

وزارة التخطيط
المركز الوطني للتطوير الإداري
وتقنية المعلومات

مجلة التنمية الإدارية و المعلوٰتية

مجلة علمية متخصصة يصدرها المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات
تعنى بالعلوم الإدارية والمالية وتقنيات المعلومات

رئيس التحرير

نائب رئيس مجلس الوزراء

وزير التخطيط

أ.د. محمد علي تميم

مدير التحرير

مدير عام المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات

د . حسين علي داود

مجلة (التنمية الادارية والمعلوماتية)
المركز الوطني للتطوير الاداري وتقنية المعلومات

اولاً:- أعضاء هيئة التحرير

- ١ - أ.م.د . هناء اسماعيل ابراهيم / الوكيل الاداري لوزارة التخطيط
- ٢ - أ.م.د . بها عبد الكريم محمود / مدير عام التنمية البشرية في وزارة التخطيط
- ٣ - أ.م.د . فلاح حسن ثوباني / اقتصاد نceği / كلية الادارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية
- ٤ - أ. د . سيف الدين هاشم قمر / احصاء / كلية الادارة والاقتصاد / الجامعة العراقية
- ٥ - أ. د . صادق راشد الشمري / تحليل مالي وادارة مصارف / رئيس مجلس ادارة مصرف الناسك الاسلامي
- ٦ - أ. د . جليلة عيدان / محاسبة كلفة وادارية / جامعة النهرین
- ٧ - أ. م . د سرمد حمزه الشمري / ادارة اعمال / كلية الادارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية
- ٨ - أ. د . اردن حاتم خضير / رئيس قسم المالية والمصرفية / الجامعة المستنصرية

مجلة التنمية الإدارية والمعلوٰية / العدد العاشر

ثانياً: الهيئة الاستشارية

- ١ - د. ماهر حماد جوهان صادق / الوكيل الفني لوزارة التخطيط
- ٢ - د. ازهار حسين صالح / الوكيل الاداري لوزارة التخطيط/سابقاً
- ٣ - د. مهدي محسن العلاق / مستشار صندوق الامم المتحدة للسكان
- ٤ - د. محمد الفيومي / عميد البحث العلمي والدراسات العليا في جامعة الاسراء
- ٥ - د. مظهر محمد صالح / مستشار رئيس الوزراء
- ٦ - د. وفاء المهداوي / كلية الادارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية
- ٧ - أ.د. اثير انور شريف / مساعد رئيس جامعة الانبار
- ٨ - أ.د. خليل محمد حسن الشمامع / ادارة الاعمال / شركة المستشار والمدرب المهني الاردنية
- ٩ - السيدة انعام ارحيم احمد / خبير في المركز الوطني للتطوير الاداري وتقنية المعلومات

ثالثاً: سكرتارية التحرير في المركز الوطني للتطوير الاداري وتقنية المعلومات

- ١ - السيدة شيماء عبد الرحيم محمود / مدير ادارة البحث والتطوير / رئيساً
- ٢ - السيد مصطفى حكمت عبد الستار / مدير قسم التعاون العلمي والفنى / عضواً
- ٣ - الدكتور يسار فاروق فيصل / مدير قسم البحوث والدراسات / عضواً
- ٤ - الانسة نادية محمد عبد الله / رئيس ابحاث اقدم / عضواً
- ٥ - الانسة سجي سعد محمد صالح / باحث اقدم / عضواً

رابعاً : هيئة اللغة والتصحيح

- ١ - السيد عبد الزهرة محمد الفهداوي / المتحدث الرسمي لوزارة التخطيط
- ٢ - أ.م.د ضياء حميد دهش / جامعة بغداد / كلية الأداب
- ٣ - م.م يثرب أسامة قوام / جامعة بغداد / كلية الأداب

خامساً : هيئة التصميم

- ١ - السيد أنمار هاتف عبد المجيد / رئيس مبرمجين
- ٢ - السيد مصطفى محمد عثمان / مهندس

سادساً : الطبع

مطبعة الجهاز المركزي للإحصاء في وزارة التخطيط

رقم الایداع في دار الكتب والوثائق - بغداد - ٢١١٢
المراسلات : -

ص.ب : ٢٠٤٠ العلوية
ص.ب : ٣٤٦٩ بغداد - العلوية
هاتف: ٧١٧٦٠٢٧ - ٧١٧٦٠٣٦
فاكس: ٧١٨٨٤٨٣

البريد الالكتروني: ncddit @ncddit.gov.iq
العراق - بغداد - شارع ٥٢ مقابل الجوازات العامة
www.ncddit.gov.iq

شروط النشر في المجلة

- ١ - ان يكون البحث جديداً ولم يسبق نشره او قبوله للنشر في مجلة اخرى او مؤتمر .
- ٢ - تخضع البحوث المقدمة للنشر للتقويم العلمي .
- ٣ - يقدم اصل البحث بثلاث نسخ مطبوعة بمسافات مزدوجة بين الاسطرو وعلى وجه واحد من ورق قياس (A4) وبحجم (١٤) ونوع (Simplified) اما بالنسبة للبحوث باللغة الانكليزية فيكون الخط نوع (Times New Roman) ، وبحجم ١٤ وعلى وجه واحد من ورق قياس (A4) على ان يتم تزويدنا بنسخة وقرص مدمج بعد التقديم .
- ٤ - لايزيد عدد صفحات البحث المقدم عن (٢٠) صفحة بما في ذلك الجداول والمواد التوضيحية .
- ٥ - يجب ان يتضمن البحث : عنوان البحث ، مستخلصين باللغتين العربية والانكليزية مقدمة ، منهج البحث ، النتائج والمناقشة ، الاستنتاجات ، قائمة المراجع ان وجدت الاطار النظري والاطار العملي ، والاستنتاجات والتوصيات ، قائمة المراجع .
- ٦ - لايزيد عدد الكلمات المستخلصة عن (٢٠٠) مائتي كلمة ، يوضح في رأس المستخلص (العربي والانكليزي) عنوان البحث ،مستخلص باللغتين العربية والانكليزية ، عنوان البحث اسم الباحث (والمراسلة ان كان مختلفا عن مكان البحث) ، مع وضع رقم او رمز بشكل نجمة (*) التي تربط بين الاسم ومكان العمل .
- ٧ - تستعمل دائما وحدات القياس الخاصة بالنظام الدولي فقط (Standard International Units).
- ٨ - لا تستخدم الاختصارات في عنوان البحث او في المستخلص فيما عدا الاختصارات بوحدات القياس .
- ٩ - يشار إلى المصادر حسب ورودها في متن البحث بأرقام متسلسلة توضع بين قوسين () .
- ١٠ - ترتبت المراجع في قائمة المراجع ، حسب الاصول العلمية المتتبعة في هذا الصدد .
- ١١ - بالنسبة للمراجع الماخوذة من دوريات يجب ان يحدد رقم مجلد ورقم العدد وارقام الصفحات بداية ونهاية البحث .
- ١٢ - بالنسبة للمراجع الماخوذة من كتب علمية ، تحدد ارقام الصفحات المستخدمة .
- ١٣ - قد تستخدم التذيل لتوضيح المعلومة ، وفي هذه الحالة ، ترقم التذيل لكل صفحة على حده .
- ١٤ - يتم استيفاء مبلغ (٧٥٠٠٠) خمسة وسبعين الف دينار عن نشر البحث في المجلة للبحث الواحد والمبلغ المقدم غير قابل للرد في حالة عدم قبول البحث للنشر .

المقالة الافتتاحية

التنمية في العراق.. افاق وتدبيبات

رئيس التحرير

نائب رئيس مجلس الوزراء

وزير التخطيط

أ.د. محمد دعلي تميم

التنمية في العراق.. افاق وتحديات

أ.د. محمد علي تميم

نائب رئيس مجلس الوزراء

وزير التخطيط

شيئا فشيئا، بدأ العراق، يضع قدمه في الطريق التنموي السليم، بعد الكثير من المخاضات والمطبات التي اخرجت التنمية عن مساراتها الاساسية، فثمة الكثير من التحديات الصعبة التي واجهها البلد خلال العقود الماضيين، ادت الى حصول خلل بنوي واضح في مفاصل الاقتصاد، كان من تداعياتها، تعمق وتجذر الاحادية، والريعية الاقتصادية، ولعل هذه الحالة ادت الى حصول انكشاف اقتصادي، جاء نتيجة غياب، او قلة التنوع واستحواذ النفط على المساحة الامكير في موارد الموازنة، وتشكيل الناتج المحلي الاجمالي..

ولقد حرصت وزارة التخطيط على مدى السنوات الماضية، على وضع المزيد من الخطط والسياسات التنموية، التي ارادت من خلالها، النهوض بمستوى الاداء التنموي، واسهمت تلك الخطط بشكل او باخر في رسم مسارات وتحقيق جملة من الاهداف، في ظل ظروف صعبة ومعقدة..

وتأتي اليوم خطة التنمية الوطنية (٢٠٢٤-٢٠٢٨)، لتضع مسار تنموي يستند الى رؤية مختلفة تعتمد على استخدام الامكانات المتاحة للدولة والقطاع الخاص واكتساب المعرفة في تطورها التقني والعلمي، وبناء نظام اقتصاد السوق الاجتماعي، مع تبني سياسات الاصلاح الاداري، وتعزيز مسارات التعاون الدولي، وكل ذلك يأتي بالارتكاز على رؤية العراق ٢٠٣٠، والاستراتيجيات والخطط والسياسات العامة والقطاعية، فضلا عن المنهاج الوزاري والمعاهدات والاتفاقيات الدولية.

واذ تبدأ هذه الخطة، اولى صفحاتها، فأن املا يحدونا في ان تحقق الاهداف التي جاءت بها ومن اجلها، في ضوء اطارها العام الذي ركز على برمجة الفعل التنموي بوسائل مبتكرة في ادارة عملية التنمية للمضي قدما في تحقيق ما نصبو اليه، وفق منهجية التكامل وال الاولويات، والأخذ بنظر الاعتبار اثر المتغيرات الدولية، في وقت يشهد العالم الكثير من الاحداث والاضطرابات، حروبها وصراعات، يمكن ان تلقي بظلالها على المشهد العراقي، مع نمو سكاني بات يشكل قلقا في الكثير من المفاصل ذات الصلة بحياة الانسان.

