة الفرد والأسرة من خلال إطلاق برنامج جودة الحياة في عام 2018، فهي ركيزة أساسية لرفاهية وتقدم المواطن السعودي. ويُمكن هذا المشروع من فتح آفاق جديدة لقطاعات جودة الحياة مثل الرياضة، والثقافة، والتراث، والفنون، وكذلك تهدف المشروعات التابعة للبرنامج إلى تعزيز المميزات التنافسية لمدن المملكة بهدف خلق الفرص الوظيفية لأبنائها، وبناتها، ورفع جاذبيتها، وتحسين مستويات جودة الحياة فيها. [16]

المتغير التابع والمتغير المستقل (Dependence and Independence Variables)

قمنا بتحديد المتغيرين التابع والمستقل في بحثنا بناءً على عنوان البحث، وهما:

المتغير التابع: نجاح المشاريع في شركة الراشد للتجارة والمقاولات

المتغير المستقل: جودة بيئة العمل في شركة الراشد للتجارة والمقاولات

حيث أن نجاح المشاريع يعتمد على جودة بيئة العمل في الشركة التي تُدير هذه المشاريع. [17]

ملخص للدراسات السابقة (Summary of Past Studies)

أولاً: الدراسات العربية:

دراسة العمري (2022م) بعنوان "أثر جودة بيئة العمل على أداء العاملين في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية"

هدفت هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي من خلال توزيع الاستبيان على عينة من موظفي جامعة جدة تكونت من إداريين وأكاديميين، إذ تم توزيعه إلكترونياً على موظفي وموظفات جامعة جدة، وعددها (100) استجابة، وقد وردها (62) استجابة صالحة للتحليل، وأظهرت نتائج الدراسة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين المتغير المستقل (جودة بيئة العمل) وبين المتغير التابع (الأداء الوظيفي) وتوصلت الباحثة إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لجودة بيئة العمل على الأداء الوظيفي بأبعاده. فيما عدا العلاقات الاجتماعية حيث أنها ليس لها أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لجودة بيئة العمل. [18]

دراسة القواسمة (2020م) بعنوان " جودة بيئة العمل في الشركات الصناعية في مدينة الخليل "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على جودة بيئة العمل في الشركات الصناعية في مدينة الخليل، و تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين فيها، وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة جودة بيئة العمل في الشركات الصناعية، و تم اختيار عينة مكونة من (91) موظف و موظفة، و تم استخدام استبيان، وتوصل الباحث إلى جودة بيئة العمل في الشركات الصناعية كانت متوسطة، كما تبين بأن درجة المجال الرابع: الصحة و السلامة المهنية مرتفعة، و كانت أعلى مجالات جودة البيئة، و من بعدها يأتي ضغط العمل، ثم الاستقرار و الأمان الوظيفي، ثم المشاركة في اتخاذ القرار، ثم الترقية و التقدم الوظيفي، ثم التدريب و التعليم، و تبين أن هناك علاقة إيجابية مرتفعة بين جودة بيئة العمل و ضغط العمل، و الترقية و التقدم الوظيفي، و المشاركة في القرار، و الصحة و السلامة المهنية، و الاستقرار و الأمان الوظيفي، و التدريب و التعليم ، و الأجور. [19]

دراسة شايح، ومخافة، وآل داهم (2023م) بعنوان " أثر جودة بيئة العمل على أداء العاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بمنطقة عسير "

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر جودة بيئة العمل على أداء العاملين في المؤسسة العاملة للتأمينات الاجتماعية بمنطقة عسير، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي باختيار عينة عشوائية من (163) من العاملين، وتوصلت الباحثات إلى عدة نتائج أهمها: أن مستوى جودة بيئة العمل، ومستوى أداء العاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بمنطقة عسير كانت بدرجة كبيرة. وبينت وجود أثر إيجابي كبير لجودة بيئة العمل على أداء العاملين في المؤسسة بمنطقة عسير. [20]

دراسة دغيم (2020م) بعنوان " أثر جودة بيئة العمل الابتكارية على تحسين الإنتاجية وزيادة القدرة التنافسية "

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور جودة بيئة العمل الابتكارية في تحسين الإنتاجية، وزيادة القدرة التنافسية بشركات البترول محل الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي باختيار عينة (400)، وقد توصلت الباحثة إلى وجود تأثير قوي بدلالة إحصائية لجودة بيئة العمل الابتكارية المتمثلة في: مدى اهتمام الإدارة بمقترحات العاملين، ومدى تفويض السلطات و المشاركة في اتخاذ القرارات، ومدى الخوف من الأخطاء و تجنب اتخاذ قرارات بها مخاطرة، ومدى تطبيق قواعد العمل بصرامة، ومدى اهتمام الإدارة بالتغيير، ومدى اهتمام الإدارة ببيئة العمل المادية (على تحسين الإنتاجية بشركات البترول محل الدراسة)، كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير جوهري بدلالة إحصائية لجودة بيئة العمل الابتكارية، على زيادة القدرة التنافسية بشركات البترول محل الدراسة، وكذلك توصلت الدراسة لعدم وجود فروق معنوية بين إدراكات مفردات عينة الدراسة لأبعاد جودة بيئة العمل، و تحسين الإنتاجية و القدرة التنافسية ترجع للعوامل الديموغرافية المتمثلة في : النوع، و السن، و الخبرة، و التعليم. [21]

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

دراسة Zhenjing, Chupradit, Ku, Nassani, and Haffar (2022م) بعنوان " تأثير بيئة عمل الموظفين على أداء الموظفين "

تناولت هذه الدراسة تأثير بيئة العمل على أداء الموظف للمهام في ظل الدور الوسيط لالتزام الموظف وقدرته على السعي للإنجاز. ولهذا الغرض، تم جمع البيانات من أعضاء هيئة التدريس في إطار تصميم بحثي مقطعي، وتم التعامل معهم من خلال تقنية أخذ العينات الملائمة. ووفقاً لتوصيات معايير حجم العينة المحددة، قام الباحثين باختيار عينة (314) عن طريق الاستبيان. تم تحليل البيانات من خلال نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) باستخدام Smart PLS 3. تم إجراء SEM بناءً على نماذج القياس والنماذج الهيكلية، وتوصلوا بنتائجهم إلى أن بيئة العمل الإيجابية لديها القدرة على تحسين أداء الموظفين. وبالمثل، أدت بيئة العمل الإيجابية أيضاً إلى تحسين مستوى التزام الموظف وقدرته على السعي لتحقيق الإنجاز بشكل كبير. كما أدى كل من التزام الموظف، والقدرة على السعي إلى الإنجاز إلى تحسين أداء الموظف. بينما في حالة الوساطة، لوحظ أيضاً أن بيئة مكان العمل حفزت التزام الموظف، وقدرة الموظف على السعي لتحقيق الإنجاز مما أدى إلى تحسين أداء الموظف. [22]

أجريت دراسة من قبل الباحث شموط (2021م) بعنوان "أثر بيئة العمل على أداء الموظفين"

كان الهدف من الدراسة هو التحقق من العلاقة بين أداء الموظف وبيئة العمل، وتحديد تأثير بيئة العمل على أداء الموظفين في العمل، و تم إجراء الدراسة على عينة مكونة من 92 عاملاً من الشركة العقارية "Investo Global" بمستوى ثقة 95%، والباقي عبارة عن خطأ بمقدار 5%، وتم اختيار منهجية مختلطة من الدراسة، و تم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات، وكذلك تم استخدام المنهج المقطعي، وأظهرت النتائج أن جميع المتغيرات لها علاقة معنوية، وإيجابية بأداء الموظفين، وكانت الهيمنة في التأثير على أداء الموظفين لعملهم بشكل كبير للمتغير مزايا الموظفين، فهذا المتغير حفّز الموظفين أكثر نحو الأداء الأفضل، وكذلك كان لباقي المتغيرات التأثير على أداء الموظفين لعملهم، ومن خلال الدراسة تم تقييم المنظمة بأنها جيدة، وإيجابية في تحفيز موظفيها على العمل بشكل أفضل، وتلبية متطلبات بيئة عملهم، وأوضح الباحث

مدى أهمية بيئة العمل التي تلعب دوراً هاماً في أداء عمل الموظفين، الأمر الذي يساهم في تحقيق مستوى كبير من النجاح التنظيمي. [23]

أُجريت دراسة من قبل الباحثة Khaqan (2017م)، والتي كانت بعنوان "تأثير بيئة العمل على نجاح المشروع: الدور الوسيط للرضا الوظيفي والتخفيف من آثار التركيبة السكانية"

الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو تطوير، واختبار النموذج المتوقع لمعرفة العلاقة بين بيئة العمل، والرضا الوظيفي، ونجاح المشروع، وتم إجراء الاستبيان على عينة مكونة من 210 موظف من العاملين في مؤسسات القطاع الخاص في مدينة إسلام آباد، كما اعتمدت أداة الدراسة للتحليل على الدعم النظري للأدبيات الخاصة بالمتغيرات، وتم استخدام التحليل الوصفي في الدراسة، بالإضافة إلى التحليل الاستدلالي. كانت نتائج الدراسة أن البيئة المادية، والبيئة العقلية، والبيئة الاجتماعية في المنظمة لها تأثير كبير على الرضا الوظيفي للموظفين، وكذلك الرضا الوظيفي له دور وسيط مهم بين علاقة البيئة المادية ونجاح المشروع. [24]

الإطار النظري (Theoretical Framework)

المبحث الأول: مفهوم وأهداف جودة بيئة العمل

مفهوم جودة بيئة العمل:

بيئة العمل هي كافة العناصر المحيطة بالموظف والتي تؤثر على أدائه الوظيفي وإنتاجيته في العمل يومياً، وتشمل هذه العناصر ثقافة الشركة أو المؤسسة من التواصل بين الموظفين، وأهداف الشركة ورسالتها. فلا بد أن تعمل الشركة على تحسين جوانب بيئة العمل، إلى جانب ما تُجهّز به الشركة من أجهزة وأثاث، بالإضافة إلى الأجواء التي تُحيط بالموظف سواء سلبية أو إيجابية، والتي تؤثر على الحالة النفسية في بيئة العمل، والأداء الوظيفي. [25]

بيئة العمل القائمة علمفاهيمي، حيحة تمنح الفرض للموظفين للنمو والتطور وظيفياً، فهي تتيح له معرفة نقاط ضعفهم من مهارات أو معرفة و من ثم تطويرها عبر الفرص التدريبية التي توفرها لهم الشركة أو المؤسسة، كما أن تواصلهم الفعّال مع زملائهم من فريق العمل أو غيره يمنحهم الفرصة للاستفادة من خبراتهم و مهاراتهم، و عرفها البلبيسي (2016) بأنها مجموعة من العوامل المترابطة التي تحتاج إلى فحص

دقيق من أجل بناء نسق مفاهيمي، و قابل للقياس، و المتعلق بالرضا المهني، و المشاركة في العمل، و التحفيز و الإنتاجية و السلامة و الأمن في العمل و الراحة و السعادة و الخصائص الشخصية للعمال. [26]

أهداف جودة بيئة العمل:

تتوزع مسؤولية تحقيق أهداف جودة بيئة العمل بين الموارد البشرية، و الموظفين، و الشركة التي يعملون فيها و لكل منهما أهدافه، فالاهتمام المتزايد بالموظفين و الإدارة الجيدة للحياة الوظيفية لهم، و إتاحة الفرصة للموارد البشرية للتقدم الوظيفي سيقود إلى تكوين قوة بشرية منتجة و راغبة في العمل، و من أبرز الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها الصناعات من خلال جودة حياة بيئة العمل ما يأتي:

- 1- جعل بيئة العمل مصدر جذب للعاملين الجيدين و المساعدة على زيادة انتماء العاملين إلى المنظمة، و عدم الهجرة إلى المنظمات الأخرى.
- 2- زيادة انتماء العاملين، و ولاءهم، و تحقيق التكامل و التفاعل بين أهداف المنظمة و أهدافهم، و تقليص عدد الحوادث، و حجمها، و نوعها إلى أدنى مستوى ممكن.
- 3- المساهمة في تعزيز الجودة، و التعلم، و الإبداع. [27]

المبحث الثاني: أنواع بيئة العمل و عناصر بيئة العمل الناجحة و عوامل نجاح المشاريع

أنواع بيئة العمل:

- 1- البيئة الواقعية: وهي مثال حي للوظائف التي تتطلب حركة كثيرة و في أغلب الأوقات لا تتطلب الجلوس، و يتمتع موظفو هذه الوظائف بمهارات تتطلب إنجاز الأعمال يدوياً، و باستخدام الأدوات المختلفة، مثل الصيانة، و لهندسة، و تعزز هذه البيئة النشاط الحركي.
- 2- البيئة الاجتماعية: وهي مختصة بالتواصل الاجتماعي، و التفاعل بين الموظفين و بين الطرف الآخر، و ذلك بسبب تقديم الموظفين خدمات للطرف الآخر، مثل المستشفيات، و العيادات، و المعلمون، و الجمعيات الخيرية.
- 3- البيئة الفنية: تمنح هذه البيئة الفرصة لمن يعمل بها أن يطلق العنان لخياله من خلال إضفاء الابتكار و الإبداع في أعماله، كما تمنحهم هذه البيئة القدرة على التعبير عن أفكارهم، و تحويلها لأعمال فنية، مثل: التصميم، و الرسم، و الفنون المسرحية.

- 4- البيئة الاستكشافية: تعتمد هذه البيئة على استخدام القدرات العقلية في البحث، والتحليل، والدراسة، والحصول على النتائج، ومن أبرز مهارات العاملين فيها حل المشكلات، والتفكير النقدي، مثل: الأعمال المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات والهندسة.
- 5- البيئة التقليدية: هذه البيئة مرتبطة بشكل وثيق بالوظائف التقليدية القديمة التي يؤدي بها الموظفون أعمال روتينية على نحو منظم، ومرتب، مثل: شئون الموظفين، والعاملين كمساعدين، ووظائف السكرتارية في المؤسسات الحكومية.
- 6- البيئة المغامرة: تشبه هذه البيئة البيئة الاجتماعية، فهي قائمة على التواصل، والتفاعل مع الآخرين، وتختلف في شكل التواصل الذي يُركز بشكل كبير على النقاش، والتفاوض،
- 7- والإقناع بغرض بيع الخدمة أو المنتج، وهي المهارات الأساسية التي يجب أن يتمتع بها الموظف في هذه البيئة، مثل: وظائف المبيعات، والعقارات. [28]

عناصر بيئة العمل الناجحة:

- 1- سهولة التواصل بين الإدارة والموظفين.
- 2- توفير فرص تدريب وتعلم مستمرة.
- 3- تحفيز الفريق وتقدير الأفكار الجيدة.
- 4- تعزيز الفخر والولاء والانتماء.
- 5- توفير جو مناسب يدعم الصداقات وروح الفريق [29]

المبحث الثالث: مفاهيم ونظريات العلاقة بين جودة بيئة العمل ونجاح شركة الراشد للتجارة والمقاولات:

هدف هذا القسم إلى تقديم الإطار النظري الذي يستند إليه البحث، لفهم وتفسير العلاقة بين جودة بيئة العمل ونجاح مشاريع شركة الراشد للتجارة والمقاولات في مدينة الرياض. يشمل الإطار النظري عدة مفاهيم ونظريات مهمة تشمل:

- 1- نظرية الدافعية والإشراف: تقوم هذه النظرية على فكرة أن هناك علاقة بين رضا الموظفين.
- 2- وجود بيئة العمل، حيث يؤدي الدعم الإداري والإشراف الجيد إلى تعزيز الدافعية وزيادة الإنتاجية.

- 3- نظرية التواصل والتفاعل: تشير هذه النظرية إلى أهمية التواصل الفعال بين الموظفين وبين الإدارة في تحقيق بيئة عمل إيجابية وصحية، وبالتالي تحسين أداء المشاريع.
- 4- نظرية الثقة والتعاون: تعتبر الثقة والتعاون بين أفراد الفريق والإدارة أساساً لجودة بيئة العمل، وتساهم في تحقيق الأهداف المشتركة ونجاح المشاريع.
- 5- نظرية التنظيم والثقافة التنظيمية: تركز هذه النظرية على أهمية القيم والمعتقدات والتصورات المشتركة داخل الشركة، وكيفية تأثيرها على جودة بيئة العمل وبالتالي على نجاح المشاريع. [31]
- 6- من خلال تطبيق هذه النظريات والمفاهيم تم تمكينها لفهم أفضل للعوامل التي تؤثر على علاقة جودة بيئة العمل ونجاح المشاريع في شركة الراشد للتجارة والمقاولات في مدينة الرياض.

المبحث الرابع: متطلبات وعناصر بيئة العمل

متطلبات بيئة العمل:

- يوجد مجموعة من المتطلبات الضرورية لرفع جودة العمل على اختلاف طبيعته، وفيما يأتي ذكرها:
- وجود برامج عمل تتراوح فيها أوقات ضغط العمل مثل وجود أسبوع ضغط وأسبوع مرن.
 - وضع الرجل المناسب بالمكان، المناسب، فقد يتمتع الموظف بالكفاءة والخبرة العالية، ولكنه لم يُؤكل إليه مهمات تظهر هذه الجوانب فيه، أو أنه قد أُوكلت له مهمات ليس لديه خبرة في أدائها.
 - وجود فرص لترقية الموظف، وتوجيهه نحو مهمات وظيفية أعلى في المستقبل. تقديم أجور وتعويضات تتناسب مع الجهد الذي يبذله الموظف، وتراعي المهارات والخبرات التي يتمتع بها.
 - الاحترام المتبادل، وتوفير وظائف غير روتينية، أساسها النمو والتطور المستمر، ولا تسبب الملل للموظف.
 - تقليل مستوى الإجهاد، فالإجهاد المستمر يسبب القلق، والقلق مُضِر بالموظف شخصياً، ويقلل جودة العمل. وجود الحوافز والمكافآت على المهمات التي تتطلب قدراً من المخاطرة والتحدي. المرح في وقت العمل، وتوفير ألعاب تتناسب مع عمر الموظف.
 - أسلوب القيادة التشاركية، وتوفير وقت مناسب للترفيه والاسترخاء. [32]

عناصر بيئة العمل:

بيئة العمل هي نتاج عناصر عدة إما أن تجعلها إيجابية للموظف أو سلبية له، وهي تشمل العوامل التي تجعل بيئة العمل مناسبة وهي:

- البيئة المادية: تشمل العوامل المؤثرة في بيئة العمل المادية التي تتكون من مجموعة من العناصر وهي:
 - موقع العمل: يتضمن العمل إما داخل موقع الشركة أو خارجه وفقاً لطبيعة الوظيفة، وفي بعض الوظائف قد تتضمن العمل داخل أو خارج الشركة.
 - حجم مساحة العمل: سواء كان حجم مساحة العمل كبيراً، أو متوسطاً، أو صغيراً، فيجب أن يضمن سهولة وصول الموظف إلى الأجهزة وغيرها من الأدوات الأخرى. [33]
- ثقافة الشركة: تعبر ثقافة الشركة عن قيمها وأهدافها، وهي مزيج من العناصر التالية:
 - التطوير والتشجيع: يتحسن أداء الموظف نتيجة التحفيز والدعم الذي يجده من المدراء، والزملاء، وهذا ما يعزز من قيمة التعاون.
 - بيان الشركة: يتضمن هذا البيان مجموعة من القيم التي تُترجم إلى أهداف يؤديها الموظفون في أعمالهم يومياً.
 - القواعد السلوكية: وهي إرشادات يتبعها الموظفون عند التعامل مع زملاء العمل، وهي تتوفر في كتيب الموظفين.
- ظروف العمل: تتشكل ظروف العمل من عدد من العوامل التي تشمل:
 - التوازن بين العمل والحياة: ويتحقق هذا التوازن من خلال أيام الإجازات الأسبوعية والمدفوعة، وعدد ساعات العمل اليومية.
 - قواعد العمل: وتحدد هذه الشروط طبقاً لعقد العمل سواء كان محدد المدة أو غير محدد، وهي تتضمن عناصر أخرى تتصل بحقوق الموظف مثل الإجازات المدفوعة والمكافآت.
 - لوائح الأمان: وهي قواعد تحقق الأمن والسلامة للموظفين خلال عملهم من خلال استخدامهم الآمن للأجهزة والمعدات.

○ أسلوب الحياة الصحي: حيث تشجع المؤسسات الموظفين على اتباع العادات الصحية مثل بذل نشاط رياضي، وتناول وجبات صحية خلال فترة عملهم. [34]

الفصل الثالث

تواجه الشركات مجموعة من التحديات بسبب الطبيعة الديناميكية للبيئة، وإحدى التحديات التي تواجه الشركات هي إرضاء موظفيها من أجل مواكبة البيئة المتغيرة والمتطورة باستمرار، ولتحقيق النجاح والبقاء في المنافسة. [35]

تصميم البحث (Research Design)

اعتمد تصميم هذا البحث على منهج البحث الوصفي والميداني، حيث هدف البحث إلى فهم وتحليل جودة بيئة العمل، وتأثيرها على نجاح مشاريع شركة الراشد للتجارة والمقاولات. تضمن التصميم جمع البيانات عن طريق مسح شامل للعاملين والعاملات في الشركة عبر استخدام استبيان. تم تحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية ونوعية لفهم العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتم تحديد مدى تأثير جودة بيئة العمل على نجاح المشاريع. [36]

منهج الدراسة (Research Methodology)

اعتمدت هذه الدراسة على منهج البحث الوصفي، والتحليلي، فضلاً عن منهج البحث الميداني، وذلك من خلال تعاملها ومعالجتها للمعلومات والبيانات التي تم الحصول عليها، حيث تمثل البحث الوصفي بإجراءات المسح المكتبي، واستطلاع فحوى التوجهات النظرية والميدانية السابقة ذات العلاقة بمضمون الدراسة ومتغيراتها، أما المنهج الميداني فاعتمد على إجراء مسح استطلاعي لأفراد عينة الدراسة، والتحليل العلمي للبيانات والإجابات المجمعّة إزاء الاستبيانات الموزعة من خلال استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات. [37] [38]

مجتمع الدراسة (Population of the Study)

ضم مجتمع الدراسة موظفي وموظفات شركة الراشد للتجارة والمقاولات بمدينة الرياض.

تحديد حجم العينة (Sample Size Determination)

قمنا بعمل مسح شامل للعاملين والعاملات في شركة الراشد للتجارة والمقاولات في مدينة الرياض، وذلك استناداً إلى الضرورة الإحصائية لتمثيل مجتمع الدراسة بشكل كافٍ. حيث يبلغ عدد الموظفين والموظفات (400) موظف وموظفة، وتم توزيع الاستبيان على أكثر من (350) موظف وموظفة، وكان هذا هو العدد الذي استطعنا توزيع الاستبيان عليه، وذلك بسبب رفض البعض ملء الاستبيان.

خصائص العينة (Sample Characteristic)

بعد أن تم توزيع الاستبيان على أكثر من (350) موظف وموظفة من شركة الراشد للتجارة والمقاولات في مدينة الرياض، واشتمل عناصر من الجنسين، ومن مختلف الأقسام، وتنوع في أعمارهم، ومؤهلاتهم العلمية، وسنوات خبراتهم وعملهم، تم استلام (303) استجابة للاستبيان. كما أن ما يميز دراستنا هو أن لا توجد دراسة تربط ما بين جودة بيئة العمل ونجاح المشاريع، حيث أن هذا الأمر مهم جداً لقياس معايير نجاح المشاريع.

إجراءات جمع البيانات وأدوات الدراسة (Data Collections Procedures and Research Instrument)

تضمنت إجراءات جمع البيانات في هذا البحث توزيع استبيان إلكتروني على الموظفين والموظفات في شركة الراشد للتجارة والمقاولات في مدينة الرياض، باستخدام أداة إحصائية مثل برنامج نماذج تصميم قوئل Google Forms. تم تصميم الاستبيان بعناية لتشمل مجموعة الأسئلة حيث بلغ عددها 17 سؤال، وتنوعت بين الأسئلة ذات الاختيارات المتعددة، والأسئلة ذات الإجابات القصيرة. كما تضمن الاستبيان أسئلة شخصية، وأسئلة تتعلق بأثر جودة بيئة العمل في شركة الراشد للتجارة والمقاولات على نجاح مشاريعها.

مجالات الدراسة (Study Limitations)

المجال البشري: الدراسة اعتمدت على المسح الشامل لموظفي وموظفات شركة الراشد للتجارة والمقاولات بمدينة الرياض، وكان عدد الاستجابة للاستبيان (303) عامل وعاملة.

نطاق الدراسة (المجال المكاني): كان نطاق الدراسة (المجال المكاني) للاستبيان داخل مجتمع شركة الراشد للتجارة والمقاولات بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية، وقد تم حصر هذا النطاق لتسهيل عملية جمع البيانات ولضيق الوقت.

المجال الزمني: تمت الدراسة خلال شهر فبراير من العام 2024 م

طريقة التحليل / الإطار التطبيقي والتحليل (Method of Analysis)

تم تطبيق الإطار النظري المقدم في القسم السابق على حالة شركة الراشد للتجارة والمقاولات بمدينة الرياض، وتم إجراء التحليل اللازم للبيانات، لفهم كيفية تأثير جودة بيئة العمل على نجاح مشاريع الشركة. تم استخدام مجموعة متنوعة من الطرق والأساليب لجمع البيانات، مثل الاستبيان الموجه للموظفين. بعد جمع البيانات، تم تحليلها باستخدام أساليب إحصائية ونوعية، لفهم العلاقة بين متغيرات الدراسة وتحديد مدى تأثير جودة بيئة العمل على نجاح المشاريع، حيث تم استخدام برامج الإحصاء مثل SPSS لتحليل البيانات الكمية، بينما تم استخدام التحليل الموجه نحو الموضوعات لتفسير البيانات النوعية. [39] [40] من خلال هذا الإطار التطبيقي والتحليل، سيتم الكشف عن العلاقات المختلفة بين متغيرات الدراسة وتحديد مدى تأثير جودة بيئة العمل على نجاح مشاريع شركة الراشد للتجارة والمقاولات، مما سيسهم في توجيه التوصيات واتخاذ القرارات المستقبلية.

الفصل الرابع: نتائج البحث (Research Findings)

نتائج التحليل

عينه الدراسة

تم عمل مسح شامل على الموظفين والموظفات بشركة الراشد للتجارة والمقاولات البالغ عددهم (400) فرد، وقد تم توزيع الاستبيان إلكترونياً على عدد (350) فرد، وبلغ عدد الاستجابات (303) فرد.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

بغرض التحليل الإحصائي لأداة الدراسة تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة وفقاً للآتي:

أسلوب الإحصاء الوصفي:

النسب والتكرارات والأشكال البيانية: تم استخدام هذا النوع من الأساليب الإحصائية بغرض وصف المتغيرات الديمغرافية.

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: تم استخدام هذا الأسلوب من أساليب الإحصاء الوصفي بغرض تحديد درجات الاستجابة، ومستوى الإجابة على المحاور بشكل عام.

معامل الارتباط: وهو أحد أساليب الإحصاء الاستدلالي تم استخدامه لإيجاد العلاقة بين المتغيرات.

مؤشرات الصدق والثبات:

صدق أداة الدراسة:

صدق الاتساق الداخلي للاستبيان: ويقصد بهذا النوع من الصدق: مدى تحقيق الأداة للغرض الذي أعدت من أجله، فتقيس ما وضعت لقياسه فقط، وللتأكد من صدق عبارات الاستبيان، تم توزيع عينة استطلاعية قوامها (31) فرداً من منسوبي شركة الراشد للتجارة والمقاولات من خارج العينة الفعلية للدراسة (المسح الشامل) ما يعادل 10% من العينة الكلية، وذلك للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان، وتم حساب معامل ارتباط "بيرسون" بين درجات كل فقرة، والدرجة الكلية لهذا المحور، وذلك باستخدام برنامج SPSS.

معامل الثبات:

بينت النتائج أن معاملات الثبات بطريقة "ألفا كرونباخ"، والتجزئة النصفية فنجد أن قيمة معامل الثبات بواسطة "ألفا كرونباخ" بلغت (0.910)، وبطريقة التجزئة النصفية "أسيرمان بروان" بلغت (0.897)، و"جتمان" بلغت (0.822)، وهذه القيم مرتفعة ما يعني أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة كبيرة من الثبات.

البيانات الديمغرافية:

1. الجنس:

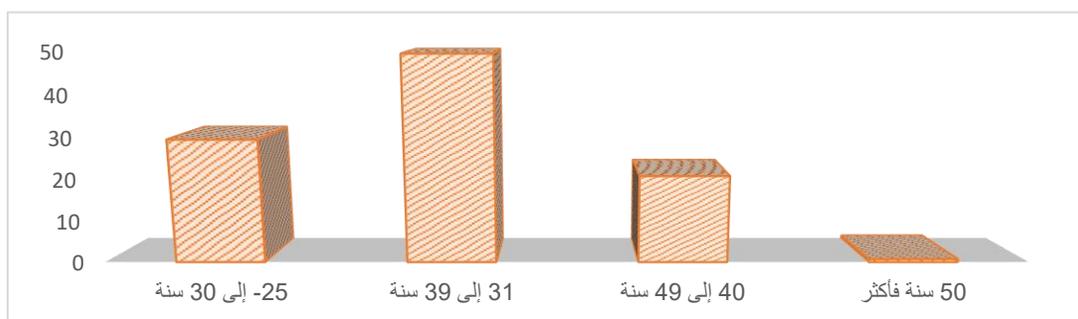
بناءً على النسب، والتكرارات لتوزيع أفراد العينة على حسب الجنس فنجد أن غالبية المبحوثين من الذكور بنسبة (99%) بينما بلغت نسبة الإناث (1%) من إجمالي المبحوثين، الشكل التالي يوضح هذه النسب:



شكل رقم (1) توزيع أفراد العينة على حسب الجنس

2. العمر:

بناءً على النسب، والتكرارات لتوزيع أفراد العينة على حسب الفئات العمرية فنجد أن الغالبية في الفئة العمرية (31 إلى 39 سنة) بنسبة (49.2%)، ومن ثم الفئة العمرية (25 إلى 30 سنة) بنسبة (29.4%)، وتليها الفئة العمرية (40 إلى 49 سنة) بنسبة (20.8%)، وأخيراً (50 سنة فأكثر) بنسبة (0.7%)، الشكل التالي يوضح هذه النسب:



شكل رقم (2) توزيع أفراد العينة على حسب العمر

3. المؤهل العلمي:

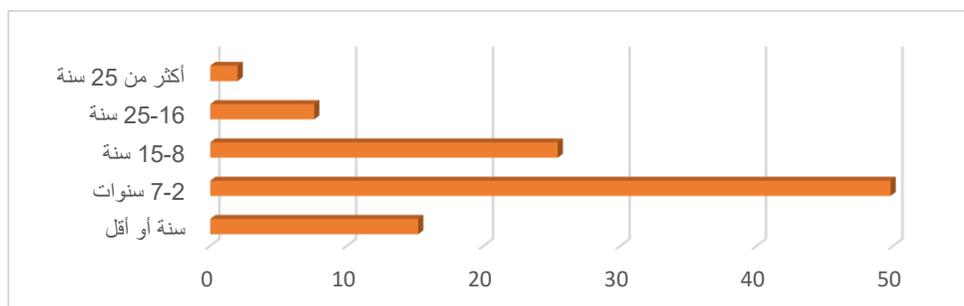
بناءً على النسب، والتكرارات لتوزيع أفراد العينة على حسب المؤهل العلمي، فنجد أن الغالبية بكالوريوس بنسبة (51.2%)، ومن ثم الدبلوم بنسبة (29.4%)، ومن ثم الماجستير بنسبة (12.2%)، ومن ثم الشهادة الثانوية بنسبة (6.9%)، وأخيراً الدكتوراه بنسبة (0.3%). الشكل التالي يوضح هذه النسب:



شكل رقم (3) توزيع أفراد العينة على حسب المؤهلات العلمية

• سنوات العمل في شركة الراشد للتجارة والمقاولات:

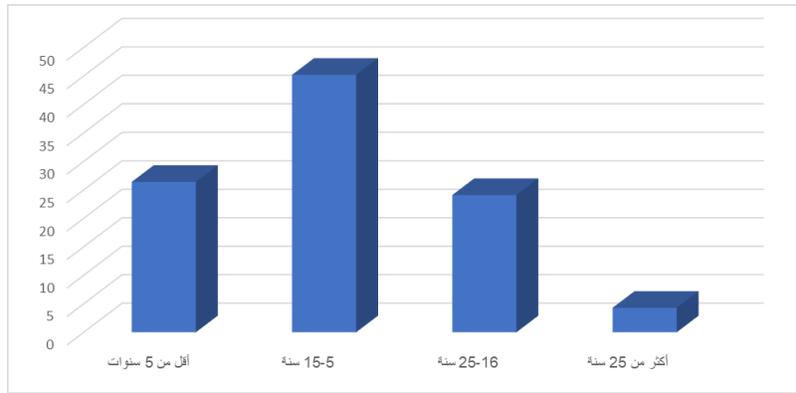
بناء على النسب، والتكرارات لتوزيع أفراد العينة على حسب سنوات العمل في شركة الراشد للتجارة والمقاولات، فنجد أن الغالبية (2-7 سنوات) بنسبة (49.8%)، ومن ثم (8-15 سنة) بنسبة (25.4%)، و من ثم (سنة أو أقل) بنسبة (15.2%)، وتليها الفئة (16-25 سنة) بنسبة (7.6%)، وأخيراً الفئة (أكثر من 25 سنة) بنسبة (2%)، الشكل التالي يوضح هذه النسب:



شكل رقم (4) توزيع أفراد العينة على حسب سنوات العمل في الشركة

• سنوات الخبرة:

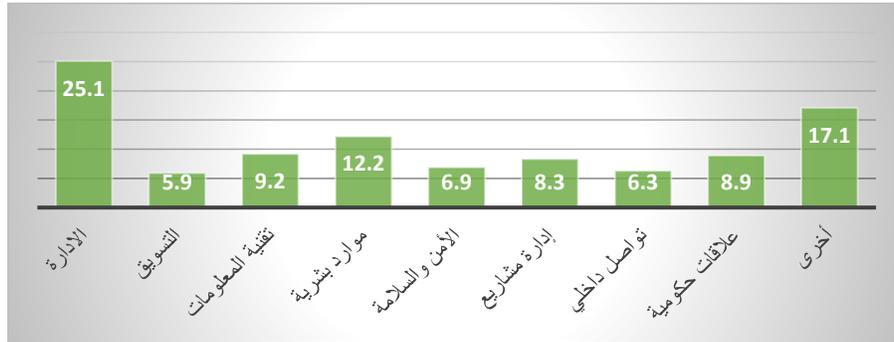
بناءً على النسب، والتكرارات لتوزيع أفراد العينة على حسب سنوات الخبرة، فنجد أن الغالبية بسنوات خبرة (5-15 سنة) بنسبة (45.2%)، و من ثم (أقل من 5 سنوات) بنسبة (26.4%)، و من ثم (16-25 سنة) بنسبة (24.1%)، وأخيراً (أكثر من 25 سنة) بنسبة (4.3%)، الشكل التالي يوضح هذه النسب:



شكل رقم (5) توزيع أفراد العينة على حسب سنوات الخبرة

• في أي قسم تعمل في الشركة؟

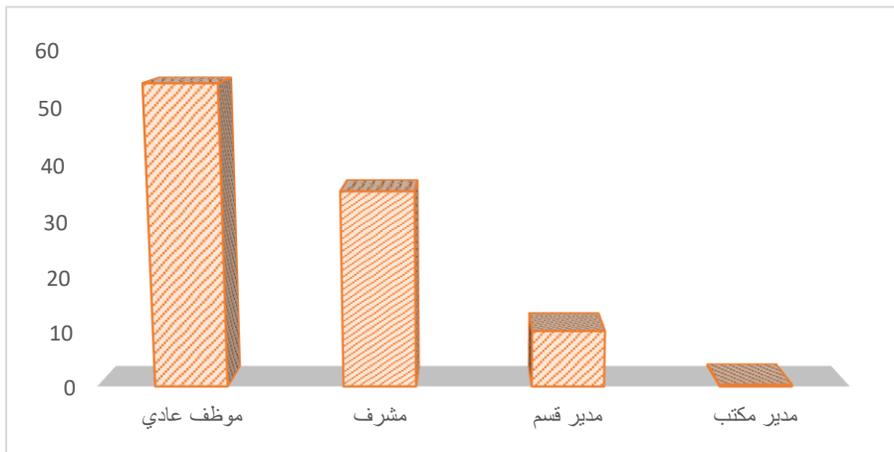
بناءً على النسب، والتكرارات لتوزيع أفراد العينة على حسب القسم الذي يعمل به أفراد العينة في الشركة، فنجد أن الغالبية يعملون في الإدارة بنسبة (25.1%)، و من ثم أخرى بنسبة (17.1%)، تليها موارد بشرية بنسبة (12.2%)، و من ثم تقنية المعلومات بنسبة (9.2%)، تليها علاقات حكومية بنسبة (8.9%)، و من ثم إدارة مشاريع بنسبة (8.3%)، ثم الأمن والسلامة بنسبة (6.9%)، يليها التواصل الداخلي بنسبة (6.3%)، وأخيراً التسويق بنسبة (5.9%)، الشكل التالي يوضح هذه النسب:



شكل رقم (6) توزيع أفراد العينة على حسب القسم

• ما هو موقعك الوظيفي في شركة الراشد للتجارة والمقاولات؟

بناءً على النسب، والتكرارات لتوزيع أفراد العينة على حسب الموقع الحالي في الشركة، فنجد أن الغالبية موظف عادي بنسبة (54.1%)، ومن ثم مشرف بنسبة (35.3%)، تليها مدير قسم بنسبة (10.2%)، وأخيراً مدير مكتب بنسبة (0.3%)، الشكل التالي يوضح هذه النسب:

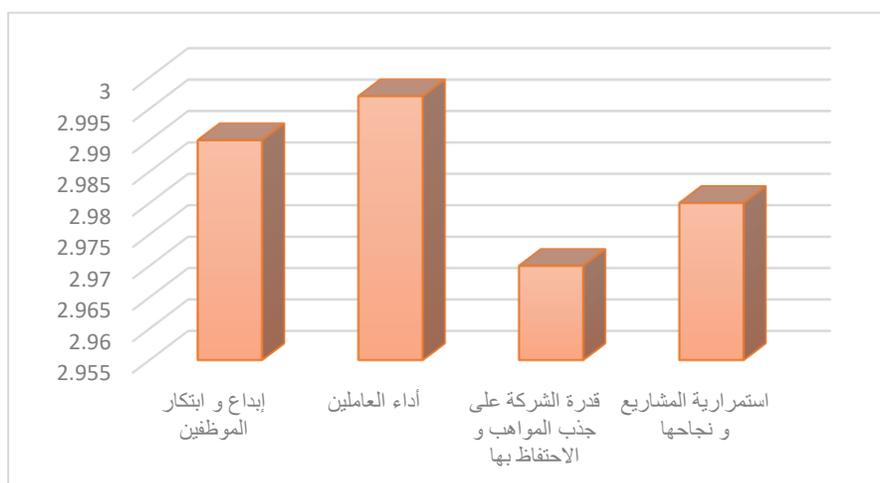


شكل رقم (7) توزيع أفراد العينة على حسب الموقع الوظيفي

• هل تعتقد أن جودة بيئة العمل تؤثر على الأمور التالية؟

الأمور التي يمكن أن تؤثر عليها جودة بيئة العمل:

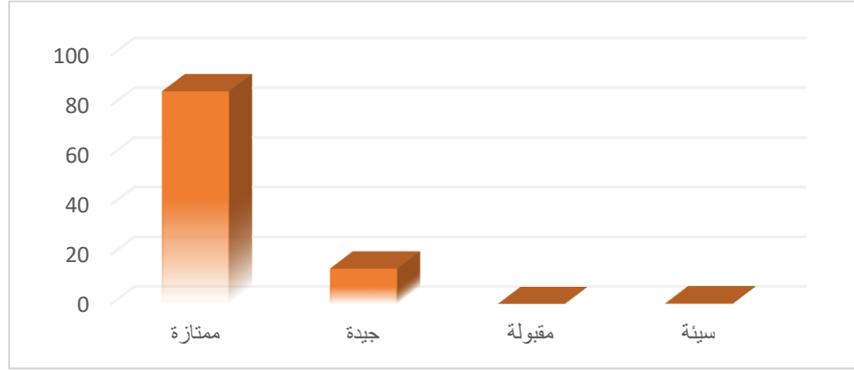
بناءً على النسب، والتكرارات، والمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة حول الأمور التي يمكن أن تؤثر عليها جودة بيئة العمل، فنجد أن أكثر الأمور التي تؤثر على جودة بيئة العمل هي أداء العاملين حيث أجاب عليها (302) فرد من العينة بنعم بنسبة (99.7%)، ومن ثم إبداع وابتكار الموظفين بنسبة (99.3%)، ومن ثم استمرارية المشاريع ونجاحها بنسبة (98.7%)، وأخيراً قدرة الشركة على جذب المواهب والاحتفاظ بها بنسبة (98%). الشكل التالي يوضح المتوسطات الحسابية لكل عبارة على حدا:



شكل رقم (8) المتوسطات الحسابية للأمور التي يمكن أن تؤثر على جودة بيئة العمل

• كيف تقيّم جودة بيئة العمل في شركة الراشد للتجارة والمقاولات بشكل عام؟

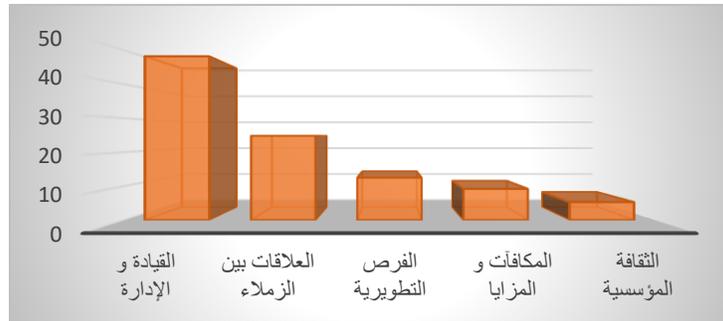
بناءً على النسب، والتكرارات لتوزيع أفراد العينة على حسب تقييم جودة بيئة العمل في شركة الراشد للتجارة والمقاولات بشكل عام، فنجد أن الغالبية يرون أنها ممتازة بنسبة (85.5%)، ومن ثم الذين يرون أنها جيدة بنسبة (14.2%)، وأخيراً سيئة بنسبة (0.3%)، الشكل التالي يوضح هذه النسب:



شكل رقم (9) النسب والتكرارات لمدى جودة بيئة العمل في الشركة

• ما هي العوامل التي تعتقد أنها تؤثر بشكل كبير على جودة بيئة العمل في الشركة؟

توجد عوامل يعتقد العاملين بشركة الراشد للتجارة والمقاولات أنها تؤثر بشكل كبير على جودة بيئة العمل في الشركة، فنجد أن الغالبية القيادة والإدارة بنسبة (48.2%)، ومن ثم العلاقات بين الزملاء بنسبة (24.8%)، ومن ثم الفرص التطويرية بنسبة (12.5%)، و تليها المكافآت و المزايا بنسبة (9.2%)، و أخيراً الثقافة المؤسسية بنسبة (5.3%). الشكل التالي يوضح هذه النسب:



شكل (10) النسب والتكرارات للعوامل التي يعتقد أنها تؤثر بشكل كبير على جودة بيئة العمل في الشركة

• مدى تعاون المسؤولين معك من جميع النواحي (مثل الإجازات - التعامل، وغيرها)

جدول رقم (1) النسب والتكرارات لمدى تعاون المسؤولين في الشركة

النسبة	التكرار	الإجابة
60.1	182	متعاونون جداً
38.3	116	متعاونون
1.3	4	متعاونون إلى حد ما
.3	1	غير متعاونون
100	303	المجموع

الجدول أعلاه عبارة عن النسب، والتكرارات لمدى تعاون المسؤولين من جميع النواحي بشركة الراشد للتجارة و المقاولات، فنجد أن الغالبية يرون أنهم متعاونون بنسبة بلغت (60.1%)، و من ثم متعاونون بنسبة (38.3%)، و من ثم متعاونون إلى حد ما بنسبة (1.3%)، وأخيراً غير متعاونون بنسبة (0.3%)، الشكل التالي يوضح هذه النسب:

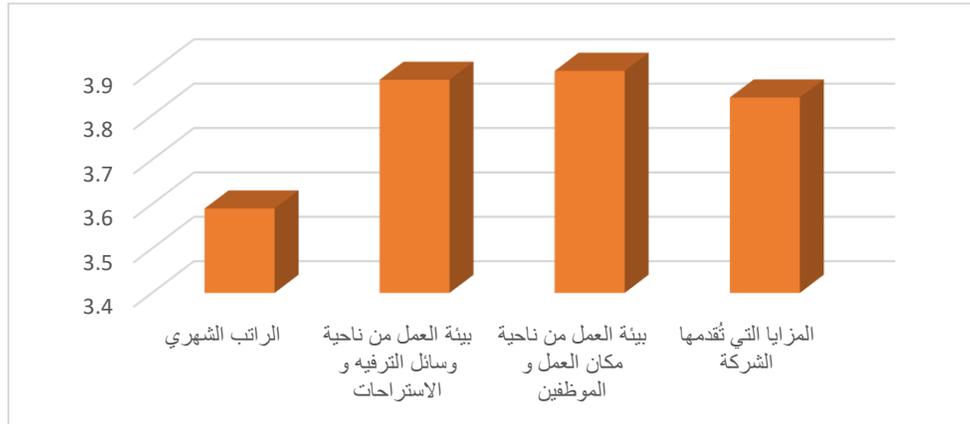


شكل رقم (11) النسب لمدى تعاون المسؤولين في الشركة

• يحتوي هذا السؤال على مجموعة من النقاط و يجب اختيار خيار واحد ما بين راضي جداً، و راضي، و مُتقبل، و غير راضي، و السؤال هو مدى رضاك عن الأمور التالية:

بناءً على النسب، و التكرارات، و المتوسطات الحسابية، و الانحرافات المعيارية للعبارة التي يُقاس بها الرضا في شركة الراشد للتجارة و المقاولات، فكانت بيئة العمل من ناحية مكان العمل و الموظفين) حيث كان

متوسط الأجابة عليها (3.90) ، و من ثم (بيئة العمل من ناحية وسائل الترفيه و الاستراحات) بمتوسط بلغ (3.88)، و من ثم (المزايا التي تُقدمها الشركة) بمتوسط بلغ (3.84)، و أخيراً الراتب الشهري بمتوسط بلغ (3.59). الشكل التالي يوضح هذه النسب:

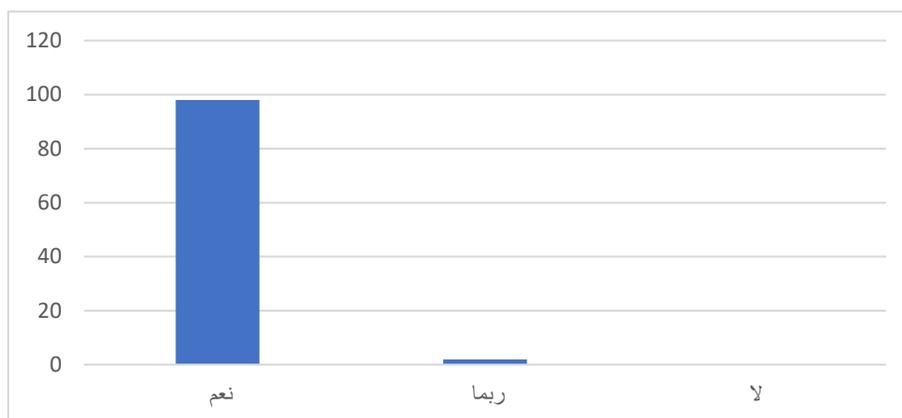


شكل (12) النسب والتكرارات لدرجات الرضا

• يحتوي هذا السؤال على مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالشركة التي تعمل بها يجب الاختيار ما بين الاختيارات التالية دائماً، وأحياناً، ونادراً، وأبداً.