لذلك صار من المؤكد ان الابتكار هو الحل، عبر توفير الدفعات القوية في اطار برامج رئيسية ينبغي اعتمادها لاستيعاب مراحل التحول بسرعة لضمان التواصل والقدرة على بناء المحفزات للنمو المستدام مع تقليل الكلف الاجتماعية الناجمة عن عملية التنمية برمتها.

ومما لا شك فيه ان ثمة تحديات ستبقى شاخصة في طريق التنمية، فكان لابد من وضع المعالجات والحلول الناجعة والممكنة لكل واحد منها، وفقا للمبادئ الاساسية التي استندت اليها الخطة، وفي مقدمة تلك المبادئ، المواطنة، وانفاذ القانون لتحقيق العدالة، واللامركزية والاستدامة، والتمكين وتكافؤ الفرص.

المحتويات

المقالة الافتتاحية			
رقم الصفحة	عنوان البحث	اسم الباحث	ت
المحور الاداري			
١	Aثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات - دراسة تطبيقية في المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات	محمد عباس حمزة محمد صباح خالد زياد ياسين جبر يوسف عصام عبد المجيد	١
٥٦	دور الحكومة الالكترونية في الاصلاح الاداري للمؤسسات - دراسة حالة في مديرية الجوازات العامة	حيدر مقداد امين قبس احمد ذياب شذى نجم راشد	٢
١٣٧	دراسة تحديد الاحتياجات التدريبية لعينة من شركات القطاع الخاص (زراعة ، صناعة ، خدمات)-بحث استطلاعي تحليلي	هيفاء عبد الكريم يوسف عصام	٣
١٧٤	دور اعداد القوائم المالية في اعداد التقارير السنوية -عينة مختارة من العاملين في الشركة العامة للسمنت العراقية / معاونة السمنت الشمالية	احمد محمد خلف	٤
رقم الصفحة	عنوان المقالة	اسم الباحث	ت
٢٤٥	الثورة الصناعية الرابعة - ثورة الروبوتات والذكاء الاصطناعي (AI)	يجي قحطان محمود	٥

أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات

دراسة تطبيقية في المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات

محمد عباس حمزة

محمد صباح خالد

زياد ياسين جبر

يوسف عصام عبد المجيد

المستخلص

جاءت هذه الدراسة بهدف محاولة التعرف على اثر التخطيط الاستراتيجي في ادارة الازمات من خلال دراسة عناصر التخطيط الاستراتيجي وكيفية تأثيرها على مواجهة الازمات عند القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي ، وقد طبقت هذه الدراسة في المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات وقد تم استخدام المنهج الوصفي لملائمة طبيعة البحث وتم تصميم استبانة خاصة لهذا الغرض بعد ان تم تحكيمها من قبل لجنة مختصة في المركز الوطني وتم توزيعها على مجتمع البحث المتكون من الادارة العليا والوسطى والإشرافية فضلاً عن حملة الشهادات العليا والكادر الوظيفي المتقدم من حملة شهادة البكالوريوس، إذ تم توزيع (٤٠) استبانة وتم الحصول على (٣٥) استبانة، كما تم قياس اعتمادية ثبات الاستبانة باستخدام (Alpha Cronbach) إذ بلغ معامل الثبات (٠٠,٨٢٠) وهي قيمة مرتفعة ويعُد دليل على ان المقياس يتصرف بمعامل الثبات، أما معامل الصدق فقد بلغ (٠٠,٩٨) وهذا مؤشر على ان المقياس يقيس المتطلبات من البحث بشكل جيد، كما تمت الاجابة على اسئلة الدراسة واختبار فرضياتها الرئيسية والفرعية عن طريق استخدام برنامج (SPSS) وكانت اهم النتائج التي توصل اليها فريق العمل هو وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي وادارة الازمات بقوة مقدارها (٠,٧٦٢) وان قيمة sig تساوي (٠,٠٠٥) وهي اقل من (٠,٠٠٥) وهذه دلالة على معنوية الاختبار، كما ان لادارة الازمات اثر على عناصر المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي).

وقد توصل فريق العمل الى مجموعة من الاستنتاجات كان اهمها ان ممارسات عملية التخطيط الاستراتيجي لها تأثير مباشر على تحسين ادارة الازمات وأنه يمكن تقليل آثار الازمات والحد منها إذا كانت المؤسسات بشكل عام تمتلك خطة استراتيجية استباقية وكفاءة في استخدام الموارد المختلفة، كما اوصى فريق العمل جملة من التوصيات كان أبرزها ضرورة تشكيل فرق عمل مدربة من ذوي الخبرة والاختصاص لمواجهة الازمات فضلاً عن الاستمرار بعملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية بشكل دوري والاستفادة من تجارب الجهات المحلية والدولية في هذا المجال.

المقدمة

يُعد موضوع التخطيط الاستراتيجي ذو أهمية كبيرة في مختلف المؤسسات لما له من دور في تصويب القرارات المتخذة في مجال إدارة الأزمات وبما أن التخطيط يعتمد على ميزة التجدد والابتكار والإبداع ويساهم في توسيع مدارك الاكتشاف المبكر للأزمات ويتوفر فرصة ذهبية باختيار أفضل الحلول للمؤسسة واتخاذ أفضل القرارات وينبع استنذاف الموارد المختلفة في المؤسسة، لذا فإن التخطيط الاستراتيجي يعتبر نشاطاً منظماً شامل يركز على تفسير وتحليل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمؤسسة وتحديد القضايا والموضوعات التي تواجهه إدارة المؤسسات ووضع السياسات والخطط الملائمة للتعامل معها. وبما أن كل المؤسسات سواء كانت خاصة أم عامة لا تتجوّل من تأثير الأزمات وبالتالي فإن الاهتمام بالخطيط الاستراتيجي بأعتباره أحد أهم الأساليب المستخدمة في مواجهة الأزمات والتكيف مع التغييرات والمفاجآت غير القابلة للتوقع المسبق، فالخطيط الاستراتيجي يعتبر وسيلة خاصة لاكتشاف فرص المستقبل والتصدي للمخاطر والأزمات على مستوى المؤسسة والدولة، وهنا أصبح من الضروري للمؤسسات معرفة كيفية إدارة أزماتها وإنقاذهما من المخاطر والصعوبات التي تواجهها مع ايجاد الحل في الوقت المناسب أي قبل فوات الاوان وقبل تفاقم المشكلة وزيادة حدتها، فعلم إدارة الأزمات يقوم على التنبؤ بالمخاطر المحتملة في المستقبل مع ايجاد استراتيجية متكاملة لكافية سبل الحل وذلك من خلال وضع الخطط المرنة لمواجهة الأزمات المختلفة سواء أكانت مالية أم ادارية أم ظرف طارئ (الحريري: ٢٠١٢، ١٦).

لذلك جاء هذا البحث للتأكيد على أهمية هذا الموضوع لبقاء المؤسسات واستمرارها في ظل التنافس وتقديم الخدمات للقطاعات المستفيدة منها ومساعدة الإدارة العليا في اتخاذ القرارات المستقبلية في ظل تفاقم الأزمات التي تتسم بها بيئه الاعمال المعاصرة.

ويتضمن هذا البحث على اربعة مباحث: إذ تضمن المبحث الأول المنهجية العلمية للبحث، وتضمن المبحث الثاني الاطار النظري لموضوع التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات، بينما تضمن المبحث الثالث الاطار العملي للبحث الذي تم فيه تحليل نتائج الاستبانة من خلال الاستعانة بالأساليب الإحصائية في برنامج (SPSS)، وتتناول المبحث الرابع أهم الاستنتاجات والتوصيات التي جاءت على أساس النتائج العملية للبحث.



المبحث الأول

منهجية البحث العلمي

أولاً: مشكلة البحث:

ان بيئه الاعمال المعاصرة التي تتسم بالتغييرات الكبيرة والمتسرعة ادت الى تزايد الازمات وتنتابها في معظم مؤسسات القطاع الحكومي العراقي مما ادى الى تدني مستوى الأداء المؤسسي بشكل واضح وملحوظ لذا اصبح من الضروري البحث عن افضل الاساليب والوسائل لمواجهة هذه الازمات او محاولة التقليل من حدة آثارها وتفاقمها بما يمكنها من البقاء والاستمرارية.

ويمكن ان نلخص مشكلة البحث من خلال الاجابة على التساؤلات الآتية:

١. هل ان تبني اسلوب التخطيط الاستراتيجي له اثر في مواجهة أو التقليل من حدة الازمات المختلفة؟

٢. هل ان التخطيط الاستراتيجي يوفر مؤشرات استباقية تتنبأ بوجود أزمات مستقبلية؟

ما هي طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وادارة الازمات؟

ثانياً: أهمية البحث: تنطوي أهمية البحث من الاتي :-

تعد إدارة الازمات وظيفة حيوية واساسية للادارة، والشيء المهم في أوقات الازمات هو التصرف الرشيد من قبل المؤسسات لتلافي الاضرار التي تقع وهذا هو جوهر أهمية إدارة الازمات من خلال الخبرة المتوفرة لديها والبحوث التي تقوم بها للتوصيل الى الاستعداد التام لها ومواجهتها بحكمة وسرعة.

وتبرز اهمية هذه المفاهيم من خلال تزويد المؤسسات بالفكر الذي يمثل أهم العناصر داخلها، ومساعدتها على توقع القضايا التي يمكن أن تحدث في المستقبل .لذا جاء هذا البحث لمحاولة التعرف على مدى اثر تبني اسلوب التخطيط الاستراتيجي في مواجهة الازمات المختلفة التي تواجه مؤسسات القطاع الحكومي وتؤثر في بقائها وديمومنتها.



ثالثاً: أهداف البحث

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية :

١. التعرف على مفهوم التخطيط الاستراتيجي
٢. التعرف على مفهوم ادارة الأزمات.
٣. بيان العوامل الأساسية التي يجب ان تؤخذ بنظر الاعتبار عند القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي
٤. التعرف على كيفية إدارة الأزمة.
٥. كيف يمكن للتخطيط الاستراتيجي مواجهة الأزمات.

رابعاً: حدود البحث

١. الحدود المكانية: تم تطبيق هذه الدراسة على إدارات واقسام وشعب المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات.

٢. الحدود الزمنية: تم إجراء البحث في عام ٢٠٢٣ .

٣. الحدود البشرية: تم اجراء البحث على الموظفين في المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات وتتنوعت بين القيادات العليا (المدير العام ومدراء الادارات) والوسطى (رؤساء الأقسام ومدراء الشعب)، والموظفين من حملة الشهادات العليا والموظفين ذوي الدرجات الوظيفية المتقدمة.

خامساً: عينة البحث

تتمثل عينة البحث التي تم اجراء البحث عليها من مدراء الإدارات والاقسام ومسؤولي الشعب وبعض الموظفين من حملة الشهادات العليا والموظفين في الدرجات الوظيفية المتقدمة، كون البحث يختص بتأثير التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات وان هذه العينة هي المسئولة عن اتخاذ القرارات واعداد الخطط الاستراتيجية.

سادساً: منهج البحث

اعتمد البحث المنهج الوصفي ومن خلال اعتماد وتوزيع استبيانات على عينة البحث تم تحليل نتائج الاستبيان ، اذ تضمن استبياناً مكونة من (٣٥) فقرة وكانت عينة الدراسة عشوائية، وتكونت من ٣٥ شخص من اصل ٤٠ شخص تتنوعت بين الادارة العليا والوسطى وحملة الشهادات العليا وحملة شهادة البكالوريوس ذوي الدرجات الوظيفية المتقدمة.

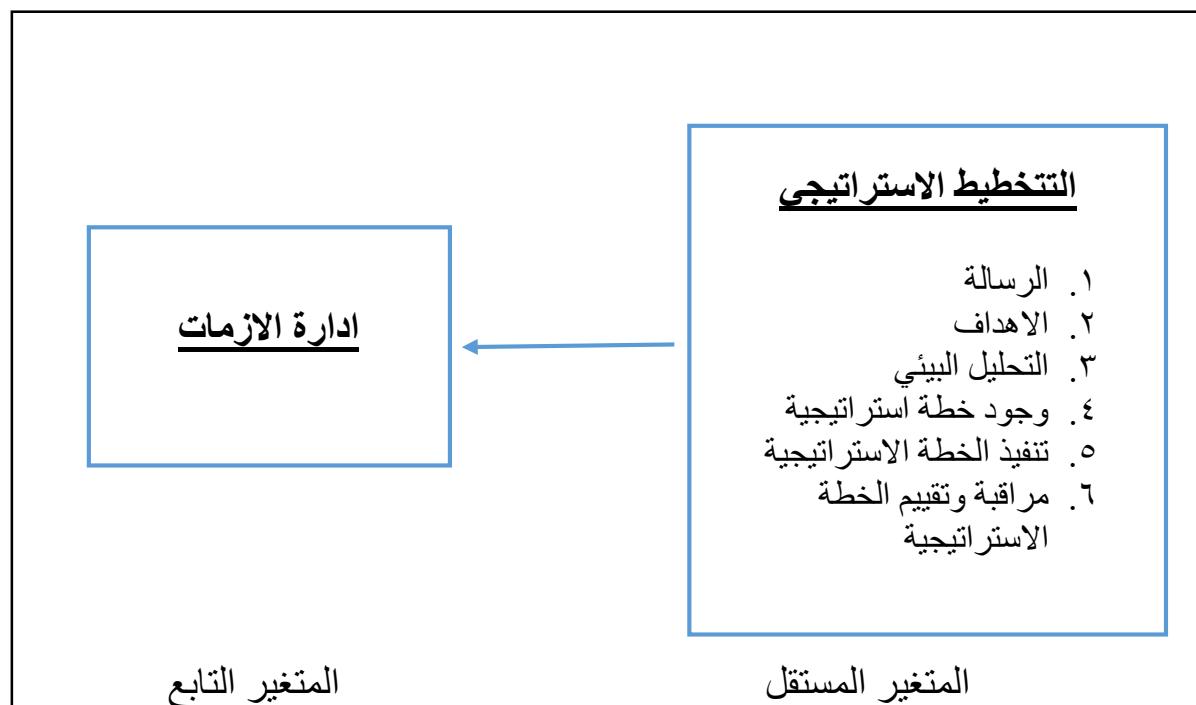


سابعاً: فرضيات البحث:

تتلخص الفرضيات بالآتي:

الفرضية الرئيسية ((توجد علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية معنوية ما بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات)) وتنبع عنها الفرضيات التالية :

- ١ - توجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية معنوية مابين دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات
- ٢ - توجد علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية معنوية ما بين الرسالة وإدارة الأزمات
- ٣ - توجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية معنوية ما بين الأهداف وإدارة الأزمات
- ٤ - توجد علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية معنوية ما بين التحليل البيئي وإدارة الأزمات
- ٥ - توجد علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية معنوية ما بين وجود خطة استراتيجية وإدارة الأزمات
- ٦ - توجد علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية معنوية ما بين تنفيذ الخطة الاستراتيجية وإدارة الأزمات
- ٧ - توجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية معنوية ما بين مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية وإدارة الأزمات



شكل رقم (١)
النموذج الافتراضي للبحث
(المصدر: اعداد فريق البحث)



المبحث الثاني الاطار النظري

تمهيد:

التخطيط الاستراتيجي كأحد أنواع التخطيط يعبر عن عملية تخطيط تستند إلى فهم واقعي وعميق لما يدور في بيئة المؤسسة مما يمكن المؤسسة من استشراف المستقبل والاعداد له بصياغة مجموعة من البدائل التي تقود لتحقيق أهدافها والتي من شأنها التأثير في بيئة المؤسسة باتجاه خلق وتوفير شروط وظروف أفضل لتسهيل تحقيق هذه الأهداف، كما ظهر التخطيط الاستراتيجي كأحدث صورة من صور التخطيط في المؤسسات، وأدى هذا النوع من التخطيط إلى تغيير الكيفية التي تخطط بها المؤسسات لوضع الاستراتيجيات الخاصة بها وتنفيذها بهدف مساعدة المؤسسة على أن تركز نظرتها وأولوياتها في الاستجابة للغيرات التي تحدث في البيئة من حولها وإن أهم تلك التغيرات هو حدوث الكوارث والازمات مما يتطلب من المؤسسات فهم كيفية حدوث الازمات وكيفية ادارتها من خلال فهم وادارك عملية ادارة الازمة، إذ يتضمن هذا المفهوم التخطيط العام لحالات الازمات المحتملة الحدوث مما يتتيح للمؤسسة ان يجعلها قادرة على الاستجابة بطريقة نظامية لازمات المتوقعة وقدرة على الاستمرار والبقاء. كما ان ادارة الازمات تعد من العلوم الادارية التي تختص بدراسة الازمات على تنوع تصنيفاتها ويختص بكيفية التعامل معها وكيفية التغلب عليها وتجنب آثارها السلبية سواء على المدى القريب أو البعيد والاستفادة من ايجابياتها والتقليل من حجم الخسائر الناجمة عنها قدر الامكان.

وعليه تم تقسيم هذا المبحث إلى فقرات رئيسية إذ تضمنت الفقرة الأولى التعرف على التطور التاريخي للتخطيط الاستراتيجي ، ومفهومه، وأهميته، وعناصره، بينما تضمنت الفقرة الثانية التعرف على التطور التاريخي لإدارة الازمات، ومفهومها، وأهميتها، وأهدافها، ومبراحلها، ومتطلبات ادارة الازمات، فيما تضمنت الفقرة الثالثة العلاقة المترابطة بين التخطيط الاستراتيجي وادارة الازمات.



أولاً: التخطيط الاستراتيجي

١. التطور التاريخي للتخطيط الاستراتيجي:

أصبحت الحاجة لربط الاستراتيجية بالأعمال أكثر إلحاحاً بعد الحرب العالمية الثانية عندما انتقلت الأعمال من بيئة مستقرة إلى بيئة أكثر تغيراً (Bracker: 1980, p219)، وأضحت المؤسسات في مواجهة مشاكل عدّة وأصبحت أساليب الإدارة التقليدية كالموازنات والرقابة المالية غير كافية كوسائل معالجة، وبحلول ١٩٥٠ سرعان ما أعادت المؤسسات توجيه جهودها باتجاه تطوير مداخل جديدة للتعامل مع تلك المشكلات لتجد ذاتها تقترب من مدخل جديد تطور من خلال التجربة والخطأ (Trial and error) أطلق عليه التخطيط الاستراتيجي (Nauheimer: 2007, p10). وفي مطلع ١٩٦٠ تقبل مدراء المؤسسات التخطيط الاستراتيجي على أنه أحد أفضل الأساليب لإيجاد وتنفيذ ستراتيجيات تعزز من التنافسية (Mintzberg: 1994, 107).

وفي بداية السبعينيات أصبح التخطيط الاستراتيجي من الموضوعات الساخنة (hot topic) Rosenberg (1985, 54 & Schewe: 1985, 54)، و شيئاً فشيئاً شاع استعماله على مستوى الأعمال طول ذلك العقد (العاني، ٢٠٠٢: ٢١)، حتى أصبح في غضون الرابع الأخير من القرن العشرين بعد اتساع قبوله من قبل المؤسسات المختلفة أداة فاعلة من أدوات الإدارة (Eadie&Heights: 1983, p447).