بناءً على النسب، والتكرارات، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لقياس عبارات الرضا، فنجد أن في بداية الترتيب كانت العبارتين (هل لديك علاقة عمل جيدة مع زملائك، هل يتم تطبيق قواعد وأنظمة السلامة المهنية في الشركة؟) حيث لهما نفس المتوسط، والذي بلغ (3.95) لكل عبارة، و من ثم (هل تشعر بالسعادة كونك أحد موظفي هذه الشركة؟) بمتوسط بلغ (3.93)، ومن ثم العبارتين (هل تشعر بالأمان الوظيفي في هذه الشركة، هل تجد الدعم الذي تحتاجه من مسؤولك و الموظفين؟) بمتوسط بلغ (3.91)، تليها العبارتين (هل تؤمن بوجود فرصة للتطور و النمو الوظيفي للموظف داخل هذه الشركة، هل تعتقد أن بيئة العمل تساعدك على تحقيق التوازن المناسب بين حياتك الشخصية وحياتك العملية؟) بمتوسط بلغ (3.91)، وفي الترتيب الأخير العبارتين (هل توصي بالعمل في هذه الشركة، هل تشعر أن مسؤولك يُقدّر آرائك ويضعها في الاعتبار؟) بمتوسط بلغ (3.89).

بناءً على النسب، والتكرارات لتصنيف الشركة و مشروعاتها من ضمن الشركات و المشروعات الناجحة، فالغالبية أفادوا بأنها من المشروعات التي تقوم بها الشركة ناجحة بنسبة (98%)، بينما (2%) أفادوا بأنها ربما تكون ناجحة. الشكل التالي يوضح هذه النسب:



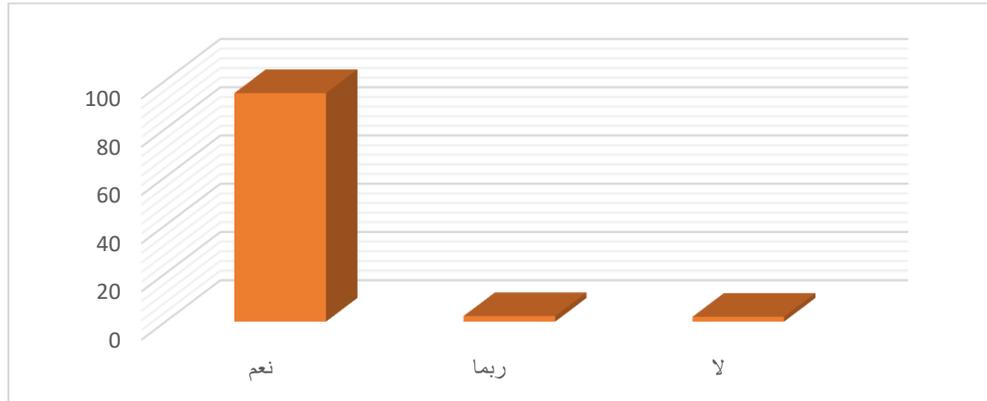
شكل (13) النسب لمدى نجاح المشروعات التي تنفذها الشركة

- في حال كانت إجابتك نعم في السؤال السابق هل تتوقع أن أحد أسباب نجاح شركتك ومشروعاتها بيئة العمل الإيجابية في الشركة؟

جدول رقم (2) لأسباب نجاح الشركة إلى بيئة العمل

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	287	94.7
ربما	7	2.3
لا	6	2.0

الجدول أعلاه عبارة عن النسب، والتكرارات لأسباب نجاح المشروعات التي تنفذها الشركة تعود إلى بيئة العمل الإيجابية في الشركة، فنجد أن الإجابة كانت "نعم" من قبل (94.7%)، و من ثم الذين أجابوا بـ "ربما" بنسبة (2.3%)، وأخيراً الذين أجابوا بـ "لا" بنسبة (2%). الشكل التالي يوضح هذه النسب:



شكل (14) النسب المئوية لأسباب نجاح الشركة إلى بيئة العمل

الإجابة على الفروض:

تم استخدام اختبار معامل ارتباط "بيرسون" كما يلي:
1. العلاقة بين جودة بيئة العمل، وإبداع، وابتكار الموظفين بشركة الراشد.

جدول رقم (3) العلاقة بين جودة بيئة العمل وإبداع وابتكار الموظفين بشركة الراشد

معامل الارتباط	مستوى الدلالة	النتيجة
0.134*	0.019	أقل من 0.05

الجدول أعلاه يوضح علاقة الارتباط بين جودة بيئة العمل، وإبداع، وابتكار الموظفين بشركة الراشد فنجد أن معامل الارتباط بلغ (0.134) بمستوى دلالة إحصائي (0.019) أقل من (0.05) ما يعني أن هناك علاقة ارتباط طردي موجب بين جودة بيئة العمل، وإبداع، وابتكار الموظفين بشركة الراشد عند مستوى دلالة إحصائي (0.05).

• العلاقة بين جودة بيئة العمل، والأداء الوظيفي لدى العاملين بشركة الراشد للتجارة والمقاولات.

جدول رقم (4) العلاقة بين جودة بيئة العمل والأداء الوظيفي لدى العاملين بشركة الراشد للتجارة والمقاولات

معامل الارتباط	مستوى الدلالة	النتيجة
.267**	.000	أقل من 0.01

الجدول أعلاه يوضح علاقة الارتباط بين جودة بيئة العمل، والأداء الوظيفي لدى العاملين بشركة الراشد للتجارة والمقاولات، فنجد أن معامل الارتباط بلغ (0.267) بمستوى دلالة إحصائي (0.000) أقل من (0.01) ما يعني أن هناك علاقة ارتباط طردي موجبة بين جودة بيئة العمل، والأداء الوظيفي لدى العاملين بشركة الراشد للتجارة والمقاولات عند مستوى دلالة إحصائي (0.01).

• **العلاقة بين جودة بيئة العمل، وقدرة الشركة على جذب المواهب، والاحتفاظ بها.**

جدول رقم (5) العلاقة بين جودة بيئة العمل وقدرة الشركة على جذب المواهب والاحتفاظ بها

معامل الارتباط	مستوى الدلالة	النتيجة
.315**	.000	أقل من 0.01

الجدول أعلاه يوضح علاقة الارتباط بين جودة بيئة العمل، وقدرة الشركة على جذب المواهب والاحتفاظ بها، فنجد أن معامل الارتباط بلغ (0.315) بمستوى دلالة إحصائي (0.000) أقل من (0.01) ما يعني أن هناك علاقة ارتباط طردي موجبة بين جودة بيئة العمل، وقدرة الشركة على جذب المواهب، والاحتفاظ بها عند مستوى دلالة إحصائي (0.01).

• **العلاقة بين جودة بيئة العمل، واستمرارية، ونجاح مشاريع شركة الراشد للتجارة والمقاولات.**

جدول رقم (6) العلاقة بين جودة بيئة العمل واستمرارية ونجاح مشاريع شركة الراشد للتجارة والمقاولات

معامل الارتباط	مستوى الدلالة	النتيجة
.264**	.000	أقل من 0.01

الجدول أعلاه يوضح علاقة الارتباط بين جودة بيئة العمل، واستمرارية، ونجاح مشاريع شركة الراشد للتجارة والمقاولات بها، فنجد أن معامل الارتباط بلغ (0.264) بمستوى دلالة إحصائي (0.000) أقل من (0.01) ما يعني أن هناك علاقة ارتباط طردي موجبة بين جودة بيئة العمل، واستمرارية، ونجاح مشاريع شركة الراشد للتجارة والمقاولات عند مستوى دلالة إحصائي (0.01).

العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

- لإيجاد العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل تم استخدام معامل الانحدار الخطي البسيط كما يلي:

جدول رقم (7) العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل

النموذج	معامل الميل	قيمة (T)	مستوى الدلالة	معامل التحديد	قيمة (F)	مستوى الدلالة
الحد الثابت	6.399	2.108	.036	0.265	8.426	0.004
جودة بيئة العمل	.738	2.903	.004			

المتغير التابع: نجاح المشاريع في الشركة / المتغير المستقل: جودة بيئة العمل

الجدول أعلاه عبارة عن العلاقة بين المتغير التابع (نجاح المشاريع في الشركة)، والمتغير المستقل (جودة بيئة العمل)، فنجد أن العلاقة بين المتغيرين علاقة ذات دلالة إحصائية، وذلك من خلال قيمة اختبار $(F=8.426)$ بمستوى دلالة إحصائي (0.004) أقل من (0.05) ما يعني أن النموذج الناتج عن هذه العلاقة نموذج دال إحصائياً، وأن العلاقة إيجابية حيث أن المعامل (جودة بيئة العمل) بلغ (0.738) موجبة، أي أن الزيادة في المتغير المستقل تؤدي للزيادة في المتغير التابع بمقدار (0.738).

ومن خلال قيمة معامل التحديد، والذي بلغ (0.265)، والذي يعني أن نسبة تأثير المتغير المستقل (جودة بيئة العمل) على المتغير التابع (نجاح المشاريع في الشركة).

- ما هي التوصيات أو المقترحات التي تقترحها لتحسين جودة بيئة العمل في شركة الراشد للتجارة والمقاولات؟

تمت الإجابة على هذا السؤال من قبل (52) فرد حيث قاموا بطرح عدة توصيات ومقترحات لتطوير جودة بيئة العمل في شركة الراشد للتجارة والمقاولات، أما الباقي فلا توجد لديهم أي توصيات أو مقترحات، ومن هذه التوصيات والمقترحات الأكثر تكراراً هي: التشديد على أهمية العمل التعاوني وتعزيز روح الفريق، الإنصاف في التعامل والترقيات، أتمتة المستندات، والورقيات، والعمليات المحاسبية، تطوير الأقسام، التدريب المستمر للموظفين والموظفات وتطويرهم، استقطاب ذوي الخبرة، والمواهب، وحديثي التخرج، تحفيز الموظفين عن طريق عدة أمور منها المكافآت، ورفع الرواتب، وتوفير أنشطة ترفيهية للموظفين تبني الأفكار الإبداعية، واحتضانها، كما اعتبر البعض أن جودة بيئة العمل في الشركة ممتازة ويجب الاستمرار عليها.

النتائج التي تم التوصل إليها

غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة (99%)، الفئات العمرية لغالب أفراد العينة في الفئة العمرية (31 إلى 39 سنة) بنسبة (49.2%)، المؤهل العلمي لغالب المبحوثين بكالوريوس بنسبة (51.2%)، معظم أفراد العينة يعملون بشركة الراشد للتجارة والمقاولات في فترة (7-2 سنوات) بنسبة (49.8%)، سنوات خبرة غالب أفراد العينة (5-15 سنة) بنسبة (45.2%)، معظم المشاركين في الدراسة يعملون في الإدارة بنسبة (25.1%)، الموقع الوظيفي لغالب أفراد العينة موظف عادي بنسبة (54.1%).

أفاد أفراد العينة أن أغلب الأمور التي يمكن أن تؤثر عليها جودة بيئة العمل تمثلت في أداء العاملين، وأن جودة بيئة العمل في شركة الراشد للتجارة والمقاولات بشكل عام كانت ممتازة بنسبة (85.5%)، وكما أفادوا كذلك أن أكثر العوامل التي تؤثر بشكل كبير على جودة بيئة العمل في الشركة هي القيادة والإدارة بنسبة (48.2%)، وأن المسؤولين بالشركة متعاونون جداً بنسبة بلغت (60.1%)، أفاد المبحوثين أن (بيئة العمل من ناحية مكان العمل و الموظفين) من أكثر العوامل التي تقيس مستوى الرضا، وعلاقة العمل الجيدة بين الزملاء، وتطبيق قواعد، وأنظمة السلامة المهنية.

أفاد غالبية أفراد العينة أن المشروعات التي تنفذها الشركة من المشاريع ناجحة، وذلك بسبب بيئة العمل الإيجابية بالشركة، وهذه النتيجة تتطابق مع دراسة (Khaqan 2017)، حيث أن جودة بيئة العمل تؤثر على الرضا الوظيفي، والذي بدوره يؤثر على نجاح المشروع. [41]

هناك علاقة ارتباط طردي موجبة بين جودة بيئة العمل، وإبداع، وابتكار الموظفين بشركة الراشد عند مستوى دلالة إحصائي (0.05).

هناك علاقة ارتباط طردي موجبة بين جودة وبيئة العمل والأداء الوظيفي لدى العاملين بشركة الراشد للتجارة والمقاولات عند مستوى دلالة إحصائي (0.01)، وتتطابق هذه النتيجة مع عدة دراسات منها

دراسة العمري (2022) [42]، ودراسة شايح وآخرون (2023) [43]، ودراسة غو وآخرون (2022) [44]، ودراسة شموط (2021) [45]، حيث أكدوا على أن جودة بيئة العمل تؤثر على الأداء الوظيفي للموظفين.

هناك علاقة ارتباط طردي موجبة بين جودة بيئة العمل، وقدرة الشركة على جذب المواهب، والاحتفاظ بها عند مستوى دلالة إحصائي (0.01).

هناك علاقة ارتباط طردي موجبة بين جودة بيئة العمل، واستمرارية، ونجاح مشاريع شركة الراشد للتجارة والمقاولات عند مستوى دلالة إحصائي (0.01).

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين التابع (نجاح المشاريع في الشركة)، والمتغير المستقل (جودة بيئة العمل)، وأن النموذج الناتج من هذه العلاقة نموذج دال إحصائياً يمكن الاعتماد عليه في التنبؤ.

التوصيات (Recommendations)

من خلال استجابات الموظفين والموظفات، ومن خلال استنتاجاتنا تم التوصل إلى التوصيات التالية:

1. تشجيع التعاون والعمل الجماعي، حيث يجب تشجيع الموظفين على العمل الجماعي، وتبادل الأفكار والمعلومات.
2. العناية بالجوانب النفسية الخاصة بالموظف؛ بما يجعله مهياً للابتكار والإبداع.
3. توفير وسائل التواصل المناسبة، حيث يجب توفير وسائل التواصل الفعالة والمناسبة في مكان العمل، مثل الاجتماعات الدورية، والبريد الإلكتروني، والمجموعات العاملة.
4. حسن انتقاء القيادات الإدارية القادرة على استخدام استراتيجيات القيادة الفعالة والناجحة؛ لتكون عناصر جذب للموظفين.
5. تحديد الأهداف والرؤية الواضحة، بحيث يمكن تحسين بيئة العمل من خلال تحديد الأهداف والرؤية الواضحة للشركة، وتوجيه الموظفين بشكل جيد، وتحفيزهم لتحقيق هذه الأهداف.
6. إعداد دورات تدريبية بشكل دوري للموظفين لاطلاعهم على كل جديد في مجال عملهم.
7. إعداد دورات تأهيلية للقيادات لتدريبهم على أنسب الطرق في الإدارة الحديثة.
8. تقسيم المهام بشكل منصف بين الموظفين.
9. التوعية بين الأقسام بالتعاون لتحسين وإنجاز العمل التشاركي.
10. تطوير قسم التواصل الداخلي بشكل فعال.
11. استقطاب وتمكين الشباب الخريجين حديثاً، وذوي الخبرة.

12. توعية الموظفين بالسرية وعدم تفشي أسرار العمل بين الأقسام.
13. احتضان وتنمية العقول النيرة لتحسين جودة العمل داخل المنشأة.
14. رفع الرواتب بحيث تكون مواكبة لسوق العمل السعودي.
15. استخدام أحدث التكنولوجيا لتحسين وسرعة إنجاز الأعمال.
16. توعية الموظفين للحصول على شهادات مهنية حسب اختصاص كل قسم أو إدارة لجعل بيئة العمل أكثر تنافسية.

الإحالات والهوامش

- [1] مقالة بعنوان تحسين بيئة العمل و زيادة الإنتاجية (2023). موقع University.
- [2] مقالة بعنوان "بيئة العمل الإيجابية و الإيجابية في بيئة العمل" (2024). موقع Bakkah.
- [3] الفردان، علي (2023). "شركات خليجية تستعرض في المنامة تجارب رفاهية كوادرها، خبراء: تهيئة بيئة العمل للموظفين في المؤسسات ترفع الإنتاجية"، صحيفة البلاد، مملكة البحرين.
- [4] موقع شركة الراشد للتجارة و المقاولات [/https://www.rtcc.com.sa/ar](https://www.rtcc.com.sa/ar)
- [5] رؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي صدرت في العام 2018.
- [6] مقال بعنوان "العمل تحت مظلة «اتحاد للمقاولين» مع إعادة النظر في نظام المشتريات والعقود قطاع المقاولات. ننتظر هيئة عليا لإدارة المشروعات و حمايتها من «التعثر»"، 26 مايو 2015م، العدد 17137، صحيفة الرياض، المملكة العربية السعودية.
- [7] السيد، أحمد محمد (2020). كتاب "جودة بيئة العمل وتأثيرها على أداء المشاريع في المؤسسات"، دار الكتب العلمية.
- [8] العمري، العنود عبدالله محمد (2022). أثر جودة بيئة العمل على أداء العاملين في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية على موظفي جامعة جدة)، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد الثالث، جامعة جدة، المملكة العربية السعودية.
- [9] القواسمة، مسلم أيوب أحمد (2020). جودة بيئة العمل في الشركات الصناعية في مدينة الخليل، نُشرت في جامعة الخليل، فلسطين.

- [10] دغيم، جيهان أحمد خليل (2020). أثر جودة بيئة العمل الابتكارية على تحسين الإنتاجية وزيادة القدرة التنافسية: دراسة ميدانية بشركات البترول، المجلة العلمية للاقتصاد و التجارة، المجلد 50، جامعة عين شمس، كلية التجارة، مصر.
- [11] السيد، أحمد محمد، مرجع سابق.
- [12] المرجع نفسه.
- [13] الحربي، أفرح محمد علي سعد (2022). أثر أبعاد جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة جدة، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 43، المملكة العربية السعودية.
- [14] السيد، أحمد محمد، مرجع سابق.
- [15] السيد، أحمد محمد، مرجع سابق.
- [16] مقال بعنوان " "المربع الجديد" .. هكذا تحرص القيادة على تحسين جودة الحياة وتحقيق التنمية ومستهدفات الرؤية"، 16 فبراير 2023 صحيفة سبق الإلكترونية، المملكة العربية السعودية.
- [17] Hayat, Muhammad, Shakeel, Muhammad, and Chen, Bo (2021). Impact of Work Ethics and Work Environment on Project Success with the Moderating Role of Job Engagement, Science Publishing Group, Riphah International University, Islamabad, Pakistan
- [18] العمري، العنود عبدالله محمد، مرجع سابق.
- [19] القواسمة، مسلم أيوب أحمد، مرجع سابق.
- [20] شايع، نوف محمد، ومخافة، وفاء عيسى، وآل داهم، بدور محمد (2023). أثر جودة بيئة العمل على أداء العاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بمنطقة عسير، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد الرابع، جامعة الملك خالد، أبها، المملكة العربية السعودية.
- [21] دغيم، جيهان أحمد خليل، مرجع سابق.
- [22] Zhenjing, Gu and Others (2022). Impact of Employees' Workplace Environment on Employees' Performance: A Multi-Mediation Model, this article was submitted to Occupational Health and Safety, Published in National Library of Medicine.
- [23] Shammout, Mohammed (2021). The Impact of Work Environment on Employees Performance, Published in International Research Journal of Modernization in Engineering Technology and Science.

[24] Khaqan, Maria (2017). Impact of Work Environment on Project Success: Mediating Role of Job Satisfaction and Moderating Effects of Demographics, Capital University of Science & Technology, Islamabad, Pakistan.

[25] مرسي ، هيثم محمد (2015) ، أثر جودة بيئة العمل الابتكارية على أداء المنظمات دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات القطاع الخاص لصناعة الأغذية والمشروبات ، ص210.

[26] البلبيسي، أسامة (2016م)، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية، ص100.

[27] مرسي ، هيثم محمد، ص 214، مرجع سابق.

[28] مقال بعنوان "بيئة العمل: مفهوما وأنواعها و مكوناتها و عناصرها و تقييمها" (2024). موقع Bakkah

[29] مقالة بعنوان "أفضل 5 طرق لتحسين بيئة العمل وزيادة الإنتاجية" (2021). موقع Dafater

[30] راتب، ياسر (2023). ما هي أهم العوامل المؤثرة في المشاريع؟

<https://ae.linkedin.com/pulse/%D9%85%D8%A7-%D9%87%D9%8A-%D8%A3%D9%87%D9%85-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%88%D8%A7%D9%85%D9%84-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%AB%D8%B1%D8%A9-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B4%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%B9-yasser-rateb-pmp-pmo-efqm->

[31] البلبيسي ، أسامة، ص150، مرجع سابق.

[32] البلبيسي، أسامة، ص240، مرجع سابق.

[33] جاد الرب، سيد محمد (2014م) ، جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية، ص85.

[34] جاد الرب، سيد محمد (2014م) ، جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية، ص90.

[35] Abdul Raziq (2015). Impact of Working Environment on Job Satisfaction, Science Direct Website, Balochistan University of Information Technology.

[36] العريفي، عبدالرحمن (2017). "منهجيات البحث العلمي"، ص 45، دار النشر الجامعية.

[37] Smith, J. (2018). The Impact of Work Environment Quality on Project Success: A Case Study Analysis, Journal of Project Management, 10(2), p. 45-58

[38] Jones, A., and Brown, K. (2020). Improving Employees Satisfaction and Productivity through Work Environment Enhancement: A Theoretical Perspective, International Journal of Human Resource Management, 15(3), p. 267-280

[39] Smith, J., Op.Cit.

[40] Jones, A., and Brown, K., Op.Cit.

[41] Khaqan, Maria, Op.Cit.

[42] العمري، العنود عبدالله محمد، مرجع سابق.

[43] شايح، نوف محمد و آخرون، مرجع سابق.

[44] Zhenjing, Gu and Others, Op.Cit.

[45] Shammout, Mohammed, Op.Cit.

المراجع العربية

- 1- البلبيسي، أسامة (2016م). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية، مكتبة دار الحكمة، القاهرة، الطبعة الأولى.
- 2- الحربي، أفراح محمد علي سعد (2022). أثر أبعد جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة جدة، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 43، المملكة العربية السعودية.
- 3- السيد، أحمد محمد (2020). كتاب "جودة بيئة العمل وتأثيرها على أداء المشاريع في المؤسسات"، دار الكتب العلمية.
- 4- العريفي، عبدالرحمن (2017). "منهجيات البحث العلمي"، ص. 45، دار النشر الجامعية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- 5- العمري، العنود عبدالله محمد (2022). أثر جودة بيئة العمل على أداء العاملين في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية على موظفي جامعة جدة)، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد الثالث، جامعة جدة، المملكة العربية السعودية.
- 6- الفردان، علي (2023). "شركات خليجية تستعرض في المنامة تجارب رفاهية كوادرها، خبراء: تهيئة بيئة العمل للموظفين في المؤسسات ترفع الإنتاجية"، صحيفة البلاد، مملكة البحرين.
- 7- القواسمة، مسلم أيوب أحمد (2020). جودة بيئة العمل في الشركات الصناعية في مدينة الخليل، نُشرت في جامعة الخليل، فلسطين.
- 8- جاد الرب، سيد محمد (2014م). جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية، القاهرة، دار النهضة العربية.

- 9- دغيم، جيهان أحمد خليل (2020). أثر جودة بيئة العمل الابتكارية على تحسين الإنتاجية وزيادة القدرة التنافسية: دراسة ميدانية بشركات البترول، المجلة العلمية للاقتصاد و التجارة، المجلد 50، جامعة عين شمس، كلية التجارة، مصر.
- 10- راتب، ياسر (2023). ما هي أهم العوامل المؤثرة في المشاريع؟
<https://ae.linkedin.com/pulse/%D9%85%D8%A7-%D9%87%D9%8A-%D8%A3%D9%87%D9%85-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%88%D8%A7%D9%85%D9%84-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%AB%D8%B1%D8%A9-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B4%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%B9-yasser-rateb-pmp-pmo-efqm->
- 11- شايع، نوف محمد، ومخافة، وفاء عيسى، وآل داهم، بدور محمد (2023). أثر جودة بيئة العمل على أداء العاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بمنطقة عسير، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد الرابع، جامعة الملك خالد، أبها، المملكة العربية السعودية
- 12- مرسي، هيثم محمد (2015). أثر جودة بيئة العمل الابتكارية على أداء المنظمات دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات القطاع الخاص لصناعة الأغذية والمشروبات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، أكاديمية السادات
- 13- مقالة بعنوان تحسين بيئة العمل وزيادة الإنتاجية (2023). موقع University
- 14- مقالة بعنوان "بيئة العمل الإيجابية والإيجابية في بيئة العمل" (2024). موقع Bakkah
- 15- موقع شركة الراشد للتجارة والمقاولات [/https://www.rtcc.com.sa/ar](https://www.rtcc.com.sa/ar)
- 16- رؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي صدرت في العام 2018
- 17- مقال بعنوان "العمل تحت مظلة «اتحاد للمقاولين» مع إعادة النظر في نظام المشتريات والعقود قطاع المقاولات.. ننتظر هيئة عليا لإدارة المشروعات وحمايتها من «التعثر»"، 26 مايو 2015م، العدد 17137، صحيفة الرياض، المملكة العربية السعودية
- 18- مقال بعنوان " "المربع الجديد" .. هكذا تحرص القيادة على تحسين جودة الحياة وتحقيق التنمية ومستهدفات الرؤية"، 16 فبراير 2023 صحيفة سبق الإلكترونية، المملكة العربية السعودية
- 19- أهمية بيئة العمل الإيجابية (2023). موقع 360s للموارد البشرية
- 20- مقال بعنوان "بيئة العمل: مفهوما وأنواعها ومكوناتها وعناصرها وتقييمها" (2024). موقع Bakkah
- 21- مقالة بعنوان "أفضل 5 طرق لتحسين بيئة العمل وزيادة الإنتاجية" (2021). موقع Dafater
- المراجع الأجنبية

- 1- Abdul Raziq (2015). Impact of Working Environment on Job Satisfaction, Science Direct Website, Balochistan University of Information Technology, Engineering and Management Sciences Quetta, Pakistan
- 2- Hayat, Muhammad, Shakeel, Muhammad, and Chen, Bo (2021). Impact of Work Ethics and Work Environment on Project Success with the Moderating Role of Job Engagement, Science Publishing Group, Riphah International University, Islamabad, Pakistan
- 3- Jones, A., and Brown, K. (2020). Improving Employees Satisfaction and Productivity through Work Environment Enhancement: A Theoretical Perspective, International Journal of Human Resource Management, 15(3), p. 267-280
- 4- Khaqan, Maria (2017). Impact of Work Environment on Project Success: Mediating Role of Job Satisfaction and Moderating Effects of Demographics, Capital University of Science & Technology, Islamabad, Pakistan
- 5- Shammout, Mohammed (2021). The Impact of Work Environment on Employees Performance, Published in International Research Journal of Modernization in Engineering Technology and Science
- 6- Smith, J. (2018). The Impact of Work Environment Quality on Project Success: A Case Study Analysis, Journal of Project Management, 10(2), p. 45-58
- 7- Zhenjing Gu, Chupradit Supat, Ku Kuo Yen, Nassani Abdelmohsen A., and Haffar Mohamed (2022). Impact of Employees' Workplace Environment on Employees' Performance: A Multi-Mediation Model, This article was submitted to Occupational Health and Safety, Published in National Library of Medicine
- 8- Article (2021). How workplace environment affect performance and success, True Digital Park Website
- 9- Work environment: what it is, types and importance for generating good results (2023), From Smowl Tech Website.

أثر تطبيق معيار المراجعة الدولي رقم (520) على الأهمية النسبية في المراجعة

الفتاح الأمين عبد الرحيم الفكي

قسم المحاسبة والتمويل، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة كسلا، كسلا، السودان

عبد الحق مكي الهادي جاد الكريم

قسم المحاسبة والتمويل، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة كسلا، كسلا، السودان

abdelhg@gmail.com

ملخص البحث

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الخطوات العملية التي يتبعها المراجع لتطبيق الأهمية النسبية والتعرف على أثر تطبيق معيار المراجعة رقم 520 الخاص بالإجراءات التحليلية على الأهمية النسبية في المراجعة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث كان مجتمع الدراسة هو المؤسسات التجارية، أما عينة الدراسة فتتمثل في المؤسسات التجارية في جمهورية السودان تطبيقاً الشركة السودانية للمناطق والأسواق الحرة وكأداة أولية لجمع البيانات تم الحصول على القوائم المالية المعتمدة للشركة السودانية للمناطق والأسواق الحرة وتم تطبيق معيار المراجعة رقم 520 الخاص بالإجراءات التحليلية ومعيار المراجعة رقم 320 الخاص بالأهمية النسبية عليها، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: تطبيق معيار المراجعة الدولي رقم 520 يؤثر تأثيراً إيجابياً في وضع مؤشرات لتحديد حدود الأهمية النسبية وتطبيق معيار المراجعة الخاص بالإجراءات التحليلية وفقاً لنتائج الأهمية النسبية يسهم بصورة واضحة في جودة مخرجات المراجعة والأساس المرجعي للأهمية النسبية يختلف علي حسب نوع المنشأة ففي المؤسسات الحكومية يمكن اعتبار مجموع التكلفة أو صافي التكلفة أساساً مناسباً فيما يخص موازنات البرامج وفي حال كانت للمؤسسات أصول عامة يمكن اعتبارها أساساً مناسباً وأن لهيكل تمويل المؤسسة دور في تحديد الأساس المرجعي فإذا كانت المنشأة ممولة فقط بالدين بدلاً من حقوق الملكية، فقد يركز المستخدمون بصورة أكبر على الأصول والمطالبات التي علي المنشأة، بدلاً من أرباحها.

الكلمات الدالة: الأهمية النسبية، المراجعة التحليلية، الاستمرارية، المراجعة التفصيلية.

The Impact of Applying International Auditing Standard No. (520) on Materiality in the Audit

Alfateh Alamin Abdulrahim Alfaki

Department of Accounting and Finance, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Kassala
University, Kassala, Sudan
abdelhg@gmail.com

Abdulhaq Makki Alhadi Gad Alkarim

Department of Accounting and Finance, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Kassala
University, Kassala, Sudan.

Abstract

This study aimed to know the practical steps that the auditor follows to apply materiality and to identify the impact of applying Auditing Standard No. 520 regarding analytical procedures on materiality in the audit. To achieve the objectives of the study, the descriptive analytical approach was used, as the study population was commercial institutions, and the study sample was It is represented in the commercial institutions in the Republic of Sudan, as applied by the Sudanese Company for Free Zones and Duty Free Shops. As a primary tool for collecting data, the approved financial statements of the Sudanese Company for Duty Free Zones and Shops were obtained, and Auditing Standard No. 520 on analytical procedures and Auditing Standard No. 320 on relative importance were applied to them. The study concluded many Among the results, including: The application of International Auditing Standard No. 520 has a positive impact on developing indicators to determine the limits of materiality, and applying the review standard for analytical procedures according to the results of materiality contributes clearly to the quality of the audit outcomes, and the reference basis for materiality varies according to the type of facility in institutions. The government's total cost or net cost can be considered an appropriate basis for

program budgets. If institutions have public assets, it can be considered an appropriate basis. The institution's financing structure has a role in determining the reference basis. If the institution is financed only with debt instead of equity, users may focus more on the assets and claims of the entity, rather than its profits.

Keywords: Relative Importance, Analytical Review, Continuity, Detailed Review.

تمهيد

أدت زيادة حجم المشروعات وانفصال الملكية عن الإدارة إلى حاجة الملاك للرقابة على أعمال وكلائهم (المديرين)، بواسطة شخص متخصص ومحيد يضع تقريره بعد الفحص والتدقيق للدفاتر والسجلات والقوائم المالية التي تقدم إليهم في نهاية كل فترة وهو ما أُصطلح عليه مهنيًا بالمحاسب القانوني، لهذا قد برزت أهمية المراجعة كوظيفة خدمية رئيسية في بيئة الأعمال المتسارعة التغير، فالمراجع يساهم بشكل أساسي في تأكيد موثوقية نتائج الأعمال للمؤسسات المختلفة.

معايير المراجعة الدولية هي بمثابة خارطة طريق توضح للمراجع الإرشادات والإجراءات التي يجب أن تتبع بدءًا من خطة المراجعة وصولاً إلى مرحلة كتابة التقرير وأن تطبيق هذه المعايير يقلل من وجود الفروقات والتفاوت والاختلاف بين ممارسي عملية المراجعة في البلدان المختلفة مما يجعل القوائم المالية قابلة للمقارنة وصالحة لاتخاذ قرارات رشيدة ومن بين هذه المعايير معيار المراجعة رقم 520 الخاص بالإجراءات التحليلية ومعيار المراجعة رقم 320 الخاص بالأهمية النسبية لاسيما وأن الربط بينهم عند التطبيق من قبل المراجعين في مراحل التدقيق المختلفة يضفي جودة علي تقرير المراجع المستقل.

مشكلة الدراسة

يتضح من المقدمة السابقة أن عملية مراجعة الحسابات أصبحت ضرورة وذلك لانفصال الملكية عن الإدارة وضخامة حجم الأعمال وملزمة لإدراج الشركات في الأسواق المالية وتداول أوراقها المالية وتتم عملية المراجعة وابداء الرأي وفقا لمعايير المراجعة الدولية ومن بينها المعيار رقم 520 الإجراءات التحليلية والمعيار رقم 320 الخاص بالأهمية النسبية ومما سبق يمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

1. هل لتطبيق معيار المراجعة الدولي رقم (520) أثر تطبيق على الأهمية النسبية في المراجعة؟
2. ماهي الخطوات العملية التي يتبعها المراجع لتطبيق الأهمية النسبية؟

أهمية الدراسة

الأهمية العلمية

تتبع أهمية الدراسة العلمية من كونها من أولى الدراسات الخاصة بتطبيق معيار المراجعة رقم 520 الخاص بالإجراءات التحليلية مقرونا مع معيار المراجعة الدولي رقم 320 الخاص بالأهمية النسبية في مراجعة الحسابات.

الأهمية العملية

وأهمية الدراسة العملية هي محاولة وضع أساس لتطبيق معياري المراجعة رقم 520 و320 من قبل الباحثين على قوائم مالية فعلية وتكون الدراسة بمثابة مرشد للتطبيق من قبل مراجعي الحسابات عند مراجعة القوائم المالية.

أهداف البحث

تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على أثر تطبيق معيار المراجعة رقم 520 الخاص بالإجراءات التحليلية على الأهمية النسبية في المراجعة.
2. التعرف على الخطوات العملية التي يتبعها المراجع لتطبيق الأهمية النسبية.

فرضيات الدراسة

بقصد الإجابة على الأسئلة المطروحة في مشكلة الدراسة تم صياغة فرضية الاثبات التالية:

الفرضية الأولى: تطبيق معيار المراجعة الدولي رقم 520 يؤثر تأثيرا إيجابيا في وضع مؤشرات لتحديد حدود الأهمية النسبية.

الفرضية الثانية: يوفر معيار المراجعة الدولي رقم 320 ارشادات واضحة تساعد المراجع في تحديد حدود الأهمية النسبية.

منهجية البحث

لتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحثان على المناهج التالية:

- المنهج الاستنباطي للتعرف على طبيعة المشكلة وصياغة الفرضيات.
- المنهج التاريخي لعرض الدراسات السابقة.
- المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الحالة.
- المنهج الاستقرائي لاختبار الفرضيات.

مصادر البيانات

تم جمع البيانات من المصادر الآتية:

مصادر أولية: تتمثل في البيانات الكمية.

مصادر ثانوية: تتمثل في الكتب والمراجع والدراسات السابقة ومواقع الانترنت.

الدراسات السابقة

من أجل تكوين إطار مفاهيمي تستند إليه الدراسة الحالية في توضيح الجوانب الأساسية لموضوعها، قام الباحثان بمسح الدراسات السابقة حول موضوع هذه الدراسة، وتمت الاستعانة والإفادة من بعض الدراسات التي لها علاقة واضحة ومباشرة بموضوع البحث وتخدم متغيرات الدراسة ومن هذه الدراسات ما يلي:

1. دراسة (سلوان وآخرون، 2023م)

تناولت الدراسة اعتماد المدقق الخارجي ثنائية الأهمية النسبية لتعزيز متطلبات الاستدامة دراسة استطلاعية، وتمثلت مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة على التساؤلات الآتية: هل يدرك المدقق الاتجاه الحديث لأهمية النسبية المتمثلة ثنائية الأهمية النسبية Materiality Double وكيفية استخدامها. وهل يفصح المدقق عن رأيه المهني باعتماد ثنائية الأهمية النسبية يعكس عدالة الإفصاح للقوائم المالية؟ وهل يعتمد المدقق تطبيق ثنائية الأهمية النسبية بشكل يعزز متطلبات الاستدامة؟

وهدفت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية: التعرف على ثنائية الأهمية النسبية ومدى معرفة عينة البحث به الاتجاه الحديث والتعرف على الجهات الدولية التي تبنت ثنائية الأهمية النسبية والتعرف على أثر ثنائية الأهمية النسبية وانعكاسه على رأي المدقق والتعرف على أثر ثنائية الأهمية في تعزيز متطلبات الاستدامة.

ولتحقيق أهداف الدراسة وبغرض الإجابة على أسئلتها تم صياغة الفرضيات الآتية: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوي معنوي 0.5 للإدراك المدقق إلى ثنائية الأهمية النسبية واستخداماتها، وهل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوي معنوي 0.5 افصح المدقق عن رأيه المهني باعتماد ثنائية الأهمية النسبية يعكس عدالة الإفصاح للقوائم المالية. وهل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوي معنوي 0.5 يطبق المدقق ثنائية الأهمية النسبية بشكل يحقق التوافق مع المعايير والاصدارات الدولية لتعزيز الاستدامة.

توصل الباحث إلى عدد من النتائج أهمها: ثنائية الأهمية النسبية Materiality Double اتجاه حديث يأخذ بعين الاعتبار، الأول الأمور المادية الجوهرية التي يتطلب الانتباه إليها من المدقق وفق أهمية العناصر التي تشكل طبيعة نشاط الوحدة الاقتصادية، والاتجاه الثاني التأثيرات الوحدة الاقتصادية على البيئة والمجتمع وأصحاب المصلحة وهذا الاتجاه يركز على أبعاد الاستدامة فيما يخص البيئة الاجتماعية والحكومة.

2. دراسة (هادية، 2017م)

تناولت الدراسة الأهمية النسبية في مراجعة الحسابات وفقاً لمعايير المراجعة الدولية، وتمثلت مشكلة الدراسة السؤال التالي: كيف تستخدم الأهمية النسبية في مراجعة الحسابات وفقاً لمعايير المراجعة الدولية؟ وللإجابة على مشكلة البحث تم تجزئتها إلى عدة أسئلة فرعية وهي: ماهي الخطوات المتبعة لتطبيق الأهمية النسبية؟ وماهي العلاقة بين الأهمية النسبية ومخاطر المراجعة؟ وماهي العلاقة بين الأهمية النسبية وأدلة الإثبات؟ وهدفت الدراسة إلى بيان تعريف الأهمية النسبية وطرق حسابها وعلاقتها بمخاطر المراجعة وأدلة الإثبات وتقرير المراجع، بالإضافة إلى تحليل معيار المراجعة الدولي 320 "الأهمية النسبية في أداء وتخطيط عملية المراجعة.

ولتحقيق أهداف الدراسة وبغرض الإجابة على أسئلتها تم صياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي: هناك عدة خطوات يجب إتباعها لتطبيق الأهمية النسبية وهناك علاقة بين الأهمية النسبية ومخاطر المراجعة؛ وهناك علاقة بين الأهمية النسبية وأدلة الإثبات.

توصل الباحث إلى عدد من النتائج أهمها: يجب مراعاة الأهمية النسبية عند إعداد تقارير المراجعة فكلما زادت نسبة المخاطر وجب على المراجع بذل عناية واهتمام متزايد وفي عملية جمع أدلة الإثبات كلما كان تقدير المراجع للأهمية النسبية كبير كلما احتاج المراجع إلى جمع أدلة أكبر وهذا يفسر العلاقة الطردية بين أدلة الإثبات والأهمية النسبية وعند معرفة الحدود الأولية للأهمية النسبية فهذا يساعد المراجع في تحديد الأهمية النسبية للأخطاء والتحريف في القوائم المالية.

3. دراسة (أبوزر والعنوم 2016م)

تناولت الدراسة مدخل لمراجعة الاستدامة المحاسبية باستخدام الاجراءات التحليلية-دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في دول الخليج العربي، وتمثلت مشكلة الدراسة في عده تساؤلات تم طرحها كما يلي: هل هنالك حاجة إلى تقرير استدامة إلى جانب تقارير الإفصاح المالي؟ وماهي مؤشرات الاستدامة المحاسبية؟ وهل من مؤشرات مالية ومحاسبية ذات أثر فعال في الاستدامة وهدفت الدراسة إلى تطوير أطر تحليلية أعمق للمراجعة المحاسبية، وذلك بتحليل مؤشرات الاستدامة المالية للشركات، حيث تم تحليل سبع مجموعات من المؤشرات الدالة على الاستدامة المحاسبية والمالية للشركات وهي: ملائمة رأس المال، وجود الأصول، وإنتاجية العاملين، والأرباح والايادات، والكفاءة والتنافسية والسيولة وأخيرا الانفتاح لمخاطر السوق، وتطبيق ذلك على البيانات المالية الفعلية للشركات الصناعية الكبرى في دول الخليج العربي. وتوصل الباحثان الي عدد من النتائج منها: يتضح أن معظم شركات دول الخليج لديها خطط استراتيجية وتخطيط مالي وبدائل مالية مدروسة غالبا، ولكن بعضها قد تحمل مخاطر أكبر من غيرها في ايجاد مصادر مالية بديلة، ومن النتائج التي تم الوصول إليها أيضاً تبين من التحليل الكلي أن الشركات الصناعية الكبيرة غالبا ما تطبق معايير الحاكمية الفنية والمالية والادارية لديها فقد تميزت بعض الشركات عن غيرها في مستوي الحاكمية، وفي مستوى ادارة الموارد بشكل سليم، وحسن ادارة المصادر المالية واتباع القرارات المالية الحكيمة وبالتالي الاجراءات المالية ذات الكفاءة الذي انعكس مباشرة علي كفاءة وربحية الشركات.

4.دراسة (ورقاء، 2016م)

تناولت الدراسة الأهمية النسبية وأثرها في كفاءة التدقيق وتمثلت مشكلة الدراسة في عدم وجود معيار محدد في تحديد الأهمية النسبية للمدقق والتي سوف يعتمد عليها في اجراء عملية التدقيق وهدفت الدراسة إلى تحديد الأهمية النسبية ومساعدة المدقق في تقدير هذه الأهمية وبيان آراء المدققين فيها بالإضافة إلى وضع طرق مقترحة لتقدير الأهمية النسبية ولتحقيق أهداف الدراسة وبغرض الاجابة على أسئلتها تم صياغة

الفرضية الآتية: إن مراقب الحسابات مسؤول عن تقدير الأهمية النسبية للوصول إلى كفاءة التدقيق في ضوء المعايير المحاسبية والتدقيقية المعتمدة توصل الباحث إلى عدد من النتائج أهمها: يختلف مفهوم الأهمية النسبية فيما بين المدققين حيث ترتبط بقياس وتقدير الظروف المحيطة بالجهة الخاضعة للتدقيق وعلى الحكم الشخصي للمدقق وخبرته وكفاءته ولا يمكن وضع تعليمات وقوانين لقياس الأهمية النسبية لاختلافها من نشاط إلى آخر ومن شركة لأخرى تعمل في نفس النشاط.

5.دراسة (سقا، 2013م):

تناولت الدراسة مدي مساهمة الاجراءات التحليلية في مراجعة المخزون مع التطبيق على شركة أكبيطرة، وتمثلت مشكلة الدراسة سؤال رئيسي: مدي مساهمة الاجراءات التحليلية في مراجعة المخزون؟ وهدف البحث إلى تحديد أهم الاجراءات التحليلية الواجب اتباعها من قبل المدققين فيما يتعلق بالمخزون ورفع كفاءة المدققين في فهم كيفية الافادة من المراجعة التحليلية. ولتحقيق أهداف الدراسة وبغرض الاجابة على أسئلتها اعتمد البحث على الفرضيات الآتية: إن المراجعة التحليلية لها دور مهم في اكتشاف مشكلات المخزون، وكانت الفرضية الثانية فرضية أساسية انشقت منها فرضيتين ونصت على أن المراجعة التحليلية تساعد في تقديم خدمة ذات كفاءة وفاعلية عالية، ونصت الفرضية الفرعية الأولى على أن المراجعة التحليلية تساعد على تقديم خدمة ذات كفاءة عالية، كما نصت الفرضية الفرعية الثانية على أن المراجعة التحليلية تسهم في توفير خدمات ذات فاعلية عالية. وتوصل الباحث إلى عدد من النتائج منها: أنه لدي دراسة اعمار المنتجات الجاهزة وجد أن هنالك بعض الاصناف التي أعيد انتاجها مع أن مدة الاحتفاظ بها تجاوزت لمتوسط البالغ 54 يوماً، مما أثار الانتباه إلى وجود خلل في عملية الانتاج ، ولدب الاستفسار عن السبب وراء اعادة الانتاج تبين ان الشركة تقوم بالإنتاج بناء علي توقعاتها المستقبلية بالبيع ، وكذلك نتيجة لغياب التنسيق بين أقسام الشركة علي الرغم من أن اتخاذ هذا القرار من خلال انتاج مزيد من هذه الأصناف سيحمل الشركة مخاطر اتلاف هذه المنتجات كونها تحمل تاريخ صلاحية منذ انتاجها مما يؤثر علي القوائم المالية بخسارة قيمة هذه الاصناف، لذلك لابد من تشكيل مخصص لمواجهة هذه الخسارة المحتملة.

6.دراسة (قريط 2009م):

تناولت الدراسة مدي استخدام إجراءات المراجعة التحليلية في الجمهورية العربية السورية، وتمثلت مشكلة الدراسة في محاولة الاجابة على التساؤلات الآتية: هل يتم استخدام اجراءات المراجعة التحليلية من قبل المدققين السوريين؟ في أي مراحل التدقيق يتم استخدام اجراءات المراجعة التحليلية؟ هل يدرك المراجعين

السوريين أهمية استخدام اجراءات المراجعة التحليلية؟ هل يدرك المراجعين السوريون المتطلبات الاساسية لمعيار التدقيق الدولي رقم (520) الخاص بهذه الاجراءات؟ وهدفت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية: التعرف على أهم أساليب واجراءات المراجعة التحليلية المستخدمة من قبل المراجعين السوريين، والتعرف على مراحل التدقيق المختلفة التي يتم فيها استخدام اجراءات المراجعة التحليلية من قبل المراجعين، وفحص مدي إدراك المراجعين السوريين لأهمية استخدام اجراءات المراجعة التحليلية، وفحص مدي إدراك المراجعين السوريين للمتطلبات الاساسية لمعيار التدقيق الدولي رقم (520) الخاص بالمراجعة التحليلية. ولتحقيق أهداف الدراسة وبغرض الاجابة على اسئلتها تم صياغة فرضيات عدم للدراسة وفقا لمشاكلها كما يلي: لا يستخدم المراجعين السوريين إجراءات المراجعة التحليلية عند تدقيق البيانات المالية، لا يدرك المراجعون السوريون أهمية استخدام اجراءات المراجعة التحليلية، لا يدرك المراجعين السوريون المتطلبات الاساسية للمعيار الدولي رقم (520) الخاص بإجراءات المراجعة التحليلية. توصل الباحث إلى عدد من النتائج أهمها: تتمثل المعوقات التي تحول دون استخدام المراجعة التحليلية بشكل كبير من قبل المراجعين السوريين، في كل من انخفاض مستوى الدورات التدريبية، وانخفاض مستوى إدراك ولائك المراجعين لأهمية استخدام المراجعة التحليلية، وتدني مستوى إدراكهم أيضاً لمتطلبات معيار التدقيق الدولي رقم (520) والخاص بالإجراءات التحليلية واستخدامها من قبل المراجعين.

المقارنة مع الدراسات السابقة

بالمقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية من الملاحظ أن معظم الدراسات السابقة تركز على الأهمية النسبية في الجانب المحاسبي وجانب المراجعة بصفة عامة فدراسة سلوان اعتماد المدقق الخارجي ثنائية الأهمية النسبية لتعزيز متطلبات الاستدامة دراسة استطلاعية ودراسة هادية تناولت الدراسة الأهمية النسبية في مراجعة الحسابات وفقا لمعايير المراجعة الدولية ودراسة أبو زر تطرق الي مراجعة الاستدامة المحاسبية باستخدام الاجراءات التحليلية-دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في دول الخليج العربي وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنها تعتبر من الدراسات الفريدة والحديثة التي تربط بين معايير المراجعة رقم 520 الخاص بالإجراءات التحليلية ومعيار المراجعة رقم 320 الخاص بالأهمية النسبية وبذلك تعتبر فريدة في هذا الجانب.

الجانب النظري

المبحث الأول: معيار المراجعة 520 الإجراءات التحليلية

أولاً: مفهوم الاجراءات التحليلية:

عرف أحد الكتاب الإجراءات التحليلية بأنها وسيلة من وسائل التدقيق يلجأ إليها المراجع للتعرف على المؤشرات الخاصة بالمشروع مقارنة بفترة سابقة أو بمنشآت أخرى مماثلة تعمل في المجال نفسه أو الصناعة حيث يعتمد عليها في تحديد القيمة المتوقعة لأي حساب بناء على العلاقات التاريخية التي تربط القوائم المالية ببعضها البعض.

وكذلك تم تعريفها على أنها الاختبارات الأساسية التي يلجأ إليها المدقق وذلك عن طريق دراسة وتقييم العلاقات بين البيانات المالية والغير مالية ومقارنة هذه العلاقات للبحث عن وجود انحرافات، ثم وضع فرضيات تفسر هذه الانحرافات واختيار الإجراءات المناسبة للتحقق من هذه الفرضيات وذلك حسب خبرة المدقق وحسه المهني في التدقيق، فالإجراءات التحليلية بمثابة دليل للمدقق عن سلامة النتائج والقيم المسجلة والتغيرات الهامة في هذه النتائج والتي تتطلب منه التركيز على بنود معينة للتوصل إلى الأسباب التي أظهرتها المقارنات.

وللأغراض معايير المراجعة عرفها الاتحاد الدولي للمحاسبين وأورد بان مصطلح "الاجراءات التحليلية" يعني عمليات تقويم المعلومات المالية من خلال تحليل العلاقات المنطقية بين كل من البيانات المالية وغير المالية، وتشمل الاجراءات التحليلية أيضا التحري الضروري عن التقلبات أو العلاقات التي يتم التعرف عليها والتي لا تتسق مع المعلومات الأخرى ذات الصلة أو تختلف عن القيم المتوقعة بمبلغ كبير. وتتضمن الاجراءات التحليلية النظر في مقارنة المعلومات المالية للمنشأة مع ما يلي، على سبيل المثال:

1. المعلومات المقارنة للفترة السابقة.
 2. النتائج المرتقبة للمنشأة كالموازنات أو التنبؤات أو توقعات المراجع مثل تقدير الاستهلاك.
- معلومات الصناعة المماثلة، مثل مقارنة نسبة مبيعات المنشأة إلى المبالغ مستحقة التحصيل مع متوسط الصناعة، أو مع منشآت أخرى ذات حجم مماثل في نفس الصناعة. (أبو مایلة وزبانية، 2013)

ثانياً: التطور التاريخي للمراجعة التحليلية:

المراجعة التحليلية ليست وليدة اليوم وليست بالجديدة ولكن الجديد فيها هو التطور في أساليبها ومفهومها حيث كان يطلق عليها قديماً بالمراجعة الانتقادية أي القاء نظرة خاطفة وسريعة على المستندات والسجلات وهذا لا يستطيع القيام به إلا المراجع ذو الخبرة العالية لأنه من خلال خبرته يستطيع التعرف على الأمور الشاذة وغير العادية فيقوم بالتركيز عليها وفحصها فحصاً وافياً حتى يزيل الشك الذي يتبادر إلى ذهنه حيث أن معايير المراجعة ومنها معيار بذل العناية المهنية المناسبة يتطلب منه عند وجود شك أن يقوم بتوسيع مجال فحصه حتى يصل إلى مرحلة الاقناع.

والمراجعة الانتقادية المعمول بها سابقاً عادة ما يقوم المراجع بها من خلال المرحلة النهائية لعملية المراجعة ويقوم بها على عينة حكومية يختارها المراجع بناء على حكمته وخبرته الشخصية والهدف منها هو تخفيض مخاطر المراجعة بقدر الإمكان وعليه فإن المراجعة الانتقادية تعتبر مكملة للمراجعة الاختبارية.

ثم تطورت أساليب المراجعة التحليلية، وأصبح المراجع يقوم بإجراء بعض المقارنات من خلال استخدام النسب المالية البسيطة مثل نسب الربحية والنشاط وكذلك من خلال استخدام أساليب التحليل الأفقي للقوائم المالية، لاكتشاف بعض الفروق الجوهرية والتي على أساسها يقوم بتوسيع مجال فحصه، ثم تطورت هذه الأساليب وأصبح المراجع مطالباً بإبداء الرأي حتى على مدى قدرة المنشأة على الاستمرار، الأمر الذي أدى به إلى تطوير أساليب المراجعة التحليلية وأصبحت بعض أساليبها تستخدم كمرشد للحكم والتقدير الشخصي بالإضافة إلى أنها توفر أدلة موضوعية.

ومن أجل ذلك أصبحت تستخدم أساليب كمية أكثر تعقيداً بل بعضها يحتاج إلى وسائل إلكترونية من أجل الوصول إلى نتيجة ما مثل أسلوب تحليل الانحدار البسيط والمتعدد وكذلك تحليل السلاسل الزمنية وغيرها من الأساليب الأخرى المتقدمة، ونتج عن هذا التطور أن النظرة الخاطفة والفاحصة والانتقادية غير مجدية وغير كافية، الأمر الذي حتم على المراجع استخدام جميع أساليب المراجعة التحليلية البسيطة والمتوسطة والمتقدمة، وفي جميع مراحل المراجعة من مرحلة التخطيط لعملية المراجعة إلى مرحلة التنفيذ ثم المرحلة النهائية لعملية المراجعة.

وقد اهتمت المنظمات المهنية بهذا الموضوع وطالبت بضرورة استخدامه عند أداء عملية المراجعة، نظراً لقدرته الكبيرة على اكتشاف الأخطاء الجوهرية وكذلك لانخفاض تكاليفه، حيث أصدر المعهد الأمريكي

للمحاسبين القانونيين في سنة 1972م المعيار رقم 54 والذي تضمن ضرورة استخدام المراجعة التحليلية كأداة مساعدة في التخطيط لعملية المراجعة ، وأيضا كمصدر للحصول علي المعلومات، وفي سنة 1978م أصدرت لجنة معايير المراجعة التابعة للمعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين المعيار رقم 23 بعنوان إجراءات المراجعة التحليلية في التعرف علي كافة المشاكل المتوقعة والتي يمكن اخضاعها لاختبارات المراجعة، وتتضمن التوصية كذلك تعديل المعيار الثالث من معايير العمل الميداني والذي بمقتضاه يتم الحصول علي أدلة الاثبات من خلال مجموعة من إجراءات المراجعة وهي:

1. اختبارات التفاصيل للعمليات والأرصدة.

2. إجراءات المراجعة التحليلية للمعلومات المالية.

وفي سنة 1988 أصدر المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين التوصية رقم 56 بعنوان الإجراءات التحليلية والتي بناء عليها أصبح علي المراجع ضرورة استخدامها في مرحلتي التخطيط والمرحلة النهائية لعملية المراجعة.

وفي سنة 1998م أصدر الاتحاد الدولي للمحاسبين المعيار رقم 520 والذي يتضمن ضرورة تطبيق المراجع للإجراءات التحليلية في جميع مراحل المراجعة، وذلك لأنها تساعد على التخطيط لعملية المراجعة وتحديد طبيعة وتوقيت ومدى إجراءات المراجعة وكذلك تخفيض مخاطر الاكتشاف عليه (فإنه يمكن القول بان الفحص التحليلي لم يعد نوعا من الالهام يوافق عليه بعض المراجعين دون البعض الاخر بل أصبح مجالا أساسيا من مجالات المراجعة والفحص والتي تهدف إلى زيادة كفاءة وفاعلية المراجعة). (أبو موسي، 2013م)

ثالثاً: أهمية وأسباب استخدام المراجعة التحليلية

هنالك عدد من الأسباب الهامة وراء استخدام الإجراءات التحليلية في المراجعة تتمثل في فهم طبيعة أعمال عميل المراجعة وتقييم قدرة الشركة على الاستمرار والاشارة إلى وجود تحريفات محتملة في القوائم المالية وتقليل الاختبارات التفصيلية وهي كما يلي:

1. تفهم صناعة وأعمال العميل:

تعتبر الإجراءات التحليلية أحد أبرز الأساليب التي تستخدم عادة لتوصل المراجع معلومات عن نشاط العميل وصناعته، فعن طريق معرفة المراجع السابقة بالشركة العميل يمكن تخطيط عملية المراجعة للعام اللاحق بشكل ملائم، فعن طريق تنفيذ الإجراءات التحليلية ومقارنة المعلومات التي لم يتم مراجعتها بعد وتخص

السنة الحالية مع نظيرها من المعلومات المراجعة في السنوات السابقة، يمكن للمراجع أن يضع يده على التغيرات ويلقي الضوء عليها. وقد تتمثل تلك التغيرات في اتجاهات هامة أو أحداث محددة يمكن أن تؤثر في تخطيط عملية المراجعة، على سبيل المثال يمكن أن يشير انخفاض النسبة المئوية لمجمل الربح مع الوقت إلى المنافسة المتزايدة في الحيز السوقي للشركة بالإضافة إلى الحاجة إلى أن يولي تسعير المخزون عناية أكثر خلال عملية المراجعة، وبالمثل فإذا ما تبين وجود زيادة في رصيد الأصول الثابتة فإن ذلك قد يشير إلى وجود عمليات اقتناء وشراء هامة يتعين فحصها.

2. تقييم قدرة المنشأة على الاستمرارية:

غالباً ما تعتبر الإجراءات التحليلية مؤشر مفيد يدل على الصعوبات المالية الشديدة التي يمكن أن تواجهها المنشأة محل المراجعة، ويجب أن يتم أخذ احتمال الفشل المالي في الاعتبار عند تقييم المخاطر ذات الصلة بالمراجعة، بالإضافة إلى ما يتعلق باستخدام الإدارة لافتراض الاستمرار عند اعداد القوائم المالية، وتوجد بعض أنواع الإجراءات التحليلية التي يمكن استخدامها علي نحو مفيد في هذا الشأن، علي سبيل المثال إذا وجد أن هناك ارتفاعاً غير عادي في نسبة الديون طويلة الأجل إلى صافي الثروة مع وجود انخفاض في المتوسط في نسبة الأرباح إلى اجمالي الأصول فقد يتم الإشارة إلى وجود مؤشر يعبر عن مخاطر مرتفعة نسبياً لحدوث فشل مالي، ولن تؤثر تلك الظروف علي خطة المراجعة فحسب ولكنها قد تثير شك كبير عن إمكانية استمرار المنشأة في مزاولة نشاطها، والذي قد يتطلب اجراء تعديل في تقرير المراجعة.

3. الإشارة إلى وجود تحريفات محتملة في القوائم المالية:

يتم الإشارة بشكل شائع إلى الاختلافات الجوهرية غير المتوقعة بين البيانات المالية غير المراجعة في السنة الحالية والبيانات الأخرى المستخدمة في اجراء المقارنات باصطلاح التقلبات غير العادية، وتحدث التغيرات غير العادية عند وجود فروق جوهرية لم يتم توقعها ولكنها قد حدثت أو عندما يتوقع وجود اختلافات جوهرية ولكن لم تحدث، وفي أي من الحالتين يمثل أحد الأسباب المحتملة للتقلب غير العادي تحريف محاسبي، وهكذا فإذا كانت قيمة الفروق كبيرة فإن المراجع يجب أن يتعرف علي السبب وراءها، كما يجب أن يكون مقتنعاً بأن السبب يمثل حدث اقتصادي حقيقي وليس مجرد تحريف أو خطأ او مخالفة، علي سبيل المثال عند مقارنة نسبة مخصص الديون المشكوك في تحصيلها إلى اجمالي حسابات المدينين مع نظيرها في السنة السابقة، وتبين وجود انخفاض في النسبة وفي نفس الوقت لوحظ انخفاض في معدل دوران حسابات المدينين فإن الأثر المشترك والمدمج لتلك المعلومات سيشير إلى احتمال تدنية المخصص ويطلق علي ذلك

النوع من الإجراءات التحليلية غالباً مصطلح توجيه الاهتمام حيث ينتج عنه تنفيذ إجراءات أكثر تفصيلاً في جوانب محددة للمراجعة مما قد يؤدي إلى اكتشاف التحريفات.

4. تخفيض اختبارات المراجعة التفصيلية:

عندما لا ينتج عن أداء الإجراءات التحليلية ظهور تقلبات جوهرية، فإن ذلك يوحي بأن احتمال وجود تحريف جوهري قد تم تدنيته، في تلك الحالة فإن الاجراء التحليلي يشكل دليل اثبات أساسي يدعم العرض العادل لأرصدة الحسابات ذات الصلة، ويكون من الممكن أن يتم أداء اختبارات تفصيلية أقل بالارتباط مع تلك الحسابات، علي سبيل المثال فاذا كانت نتيجة تنفيذ الإجراءات التحليلية مع رصيد حساب صغير مثل التأمين المدفوع مقدماً كان مقنعاً فإن اجراء اختبارات تفصيلية علي ذلك الحساب قد لا يكون ضرورياً، وفي حالات أخرى يمكن أن يتم الغاء بعض إجراءات المراجعة ومن ثم يمكن تخفيض أحجام العينة، أو ترحيل توقيت تنفيذ الإجراءات بعيداً عن تاريخ الميزانية.

وعادة ما تكون الإجراءات التحليلية أقل تكلفة مقارنة باختبارات التفاصيل ولذلك يفضل معظم المراجعين إحلال الإجراءات التحليلية محل اختبارات التفاصيل كلما كان ذلك ممكناً، ويعتبر حساب وفحص النسب الخاصة بالمبيعات والمدنيين أقل تكلفة من ارسال إجراءات المصادقات إلى المدنيين، وإذا كان يمكن تخفيض إجراء المصادقات أو احلالها بأداء الإجراءات التحليلية فإن ذلك يترتب عليه أحداث وفورات ملموسة في التكلفة.

ويتوقف المدي الذي يمكن أن توفر عند الإجراءات التحليلية دليل اثبات أساسي مفيد علي مدي الاعتماد عليها في ظروف تنفيذها، حيث يمكن أن تكون تلك الإجراءات التحليلية أفضل الإجراءات التي يمكن تطبيقها في بعض حالات المراجعة وبغرض تحقيق اهداف معينة في عملية المراجعة والتي قد تضمن التبويب الملائم للعمليات المالية، ومدي شمول العمليات المالية إلى تم تسجيلها، ودقة أحكام وتقديرات الإدارة في جوانب محددة مثل مخصص الحسابات غير القابلة للتحصيل، وقد يتم اعتبار الإجراءات التحليلية بالنسبة لبعض أهداف المراجعة وبعض الحالات الأخرى كموجه للاهتمام فقط كأفضل تقدير بحيث لا يعتمد عليها عند جمع الأدلة الأساسية وكمثال علي ذلك تحديد حدوث العمليات المالية للمبيعات. (لطي، 2004م)

المبحث الثاني: الأهمية النسبية في مراجعة الحسابات

أولاً: مفهوم الأهمية النسبية:

تعتبر الأهمية النسبية مفهوماً أساسياً في المراجعة والتي تلعب دوراً حاسماً في تحديد المستوى المناسب من التدقيق والاهتمام الممنوح للعناصر المختلفة أثناء عملية المراجعة. وهو بمثابة عتبة لمساعدة المدققين على التمييز بين المعلومات المهمة بما يكفي للتأثير على عملية صنع القرار لمستخدمي البيانات المالية والمعلومات غير المهمة. بمعنى آخر، تساعد الأهمية النسبية المدققين على التركيز على المجالات المهمة حقاً وتجاهل الأمور التافهة التي قد لا يكون لها تأثير كبير على الصورة المالية العامة.

من وجهة نظر المدققين، تعتبر الأهمية النسبية مفهوماً يتطلب دراسة متأنية وحكماً مهنيًا. ويتضمن تقييم حجم وطبيعة وسياق التحريفات المحتملة لتحديد ما إذا كانت جوهرية أم غير مادية. ويتعين على المدققين أن يأخذوا في الاعتبار العوامل الكمية والنوعية عند تقييم الأهمية النسبية. وتشمل العوامل الكمية الأهمية المالية لأحد العناصر، مثل مبلغه بالدولار أو النسبة المئوية لإجمالي الأصول أو الإيرادات. ومن ناحية أخرى، تتضمن العوامل النوعية النظر في التأثير المحتمل للتحريفات على اتخاذ المستخدمين للقرار، مثل تأثيره على النسب الرئيسية أو الالتزام بالمتطلبات التنظيمية.

لفهم مفهوم الأهمية النسبية في التدقيق بشكل أفضل، دعونا نتعمق في بعض الجوانب الرئيسية:

1. الأهمية النسبية كمعيار: تعمل الأهمية النسبية كعتبة أو معيار يساعد المدققين على تحديد مستوى التفاصيل والتدقيق المطلوب للعناصر المختلفة أثناء عملية التدقيق. على سبيل المثال، إذا تم اعتبار عنصر ما غير مادي، فقد يختار المدققون تنفيذ إجراءات محدودة أو الاعتماد على الضوابط الداخلية للتحقق من دقته. وعلى العكس من ذلك، إذا تم اعتبار أحد العناصر ماديًا، فمن المرجح أن يقوم المدققون بإجراء اختبارات أكثر شمولاً والحصول على أدلة إضافية لضمان موثوقيتها.

2. الأهمية النسبية كمفهوم نسبي: الأهمية النسبية ليست مقياساً مطلقاً بل هي مفهوم نسبي يختلف باختلاف ظروف وسياق كل ارتباط. إن ما يمكن اعتباره جوهرياً بالنسبة إلى كيان ما قد لا يكون جوهرياً بالنسبة إلى كيان آخر. على سبيل المثال، قد يكون خطأ بقيمة 10000 دولار أمريكي في البيانات المالية لشركة محلية صغيرة جوهرياً، في حين أن نفس الخطأ في البيانات المالية لشركة متعددة الجنسيات قد يكون غير جوهرى نظراً لحجم الشركة وأدائها المالي العام.

3. الأهمية النسبية والحكم المهني: يتطلب تحديد الأهمية النسبية من المدققين ممارسة الحكم المهني بناءً على معرفتهم وخبرتهم وفهمهم للكيان الذي يتم تدقيقه. يلعب الحكم المهني دوراً حاسماً في تقييم الأهمية النسبية، حيث يحتاج المدققون إلى مراعاة العوامل المختلفة واتخاذ قرارات مستنيرة. وهذا يسلط الضوء على أهمية خبرة المدققين وكفاءتهم في تقييم الأهمية النسبية بدقة.

4. الأهمية النسبية واحتياجات المستخدمين: يتم تحديد الأهمية النسبية في النهاية من خلال احتياجات وتوقعات مستخدمي البيانات المالية. ويتعين على المدققين أن يأخذوا في الاعتبار المستخدمين المستهدفين وعمليات صنع القرار الخاصة بهم عند تقييم الأهمية النسبية. على سبيل المثال، من المرجح أن يعتبر التحريف الذي يمكن أن يؤثر بشكل كبير على قرارات المستثمرين أو المقرضين المحتملين جوهرياً، لأنه من المحتمل أن يؤثر على تقييمهم للأداء المالي واستقرار المنشأة.

5. الأهمية النسبية ومخاطر المراجعة: ترتبط الأهمية النسبية ارتباطاً وثيقاً بمفهوم مخاطر المراجعة، والذي يشير إلى خطر فشل المدققين في اكتشاف الأخطاء الجوهرية في البيانات المالية. ويحتاج المدققون إلى النظر في التأثير المحتمل للأخطاء على مخاطر المراجعة الشاملة وتعديل إجراءات المراجعة الخاصة بهم وفقاً لذلك. قد تؤدي المستويات الأعلى من الأهمية النسبية إلى ارتفاع مخاطر الاكتشاف، في حين أن عتبات الأهمية النسبية المنخفضة تتطلب من المدققين إجراء اختبارات أكثر شمولاً لتقليل مخاطر الاكتشاف.

تعد الأهمية النسبية مفهوماً أساسياً في التدقيق يساعد المدققين على تركيز جهودهم على العناصر المهمة بما يكفي للتأثير على عملية صنع القرار لدى المستخدمين. ويتطلب ذلك من المدققين ممارسة الحكم المهني والنظر في العوامل الكمية والنوعية. من خلال فهم الأهمية النسبية وآثارها، يمكن للمدققين إجراء عمليات تدقيق فعالة وكفوءة، وتزويد مستخدمي البيانات المالية بمعلومات موثوقة وذات صلة.

ويمكن القول أن الأهمية النسبية تعتبر مفهوماً أساسياً في التدقيق وله وزن كبير في تقييم البيانات المالية. وهو يمثل مستوى الأهمية التي يحملها البند، سواء من حيث القيمة المالية أو التأثير على عملية صنع القرار. إن فهم الأهمية النسبية أمر بالغ الأهمية بالنسبة للمدققين، لأنه يرشدهم في تقييم أهمية الأخطاء أو البيانات الخاطئة في التقارير المالية. وتنطوي الأهمية النسبية على تقييم شامل لكل من العوامل الكمية والنوعية، مما يسمح للمدققين بإصدار أحكام مستنيرة بشأن تأثير التناقضات.

1. الجوانب الكمية للأهمية النسبية:

تتضمن الأهمية النسبية في السياق المالي في المقام الأول التقييم الكمي. يأخذ المدققون في الاعتبار تأثير الأخطاء أو السهو على البيانات المالية من حيث النسبة المئوية للمعايير المالية الرئيسية، مثل صافي الدخل أو إجمالي الأصول أو حقوق الملكية. على سبيل المثال، يمكن اعتبار التحريف الذي يصل إلى 5% من صافي الدخل جوهرياً نظراً لتأثيره المحتمل على تصور ربحية الشركة.

2. الجوانب النوعية للأهمية النسبية:

وبعيداً عن الأرقام، تلعب الجوانب النوعية دوراً محورياً في تحديد الأهمية المادية. عوامل مثل التحريفات التي تؤثر على الامتثال التنظيمي، أو انتهاكات الاتفاقيات، أو الفهم الخاطئ لصورة الشركة في المجال العام تساهم أيضاً في الاعتبارات المادية. على سبيل المثال، إذا قامت إحدى الشركات بتحريف التزامها بالمعايير البيئية، فقد يؤثر ذلك بشكل كبير على سمعتها وثقة أصحاب المصلحة. (موقع فاستركايبیتال، 2024م) وعرفت أيضاً بأنها: هي مقدار الأغفال أو التحريف في البيانات المحاسبية التي تتضمنها القوائم المالية - والذي يمكن أن يؤدي إلى التأثير على حكم الفرد المناسب الذي يعتمد على هذه البيانات في اتخاذ قراراته والأغفال يقصد به السهو والخطأ غير المقصود أما التحريف التحريف التلاعب المتعمد لإخفاء بيانات أو اثبات بيانات مضللة لمتخذ القرار (عامر إبراهيم، 2023م).

ثانياً: العوامل التي تؤثر على تقدير الأهمية النسبية:

هنالك العديد من العوامل ونذكر أهمها:

1. اهتمام مستخدمو القوائم المالية بشكل رئيسي بنتائج العمليات المستمرة.
2. التزام المؤسسة بمعايير المحاسبة الدولية والتدقيق الدولية.
3. أخذ الأخطاء غير المكتشفة بعين الاعتبار إضافة إلى الأخطاء المكتشفة.
4. أثر وجود خطأ من حذف أو تحريف على القرار الاقتصادي.
5. نظام الرقابة الداخلي المستخدم ومدى كفاءته في اكتشاف الأخطاء المادية.
6. التزام المؤسسة بتكليف مكتب تدقيق للقيام بعملية التدقيق.
7. عدم وجود سجلات محاسبية منتظمة أو نظام محاسبي واضح.
8. طبيعة الخطأ وسببه سواء كان ناتج عن مخالفة أو تغيير في السياسات المحاسبية.

ثالثاً: خطوات تطبيق الأهمية النسبية:

المدقق هو المسؤول عن تحديد ما إذا كانت القوائم المالية تحتوي على أخطاء هامة أم لا، فإذا وصل إلى قناعة بوجود هذه الأخطاء فيجب أن يوجه عناية الزبون إلى التصحيح المناسب فإذا رفض التصحيح، يصدر المدقق رأياً متحفظاً أو سلبياً حسب درجة أهمية الأخطاء. ونتيجة لذلك يصبح الزاماً على المدقق معرفة كيفية تطبيق الأهمية النسبية. وتشمل عملية تطبيق الأهمية النسبية من حيث تحديد المستوى أو الحكم على النتائج خمس خطوات هي:

1. تحديد الحكم الأولي للأهمية النسبية.
2. تخصيص الحكم الأولي إلى مجموعات فرعية؛
3. تقدير الانحراف الإجمالي في كل مجموعة؛
4. تقدير الأثر المشترك للتحريف في كافة المجموعات
5. مقارنة الأثر المشترك مع الحكم الأولي من أجل اتخاذ القرار. (جلولي ونقاز، 2022م)

رابعاً: علاقة الأهمية النسبية بأدلة الإثبات:

إن عملية جمع الأدلة والقرائن بشكل موضوعي يمثل جوهر عملية التدقيق فقد عرف التدقيق من قبل جمعية المحاسبين القانونيين الأمريكية بأنه: عملية منظمة ومنهجية لجمع وتقييم الأدلة والقرائن بشكل موضوعي يتعلق بنتائج الأنشطة الاقتصادية. كما أكدت لجنة قواعد التدقيق الدولية على ضرورة حصول المدقق على قدر كافٍ من الأدلة والقرائن التي تجعله يستطيع أن يتوصل إلى نتائج معقولة يستند عليها في رأيه بعدالة القوائم والحسابات ومصداقيتها إن قرائن وأدلة الإثبات التي يستخدمها مدقق الحسابات في مجال الأهمية

النسبية لا بد من أن تنقسم إلى مجموعات وفقاً لدرجة أهميتها النسبية وطبقاً للوزن النسبي لها، وهذا يعتمد على الحكم الشخصي للمدققين وخبراتهم العلمية والعملية، ويؤكد البعض عن وجود علاقة طردية بين كمية أدلة الإثبات الواجب الحصول عليها عند قيام المدقق بأداء مهامه وبين الأهمية النسبية للعنصر أو الحدث المالي محل التدقيق (العلي، الليلة، 2007م)

خامساً: استعراض معيار المراجعة (320) عند تخطيط وتنفيذ المراجع:

1. الأهمية النسبية في سياق المراجعة:

تم تناول الأهمية النسبية في سياق المراجعة في الفقرة رقم 2 من معيار المراجعة رقم 320 الخاص بالأهمية النسبية تناقش أطر التقرير المالي في الغالب مفهوم الأهمية النسبية في سياق إعداد وعرض القوائم المالية. ورغم أن أطر التقرير المالي قد تناقش الأهمية النسبية بمصطلحات مختلفة، فإنها بشكل عام توضح ما يلي: أن التحريفات، بما في ذلك الإغفالات تعد جوهرية إذا كان من المتوقع بدرجة معقولة أن تؤثر، كل منها على حدة أو في مجملها، على القرارات الاقتصادية التي يتخذها المستخدمون على أساس القوائم المالية. أن الأحكام بشأن الأهمية النسبية تتم في ضوء الظروف المحيطة، وتتأثر بحجم أو طبيعة التحريف، أو بكليهما.

أ. أن الأحكام الخاصة بالأمر التي تعد جوهرية لمستخدمي القوائم المالية تتم على أساس النظر في المعلومات المالية المشتركة التي يحتاج إليها المستخدمون كمجموعة. ولا ينظر إلى التأثير المحتمل للتحريفات على أفراد معينين من المستخدمين الذين قد تتباين احتياجاتهم بشكل كبير. وفي ذات السياق تم التطرق إلى أن تحديد المراجع للأهمية النسبية يعد أمراً خاضعاً للحكم المهني، ويتأثر ذلك بتصوير المراجع لاحتياجات مستخدمي القوائم المالية إلى المعلومات المالية. وفي هذا السياق، يكون من المعقول للمراجع افتراض أن المستخدمين: أ. يتمتعون بمعرفة معقولة للمحاسبة والأنشطة التجارية والاقتصادية، ولديهم الرغبة في دراسة المعلومات الواردة في القوائم المالية مع بذل قدر معقول من العناية.

ب. يفهمون أن القوائم المالية قد تم إعدادها وعرضها ومراجعتها تبعاً لمستويات من الأهمية النسبية.
ج. يدركون حالات عدم التأكد الملازمة لقياس المبالغ على أساس استخدام التقديرات والاجتهاد وأخذ الأحداث المستقبلية في الحسبان.
د. يتخذون قرارات اقتصادية معقولة على أساس المعلومات الواردة في القوائم المالية.

2. الأهمية النسبية عند التخطيط للمراجعة:

تم تناول الأهمية النسبية عند التخطيط للمراجعة في الفقرة رقم 6 من المعيار الخاص بالأهمية النسبية ونصت الفقرة على "يتخذ المراجع عند التخطيط للمراجعة أحكاماً بشأن التحريفات التي سيتم اعتبارها تحريفات جوهرية. وتوفر هذه الأحكام أساساً لما يلي:

- أ. تحديد طبيعة وتوقيت ومدى إجراءات تقييم المخاطر.
- ب. التعرف على مخاطر التحريف الجوهرية وتقييمها.
- ج. تحديد طبيعة وتوقيت ومدى إجراءات المراجعة الإضافية.

وليس بالضرورة أن تعين الأهمية النسبية التي يتم تحديدها عند التخطيط للمراجعة مبلغاً بحيث تقوم دائماً التحريفات غير المصححة الأقل منه، كل منها على حدة أو في مجملها، على أنها غير جوهرية. فقد تدفع الظروف المتعلقة ببعض التحريفات المراجع إلى تقويم هذه التحريفات على أنها جوهرية، حتى ولو كانت أقل من الأهمية النسبية ومن غير الممكن عملياً تصميم إجراءات مراجعة لاكتشاف جميع التحريفات التي يمكن أن تكون جوهرية فقط بسبب طبيعتها. ومع ذلك، فإن النظر في طبيعة التحريفات المحتملة في الإفصاحات هو أمر ذو صلة بتصميم إجراءات المراجعة لمواجهة مخاطر التحريف الجوهرية. وإضافة إلى ذلك، فعند تقويم تأثير جميع التحريفات غير المصححة على القوائم المالية، لا يقتصر المراجع على النظر في حجم التحريفات غير المصححة، وإنما ينظر كذلك في طبيعتها والظروف الخاصة المحيطة بحدوثها.

3. استخدام أسس مرجعية عند تحديد الأهمية النسبية للقوائم المالية ككل:

ينطوي تحديد الأهمية النسبية على ممارسة الحكم المهني. وتطبق في الغالب نسبة مئوية على أساس مرجعي مختار، كنقطة بداية لتحديد الأهمية النسبية للقوائم المالية ككل. وتشمل العوامل التي قد تؤثر في تحديد الأساس المرجعي المناسب ما يلي:

- أ. عناصر القوائم المالية (على سبيل المثال، الأصول، الالتزامات، حقوق الملكية، الإيرادات، المصروفات).
- ب. ما إذا كانت هناك بنود يميل اهتمام مستخدمي القوائم المالية للمنشأة المعنية إلى التركيز عليها (على سبيل المثال، لغرض تقويم الأداء المالي، قد يميل المستخدمون للتركيز على الربح أو الإيراد أو صافي الأصول).

ج. طبيعة المنشأة، وأين تقع المنشأة من دورة حياتها، والصناعة والبيئة الاقتصادية التي تعمل فيها المنشأة.

د. هيكل ملكية المنشأة والطريقة التي تمول بها (على سبيل المثال، إذا كانت المنشأة ممولة فقط بالدين بدلا من حقوق الملكية، فقد يركز المستخدمون بصورة أكبر على الأصول والمطالبات التي عليها، بدلا من أرباح المنشأة

4. التقلبات النسبية في الأساس المرجعي:

من بين أمثلة الأسس المرجعية التي قد تكون مناسبة، بناءً على ظروف المنشأة، فئات الدخل الذي يتم التقرير عنه مثل الربح قبل خصم لزيادة والضريبة أو مجموع الإيراد أو مجمل الربح ومجموع المصروفات أو مجموع حقوق الملكية أو صافي قيمة الأصول. ويُستخدم في الغالب الربح من العمليات المستمرة قبل خصم الزكاة والضريبة للمنشآت الهادفة للربح. وعندما يكون الربح من العمليات المستمرة قبل خصم الزكاة والضريبة متقلبا، فإن أس مرجعية أخرى قد تكون مناسبة بصورة أكبر، مثل مجمل الربح أو مجموع الإيرادات.

فيما يتعلق بالأساس المرجعي المختار، فإن البيانات المالية الملائمة تتضمن في العادة النتائج المالية والمراكز المالية للفترة السابقة، والنتائج المالية والمركز المالي من بداية الفترة حتى تاريخه، والموازنات أو التنبؤات للفترة الحالية، معدلة حسب التغيرات المهمة في ظروف المنشأة (على سبيل المثال، الاستحواذ على منشأة أعمال مهمة) والتغيرات ذات الصلة في أحوال الصناعة أو البيئة الاقتصادية التي تعمل فيها المنشأة على سبيل المثال، وكنقطة بداية، فعندما تُحدد الأهمية النسبية للقوائم المالية ككل لمنشأة معينة على أساس نسبة من الربح الناتج من العمليات المستمرة قبل خصم الزكاة والضريبة، فإن الظروف التي ينتج عنها انخفاض استثنائي أو زيادة استثنائية في هذا الربح قد تدفع المراجع إلى استنتاج أن الأهمية النسبية للقوائم المالية ككل تُحدد بشكل أكثر مناسبة باستخدام رقم يمثل الربح المعتاد من العمليات المستمرة قبل الزكاة والضريبة بالاستناد إلى النتائج الماضية.

ترتبط الأهمية النسبية بالقوائم المالية التي يعد المراجع تقريره عنها. وعندما تعد القوائم المالية لفترة تقرير مالي تزيد أو تقل عن اثني عشر شهراً، مثلما قد يكون عليه الحال في منشأة جديدة أو عندما يحدث تغيير في فترة التقرير المالي، فإن الأهمية النسبية ترتبط بالقوائم المالية المعدة لتلك الفترة.

ينطوي تحديد نسبة مئوية لتطبيقها على أساس مرجعي مختار على ممارسة الحكم المهني. وهناك علاقة بين النسبة المئوية والأساس المرجعي لمختار، ومثال ذلك أن النسبة المئوية المطبقة على الربح من العمليات المستمرة قبل خصم الزكاة والضريبة، ستكون عادة أعلى من النسبة المئوية المطبقة على مجموع الإيراد. فعلى سبيل المثال، يمكن أن يعتبر المراجع أن نسبة خمسة في المائة من الربح من العمليات المستمرة قبل خصم الزكاة والضريبة مناسبة لمنشأة تهدف للربح في صناعة تحويلية، فيما قد يعتبر المراجع أن نسبة واحد في المائة من مجموع الإيراد أو مجموع المصروفات مناسبة لمنشأة لا تهدف للربح. ومع ذلك، قد يكون من المناسب استخدام نسب أعلى أو أقل بحسب الظروف.

5. الأهمية النسبية للتنفيذ:

إن التخطيط للمراجعة فقط لغرض اكتشاف التحريفات التي تعد جوهرية بصورتها الفردية يتجاهل حقيقة أن مجموع التحريفات غير الجوهرية بصورتها الفردية قد يتسبب في جعل القوائم المالية محرفة بشكل جوهري، ولا يترك هامشاً للاحتمال وجود تحريفات غير مكتشفة ويتم وضع الأهمية النسبية للتنفيذ (التي تكون، كما تم تعريفها، مبلغاً واحداً أو أكثر) للتقليص، إلى مستوى منخفض بدرجة مناسبة، من احتمال أن يتجاوز مجموع التحريفات غير المصححة وغير المكتشفة في القوائم المالية الأهمية النسبية للقوائم المالية ككل. وبالمثل، فإن الأهمية النسبية للتنفيذ فيما يتعلق بمستوى الأهمية النسبية المحدد لفئة معاملات أو أرصدة حسابات أو إفصاحات معينة يتم تعيينها للتقليص، إلى مستوى منخفض بدرجة مناسبة، من احتمال أن يتجاوز مجموع التحريفات غير المصححة وغير المكتشفة في تلك الفئة المعينة من المعاملات أو في رصيد الحساب أو الإفصاح المعين مستوى الأهمية النسبية لتلك الفئة المعينة أو ذلك الرصيد أو الإفصاح المعين. وتحديد لأهمية النسبية للتنفيذ ليس عملية حسابية آلية بسيطة، وينطوي ذلك على ممارسة الحكم المهني. ويتأثر ذلك بفهم المراجع للمنشأة، الذي يتم تحديثه أثناء تنفيذ إجراءات تقييم المخاطر؛ وبطبيعة ومدى التحريفات التي تم التعرف عليها في عمليات المراجعة السابقة، ومن ثم بتوقعات المراجع فيما يتعلق بالتحريفات في الفترة الحالية.

6. إعادة النظر خلال التقدم في المراجعة:

قد تكون هناك حاجة لإعادة النظر في الأهمية النسبية للقوائم المالية ككل (ومستوى أو مستويات الأهمية النسبية لفئات معاملات أو أرصدة حسابات أو إفصاحات معينة، في حال انطباقها) نتيجة حدوث تغير في الظروف أثناء المراجعة (على سبيل المثال، اتخاذ قرار بالتخلص من جزء رئيسي من أعمال المنشأة) أو

ظهور معلومات جديدة أو حدوث تغير في فهم المراجع للمنشأة وعملياتها نتيجة لتنفيذ إجراءات المراجعة الإضافية. فعلى سبيل المثال، إذا تبين أثناء المراجعة أن النتائج المالية الفعلية من المرجح أن تكون مختلفة إلى حد كبير عن النتائج المالية المتوقعة في نهاية الفترة والتي استخدمت في البداية لتحديد الأهمية النسبية للقوائم المالية ككل، فإن المراجع يقوم بإعادة النظر في تلك الأهمية النسبية. (الاتحاد الدولي للمحاسبين، 2022م).

الجانب التطبيقي

أولاً: نبذه عن الحالة:

1. تأسيس الشركة السودانية للمناطق والأسواق الحرة:

تأسست في العام 1993م بموجب مرسوم تشريعي من المجلس الوطني ومصادقة رئيس الجمهورية وفقاً لقانون الشركات كشركة مملوكة للدولة وفق قانون الشركات السوداني وتحولت في العام 2002م إلى شركة مساهمة عامة احتفظت الدولة بجزء من أسهمها وطرح الباقي للاكتتاب العام حيث ساهم القطاع الوطني والأجنبي بنصيب مقدر فيها.

2. أهداف الشركة السودانية للمناطق والأسواق الحرة:

- أ. المساهمة في تنمية الاقتصاد الوطني.
- ب. توطین وجذب الاستثمارات الداخلية والخارجية.
- ج. تهيئة بيئة استثمارية جاذبة لزيادة الصادور ورفد النمو الاقتصادي.
- د. تشجيع الاستثمار النوعي بجذب الصناعات المتخصصة.
- هـ. خلق فرص عمل وتنمية القدرات البشرية.
- و. تنمية البيئة المحيطة.