ويتحقق (العاني: ٢٠٠٢، ٢١)، (الركابي: ٢٠٠٤، ٦٢)، (Wheelen & Hunger: 2004, p53)، (الجراري: ٢٠١٤، ٦٥)، (الفرطوسى: ٢٠١١، ١٦)، (الغريباوى: ٢٠٠٩، ٤٢)، (الجبرو: ٢٠٠٤، ٨) على إن التخطيط الاستراتيجي قد مر بأربع مراحل:-

المرحلة الأولى: التخطيط على الأساس المالي أو ما يعرف بتخطيط الموازنات

المرحلة الثانية: التخطيط على أساس التنبؤ أو التخطيط طويل الأمد

المرحلة الثالثة: التخطيط الاستراتيجي

المرحلة الرابعة: الإدارة الاستراتيجية

٢. مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

تزايـد في السنـوات الأـخـيرـة استـعمال مـفـهـوم التـخطـيط بشـكـل عامـ وـلا سـيـما التـخطـيط الاستـراتـاجـي وـهـو منـضـمنـ المـفـاهـيمـ الإـدـارـيـةـ الـتـيـ يـتـوجـبـ عـلـىـ المؤـسـسـةـ أـنـ تـتـبـناـهاـ إـذـ ماـ أـرـادـتـ أـنـ تـحـقـقـ الأـهـادـفـ الـتـيـ أـشـأـتـ منـ اـجـلـهـاـ وـانـ تـضـمـنـ اـسـتـمـارـهـاـ وـبـقـائـهـاـ وـيـعـدـ التـخطـيطـ منـ أـوـلـ الـوـظـائـفـ وـأـهـمـهـاـ فـيـ الإـدـارـةـ (ـالتـخطـيطـ،ـ التـنظـيمـ،ـ التـوـجـيهـ،ـ الرـقـابـةـ)ـ وـبـدـونـهـ لـاـ تـنـتـمـ أيـ وـظـيـفـةـ أـخـرىـ،ـ إـذـ يـفـهـمـ التـخطـيطـ بشـكـلـ عامـ عـلـىـ اـنـهـ اـتـخـاذـ قـرـاراتـ تـكـفـلـ تـفـعـيلـ خـارـطـةـ طـرـيقـ لـلـوـصـولـ لـهـدـفـ مـحدـدـ أـوـ اـتـجـاهـ لـلـمـسـتـقـبـلـ (ـمـعـرـوفـ:ـ ٢٥٠٢٠٠٩ـ)ـ فـالـخـطـةـ غالـباـ مـاـ تـكـوـنـ اـسـاسـ الصـحـيحـ لـنـجـاحـ أيـ عـلـمـ (ـمـحـمـودـ:ـ ٢٠١٤ـ،ـ ٦٨ـ).ـ مـنـ خـلـالـ عـلـمـيـةـ التـبـيـؤـ بـالـحـاجـاتـ الـمـسـتـقـبـلـةـ الـمـؤـثـرةـ فـيـ الـمـؤـسـسـةـ،ـ وـتـحـدـيدـ مـاـ يـجـبـ عـلـمـهـ لـلـتـكـيفـ مـعـ هـذـهـ الـاتـجـاهـاتـ (ـمـاهـرـ:ـ ٢٠٠٧ـ،ـ ٢٦ـ)ـ وـالتـخطـيطـ الـإـسـترـاتـاجـيـ نـوـعـ مـنـ أـنـوـاعـ التـخطـيطـ (ـالـضـمـورـ:ـ ٢٠٠٨ـ،ـ ٢٢ـ).ـ وـهـنـاكـ مـفـاهـيمـ مـتـعـدـدـ طـرـحـهـاـ الـبـاحـثـونـ بـشـأنـ التـخطـيطـ الـإـسـترـاتـاجـيـ تـنـقـقـ فـيـ مـضـمـونـهـاـ فـيـ نـوـاـحـيـ عـدـةـ وـتـبـاـيـنـتـ باـخـلـافـ وـجـهـاتـ نـظـرـهـمـ،ـ أـمـكـنـ ذلكـ الـبـاحـثـونـ حـصـرـهـاـ وـفـقـ ثـلـاثـةـ مـحاـوـرـ إـذـ رـكـزـ الـمـحـورـ الـأـوـلـ عـلـىـ التـخطـيطـ الـإـسـترـاتـاجـيـ بـوـصـفـهـ الـالـتـزـامـ بـالـتـكـيـفـ بـالـمـسـتـقـبـلـ وـالـكـيـفـيـةـ الـتـيـ يـتـمـ بـهـاـ تـحـقـيقـهـ بـشـكـلـ سـتـرـاتـاجـيـ،ـ فـيـ حـينـ رـكـزـ الـمـحـورـ الـثـانـيـ مـنـ الـبـاحـثـونـ عـلـىـ التـكـيـفـ مـعـ الـبـيـئـةـ الدـاخـلـيـةـ وـالـخـارـجـيـةـ لـلـمـؤـسـسـةـ،ـ وـرـكـزـ أـصـحـابـ الـمـحـورـ الـثـالـثـ فـيـ تـعـرـيـفـهـمـ التـخطـيطـ الـإـسـترـاتـاجـيـ عـلـىـ إـنـهـ الـعـلـمـيـةـ الـتـيـ تـقـومـ بـهـاـ الـمـؤـسـسـةـ مـنـ أـجـلـ تـحـقـيقـ رسـالـتـهـاـ وـأـهـادـفـهـاـ.ـ وـيـمـكـنـ توـضـيـعـ هـذـهـ الـاتـجـاهـاتـ مـنـ خـلـالـ جـدـولـ رقمـ (ـ١ـ)ـ اـدـنـاهـ :

جدول رقم (١)

التخطيط الاستراتيجي وفق آراء ووجهات نظر عدد من الباحثين والكتاب

ت	المحور	الباحث	التعريف
1	الالتزام بالمستقبل والوصول إليه	(طالب: ٢٣، ٢٠٠٤)	العمليات التي توضع من قبل قيادة المؤسسة أزاء المستقبل وتطوير التكتيكات لتحقيق ذلك في المستقبل.
2		(أبو الجداول: ٢٠١٢ ، ١٠٢)	عملية منهجية مستمرة يقوم من خلالها قادة المؤسسة باتخاذ القرارات بشأن المستقبل، ووضع الإجراءات والعمليات الضرورية لتحقيق المستقبل المنشود وتقرير كيفية قياس النجاح.
3		(العاوي: ٥ ، ٢٠٠٩)	عمليات اتخاذ قرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات وأثارها في المستقبل، وتنظيم المجهودات الازمة لتنفيذ هذه القرارات وقياس النتائج في ضوء التوقعات عن طريق توفر نظام للتغذية العكسية للمعلومات.
4		(Aldehayyat & Anchor: 2010، 3)	وضع وصياغة الخطط التنظيمية والتي تحدد الأهداف والاستراتيجيات والسياسات الواسعة والمرنة للأعمال، وتوضح رؤية قيادة المؤسسة تجاه المستقبل.
5		(الكبيسي وحسين: ٢٠١٣ ، ٢٥٧)	عملية تبصر في مستقبل المؤسسة، من خلال التنظر نحو المستقبل لتحديد الرؤيا، وإيجاد الرسالة.
6		(جرادات: ١٦٢ ، ٢٠١٣)	قرارات ذات اثر مستقبلي، وعملية مستمرة ومتغيرة، ذات فلسفة إدارية، ونظام متكامل من الهياكل والموازنات والبرامج التنفيذية والإجراءات.
7		(درة وجرادات: ٢٠١٤ ، ٥١)	العملية التي يتمكن أعضاء الإدارة العليا بواسطتها من وضع تصور لتجهيز المؤسسة المستقبلية، ومن ثم تحديد الخطة والسياسات والإجراءات وأساليب عمل ذلك التصور ووضعه موضع التنفيذ.
8		(السكارنه: ٩١ ، ٢٠١٠)	عملية متعددة يتم تحديثها كل عام لدراسة المستجدات الخارجية والداخلية.
10		(الضمور: ٣٥ ، ٢٠١١)	عملية ذهنية تحليلية لاختيار موقع المؤسسة المستقبلية تبعاً للتغيرات الحاصلة في البيئة وتكيف المؤسسة معها.
11		(Shahin: 2011, 12)	عملية تحديد و اختيار وتنفيذ الأنشطة التي من شأنها تعزيز الأداء طويلاً الأجل للمؤسسة من خلال تحديد الاتجاهات وخلق التوافق المستمر بين المهارات والموارد الداخلية للمؤسسة والبيئة الخارجية المتغيرة التي تعمل فيها.
12		(محمد والنعيمي: ٢٠١٢ ، ١٤٥)	العملية التي يمكن أن تتحقق المؤسسة من خلالها حالة المواءمة والتكيف والتأثير بينها وبين بيئتها عن طريق مراعاة التوازن البيئي بين المعطيات التنظيمية (نقاط قوتها و مكامن ضعفها) وبين معطيات البيئة (الفرص المتاحة و التهديدات المحتملة).



عملية تحديد الأهداف الرئيسية للمؤسسة، وكذلك تحديد السياسات والاستراتيجيات التي تحكم العمليات، وكذلك تدبير واستخدام الموارد لتحقيق تلك الأهداف.	بني حمدان وإدريس: (٨، ٢٠٠٩)	13
تخطيط طويل الأجل تضعه الإدارة العليا ويركز على المؤسسة ككل من أجل تحقيق أهدافها.	(الوليد: ٦٧، ٢٠١٠)	14
عملية تحديد خطط المؤسسة وذلك لتحقيق رسالتها.	Gates:2010,3	15

٣. أهمية التخطيط الاستراتيجي:

يمكن القول وبصورة عامة أن الأساس الذي دعا إلى الاهتمام النظري والعملي بعملية التخطيط الاستراتيجي هو ألا تأكيد البيئي الذي أصبحت تعيش في ظله مؤسسات اليوم، أن التخطيط الاستراتيجي يعد الوسيلة المنهجية لتقليل درجة اللاتك ومخاطر المفترضة بالمتغيرات الخارجية عن سيطرة إدارة المؤسسة (الغرباوي: ٤٥، ٢٠٠٩) من خلال تزويد المؤسسات بالفكرة التي يمثل أهم العناصر داخلها، ومساعدتها على توقع القضايا التي يمكن أن تحدث في المستقبل ويعود التخطيط الاستراتيجي وما ينبع عنده من أهداف وتحويله إلى برامج ومبادرات وخطط عمل الأساس الذي تعتمد عليه المؤسسات المعاصرة، إذ زاد اهتمام الإدارة العليا في المؤسسات بالتخطيط الاستراتيجي نظراً لفاعليته في وضوح الرؤيا المستقبلية وفي فهم واستيعاب المتغيرات البيئية في مجال العمل فضلاً عن فاعليته في تخصيص موارد المؤسسة بالشكل الأمثل (درة وجودة: ١٤٧، ٢٠١١) ويعود من أهم الوظائف الإدارية، لكونه الحجر الأساس لتلك الوظائف، فإذا لم يكن هناك خطة لدى الإدارة فإن ذلك يعني إنها لن تستطيع ممارسة وظائف الإدارة الأخرى كالتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة (محمود: ٢٠١٤، ٧٤)، وعليه فالخطيب هو المعيار الأساسي للقيام بهذه الوظائف (الضمور: ٤٠، ٢٠١١). ومن هنا تبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي كنشاط رئيسي للإدارة التنظيمية إذ يساعدها على الاستفادة بشكل أفضل من الفرص التي تكمن في المستقبل واستباق التهديدات