ثانياً: عرض الحالة:

في هذا الجانب سيوضح الباحثان الاعتماد علي مصادر المعلومات وصلاحيه قوائم الشركة السودانية للمناطق والأسواق الحرة لتطبيق معيار المراجعة الدولي رقم 520، ومعرفة أثره علي الأهمية النسبية، حيث تعتبر الشركة السودانية للمناطق والأسواق الحرة مدرجة في سوق الخرطوم للأوراق المالية فقد ألزم قانون السوق المعدل في العام 2016م جميع الشركات المدرجة في المادة 37 ان تقدم تقارير دورية سنوية وربع سنوية مراجعة ولم يهمل الباحثان الاستقرار المالي والاقتصادي والفترة قيد الدراسة تتسم بالاستقرار الاقتصادي وعليه فان قوائم الشركة السودانية للمناطق والأسواق الحرة ملائمة وصالحة للتطبيق العملي ولذا قام الباحثان باستعراض وتحليل قوائم الشركة السودانية للمناطق والأسواق الحرة كسلسلة قوائم مالية للفترة من 2014-2017م.

ثالثاً: توضيح أثر معيار المراجعة رقم 520 على الأهمية النسبية في المراجعة:

في هذا المبحث سيتم تطبيق معيار المراجعة الدولي 520 الإجراءات التحليلية بعد تحديد الأهمية النسبية للبنود وسيعتمد الباحث نسبة 6% من صافي الربح قبل الضريبة كحكم مبدئي وتحريف مقبول يقبله الباحث ويعتبر ان الحساب الذي لا يتجاوز تحريفه نسبة ما خصص له من الأهمية النسبية عرض بعدالة، وسيقوم الباحث بتخصيص الحكم المبدئي للأهمية النسبية على حسابات المركز المالي وذلك لان معظم تحريفات قائمة الدخل لها أثر على قائمة المركز المالي فتحريف المبيعات يؤثر على النقدية وحسابات المدينين، وذلك من خلال النقاط الآتية:

أولاً: تحديد الحكم المبدئي للأهمية النسبية وتوزيع قيمها على أرصدة حسابات المركز المالي.

ثانياً: تحديد الحسابات المهمة نسبياً بعد اجراء التعديلات على قيمة الأهمية النسبية المخصصة.

ثالثاً: اجراء التحليل المقارن حسب الأهمية النسبية.

أولاً: تحديد الحكم المبدئي للأهمية النسبية وتوزيع قيمها على أرصدة حسابات المركز المالي

لتحديد قيمة الأهمية النسبية لابد من الاستناد الي أساس مرجعي وفي هذا الاطار أشار معيار التدقيق الدولي IAS320 إلي أن تحديد الأهمية النسبية يرجع إلي الحكم المهني إلا أنه أشار إلى بعض العوامل التي قد تؤثر في تحديد الأساس المرجعي المناسب كعناصر (القوائم المالية علي سبيل المثال الأصول، الالتزامات، حقوق

الملكية، الإيرادات، المصروفات) كما أشار إلى الأسس المرجعية التي يمكن استخدامها كفتات الدخل الذي يتم التقرير عنه مثل الربح قبل خصم الضريبة ومجمل الربح واجمالي الإيرادات واجمالي المصروفات واجمالي حقوق الملكية وصافي الأصول وسيعتمد الباحث علي صافي الربح قبل الضريبة كأساس مرجعي وبما ان نسبة الأساس الشائعة تتراوح بين 5-10% سيعتمد الباحث نسبة 6% وفقاً لأحدث قائمة دخل من القوائم محل الدراسة الواقعة في المدي الزمني 2014-2017م

1. يحدد مقدار الأهمية النسبية: وذلك بضرب الأساس المرجعي في النسبة المختارة من قبل المراجع 6% من صافي الربح قبل الضريبة، واستعرض الباحث سابقا القوائم المالية قيد الدراسة وكان صافي الربح قبل الضرائب قد بلغ 42,232,276.00 وعليه يمكن تحديد مقدار الأهمية النسبية من خلال المعادلة التالية:

مقدار الأهمية النسبية = الأساس المرجعي × النسبة المختارة من قبل المراجع

$$2,533,936.56 = 6\% \times 42,232,276.00$$

2. تخصيص قيمة الأهمية النسبية على حسابات قائمة المركز المالي:

لتخصيص الأهمية النسبية على قائمة المركز المالي يقوم الباحث بحساب نسبة التحريف المقبول وذلك من خلال قسمة قيمة العنصر على اجمالي عناصر المركز المالي وذلك من خلال المعادلة التالية:

$$\text{نسبة التحريف المقبول} = \frac{\text{قيمة البند}}{\text{اجمالي بنود المركز المالي}}$$

وبعد تحديد نسبة التحريف المقبول يقوم المراجع بتحديد مقدار الأهمية النسبية وذلك من خلال ضرب نسبة التحريف المقبول في قيمة التحريف المقبول من خلال المعادلة التالية:

$$\text{قيمة التحريف المقبول} = \text{نسبة الأهمية النسبية} \times \text{مقدار الأهمية النسبية.}$$

وتطبق المعادلة أعلاه على جميع بنود قائمة المركز المالي محل الدراسة كما هو موضح ادناه:

جدول (1): تخصيص الأهمية النسبية على قائمة المركز المالي
المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على سلسلة قوائم الشركة السودانية للمناطق والأسواق الحرة من 2014-2017.

تخصيص الأهمية النسبية على قائمة المركز المالي للسنة المنتهية في 2017/12/31م			
المبالغ بالجنيه السوداني			
التحريف المقبول	نسبة التحريف المقبول	القيمة	اسم الحساب
1,089,280.81	43.0%	829,322,509.00	الأموال والمعدات والأثاثات
6,613.09	0.3%	5,034,870.00	مشروعات تحت التنفيذ
421.46	0.0%	320,876.00	استثمارات طويلة الأجل
-	0.0%	-	تكاليف النظام الآلي
29,867.57	1.2%	22,739,637.00	المخزون
75,369.43	3.0%	57,382,418.00	الذمم التجارية المدينة والذمم المدينة الأخرى
8,201.27	0.3%	6,244,029.00	الدفوعات المقدمة
17,145.06	0.7%	13,053,366.00	استثمارات قصيرة الأجل
40,069.58	1.6%	30,506,922.00	النقد ومعادلات النقد
376,962.63	14.9%	287,000,000.00	رأس المال المدفوع
767,476.97	30.3%	584,317,578.00	الإحتياطيات
45,040.24	1.8%	34,291,324.00	الأرباح المتراكمة
8,317.03	0.3%	6,332,162.00	التزام منفعة التقاعد
-	0.0%	-	منح وهبات
65,574.05	2.6%	49,924,718.00	الذمم التجارية الدائنة والذمم الدائنة الأخرى
3,597.36	0.1%	2,738,845.00	المخصصات
2,533,936.56	100%	1,929,209,254.00	الإجماليات

ثانياً: إجراء التعديلات على الأهمية النسبية وفق الخبرة المهنية للمراجع

لأجل إجراء تعديلات على الأهمية النسبية يقوم الباحث بتصنيف الحسابات إلى مجموعتين من حيث درجة الحساسية تجاه المخاطر فالحسابات التي تكون لها حساسية تجاه المخاطر عالية يتم تخفيض الأهمية النسبية لها وذلك لأن المراجع لا يقبل فيها نسب أخطاء عالية وبالتالي تحتاج إلى جمع أدلة اثبات كثيرة، أما الحسابات التي لا تكون لها حساسية عالية تجاه المخاطر يمكن للمراجع أن يعلي من قيمة الأهمية النسبية لها ويقبل وبالتالي لا تحتاج إلى جمع أدلة اثبات عالية وعليه اعتبر الباحث الحسابات التي لها حساسية عالية تجاه المخاطر حسابات مثل:

- مشروعات تحت التنفيذ.

• المخزون.

• الذمم التجارية المدينة والذمم المدينة الأخرى.

• النقد ومعادلات النقد.

• الذمم التجارية الدائنة والذمم الدائنة الأخرى.

أما الأملاك والمعدات والأثاثات فافترض الباحثان بأن حساسيتها تجاه المخاطر منخفضة وبالتالي رفعت قيمة الأهمية النسبية لها عند إعادة التخصيص على عكس الحسابات ذات الحساسية العالية تجاه المخاطر المذكورة أعلاه وبناء على ما سبق تم إعادة تخصيص الأهمية النسبية لبنود المركز المالي كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (2): اجراء التعديلات على الأهمية النسبية وفق الخبرة المهنية للمراجع

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على سلسلة قوائم الشركة السودانية للمناطق والأسواق الحرة من 2014-2017

اجراء التعديلات على الأهمية النسبية وفق الخبرة المهنية للمراجع		
قائمة المركز للسنة المنتهية في 2017/12/31م		
المبالغ بالجنيه السوداني		
الأهمية النسبية معدلة	قيمة الأهمية النسبية	اسم الحساب
1,193,774.54	1,089,280.81	الأملاك والمعدات والأثاثات
3,000.00	6,613.09	مشروعات تحت التنفيذ
421.46	421.46	استثمارات طويلة الأجل
0	-	تكاليف النظام الآلي
15,000.00	29,867.57	المخزون
40,000.00	75,369.43	الذمم التجارية المدينة والذمم المدينة الأخرى
8,201.27	8,201.27	الدفعات المقدمة
17,145.06	17,145.06	استثمارات قصيرة الأجل
20,000.00	40,069.58	النقد ومعادلات النقد
376,962.63	376,962.63	رأس المال المدفوع
767,476.97	767,476.97	الاحتياطيات
45,040.24	45,040.24	الأرباح المتراكمة
8,317.03	8,317.03	التزام منفعة التقاعد
0	-	منح وهبات
35,000.00	65,574.05	الذمم التجارية الدائنة والذمم الدائنة الأخرى
3,597.36	3,597.36	المخصصات
2,533,936.56	2,533,936.56	

ثالثاً: اجراء التحليل المقارن حسب الأهمية النسبية:

لكي يتم اجراء التحليل المقارن سيقوم الباحث بإعادة ترتيب البنود حسب أهميتها النسبية بعد إعادة التخصيص وسيعتمد الباحث في ذلك على النسب المئوية لقيم الأهمية النسبية المعدلة من الأقل إلى الأعلى باعتبار أن الحسابات المخصص لها قيم صغيرة ذات مخاطر عالية وتأخذ الأولوية في الترتيب بالنسبة للمراجع.

جدول (3): إعادة ترتيب البنود حسب أهميتها النسبية
المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على سلسلة قوائم الشركة السودانية للمناطق والأسواق الحرة من 2014-2017

الأهمية النسبية معدلة	اسم الحساب
3,000.00	مشروعات تحت التنفيذ
15,000.00	المخزون
20,000.00	النقد ومعادلات النقد
35,000.00	الذمم التجارية الدائنة والذمم الدائنة الأخرى
40,000.00	الذمم التجارية المدينة والذمم المدينة الأخرى

في ضوء الترتيب أعلاه سيقوم الباحث بتطبيق أسلوب التحليل المقارن ويقوم بمقارنة أرصدة السنة الحالية مع ما يقابلها في السنوات السابقة وعليه يحدد المراجع الأرصدة التي بها تغيرات كبيرة وتحتاج الي اهتمام أكبر ويتم تطبيق ذلك من وفقاً للمعادلات الآتية:

- قيمة التغير في أي عنصر = قيمة العنصر في سنة المقارنة - قيمة العنصر في سنة الأساس
- نسبة التغير = قيمة التغير / قيمة العنصر في سنة الأساس

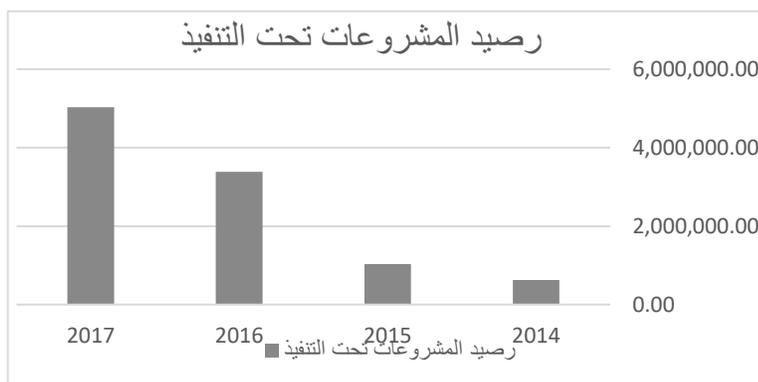
واستعرض الباحث في المبحث الثاني من هذا الفصل القوائم المالية محل الدراسة وعليه سيتم تطبيق الإجراءات التحليلية بالرجوع إليها.

1. تطبيق الإجراءات التحليلية المقارنة على بند المشروعات تحت التنفيذ:

جدول (4): التحليل المقارن لبند المشروعات تحت التنفيذ

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على سلسلة قوائم الشركة السودانية للمناطق والأسواق الحرة من 2014-2017

2017	2016	2015	2014	البيان/ السنة
5,034,870.00	3,385,276.00	1,029,158.00	630,569.00	رصيد المشروعات تحت التنفيذ
1,649,594.00	2,356,118.00	398,589.00	0.00	مبلغ التغير
%49	%229	%63	0.00	نسبة التغير



مخطط (1): رصيد المشروعات تحت التنفيذ

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على سلسلة قوائم الشركة السودانية للمناطق والأسواق الحرة من 2014-2017

يمكن تفسير نتائج الجدول (4) والمخطط (1) أعلاه كالآتي:

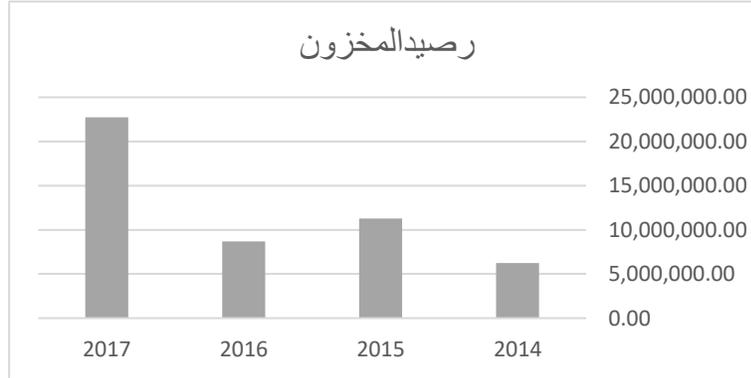
من خلال الجدول (4) والمخطط (1) يلاحظ الباحثان أن المشروعات تحت التنفيذ ارتفعت في العام 2015 من 630,569.00 الي 1,029,158.00 بمبلغ تغير يبلغ 398,589.00 وفي العام 2016 ارتفعت من 1,029,158.00 الي 3,385,276.00 بمبلغ تغير بلغ 2,356,118.00 ونسبة تغير 229% مما يلفت نظر مراجع الحسابات لبند المشروعات تحت التنفيذ ويجعله يتحقق من أسباب ومبررات الزيادة في البند هل هي علي مشروعات من العام السابق أم توسعت الشركة في مشاريع جديدة ويتابع نسب ومواعيد التنفيذ وفق دراسة الجدوى الأولية للمشروعات محل الدراسة، أما في العام 2017م ارتفع رصيد المشروعات تحت التنفيذ من 3,385,276.00 الي 5,034,870.00 وبمبلغ تغير بلغ 1,649,594.00 إلا ان نسبة التغير انخفضت من 229% الي 49% وهذا يدل علي ان مبلغ التغير لوحدة غير كافي ولا يترتب عليه قرار سليم فمن الملاحظ أن مبلغ التغير ارتفع ولكن نسبة التغير انخفضت.

2. تطبيق الإجراءات التحليلية المقارنة على بند المخزون:

جدول (5): التحليل المقارن لبند المخزون

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على سلسلة قوائم الشركة السودانية للمناطق والأسواق الحرة من 2014-2017

البيان / السنة	2014	2015	2016	2017
رصيد المخزون	6,230,607.00	11,290,605.00	8,689,169.00	22,739,637.00
مبلغ التغير	0.00	5,059,998.00	-2,601,436.00	14,050,468.00
نسبة التغير	0.00	81%	-23%	162%



مخطط (2): رصيد المخزون

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على سلسلة قوائم الشركة السودانية للمناطق والأسواق الحرة من 2014-2017

يمكن تفسير نتائج الجدول (5) والمخطط (2) أعلاه كالتالي:

من خلال الجدول (4) والمخطط (1) يلاحظ الباحثان أن رصيد المخزون ارتفع في العام 2015 بمبلغ 5,059,998.00 ونسبة 81% مما يعطي مؤشر للمراجع بالتركيز علي بند المخزون كبند ذو أهمية في قائمتي الدخل والمركز المالي أما في العام 2016 انخفض بمبلغ 2,601,436.00- ونسبة -23% مما يعطي مؤشر أيضا للمراجع بالتركيز عليه ومعرفة أسباب الانخفاض وربطها بالحسابات المقابلة لها في القوائم المالية أما في العام 2017 ارتفع بند المخزون بصورة ملحوظة حيث كان مبلغ التغير 14,050,468.00 وبنسبة تغير 162% مما يجعل المراجع يتحرى عن أسباب الزيادة هل ترجع لإعادة تقييم مخزون 12-31 أما شراء كميات كبيرة من المخزون وهل لهذا الارتفاع أثر علي حسابات الدائنين كان يكون تم الشراء بالأجل واطافة التزامات متداولة علي المؤسسة وأيضا يدرس الأثر علي قائمة الدخل لوجود المخزون كعنصر أساسي في تكلفة البضاعة المباعة (رصيد المخزون +1/1- تكلفة المشتريات -رصيد المخزون 12-31) كما يمكن للمراجع أن يجري إجراءات تحليلية علي أرصدة مكونات المخزون في نهاية العام ويجري فحص دقيق علي البنود ذات الأهمية النسبية العالية وأيضا يركز علي البنود الراكدة وذات القيمة العالية.

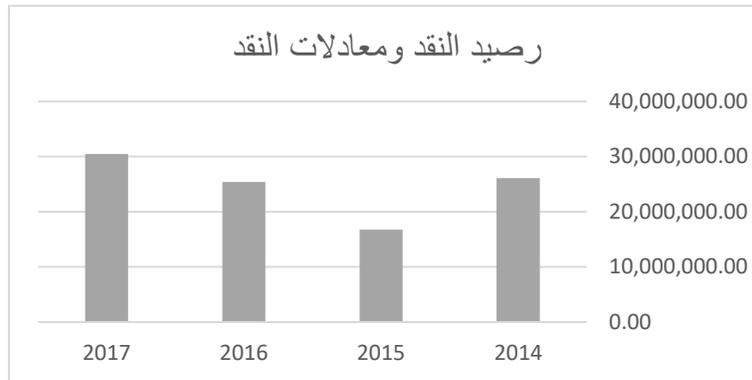
وبعد أن يستكمل المراجع اختبارات التحقق المخططة لحساب المخزون فإن كافة التحريفات المحددة يجب تجميعها حيث يتم مقارنة التحريف المحتمل بالتحريف المخصص على حساب المخزون فإذا كان التحريف الفعلي يقل عن التحريف المخصص على حساب المخزون فإن المراجع يقبل حساب المخزون

بانه قد تم عرضه بعدالة وعلى النقيض من ذلك فاذا كان التحريف الفعلي يزيد عن التحريف المقبول فإن المراجع يجب عليه بأن يستنتج حساب المخزون لم يتم عرضه بعدالة.
3. تطبيق الإجراءات التحليلية المقارنة على بند النقد ومعادلات النقد:

جدول (6): التحليل المقارن لبند النقد ومعادلات النقد

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على سلسلة قوائم الشركة السودانية للمناطق والأسواق الحرة من 2014-2017

التحليل المقارن لبند النقد ومعادلات النقد				
2017	2016	2015	2014	البيان / السنة
30,506,922.00	25,378,975.00	16,751,022.00	26,098,324.00	رصيد النقد ومعادلات النقد
5,127,947.00	8,627,953.00	-9,347,302.00	0.00	مبلغ التغير
%20	%52	%36-	0.00	نسبة التغير



مخطط (3): رصيد النقد ومعادلات النقد

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على سلسلة قوائم الشركة السودانية للمناطق والأسواق الحرة من 2014-2017

يمكن تفسير نتائج الجدول (6) والمخطط (3) أعلاه كالآتي:

من خلال الجدول (6) والمخطط (3) يلاحظ الباحثان أن رصيد النقد ومعادلات النقد انخفض في عام 2015 بمبلغ 9,347,302.00 ونسبة -36% عن ما هو عليه في العام 2014 أما في العام 2016 فارتفع بمبلغ 8,627,953.00 ونسبة زيادة كانت 52% عن ما هو عليه في العام 2015 أما في العام 2017 فانخفض رصيد النقد وما في حكمه بمبلغ 5,127,947.00 ونسبة 20% عن العام السابق له وبناء على هذه التغيرات وحساسية بند النقدية لمخاطر الاختلاس يجب على المراجع ان يولي هذه التغيرات أهمية عند تطبيق إجراءات المراجعة الأخرى المرتبطة بمكونات النقدية بشتي أنواعها كالنقدية بالبنك والصندوق وما في حكم

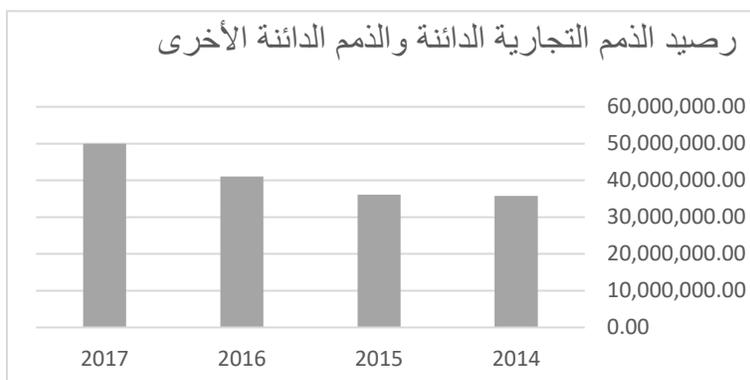
النقد أيضا كاستثمارات قصيرة الأجل عالية السيولة مثل أذون الخزانة والأوراق التجارية والسندات الحكومية .

4. تطبيق الإجراءات التحليلية المقارنة على بند الذمم التجارية الدائنة والذمم الدائنة الأخرى:

جدول (7): التحليل المقارن لبند الذمم التجارية الدائنة والذمم الدائنة الأخرى

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على سلسلة قوائم الشركة السودانية للمناطق والأسواق الحرة من 2014-2017

التحليل المقارن لبند الذمم التجارية الدائنة والذمم الدائنة الأخرى				
2017	2016	2015	2014	البيان/ السنة
49,924,718.00	41,045,634.00	36,154,411.00	35,771,633.00	رصيد الذمم التجارية الدائنة والذمم الدائنة الأخرى
8,879,084.00	4,891,223.00	382,778.00	0.00	مبلغ التغير
%22	%14	%1	0.00	نسبة التغير



مخطط (4): رصيد الزمم التجارية الدائنة والذمم الدائنة الأخرى

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على سلسلة قوائم الشركة السودانية للمناطق والأسواق الحرة من 2014-2017

يمكن تفسير نتائج الجدول (7) والمخطط (4) أعلاه كالتالي:

من خلال الجدول (6) والمخطط (3) يلاحظ الباحثان أن رصيد الذمم التجارية الدائنة والذمم الدائنة الأخرى ارتفع في العام 2015 من 35,771,633.00 الي 36,154,411.00 بمبلغ تغير 382,778.00 ونسبة تغير 1% وتعتبر نسبة طفيفة وليس لها أهمية نسبة عند المراجع بخلاف الارتفاع في العام 2016 حيث بلغ رصيد الذمم التجارية الدائنة والذمم الدائنة الأخرى 41,045,634.00 أي ارتفع بمبلغ تغير وقدره 4,891,223.00

ونسبة تغير 14%، وواصل البند الارتفاع في العام 2017 حيث بلغ مبلغ التغير 8,879,084.00 ونسبة التغير بلغت 22%، وعليه يضع المراجع هذا البند في الاعتبار عند تنفيذ إجراءات المراجعة الأخرى.

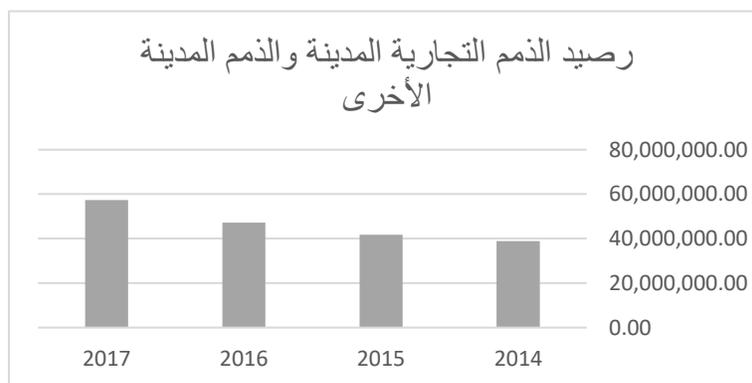
وهنا يتساءل المراجع هل ارتفاع الذمم الدائنة ينحصر فقط في حسابات الموردين وإذا كان في الموردين فالضرورة ان ترافقه زيادة في المشتريات وعليه يجب علي المراجع ان يتحقق من مدي التزام المؤسسة بالسداد للموردين حتى لا تواجه المؤسسة مخاطر سيولة وبالتالي تعجز عن الإيفاء بالتزاماتها قصيرة الاجل وهل الزيادة في الزمم الدائنة بصفة عامة أكبر من الزيادة في الأصول المتداولة أم العكس لكي يقيس المراج على ذلك مدي قدرة المؤسسة على الإيفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل.

5. تطبيق الإجراءات التحليلية المقارنة على بند الذمم التجارية المدينة والذمم المدينة الأخرى:

جدول (8): التحليل المقارن لبند الذمم التجارية المدينة والذمم المدينة الأخرى

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على سلسلة قوائم الشركة السودانية للمناطق والأسواق الحرة من 2014-2017

التحليل المقارن لبند الذمم التجارية المدينة والذمم المدينة الأخرى				
2017	2016	2015	2014	البيان/ السنة
57,382,418.00	47,263,181.00	41,711,931.00	38,927,482.00	رصيد الذمم التجارية المدينة والذمم المدينة الأخرى
10,119,237.00	5,551,250.00	2,784,449.00	0.00	مبلغ التغير
%21	%13	%7	0.00	نسبة التغير



مخطط (5): رصيد الزمم التجارية المدينة والذمم المدينة الأخرى

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على سلسلة قوائم الشركة السودانية للمناطق والأسواق الحرة من 2014-2017

يمكن تفسير نتائج الجدول (8) والمخطط (5) أعلاه كالآتي:

من خلال الجدول (6) والمخطط (3) يلاحظ الباحثان أن رصيد الذمم التجارية المدينة والذمم المدينة الأخرى في العام 2014 بلغ 38,927,482.00 وفي العام 2015 ارتفع الي 41,711,931.00 بمبلغ تغير 2,784,449.00 ونسبة تغير 7% وهي نسبة ليست بالمنخفضة مقارنة بأصل المبلغ وواصل البند في الارتفاع في العام 2016 حيث بلغ مبلغ التغير عن ما هو عليه الحال في العام السابق 5,551,250.00 ونسبة تغير 13% وفي العام 2017 ارتفع البند الي 57,382,418.00 وكان في بمبلغ تغير 10,119,237.00 ونسبة تغير 21% وهنا يتساءل المراجع هل ارتفاع الذمم المدينة ينحصر فقط في الأرصدة النقدية أم في العملاء واذا كان في العملاء فبالضرورة ان ترافقه زيادة في المبيعات الآجلة وعليه يجب علي المراجع ان يتحقق من الجدارة الائتمانية حتي لا تواجه المؤسسة مخاطر سيولة وبالتالي تعجز عن الإيفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل وهل الزيادة في الأصول المتداولة بصفة عامة اكبر من الزيادة في الخصوم المتداولة أم العكس.

النتائج

1. تطبيق معيار المراجعة الدولي رقم 520 يؤثر تأثيرا إيجابيا في وضع مؤشرات لتحديد حدود الأهمية النسبية.
2. تطبيق معيار المراجعة الخاص بالإجراءات التحليلية وفقا لنتائج الأهمية النسبية يسهم بصورة واضحة في جودة مخرجات المراجعة.
3. يوفر معيار المراجعة الدولي رقم 320 ارشادات واضحة تساعد المراجع في تحديد حدود الأهمية النسبية.
4. الأساس المرجعي المستخدم في تحديد الأهمية النسبية يختلف باختلاف نوع المؤسسة الأمر الذي يجعل من الصعوبة الاتفاق على أساس مرجعي وحيد يستخدم من قبل جميع المراجعين في المؤسسات بمختلف أنواعها.
5. يختلف الأساس المرجعي للأهمية النسبية علي حسب نوع المنشأة ففي المؤسسات الحكومية يمكن اعتبار مجموع التكلفة او صافي التكلفة أساسا مناسباً فيما يخص موازنات البرامج وفي حال كانت للمؤسسات أصول عامة يمكن اعتبارها أساس مناسب.
6. في المؤسسات التي تهدف لتحقيق أرباح يمكن اعتبار من العمليات المستمرة أساس مرجعي مناسب لتحديد الأهمية النسبية.

7. لهيكل تمويل المؤسسة دور في تحديد الأساس المرجعي فإذا كانت المنشأة ممولة فقط بالدين بدلاً من حقوق الملكية، فقد يركز المستخدمون بصورة أكبر على الأصول والمطالبات التي على المنشأة، بدلاً من أرباحها.
8. أن المعيار الدولي " 320 الخاص بالأهمية النسبية من شأنه أن يحسن التقدير المهني للمراجع فيما يتعلق بتحسين قراراته عند قيامه بتحديد حدود الأهمية النسبية. وذلك لأن المعيار وضح الإجراءات التي علي المراجع اتباعها.
9. تطبيق معيار المراجعة الخاص بالأهمية النسبية يقلل من وقت وجهد المراجع الامر الذي يقلل من تكلفة المراجعة.

التوصيات

1. لتطبيق معياري المراجعة رقم 520 و320 لهم بالغ الأثر في وقت المراجعة وتكلفتها وعلي يجب اعطائهم عناية أكبر من قبل مراجع الحسابات عند التخطيط لعملية المراجعة وتنفيذها.
2. ضرورة تطبيق معايير المراجعة الخاص بالأهمية النسبية من قبل مراجعي الحسابات لما له من بالغ الأثر على سير عملية المراجعة.
3. العمل على تطبيق معيار المراجعة رقم 320 الخاص بالأهمية النسبية لأنه يعطي مؤشرات بالبند الهامة نسبياً وعليه يوليها المراجع اهتمام أكبر عند الفحص والتدقيق.
4. ضرورة الأخذ بعين الاعتبار الاختلاف بين المنشآت المختلفة عند تحديد الأهمية النسبية.

المراجع والمصادر

الكتب العربية:

1. العلي أحمد منهل مجيد، الليلة تغريد سالم، (2007م)، استخدام الأهمية النسبية في العمل التدقيقي وفقاً لمعايير التدقيق الدولية، مجلة تنمية الرافدين، 87 (29)، ص 176.
2. الاتحاد الدولي للمحاسبين، معيار المراجعة رقم 320 الأهمية النسبية عند تخطيط وتنفيذ المراجعة، ترجمه الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين (2022م) ص ص 381-388.
3. جلولي نسرين، نقاز أحمد، (2022م)، اعتبارات الأهمية النسبية في عمليات التدقيق وفقاً للمرجعيات الدولية للتدقيق – دراسة ميدانية في بيئة التدقيق الجزائرية، مجلة الباحث، 22(1)، ص ص 196-197.

4. سلوان حافظ حميد، خالد صباح، حلیم إسماعيل، أحمد حافظ حميد، (2023م)، اعتماد المدقق الخارجي ثنائية الأهمية النسبية لتعزيز متطلبات الاستدامة دراسة استطلاعية، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، 22 (80).
5. د. سهيل أبو مائلة، د. سعد زبانية، (2013)، دور الإجراءات التحليلية في تخفيض مخاطر التدقيق وفقاً لمعيار التدقيق الدولي 520، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، 31 (2)، ص 273.
6. عفاف اسحاق أبو زر، راضي عقلة العتوم، (2016م)، مدخل لمراجعة الاستدامة المحاسبية باستخدام الاجراءات التحليلية-دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في دول الخليج العربي، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، 1 (12).
7. عمرو سقا، (2013م)، مدي مساهمة الاجراءات التحليلية في مراجعة المخزون مع التطبيق على شركة أكبيطرة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 2 (29).
8. عصام قريط، (2009)، مدي استخدام إجراءات المراجعة التحليلية في الجمهورية العربية السورية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 1 (25).
9. علي محمد موسي، (2013م)، إجراءات المراجعة التحليلية ودورها في ترشيد الحكم الشخصي للمراجع، المجلة الجامعة، 5 (2)، ص 312-314.
10. لطفي، أمين السيد أحمد، (2004م) مراجعة القوائم المالية باستخدام الاجراءات التحليلية واختبارات التفاصيل، القاهرة: د.ن، ص 107-111.
11. هادية متوح، الأزهر عزه، (2017م)، الأهمية النسبية في مراجعة الحسابات وفقاً لمعايير المراجعة الدولية، مجلة رؤى اقتصادية، 7 (2).
12. ورقاء خالد عبد الجبار، (2016م)، الأهمية النسبية وأثرها في كفاءة التدقيق، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، (47).

مواقع إلكترونية:

1. موقع المحاسبين القانونيين المصريين. (2023). مفهوم المخاطر والأهمية النسبية في مرحلة التخطيط لعملية المراجعة. <https://ecpa-eg.com/ar/articles>
2. موقع فاستركابيتال، (2024). تأثير الأهمية النسبية على اكتشاف المخاطر في التدقيق. <https://fastercapital.com/arabpreneur>

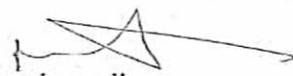
الملاحق

Sudanese Free Zones & Markets Co. Ltd
Public Company W.L.L.
Tele No.00249183263643
Fax No.00249183263636

الشركة السودانية للمناطق والأسواق الحرة
شركة مساهمة عامة ذات مسؤولية محدودة
رقم التليفون 00249183263643
رقم الفاكس 00249183263636

قائمة الدخل للسنة المنتهية في 2014/12/31م المبالغ بالجنيه السوداني

2013	2014	الإيضاح	البيان
54,410,669	61,739,456	16	الإيرادات
19,588,022	23,102,119	17	(-) المصروفات المباشرة
34,822,647	38,637,337		اجمالي الربح
00	1,629,566		(-) بضائع تالفة
575,219	2,031,714	18	الإيرادات الأخرى
17,682,256	18,989,640	19	(-) المصروفات العمومية والإدارية
3,262,530	3,159,567	20	(-) مصروفات دورية - الإهلاكات والإطفاءات
14,453,080	16,890,278		الربح من العمليات
00	1,425,239		أرباح رأسمالية
984,630	798,771		(-) فروقات أسعار الصرف
13,468,450	17,516,746		الربح قبل الزكاة و الضرائب
1,188,204	1,199,291	21	(-) الزكاة و الضرائب
12,280,246	16,317,455		صافي الربح بعد الزكاة و الضرائب


مصطفى يوسف حوني
رئيس مجلس الإدارة


عبد المعطي مختار أحمد
المدير العام المكلف


علوية محمد الشيخ الطيب
مدير ادارة الشؤون المالية المكلف

Sudanese Free Zones & Markets Co. Ltd
Public Company W.L.L.
Tele No.00249183263643
Fax No.00249183263636



شركة السودانىة للمناطق والأسواق الحرة
شركة مساهمة عامة ذات مسؤولية محدودة
رقم التليفون 00249183263643
رقم الفاكس 00249183263636

قائمة المركز المالي كما في 2014/12/31م
المبالغ بالجنيه السوداني

2013	2014	البيان
		الموجودات
		الموجودات غير المتداولة:
810,264,658	819,969,840	3 الأملاك والمعدات والأثاث
3,219,799	630,569	4 مشروعات تحت التنفيذ
206,732	246,681	5 استثمارات طويلة الأجل
189,769	00	6 تكاليف النظام الآلي
813,880,958	820,847,090	
		الموجودات المتداولة:
8,838,415	6,230,607	7 المخزون
40,233,157	38,927,482	8 الأقسام التجارية المدينة والذمم المدينة الأخرى
16,257,555	17,265,225	9 الدفعات المقدمة
2,020,000	11,010,000	10 استثمارات قصيرة الأجل
27,896,609	26,098,324	النقد ومعادلات النقد
95,245,736	99,531,638	
909,126,694	920,378,728	
		إجمالي الموجودات
		حقوق المساهمين والمطلوبات:
		حقوق المساهمين
287,000,000	287,000,000	11 رأس المال المدفوع
578,186,241	579,403,789	12 الإحتياطيات
12,175,480	14,870,274	13 الأرباح المتراكمة
877,361,721	881,274,063	
		المطلوبات غير المتداولة:
860,443	998,679	إلتزام متفعة التقاعد
482	00	منح وديات
860,925	998,679	
		المطلوبات المتداولة:
29,351,033	35,771,633	14 الذمم التجارية الدائنة والذمم الدائنة الأخرى
1,553,015	2,334,353	15 المخصصات
30,904,048	38,105,986	
909,126,694	920,378,728	إجمالي حقوق المساهمين والمطلوبات

تعتبر الإيضاحات من (1) إلى (22) جزءاً لا يتجزأ من القوائم المالية

مصطفى يوسف حولي
رئيس مجلس الإدارة

العديري العام المكلف

علاوية محمد الشيخ الطيب
مدير إدارة الشؤون المالية المكلف

Public Company W.L.L
Tele No.00249183263643
Fax No.00249183263636

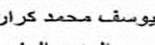
شركة مساهمة عامة ذات مسؤولية محدودة
رقم التليفون 00249183263643
رقم الفاكس 00249183263636

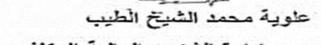
قائمة الدخل للسنة المنتهية في 2015/12/31م
المبالغ بالجنيه السوداني

2014	2015	الإيضاح	البيان
61,739,456	67,624,459	16	الإيرادات
-23,102,119	-25,672,754	17	(-) المصروفات المباشرة
38,637,337	41,951,705		اجمالي الربح
-1,629,566	0		(-) بضائع تألفة
2,031,714	2,712,310	18	الإيرادات الأخرى
-20,207,188	-23,241,177	19	(-) المصروفات العمومية والإدارية
-2,922,116	-3,122,758		(-) ديون مشكوك في تحصيلها
-3,159,567	-3,844,141	20	(-) مصروفات دورية - الإهلاكات والاطفاءات
12,750,615	14,455,939		الربح من العمليات
1,425,239	2,654,311		أرباح رأسمالية
-798,771	514,289		فروقات أسعار الصرف
13,377,082	17,624,539		الربح قبل الزكاة و الضرائب
-1,199,291	-1,161,913	21	(-) الزكاة و الضرائب
12,177,791	16,462,626		صافي الربح بعد الزكاة و الضرائب


مصطفى يوسف حولي
رئيس مجلس الإدارة

تعتبر الايضاحات من (1) الى (23) جزءاً لا يتجزأ من القوائم المالية


يوسف محمد كرام
المدير العام


عزوية محمد الشيخ الطيب
مدير ادارة الشئون المالية المكلف



Sudanese Free Zones & Markets Co. Ltd
Public Company W.L.L
Tele No.00249183263643
Fax No.00249183263636

الشركة السودانية للمناطق والأسواق الحرة
شركة مساهمة عامة ذات مسؤولية محدودة
رقم التليفون 00249183263643
رقم الفاكس 00249183263636

قائمة المركز المالي كما في 2015/12/31م
المبالغ بالجنيه السوداني

2014	2015		البيان
			الموجودات
819,969,840	819,282,890	3	الموجودات غير المتداولة:
630,569	1,029,158	4	الأموال والمعدات والأثاث
246,681	246,681	5	مشروعات تحت التنفيذ
00	00	6	استثمارات طويلة الأجل
820,847,090	820,558,729		تكاليف النظام الاالى
			الموجودات المتداولة :
6,230,607	11,290,605	7	المخزون
38,927,482	41,711,931	8	الذمم التجارية المدينة والذمم المدينة الأخرى
17,265,225	16,749,144	9	الذمم المقدمة
11,010,000	17,275,782		إستثمارات قصيرة الأجل
26,098,324	16,751,022	10	النقد ومعادلات النقد
99,531,638	103,778,484		
920,378,728	924,337,213		إجمالي الموجودات
			حقوق المساهمين والمطلوبات :
287,000,000	287,000,000	11	حقوق المساهمين
579,403,789	580,890,816	12	رأس المال المدفوع
14,870,274	15,842,804	13	الإحتياطيات
881,274,063	883,733,620		الأرباح المتراكمة
			المطلوبات غير المتداولة :
998,679	2,146,648		التزام منقعة التقاعد
998,679	2,146,648		
			المطلوبات المتداولة :
35,771,633	36,154,411	14	الذمم التجارية الدائنة والذمم الدائنة الأخرى
2,334,353	2,302,534	15	المخصصات
38,105,986	38,456,945		
920,378,728	924,337,213		إجمالي حقوق المساهمين والمطلوبات

تعتبر الأيضاحات من (1) الى (23) جزءاً لا يتجزأ من القوائم المالية

مصطفى يوسف حولي
رئيس مجلس الإدارة



يوسف محمد كرازالا
المدير العام

علوية محمد الشيخ الطيب
مدير ادارة الشئون المالية المكلف

Sudanese Free Zones & Markets Co. Ltd
Public Company W.L.L
Tele No.00249183263643
Fax No.00249183263636

الشركة السودانية للمناطق والأسواق الحرة
شركة مساهمة عامة ذات مسؤولية محدودة
رقم التليفون 00249183263643
رقم الفاكس 00249183263636

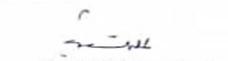
قائمة الدخل للسنة المنتهية في 2016/12/31م
المبالغ بالجنيه السوداني

2015	2016	إيضاح	البيــــــــــــان
67,624,459	80,241,231	15	الإيرادات
-25,672,754	-34,199,039	16	(-) المصروفات المباشرة
41,951,705	46,042,192		اجمالي الربح
2,712,310	3,157,272	17	الإيرادات الأخرى
-23,241,177	-26,967,700	18	(-) المصروفات العمومية والإدارية
-3,122,758	-2,539,676		(-) ديون مشكوك في تحصيلها
-3,844,141	-4,235,680	19	(-) مصروفات دورية - الإهلاكات والانقضاءات
14,455,939	15,456,408		الربح من العمليات
2,654,311	0.00		أرباح رأسمالية
514,289	1,312,992		فروقات أسعار الصرف
17,624,539	16,769,400		الربح قبل الزكاة والضرائب
-1,161,913	-1,325,904	20	(-) الزكاة والضرائب
16,462,626	15,443,496		صافي الربح بعد الزكاة والضرائب

تعتبر الإيضاحات من (1) إلى (21) جزءاً لا يتجزأ من القوائم المالية


مصطفى يوسف حولى
رئيس مجلس الإدارة


يوسف محمد كزار
المدير العام


عطوية محمد الشيخ الطيب
مدير ادارة الشئون المالية



Sudanese Free Zones & Markets Co. Ltd

Public Company W.L.L
Tele No.00249183263643
Fax No.00249183263636

الشركة السودانية للمناطق والأسواق الحرة

شركة مساهمة عامة ذات مسؤولية محدودة
رقم التليفون 00249183263643
رقم الفاكس 00249183263636

قائمة المركز المالي كما في 2016/12/31م
المبالغ بالجنيه السوداني

2015	2016	إيضاح	البيان
			الموجودات
			الموجودات غير المتداولة:
819,282,890	821,425,298	3	الأموال والمعدات والأثاث
1,029,158	3,385,276	4	مشروعات تحت التنفيذ
246,681	246,681	5	استثمارات طويلة الأجل
820,558,729	825,057,255		
			الموجودات المتداولة:
11,290,605	8,689,169	6	المخزون
41,711,931	47,263,181	7	الذمم التجارية المدينة والذمم المدينة الأخرى
16,749,144	15,399,136	8	الدفعات المقدمة
17,275,782	14,733,907		إستثمارات قصيرة الأجل
16,751,022	25,378,975	9	التقد ومعادلات التقد
103,778,484	111,464,768		
924,337,213	936,521,623		
			إجمالي الموجودات
			حقوق المساهمين والمطلوبات:
			حقوق المساهمين
287,000,000	287,000,000	10	رأس المال المدفوع
580,890,816	582,475,097	11	الإحتياطيات
15,842,804	18,424,819	12	الأرباح المتراكمة
883,733,620	887,899,916		
			المطلوبات غير المتداولة:
2,146,648	3,388,760		إلتزام متلقاة التقاعد
2,146,648	3,388,760		
			المطلوبات المتداولة:
36,154,411	41,045,634	13	الذمم التجارية الدائنة والذمم الدائنة الأخرى
2,302,534	4,187,313	14	المخصصات
38,456,945	45,232,947		
924,337,213	936,521,623		إجمالي حقوق المساهمين والمطلوبات

مصطفى يوسف حولى
رئيس مجلس الإدارة

تعتبر الإيضاحات من (1) إلى (21) جزءاً لا يتجزأ من القوائم المالية

يوسف محمد كرار
المدير العام

علوية محمد الشيخ الطيب
مدير إدارة الشؤون المالية



Sudanese Free Zones & Markets Co. Ltd
Public Company W.L.L.
Tele No.00249183263643
Fax No.00249183263636

الشركة السودانية للمناطق والأسواق الحرة
شركة مساهمة عامة ذات مسؤولية محدودة
رقم التفتيش 00249183263643
رقم الفاكس 00249183263636

قائمة الدخل للسنة المنتهية في 2017/12/31م
المبينة بالجنيه السوداني

2016م	2017م	إيضاح	
60,241,231	121,340,066	16	الإيرادات
-34,199,039	-46,135,807	16	(-) المصروفات المباشرة
46,042,192	75,204,258		اجملى الربح
3,167,272	4,381,689	17	الإيرادات الأخرى
-26,967,700	-35,830,833	18	(-) المصروفات العمومية والإدارية
-2,539,676	-3,589,366		(-) بنون مستوفى في حسابها
-4,238,680	-4,296,920	19	(-) مصروفات دورية - الإعلانات والقطاعات
18,458,408	35,869,728		الربح من العمليات
0	1,318,158		أرباح رأسمالية
1,312,992	5,048,390		أرباح أسعار الصرف
16,769,400	42,232,276		الربح قبل الزكاة والضرائب
-1,328,904	-1,425,983	20	(-) الزكاة والضرائب
15,443,496	40,806,293		صافى الربح بعد الزكاة والضرائب

تعتبر الإيضاحات من (1) إلى (21) جزءاً لا يتجزأ من القوائم المالية

د. عبد الحميد محمد جميل
رئيس مجلس الإدارة

يوسف محمد كزار
المدير العام

علوية محمد الشويخ العليوب
مدير إدارة الشؤون المالية

Sudanese Free Zones & Markets Co. Ltd
Public Company W.L.L.
Tele No.00249183263643
Fax No.00249183263636

الشركة السودانية للمناطق والأسواق الحرة
شركة مساهمة عامة ذات مسؤولية محدودة
رقم التتبع 00249183263643
رقم الفاكس 00249183263636

قائمة المركز المالي كما في 2017/12/31م
المبالغ بالجنيه السوداني

2016	2017	يشرح	البilan
821,425,298	829,322,609	3	الموجودات
3,385,276	5,034,870	4	الموجودات غير المتداولة:
246,681	320,676	5	الاملاك والمعدات والآلات
			مشروعات تحت التنفيذ
			استثمارات طويلة الاجل
825,057,255	834,678,255		الموجودات المتداولة:
8,689,169	22,739,637	6	المفوضون
47,263,181	57,382,416	7	الذمم التجارية المدبنة والذمم المدبنة الأخرى
15,399,136	6,244,029	8	الدفعات المقدمة
14,733,907	13,053,386	9	استثمارات قصيرة الاجل
25,379,975	30,506,922	10	النقد ومعادلات النقد
111,464,368	129,926,372		اجمالي الموجودات
936,521,623	964,604,627		حقوق المساهمين والمحتويات:
			حقوق المساهمين
287,000,000	287,000,000	11	رأس المال المدفوع
582,475,097	584,317,578	12	الإحتياطات
18,424,819	34,291,324		الأرباح المتراكمة
887,899,916	906,608,902		المحتويات غير المتداولة:
3,388,760	6,332,162		التزام منقعة التفاضل
3,388,760	6,332,162		المحتويات المتداولة:
41,045,634	49,924,718	13	الذمم التجارية الدائنة والذمم الدائنة الأخرى
4,187,313	2,738,845	14	المخصصات
45,232,947	52,663,563		اجمالي حقوق المساهمين والمحتويات
936,521,623	964,604,627		

تعتبر الإيضاحات من (1) إلى (21) جزءاً لا يتجزأ من القوائم المالية

د. عبد الحميد محمد جمل
رئيس مجلس الإدارة

يوسف محمد كراد
المدير العام

علوية محمد الشيخ الحبيب
مدير إدارة الشؤون المالية

Human Risk in Work Situation: Theoretical Framework

Driss Hasshas

PhD Researcher, Laboratory: Business Intelligence, Governance of Organizations, Finance and Financial Crime (BIGOFFC), Economics at FSJES Ain-Chok, University Hassan II of Casablanca, Maroc
hasshas25@gmail.com

Summary

To improve the contribution of human risk management in different work activities and thus to the general reliability of safety systems, this research proposes a theoretical framework for human risk management in work situations, through a detailed analysis design elements of human factors in the genesis of work accidents.

Keywords: Human Risk, Human Factor, Failure.

Introduction

Human risk has been for long time the center of the concerns of the responsible for the industrial systems safety, particularly in all process management situations. These errors are the source of significant production losses, and in the most severe cases, dramatic accidents.

In his professional environment, there are many and multiple tasks where the one must face situations which require rapid, reliable and adapted reactions in a very short time. Driving various machines is of course the best known example, from driving a locomotive to driving different types of cars.

In this type of context, humans must be able to maintain sufficient attention and concentration to successfully anticipate certain of their reactions. The transition from

a situation which described as normal to a situation that can be considered degraded requires, to a certain extent, to manage as effectively as possible the moments of stress or tension caused by the unforeseen event. He must also, when faced to make decision, respond to visual stimulations with calm, composure, while maintaining exact and prompt motor reactions.

Furthermore, assessing risk as objectively as possible and integrating it into decision-making and ongoing management processes, in the community of risk-related work activities, constitutes a major challenge in terms of research and methodological developments.

The traditional methods of analysing accidents (quantitative approaches, tree of causes, etc.), while remaining relevant for the study of certain of their aspects, appeared to us to be insufficient for understanding the emergence of an incident in dynamic situation in a macro-system.

Traditional approaches to risk, as they are still widely practiced and particularly in Morocco for the management of human risk, are essentially deterministic. They do not make it possible to understand the overall safety of structures and do not provide direct guidance for the development of a preventive risk management policy. However, the overall methods of probabilistic risk analysis are, fundamentally, quite close to the reliability studies popular in the industry in general.

Thus, in our current theoretical and methodological reflections we must seek to explain "human risk" no longer only because of the organization, through the search for dysfunction at strategic levels, but also because of the operator who is the last link in a complex chain leading to the accident, (Baram, 1995; McDonald, 1995; Stoop, 1995)¹.

¹ Quoted by C. deGarza (1999).

As part of this work, we will seek to present a theoretical framework for the management of human risk in a work situation, through a detailed analysis of the design elements of human factors in the genesis of work accidents.

This study will be organized around the following points: in the first chapter, we will focus on the need to define the notion of human risk. Our reflection will then focus on the need to take human factors into account in the analysis of professional risks. And finally, we will also see some lessons from theoretical work on the failure of skills.

1- Human Risk Management

After having shed light on the evolution of the consideration of human factors and the conceptions of error which, during recent decades, have been at the center, it is necessary to consider the concept of risk management, always from the angle of human factors.

In this paragraph, we will first explain the notion of risk. Then we will seek to clarify, once again, the place of Man and his role in the system by emphasizing the importance of knowledge of the activity.

At first glance, the word risk denotes a rather simple concept. In everyday life, if someone says that there is a risk associated to a situation, we understand that there is uncertainty² about the occurrence of a certain event and that unfavorable consequences may result.

² Uncertainty is a concept associated with that of risk. In this context, uncertainty is the consequence of the non-deterministic nature of the risk but also of the knowledge and perception that a person has of the probability of adverse events occurring.

Following a more precise and formal definition given by AMALBERTI (1996):

“Risk is a condition characterized by the possibility of the occurrence of an event causing an unfavorable deviation from expected or hoped for results.”

There is therefore a risk if a combination of elements is combined. First, there must be the possibility of loss. The event must have a probability greater than zero and less than 1:

$$0 < \text{Prob}(\text{event}) < 1.$$

This event is neither impossible nor certain, and its probability is not necessarily measurable. It should also be remembered that this undesirable event is described as “an unfavorable deviation” from what is expected or desired.

Thus, to better understand the place of Man and his role in the system, it is important to recall the well-known opposition of ergonomists, which is the expression of one of them, François DANIELLOU. A first way of thinking about risks is to see man as a victim of a “flow of dangers” and to try to describe and explain the risk factors: we then try to categorize the risks (physical, chemical, electrical, etc.) to reduce the frequency, or to interpose “screens”. Risk management requires expertise to detect risks and implement technical and/or prescriptive action to avoid them. We consider man as an “actor in the interactions which contribute to the organization of work”. The vision prioritizes understanding of the actual work and knowledge of the activity, taking into account the complexity of the factors that determine how the activity is carried out, as well as the health/safety consequences.

Considering man as an actor will modify the point of view to adopt to manage risks, in particular by highlighting the role of knowledge of activities (in different forms: operating methods, strategies, etc.).

Indeed, malfunctions and especially accidents cannot be caused by prior technical factors alone, and their understanding requires knowledge of human activity in the system. Understanding and managing risks depends on knowledge of the activity.

In this context, risk can still be perceived in two distinct ways (AMALBERTI, 1996):

- from an external point of view, it can be evaluated by the consequences of the occurrence of a given failure;
- from an internal point of view, that is to say from the point of view specific to the human operator, it can be evaluated in subjective terms of quality control of the work situation and adequacy between knowledge- do and work requirements.

Objective or “external” risk is the classic notion of accident risk developed by users of probabilistic risk analysis models. It objectively expresses the objective risk of observable, observable or predictable failure. The probabilistic outcome of the product is usually the probability of failure x severity of consequences... It would be necessary to add the probability of recovery. It is objective and measurable, but its measurement does not correspond to the way the operator functions.

“Internal” risk corresponds to the subjective risk specific to each person, which can be broken down into:

- The risk of not having the skills necessary to achieve the desired objective can be assessed before the action and can be anticipated.
- The risk of inability to manage resources during execution, loss of control of the action. It is difficult to predict this risk at the time of execution; it is only manageable at the time of action.

From a professional risk prevention point of view, external risk prevention strategies make it possible to avoid breakdowns or limit their effects. We define tolerance

thresholds for minimal risks; unacceptable risks are controlled, prevented or protected in their effects. This is true for the risk of accidents and for health...

The operator's internal risk management methods regulate a tolerable level of risk, with a view to satisfactory performance. The operator can no longer accept the risk if it escapes control, that is to say if he considers, by anticipation or observation, that he is no longer able to cancel the risk by an action. It is then no longer a question of the objective frequency, but of the salience of the incidents in the operator's memory which then becomes a determining factor of the prevention strategy.

Alongside the taken human factors in the prevention of occupational risks, risk management consists, itself, of the assessment and the anticipation risks, and to put in place a system of monitoring and systematic collection of data to detect risks from a preventive perspective.

2- Human Factors Design³ in the Genesis of Work Accidents

Monteau and Pham (1987) emphasize that the risks generated by new modes of production were poorly controlled at the end of the 19th century in the midst of industrial machinery. The direct causes of many accidents are easily attributed to unreliable technical processes, unprotected machines and poorly mastered techniques.

Technical causes are predominant, the causal and temporal link with the accident being most often clear. The search for cause and effect was reinforced by mainstream and deterministic scientists of the time. According to Taylorian analyses, the scientific organization of work announces a man/machine dichotomy which establishes a classification of accidents into two categories of factors: technical factors and human factors.

³ "It is a field of concern which concerns all elements relating to people as well as the interactions they have with each other and with the systems in which they are integrated" (Pierre Vignes, 2005).

In fact, it quickly turns out that certain accidents can only be attributed to technical causes. Also, at the same time that the human sciences are interested in man at work as an object of study, a whole current of research on the genesis of accidents, which is above all the work of doctors and psychologists, seeks to highlight the role of physiological and psychological factors in this genesis.

It is possible to simplify the notion of "predisposition to accidents" into two main concepts and to present it in two stages in an entire stream of research (from 1900 to 1950) (Michel NEBOIT, 1999)

The first step was to statistically demonstrate that a small number of individuals suffered the majority of accidents. Groups of multiple casualties are actually highlighted in certain works.

The role of individual variables, such as age, sex, fatigability, intelligence, personality or even attitude towards risk, "risk taking" was then researched (this is the second step and the second notion) It is possible to affirm that if these factors can play a role, they cannot be considered, themselves, as dominant factors.

It is obvious that these apparently multi-accident groups are constantly renewing themselves, according to certain analyses. Certain situational factors can therefore be the cause of accidents. It would no longer be a question of individual or personal factors, but of factors linked to the family, professional or social context. This observation has directed research towards the identification of psychosocial factors of insecurity at work.

But an exclusively human conception of the causality of accidents not only reduces reality, but above all has, most often, only allowed victims to be blamed rather than to renew risk management. However, it has enabled the introduction, for prevention, of training, information and even assignment measures, which are now part of the management tools for safety and health at work.

The single conception of the accident has been modified in relation to general risk management, which has led to the appearance of multi-causal conceptions of the accident. After the 1950s, it was established that the accident was an event that did not result from the interaction between the operator and all other elements of the work situation.

For some (Heinrich, 1950; cited by Michel NEBOIT, 1999), it is a logic of heredity in the environment, of personal incapacity for dangerous acts, for injuries.

For others (Raymond, 1952; Michel NEBOIT, 1999), it is necessary to reconcile the technical factor and the human factor to avoid an accident, most often involved in the negligence of the victim. However, this conception completely excludes other elements of the professional situation.

It is precisely for these aspects that other authors, and especially those who are part of the research of the English school of psychoanalysis of the "Tavistoc clinic", or the work of the sociologist Moreno, believe that the group work, as a psychosocial entity, is a parameter of the situation.

Security is linked to the cohesion of the group, or to its "sociometric balance", while risks are inversely associated with the absence of group cohesion or the absence of a recognized leader (Jenkins, 1948; Michel NEBOIT, 1999).

The importance of this development of multicausal conceptions of the genesis of the accident lies in the establishment of hypotheses but also of concepts and methods which determined the subsequent development of research.

These determining factors are in fact summarized in an overview of the accident which highlights (Michel NEBOIT, 1999):

- The multiplication of factors.
- the dynamic interactions of factors and not just mechanical causal determinism.

- It is important to analyse the usual work to understand the (punctual) accident.

The multi-causal conception of the accident served as the basis for a new conception, a systemic conception of the accident.

In 1960, the company was considered as a socio-technical system finalized and organized into interdependent elements following the work of the Tavistoc Institute and the CECA, in particular that of FAVERGE. The accident is considered as a sign of system dysfunction and no longer as an isolated or circumscribed phenomenon. The investigation no longer focuses solely on the accident, but focuses on the operation of the entire system.

The ergonomics of systems, recommended by FAVERGE, against “traditional” ergonomics (that is to say of the workstation) and based on a theory of system reliability. FAVERGE establishes the first elements of a systemic analysis of work and accident as a consequence of incident recovery.

The last current to mention is the reliability current which has developed since the 1980s under the dual effect of technological developments and the evolution of the way in which the human sciences have treated the problem of accidents. This technological evolution is marked by automation and computerization, but also by the domination of control, surveillance and maintenance functions. On the other hand, the complexity of systems increases either by the number of interactions, or by the degree of dependence of one element on the other.

At the same time, and paradoxically, security systems themselves are also the weaknesses of complex systems. This succession of defensive barriers makes these systems not only fragile, but also increasingly difficult to understand, and therefore difficult to control, for those who are called upon to manage, operate and maintain them. Indeed, in “normal” times, the system can be automated. But certain malfunctions, if they require human intervention, and especially if they are rare, will

find an operator who has lost his know-how, an operator who must, in addition, make a decision in uncertainty and in the deadline: all the conditions are then met to favor the appearance of a “human error”.

It is this change which gave birth to a stream of research called “reliability” and more precisely centered on “human reliability”. Man is one component among others of the production system which is conceived as a set of interacting elements. In summary, just as we try to measure the reliability of technical elements, we will try to measure the reliability of the human operator, in the hope of improving the overall reliability of the system.

The parallel development of conceptions of human functioning in work systems has fostered much work on human reliability and human error.

3- Theories Explaining Human Error

It is interesting to quickly recall the stages in the evolution of what we could call the explanatory theories of error.

The first current in the use of ergonomics which emerges from the communications theory of Shannon and Weaver (1949) applied to humans is an information processing system. Humans' limited some informations processing capacity makes it possible to explain errors due to a lack of resources.

If there is an error, according to its authors, it is because:

- Ambient noise (i.e. data not linked to the action in progress) disturbs the image of the signal.
- The transmission channel was affected by the influx of information and some information could not be processed.
- Competitive information blocked the processing of the main information.

This trend is at the origin, on the one hand, of the emergence of the concept of mental load and, on the other hand, of the practices for evaluating this load. It is possible to consider these methods as the first tools for error analysis and evaluation, particularly at a time when the tasks of monitoring complex dynamic systems are increasing.

Conceptions that explain the error by a decrease in alertness, stress, an impairment of functional abilities or an imbalance between the demand of the task and the resource to perform it are included in this conception.

Furthermore, a second major step has been put in place by problem-solving work (NEWELL and SIMON, 1972), in a concept where the reasoning steps leading to the resolution of a problem can be formalized in the form of an optimal algorithm. It is therefore wrong to seek a solution in a faulty reasoning phase. This approach has the advantage of being interested in human functioning in its form of reasoning and not only in its passive reactive form. This work has had a considerable impact on certain contemporary designs. Their limitation is that this design does not take into account the significant importance of the information processed. But above all, it does not sufficiently take into consideration the fact that, in cases of solving everyday problems:

- either we know the solution, which then implies automatisms and not reasoning,
- or the solution is not known, and it is then heuristics which are at play and not programmed sequential reasoning.

A third type of representation, also put forward by psychologists, is to see in the data that we store in memory, not as a correspondence to reality, but as a “mental representation”, an “internalized object”, a model. Action will be guided by this mental representation in memory, or schema. Michel NEBOIT (1999) affirms that the error is interpreted as a gap or rather a distortion between the mental representation and the reality that it has perceived.

What should be noted in this conception is the apparent paradox which is, for the mental representation in question, both the source of rapid responses, of adapted solutions, sometimes automated and at the same time and for the same reasons, the source of dysfunction. It therefore already appears that the error is no longer, *stricto sensu*, a defect, a dysfunction since its appearance is the sign of an adjustment process.

In the 1980s, Jens Rasmussen (1986), drawing inspiration from psychologists, schematized the information and decision functions taking into account the more or less automated nature of reasoning. It consists of 3 floors:

- The most automated is represented by sensorimotor skills.
- Based on knowledge, it is the most cognitively controlled.
- Passing through an intermediate level “governed by the rules”.

The interest of this schematization is not only to highlight the different phases and levels of operation, but also to provide a framework for analysis, classification and explanation of errors according to the level of processing at which they appeared. We can think that this cognitive architecture also contains the “representation” dimensions mentioned above. It can also be considered as a recapitulation of the various conceptions presented above. It has mainly been and remains used to analyze driving errors in complex systems.

The most comfortable mode of operation in which the human operator is most comfortable is an anticipatory mode. The human operator constantly checks, more or less explicitly, assumptions and controls expectations to avoid any surprises.

This activity of monitoring the expected results, or even monitoring the activity itself, works on several levels:

- Automatic action controls.

-
- This includes controlling representation in the event of problem resolution.
 - Even checks which allow, if the error occurs, to recover it.

In this model, the conditions of the error appearance must be studied at the level of cognitive control mechanisms: little control is cheaper, faster, but leads to acting in uncertainty (risk-taking); on the contrary, too much control is expensive and above all delays action. This conception has, among other things, the merit of emphasizing that cognitive mechanisms are powerful adaptation mechanisms, but that these same processes, functional and well adjusted, can also be the cause of dysfunction and error. The error is therefore not the consequence of a faulty mechanism, but it is the sign of a limit of adaptation to the environment which expresses, thereby, the functioning obtained. The error is therefore a component, in this case, of the adjustment processes.

Conclusion

Zero risk does not exist, this principle is blatantly obvious in everyday life, whether it is crossing the street, taking your car, etc. Major accidents like that of the Chernobyl power plant (1986), are there to remind you that the risk also concerns industrial and technological installations. The specificity of this type of risk lies first of all in the collective or even social scale of the consequences but, also, in the perception of the risk often considered as imposed on the individual.

Indeed, the scale of risks is logarithmic: a risk can be reduced, without ever being cancelled. So, for example, a minimal risk, because the probability of the event in question is very low, can have consequences that would be incalculable.

In this type of context, the establishment of a human risk assessment system proves to be of paramount importance, on the one hand, to detect and predict operators at

risk, and on the other hand, to guarantee better reliability of the industrial system in general.

In this regard, this research allowed us to carry out a theoretical framing of human risk management in a real work situation, and this through a detailed analysis of the design elements of human factors in the genesis of workplace accidents.

Finally, this research constitutes a modest contribution and a basis of study for all researchers on the problem of analyzing human risk in a work situation by seeking to minimize risks of a human nature, while specifying the need to take human factors into account in the prevention of occupational risks.

Bibliographical References:

1. AMALBERTI. R (1996) « La conduite des systèmes à risque ». Le Travail Humain, 1996.
2. AMALBERTI. R, & MOSNERON-DUPIN (1997). « Facteurs humains et fiabilité ». Toulouse : octarès.
3. Baram, M. (1995) “safety management: organizational learning disabilities in using incident analysis”. Paper presented at the international network Workshop, Bad Homburg, Germany, may.
4. CHARNESS, N. (1985). “Aging and human performance”. University of Waterloo, Canada: John Wiley & Sons.
5. DASSA S., MACLOUF P. (1978), « sociologie des accidents du travail ». Rapport CNAM ronéotypé.
6. DICKES P., TOURNOIS J., Fliller A., KOP J.-l., (1994), « La psychométrie ». Paris, PUF.
7. FAVERGE J.M. (1967) « Psychosociologie des accidents du travail ». PUF, paris.
8. HARLEY, L. (1995). “Fatigue & driving. London”. Taylor & Francis.
9. HEINRICH H.W. (1950) “Industrial Accident Prevention: a scientific approach”. New-York, Mc Graw Hill, 1950
10. JENKINS J.D. (1948) “Nominating techniques as a method of evaluation air group moral”. Journal of Aviation Medicine, 1948, 1, 12-19
11. LENOIR R. (1980). « La notion d'accident du travail : un enjeu de luttes ». Actes de la recherche en sciences sociales, n° 32-33.

12. LEPLAT J., CUNY Y. (1974) « Les accidents du travail », PUF paris.
13. MICHEL NEBOIT (1999) « Approche des facteurs humains en prévention des risques au travail », INRS.
14. MONTEAU M., PHAM D. (1987) « L'accident du travail : évolution des conceptions ». In : LEVY-LEBOYER C. et SPERANDIO J.C. « Traité de psychologie du travail », Paris, PUF, 1987
15. NEWEL A., SIMON H.A. (1972). "Human Problem Solving". New York, Prentice Hall.
16. PERROW, C. (1984). "Normal accident: Living with high risk technologie". New York: Basic Books.
17. RASMUSSEN J. (1986) "Information Processing and Human-Machine Interaction". Amsterdam, North-Holland.
18. RASMUSSEN J. (1997) "Risk management in a dynamic society: a modelling problem". Safety Science, 1997, 27, 2/3, 123-213.
19. REASON, J. (1993). « L'erreur humaine ». Paris : PUF.
20. SHANNON C.E., WEAVER W. (1949). "The mathematical theory of communications". Urbana, The University of Illinois Press.
21. VIGNES P. (2005) « Pourquoi prendre en compte les Facteurs Humains ? », Centre d'études de la sécurité (CES).

قواعد الحماية المدنية والجزائية للأموال العامة: دراسة مقارنة بين النظام السعودي والقانون الأردني

عثمان زعل فارس المعايطه

أستاذ القانون الإداري المساعد، قسم القانون، كلية الأعمال، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية
oalmaaitah@kau.edu.sa

الملخص

الأموال العامة تعتبر حجر الزاوية في نمو اقتصاد أي دولة من دول العالم، فهي تهدف إلى تحقيق الرفاه للمجتمع وإلى بناء جيل له القدرة على التصدي لكل ما من شأنه العبث والتخريب في أملاك الشعب وأمواله العامة، لذا كان لزاماً تحديد مفهوم الأموال العامة من خلال مناقشة مفهوم الأموال العامة وكيفية الحماية القانونية للأموال العامة من أي اعتداء يمكن أن يقع عليها.

وبناء على ما تقدم قسمت الدراسة لمبحثين، تناول المبحث الأول مفهوم الأموال العامة، وتم تقسيم المبحث إلى مطلبين الأول تناول تعريف الأموال العامة، وفي المطلب الثاني تناول الباحث طرق اكتساب المال العام، والمبحث الثاني تضمن الحماية القانونية للأموال العامة من خلال تقسيم المبحث إلى مطلبين، في المطلب الأول عرضت الدراسة الحماية المدنية للأموال العامة، وفي المطلب الثاني تناولت الباحث الحماية الجزائية للأموال العامة في النظامين السعودي والأردني.

الكلمات المفتاحية: المال العام، وضع اليد، طرق اكتساب المال العام، الحماية القانونية للمال العام، جريمة الاختلاس، الحماية الجزائية للمال العام، الحماية المدنية للمال العام.

Rules for Civil and Criminal Protection of Public Funds: A Comparative Study between the Saudi System and Jordanian Law

Othman Zaal Faris Al-Maaitah

Assistant Professor of Administrative Law, Department of Law, College of Business, King Abdulaziz University, Kingdom of Saudi Arabia
oalmaaitah@kau.edu.sa

Abstract

Public funds are considered the cornerstone of the growth of the economy of any country in the world, as they aim to achieve the well-being of society and to build a generation that has the ability to address everything that would tamper and sabotage the people's property and public funds. Therefore, it is necessary to define the concept of audience funds by discussing the concept of public funds. Public funds and how to legally protect public funds from any attack that may occur on them.

Based on the foregoing, the study was divided into two sections. The first section dealt with the concept of public funds. The topic was divided into two requirements. The first dealt with the definition of public funds. In the second requirement, the researcher dealt with methods of acquiring public money. The second topic included legal protection for public funds by dividing the topic into two requirements. In the first requirement, the study presented the civil protection of public funds, and in the second requirement, the researcher dealt with the penal protection of public funds in the Saudi and Jordanian systems.

Search Vocabulary: Public Money, Hand Mode, Methods of Acquiring Public Money, Legal Protection of Public Money, Civil Protection for Public Money, Penal Protection of Public Money, The Crime of Embezzlement.

المقدمة

الإدارة تحتاج للقيام بمهامها وواجباتها لوسائل مادية أو أموال، فالمال يعتبر عصب لأي نشاط سواء كان عام أو خاص، ولذلك فإن الأموال العامة تعتبر اللبنة الأساس في نمو الدول، وإلى بناء مجتمع له القدرة على الوقوف ضد العبث في ممتلكات المجتمع وأمواله العامة، فكان لا بد من أن تحظى الأموال العامة بحمايه خاصه تتجاوز حماية الأموال والأفراد أو الأموال الخاصة، وذلك لن يتحقق إلا إذا كان لها نظام قانوني خاص يراعي طبيعة هذه الأموال وطرق استعمالها ويوفر لها حماية إضافية تفوق حماية المال الخاص.

إن حماية الأموال العامة لها آثار هائلة على الأفراد والمجتمع ككل، وكذلك على الدولة فيما يتعلق بالأفراد، فيجدون الطمأنينة والسعادة في معرفة أن أموال الدولة لبلادهم آمنة ومأمونة، وبالتالي يزيد ويقوي لديهم حب الولاء لبلادهم، مما يدفعهم ذلك الى التنازل عن جزء من أموالهم الخاصة لتحقيق المنفعة العامة، وبغير ذلك يبقى لدى الأفراد شعور بخيبة الأمل وعدم الولاء للوطن وكياناته.

أما المجتمع فإن حماية الاموال العامة تشكل قوة له، وترفع من مكانته، فكل أفرادهم يفتخرون بكياناته العامة وما تحتويه من أموال، فيتعزز للمجتمع كله ثقافة الانتماء للبلد، فيصبح مجتمع مترابط وقوي، يراقب وبكل حزم على كل تعدٍ على المال العام من قبل العابثين.

أما بالنسبة للدولة، فالشفافية تعم كافة مكونات الحكم فيها، فيتنبه الحكام ضد أي مخالفة يمكن أن تقع، ولاسيما فيما يتعلق بالمحافظة على المال العام، إذ أن الشريحة الكبيرة من المواطنين والمجتمع والكيانات المدنية بكافة أشكالها قد اندمجت في ثقافه المحافظة على المال العام.

وانطلاقاً مما سلف فإن حماية المال العام واجبٌ وطني، يشارك الجميع في صياغته، بدءاً بالمواطن العادي، مروراً بالمجتمع وكياناته المختلفة وانتهاءً بالدولة، والدول والمجتمعات هي التي يتم فيها الترويج لهذه الثقافة كواقع عملي ملموس.

وتأسيساً على ما تقدم نقسم البحث إلى مبحثين تناول المبحث الأول مفهوم الأموال العامة، وفي المبحث الثاني تناول الباحث الحماية القانونية للأموال العامة المدنية والجزائية في النظام السعودي والقانون الأردني.

مشكلة البحث

ومما تجدر الإشارة إليه الى انه ازدادت في الآونة الأخيرة جرائم التعدي على المال العام، وكان لزاماً على الدولة بكافة أجهزتها مكافحة تلك الجرائم، والعمل بكل حيادية على حمايتها من الناحية القانونية، ولذلك ينبغي التأكيد على ان المال العام ملك للشعب ولكل فئات المجتمع وأن الاستيلاء عليه أو العمل على تخريبه لا يتناسب مع عادات وأعراف المجتمعات، ولا مع النظام، وأن التصرف به بغير وجه حق كالتملك أو الحجز عليه في غير ما نص عليه النظام سوف يؤدي إلى تهديد كيان المجتمع والدولة ويحرمها من مواردها وبالتالي يحولها لدولة استبدادية على كافة المستويات محلية كانت أو دولية.

أهمية البحث

وتكمن أهمية الدراسة في أنه يجب على الدولة اتخاذ الخطوات والإجراءات التي تكفل المحافظة على الأموال العامة، وذلك من خلال تجنب ضياعها وإهدارها بوسائل غير مشروعة كالاختلاس والسرقة، أو تخصيصها لمنفعة خاصة، وأنه لا بد من تشديد العقوبات والاجراءات اللازمة لحماية الأموال العامة من اجل الوصول غلى الهدف الأسمى وهو تحقيق النفع والصالح العام.

أسباب اختيار موضوع الدراسة

ومن أسباب اختيار هذه الدراسة هو توضيح وتعريف مفهوم المال العام، ولميل المشرع إلى وضع أكثر من مفهوم للمال العام في الأنظمة المقارنة الأخرى، والتي أثبتت وجود اختلافات واضحة بينها، مثل قانون ديوان المحاسبة وقانون حماية المال العام والقانون المدني وغيرها من الأنظمة، ومحاولة من المشرع جمع أحكام المال العام ضمن قالب واحد ليتمكن القضاة والقانونيون من الاستفادة منها.

ومن الأسباب التي دفعت الباحث إلى اختيار هذه الدراسة إلى أهمية الأموال العامة من وجهة نظر الدولة وأهميتها في حياة الأفراد، ومن حيث ارتباطها بمصالح الطرفين وتقديم الخدمات. بما يلبي احتياجات المستفيدين، وكذلك الوسائل المادية التي تمارس بها الإدارة نشاطها وأعمالها. وكذلك من أسباب اختيار هذا الموضوع تزايد الاعتداء على المال العام.

منهج البحث

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي الذي يهدف إلى وصف ظاهرة اجتماعية وإدارية، كما هي موجودة على أرض الواقع، وعرض كافة العوامل والمتغيرات التي تلعب دوراً رئيسياً وأساسياً فيها.

خطة الدراسة

قسمت الدراسة إلى مبحثين، تناول فيها البحث ما يلي:

- المبحث الأول: مفهوم الأموال العامة.
 - المطلب الأول: تعريف الأموال العامة.
 - الفرع الأول: ظهور فكرة الأموال العامة.
 - الفرع الثاني: معايير التمييز بين الأموال العامة والخاصة.
- المطلب الثاني: طرق اكتساب المال العام.
 - الفرع الأول: نزع الملكية.
 - الفرع الثاني: الحيازة المؤقتة للعقار.
- المبحث الثاني: الحماية القانونية للأموال العامة.
 - المطلب الأول: الحماية المدنية للأموال العامة.
 - المطلب الثاني: الحماية الجزائية للأموال العامة.
 - الفرع الأول: تجريم اختلاس المال العام والإضرار به في النظام السعودي.
 - الفرع الثاني: تجريم اختلاس المال العام والإضرار به في القانون الأردني.
- الخاتمة.
- النتائج التي توصلت إليها الدراسة.
- توصيات الدراسة.
- قائمة المراجع.

المبحث الأول: مفهوم الأموال العامة

يعتبر المال العام من ضرورات الحياة، فهو يعتبر إحدى الأهداف التي أكدت شريعتنا الإسلامية الغراء على المحافظة عليها⁽¹⁾، إذ يعتبر الوسيلة المادية من حيث الإدارة للقيام بأنشطتها، فهو ملك للدولة ويحقق المنفعة العامة، والمال الخاص يحقق المصالح الشخصية للأفراد.

¹ (أمني فوزي السيد حمودة، 2016م، حماية المال العام بالدولة الحديثة في ضوء الشريعة الإسلامية، كلية الشريعة والدراسات الإسلامية، قسم الأنظمة، جامعة القصيم، ص 6.

ومن خلال هذا المبحث نبين تعريف الأموال العامة وطبيعة حق الدولة على الأموال العامة، وكيفية ظهور فكرة الأموال العامة، ومعايير الاختلاف بين المال العام والخاص.

المطلب الأول: تعريف الأموال العامة

وللتعرف على ماهية الأموال العامة يجب أولاً دراسة نشأة فكرة الأموال العامة، وإلى تمييز الأموال العامة عن الخاصة⁽²⁾.

الفرع الأول: ظهور فكرة الأموال العامة

بدأ ظهور الأموال العامة إبان الدولة الرومانية، فقسمت الأموال إلى داخلية وخارجية، بما في ذلك تلك المخصصة للصالح العام، بمعنى لجميع الأفراد في المجتمع، ومنها ما تم تخصيصه للفئات العامة⁽³⁾.

ثم انتقلت هذه الفكرة إلى فرنسا، فصدر النظام المدني الفرنسي عام 1840م، الذي أطلق آنذاك مصطلح الدومين العام لأول مرة على أموال الدولة دون التمييز بين الأموال العامة والخاصة، وبقي الأمر كذلك حتى بدأ الفقه يفرق بين المال العام والمال الخاص⁽⁴⁾.

فالأموال المملوكة ملكية خاصة للدولة ويطلق عليها الدومين الخاص هي تلك الأموال التي تمتلكها الدولة أو أشخاص القانون العام، كما يمتلك الأفراد أموالهم الخاصة، وتخضع في استغلالها وإدارتها للقانون الخاص الذي يحكم تصرف الأفراد بأموالهم الخاصة، وهذه الأموال عادةً تشكل دخلاً للدولة أو للشخص المعنوي الذي يمتلكها من خلال العمل على استثمارها وإدارتها على أسس تجارية⁽⁵⁾.

أما الأموال المملوكة ملكية عامة للدولة والتي يطلق عليها الدومين العام، فهي الأموال العقارية والمنقولة والعائدة ملكيتها للدولة، أو للأشخاص المعنوية العامة الأخرى، والمخصصة للمنفعة العامة، وهذه الأموال

² (مازن ليلو راضي، 2017م، القانون الإداري، منشورات الأكاديمية العربية في الدنمارك، ص 104 وما بعدها.
³ (خالد خليل الظاهر، 1997م، القانون الإداري، دراسة مقارنة، الكتاب الثاني، الطبعة الأولى، الناشر: دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 286.
⁴ (حليم العمري، 2016م، الأموال العامة ومعايير تمييزها، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، ص 8.
⁵ (حمدي قبيلات، 2006م، القانون الإداري، الجزء الثاني، الناشر: دار وائل للنشر والتوزيع، ص 168. وانظر: محمد أبو زهرة، 1964م، التكافل الاجتماعي في الإسلام، الناشر: الدار القومية، جمهورية مصر العربية، ص 30.

لها نظام قانوني يختلف عن القانون الخاص⁽⁶⁾.

وعند البحث في ثنايا الأنظمة المختلفة من أجل إيجاد تعريف دقيق للمال العام نجد أن هناك اختلافاً في التشريعات، وذلك لاختلاف معتقدات أفراد المجتمع حول الحرية، والملكية العامة والخاصة، وموقع القطاعين العام والخاص في تلك البلدان⁽⁷⁾.

فالمشرع الأردني في المادة 60 فقرة 1 من القانون المدني الأردني رقم (13) لسنة 1976م، عرف الأموال العامة على أنها "تعتبر أموال عامة كل ما هو منقول وغير منقول فيعتبر أموال للدولة ويكون مخصص للنفع العام بموجب النظام⁽⁸⁾"، وأنه لا يجوز بأي حال من الأحوال استخدام هذه الأموال أو الحجز عليها أو إصدار حكم بتملكها بمرور الوقت⁽⁹⁾.

وليس بعيداً عن هذا التعريف ما استقر عليه النظام الأساسي للحكم في المملكة العربية السعودية بحسب المادة 14 في أن "الثروات الموجودة في جوف الأرض أو على سطحها أو في البر والبحر هي موارد مملوكة للدولة"⁽¹⁰⁾، وبين النظام كيفية استخدام الثروات وكيفية حمايتها واستغلالها لما فيه مصلحة الدولة من الناحية الاقتصادية والأمنية.

كذلك نجد أن ما استقر عليه القضاء الإداري في تعريف المال العام بأنه "المال التي تكون ملكيته للدولة بإدائه نظامية مشروعة، حتى لو كان هذا المال منقول أو غير منقول وتم تعيينه للمنفعة العامة"⁽¹¹⁾.

ومن الأسس التي حددها الفقه للقول بتوافر صفة المال العام ما يلي⁽¹²⁾:

أولاً: أن يخصص المال العام للتمليك⁽¹³⁾.

⁶ محمد عطية هوش، 2021م، فكرة الدومين العام في التشريع الداخلي والدولي وبعض آثارها على الحماية القانونية للمقتنيات الثقافية المصرية، مجلة اتحاد الجامعات المصرية، العدد 24، كلية الآثار، جامعة القاهرة، ص 379.

⁷ Aminu zaman, S. M. Accountability and Promotion of Ethics and standards of Behavior of Public Bureaucracy, Asian Review of public Administration, vol. 8, No. 1 pp. 14-218.

⁸ القانون المدني الأردني رقم (43) لسنة 1976، نص المادة (1/60).

⁹ جمال مدغمش، 1996م، قرارات محكمة التمييز الأردنية في القضايا الحقوقية، المجموعة الكاملة، ص 41.

¹⁰ حسان هاشم أبو العلا، 2016م، القانون الإداري السعودي "دراسة مقارنة" الطبعة الثانية، الناشر: دار الحافظ للنشر، ص 279. وانظر: النظام الأساسي للحكم في المملكة العربية السعودية، الباب الرابع (المياه الإقليمية)، نص المادة الرابعة عشرة.

¹¹ نواف كنعان، 2009م، القانون الإداري، الكتاب الثاني، الناشر: دار الثقافة، الأردن، ص 382.

¹² حسان هاشم أبو العلا، 2016م، القانون الإداري السعودي "دراسة مقارنة"، مرجع سابق، ص 279.

¹³ أماني فوزي السيد حمودة، 2016م، حماية المال العام بالدولة الحديثة في ضوء الشريعة الإسلامية، مرجع سابق، ص 28.

ثانياً: أن يخصص المال العام لخدمة المرفق العام وإشباع الحاجات العامة للجمهور او للمنفعة العامة.

الفرع الثاني: معايير التفرقة بين المال العام والمال الخاص

أوضحنا فيما سبق بأن الدولة تمتلك نوعين من الأموال، النوع الأول يطلق عليه الدومين العام والثاني الدومين الخاص، وكل نوع من هذه الأنواع له نظامه الخاص⁽¹⁴⁾.

ولتوضيح ذلك لا بد من تمييز الأموال العامة عن الخاصة، وذلك من خلال معايير منها من يأخذ بطبيعة المال، ومنها من يأخذ بمعيار توجيه المال العام لخدمة الجمهور، والمعيار الأخير الذي يُخصص المال العام للنفع العام.

1. معيار طبيعة المال: وقد اعتمد هذا المعيار على طبيعة المال كضابط من اجل تمييز الأموال العامة عن الأموال الخاصة، وعليه فان أموال الدولة تكون موجهة ومخصصة لاستخدام المنتفعين بها وبالتالي يصبح هذا المال غير قابل للتملك من قبل الأفراد، كتملك الجسور والمطارات، ومع ذلك فلا يوجد ما يمنع القطاع الخاص من تملك المطارات والموانئ والجسور بحسب ما يوجبه النظام⁽¹⁵⁾.

2. معيار تخصيص المال العام لخدمة الجمهور: ويتجه المؤيدين لهذا المعيار الى الإشارة ان المال العام هو موجه لخدمة مرفق عام وان يقوم هذا المرفق بتقديم الخدمات للمستفيدين بدون توقف وبانتظام واضطراد، فكل مال تملكه الدولة (كالعقار) هو لخدمة مرفق عام، فهو مالٌ عام، ومن الأمثلة على ذلك المباني والدوائر الحكومية والأدوات المكتبية كالأثاث⁽¹⁶⁾.

3. معيار توجيه المال العام للنفع العام: ويتمثل هذا المعيار في إضفاء الصفة العامة على المال طالما أنه تم تحقيقه لتحقيق منفعة عامة تهدف إلى خدمة الجمهور بغض النظر عما إذا كانت أموالاً منقولة أو عقارات، وسواء كانت مخصصة للاستعمال المباشر للأفراد او موجهة لخدمة مرفق عام⁽¹⁷⁾.

¹⁴ (زكريا المصري، 2013م، المشاركة الشعبية في إدارة المال العام " دراسة مقارنة "، المجلد الثالث، العدد (54)، شهر أكتوبر، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، جامعة المنصورة، مصر، 495.

¹⁵ (عبد الغني بسيوني، 1991م، القانون الإداري، جمهورية مصر العربية، ص 584.

¹⁶ (طعيمة الجرف، 1070م، القانون الإداري، مكتبة القاهرة الحديثة، ص 120.

¹⁷ (محمد فاروق عبد الحميد، 1983م، المركز القانوني للمال العام، ط الأولى، ص 29.

المطلب الثاني: طرق اكتساب المال العام

وتتمثل طرق اكتساب المال العام بالنسبة لجهة الإدارة في طريقتين، الأولى طريق عادي أو رضائي، والثاني طريق استثنائي أو جبري، فالطريق العادي أو الرضائي يكون من خلال التراضي الصريح بين جهة الإدارة والأشخاص الخاصة، ويكن ذلك من خلال تعاقد أو اتفاق بينهما وفقاً للقواعد النظامية، كأن يبيع أحد الأشخاص أحد أملاكه لجهة الإدارة أو أن يهبها أو يوصي بها بجزء من أمواله، وبعد انتقال الملكية للإدارة يُصبح مالاً عاماً بشرط تخصيصه للمنفعة العامة (18).

أما الطريق الاستثنائي أو الجبري فيتم اللجوء إليه لاكتساب المال العام في حال تعذر امتلاك جهة الإدارة للأموال الخاصة المملوكة لأحد الأشخاص بالتراضي، والإدارة تستند في ذلك لما لها من امتيازات مستمدة من القانون العام، تُعطيها الحق في نزع ملكية هذه الأموال أو وضع اليد عليها مؤقتاً للمنفعة العامة (19).

الفرع الأول: نزع الملكية

نزع الملكية هو إجراء تلجأ إليه الإدارة بنزع ملكية العقار جبراً عن الفرد بهدف توجيه ذلك العقار للنفع العام بمقابل نقدي يدفع لصاحب العقار، وهو ما يفترض أن يكون تعويض عادل (20).

وبطبيعة الحال فإن نزع الملكية هو وسيلة غير عادية للحصول على المال العام، ولذلك نجد أن مختلف الدساتير في الدول أشارت لخطورتها، وحتى لا يتم استخدامها إلا في حدود القانون واللوائح المنظمة لذلك، وبنص المادة الأولى من نظام نزع ملكية العقارات السعودي الصادر بتاريخ 1324/3/11هـ على أنه "أجاز النظام لمؤسسات الدولة وغيرها من المصالح الحكومية انتزاع عقار مملوك من أجل تحقيق المنفعة العامة بشرط دفع تعويض منصف بعد التأكد من عدم توفر عقارات أو أراضي حكومية تفي بحاجة المشروع، وأنه لا يجوز انتزاع ملكية ملوكة للغير إلا من أجل تنفيذ مشروع معتمد في ميزانية الدولة" (21).

أيضاً حدد النظام في المملكة العربية السعودية شروط وقواعد نزع الملكية والتي تعتبر استثناء من الأصل،

(18) جابر سعيد حسن محمد، 1427هـ، القانون الإداري في السعودية، الطبعة الثانية، ص 331 وما بعدها.
(19) محمد بن حميد المزوموي، 2018م، السياسة الجنائية للمنظم السعودي في حماية المال العام، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، العدد (65) شهر ابريل، ص 288.
(20) مازن ليلو راضي، 2017م، القانون الإداري، مرجع سابق، ص 145. وانظر: السيد خليل هيكيل، 1994م، القانون الإداري السعودي، جامعة الملك سعود، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية، 130.
(21) نظام نزع ملكية العقارات للمنفعة العامة ووضع اليد على العقار الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/15)، التاريخ 1424/3/11هـ، المملكة العربية السعودية، نص المادة الأولى من النظام.

بحيث يجب ان تكون الغاية من انتزاع الملكية تحقيق النفع العام، والتي تُقدم على مصلحة الأفراد، وأن يكون هناك نزع للملكية لقاء تعويض مناسب، وبنص المادة 18 من النظام الأساسي للحكم في السعودية على " أنه تكفل الدولة حرية الملكية الخاصة، ولا تنزع ملكه إلا لتحقيق النفع العام بشرط أن يدفع لصاحب الملك تعويض يتناسب مع الأسعار الموجودة" والمقصود بالتعويض العادل ان يدخل في تقرير العقار المنزوع سعر السوق من جهة، وتقدير الضرر اللاحق بالمدعي والنفع الفائت من جهةٍ أخرى، وأن حرمان المالك من حرية التصرف في ملكه يعتبر نوعاً من التصرف الجبري الذي يجب أن يتم اخذه في حساب مقدار التعويض⁽²²⁾.