Balasundaram: 2009,p11 التي من الممكن أن تواجهها المؤسسة

ومن هذا المنطلق اهتمت المؤسسات، بمختلف أنواعها وأنشطتها، بعملية التخطيط الاستراتيجي ، كونه يجعل المؤسسة على دراية ومعرفة بما يمكن أن تؤول إليه أوضاعها مستقبلاً، وازدادت هذه الأهمية في الوقت الحاضر بسبب التغيرات السريعة التي تحدث في البيئة التي تعيش فيها المؤسسات (جرادات: ٢٠١٣، ١٦٨

وهناك اتفاق واسع النطاق بين قادة المؤسسات غير الهدافة للربح بأن التخطيط الاستراتيجي هو عنصر حاسم في الإدارة الجيدة، إذ يساعد على ضمان إن المؤسسة لا تزال تستجيب لاحتياجات مجتمعها، ويساهم في الاستقرار التنظيمي والنمو، وإنه يسهل تطوير البرامج الجديدة، ويمكن المؤسسة من البحث في المستقبل

Mckay:2001, p1 بطريقة مؤسسية ومنهجية

يتضح مما سبق ذكره بأن التخطيط الاستراتيجي له أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات المختلفة من أجل تحقيق الاستدامة والنجاح، ويمكن تلخيص هذه الأهمية على النحو التالي (Bdair:2011, p15) (العزاوي: ٢٠٠٩، ٦) (السکارنة: ٩٥، ٢٠٠٩) :

١. إعداد وتنمية القيادات الإدارية على التفكير الشامل والمتكامل.
٢. تحقيق الأهداف البعيدة المدى للمؤسسة.
٣. يوفر الأساس اللازم للتنسيق والتعاون بين مختلف أجزاء المؤسسة.
٤. النظرة الشاملة والكلية للمؤسسة بواقع منتظم ومتناقض نحو الغايات المستهدفة.
٥. زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة.
٦. يساعد المؤسسة على تركيز الاهتمام والموارد نحو تحقيق الأهداف والاستراتيجيات التي من شأنها مساعدة المؤسسة على النمو والتقدم.
٧. يساعد المؤسسة على التكيف بنجاح مع البيئة المتغيرة باستمرار كونه يراعي التغيرات المحتملة فيها وتوقعاتها.
٨. تحديد وتوجيه المسارات الاستراتيجية للمؤسسة.
٩. صياغة وتطوير رسالة المؤسسة وأهدافها.
١٠. تحديد وتوجيه مسار العمل في المؤسسة.
١١. تحديد وصياغة الغايات والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
١٢. تحديد وتوفير متطلبات تحسين الأداء وتحقيق نمو وتقدير المؤسسة.
١٣. التأكيد من ربط الأهداف الاستراتيجية لطموحات واهداف أصحاب الأموال والإدارة العليا ومصلحة أعضاء المؤسسة.
١٤. الاستخدام الأمثل للموارد
١٥. التأكيد من تحقيق الترابط بين رسالة المؤسسة وأهدافها ومايتم وضعه من سياسات وقواعد وأنظمة عمل.

يلاحظ من ذلك الأهمية الكبيرة للتخطيط الاستراتيجي لدى المؤسسات ورجال الاعمال فهو يساعدها على النمو والتقدم والتكيف المستمر مع البيئة المتغيرة، لذا على جميع المؤسسات سواء كانت ربحية أو غير هادفة للربح أن تقوم بعملية التخطيط الاستراتيجي بكفاءة وفاعلية لضمان تحقيق رسالتها وأهدافها التي تسعى إليها.

٤. عناصر التخطيط الاستراتيجي :

تمثل عناصر التخطيط الاستراتيجي بالاتي :-

أ-. الرسالة :

وجدت المؤسسات من أجل تحقيق غرض ما، وبالرغم من إن الغرض قد يتغير مع الوقت إلا إنه يعد أساسياً، ويرجع السبب الرئيسي لوجود المؤسسات إلى رسالتها (الدوري: ٢٠٠٣، ٥١)، إذ يعد أول خطوة في عملية التخطيط الاستراتيجي لأنها تعبّر عن هوية المؤسسة وتوجهها لاتخاذ القرارات وتعد معيار لقياس الإجراءات في المستقبل (Denhardt & Grubbs:2003,p9) في حين يرى (الكبيسي: ٢٠١٢، ١٦) بأنها "المميزات الفريدة في المؤسسة التي تميزها عن باقي المؤسسات المماثلة لها، ومن هنا فإن الرسالة تعكس مفهوم الذات للمؤسسة وحيثتها التي تعمل الإدارة العليا على وضعها موضع التطبيق وربطها بأهداف المؤسسة، وبعد الوضوح في الرسالة مقياس لنجاح المؤسسة، لا سيما وأنه يعطي معايير واضحة لاستعمال الموارد في إطار منظوراً استراتيجياً يؤدي إلى التميز(العامري والغالبى: ٢٠٠٧، ٢٦٦).

وهناك مجموعة من الخصائص التي يجب أن تتوفر في الرسالة الجيدة (جرادات: ٢٠١٣، ١٧٦) وكالاتي :

١. أن تميز بالوضوح ودقة التعبير والإيجاز في الصياغة.
٢. أن تميز بقابليتها للتحويل إلى خطط وسياسات.
٣. أن تعبّر عن تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات، وتعمل على تحقيق التكامل بين مختلف وحدات العمل في المؤسسة.
٤. أن تحاكي أعراف وفلسفة وقيم ومعتقدات وتقالييد المؤسسة.
٥. أن تميز بإمكانية التطبيق والاستفادة من الموارد المتاحة.

ب-. الأهداف

إن الأهداف تختلف من مؤسسة إلى أخرى، فأهداف المؤسسات الخاصة هو الربح، في حين يكون هدف المؤسسة العامة تقديم الخدمات ووضع المصلحة العامة في مقدمة الأهداف (محمود: ٢٠١٤، ٨٢)، وعليه تعرف الأهداف بأنها "النتائج التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها عبر الأنشطة والمهام والأعمال التي تؤديها، ومن واجب الإدارة العليا أن تتحقق من الأهداف الموضوعة وتحدد المعايير لقياس النتائج المتحققة منها" (القيسي والطائي: ٢٠١٢، ١٠٦). وفي ذات السياق عرفت بأنها "النتائج التي تسعى المؤسسة بجهودها ومواردها المختلفة إلى تحقيقها وعلى المؤسسة ترجمة هذه النتائج إلى أشكال رقمية وكمية ونوعية كلما كان ذلك ممكناً مع تحديد مواعيد وتاريخ الإنجاز والتحقق".(محمد والنعيمي: ٢٠١٢، ١٤٥) وإن هذه الأهداف من شأنها أن تساعد المؤسسة في تحقيق رسالتها لذلك يجب أن تكون الأهداف محددة وواقعية

وقابلة للقياس (Vargo:1996,p4) ، وتعتبر الأهداف أساساً مهماً في تحقيق النجاح المنظمي من حيث بلورة التوجه اللازم لإدارة المؤسسة، وتتبع الأهمية من دورها في تحقيق التشخيص لفرص البيئية، توجيه القرارات، تسهيل العمل كفريق، وكذلك تشجيع التناسق (الفروطوسى: ٢٠١١، ٣٠). وهناك عدد من الافتراضات المهمة التي يجب أن تتوفر في الأهداف الفاعلة وهي (العنزي: ٢٠١٥، ٤٢٠-٤٢١): -

- ١- تكون هنالك أهداف نهائية على المستوى الرسمي في النقارير والوثائق الرسمية.
- ٢- يعرف الهدف لجميع من يعنيه الأمر، ويكون مفهوم بصورة كافية وواافية لهم.
- ٣- يوجد اتفاق عام وشامل على الأهداف ما بين جميع المدراء في المستويات التنظيمية المختلفة.
- ٤- أن تكون قابلة للفياس مثل نسبة العائد على الاستثمار، معدل رضا الزبون... الخ.

تعد هذه الخطوة من الخطوات الرئيسية في عملية التخطيط الاستراتيجي ، ويرجع ذلك إلى حقيقة أن أي مؤسسة عامة لا توجد في فراغ، وأصبحت البيئة التي تعمل بها المؤسسة أكثر تعقيداً، وأكثر سرعة في التغيير، لذلك من الضروري على كل مؤسسة التعرف على القوى الداخلية والخارجية التي قد تشكل مستقبلها (Shahin: 2011,p59)، وعليه بعد أن يتم كتابة رسالة المؤسسة وأهدافها لا بد من الانتقال إلى تحليل البيئة التي تعمل بها المؤسسة (Denhardt & Grubbs:2003,p26)، ويقصد بالتحليل البيئي بأنه مجموعة الفعاليات التي يقوم من خلالها الاستراتيجي وبنراقبة قطاعات البيئة الخارجية والداخلية وتتخمين مدى التغير فيها من أجل اكتشاف الفرص والتهديدات و نقاط القوة والضعف، بحيث يتم اتخاذ القرارات الخاصة بصياغة وتعديل الأهداف والمركز الاستراتيجي النهائي للمؤسسة (محمد والنعيمي: ٢٠١٢، ١٤٥).

ويمكن تقسيم البيئة المحيطة بالمؤسسة إلى (علان وصدفة: ٢٠١٠، ١٥): -

١. البيئة الخارجية: ويقصد بها العوامل التي تؤثر على كافة المؤسسات وتقع خارج حدودها ونطاق سيطرة الإدارة، ويتم في إطارها ممارسة الأعمال الإدارية وتمثل كافة العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والثقافية والقانونية.
٢. البيئة الداخلية: وتمثل طاقة وإمكانيات المؤسسة المادية والبشرية الحالية والمستقبلية، وقيم أفراد الإدارة العليا والتي تؤثر إلى حد كبير على أهدافها وأساليبها، وقد تمثل هذه العوامل أو جه قوة بالنسبة لها، أو قيوداً ينبغي العمل على تجنبها أو التقليل من آثارها السلبية

نقاط القوة ((S))	نقاط ضعف ((W))
الفرص ((T))	التهديدات ((O))

شكل رقم (٢)

تحليل سوات SWOT
(المصدر: اعداد فريق البحث)

د. الخيار الاستراتيجي :

إن أصعب مراحل التخطيط الاستراتيجي هو قيام الإدارة العليا في المؤسسة بعملية الخيار الاستراتيجي ، إذ تأتي هذه المرحلة بعد عملية التحليل البيئي، فعند الانتهاء من تقييم جوانب القوة والضعف والوقوف على الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة التي تعرّض سبيل المؤسسة، يشرع المعنيون بالأمر بتوليد الاستراتيجيات البديلة للمؤسسة.(السعادي والغرباوي: ٢٠١٠، ٩١) ويعرفه (الفرطوسى: ٢٠١١، ٣٤) بأنه "أفضل بديل أو قرار يتم اختياره من بين مجموعة من البديلات المتاحة والذي يهدف إلى تحقيق المواجهة بين البيئة الداخلية للمؤسسة وبينها الخارجية للوصول إلى الأداء المرغوب" ، أما (مهدي ومحمد: ٢٠١٣، ٢٦٥) فيعرفه بأنه "عملية تقييم البديل لاختيار البديل الأفضل من بينهما ودرجة المخاطرة المتوقعة لكل بديل" ، إذ يرى بأن درجة جاذبية أي بديل تحددها المخاطرة التي ترافق تطبيقه".