ومن خلال نص المادة (18) نجد أن المنظم السعودي وضع عدة شروط حتى يكون قرار الإدارة بنزع الملكية صحيحاً من الناحية القانونية، وتتمثل الشروط بما يلي⁽²³⁾ :

أولاً: أن يكون محل القرار عقاراً.

ثانياً: أن يكون قرار نزع الملكية صادراً من سلطة مختصة بإصداره.

ثالثاً: أن يكون الهدف تحقيق المنفعة العامة.

رابعاً: أن يكون نزع الملكية لقاء تعويض عادل.

خامساً: أن يكون النزع للملكية وفق النظام.

الفرع الثاني: الحيابة المؤقتة للعقار

تضمن نظام مصادرة الملكية أحقية الجهة الإدارية في وضع اليد المؤقت أو الحيابة المؤقتة على العقارات نظير أجرة المثل ولمده ثلاث سنوات، وتطلب النظام وضع اليد المؤقت على العقارات صدور قرار من السلطة المختصة بوضع اليد متضمناً تحديد مدة وضع اليد على العقارات المملوكة للغير وتقدير قيمه التعويض لمالك العقار، والنظام منح للأفراد حق اللجوء الى ديوان المظالم للتظلم من هذه القرارات طبقاً للمادة 24 من النظام⁽²⁴⁾ .

²² انظر: النظام الأساسي للحكم في السعودية، الصادر عام 1412هـ، بالمرسوم الملكي رقم (90/أ) بتاريخ 1412/8/27هـ،

²³ (حسان هاشم أبو العلا، 2016م، القانون الإداري السعودي "دراسة مقارنة"، مرجع سابق، ص 281.

وانظر: عبد الحفيظ بن عبدة، 2011م، اثبات الملكية العقارية والحقوق العينية العقارية، الناشر: دار هومه، الجزائر، ص 45.

²⁴ انظر: نص المادة (24) نظام نزع ملكية العقارات للمنفعة العامة في السعودية ووضع اليد على العقار، بتاريخ 1424/3/11هـ.

ومما تقدم نخلص أن انتزاع ملكية العقار للنفع العام فهو حق مشروع للدولة، وأن اعتراض ذوي الشأن على القرار في تقدير قيمه التعويض يعتبر حق للمتضرر، وأن تحقيق العدالة يكون مرتبطاً بدقه ثمن العقار وبسعر السوق بوقت النزاع، وتبسيط الاجراءات وضمن الالتزام بالمواعيد المنصوص عليها في النظام، والأخذ برأي أهل الخبرة المختصين بتقدير قيمه التعويض وسرعه البث في نزاعات التقدير حتى لا يجتمع على صاحب العقار ضرر يمنعه من التصرف في ملكه وحبس منفعته عنه، وعدم دفع التعويض العادل في وقته⁽²⁵⁾.

المبحث الثاني: الحماية القانونية للأموال العامة

تتمتع الأموال العامة بحماية قانونية فريدة تفوق حماية الأموال الخاصة⁽²⁶⁾، ويرجع ذلك إلى طبيعة هذه الأموال وتخصيصها للنفع العام، وتحقيق المصلحة العامة وارتباط سير المرافق العامة بانتظام واضطراد، فكان لا بد من احاطتها بسياس يحميها ويحافظ عليها، ومنع كل ما من شأنه المساس بهذه الأموال أو يخرجها عن طبيعتها ويحول دون الانتفاع العام بها، وتتخذ حماية الاموال العامة مظهرا مدنيا ومظهرا جزائيا⁽²⁷⁾، وسوف نناقش كل منهما بالآتي:

المطلب الأول: الحماية المدنية للأموال العامة

الحماية المدنية للأموال العامة تتمثل في عدم جواز التصرف بها، أو تملكها بمرور الوقت وعدم جواز الحجز عليها. وتعود هذه المظاهر بالأساس إلى كتابات الفقه وأحكام القضاء والعرف في فرنسا، إلى أن تم تقنينها بنصوص تشريعية كالتشريع الخاص بأموال الدولة والذي يُجرم التصرف بالأموال العامة أو تملكها بالتقادم، هذه الحماية أصبحت مقرره في كثير من الدول بنصوص القانون المدني كما هو الحال في الأردن فجاء في المادة (2/60) من القانون المدني الأردني على أنه "وفي جميع الأحوال أن القانون يمنع التصرف في الأموال أو الاستيلاء عليها بمرور الزمن"⁽²⁸⁾.

²⁵ المحامي زامل شبيب الركاض، نزع الملكية للمنفعة العامة، مقال منشور بصحيفة الرياض بتاريخ 29 محرم 1440هـ، الموافق 19 أكتوبر 2018م، <https://www.alriyadh.com/1709672>

²⁶ (أمجد نبيه عبد الفتاح لباد، 2006م، حماية المال العام ودين الضريبة، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، صفحة 125.

²⁷ (أمانى فوزي السيد حمودة، 2016م، حماية المال العام بالدولة الحديثة في ضوء الشريعة الإسلامية، مرجع سابق، ص 24. وانظر: Goudi, A. & Stange, D. (1997). Corruption: The Issues, OECD Development Counter Technical Papers NO. 122, Paris: OECD.

²⁸ (القانون المدني الأردني رقم (43) لسنة 1976م، المنشور على الصفحة 2 من الجريدة الرسمية رقم (2645) بتاريخ 1976/8/1م، وأصبح قانونا دائما بموجب الإعلان المنشور على الصفحة رقم (829) من عدد الجريدة الرسمية رقم (4106) بتاريخ 1996/3/16م، نص المادة (2/60).

أما بالنسبة لتعريف المال العام في النظام الأردني فنجد أنه تبني النظرية التقليدية التي ابتدعها الفقه القضائي الفرنسي والتي تنص على التمييز بين المال العام الذي هو ملك للدولة، والمال الخاص، فنصت المادة 60 فقره (1) على أنه "الأموال العامة هي جميع العقارات والمنقولات المملوكة للدولة والمخصصة للمنفعة العامة، ولا يجوز التصرف فيها أو الاستيلاء عليها أو تملكها بمرور الزمن" (29).

كذلك تعد المملكة العربية السعودية من أولى الدول التي أولت عنايةً كبيرةً بالمال العام، من خلال التصدي لكافة الجرائم التي يمكن أن تمثل خطورة عليه، فكانت نقطة البداية بإصدار المرسوم الملكي رقم 43 الصادر بتاريخ 1377/9/29 هجري، بشأن جرائم الاعتداء على المال العام وقد نص على تجريم الاختلاس والتبديد، وفي مرحله لاحقه فقد أصدر المنظم السعودي نظام مباشره الأموال العامة عام 1395، المعدل بتاريخ 1400، والذي نص في مادته الأولى على أنه "يخضع لهذا النظام جميع من يشغل الوظائف العامة التي تتعلق مباشرةً بحفظ الأموال النقدية والأعيان المنقولة والأوراق ذات القيمة" (30).

وعند صدور النظام الأساسي للحكم في السعودية عام 1412 هـ، حُصنت الأموال العامة دستورياً حيث جاء بنص المادة 14 أن "كل الخيرات التي أودعها الله في الأرض أو على سطحها أو في المياه الإقليمية أو في البر والبحري ملك للدولة"، كذلك نص المادة 16 من النظام الأساسي فجاء بالقول أن "الأموال العامة مصونة، ويجب على الدولة والمواطنين والمقيمين حمايتها" (31).

كذلك لم تتوقف جهود الحكومة السعودية عند هذا الحد، فصدر نظام حماية المرافق العامة عام 1405 هـ، وذلك بوضع عقوبات تتعلق بالمساس بأموال المرافق العامة كالمياه والكهرباء وغيرها، وألزم النظام مرتكب المخالفة بالغرامة المالية والتعويض عن جميع الأضرار التي تسبب فيها (32).

وبناء على ما تقدم فإن الحماية المدنية للمال العام في المملكة العربية السعودية وفي الأنظمة المقارنة إنما تظهر في عدم جواز التصرف فيها وإخراجها عن دائرة التصرفات القانونية، وهذا ما قرره نظام التصرف في

29 (محمود حلمي، 1978م، موجز مبادئ القانون الإداري، الطبعة الأولى، الناشر: دار الفكر العربي، ص 275، وانظر: إبراهيم عبد العزيز شيحا، 2002م، الأموال العامة، الناشر: منشأة المعارف بالإسكندرية، ص 590.

30 (محمد بن حميد المزمومي، 2018م، السياسة الجنائية للمنظم السعودي في حماية المال العام، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، العدد (65) شهر ابريل، ص 280. وانظر: رائد رعد سليم، وزينة عبد المحسن داخل، أساليب حماية المال العام، وزارة التخطيط العراقية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الملتقى العربي الأول، بدون سنة نشر، ص 4 وما بعدها.

31 (النظام الأساسي للحكم في السعودية، الصادر عام 1412 هـ، بالمرسوم الملكي رقم (أ/90) بتاريخ 1412/8/27 هـ، الباب الرابع، (المبادئ الاقتصادية). نص المادة 14 والمادة 16.

32 (نظام حماية المرافق العامة في المملكة العربية السعودية، الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/26) بتاريخ 1405/12/2 هـ. أنظر نص المادة الخامسة"

العقارات البلدية السعودي في مادته الأولى بالقول " من أن الأموال العامة التابعة للبلديات غير قابله للتصرف، لذلك لا يجوز للجهات الحكومية التصرف في هذه الأموال بالبيع أو الهبة، ويقع باطلاً كل تصرف يلحق بهذه الأموال⁽³³⁾ .

المطلب الثاني: الحماية الجزائية للأموال العامة

تحظى الأموال العامة بحماية جزائية تفوق تلك المقررة للأموال الخاصة، وذلك بهدف ضمان بقاء هذه الأموال في خدمة المرافق العامة وتحقيقها للنفع العام، وبذلك نجد أن المشرع في مختلف دول العالم يضفي حماية خاصة للأموال العامة نظراً لكونها تعم لنفع المجتمع بشكل عام، وبذلك هناك وسائل عديدة للحماية الجزائية للأموال العامة، تتراوح بين التدابير الوقائية التي تهدف إلى الوقاية المبكرة من سوء الاستخدام، وحماية موضوعيه تهدف إلى ملاحقه المعتدين على المال العام⁽³⁴⁾ .

اتجهت الأنظمة الجزائية في مختلف الدول إلى تشديد عقوبة الاعتداء على المال العام لمنع ارتكاب الجريمة، وكان للمملكة العربية السعودية نهج فعال في هذا الاتجاه، حيث انتهجت الدولة سياسة متكاملة للمعتدين على المال العام، ويبدو أن أقوى ملامح هذه السياسة هو تحديد العقوبات الجزائية المناسبة مثل السجن والغرامة، أو العقوبتين معاً ضد كل من أضر بالمال العام بأي شكل من الأشكال.

إلى أن الحماية التي تقررها النصوص القانونية متفاوتة من حيث شدة العقاب بحسب أهمية الأموال العامة، وبحسب جسامة الاعتداء وطبيعة المال المعتدى عليه، ويمكن التمثيل على مظاهر الحماية الجزائية في النظام السعودي والاردني من خلال الآتي⁽³⁵⁾ :

الفرع الأول: تجريم اختلاس المال العام والإضرار به في النظام السعودي

إن جريمة اختلاس المال العام أصبحت تحتل في وقتنا الحاضر أهمية كبيرة وذلك لتصنيفها بأنها من الجرائم الخطيرة التي تهدد الأموال العامة، سيما في ظل انتشار الفساد في الأجهزة الإدارية، فضلاً عن ضعف الوازع

³³ نص المادة (1) من نظام التصرف في العقارات البلدية في المملكة العربية السعودية الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/64) بتاريخ 1392/11/15هـ. وانظر نص المادة (3) من نفس النظام.

وللاستزادة انظر: عمر الخولي، 2013م، الوجيز في العقود الإدارية، دراسة قانونية تحليلية تطبيقية وفقاً لإحكام نظام المنافسات والمشتريات الحكومية ولائحته التنفيذية، الطبعة الثالثة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، ص 178.

³⁴ فارس صابري، 2015م، الحماية الجنائية للمال العام، رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهدي، ام البواقي، كلية الحقوق والعلوم السياسية، ص 30.

³⁵ حمدي قبيلات، 2006م، القانون الإداري، مرجع سابق، ص 185.

الديني في أوساط الأجهزة الإدارية، وهو الأمر الذي يوجب على الدولة بكافة أجهزتها مواجهة هذه الجريمة بكل حزم من أجل الحفاظ على المال العام⁽³⁶⁾.

ويعرف الاختلاس في النظام السعودي على أنه "قيام الموظف العام بالاستيلاء ووضع يده على أموال عامه"⁽³⁷⁾، وأن الاختلاس في جوهره هو سرقة بالمعنى العام، ولكن هناك فرق بينه وبين السرقة في الركن المادي. فالسرقة هي أخذ أموال الآخرين بغير رضاهم، فالأموال المسروقة تكون في حوزة السارق، بخلاف الاختلاس الذي يكون فيه المال في حوزة الجاني أساساً، حيث يستولي على المال العام موظف يسلم إليه المال من أجل الاستيلاء عليه⁽³⁸⁾.

وبصدور نظام مباشرة الأموال العامة الصادر بتاريخ 1395 هـ، الذي شدد على الاعتداء على المال العام من قبل شاغلي وظائف حددها النظام وهم المباشرون للمال العام، حيث عاقب النظام بالسجن مدة لا تزيد على 10 سنوات وبفرض غرامه مالية لا تزيد عن 5 ملايين ريال سعودي أو بكلتا العقوبتين معاً على كل موظف يثبت ارتكابه لجرم الاختلاس أو التبيد أو التصرف بغير وجه حق في أموال الدولة، كما يعاقب بنفس العقوبة من اشترك أو تواطأ على ارتكاب إحدى هذه الجرائم سواء كان موظفاً أو غير موظف، بالإضافة إلى إلزامهم بإعادة الأموال أو ما يعادل قيمتها، ويتم الفصل في هذه الجرائم بحسب نظام تأديب الموظفين⁽³⁹⁾.

وبذلك نجد أن ديوان المظالم في المملكة العربية السعودية استقر على أن جرائم المال العام بصفة عامة ومن بينها جريمة اختلاس المال العام من الجرائم العمدية، بمعنى أنه يجب أن يتخذ الموظف الجاني باتجاه إرادته الكاملة إلى اختلاس ما في حوزته بسبب وظيفته ويتطلب القصد الجنائي أن تنتقل هذه الأموال أو

³⁶ خلف سالم القرالة، 2018م، الأحكام الإجرائية في جريمة اختلاس المال العام، المجلة القانونية (مجلة متخصصة في الدراسات والبحوث القانونية)، المجلد رقم (4)، العدد (4)، ص 289. وانظر: محمد عبد الجليل العوادة، 2019م، النظام الجنائي السعودي، القسم الخاص، الطبعة الأولى، مكتبة المتنبي، المملكة العربية السعودية، ص 89.

³⁷ (بليغ علي حسن بشر، 2021م، دور الرقابة العليا للدولة في حماية المال العام ومحاربة الفساد المالي في البلدان النامية، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر القانوني، الإصدار الواحد والعشرين، ص 100.

³⁸ (احمد فتحي سرور، 1985م، الوسيط في قانون العقوبات، الناشر: دار النهضة العربية، القاهرة، ص 89. وانظر: فارس صابري، 2015م، الحماية الجنائية للمال العام، مرجع سابق، ص 31. وانظر: محمد صبحي نجم، 2006م، الجرائم المخلة بالمصلحة العامة، والجرائم الواقعة على الأموال وملحقاتها، الناشر: دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ص 42.

³⁹ (حسن إبراهيم خليفة، 1444هـ، حماية النزاهة في المالية العامة، مجلة التنمية الإدارية، معهد الإدارة العامة، العدد (197) بتاريخ 18 شوال لعام 1444هـ، ص 167. وانظر: المحامي محمد الدوسري، جريمة الاختلاس في النظام السعودي، محامي جنائي في الرياض، 24 يوليو 2022م. وانظر: هتان مليكة، 2010م، جرائم الفساد والرشوة والاختلاس وتكسب الموظف من وراء وظيفته في الفقه الإسلامي، الناشر: دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، ص 85.

الأوراق أو الأشياء التي في حوزته من ملكيه الجهة الإدارية التي يعمل بها إلى ملكيته الخاصة⁽⁴⁰⁾.
ومن الجرائم الأخرى التي حرص المشرع السعودي على حمايتها في المال العام تجريم الإضرار العمدي للمال العام، وهو إتيان أي فعل من شأنه الإضرار بأموال الدولة واشخاصها الاعتبارية وهذا الفعل قد يقع من شخص عادي او موظف عام، وقد خصَّ المنظم الجزائي خطابه في الأنظمة المختلفة الموظف باعتباره أنه الأقرب والأكثر اتصالاً بالمال العام، وهو المكلف بالمحافظة عليه⁽⁴¹⁾.

ويتضح من ذلك أن جريمة الضرر العمدي بالمال العام تقوم على أركان ثلاثة⁽⁴²⁾.

- الركن الأول: صفة الجاني، وهو أن يكون موظفاً عمومياً.
- الركن الثاني: الإضرار بالمال العام، ويتحقق بإتيان الجاني سلوكاً إيجابياً أم سلبياً من شأنه الإضرار بالمال العام.
- الركن الثالث: إرادة الجاني، وهذا هو الركن المعنوي في الجريمة، بمعنى اتجاه إرادة الجاني إلى الإضرار بالمال العام.

ولقد جاء على لسان ديوان المظالم في المملكة العربية السعودية بقوله إن "جرائم المال العام من الجرائم العمدية التي يتوجب فيها توافر إرادة الجاني، وهو العلم والإرادة من لدن الموظف الجاني، وأن السلوك الذي يأتيه أن يضر بالأموال، ويتطلب القصد الجنائي العام اتجاه الإرادة إلى ارتكاب السلوك وإلى النتيجة غير المشروعة وهي الضرر، فلا تقع جريمة التبيد للمال العام إذا حصل الضرر بسبب الإهمال.

وفي نظام حماية المال العام في المملكة جاءت الفقرة الثانية من النظام لتعاقب على الشروع في جريمة تخريب واتلاف المال بقولها "يعاقب كل موظف عام ومن في حكمه شرع في إهمال أو اتلاف كلي أو جزئي لمال عام مملوك للجهة التي يرتبط فيها أو كان المال خاضعاً لإدارتها أو إشرافها عوقب بالسجن مدة لا تزيد على ثلاث سنوات أو بغرامه لا تزيد على خمسمائة ألف ريال أو بكلتا العقوبتين معا"⁽⁴³⁾.

⁴⁰ (حكم هيئة التحقيق في المملكة العربية السعودية رقم (312/ت) لعام 1429هـ، بجلسة 1429/5/30هـ، مجموعة الاحكام الجزائية، ص 717 وما بعدها.

⁴¹ (حسان هاشم أبو العلا، 2016م، القانون الإداري السعودي "دراسة مقارنة"، مرجع سابق، ص 289.

⁴² (حكم محكمة الاستئناف في المملكة العربية السعودية في القضية رقم (1819/ق) لعام 1431هـ، بتاريخ 1432/5/1هـ، مجموعة الاحكام الجزائية السعودية، ص 711.

⁴³ (عمر السعيد رمضان، 1986م، شرح قانون العقوبات، القسم الخاص، الناشر: دار النهضة الجامعية، القاهرة، ص 118.

الفرع الثاني: تجريم اختلاس المال العام والإضرار به في النظام الأردني

مما لا شك فيه أن فعل الاختلاس يعتبر من السلوكيات المدمرة للمنشآت العامة في الأردن⁽⁴⁴⁾، وذلك لارتباط الموظف بالجهة الإدارية التي يتبع لها الجاني، ولما يترتب على ذلك الفعل من اختلال الثقة في القائمين على الوظيفة وفي القطاعات الحكومية، فهي تمثل الرافد الاقتصادي للأردن⁽⁴⁵⁾ فالمنظم الأردني بحسب المادة 174 عقوبات غلظّ وشدّد على فعل الاختلاس بحال اتجاه إرادة الموظف بالتزوير أو الاحتيال لإخفاء آثار الجريمة.

ومما سبق نعرض جوانب الحماية الجنائية للمال العام من خلال قانون العقوبات الأردني، وأركان جريمة الاختلاس والعقوبة المفروضة عليها.

أولاً: قانون العقوبات الأردني، تضمن عدة نصوص قانونية لحماية المال العام، ومن هذه النصوص⁽⁴⁶⁾:

1. يُجازى كل موظف عام استولى على ما عهد إليه به بحكم وظيفته أو بتكليف من رئيسه أو إدارته أو جمعه أو حفظه أموالاً وأشياء أخرى للدولة بالأشغال المؤقتة وغرامة تساوي قيمة ما اختلس.
2. كل من أقدم على اختلاس أموالاً عائدة لخزائن أو أموال البنوك أو مؤسسات الإقراض أو الشركات المساهمة العامة، وكان من العاملين بها يعاقب بالعقوبة المقررة في الفقرة السابقة.
3. إذا وقع الفعل الموصوف في الفقرتين السابقتين الأولى والثانية بتزوير سندات أو شيكات، أو بإدخال محررات غير حقيقية في القيود أو السجلات أو الدفاتر، أو حذف أو إتلاف الحسابات والأوراق، وبأي حيله تهدف إلى منع اكتشاف الاختلاس، يعاقب مرتكبه بالأشغال الشاقة المؤقتة مدة لا تقل عن 5 سنوات وبغرامة تساوي قيمة ما اختلس.
4. ويعاقب الشريك أو المتواطئ بالاختلاس بنفس العقوبة⁽⁴⁷⁾.

⁴⁴ محمد سعد فرهود، 1993م، النظام القانوني للأموال العامة في القانون السوري، مجلة الحقوق، تصدر عن مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، السنة السابعة عشرة، شهر سبتمبر، ص 235.

⁴⁵ قانون العقوبات الأردني، رقم (26) لسنة 1960م، نص المادة (174)، والمتعلقة بالاختلاس واستثمار الوظيفة.

⁴⁶ قانون العقوبات الأردني وتعديلاته، رقم (26) لسنة 1960م، المنشور على الصفحة 374 من عدد الجريدة الرسمية 1487 تاريخ 1960/5/11م الذي حل محل قانون العقوبات المؤقت رقم 55 لسنة 1951م

⁴⁷ قانون العقوبات الأردني، رقم (26) لسنة 1960م، نص المادة (174)، فقرة 3. وانظر: احمد فتحي سرور، 2021م، كتاب الوسيط في قانون العقوبات، القسم الخاص، الناشر: دار الاهرام للنشر والتوزيع والاصدارات القانونية، الطبعة الأولى، ص 236. وانظر: بولس فهبي، 2002م، جرائم العدوان على المال العام، مجلة الرقابة الشاملة، مجلة نصف سنوية تصدرها الإدارة المركزية للتعليم والتدريب المستمر، مجلد العددين رقم، 151-

ثانياً: أركان جريمة الاختلاس:

1. **صفة الجاني:** أن فعل الاختلاس يصدر من موظف يعمل لدى الجهة الإدارية وهذا أمر مُفترض، وأنه وبحسب المادة 174 فقرة 2 عقوبات على أنه الأموال الموجودة بحوزة الموظف تكون بسبب وظيفته، فوجود الأشياء والأموال بحوزته هو وضع واقعي لا بُدَّ وأن يتوافر قبل ارتكاب فعل الاختلاس، فالموظف العام هو كل من صدر قرار من لدن الجهة الإدارية بتعيينه في وظيفة كان ذكراً أم أنثى من أجل تسيير وإدارة مرفق عام ويشغل درجة ضمن نطاق كادر الإدارة العامة⁽⁴⁸⁾.

وإذا لم يكن الجاني موظفاً لدى الدولة بحسب المادة 174 فقره 2 من قانون العقوبات الأردني فإن فعل الاختلاس لا يدخل تحت مسمى الاختلاس وإنما يجرم الفعل بحسب المواد المتعلقة بجرائم الاعتداء على الأموال والتي تصدر من الأفراد العاديين بحسب الواقعة⁽⁴⁹⁾.

2. **الركن المادي لجريمة الاختلاس:** وهنا يشير مصطلح الاختلاس إلى تعبير حائز المال لوصف الحيازة من ناقصة إلى كاملة، وجوهر فعل الاختلاس إحلال نية الموظف باتجاه إرادته إلى تحويل حيازته غير الكاملة للأموال الموكلة إليه لحيازة كاملة، إلا أن جرم الاختلاس لا يتحقق بمجرد وقوع الجريمة، إنما الفعل المادي يجب أن يحققه الموظف، فهو عمل مركب لفعل مادي، وهو أن يظهر على الشيء أو المال ظاهر المالك، يساعده على نية الملكية، ولا يشترط أن يتصرف الموظف المختلس في الأموال المختلسة، بل يكفي أن يصدر أي تصرف أو عمل آخر يُظهر نيته تملك هذه الأموال، فإذا اختلس الموظف الأموال الموكلة إليه وأخفاها في بيته فإن فعل الاختلاس يتحقق ولو لم ينفق منه فعلاً أو يتصرف في هذا المال المختلس⁽⁵⁰⁾.

3. **الركن المعنوي لجريمة الاختلاس:** عُدت جريمة الاختلاس بحسب المادة 174 عقوبات أردني جريمة عمدية ركنها المعنوي إرادته الجاني الى ارتكاب الجريمة مع العلم بأركانها، وبذلك لا تقوم الجريمة إذا كان

152، ص 132. وانظر: محمود نجيب حسني، 2019م، الوجيز في شرح قانون العقوبات، القسم الخاص، الناشر: دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، مصر، ص 92.

⁴⁸ (أمجد نبيه عبد الفتاح لبادة، 2006م، حماية المال العام ودين الضريبة، مرجع سابق، ص 90. وانظر: قانون العقوبات الأردني، رقم (26) لسنة 1960م، نص المادة (169).

⁴⁹ (فتوح عبد الله الشاذلي، 2018م، شرح قانون العقوبات، القسم الخاص، الناشر: دار المطبوعات الجامعية، القاهرة، ص 81. ⁵⁰ (احمد فتحي سرور، 2021م، كتاب الوسيط في قانون العقوبات، القسم الخاص، مرجع سابق، ص 243 وما بعدها.

وانظر: هتان مليكة، 2010م، جرائم الفساد والرشوة والاختلاس وتكسب الموظف من وراء وظيفته في الفقه الاسلامي، مرجع سابق، ص 105. وانظر: فوزية عبد الستار، 2017م، شرح قانون العقوبات، القسم الخاص وفقاً لأحدث التعديلات التشريعية، الناشر: دار النهضة العربية، ص 87. وانظر: حسنين إبراهيم عبيد، 1983م، دروس في الجرائم المقررة بالمصلحة العامة، الناشر: دار النهضة العربية، ص 264 وما بعدها. وانظر: رائد رعد سليم، 2008م، أساليب حماية المال العام، الناشر: المنظومة العربية للتنمية الإدارية، ص 11.

هناك إهمال أو إغفال أو خطأ من جانب الموظف⁽⁵¹⁾، القصد الجنائي يثبت بعلم الموظف بأن بحيازته للأموال الموجودة تحت يده تعتبر حيازة كاملة مع العلم بأركانها القانونية، وأن استئثاره للمال العام يحرم الجهة التي يعمل لديها من تلك الأموال بشكل كامل، وبالتالي تقوم جريمة الاختلاس، أما اتجاه نية الموظف إلى استعمال الأموال والأشياء بنية ردها فيما بعد فهنا لا تقوم جريمة الاختلاس⁽⁵²⁾.

الخاتمة

لقد تناولت هذه الدراسة الأموال العامة وقواعد حمايتها المدنية والجزائية في النظام السعودي والأردني، وقد عملت القوانين والأنظمة الوضعية جاهدة على تصنيف هذه الجرائم وتعريفها بدقة وتحديد العقوبات اللازمة لها، وألزمت التشريعات في المملكة العربية السعودية والمملكة الأردنية الهاشمية الأفراد والمؤسسات والجماعات والشركات بالالتزام بها حتى لا يعرضوا أنفسهم للمساءلة القانونية، وفرض العقوبة المنصوص عليها. وبدأت الوقاية من الجريمة بوعي الموظفين في القطاع الحكومي أفراداً وجماعات بهذه القوانين والأنظمة والتشريعات، ومدى استعدادهم لاحترامها وعدم تجاوزها أو انتهاكها. وبناءً على ما تقدم فقد توصلت الدراسة لنتائج وتوصيات نوجزها بالآتي:

النتائج التي توصلت إليها الدراسة

أولاً: تعتبر الجرائم الواقعة على المال العام بكافة أشكاله من أخطر الجرائم التي تواجه الدول، فهي تعيق التطور والتقدم وتساهم بشكل كبير في زعزعة الثقة بالموظفين الحكوميين وبالذولة.
ثانياً: توصل الباحث إلى أن جريمة الاختلاس لا بد أن تقع من موظف عام وذلك بحكم وظيفته أو من في حكمه من موظفين البنوك أو الشركات المساهمة العامة.
ثالثاً: فرض العقوبات على كل من يحاول الاعتداء على المال العام سواء كان المعتدي موظفاً عاماً أو فرداً خاصاً.

رابعاً: وضعت المملكة العربية السعودية والأردن الأنظمة والقوانين والجزاءات على من يعتدي على المال العام

⁵¹ (فتوح عبد الله الشاذلي، 2018م، شرح قانون العقوبات، القسم الخاص، مرجع سابق، ص 218.
وانظر: اعداد اللجنة العلمية، معهد الكويت للدراسات القضائية والقانونية، جرائم الأموال العامة في نطاق القانون رقم (1) لسنة 1993م، بشأن حماية الأموال العامة، وزارة العدل الكويتية، ص 16.
⁵² (حسن صادق المرصفاوي، 1987م، قانون العقوبات القسم الخاص، الناشر: منشأة المعارف بالإسكندرية، مصر، ص 85.

بعقوبات جزائية رادعة يتحقق من خلالها عدم التعدي على المال العام المملوك للدولة.
خامساً: ويعتبر الفقهاء الفرنسيون من أنصار نظرية الأموال العامة وقد ميز الفقه الفرنسي بين الأموال العامة والخاصة، قبل أن يحدد النظام هذه النظرية.
سادساً: وضع النظام السعودي والقانون الأردني قاعدة عامة ومرنة للتمييز بين المال العام، وبالتالي ترك المشرع للقاضي في كل قضية متنازع عليها تحديد ما يعتبر مالاً عاماً وما لا يعتبر.
سابعاً: أن المشرع السعودي والأردني تبنى فكرة التخصيص للمنفعة العامة فالشيء الذي يخصص للمنفعة العامة يكون مالاً عاماً، والشيء الذي ينتهي تخصيصه للمنفعة العامة يصبح مالاً خاصاً، وهذا يعني أن المشرع في النظامين سايراً آخر التطورات في الفقه الإداري.
ثامناً: أن رقابة الأجهزة الإدارية في المملكة العربية السعودية وأنظمتها في حماية المال العام، والرقابة الشعبية التي يمثلها مجلس الأمة بشقيه الأعيان والنواب في الأردن تمثل آلياً فعالة لمساءلة من يعتدي على المال العام ومحاسبته.
تاسعاً: مسؤولية الحفاظ على المال العام تقع على عاتق الجميع سواء كانوا مجتمعين في صورة الدولة ومؤسسات المجتمع المدني، أو منفردين في صورة كل راعٍ عما استرعاه الله.

توصيات الدراسة

أولاً: الاستفادة الحقيقية من تجارب الدول في حماية المال العام من خلال الأخذ بتشديد العقوبات على كل شخص طالت يدهُ المال العام.
ثانياً: يجب زيادة الوسائل والأجهزة الرقابية والإدارية في التشريعات السعودية والأردنية لحماية المال العام من الاختلاس والإضرار به.
ثالثاً: التشهير بالمعتدي على المال العام وعلى نفقته الخاصة .
رابعاً: لابد من التشديد على كل موظف عمومي بأن يقدم إقراراً بذمته المالية من تاريخ تعيينه وأثناء عمله حتى تاريخ انتهاء علاقته الوظيفية مع الجهة الإدارية.

خامساً: نوصي وسائل الاعلام بأن تقوم بدور بناء في المساهمة في الحفاظ على الأموال العامة، وذلك عن طريق التوعية بأهميتها وإقامه الندوات وورش العمل وحلقات الحوار والنقاش في المدارس والجامعات والأجهزة الإدارية العامة والخاصة.

سادساً: لابد أن ينتهج المشرع السعودي والأردني بالأخذ بتشديد الاجراءات التحفظية التي تتخذ على المتهم في جرائم الأموال العامة ونخص بالذكر اجراء منع المتهم من السفر حتى لا يتمكن ناهبوا الأموال العامة من الفرار خارج البلاد.

ثامناً: يوصي الباحث النظام السعودي والأردني استثناء الجرائم الواقعة على الأموال العامة من التقادم المسقط للدعوى الجنائية.

تاسعاً: يوصي الباحث بضرورة قيام النظامين السعودي والأردني بسن ووضع الأنظمة والقوانين بشكل واضح حتى لا تترك مبعثرة في النصوص القانونية، فيصعب التعرف عليها.

عاشراً: تفعيل الدور الرقابي في تدقيق الإجراءات التعاقدية في كافة مراحل إبرام العقود الإدارية منعاً للتعدي على المال العام.

قائمة المراجع

الكتب

1. أماني فوزي السيد حمودة، 2016م، حماية المال العام بالدولة الحديثة في ضوء الشريعة الإسلامية، كلية الشريعة والدراسات الإسلامية، قسم الأنظمة، جامعة القصيم.
2. مازن ليلو راضي، 2017م، القانون الإداري، منشورات الاكاديمية العربية في الدنمارك.
3. خالد خليل الظاهر، 1997م، القانون الإداري، دراسة مقارنة، الكتاب الثاني، الطبعة الأولى، الناشر: دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
4. إبراهيم عبد العزيز شيحا، 1994م، مبادئ واحكام القانون الإداري اللبناني، الناشر: الدار الجامعية، لبنان، بيروت.
5. حمدي قبيلات، 2006م، القانون الإداري، الجزء الثاني، الناشر: دار وائل للنشر والتوزيع.
6. حسان هاشم أبو العلا، 2016م، القانون الإداري السعودي " دراسة مقارنة" الطبعة الثانية، الناشر: دار الحافظ للنشر.

7. نواف كنعان، 2009م، القانون الإداري، الكتاب الثاني، الناشر: دار الثقافة، الأردن.
8. عبد الغني بسيوني، 1991م، القانون الإداري، جمهورية مصر العربية.
9. طعيمة الجرف، 1070م، القانون الإداري، مكتبة القاهرة الحديثة.
10. محمد فاروق عبد الحميد، 1983م، المركز القانوني للمال العام، الطبعة الأولى، الناشر: مطبعة عمر بن الخطاب.
11. جابر سعيد حسن محمد، 1427هـ، القانون الإداري في المملكة العربية السعودية، الطبعة الثانية.
12. علي خطار شطناوي، 2003م، الوجيز في القانون الإداري، الناشر: دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
13. السيد خليل هبكل، 1994م، القانون الإداري السعودي، جامعة الملك سعود، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية.
14. محمود حلمي، 1978م، موجز مبادئ القانون الإداري، الطبعة الأولى، الناشر: دار الفكر العربي.
15. إبراهيم عبد العزيز شيحا، 2002م، الأموال العامة، الناشر: منشأة المعارف بالإسكندرية.
16. سليمان الطماوي، 1992م، الوجيز في القانون الإداري، دراسة مقارنة، الناشر: دار الفكر العربي، القاهرة.
17. عبد العزيز السيد الجوهري، 1983م، محاضرات في الأموال العامة، دراسة مقارنة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
18. رائد رعد سليم، وزينة عبد المحسن داخل، أساليب حماية المال العام، وزارة التخطيط العراقية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الملتقى العربي الأول، بدون سنة نشر.
19. فتوح عبد الله الشاذلي، 1410هـ، جرائم التعزير المنظمة في المملكة العربية السعودية، الناشر: مطابع جامعة الملك سعود، الرياض.
20. نذير بن محمد الطيب أوهاب، 2001م، حماية المال العام في الفقه الإسلامي، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الطبعة الأولى، الرياض.
21. احمد فتحي سرور، 1985م، الوسيط في قانون العقوبات، الناشر: دار النهضة العربية، القاهرة.
22. محمد صبحي نجم، 2006م، الجرائم المخلة بالمصلحة العامة، والجرائم الواقعة على الأموال وملحقاتها، الناشر: دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن.
23. هتان مليكة، 2010م، جرائم الفساد والرشوة والاختلاس وتكسب الموظف من وراء وظيفته في الفقه الاسلامي، الناشر: دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر.

24. علي خطار شطناوي، 2009م، القانون الإداري الأردني، الكتاب الثاني، الناشر: دار وائل للنشر والتوزيع.
25. أحمد فتحي سرور، 2021م، كتاب الوسيط في قانون العقوبات، القسم الخاص، الناشر: دار الاهرام للنشر والتوزيع والاصدارات القانونية، الطبعة الأولى.
26. محمود نجيب حسني، 2019م، الوجيز في شرح قانون العقوبات، القسم الخاص، الناشر: دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، مصر.
27. حسنين إبراهيم عبيد، 1983م، دروس في الجرائم المقررة بالمصلحة العامة، الناشر: دار النهضة العربية.
28. حسن صادق المرصفاوي، 1987م، قانون العقوبات القسم الخاص، الناشر: منشأة المعارف بالإسكندرية، مصر.
29. محمد عودة الجبور، 2012م، الجرائم الواقعة على الأموال، الناشر: دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
30. عمر السعيد رمضان، 1986م، شرح قانون العقوبات، القسم الخاص، الناشر: دار النهضة الجامعية، القاهرة.
31. شريف نصر احمد، 2020م، القانون الجزائي السعودي، القسم الخاص، الجرائم التعزيرية المنظمة، مكتبة الملك فهد الوطنية اثناء النشر، المملكة العربية السعودية.
32. محمد عبد الجليل العوادة، 2019م، النظام الجنائي السعودي، القسم الخاص، الطبعة الأولى، مكتبة المتنبي، المملكة العربية السعودية.
33. عمر الخولي، 2013م، الوجيز في العقود الإدارية، دراسة قانونية تحليلية تطبيقية وفقا لإحكام نظام المنافسات والمشتريات الحكومية ولائحته التنفيذية، الطبعة الثالثة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية.
34. محمد أبو زهرة، 1964م، التكافل الاجتماعي في الإسلام، الناشر: الدار القومية، جمهورية مصر العربية.
35. عبد الحفيظ بن عبيدة، 2011م، اثبات الملكية العقارية والحقوق العينية العقارية، الناشر: دار هومه، الجزائر.
36. عبد العزيز السيد الجوهري، 1983م، محاضرات في الأموال العامة " دراسة مقارنة " الناشر: ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
37. فتوح عبد الله الشاذلي، 2018م، شرح قانون العقوبات، القسم الخاص، الناشر: دار المطبوعات الجامعية، القاهرة.
38. فوزية عبد الستار، 2017م، شرح قانون العقوبات، القسم الخاص وفقاً لأحدث التعديلات التشريعية، الناشر: دار النهضة العربية.

المجلات

39. محمد عطية هوش، 2021م، فكرة الدومين العام في التشريع الداخلي والدولي وبعض آثارها على الحماية القانونية للمقتنيات الثقافية المصرية، مجلة اتحاد الجامعات المصرية، العدد 24، كلية الآثار، جامعة القاهرة.
40. زكريا المصري، 2013م، المشاركة الشعبية في إدارة المال العام "دراسة مقارنة"، المجلد الثالث، العدد (54)، شهر أكتوبر، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، جامعة المنصورة، مصر.
41. محمد بن حميد المزمومي، 2018م، السياسة الجنائية للمنظم السعودي في حماية المال العام، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، العدد (65) شهر ابريل.
42. انسام علي عبد الله، 2005م، النظام القانوني للأموال العامة، دراسة مقارنة، مجلة الرافدين للحقوق، العدد (25) كلية الحقوق، جامعة الموصل، العراق.
43. خلف سالم القرالة، 2018م، الأحكام الإجرائية في جريمة اختلاس المال العام، المجلة القانونية (مجلة متخصصة في الدراسات والبحوث القانونية)، المجلد رقم (4)، العدد (4).
44. حسن إبراهيم خليفة، 1444هـ، حماية النزاهة في المالية العامة، مجلة التنمية الإدارية، معهد الإدارة العامة، العدد (197) بتاريخ 18 شوال لعام 1444هـ.
45. بولس فهمي، 2002م، جرائم العدوان على المال العام، مجلة الرقابة الشاملة، مجلة نصف سنوية تصدرها الإدارة المركزية للتعليم والتدريب المستمر، مجلد العدد رقم 151-152.
46. محمد سعد فرهود، 1993م، النظام القانوني للأموال العامة في القانون السوري، مجلة الحقوق، تصدر عن مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، السنة السابعة عشرة، شهر سبتمبر.
47. بليغ علي حسن بشر، 2021م، دور الرقابة العليا للدولة في حماية المال العام ومحاربة الفساد المالي في البلدان النامية، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر القانوني، الإصدار الواحد والعشرين.
48. محمد مقبل العندي، 2019م حماية المال العام في التشريع الأردني والشريعة الإسلامية، مجلة الإدارة والقيادة الإسلامية، الناشر: الهيئة العامة للتسويق الإسلامي.

49. رائد رعد سليم، 2008م، أساليب حماية المال العام، الناشر: المنظومة العربية للتنمية الإدارية.

الرسائل العلمية

50. حلثيم العمري، 2016م، الأموال العامة ومعايير تمييزها، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، كلية الحقوق والعلوم السياسية.

51. محمد أحمد عبد المحسن، 1996م، الحماية القانونية للمال العام، رسالة ماجستير، الأردن.

52. أمجد نبيه عبد الفتاح لباده، 2006م، حماية المال العام ودين الضريبة، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا.

53. فارس صابري، 2015م، الحماية الجنائية للمال العام، رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي، كلية الحقوق والعلوم السياسية.

54. علاء خلف الشوابكة، 2015م، ضوابط التمييز بين جريمة إساءة الائتمان وجريمة الاختلاس، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

الأحكام القضائية

55. جمال مدغمش، 1996م، قرارات محكمة التمييز الأردنية في القضايا الحقوقية، المجموعة الكاملة.

56. حكم هيئة التحقيق في المملكة العربية السعودية رقم (312/ت) لعام 1429هـ، بجلسة 1429/5/30هـ، مجموعة الأحكام الجزائية.

57. حكم محكمة الاستئناف في المملكة العربية السعودية في القضية رقم (1819/ق) لعام 1431هـ، بتاريخ 1432/5/1هـ، مجموعة الأحكام الجزائية.

58. قرار محكمة التمييز الأردنية رقم (71/25)، مجلة نقابة المحامين الأردنيين لسنة 1971م.

59. قرار محكمة التمييز الأردنية رقم (2011/2167م)، موقع قسطاس الإلكتروني.

متون القوانين

60. النظام الأساسي للحكم في المملكة العربية السعودية، الصادر عام 1412هـ، بالمرسوم الملكي رقم (أ/90)

بتاريخ 1412/8/27هـ، الباب الرابع، (المبادئ الاقتصادية).

61. نظام نزع ملكية العقارات للمنفعة العامة ووضع اليد على العقار الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/15)، التاريخ 1424/3/11هـ، المملكة العربية السعودية.

62. النظام الأساسي للحكم في المملكة العربية السعودية، الصادر عام 1412هـ، بالمرسوم الملكي رقم (أ/90) بتاريخ 1412/8/27هـ، الباب الرابع، (نص المادة 18).

63. القانون المدني الأردني رقم (43) لسنة 1976م، المنشور على الصفحة 2 من الجريدة الرسمية رقم (2645) بتاريخ 1976/8/1م، وأصبح قانوناً دائماً بموجب الإعلان المنشور على الصفحة رقم (829) من عدد الجريدة الرسمية رقم (4106) بتاريخ 1996/3/16م.

64. نظام التصرف في العقارات البلدية في المملكة العربية السعودية، الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/64) بتاريخ 1392/11/15هـ.

65. نظام حماية المرافق العامة في المملكة العربية السعودية، الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/26) بتاريخ 1405/12/2هـ.

66. قانون العقوبات الأردني، رقم (26) لسنة 1960م.

قائمة المراجع الأجنبية

67- Aminu zaman, S. M. Accountability and Promotion of Ethics and standards of Behavior of Public Bureaucracy, Asian Review of public Administration, vol. 8, No. 1 pp. 14-218 .

68- Goudi,A.& Stange.D. (1997). Corruption: The Issues, OECD Development Counter Technical Papers NO. 122, Paris: OECD .

مواقع الإنترنت

69. د. حسن إبراهيم خليفة، حماية النزاهة في المالية العامة، مجلة التنمية الإدارية، معهد الإدارة العامة، العدد 197، 18 شوال 1444هـ.

70. المحامي محمد الدوسري، جريمة الاختلاس في النظام السعودي، محامي جنائي في الرياض، 24 يوليو 2022م.

-
71. اعداد اللجنة العلمية، معهد الكويت للدراسات القضائية والقانونية، جرائم الأموال العامة في نطاق القانون رقم (1) لسنة 1993م، بشأن حماية الأموال العامة، وزارة العدل الكويتية:
72. المحامي زامل شبيب الركاض، نزع الملكية للمنفعة العامة، مقال منشور بصحيفة الرياض بتاريخ 29 محرم 1440هـ، الموافق 19 أكتوبر 2018م، <https://www.alriyadh.com/1709672>

أثر القيادة بالحب على الولاء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي بمحافظة حفر الباطن

فيصل دخيل العنزي

ماجستير إدارة الأعمال التنفيذية، كلية إدارة الأعمال، جامعة حفر الباطن، المملكة العربية السعودية
Faisal1111@hotmail.com

أحمد الرصاص

كلية إدارة الأعمال، جامعة حفر الباطن، المملكة العربية السعودية

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير نمط القيادة بالحب على أداء المنظمة بشكل عام كما سلطت الضوء على القيادة بالحب (القيادة الأبوية) أو كما تسمى القيادة بفطرة الأمومة باعتبارها أسلوب قيادي فعال، ومحاولة اظهار وتوضيح دورها في تحسين الرضا الوظيفي للمرؤوسين، من خلال الاطلاع على العديد من الدراسات ذات العلاقة، ومن أجل ذلك استخدم الباحث أداة الاستبيان في سبيل الوصول إلى أهداف الدراسة وقد أظهرت النتائج أن القيادة بالحب مرتفعة في حالة الدراسة حيث جاءت بمتوسط (3.89) توصلت الدراسة في الأخير إلى أن الحب أسلوب قيادي فعال لتحقيق الرضا الوظيفي حيث أن نسبة تأثير القيادة بالحب على الولاء الوظيفي تصل إلى 56 %، وتؤكد النتائج صلاحية نموذج الانحدار حيث كان ذات دلالة إحصائية قيمة (ف) = 459.124 وقيمة مستوى الدلالة أقل من 0.001، وقيمة معامل الانحدار = 0.574، مما يبين كلما زادت القيادة بالحب بمقدار واحد ازداد الولاء الوظيفي بمقدار 0.574، وأيضاً معامل الانحدار ذات دلالة إحصائية حيث كانت قيمة (ت) = 21.427، وقيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05.

وأوصت الدراسة في الأخير بأن يعمل القائد دائماً على بناء بيئة عمل بعيدة عن الروتين وقريبة من التفاعل والتناغم، وهذا لأن الرضا الوظيفي للعاملين هو ثمرة من ثمرات الحب.

كلمات مفتاحية: القيادة بالحب، الولاء الوظيفي.

The Impact of Leadership with Love on Job Loyalty among Workers in the Health Sector in Hafr Al-Batin Governorate

Faisal Dakhil Al-Anazi

Executive MBA, College of Business Administration, University of Hafr Al-Batin, Kingdom of Saudi Arabia
Faisal8888@hotmail.com

Ahmed Al-Rasas

College of Business Administration, University of Hafr Al-Batin, Kingdom of Saudi Arabia

Abstract

This study aimed to determine the extent of the impact of the leadership style with love on the performance of the organization in general. It also shed light on leadership with love (fatherly leadership) or as leadership with the maternal nature is called, as an effective leadership style, and an attempt to show and clarify its role in improving the job satisfaction of subordinates, through... Reviewing many relevant studies, and for this purpose, the researcher used the questionnaire tool in order to reach the objectives of the study. The results showed that leadership with love was high in the case of the study, as it came with an average of (3.89). The study finally concluded that love is an effective leadership method for achieving job satisfaction. The percentage of influence of leadership with love on job loyalty reaches 56%, and the results confirm the validity of the regression model, as it was statistically significant, the value (F) = 459.124, the value of the level of significance is less than 0.001, and the value of the regression coefficient = 0.574, which shows that the more leadership with love increases by One, job loyalty increased by 0.574, and the regression coefficient was also statistically significant, as the value of (t) = 21.427, and the significance level value was less than 0.05.

Finally, the study recommended that the leader always work to build a work environment far from routine and close to interaction and harmony. This is because job satisfaction for employees is a result of love.

Keywords: Leadership with Love, Job Loyalty.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة

ترى ما الذي يجعل فريق عمل في مؤسسة ما منسجمون وكأنهم أخوة من أب وأم؟ وما الذي يجعل فريقاً آخر وكأنهم في معركة حامية الوطيس؟ ببساطة إنه "القائد"، وما الذي يجعل قائد يحظى باحترام الفريق وآخر يفتقد هذه الميزة؟ إنه أسلوب القيادة، كيف ذلك؟ وما دور القائد في قيادة سفينة الفريق بالحب؟ أن طغيان المادة وحب السلطة على العواطف والمشاعر الإنسانية أدى إلى تأثير المنظمات وخلق الكثير من الاضطرابات في بيئة العمل مما يقف في وجهه أهدافها.

ومن هذا المنطلق كان الزاماً على المنظمات أن تقوم بمواجهة هذه التغيرات بنمط يحفظ استقرارها وتحقيق أهدافها، فمن خلال هذا البحث سنسلط الضوء على نمط يهتم بالجوانب النفسية والعلاقات الإنسانية للعاملين في المنظمات ألا وهو نمط (القيادة بالحب).

ففي الحب يتم بناء الثوابت والعلاقات الإنسانية وزرع الولاء في نفوس الرؤساء والمرؤوسين، لذلك تركز القيادة بالحب على دور الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة.

والقيادة بالحب هي علاقة إنسانية فريدة من نوعها وسمة أخلاقية تدفع شعور الموظفين بالرضا عند تنفيذ المهام المخولة لهم وذلك نابع من الولاء والاستقرار.

مشكلة البحث

ترتكز هذه الدراسة على واحد من أهم الموضوعات والتي تخص المنظمة في هذا العصر ألا وهو موضوع القيادة بالحب حيث تسعى جميع المنظمات إلى رفع أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم وديمومتها، فهنا لابد من وجود نمط قيادي يقودها نحو تحقيق أهدافها، ومن خلال الدراسات السابقة في مجال القيادة نلاحظ

ضعف التركيز على الجانب النفسي وتأثيره على أداء الموظفين فمن هنا تكمن مشكلة البحث في طبيعة العلاقة بين القيادة بالحب وفعاليتها في تحقيق الولاء الوظيفي.

أسئلة البحث

- ما مدى تأثير نمط القيادة بالحب على الولاء لدى الموظفين.
- ما مدى تأثير نمط القيادة بالحب على أداء المنظمة بشكل عام.

أهمية البحث

تكمن أهمية البحث بالتالي:

- حاجتنا لقيادة نحبها من جميع النواحي امر بالغ الأهمية وهو توجه استراتيجي يجب العمل به وتبنيه بشكل متكامل وأن القيادة بالحب هي المدخل السليم لبناء المنظمة بشكل متكامل ومتوازن ومرن.
- محاولة معرفة التوجه لنمط القيادة بالحب على الممارسات الإدارية وانعكاساتها على تحقيق الولاء الوظيفي.
- المساهمة في نشر ثقافة نمط القيادة بالحب وأثرها على أداء المنظمات.

أهداف البحث

- توضيح مدى تأثير نمط القيادة بالحب على أداء المنظمة وعلاقة هذا المتغير برفع الأداء والإنتاجية.
- توضيح مدى تأثير نمط القيادة بالحب على زيادة الولاء الوظيفي.
- التعريف بمفهوم القيادة بالحب.

الفرضيات

- توجد علاقة بين القيادة بالحب وزيادة الولاء لدى العاملين.
- توجد علاقة بين القيادة بالحب وزيادة الإنتاجية لدى العاملين.

تعزيز الفرضيات:

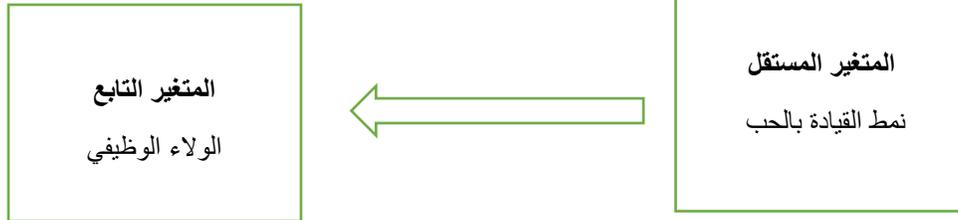
- من خلال نتائج الاستطلاع الذي تم اخذه على شريحة من الموظفين والقياديين في المنظمات محل الدراسة تم الحصول على النتائج التالية:
- لم يكن هناك اهتماماً واضحاً وكافياً لمفهوم الثقة فالأفراد لا يثقون بكل ما يصدر عن قيادة المنظمة.

- هناك قصور لمفهوم الكفاءة فالقيادة لا تتعامل مع الترقيات والمكافأة على أساس الكفاءة.
- هناك قصور لمفهوم مبدا المشاركة والاستماع فالقيادة تتجاهل رأي العاملين ومشاركاتهم في عملية صنع القرار.
- هناك قصور من بعض القادة في التعامل مع المرؤوسين من الجانب النفسي.
- تمتلك المنظمات بيئة عمل داخلية جيدة من خلال تصاميم المكاتب والدعم اللوجستي وهذا يشجع على انجاز العمل ولكن لا يكفي لنجاح العمل.
- عدم الشعور بالانتماء للمنظمة من بعض الموظفين وهذا نابع من ضعف الولاء لدى العاملين.

نموذج الدراسة

يوضح الشكل التالي نموذج الدراسة التي يعرض كل من:

المتغير التابع وهو الولاء الوظيفي
والمتغير المستقل وهو نمط القيادة بالحب



حدود البحث

الحدود الموضوعية: يتطرق هذا البحث إلى دراسة العلاقة بين الإدارة بالحب والولاء الوظيفي داخل المنظمات. من خلال الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ودراسة الحالة للوصول الى قياس الأثر بين المتغيرين وأيضاً الاعتماد على الجانب النظري من خلال التعريف بالقيادة والقائد وأنواع القيادة والتفصيل بالقيادة بالحب والتعريف بالولاء التنظيمي وأثره على أداء المنظمة.

الحدود البشرية: العاملين في القطاع الصحي بمحافظة حفر الباطن.

الحدود المكانية: منشآت القطاع الصحي في محافظة حفر الباطن.

الحدود الزمانية: طبقت الدراسة في الفصل الدراسي الثاني لعام ١٤٤٣ هـ.

الفصل الثاني: أدبيات الدراسة

أولاً: الإطار النظري

القيادة

تعريف القيادة:

تعتبر القيادة وظيفة من وظائف الإدارة، حيث تقوم الإدارة على الاتصال والقيادة واتخاذ القرارات واصدار الأوامر والتحفيز ولذلك كلما كانت القيادة الإدارية ناجحة أو كان المدير قائداً ادارياً كلما كان العمل أفضل والنتائج أحسن، والأداء أكثر فعالية، فالقيادة الادارية تقود الأفراد الى العمل بروح معنوية عالية وتخلق بينهم التعاون والعمل بروح الفريق من أجل انجاز أهداف المنظمة.

وتعد القيادة الادارية من المفاهيم التي لقيت اهتمام الباحثين، وهذا راجع إلى دور القيادة وأثرها على حركية الجماعة ونشاط المنظمة، وكذا في خلق التفاعل الانساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة.

فالقيادة عملية ادارية مهمة وضرورة أساسية في كل المؤسسات، سواء كانت في القطاع العام أو الخاص لما لها من دور في تحقيق التميز والنجاح، وقدم الباحثين العديد من التعريفات المفسرة لمفهوم القيادة ونذكر منها على سبيل المثال:

فقد عرفها (د. المغربي وآخرون 1995: 163، 164) القيادة هي قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص وتوجيههم وارشادهم من أجل كسب تعاونهم وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية.

وتعرف القيادة أيضاً بأنها دور اجتماعي رئيسي يقوم به الفرد (القائد) أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة (الأتباع) ويتسم هذا الدور بأن من يقوم به له القدرة والقوة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم في سبيل بلوغ هدف الجماعة، فهي شكل من أشكال التفاعل بين القائد والاتباع حيث تبرز سمة القيادة والتبعية (شفيق، 1994: 81).

كما تعرف القيادة بأنها عملية تتميز بفعالية مستمرة وتعبر عن علاقة شخص بأخر وهي العلاقة بين الرئيس والمرؤوس وبهذه العملية يمكن للرئيس أن يؤثر على سلوك الأفراد تأثيراً مباشراً كما أنه بواسطتها يمكن للمرؤوس تقديم المعلومات الضرورية لقرارات المدير (المغرب، 2004: 199).

أما هالين فقد نظر للقيادة على أنها ظاهرة اجتماعية معقدة لا يمكن التعامل معها بطريقة هادفة بمعزل عن العوامل الموقفية المتصلة بها، ولذلك نراه يفضل استخدام تعبير سلوك قيادي بدل التركيز على ظاهرة القيادة (حسن 2014: 19).

فالقيادة إذأ هي ظاهرة نفسية واجتماعية تقوم على علاقة اعتمادية تبادلية بين القائد وباقي أعضاء الجماعة التي يقودها ويتنج عنها تأثير القائد في الجماعة، ورغبة الجماعة في الانقياد لإشباع حاجاتها وتتضمن هذه العملية أربعة عناصر:

1. الاتباع من حيث صفاتهم وقدرتهم.
2. الموقف الذي تحدث فيه عملية القيادة.
3. القائد من حيث خصائصه الشخصية وقدراته.
4. المهمة التي يحدث فيها عملية التفاعل بين القائد والأتباع (بني أحمد 2008: 139).

خصائص القيادة:

تتميز القيادة بمجموعة من الخصائص يمكن اجمالها فيما يلي:

- **المهارات الذاتية والشخصية:** ويقصد بها الصفات والقدرات اللازمة في بناء شخصية القائد مثل السمات الجسدية قدرة الفرد المتصلة بالثروة البدنية والعصبية وقوة التحمل والقدرات العقلية (كلا استعدادات الفكرية والذهنية وأهمها الذكاء وملكة الابتكار) وضبط النفس (وهي القوة المحركة للعمل حتى يتمكن القائد من صنع القرار واتخاذها دون تردد وبحسم وتوقع الاحتمالات ومواجهتها بهدوء).
- **المهارات الفنية:** وهي المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم وتطويعها في كيفية التعامل مع الأشياء بسهولة بما يكفل تحقيق الهدف، بمعنى اخر قدرة القيادة على استخدام الوسائل العلمية والتكنولوجية لتحقيق الهدف المنشود

- المهارات السلوكية أو الإنسانية: وتعني قدرة القائد على التعامل مع البشر بصفة عامة وتابعيه بشكل خاص والعمل على تنسيق جهودهم والعمل بروح الفريق وقد ثبت أن هذا النوع من المهارات الضرورية لنجاح أو فشل القادة في قيادة المنظمات الحديثة.
- المهارات السياسية والإدارية: ويقصد بالأولى قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده ومهاراته في تبصر المصالح العامة والأهداف وسياسة العامة وما تطلبه ذلك من ربط بين أهداف التنظيم الذي يقوده وسياسته من ناحية، وأهداف النظام القائم أي التوفيق بين الاتجاهات والضغوط الموجودة في المجتمع وبين نشاط التنظيم وعلى القيادة ألا تتجاهل المثل العليا والأهداف السياسية التي يطمح الشعب إلى تحقيقها. بينما المهارات الإدارية تعني قدرة القيادة على فهم عملها وتحقيق المواءمة بين أهداف التنظيم واشباع حاجات ورغبات التابعين. ويتمثل هذا في قدرة القيادة على التخطيط الجيد والتنظيم الأمثل للمنظمة لاستغلال

مصادر القيادة:

إن القيادة تعتمد على وجود شخصية إدارية في موقع قيادي يستطيع من خلاله التأثير على مجموعة من الأفراد مستنتجين حيث أن القوة ضرورية للتأثير، حيث أن قوة التأثير تأتي من عدة عناصر في أثناء تأثيره في الجماعة أو في الأفراد التابعين له، حيث أن هناك أشكال متعددة لمصادر القيادة والتأثير نستعرضها على النحو التالي:

- 1- **القوة الشرعية والقانونية:** وهذه القوة نتيجة مركز القائد في الهيكل التنظيمي للمنظمة وهذه القوة تعترف بها المنظمة بالنسبة للمدير.
- 2- **قوة المكافأة:** وهذه القوة تعتمد على إدارة مكافأة الآخرين مثل الرواتب والترقيات والجوائز والحوافز وكذلك تعتمد على إدراك المرؤوس إلى أن المؤثر يملك القدرة على المكافأة.
- 3- **قوة الاكراه والاجبار:** وهذه القوة تأتي عن طريق القدرة على العقاب والجزاء بالنسبة للآخرين مثل التأنيب.
- 4- **قوة الخبرة:** وتأتي من الخبرات والمعلومات السابقة ومن التجارب التي يمر بها القائد فتزيد من قدرته على التصرف والتأثير في الآخرين

5- قوة العلاقة أو الاعجاب: وهي القوة التي عن طريق العلاقة والاعجاب وربط العلاقة. وتعتمد هذه القوة على رغبة المرؤوس في التشبه بقائد جذاب والانقياد وراءه دون إلزام قانوني وهذا الاعجاب نابع من صفات القائد الشخصية المعية للمرؤوس (الجيوسي 2008، 136، 137).

أنماط القيادة:

القيادة الدكتاتورية: يتميز القائد الديكتاتوري بمركزية السلطة المطلقة ويقوم بإنجاز أعماله من خلال التمديد والإجبار واستعمال مبدأ الخوف وهو دائماً يهدد بالثواب والعقاب لمرؤوسيه وخوفاً من العقاب يسلك المرؤوسون سلوكاً معيناً لإرضاء ذلك القائد.

القيادة الأوتوقراطية: يشبه القائد الأوتوقراطي القائد الديكتاتوري من حيث مركزية السلطة وعدم فتح المجال أمام المرؤوسين في المشاركة بعملية القيادة، إلا أن القائد الأوتوقراطي يمكن وصفه بأنه نشيط وفعال ويعمل بجد ونشاط وبالرغم من مركزية السلطة لديه إلا أنه ليس متسلطاً على مرؤوسيه كالقائد الديكتاتوري وإنما هو فعال في إقناع مرؤوسيه بما يريد منهم أن يعطوه، وكذلك يقوم بكل أعمال التفكير والتخطيط والتنظيم وما على مرؤوسيه سوى التنفيذ.

القيادة الديمقراطية: هذا النوع من القيادة هو عكس القيادة الديكتاتورية والأوتوقراطية حيث يهدف إلى خلق نوع من المسؤولية لدى المرؤوسين ومحاولة مشاركتهم في اتخاذ القرارات، فالقائد الديمقراطي يشارك السلطة مع الجماعة وبأخذ رأيهم في معظم قراراته، وهذه المشاركة بين القائد ومرؤوسيه ينتج عنها رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة ولائهم والتزامهم كما يشعر الفرد بأهميته وقيمته في المنشأة.

قيادة عدم التدخل: يترك هذا النوع من القيادة حركة كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات المتعلقة بذلك، والقائد هنا لا يمارس القيادة السليمة والفعالة للمرؤوسين لأنه ينقصه الحماس والحوافز لعمل ذلك، وبذلك فإن تأثيره على سلوك الأفراد محدود.

أهمية القيادة:

- أنها حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
- تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقميص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.

- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم موارد المؤسسة كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
- تسهل المؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة (دودين 2012، 174).

الولاء الوظيفي

يعد الولاء الوظيفي أو الولاء التنظيمي من العوامل المهمة التي تسعى المؤسسات الفاعلة لكسبه من العاملين فيها، فالولاء التنظيمي يرتبط بمستوى الأداء الوظيفي العام، ولذلك نجد الولاء التنظيمي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة وبين المنظمة من جهة أخرى، إذ كلما زاد هذا التوافق حققت المنظمة الكثير من أهدافها، وتطلعاتها (المطيري، 2013، 25).

ويعد موضوع الولاء التنظيمي مفتاحاً أساسياً مهماً في تحديد مدى انسجام العمال مع المؤسسة، فإذا كان هناك ولاء نحو المؤسسة أو القطاع سيكون هناك استعداد كافٍ للتضحية بكافة الجهود والتفاني في إنجاز المهام والسعي وراء البقاء في المنظمة والاستمرار للعمل بها، أما الولاء التنظيمي المنخفض ستتبعه آثاراً سلبية ومكلفة على المنظمة كالتسرب الوظيفي والغياب المتكرر وغيرها.

وهناك عدة عوامل تؤثر في الولاء التنظيمي من ضمنها العوامل التنظيمية، ومن أهم العوامل التنظيمية أثراً في الولاء التنظيمي النمط القيادي، فالقيادة الناجحة تدعم الاعتقاد في نفوس العاملين بأهمية التنظيم، وتثير فيهم الرغبة في بذل المزيد من الجهد المبدع لتطوير المؤسسة عن طريق الاحترام والثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه.

كما وقد تعددت التعاريف الاصطلاحية لمفهوم الولاء الوظيفي أو المهني أو التنظيمي:

حيث أن بعض الباحثين يعرف الولاء التنظيمي على أنه مدى قوة اندماج الموظف أو العامل مع المنظمة التي يعمل بها (البدوي، 2016، 65).

كما عرفه البعض بأنه: انجراف الأفراد أو تعلقهم الفعال بأهداف وقيم المنظمة بغض النظر عن القيمة المادية المتحققة من المنظمة (اللوزي، 1990:123).

أهمية الولاء الوظيفي: إن الولاء الوظيفي أو التنظيمي من أكثر المسائل التي نالت اهتمام إدارة المنظمات، كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية وسليمة تمكنها من الاستمرار والبقاء،

- وانطلاقاً من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات لغرض زيادة درجات ولائه لها وتبنيه أهدافها وقيمتها، وعليه فإن أهمية الولاء التنظيمي تتمثل في النقاط التالية:
- يمثل الولاء التنظيمي عنصراً هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.
 - إن ولاء الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملاً هاماً أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم العمل في منظمات أخرى.
 - كلما زاد شعور الأفراد بالولاء للمنظمة ساعد ذلك على تقبلهم لأي تغيير يكون في صالح المنظمة وتقدمها إيماناً منهم بأن أي ازدهار للمنظمة يعود عليهم بالخير.
 - يؤدي الولاء التنظيمي إلى تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد في المنظمة.
 - إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً هاماً في التنبؤ بفاعلية المنظمة.
 - إن الولاء التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحيحة وسليمة تمكنها من الاستمرار.
 - إن شعور الأفراد بالولاء للمنظمة يخف من عبء الرؤساء في توجيه المرؤوسين (حسين، 13، 12: 2006).

أبعاد الولاء التنظيمي:

تختلف صور ولاء الأفراد للمنظمات باختلاف القوة الباعثة له، ولكن رغم هذا الاختلاف نجد أن أكثر التصنيفات قبولا لأبعاد الولاء التنظيمي فهو ما يراه (ماير) وزملاؤه حيث حددوا ثلاثة أبعاد للولاء التنظيمي (عويضة، 35، 36: 2008):

- 1- الولاء التنظيمي العاطفي:** ويتكون هذا البعد لدى الفرد بمدى معرفته للخصائص المميزة لعمله ودرجة استقلالية وأهمية وكيان وتنوع المهارات المطلوبة وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر بدرجة احساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات.
- 2- الولاء التنظيمي المستمر:** إن درجة ولاء الفرد في هذه الحالة تقاس بالقيمة الاستثمارية والتي من الممكن أن يحققها الفرد لو استمر في المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، حيث إن تقييم الفرد لأهمية البقاء مع المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل ومنها التقدم في السن وطول مدة الخدمة والتي تعتبر من المؤشرات الرئيسية لوجود رغبة لدى الفرد في الاستمرار في عمله.

3- **الولاء الأخلاقي (المعياري):** ويعني احساس الفرد بالالتزام نحو البقاء في المنظمة وذلك مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه المنظمة للعاملين بها والسماح لهم بالمشاركة والتفاؤل الإيجابي، ليس فقط في تحديد الإجراءات وكيفية تنفيذ العمل، بل المساهمة في وضع الأهداف ورسم السياسات العامة للمنظمة.

القيادة بالحب

المحبة شيء نفسي روحي مغروس في أعماق النفس البشرية مخلوق معها، وجزء من تركيبها الوجدانية العاطفية لا يستغني الإنسان عنه، ولا بد من ممارسته تماما كما يمارس عملية التنفس والأكل والشرب، فلا بد للإنسان أن يحب ولا بد أن يكره طالما هو إنسان وليس آلية (أبو الناصر، 15، 2007) وتعرف من جهة ثانية القيادة على انها: كل شيء عن تحقيق وممارسة والاحتفاظ بالسلطة، حيث يملك المدير هدفاً وعليه أن يعمل على التأكد من أن الأشخاص يفعلون ما يريده، وتتكون القيادة في الغالب من استراتيجيات واضحة المعالم. (Matthew 2012 162)

كما تعتبر القيادة القائمة على الحب ذات تأثير إيجابي ومعترف بها بشكل واسع، حيث تقوم على قادة سعداء وأكثر انفتاحا وشجاعة وثقة، وهي مفيدة للأشخاص المثبتين أو المتعثرين أو الذين يعانون من الاكتئاب، كما أن سعادة الإنسان ورفاهيته لها أهمية اجتماعية أيضا فهي تساهم في تكوين مجتمع أكثر سعادة وأكثر إيجابية وفائدة والناس السعداء ليسوا أكثر وداً وأقل مادية ولكنهم أكثر تنظيماً وتعاوناً ومؤيدة للمجتمع وللخير (Uusiattu&Määttä 111، 2013).

تقوم القيادة بالحب على خمس قوانين أساسية هي: (John Hope 2010.3)

1. **الخسارة تخلق القادة:** لا يمكن أن يكون هناك قوة بدون معاناة في مشروع ما.
2. **الخوف يخفق:** فقط الاحترام والمحبة يؤديان الي النجاح.
3. **الحب يجمع المال:** الحب في جوهره الثروة الحقيقية.
4. **الضعيف هو القوة:** عندما تفتح على الناس يفتحون لك.
5. **العطاء هو الحصول عليه:** كلما كنت تقدم للآخرين أكثر سوف يعطونك.

مرتكزات القيادة بالحب:

- لكل قيادة مرتكزات تقوم عليها، وقد ذكر ناصر (2008) بعض مرتكزات القيادة بالحب، منها:
- أ- تركز القيادة بالحب على دور العاملين ورفع مستوى مشاركتهم في التخطيط والتنفيذ والرقابة واتخاذ القرارات.
 - ب- تركز على البعد الاجتماعي والقيم الثقافية للمؤسسات وأهميتها في صيانة رأس المال البشري.
 - ج- العواطف والأحاسيس والمشاعر.
 - د- الارتقاء بالذكاء العاطفي للعاملين.

مبادئ القيادة بالحب:

تقوم فلسفة القيادة بالحب على خمسة مبادئ، وهي (Sanford, 1998):

- أ- **حب المؤسسة:** يجب أن تكون المؤسسة بالنسبة للقائد بمثابة الأسرة والبيت؛ لكي يتمكن من معرفة رسالتها وفهمها، والإيمان بأهدافها وقيمها، وتعليم الآخرين عمق هذه الرسالة، حتى يتولد لديهم التزام قوي بأداء هذه الرسالة، وتحقيق أهداف المؤسسة على أكمل وجه، فحب المؤسسة ونجاحها وجهان لعملة واحدة، والقائد المحب لمؤسسته هو الذي يستطيع أن يضبط إيقاع هذا الحب وترجمته إلى سلوك أخلاقي يرقى بأداء المؤسسة.
- ب- **حب العاملين:** يحتاج العاملون في المؤسسة إلى الحب والرعاية، ويقصد بها مساعدتهم في الكشف عن مهاراتهم ومواهبهم وتمكينهم من إطلاق طاقاتهم، وبهذا تكون هي الطريق الوحيد لتأكيد ثقتهم بأنفسهم وحبهم واحترامهم لذاتهم.
- ج- **حب العملاء:** إن حب العميل وخدمته بصدق من أهم ركائز وأسباب ازدهار الأعمال ونجاحها؛ لأن ذلك يترجم إلى كفاءة في الأداء وأدب في اللقاء من ناحية إذا أحببنا من نقوم بخدمته فبالتأكيد ستكون الخدمة المقدمة له ممتازة، وأنا جميعا عملاء لخدمة معينة أو منتج ما من ناحية أخرى، وبذلك فحب العميل قيمة عليا من قيم العمل، وأحد عناصر الضمير المؤسسي، ومبدأ ومنطق تؤكد عليه الفطرة.
- د- **حب المجتمع:** بالتأكيد لا تنفصل أي مؤسسة عن المجتمع الذي يحتضن نشاطها، وبالتالي فحب المؤسسة الحقيقي للمجتمع هو أقصر طريق لتحقيق النجاح، ومن هذا النجاح يمكن أن تعبر المؤسسة

عن المزيد من حبها لمجتمعها، فتزيد من عملية خدمتها، وتحافظ على علاقاتها مع المجتمع، والقيادة بالحب تعتبر خدمة المجتمع المحيط بها وامكاناته وموارده من أهم مسؤولياتها ووسائلها؛ للنهوض بحياة العاملين والعملاء وأسرهم، لأن المؤسسات الضعيفة لا يمكن أن توجد وتنمو في مجتمعات ضعيفة.

هـ- حب القائد لنفسه: إن الإنسان الذي يحب ويحترم ذاته لا يصعب عليه قيادة نفسه، كما لا يجد صعوبة في قيادة الآخرين ورعايتهم، لكن الحب المقصود به هنا هو الحب الأخلاقي الذي يخلو من الأنانية وحب التملك والسيطرة، وحب الذات بهذا الشكل يذهب بالقائد إلى ما هو أبعد من ذلك لأنه وسيلة إلى حب ورعاية الآخرين، والقائد المحب لنفسه يكون واقعياً في توقعاته، لأن التعرف على الواقع وفهم مناقضاته يحمي الإنسان من مشاعر الأسف والندم والاستياء والغضب التي قد تصيبه عندما يقابله الآخرون بالتجاهل وسوء التقدير والإنكار.

صفات القائد المحب:

- لخص السعود (2015) صفات القائد بفطرة الأمومة (القيادة بالحب) بالآتي:
- أ- يتميز بعد النظر (الرؤية والعمل المستقبل أفضل دون التركيز على الذات والغايات المادية).
 - ب- يقدر أن العلاقة مع العاملين تتغير مع مرور الوقت.
 - ت- يعي أن الناس مختلفون، ولكل فرد طريقة خاصة للتعامل معه.
 - ث- يتيح المعرفة للآخرين.
 - ج- يقدمون القدوة والمثل الأعلى للآخرين.

دور أسلوب القيادة بالحب في تحقيق الولاء الوظيفي:

البشاشة هي أول الطريق لكسب حب الآخرين وإدخال السرور إلى نفوسهم، وقد ذكر النبي أحاديث كثيرة في هذا الجانب منها: (تبسمك في وجه أخيك صدقة) وقال (لا تحقرن من المعروف شيئاً ولو أن تلقى أخاك بوجه طلق)، وهذه الأحاديث تدل على أن أبسط أنواع المعروف هو البشاشة والابتسامة فإذا فقدت فهذا يعني أن الإنسان قد ترك المعروف (البارودي، 97، 2015)، وهذه الصفة من بين أهم الصفات التي يجب أن يتحلى بها القائد فهي صفات أخلاقية مرتبطة بالفرد أينما كان موقعه في العمل، ولاسيما القادة والمديرين داخل العمل، حيث تعمل على تحسين بيئة التعامل بين الأفراد.

وحب واحترام الذات قيمة حقيقية في المنظمات التقليدية والهرمية التي تدار بفلسفة "العاملون لا يعرفون شيئاً، ودورنا (إدارة) هو أن نحميهم من أنفسهم ومن أفعالهم" وتلك حماقة إدارية تؤدي إلى نشر العديد من الأمراض المؤسسية بين العاملين، وعندما يتحكم المدير العاملين والعمل فإنه ينشر أمراض الدونية والأنا مالية (وأنا مالي) والخوف واللوم والعنف، وتعتبر الإدارة الحنونة هي الدواء الشافي والمصل الوافي من هذه الأمراض. وفي ظل دستور الأخلاق ومبادئ الأمومة لا يتحكم القائد في تابعة ولا يشعرهم بالقصور والنقص، لأن جوهر رسالة الأمومة والقيادة هو العطاء الذي يرتقي بالآخرين ويرتفع بأدائهم ويهذب سلوكهم ويزيد تفاعلهم (الصمادي، 2000: 4،7).

كما تجدر الإشارة هنا إلى أن مراعاة البعد الأخلاقي يؤدي إلى القرار النموذجي من حيث النتائج والاعتبارات الأخلاقية اللامادية، وهذا يمكن تحقيق التفاعل والمزاوجة ما بين كلا النوعين من الاعتبارات (عبود نجم، 2006، 19).

فالقائد الفطري لا يسمح لنفسه بأن يفرق بين موظف وآخر لأن الحب المتوازن هو المصلحة العامة بعينها، والمصلحة العامة بالنسبة للقائد المحب هي قول وفعل وليست شعاراً يرفعه القائد لفرض سياسات متطرفة أو لتبرير نتائج سلبية أو التغليف أخطاء واقعية، فلا يتوازن القائد في قراراته فقط بل وفي اهتمامه بتوازن حياة العاملين معه.

وبناء عليه، القيادة بالحب (القيادة الأبوية) تؤدي إلى تحقيق الرضا والتعصب أحياناً للمحبوب المنظمة والحماسة في العمل وتقديم المطلوب وأكثر ومن ثم الولاء للعمل وهو ما يؤدي بدوره إلى التضحية والتفاني من أجل المنظمة.

كما يمكننا القول أن الحب أسلوب فعال من أساليب القيادة، فمتى ما شعر العامل بحب قائده له ورأى منه مواقف وتصرفات تنبئ عن حب صادق، فإنه سيقدم ما يمكن لقائده حبة ووفاء وتعاوناً وتضحية، والرضا الوظيفي في العملية الإدارية هو أصل وأساس انجاز الأعمال ومصدر الجودة العالية والتكلفة المنخفضة والسرعة والإنتاجية العالية في منظمات الأعمال وهو في الأصل ثمرة من ثمرات الحب، وليس الأنظمة الجامدة والهياكل الجوفاء، والإجراءات الإدارية ولا لوائح العقوبات الصارمة.

ثانياً: الدراسات السابقة

اطلع الباحث على العديد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والتي كانت لها دور كبير في إثراء الموضوع، وفي اختيار الباحث له، ومثل البدء بالدراسة انطلاقة من خلال تلك الدراسات ولجوانب أخرى لغرض تحقيق الفائدة وتكامل الدراسات والأبحاث العلمية.

وفيما يلي أهم الدراسات السابقة:

دراسة بعنوان القيادة بالحب كأسلوب قيادي فعال يحقق الرضا الوظيفي للمرؤوسين للباحث سفيان خلوفي 2020:

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على القيادة بالحب (القيادة الأبوية) أو كما تسمى القيادة بفطرة الأمومة باعتبارها أسلوب قيادي فعال، ومحاولة تبين دورها في تحسين الرضا الوظيفي للمرؤوسين، من خلال استقراء وتحليل العديد من الدراسات ذات العلاقة، وقد توصلت الدراسة في الأخير إلى أن الحب أسلوب قيادي فعال لتحقيق الرضا الوظيفي، فمتى ما شعر العامل بحب قائده له ورأى منه مواقف وتصرفات تنبئ عن حب صادق، فإنه سيقدم ما يمكن لقائده حباً ووفاءً وتعاوناً وتضحية. وأوصت الدراسة في الأخير بأن يعمل القائد دائماً على بناء بيئة عمل بعيدة عن الروتين وقريبة من التفاعل والتناغم، وهذا لأن الرضا الوظيفي للعاملين هو ثمرة من ثمرات الحب، وليس الأنظمة الجامدة والهياكل الجوفاء والإجراءات الإدارية ولا لوائح العقوبات.

دراسة فيصل محمود الشوارة (2009 م):

- هدف الدراسة: التعرف على مستوى الولاء التنظيمي في شركة مصانع الإسمنت الأردنية وتحديد أثر الالتزام التنظيمي على إجمالي الدخل من المبيعات.
- نتائج الدراسة: مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين تجاه قيمة المبيعات كان بدرجة متوسطة، وأن قوة الارتباط بين الولاء التنظيمي وإجمالي الدخل من المبيعات كانت كبيرة ووجود علاقة معنوية بين الولاء التنظيمي وكافة الخصائص الشخصية لعينة الدراسة.

دراسة إيهاب أحمد عويضة (2008) أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المحافظات الأهلية محافظات غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي ومحاولة الخروج بتوصيات تعمل على تطوير وتحسين مستوى الولاء والرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية، تحديد وتحليل وتقييم مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية من خلال ربطه بعناصر محددة للرضا الوظيفي وذلك طبقاً لمتغيرات الشخصية ومعرفة المشاكل والعوامل التي تعيق وجود الولاء التنظيمي في المنظمات الأهلية في محافظات غزة وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات غزة والتي عددها (1061) منظمة حيث طبقت هذه الدراسة على عينة قدرها (80) منظمة أهلية أي حوالي 6% من مجتمع الدراسة، وأما أهم النتائج فقط توصلت إلى أن: هناك مستوى عالي من الولاء التنظيمي في المنظمات الأهلية بمحافظات غزة بقرار 81.76%، هناك مستوى جيد نسبياً لإجمالي الرضا الوظيفي للعاملين بمحافظات غزة بقدر 72.65% كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الأهلية الفلسطينية محافظات غزة تعرى لمتغيرات الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، عدد الأبناء، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة ومكان العمل.

دراسة عارف عطاري وآخرون (2006 م):

هدف الدراسة: تحديد درجة الولاء التنظيمي لدى الهيئات الإدارية والتدريسية بسلطنة عمان تجاه المدرسة والعمل التعليمي، ومهنة التعليم وزملاء العمل، وكذا تحديد مدى ارتباط الولاء التنظيمي ببعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية. نتائج الدراسة: وجود معدل ولاء مرتفع لهيئة الدراسة.

دراسة الحشالي (2003 م):

هدف الدراسة: معرفة مدى تأثير استخدام رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة لأنماط القيادة الثلاثة (الأوتوقراطي، والديمقراطي، والمتساهل) في الولاء التنظيمي بأبعاده (العاطفي، والمستمر، والأخلاقي) لأعضاء هيئة التدريب. نتائج الدراسة: وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الأوتوقراطي والولاء التنظيمي بأبعاده العاطفي والأخلاقي، ولم تظهر هذه العلاقة مع الولاء المستمر، وأن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطي، والولاء التنظيمي بأبعاده العاطفي والأخلاقي، في

حين لم تظهر هذه العلاقة مع الولاء المستمر، كما أظهرت الدراسة أن هناك علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة المتساهل والولاء التنظيمي بأبعاده العاطفي والأخلاقي فيما لم تظهر هذه العلاقة مع الولاء المستمر.

دراسة خضير وآخرون (1996 م):

هدف الدراسة: الكشف عن مدى وجود علاقة بين درجة الولاء التنظيمي وبين الفاعلية وعمّا إذا كانت هناك فروق ذات دلالة بين الكليات العلمية والإنسانية في أبعاد الولاء التنظيمي والفاعلية في جامعة بغداد. نتائج الدراسة: انخفاض درجة الولاء التنظيمي وتفاوت مستوى الفاعلية في الكليات العلمية والإنسانية بين الارتفاع في الإنتاجية والتأرجح للرضا الوظيفي والتماثل في تحقيق الأهداف، ووجود علاقة بين الولاء التنظيمي والفاعلية بشكل إيجابي أي أن زيادة الولاء التنظيمي يزيد من الفاعلية.

دراسة العمري (1999 م):

هدف الدراسة: التعرف على الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام في جامعة الملك سعود، وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية، وبيان أثر كل من المتغيرات المتمثلة في: الدرجة العلمية، والسن، والحالة الاجتماعية، والدخل الشهري، والخدمة. نتائج الدراسة: أن النمط الديمقراطي هو النمو الأكثر شيوعاً لدى عينة الدراسة من رؤساء الأقسام ويليه التراسلي ثم النمط الأوتوقراطي، وأنه توجد علاقة سلبية معنوية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي التراسلي والولاء التنظيمي، ووجود علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي والولاء التنظيمي، وأنه لا توجد آثار ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة في الدخل الشهري والسن والخدمة في العمل الحالي والدرجة العلمية على مستوى الولاء التنظيمي.

دراسة جون وتابلور (1999 م):

هدف الدراسة: التعرف على العلاقة بين النمط القيادي للمدير والمناخ المدرسي وبين الولاء التنظيمي المدرسي في مدارس الأوفنست في الفلبين. نتائج الدراسة: وجود ترابط وثيق بين النمط القيادي للمدير والمناخ المدرسي والولاء التنظيمي.

دراسة العتيبي، والسواط (1997 م):

هدف الدراسة: التعرف على درجة الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز بالسعودية، ومعرفة العوامل التي تؤثر في درجة الولاء التنظيمي، ومعرفة العلاقة بين أبعاد الولاء التنظيمي. نتائج الدراسة: إن أفراد العينة يتصفون بدرجة متوسطة من الولاء بأبعاده الثلاث، وأن هناك علاقة بين السن والحالة الاجتماعية والولاء الأخلاقي، وأن خصائص العمل لها تأثير قوي على الولاء العاطفي والأخلاقي وبسيط على الولاء المستمر، وأن مناخ العمل له تأثير قوي على الولاء العاطفي والأخلاقي، وأن مكافآت المنظمة لها تأثير قوي على الولاء العاطفي والأخلاقي وبسيط على الولاء المستمر، وأن للولاء تأثير إيجابي على المنظمة تتمثل في زيادة الإنتاجية وقلة الغياب وقلة ترك العمل.

دراسة آدم غازي العتيبي (1993 م):

هدف الدراسة: معرفة الفروق في مستوى الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة ومعرفة مدى تأثير الولاء التنظيمي والعوامل الشخصية على أداء الموظفين. نتائج الدراسة: وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين جنسيات القيد حسب الترتيب: المصرية والأردنية، والكويتية في مستوى الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي.

التعليق على الدراسات السابقة

تناولت بعض الدراسات دراسة أسلوب القيادة بالحب كأسلوب قيادي فعال يحقق الرضا الوظيفي للمرؤوسين كدراسة سفيان خلوفي 2020، كما سعت دراسة فيصل محمود الشواورة (2009 م) إلى التعرف على مستوى الولاء التنظيمي وتحديد أثر الالتزام التنظيمي على إجمالي الدخل من المبيعات، وهناك دراسات سعت إلى معرفة أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين كدراسة إيهاب أحمد عويضة (2008)، كما تناولت بعض الدراسات التعرف على مستوى الولاء التنظيمي للعاملين في منظمات مختلفة سواء بشكل منفرد أم مرتبطة بمدى تفاعله بمتغير آخر كدراسة (عارف عطاري وآخرون 2006 م) والتي هدفت إلى تحديد درجة الولاء التنظيمي لدى الهيئات الإدارية والتدريبية، وكدراسة (فيصل الشواورة 2009) والتي هدفت إلى التعرف على مستوى الولاء التنظيمي وتحديد أثره على إجمالي الدخل من المبيعات.

وكذا دراسة (عبد الفتاح خليفات ومنى الملاحمة 2009 م) والتي هدفت إلى التعرف على الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا، وغيرها من الدراسات وكذلك تناولت بعض الدراسات علاقة بعض المتغيرات بالولاء

التنظيمي كدراسة (آدم العتيبي 1993 م) والتي هدفت إلى معرفة تأثير الولاء التنظيمي والعوامل الشخصية على أداء العاملين، وكدراسة (خضير وآخرون 1996 م).
وبعض الدراسات تناولت تأثير النمط أو الأسلوب القيادي على درجة الولاء التنظيمي كدراسة (جون وتاييلور 1999 م)، ودراسة (العمرى 1999 م)، ودراسة (الحشالي 2003 م).
وهذه الدراسات المتعلقة بأثر الأسلوب القيادي على درجة الولاء أقرب إلى موضوع الدراسة.
أما بالنسبة إلى الأبعاد المكونة للولاء التنظيمي، فقد اتفقت معظم الدراسات على تناول الأبعاد الثلاثة (1) الولاء العاطفي، (2) الولاء المستمر، (3) الولاء الأخلاقي.
وتتفق هذه الدراسة على بعض هذه الصفات في تناول هذه الأبعاد مثل دراسة (عبد الفتاح خليفات ومنى الملاحمة 2009 م).
كما أشارت نتائج الدراسات السابقة إلى تفاوت مستوى الولاء التنظيمي من دراسة إلى أخرى ومن منظمة إلى أخرى أو ربما من عينة إلى عينة أخرى.
وكذا مدى تأثير المتغيرات المختلفة على مستوى الولاء، والتي تنوعت بين متوسط وعالي أو علاقة إيجابية وثيقة أو عادية.

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

نوع الدراسة

تنتمي تلك الدراسة إلى نمط الدراسات الوصفية التحليلية التي تستهدف جمع المعلومات والبيانات من الواقع الميداني بهدف الوصول إلى توصيات يمكن تعميمها بشأن الظاهرة موضوع ومحل الدراسة.

منهجية الدراسة

من أجل الوصول إلى نتائج الدراسة المحددة اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف الدراسة، والإجابة عن أسئلتها، حيث أن الدراسة تسعى إلى معرفة أثر القيادة بالحب على الولاء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي بمحافظة حفر الباطن.

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالقطاع الصحي بمحافظة حفر الباطن.