إن تطوير بديل منطقية يعد جواهر عملية التخطيط الاستراتيجي (Natarajan.et:2000,p55), ذلك لأن الغرض من الخيار الاستراتيجي هو التميز والتفوق على المنافسين وكسب ميزة تنافسية، لذا يتوجب على المؤسسة أن تعمل بشكل متميز على إيجاد بديل وإختيار أفضلها وبما يكسبها ذلك التميز (Karnanin:2006,p15). وللخيار الاستراتيجي مراحل عديدة تتمثل بالآتي (الدوري: ٢٠٠٣، ٢١١ - ٢١٢) :

١. تكوين البديل التي تساعده في سد الفجوة الاستراتيجية من خلال انتهاز الفرص أو الحد من التهديدات البيئية، وتعزيز جوانب القوة ومعالجة نقاط الضعف، إضافة إلى تحديد ملامح الميزة التنافسية.
٢. تقويم البديل الاستراتيجية من خلال قيام المؤسسة بتقدير كل بديل لتحديد مدى ملائمة مع موقفها الاستراتيجي ، فإن عملية تقويم البديل تخضع لعدة معايير : -

 - أ. التوافق: لا بد أن يكون البديل الاستراتيجي متواافقاً مع عناصر أو عوامل البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة.
 - ب. المنفعة: ينبغي أن يحقق البديل الاستراتيجي منفعة للمؤسسة سواء أكانت مادية أم مالية أم بشرية.
 - ج. القبول: ينبغي أن يحظى البديل الاستراتيجي بقبول معظم الأطراف المتعاملة مع المؤسسة.
 - د. التطابق: ينبغي أن يحقق البديل الاستراتيجي تطابقاً مع رسالة وأهداف المؤسسة.
 - هـ. الميزة التنافسية: ينبغي أن يحقق البديل الاستراتيجي ميزة تنافسية للمؤسسة إزاء المؤسسات الأخرى.

ثانياً: إدارة الأزمات١) التطور التاريخي لإدارة الأزمات:

وجدت إدارة الأزمات منذ العصور القديمة وكانت مظهراً من مظاهر التعامل الإنساني مع المواقف الطارئة أو الحرجية التي واجهها الإنسان بتحدي الطبيعة وغيره من البشر (الخفاجي: ٢٠١٢، ١٤٦). إذ ظهرت في عهد الأنبياء، فنوح (عليه السلام) كان يبني الفلك قبل مجيء الطوفان، ويُوسف الصديق كان يخزن الحبوب قبل مجيء السنوات السبع العجاف، ومنذ ذلك الوقت بدأ ظهور إدارة الأزمات (الذهبي والعيدي: ٢٠٠٤، ٨٣)، متراقبة مع وجود الأزمة إلا إنها جاءت تحت مسميات براعة القيادة، أو حسن الإدارة، ثم ظهرت على شكل إدارة للطوارئ أو إدارة مكافحة الحريق ثم إكتسب معنى أكثر دقة وشمولية مع تطور النظريات والممارسات الإدارية المختلفة (الحداد: ١٩٩٤، ٣٦)، ثم أخذ مفهوم إدارة الأزمات بعداً جديداً في الميدان الأكاديمي خلال العقد السادس من القرن العشرين، إذ بدأ الحديث عن إدارة الأزمات، حتى انضم إلى المناهج الدراسية العليا في الجامعات والمراكز البحثية المتخصصة (لفته: ٢٠٠١، ٤٥)، ثم أخذ المفهوم ينحصر في أحضان علم الإدارة العامة، عندما استخدم للتلويع بأسلوب جديد تبنته الأجهزة الحكومية والمنظمات العامة لحل مأزق طارئ أو لإنجاز مهمة عاجلة (جمال: ٢٠١٠، ٣٩)، وفي سبيل ذلك ظهرت بعض المسميات منها قوة المهام الخاصة أو الإدارة بالاستثناء أو إدارة المشروعات، أو فكرة غرفة العمليات لإدارة المشكلات ، وبذلك أصبح هذا الإتجاه مثل باقي الإتجاهات الإدارية الحديثة مثل الإدارة بالأهداف (Paraskevase: 2008,p89).

٢) مفهوم إدارة الأزمة:

لقد ترعرع مفهوم إدارة الأزمات في أحضان علم الإدارة العامة عندما أستخدم للتلويع لحل مأزق طارئ أو مهمة عاجلة، وكانت النظرة إلى إدارة الأزمات نظرية قاصرة تقوم على الإنتظار لحدوث خطأ ما ومن ثم تحدث عملية التدخل، وقد إكتسب هذا المفهوم بمورر الزمن معنى أكثر دقة وشمولية مع تطور المبادئ والنظريات الإدارية وقد إختلف الباحثون في تعريفه بإختلاف الزوايا التي ينظرون للموضوع من خلالها، فمنهم من ركزوا في تعاريفهم على الأنشطة ومن هذه التعريف، الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة من أجل مواصلة العمل في أقرب وقت ممكن بعد حدوث الأزمات، وهذه الأنشطة تشمل توقع الأزمات المحتملة والتخطيط لكيفية التعامل معها(Acevedo:2007,p5)، الأنشطة المنسقة التي تقوم بها الإدارة بالتعاون مع الخبراء لمواجهة الأزمات التي تتعرض لها المؤسسة(Anttila;2008,p8)، نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات الازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأماكن وإتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق إتخاذ التدابير للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المؤسسة(أحمد: ٢٠١٣، ٣٠-٣١)، ومنهم من ركزوا على المحاولة المنهجية

ومنها محاولة منهجية منتظمة لتجنب الأزمة في المؤسسة أو لإدارة أحداث سببها أزمة ما. (الدليمي: ٢٠٠٨، ٧٠).

إدارة الأزمات عبارة عن محاولة منهجية من قبل المؤسسة وأصحاب المصالح فيها لإدارة أو منع وقوع الأزمات (Racherla & Hu:2009,p3) ، فيما ركز باحثون آخرون على العملية في تفسيرهم لإدارة الأزمات ، بأنها عملية تنمية الممارسات الاستراتيجية لاستعداد المؤسسة لمواجهة التهديدات الخارجية والداخلية (Spillan & Carndall:2001,p23)، عملية تهدف إلى التنبيء بها قبل حدوثها، وبالتالي محاولة منعها من الحدوث، وعمل الاحتياطات الممكنة للتقليل من آثارها الضارة في حالة عدم التمكن من منعها، وأيضاً السعي إلى التعامل مع مكوناتها السلبية والإيجابية (جلدة: ٢٠١٠ ، ١٩)، ركز باحثون آخرون على استخدام الأساليب والاستراتيجيات في تعريفهم لإدارة الأزمات ، تركيز الجهد في استخدام الاستراتيجيات الإدارية للتحكم في إستجابات المؤسسة الداخلية والخارجية أثناء حدوث الأزمة(الجابي: ٢٠٠٦ ، ٥٣)، استخدام الأساليب والوسائل والاستراتيجيات العلمية الحديثة للتهيؤ للمشكلات التي تهدد سمعة المؤسسة عن طريق إتخاذ قرارات سريعة وحاسمة ودقيقة لمنع حدوث الأزمة، وتخفيف حجم الخسائر المادية والبشرية في حالة حدوثها إلى أقصى حد ممكن. (جمال: ٢٠١٠ ، ٣٩)، وذهب باحثون آخرون في تركيزهم على القرارات في تعريفهم لإدارة الأزمات ، الإستجابة للأزمات وذلك لمنع حدوثها وذلك من خلال مجموعة من القرارات والإجراءات التنظيمية وبنل الجهود لعدم التعرض للأذى (Alpaslan:2009,p40)، مجموعة من القرارات التي يجب أن تتخذ بسرعة للاستجابة للأزمات وكذلك تحديد الأنشطة التي يجب القيام بها عند حدوث الأزمة وكيفية الإستعداد لذلك في حالة حدوثها. (Jagues:2010,p2).

وفي هذا الصدد ينبغي التفرقة بين مفهومي إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات، فال الأولى تعني بالأساس كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والإستفادة من إيجابياتها وهو علم إدارة التوازنات المختلفة وبحث آثارها في كافة المجالات، أما مفهوم الإدارة بالأزمات فيقوم على افتعال الأزمة وإيجادها من عدم كوسيلة للتغطية والتمويه على المشكلات الموجودة فعلاً ويمكن تعريفها بأنها فعل يهدف إلى توقف أو إنقطاع نشاط من الأنشطة أو زعزعة استقرار وضع من الأوضاع بهدف إحداث تغيير في هذا النشاط أو الوضع لصالح مدبره (عبد المجيد: ٢٠٠٨ ، ١٣٩ - ١٤٠)

٣) أهمية إدارة الأزمات:

تتكامل المنظمات ليس مع نظمها الفرعية فحسب بل أيضاً مع بيئتها، وتعد الأزمات إحدى القضايا التي تحدث في البيئة مسببة للمؤسسة مواجهة المخاطرة واللاتأكيد التي يتوجب التعامل معها بطريقة مهنية (non-Tikici et al:5)، وتعتبر إدارة الأزمة وظيفة حيوية وأساسية للإدارة. (سعيد: ٢٠١٢ ، ٧٥)، الشيء المهم في اوقات الأزمات هو التصرف الرشيد من قبل المؤسسات لتلافي الأضرار التي تقع ومن هنا جاء جوهر أهمية ادارة الازمة من خلال الخبرة المتوفرة لديها والبحوث التي تقوم بها لتتوصل الى الاستعداد التام لها ومواجهتها بحكمة وبسرعة وهذا ما طوته مفهوم ادارة الازمة كما وضمنا. اذ لا

يمكن معالجة أي أزمة او التعامل معها من خلال العجز والقصور في مفردة التفكير العلمي الاستراتيجي وال الحاجة الى الاستعداد والوفرة الكافية والمناسبة للتدخل لمقاومة العجز في الفهم الكامل لطبيعة الأزمة في ترجمة اسبابها وإبعادها وتأطير الموقف الازموي الذي يواجه الكيان الإداري، إذ تعبّر الأزمة في حقيقتها عن فشل إداري لمتخذ القرار نتيجة لحدوث خلل إداري معين ناتج عن عدم الخبرة أو المعرفة لذلك تحتاج المؤسسات إلى إدارة علمية رشيدة تقوم على البحث وجمع المعلومات لحل الأزمات والتعامل معها (الجبوري وأخرون: ٢٠١١، ٣)،

وتعد إدارة الأزمات وظيفة حيوية وأساسية للإدارة لأنها تساعد على ضمان استقرار المنظمات وبقاءها في المستقبل (Pisano & Komen :2010,p5))، فهي جزء من الاستراتيجية المعاصرة ((Prior&poimendis:2008,p38)) والإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي (Swart:2010,p14).

ويمكن بيان أهمية إدارة الأزمات وكالاتي (الوليد: ٢٠٠٩ ، ١٢٠ ، ١١٩) :-

١. خلق الوعي والإلتزام لدى إدارة المؤسسة بهذا النهج الحديث الذي يمكنها من مواجهة الأزمات عن طريق الإستجابات المرنة والمؤسسة لظروف الأزمات.

٢. خلق التوازن بين مبدأ المركزية واللامركزية، وإن المركزية لا تعطي حرية التصرف وإعطاء الأوامر أما اللامركزية فتسمح بإعطاء الأوامر وحرية التصرف وصلاحيات واسعة ومن هنا جاءت إدارة الأزمات في التوازن بينهما.

٤) أبعاد إدارة الأزمات:

لا يوجد هناك اتفاق واضح لدى معظم الكتاب والباحثين حول أبعاد إدارة الأزمات، الا ان هناك أبعاد حظيت باتفاق أكثر الباحثين وهي(إتخاذ قرار الإستجابة،الإتصالات وتدفق المعلومات،حشد وتعبئة الموارد) وكما يلي :

١. إتخاذ قرار الإستجابة :

ويقصد به اختيار البديل المناسب من بين عدة بدائل في ضوء بعض المعايير المحتملة في إمكانية تنفيذ القرار في حدود الأمكانات المتاحة في موقف الأزمة، وضيق الوقت وسرعة الأحداث وقبول وتجاوب العاملين في المؤسسة والبساطة والوضوح ليتمكن أعضاء الفريق من تنفيذه (رحيمة: ٢٠٠٨، ٥٦)، وإن القرارات في موقف الأزمة لا تتعلق بالعوامل المادية المؤثرة والمتاثرة بالأزمة فقط، والتي يمكن قياسها والتعبير عنها بالأرقام وإنما تتعلق أيضاً بالعوامل الموضوعية والأشياء غير الملموسة والتي يصعب قياسها مثل العلاقات الشخصية والإجتماعية، لذلك يواجه متخذ القرار ضغوطاً بشأن إتخاذ القرار في موقف الأزمة تتمثل في (عدم الوضوح في الرؤية في موقف الأزمة، سرعة الأحداث التي تتطلب إتخاذ قرارات سريعة للسيطرة على الموقف، نقص المعلومات، تأثر القرارات بشخصية القائد

في موقف الأزمة لأنه عادة ما يكون شخصية مختلفة عن الظروف العادية إذ يكون أكثر إنفعالاً مما لا يتتيح له ضمان التفكير، تفاصيل النتائج المترتبة على إستمرارية الأزمة وإستفحال عواقبها) (عودة: ٢٠٠٨، ٤٤).

وتتضمن عملية إتخاذ القرار في الأزمة مجموعة مراحل: -(تحديد المشكلة، توضيح الأهداف والمعايير لإختيار الحلول، تطوير البدائل والاستراتيجيات، تحليل ومقارنة البدائل، إختيار أفضل البدائل، تنفيذ الخطط المختارة، مراقبة وتدوين النتائج). (Evans:2000,p39)

ومما لا شك فيه أن أبعاد موقف الأزمة (المفاجأة – التهديد – الوقت المتاح) تؤدي إلى تحفز متخذ القرار إلى الإهتمام والبحث عن بدائل وحلول غير نمطية، فالوقت المتاح لإختيار البديل يؤدي في معظم الحالات إلى إبتكار أساليب وأصدار قرارات جديدة للتعامل مع الحاضر وهو ما يسمى بالموقف الابتكاري للأزمة، وفي هذا الصدد يرتبط تقييم موقف الأزمة ب استراتيجية إتخاذ القرار، ويمكن لمتخذ القرار أن يحقق أقصى درجة من الدقة عندما يعمل في موقف الأزمة ليتخذ قرارات جيدة بالرغم من المخاطرة وضغط الوقت (Putra:2009,p39).

٢. الإتصالات وتدفق المعلومات : ويقصد بها نقل وتبادل المعلومات والأفكار والتعليمات المتعلقة بالأزمة بين قائد فريق الأزمة وأعضاء الفريق والهيئات المساعدة للفريق باستعمال قنوات الاتصال الرسمية أو غير الرسمية من أجل إيصال الكم والنوع المناسب من المعلومات في الوقت المناسب لمتخذ القرار لكي يتمكن من التغلب على الأزمة (عودة: ٢٠٠٨ ، ٤٢)، كما تعرف إتصالات الأزمة بأنها نشاط العلاقات العامة للحفاظ على علاقات إيجابية بين المؤسسة وجماهيرها أثناء وقوع الأزمة لضمان وجود هذه المؤسسة في المستقبل (Swart:2010,p6)، وبما إن إدارة الأزمات تحتاج إلى كم مناسب من المعلومات الملائمة والفورية، لذلك يجب توافر نظام إتصالات يتسم بالإنسانية والدقابة فضلاً عن السرعة بما يسمح بتدفق المعلومات بين المستويات المختلفة (الخطيري: ٢٥٠ ، ٢٠٠٣) ، الادارة الناجحة لازمات هي التي يجعل اتصالاتها مفتوحة مع مختلف الأطراف المعنية بنشاط المؤسسة (العاملون، الممولون، المستهلكون، الحكومة، والمنظمات الأخرى) ، بحيث تنقل منها ولها كل حالة ذات علاقة بالأزمة وبسرعة (شدري: ٤٢-٤٣ ، ٢٠٠١).

وتعتبر عملية الإتصال من المهارات التي يجب أن يتقنها قيادة فريق إدارة الأزمة، ولا تقتصر أهمية الإتصال أثناء إدارة الأزمة فقط بل تتمثل جميع مراحلها (Slabbert & Barker:2012,p70)، وإتصالات الأزمة لها بعدان أساسيان (أبو فارة: ٢٠٠٩ ، ٢٤٦-٢٤٧):

البعد الأول: الإتصالات الموجهة إلى البيئة الداخلية للمؤسسة، والمسؤول الأول عن هذه الإتصالات هو كادر إعلام الأزمة بالتنسيق مع فريق إدارة الأزمة.

البعد الثاني: الإتصالات الموجهة إلى البيئة الخارجية للمؤسسة، والجهة التي تهتم بهذه الإتصالات هي وسائل الإعلام الجماهيري (فضلاً عن كادر إعلام الأزمة).

ويؤدي الاتصال في موقف الازمة مهام عديدة ويخدم أغراضًا مهمة تتمثل بالاتي (عوده: ٢٠٠٨، ٤٣):

- نشر أهداف إدارة الأزمة.
 - اعلام أعضاء الفريق وجميع فئات المجتمع المؤسسي بنمط إدارة الأزمات.
 - إبلاغ الأوامر المتعلقة بالأزمة لأعضاء الفريق، وإصدار التوجيهات والإرشادات المتعلقة بالأزمة.
 - إيصال الكمية والنوع المناسب من المعلومات في الوقت المناسب لاتخاذ القرار.
- أما نظم المعلومات في إدارة الأزمات فهو يعبر عن مجموعة من العناصر ذات الصلة فيما بينهما، والذي يقوم بجمع ومعالجة وتخزين المعلومات، واسترجاعها وقت الحاجة، وتزويد متخذ القرار بها في الوقت المناسب وبالشكل المناسب وبالكم والنوع المناسب حتى يستطيع اتخاذ قراره في درجة مناسبة من التأكيد Bourgeois:2014,p5)، ومن مهام نظم معلومات إدارة الأزمات ما يأتي (إسليم: ٢٠٠٧، ٦١):
- الحصول على كافة البيانات والمعلومات الخاصة بالأزمة وصانعيها.
 - الاستخدام والاستغلال الفعال لكم البيانات والمعرفة المتراكمة لدى الجهاز من أجل إدارة الأزمات، وتحقيق أمن واستقرار وسلامة الكيان الإداري.
 - ضمان تدفق المعلومات من موقع الأحداث وتحليلها وتقيمها ورفعها إلى متخذ القرار.
 - توفير كافة الإجابات المناسبة والكافية لجميع الأسئلة التي يطرحها مدير الأزمة، أو أحد أفراد الفريق المكلف بالتعامل مع الأزمة وذلك في أسرع وقت ممكن وبالوسيلة الأكثر فاعلية.

إن جميع مراحل إتخاذ القرار تعتمد على المعلومات وإذا كان للمعلومات هذا الدور المهم في إتخاذ القرارات فإن لنظام المعلومات أيضًا دوراً مهماً في إدارة الأزمات إذ إن نجاح الاستراتيجية التي يتم وضعها لمواجهة الأزمة يعتمد في المقام الأول على مدى نجاح عملية تجميع المعلومات اللازمة وحسن استغلالها، لذا فإن خزين المؤسسة من المعلومات هو ذاكرتها التي تعتمد عليها مع المواقف التي تواجهها (بشدري: ٢٠٠١، ٤٥).