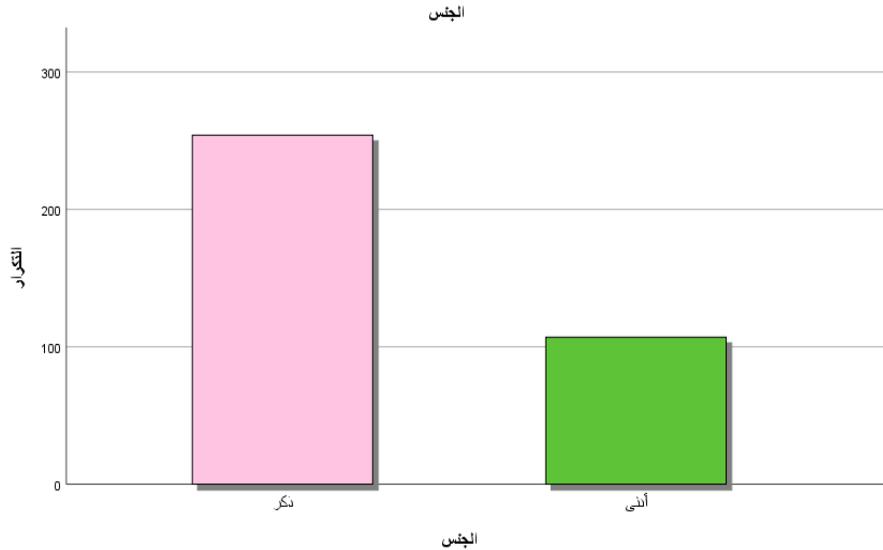
عينة الدراسة

طبقة الدراسة على عينة عشوائية بسيطة من العاملين في القطاع الصحي بمدينة حفر الباطن، وفيما يلي تحليل لأهم خصائص المبحوثين بالقطاع الصحي مجتمع الدراسة:

الجنس:

جدول (1): الجنس

الجنس	العدد	النسبة
ذكر	254	70.4
أنثى	107	29.6

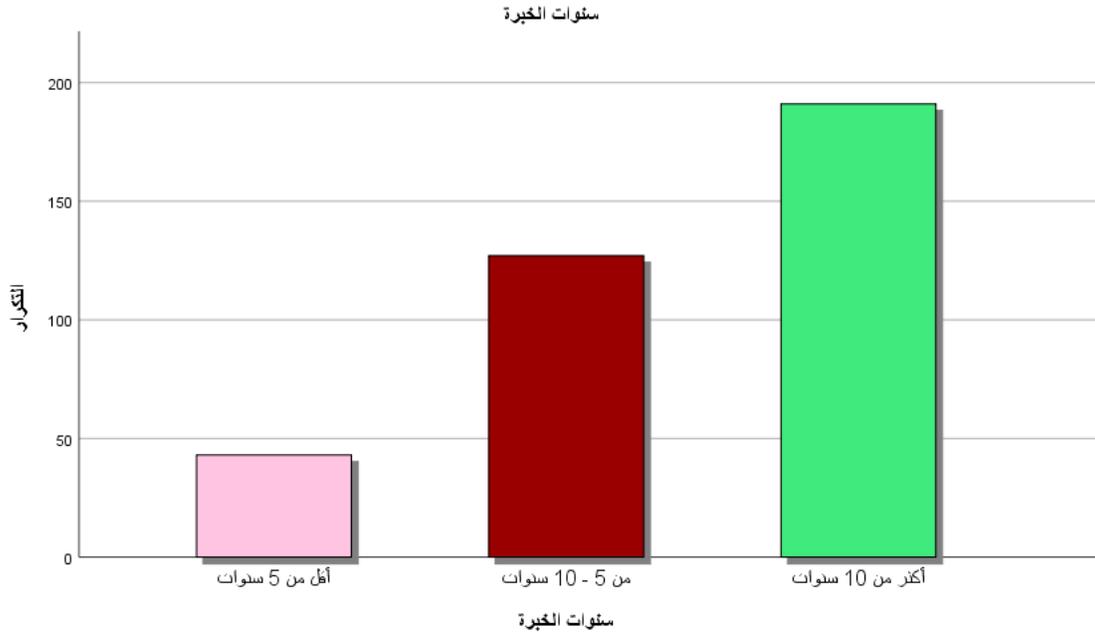


نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة للجنس ذكر (70.4%) ونسبة الجنس الأنثى (29.6)

سنوات الخبرة:

جدول (2): سنوات الخبرة

النسبة	العدد	سنوات الخبرة
11.9	43	أقل من 5 سنوات
35.2	127	من 5 إلى 10 سنوات
52.9	191	أكثر من 10 سنوات

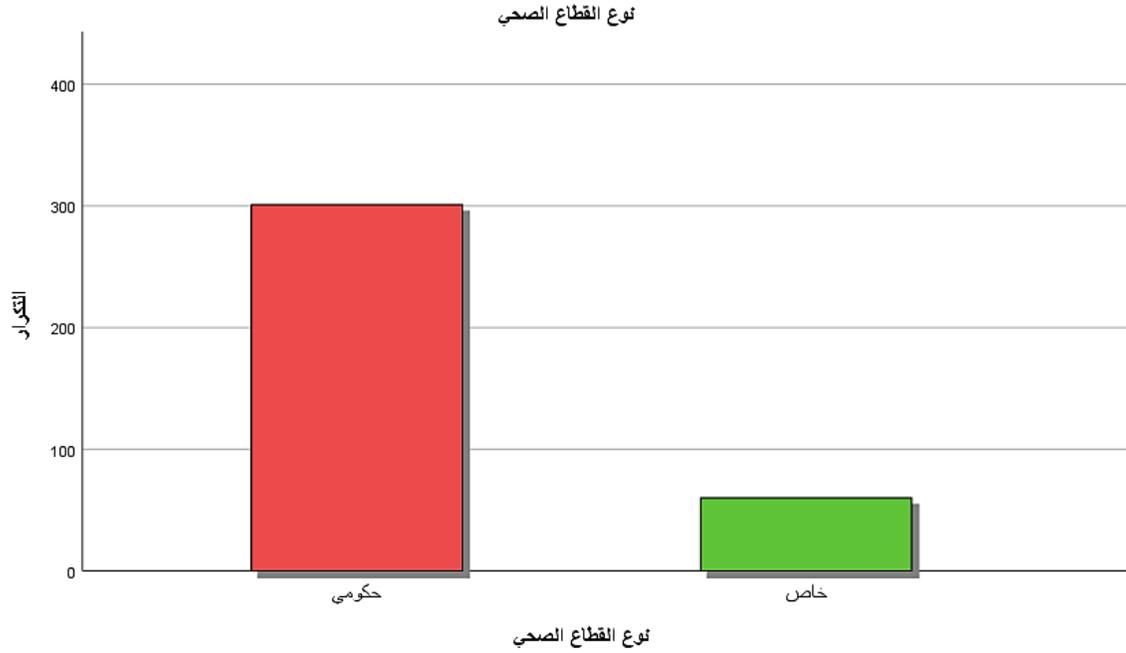


تشير المعطيات الاحصائية في الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين يمتلكون خبرة أكثر من 10 سنوات، وذلك بنسبة 52.9%، في حين 35.2% في المركز الثاني خبرة من 5 سنوات الى 10 سنوات، اما في المركز الثالث وبنسبة 11.9% يكون من 11.9%.

نوع القطاع الصحي:

جدول (3): نوع القطاع الصحي

النسبة	العدد	نوع القطاع الصحي
83.4	301	حكومي
16.6	60	خاص

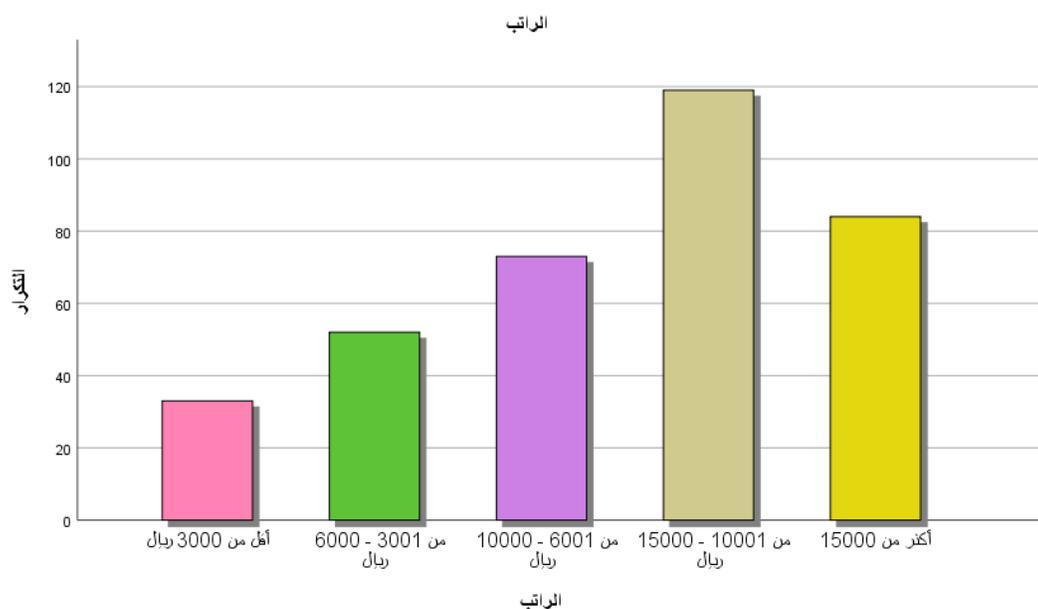


أما القطاع الصحي للمبجوثين فيأتي القطاع الحكومي في المرتبة الأولى بنسبة (83.4%) أما المركز الثاني فيأتي القطاع الصحي الخاص في المرتبة الثانية بنسبة (16.6%)

الراتب:

جدول (4): الراتب

النسبة	العدد	الراتب
9.1	33	أقل من 3000 ريال
14.4	52	من 3001 - 6000 ريال
20.2	73	من 6011 - 10000 ريال
33	119	من 10001 - 15000 ريال
23.3	84	أكثر من 15000 ريال

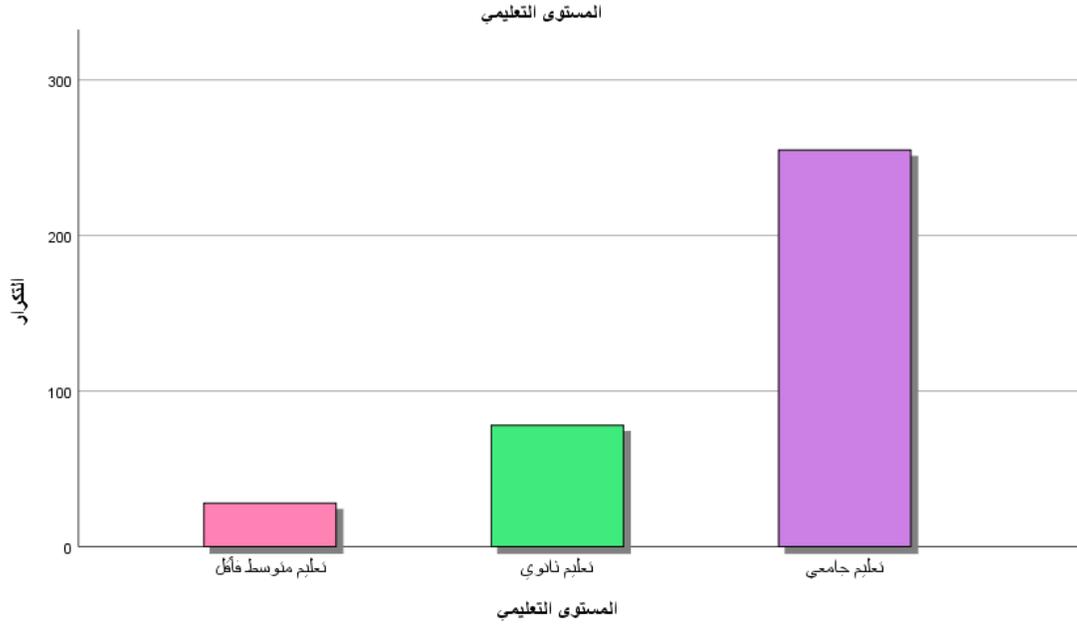


ونلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معظم المبحوثين يتراوح ما بين من 15000 - 10001 ريال بنسبة 33% ويأتي في المركز الثاني أكثر من 15000 ريال بنسبة 23.3% والمركز الثالث من 10000 - 6011 ريال بنسبة 20.2%، والمركز الرابع من 6000 - 3001 ريال بنسبة 14.4%

المستوى التعليمي:

جدول (5): المستوى التعليمي

النسبة	العدد	المستوى التعليمي
7.8	28	تعليم متوسط فأقل
21.6	78	تعليم ثانوي
70.6	225	تعليم جامعي

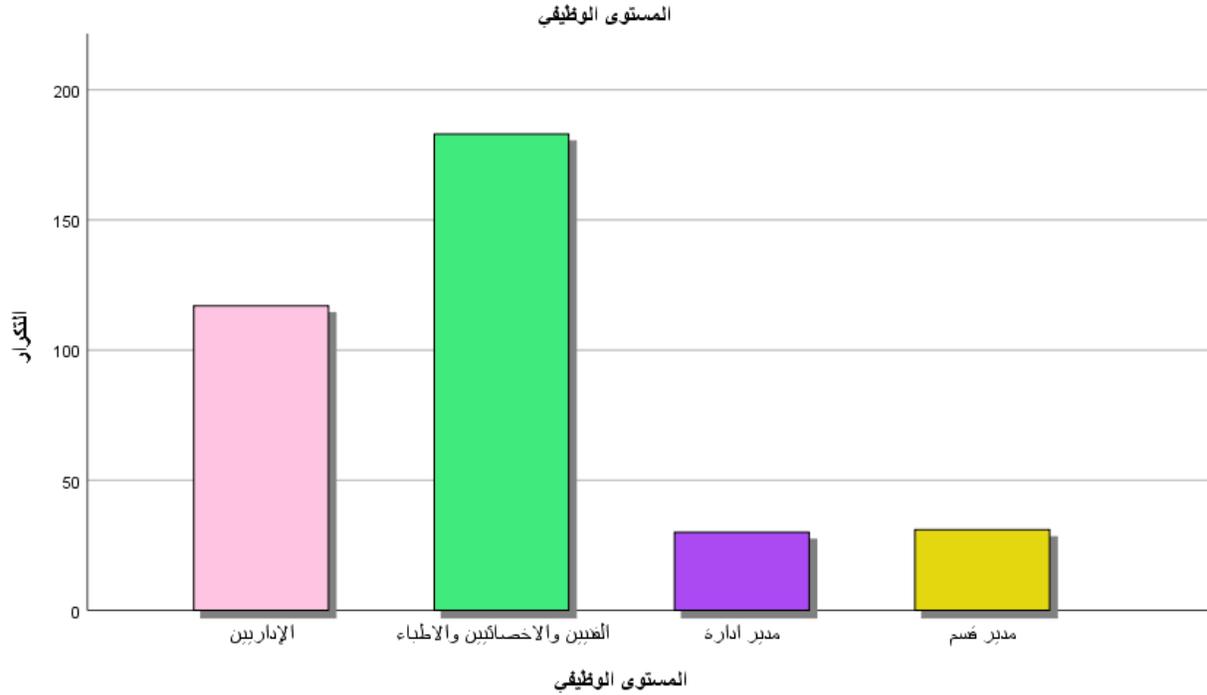


ونلاحظ من الجدول أعلاه أن معظم المبحوثين من المستوى التعليمي الجامعي بنسبة 70.6% وفي المركز الثاني التعليم ثانوي بنسبة 21.6% وفي المركز الثالث يأتي التعليم المتوسط فأقل بنسبة 7.8%.

المستوى الوظيفي:

جدول (6): المستوى الوظيفي

النسبة	العدد	المستوى الوظيفي
32.4	117	الإداريين
50.7	183	الفنيين والأخصائيين والأطباء
8.3	30	مدير إدارة
8.6	31	مدير قسم



نلاحظ في الجدول أعلاه أن المستوى الوظيفي لمعظم المبحوثين من الفنيين والأخصائيين والأطباء بنسبة 50.7% ثم يأتي بعد ذلك باقي المستويات الوظيفية حيث الإداريين بنسبة 32.4%، وتأتي في المرحلة الثالثة مدير قسم بنسبة 8.6% وتأتي في المرحلة الرابعة مدير إدارة بنسبة 8.3%

أدوات الدراسة: من أجل الوصول إلى النتائج المرجوة من هذه الدراسة استخدم الباحث أداة الاستبيان فهو أسلوب جمع البيانات الذي يستهدف استثارة الأفراد المبحوثين بطريقة منهجية ومقننه لتقديم حقائق أو آراء أو أفكار معينة في إطار البيانات المرتبطة بموضوع الدراسة وأهدافها دون تدخل من الباحث في التقرير الذاتي للمبحوثين في هذه البيانات.

واستخدم الباحث هذه الأداة " الاستبيان " في حقل دراسته الميدانية نظرا لما تتمتع به من مزايا علمية والتي لا غنى للباحثين عنها.

الفصل الرابع: عرض وتحليل النتائج

سنتطرق في هذا الفصل الى تحليل وتفسير البيانات اعتمادا W على مختلف الاجابات التي تم الحصول عليها من المبحوثين، كما سنقوم بعرض النتائج التي توصلت اليها الدراسة.

حيث تبدأ مرحلة عرض البيانات وتنظيمها وتجهيزها للتحليل واستخلاص النتائج مباشرة بعد الانتهاء من عملية جمع البيانات بالوسائل والأساليب المختلفة، والهدف الأساسي لعرض البيانات وتنظيمها واستعمالها وتحليلها.

أولاً: عرض وتحليل النتائج والفرضيات

الاتساق الداخلي للمحور الأول: الولاء الوظيفي

جدول (7): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
1	*0.768	7	**0.797
2	**0.806	8	**0.581
3	**0.813	9	**0.601
4	**0.772	10	**0.671
5	**0.795	11	**0.781
6	**0.832	12	**0.758

**دالة عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

من خلال استعراض النتائج الموضحة بالجدول السابق يتبين أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المحور الأول (الولاء الوظيفي) بالدرجة الكلية للمحور، دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، وجميعها قيم موجبة، مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي وارتباط المحور الأول بعباراته بما ينعكس درجة عالية من الصدق لفقرات المحور الأول.

الاتساق الداخلي للمحور الثاني: القيادة بالحب

جدول (8): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
1	**0.870	7	**0.895
2	**0.866	8	**0784
3	**0.904	9	**0898
4	**0.853	10	**59*8
5	**0.890	11	**0861
6	**0.871		

**دالة عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

من خلال استعراض النتائج الموضحة بالجدول السابق يتبين أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المحور الثاني (القيادة بالحب) بالدرجة الكلية للمحور، دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، وجميعها قيم موجبة، مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي وارتباط المحور الثاني بعباراته بما ينعكس درجة عالية من الصدق لفقرات المحور الثاني.

جدول رقم (9): معامل ارتباط كل محور بالاستبيان ككل

م	المحور	معامل الارتباط
1	المحور الأول : الولاء الوظيفي	**0.923
2	المحور الثاني: القيادة بالحب	**0.947

**دالة عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

تُشير النتائج الموضحة بالجدول السابق إلى أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، وجميع قيم موجبة، وهذا يشير إلى صدق محاور الاستبانة وقياسها للسمة التي وضعت لقياسها.

جدول (10): معامل الثبات الفاكرو نباخ لاستبانة

ألفا كرو نباخ	عدد الفقرات	محاور الاستبانة	
0.928	12	المحور الأول	الولاء الوظيفي
0.967	11	المحور الثاني	القيادة بالحب
0.966	23	الثبات العام للاستبيان	

من خلال استعراض النتائج الموضحة بالجدول السابق يتبين أن معاملات الثبات للاستبانة مرتفعة، حيث تراوحت ما بين (0.928 و 0.967) أما الثبات العام للاستبانة (0.966)، مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة

جدول (11): درجة الموافقة ومدى الموافقة

مدى الموافقة	الترميز	درجة الموافقة
من 1 إلى 1.80	1	منخفضة جداً
1.81 إلى 2.60	2	منخفضة
2.61 إلى 3.40	3	متوسطة
3.41 إلى 4.20	4	مرتفعة
4.21 إلى 5	5	مرتفعة جداً

التحليل الإحصائي للمحور الأول: الولاء الوظيفي

جدول (12): استجابات مفردات عينة الدراسة للمحور الأول الولاء الوظيفي

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة	الترتيب
1	يوجد مستوى مرتفع من التفاهم بين العاملين في القطاع الصحي الذي أعمل به	102	170	54	29	6	0.948	3.92	مرتفعة	8
		28.30%	47.10%	15.00%	8.00%	1.70%				
2	توجد قيم مشتركة تجمع العاملين في القطاع الصحي الذي أعمل به	106	185	55	12	3	0.808	4.05	مرتفعة	3
		29.40%	51.20%	15.20%	3.30%	0.80%				
3	توجد لغة مشتركة للتواصل بين العاملين في القطاع الصحي الذي أعمل به	107	186	46	20	2	0.834	4.04	مرتفعة	4
		29.60%	51.50%	12.70%	5.50%	0.60%				
4	تسود الثقة بين العاملين في القطاع الصحي الذي أعمل به	86	157	72	33	13	1.033	3.75	مرتفعة	11
		23.80%	43.50%	19.90%	9.10%	3.60%				
5	يشعر العاملون بالولاء الشديد للقطاع الصحي الذي أعمل به	99	164	60	30	8	0.979	3.88	مرتفعة	9
		27.40%	45.40%	16.60%	8.30%	2.20%				
6	يفتخر العاملون بالانتماء إلى القطاع الصحي الذي أعمل به	111	170	52	25	3	0.88	4.00	مرتفعة	6
		30.70%	47.10%	14.40%	6.90%	0.80%				
7	تنتشر ثقافة الالتزام والانضباط بين العاملين في القطاع الصحي الذي أعمل به	91	172	56	32	10	0.994	3.84	مرتفعة	10
		25.20%	47.60%	15.50%	8.90%	2.80%				
8	اهتم بالمشاكل التي تواجهني في عملي كأنها مشكلاتي الشخصية	115	179	41	13	13	0.950	4.02	مرتفعة	5
		31.90%	49.60%	11.40%	3.60%	3.60%				
9	اشعر بالالتزام الأدبي والأخلاقي تجاه القطاع الذي أعمل به	173	165	16	3	4	0.714	4.39	مرتفعة جدا	1
		47.90%	45.70%	4.40%	0.80%	1.10%				
10	من الصعب ترك العمل في القطاع الصحي الذي أعمل به	123	154	56	23	5	0.937	4.02	مرتفعة	5
		34.10%	42.70%	15.50%	6.40%	1.40%				
11	اسعد بأوقات عملي بالمنظمة	115	185	45	10	6	0.835	4.09	مرتفعة	2
		31.90%	51.20%	12.50%	2.80%	1.70%				
12	مكان العمل الذي أعمل به يتميز بأنه مريح آمن	101	183	48	21	8	0.920	3.96	مرتفعة	7
		28.00%	50.70%	13.30%	5.80%	2.20%				
	اجمالي المحور						0.68	4.00	مرتفعة	

أظهرت النتائج أن الولاء الوظيفي مرتفع حيث جاء بمتوسط 4.00، وفيما يتعلق بفقرات المحور فجاء ترتيب الفقرات كالآتي:

المرتبة الأولى (أشعر بالالتزام الأدبي والأخلاقي تجاه القطاع الذي أعمل به) بمتوسط 4.39 ودرجة موافقة مرتفعة جداً، يليها في المرتبة الثانية (أسعد بأوقات عملي بالمنظمة) بمتوسط 4.09 ودرجة موافقة مرتفعة، يليها في المرتبة الثالثة (توجد قيم مشتركة تجمع العاملين في القطاع الصحي الذي أعمل به) بمتوسط 4.05 ودرجة موافقة مرتفعة، يليها في المرتبة الرابعة (توجد لغة مشتركة للتواصل بين العاملين في القطاع الصحي الذي أعمل به) بمتوسط 4.04 ودرجة موافقة مرتفعة، يليها في المرتبة الخامسة كل من (من الصعب ترك العمل في القطاع الصحي الذي أعمل به)، (اهتم بالمشاكل التي تواجهني في عملي كأنها مشكلاتي الشخصية) بمتوسط 4.02 ودرجة موافقة مرتفعة، يليها في المرتبة السادسة (يفتخر العاملين بالانتماء إلى القطاع الصحي الذي أعمل به) بمتوسط 4.00 ودرجة موافقة مرتفعة، يليه في المرتبة السابعة (مكان العمل الذي أعمل به يتميز بانه مريح آمن) بمتوسط حسابي 3.96 ودرجة موافقة مرتفعة، يليها في المرتبة الثامنة (يوجد مستوي مرتفع من التفاهم بين العاملين في القطاع الصحي الذي أعمل به) بمتوسط حسابي 3.92 ودرجة موافقة مرتفعة، يليها في المرتبة التاسعة (يشعر العاملين بالولاء الشديد للقطاع الصحي الذي أعمل به) بمتوسط 3.88 ودرجة موافقة مرتفعة، يليها في المرتبة العاشرة (تنتشر ثقافة الالتزام والانضباط بين العاملين في القطاع الصحي الذي أعمل به) بمتوسط 3.84 ودرجة موافقة مرتفعة، يليها في المرتبة الحادية عشر (تسود الثقة بين العاملين في القطاع الصحي الذي أعمل به) بمتوسط 3.75 ودرجة موافقة مرتفعة.

التحليل الإحصائي للمحور الثاني: القيادة بالحب

جدول (13): استجابات مفردات عينة الدراسة للمحور الثاني القيادة بالحب

الترتيب	درجة الموافقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق بشدة	الفقرة	م
4	مرتفعة	3.93	1.028	12	29	44	162	114	أشعر أن القائد يحترم جميع العاملين بالمنظمة	1
				3.30%	8.00%	12.20%	44.90%	31.60%		
5	مرتفعة	3.87	1060	15	28	54	155	109	أعلم أن القائد يسعى باستمرار إلى تطوير قدرات العاملين المهنية ورفع مستوى أدائهم	2
				4.20%	7.80%	15.00%	42.90%	30.20%		
7	مرتفعة	3.83	1.070	14	36	49	159	103	أجد أن القائد يهتم بشكاوى العاملين ومقترحاتهم	3
				3.90%	10.00%	13.60%	44.00%	28.50%		
5	مرتفعة	3.87	1.095	18	32	39	163	109	أجد أن الرئيس المباشر يعامل الجميع بعدالة ومساواة دون تعصب أو تمييز	4
				5.00%	8.90%	10.80%	45.20%	30.20%		
8	مرتفعة	3.80	1.027	13	32	59	167	90	أجد أن المدير يزود العاملين بالتغذية الراجعة الصحيحة وبشكل إيجابي	5
				3.60%	8.90%	16.30%	46.30%	24.90%		
6	مرتفعة	3.86	1.048	18	23	49	172	99	أعلم أن المدير يتفهم ظروف العاملين في السراء والضراء	6
				5.00%	6.40%	13.60%	47.60%	27.40%		
8	مرتفعة	3.80	1.045	13	34	59	160	95	أجد أن المدير يشارك العاملين في اتخاذ القرارات الصحيحة	7
				3.60%	9.40%	16.30%	44.30%	26.30%		
3	مرتفعة	3.94	0.897	11	14	48	200	88	أعلم أن المدير يفوض بعض المهام والصلاحيات لبعض العاملين بالمنظمة	8
				3.00%	3.90%	13.30%	55.40%	24.40%		
6	مرتفعة	3.86	1.012	15	21	59	169	97	أجد المدير مرن في التعامل مع العاملين وينصت لهم	9
				4.20%	5.80%	16.30%	46.80%	26.90%		
2	مرتفعة	3.97	0.964	14	13	50	177	107	أعلم أن المدير يحرص على العلاقة القائمة على الاحترام بينه وبين العاملين، والتقدير المتبادل	10
				3.90%	3.60%	13.90%	49.00%	29.60%		
1	مرتفعة	4.04	0.943	10	16	45	168	122	أجد أن المدير يتعامل معي بحب واحترام	11
				2.80%	4.40%	12.50%	46.50%	33.80%		
	مرتفعة	3.89	0.884						إجمالي المحور	

أظهرت النتائج أن القيادة بالحب مرتفعة حيث جاءت بمتوسط 3.89، وفيما يتعلق بفقرات المحور فجاء ترتيب الفقرات كالآتي:

المرتبة الأولى (أجد أن المدير يتعامل معي بحب واحترام) بمتوسط 4.04 ودرجة موافقة مرتفعة، يليها في المرتبة الثانية (أعلم أن المدير يحرص على العلاقة القائمة على الاحترام بينه وبين العاملين، والتقدير المتبادل) بمتوسط 3.97 ودرجة موافقة مرتفعة، يليها في المرتبة الثالثة (أعلم أن المدير يفوض بعض المهام والصلاحيات لبعض العاملين بالمنظمة) بمتوسط 3.94 ودرجة موافقة مرتفعة، يليها في المرتبة الرابعة (أشعر أن القائد يحترم جميع العاملين بالمنظمة) بمتوسط 3.93 ودرجة موافقة مرتفعة، يليها في المرتبة الخامسة كل من (أعلم أن القائد يسعى باستمرار إلى تطوير قدرات العاملين المهنية ورفع مستوى أدائهم)، (أجد أن الرئيس المباشر يعامل الجميع بعدالة ومساواة دون تعصب أو تمييز) بمتوسط 3.87 ودرجة موافقة مرتفعة، يليها في المرتبة السادسة كل من (أجد المدير من في التعامل مع العاملين وينصت لهم)، (أعلم أن المدير يتفهم ظروف العاملين في السراء والضراء) بمتوسط 3.86 ودرجة موافقة مرتفعة، يليه في المرتبة السابعة (أجد أن القائد يهتم بشكاوى العاملين ومقترحاتهم) بمتوسط حسابي 3.83 ودرجة موافقة مرتفعة، يليها في المرتبة الثامنة كل من (أجد أن المدير يشارك العاملين في اتخاذ القرارات الصحيحة)، (أجد أن المدير يزود العاملين بالتغذية الراجعة الصحيحة وبشكل إيجابي) بمتوسط حسابي 3.80 ودرجة موافقة مرتفعة.

جدول رقم (14): أثر القيادة بالحب على الولاء الوظيفي

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
الولاء الوظيفي	4.00	0.68	1	مرتفعة
القيادة بالحب	3.89	0.884	2	مرتفعة
الاستبيان	3.95	0.727		مرتفعة

أظهرت النتائج أن درجة الموافقة على الاستبيان مرتفعة بمتوسط حسابي 3.95، وجاء المحور الأول بالترتيب الأول بمتوسط 4.00 ودرجة موافقة مرتفعة، يليه المحور الثاني بمتوسط 3.89، ودرجة موافقة مرتفعة.

فرضية البحث

هل يوجد أثر ذات دلالة إحصائية للقيادة بالحب على الولاء الوظيفي لدى العاملين.

جدول رقم (15): تحليل الانحدار (القيادة بالحب، والولاء الوظيفي)

R	Adjusted E square	F	Sig	B	T	Sig
0.749	0.560	459.124	0.000	0.574	21.427	0.000

أظهرت نتائج تحليل الانحدار للإجابة عن فرضية هل يوجد أثر ذات دلالة إحصائية للقيادة بالحب على الولاء الوظيفي لدى العاملين، حيث كانت قيمة معامل الارتباط = 0.749، وقيمة معامل التحديد = 0.560، مما يؤكد أن نسبة تأثير القيادة بالحب على الولاء الوظيفي تصل إلى 56 %، وتؤكد النتائج صلاحية نموذج الانحدار حيث كان ذات دلالة إحصائية قيمة (ف) = 459.124 وقيمة مستوى الدلالة أقل من 0.001، وقيمة معامل الانحدار = 0.574، مما يبين كلما زادت القيادة بالحب بمقدار واحد ازداد الولاء الوظيفي بمقدار 0.574، وأيضا معامل الانحدار ذات دلالة إحصائية حيث كانت قيمة (ت) = 21.427، وقيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05

خلاصة النتائج

أظهرت النتائج أن درجة الموافقة على أثر القيادة بالحب على الولاء الوظيفي لدى العاملين مرتفع، وعن المحاور فقد جاء المحور الأول الوظيفي بدرجة موافقة مرتفعة وجاءت أبرز العبارات (أشعر بالالتزام الأدبي والأخلاقي تجاه القطاع الذي اعلم به)، (أسعد بأوقات عملي بالمنظمة)، وعن المحور الثاني فقد جاء بدرجة موافقة مرتفعة وجاءت أبرز العبارات (أجد أن المدير يتعامل معي بحب واحترام)، (أعلم أن المدير يحرص على العلاقة القائمة على الاحترام بينه وبين العاملين، والتقدير المتبادل)، كما أظهرت النتائج وجود أثر ذات دلالة إحصائية للقيادة بالحب على الولاء الوظيفي لدى العاملين.

ثانياً: النتائج العامة للبحث

بناءً على ما تم عرضه من خلال الإطار النظري ونتائج التحليل الإحصائي لمجال الدراسة، يمكن صياغة مجموعة من النتائج العامة بالنقاط الآتية:
- أن نمط وأساليب القيادة يؤثر في مدي انتماء وولاء العاملين للمؤسسة التي يعمل بها.

- القيادة هي قدرة القائد على التأثير في سلوك أفراد الجماعة بهدف تحقيق الأهداف المرجوة.
- أن إعطاء المسؤول الحرية له أثر إيجابي على العاملين.
- أوضحت الدراسة أن معظم الموظفين يشعرون بأنهم في المكان المناسب الذي يتناسب مع خبرتهم العملية.
- أوضحت الدراسة أن قيام العاملين بالمهام المطلوبة منه يلاقون التقدير الكافي من القادة.
- أن القادة يعملون دائماً على توفير المتطلبات اللازمة للقيام بالمهام.
- الولاء التنظيمي هو حالة يمتثل فيها الفرد بقيم وأهداف المنظمة، ويرغب الفرد في المحافظة على عضويته فيها لتسهيل تحقيق أهدافه.
- الولاء التنظيمي من اهم العوامل التي تساعد على رفع أداء وتسيير العمل وتحقيق أهداف المنظمة.
- كما الولاء التنظيمي يسهم في تخفيض معدلات التغيب ودوران العمل.
- لا يوجد اتفاق بين المفسرين والباحثين حول مفهوم الولاء التنظيمي.

اقتراحات الدراسة

- ومن خلال ما سبق وبناء على اطلاع الباحث على العديد من الدراسات والأدبيات السابقة، ومن منطلق النتائج الميدانية لتلك الدراسة نستطيع أن نصيغ بعض الاقتراحات التي من شأنها تنمي وتساعد على تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين بشكل عام والعاملين بالقطاع الصحي بشكل خاص:
- لابد من إنشاء دورات وبرامج تدريبية للقيادات بالمؤسسات من أجل أن يطلعوا على أهمية وأثر نمط القيادة بالحب.
- لابد من إعداد برامج تكوينية للقيادات في المؤسسة حول كيفية تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين في وكيفية الوصول إلى ذلك.
- العمل على تشجيع العاملين وفتح مجال الإبداع لهم.
- لابد أن يحظى المرؤوسين في الشركة بالثقة من طرف المسؤول.
- الاهتمام المستمر بتدريب العاملين والعمل على تطوير وتنمية قدراتهم في مختلف المجالات.
- على قيادات المؤسسة أن تراعي في الحسبان ظروف وطبيعة العامل أي كل حسب طبيعته.

خاتمة

إن ظاهرة القيادة قد نالت اهتمام العديد من الباحثين وعلماء العلوم الإنسانية لذلك نلاحظ أن التراث النظري لطبيعة التنظيم يزخر بكم هائل من الدراسات حول ظاهرة القيادة، وبالتالي قد شكلت إضافة معرفية ومنهجية أثرت على نظرية التنظيم بصفة خاصة ونظرية العلوم الإنسانية عموماً، وهذا ما دفع فضول الباحث لتسليط الضوء عليها.

ولقد حاولنا من خلال إجراء وتطبيق تلك الدراسة تطبيقاً ميدانياً أن نصل إلى نتائج موضوعية وذلك من خلال استغلالنا لحل المعطيات المتوافرة لدينا، وقمنا برحلة ممتعة وأبحرنا في متغيرات الدراسة الرئيسية إضافة إلى دراسة ميدانية حيث افترضنا أنه توجد علاقة بين القيادة بالحب وزيادة الولاء لدى العاملين، ومن هذا المنطلق فقد تعرضنا إلى أنواع وماهية القيادة، كما أشار إلى أهمية القيادة وسمات القائد، وقد أظهرت لنا النتائج أنه توجد علاقة بين نمط القيادة بالحب وزيادة الولاء لدى العاملين، كما أنه يمكن القول أن القادة الإداريين توفر ظروف عمل ملائمة لمعاملين بالمؤسسة من أجل تحقيق رضا وظيفي وبالتالي ينعكس إيجابياً على صورة المؤسسة.

وفي الأخير يمكن أن نقول يجب العمل المستمر على زيادة انتماء وولاء العاملين بالمؤسسة من خلال البحث الدائم والتفيش المستمر على أهم السبل والوسائل التي تحقق ذلك.

المراجع

أولاً: مراجع باللغة العربية

- إيهاب أحمد عويضة رسالة بعنوان أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية - محافظات غزة 2008 الناشر الجامعة الإسلامية - غزة.
- أحمد إبراهيم أبو سن، 2009 م، إدارة الموارد البشرية، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، الخرطوم، ط.
- أحمد ماهر، 2003 م، السلوك التنظيمي في ظل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- أمل مصطفى عصفور، 2008 م، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

- البدوي، فواز (2016) تحليل العلاقة بين المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي دراسة ميدانية على الشركة الوطنية لصناعة الألمنيوم (نابكو) في مدينة نابلس، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، مج(2) ، ع (6).
- اللوزي، موسى (1990) التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- المطيري، خلف (2013) القيادة الموقفية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي لدى المرؤوسين في إدارة جوازات محافظة جدة رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- السعود، راتب (2015) اتجاهات معاصرة في القيادة التربوية، القيادة بالحب (الإدارة بفطرة الأمومة) .
- بشير العلق، 2010م، القيادة الإدارية، دار البازوري، عمان، ط 1.
- دودين، أحمد يوسف (2012) ادارة الجودة الشاملة ط 1الأردن: الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- سانفورد ك (2000) الادارة بالحب كيف تفوز المنظمات بالحنان والقيادة الصمادي خلاصات كتب ورجل الأعمال القاهرة، مصر.
- سيد الهواري وآخرون، 1993م، مبادئ الإدارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- شادي حسين، الرضا والولاء الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2006، 12، 13).
- شفيق، رضوان (1994) السلوكية الإدارية ط 1 المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
- طارق محمد السويديان ومحمد أكرم العدوان، 2001م، القيادة في القرن 1، قرطبة للإنتاج الفني، الرياض، ط1
- عبد الشافي محمد أبو الفضل، 2008م، القيادة والإدارة في الفكر العربي المعاصر، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- عبد الفتاح صالح خليفات ومنى خلف الملاحمة، 2009م، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد 3+4.
- فيصل محمود الشراوره، 2009م، الولاء التنظيمي وتقييم أثره على إجمالي الدخل من المبيعات، دراسة تطبيقية.
- كامل المغربي، وآخرون (1995) أساسيات في الإدارة، ط 1 دار الفكر للنشر والتوزيع.
- كامل، محمد المغرب (2004) السلوك التنظيمي، ط 3 عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
- ماجد زكي جلاذ، 2010م تعلم القيم وتعليمها، دار المسيرة للنشر، عمان، ط 3.

- ماهر، محمد حسن (2014) القيادة اساسيات ونظريات ومفاهيم، ط1 عمان دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع.
- محمد رسلان الجيوسي وجميلة جاد الله (2008) الادارة علم وتطبيق، ط 3 دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- مدحت محمد أبو الناصر (2007) الإدارة بالحب والمرح المجلد 1 المجموعة العربية للتدريب والنشر، المحرر القاهرة، مصر: ايتراك للنشر والتوزيع.
- مدحت محمد أبو النصر، 2005م، تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، أيتراك للطباعة والنشر، القاهرة ط1.
- معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد، (2005) القيادة والرقابة والاتصال الاداري ط1 عمان دار الحامد للنشر والتوزيع.
- منال البارودي (2015) الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، القاهرة، مصر، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة) ، دار وائل للنشر، الأردن، 200.
- ناصر، محمد جودت (2008) الإدارة بالحب واعداد القيادة المحبة.
- نجم عبود نجم (2006)، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، عمان، الأردن مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- نواف كنعان، 2009م، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، الإصدار الثامن.

ثانياً: مراجع باللغة الأجنبية

- John Hope, B. (2010, FEBRUARY). Love Leadership- The New Way to Lead in a Fear-Based World. Summarized by permission of the publisher, Jossey-Bass, a Wiley Imprint, Lake Dallas, TX 75065, USA.
- Määttä, K., & Uusiautti, S. (2013). Love-Based leadership in early childhood education. Journal of Education Culture and Society (01).
- Matthew, K. (2012). BUILDING CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY THROUGH SERVANT-LEADERSHIP. International Journal of Leadership Studies (02).
- Sanford, Kathleen (1998). Leading with Love: How Women (and Men) can Transform Their Organizations Through Materialistic Management. Publisher: Vashon Francisco.

الملاحق

الاستبيان

المقدمة:

تكونت هذه الاستبانة من 24 فقرة، موجهة إلى العاملين في القطاع الصحي بمدينة حفر الباطن، وتم تقسيم الفقرات إلى محورين، وهي كالآتي: المحور الأول: أسئلة تتعلق بالولاء الوظيفي للعاملين في القطاع الصحي في مدينة حفر الباطن، المحور الثاني: أسئلة تتعلق عن القيادة بالحب، لذا نرجو التعاون معنا والإجابة على الاستبيان بكل حرص ودقة.

مجتمع البحث: يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المنظمات والمؤسسات المختلفة في مدينة حفر الباطن وسوف تتكون عينة الدراسة من العاملين في القطاع الصحي بمدينة حفر الباطن.

الأسئلة الشخصية:

1. الاسم (اختياري):

2. الجنس:

• ذكر.

• أنثى.

3. سنوات الخبرة:

• أقل من 5 سنوات.

• من 5 إلى 10 سنوات.

• أكثر من 10 سنوات.

4. القطاع الصحي:

• حكومي.

• خاص.

5. الراتب:

• أقل من 3000 ريال.

• من 3001 حتى 6000 ريال.

• من 6001 حتى 10000 ريال.

• من 10001 حتى 15000 ريال.

• أكثر من 15000 ريال.

المحور الأول: الولاء الوظيفي

م	العبرة	مرتفع جداً	مرتفع	إلى حد ما	منخفض جداً	منخفض
1	يوجد مستوي مرتفع من التفاهم بين العاملين في القطاع الصحي الذي تعمل به					
2	توجد قيم مشتركة تجمع العاملين في القطاع الصحي الذي تعمل به					
3	توجد لغة مشتركة للتواصل بين العاملين في القطاع الصحي الذي تعمل به					
4	تسود الثقة بين العاملين في القطاع الصحي الذي تعمل به					
5	يشعر العاملين بالولاء الشديد للقطاع الصحي الذي تعمل به					
6	يفتخر العاملين بالانتماء إلى القطاع الصحي الذي تعمل به					
7	تنتشر ثقافة الالتزام والانضباط بين العاملين في القطاع الصحي الذي تعمل به					
8	يهتم العاملين بمشكلات القطاع الصحي كأنها مشكلاتهم الشخصية					
9	يشعر العاملين بالتزام أدبي واخلاقي تجاه القطاع الصحي الذي يعملون به					
10	من الصعب ترك العمل في القطاع الصحي الذي تعمل به والبحث عن عمل في مكان آخر					
11	اسعد بأوقات عملي بالمنظمة					
12	مكان العمل الذي أعمل به يتميز بأنه مريح أمن					

المحور الثاني: القيادة بالحب

م	العبارة	مرتفع جداً	مرتفع	إلى حد ما	منخفض جداً	منخفض
1	يحترم جميع العاملين بالمنظمة.					
2	يسعى باستمرار إلى تطوير قدرات العاملين المهنية ورفع مستوى أدائهم.					
3	يهتم بشكاوى العاملين ومقترحاتهم.					
4	الرئيس المباشر يعامل الجميع بعدالة ومساواة دون تعصب أو تمييز.					
5	يزود العاملين بالتغذية الراجعة الصحيحة وبشكل إيجابي.					
6	يتفهم ظروف العاملين في السراء والضراء.					
7	تشارك العاملين في اتخاذ القرارات الصحيحة.					
8	يفوض بعض المهام والصلاحيات لبعض العاملين بالمنظمة.					
9	مرن في التعامل مع العاملين وينصت لهم.					
10	يحرص على العلاقة القائمة على الاحترام بينه وبين العاملين، والتقدير المتبادل.					
11	يتعامل رئيسك المباشر معك بحب واحترام					
12	هل يقوم الرئيس المباشر بحضور المناسبات الاجتماعية الخاصة بك في حال دعوته					

انتظروا العدد القادم

المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية

International Journal of Financial, Administrative, and
Economic Sciences (IJFAES)

موقع المجلة: <https://ijfaes.vsrp.co.uk>
البريد الإلكتروني: ijfaes@vsrp.co.uk
رقم التليفون (واتس): +442039115546

دار النشر رؤية للبحوث العلمية والنشر، لندن، المملكة المتحدة

Vision for Scientific Research and Publishing, London, UK

71-75 Shelton Street, Covent Garden, London, WC2H 9JQ