٥. حشد وتعبئة الموارد: يقصد بالحشد جمع القوة المناط بها للقضاء على الأزمة وأسبابها وعناصرها، والقوة التي تتضمن عناصر متعددة بعضها يرتبط بالمكان الذي حدثت فيه الأزمة، والذي سيتم مواجهتها فيه، وبعضها يرتبط بالزمن والمرحلة التي حدثت فيها الأزمة، وبعضها الآخر يرتبط بما يمكن لقائد الأزمات حشده وتعبيته ماديًّا ومعنىًّا من أجل مقاومة الأزمة، ومن هنا فإن القوة هي نتاج تفاعل ما بين المكان والزمان الذي حدثت فيه الأزمة من جهة، وبين ما يمكن إيجاده وحشده من الموارد والإمكانيات والتقييات والخبرات البشرية القادرة والراغبة في معالجة الأزمة من جهة أخرى (المساعدة: ٢٠١٢، ٥١) وأن عملية التعبئة والحشد هذه تتصف بخصائصين أساسيين هما(الخضيري: ٢٠٠٣، ٣٤٢):

الخاصية الأولى: الشمول: بمعنى أن يتم حصر جميع الموارد التي يمكن توجيهها لإدارة الأزمة حصراً شاملاً لا يتغاضى عن أي منها، بل يتسع ليشمل الموارد الحالية والإحتمالية أيضاً، طالما يمكن توفيرها في المستقبل القريب.

الخاصية الثانية: الإقتصادية في الاستخدام: وذلك بأن لكل مورد تكلفة يتعين تحملها عند استخدامه، وبالتالي ترتبط تكلفة الإستخدام بعائد هذا الإستخدام، ويستلزم من المؤسسة حشد مواردها البشرية وتشكيل فريق يسمى فريق إدارة الأزمة، للتعامل مع الأزمة وقوى الأزمة والعمل على معالجة الأزمة والحد من خطورتها وأثارها السلبية (king: 2002,p35)، وهذا الفريق يكفل بمهام وظيفية محددة للتعامل مع أزمة بحد ذاتها، وقد يتطلب الأمر أن يجري تكليفه بالإستمرار بعد ذلك، وقد يجري حله بعد انتهاءه من معالجة هذه الأزمة (أبو فارة: ٢٠٠٩، ٦٦)، وهناك مجموعة من الشروط التي يجب توافرها في فريق إدارة الأزمات (إسلام:

- (٧٩) :

- التخصصات المختلفة والمكملة لبعضها.
- القدرة على التحليل والاستنتاج ووضع السيناريوهات المستقبلية.
- السرعة في اتخاذ القرارات.
- التفاؤل والطموح وقوة الإرادة.

كما ينبغي على المؤسسة توظيف تكنولوجيا المعلومات في إدارة الأزمات (Zerenler et.al:2009,p4) إذ وفرت تكنولوجيا المعلومات إمكانات كبيرة لتحسين أداء نظم المعلومات الإدارية مما يجعلها أكثر فاعلية، إذ إن هذا النظام يقدم إلى الإدارة ما تحتاجه من بيانات ويقلل من الغموض الذي يمر به متذبذب القرار، إذ يعرف هذا النظام بأنه مجموعة من العناصر التقنية والمادية والبشرية والإدارية المتداخلة والمترادفة مع بعضها، التي تعمل على جمع البيانات ومعالجتها وتخزينها وتوزيعها لغرض دعم القرارات وتسهيل الإدارة الفاعلة للأزمات (الخشالي والقطب: ٢٠٠٧، ٢٤-٢٧).

وفضلاً عن توظيف المؤسسة لمواردها المادية ينبغي أن تركز أيضاً على توظيف وحشد مواردها المعنوية ذلك إن لكل منها دوره وتأثيراته. إذ تتمتع كل مؤسسة بثقافة فريدة خاصة بها تعبر عن فلسفتها ومبادئها الخاصة فضلاً عن طرائقها المترورة في التعامل مع ما تواجهه من مشكلات (سعيد: ٢٠١٢، ١٠٦). ويعكس هذا المناخ الثقافي النظيم الفكري/ الشعوري للمدراء وان قبولهم لفكرة حتمية وقوع الأزمات يعني أنهم لن يخططوا للاستجابة للأزمة فحسب بل إيجاد الفرص التي تحتويها تلك الأزمة (Spillan:2003,p16).

٥. متطلبات إدارة الأزمات

هناك عدة متطلبات لإنجاح عملية إدارة الأزمات وتختلف هذه المتطلبات حسب طبيعة الموقف وفي ضوء الإمكانيات المتاحة، إذ أشار (Reilly) بأن فاعلية إدارة الأزمات تتطلب إستجابات تنظيمية وهي خارج نطاق الأنشطة الإدارية الإعتيادية للمؤسسة، وفي النهاية يكون التخطيط لإدارة الأزمات هو التهيئة للأحداث

التي لم تعتادها المؤسسة سابقاً، كما إن أسوء وقت لتعلم إدارة الأزمات هو في أثناء حدوثها (رحيمة: ٢٠٠٨، ٥٤)، وإن أغلب المنظمات بعيدة جداً عن ممارسة إدارة الأزمات الاستباقية، وتعمل إدارة الأزمات من خلال هدف ثقافي، وهو التعامل الفوري مع الأحداث لوقف تصاعدها والسيطرة عليها (جمال الدين: ٢٠٠٤، ١٤٦)، لذلك أورد الباحثون في إدارة الأزمات مختلف المتطلبات والتي يمكن تحديدها في النقاط الآتية (الباز: ٢٠٠٢، ٦٧، ٢٠٠٦) (Martin: 2010,p1) (Weiner: 2006,p4-5) (الرويلي: ٢٠١١، ٣٢، ٣٣:-)

- ١- تحمل المسؤولية.
- ٢- توفير الموارد والمتطلبات المعلوماتية.
- ٣- إنشاء فريق الأزمة.
- ٤- التخطيط الاستراتيجي .
- ٥- فتح قنوات الإتصال.
- ٦- القيادة وإتخاذ القرار.
- ٧- تطبيق المنهج المتكامل لإدارة الأزمات.
- ٨- تقويض السلطات.
- ٩- الرشد والعقلانية في التصرف أثناء الأزمات.
- ١٠- أخذ سلوك الإدارة والأفراد بنظر الاعتبار أثناء الأزمات.
- ١١- ممارسة الإدارة للحق والسلوك الأخلاقي لتجنب الدخول في أزمات.
- ١٢- ضمان فهم خطة التعامل مع الأزمة وتبنيها في عموم المؤسسة على أن يكون ذلك حسب الأولويات.

٦. مراحل إدارة الأزمات:

تمثل مراحل ادارة الازمات بالاتي :-

- ١- مرحلة إكتشاف إشارات الإنذار: عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها بفترة طويلة سلسلة من إشارات الإنذار المبكر ، أو الأعراض التي تنبئ بإحتمال وقوع الأزمة، وإن عدم الانتباه والإهتمام لهذه الإشارات يجعل وقوع الأزمة محتملاً (اليازجي: ٢٠١١، ٣٣٢).
- ٢- مرحلة الإستعداد والوقاية: وهي تمثل الأنشطة الهدفية في تغطية الإمكانيات والقدرات وتدريب الأفراد والمجموعات على كيفية التعامل مع الأزمة فهي مجموعة أساليب وقائية مطلوب إتخاذها في مرحلة إكتشاف الخطر، ويجب أن يتتوفر لدى المؤسسة هذه الإستعدادات والأساليب للوقاية من الأزمات مثل إكتشاف نقاط الضعف في المؤسسة ومعالجتها قبل إستفحالها، جمع الحقائق، تحليل الموقف، تكوين فريق الأزمات، إعداد سيناريوهات للأزمة وإدارتها، إعداد قائمة للإتصالات (الحدراوي ومحمد: ٢٠١١، ٢٨١).

٣- مرحلة إحتواء الضرر والحد منه: ويتم في ظل هذه المرحلة إعداد وسائل وأساليب تحد من الأضرار والخسائر وتنعها من الإنتشار لتشمل الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في المؤسسة وتتوقف هذه المرحلة في إدارة الأزمات على طبيعة الحادث الذي وقع (رحيمة: ٢٠٠٨، ٥٢).

٤- مرحلة إستعادة التوازن والنشاط: تشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج (جاهزة ومجربة اختبرت فعلاً) أما قصيرة أو طويلة الأجل، وتتضمن هذه المرحلة إستعادة النشاط من عدة جوانب منها: محاولة استعادت المعنويات المفقودة وعادة ما ينتاب الجماعة التي تعمل في هذه المرحلة شيء من الحماس الزائد حيث تتكافئ الجماعة وتتماسك في مواجهة خطر محدد (الذهبي والعبيدي: ٢٠٠٤، ٨٧).

٥- مرحلة التعلم والتقييم: وهي المرحلة الأخيرة، ويتم فيها إعادة التقييم لتحسين ما تم إنجازه في الماضي وكذلك الإستفادة من الماضي لتطوير المستقبل، إذ بعد التعلم أمراً حيوياً، غير إنه مؤلم للغاية ويثير ذكريات مؤلمة خلفها الأزمة (اليازجي: ٢٠١١، ٣٣٢).

ثالثاً: العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات

أشار (Evan & Elphic:2005,p148-149) إلى ضرورة دمج إدارة الأزمات مع عمليات التخطيط الاستراتيجي ويجب إعداد خطط طوارئ مفصلة وتحديد دور متخذى القرار والحفظ على درجة من المرونة من أجل الإستجابة بشكل أسرع للأزمات، وهذا يعني أنه لو كان هناك تخطيط ستراتيجي فلا وجود للأزمة (العاوبي: ٢٠٠٩، ٢٥)، للتخطيط الاستراتيجي أهمية في إدارة الأزمات إذ يساعد المنظمة على صنع قرارات استراتيجية منطقية تستطيع مجابهة الأحداث الراهنة أو المتوقعة مستقبلاً، ومواجهة الأزمات المستقبلية وتكمن أهميته في القدرة على توفير الاحتياجات المادية والبشرية والمعلوماتية في الوقت المناسب ويساعد في الحصول على معرفة كبيرة بالتهديدات الخارجية (عبد العال: ٢٠٠٩، ٨٨) وبذلك فإن التخطيط الاستراتيجي يعد عامل ومتطلب أساسى في إدارة الأزمات (أحمد: ٢٠١٢، ٤٩-٥٠)، فهو الحجر الأساس الذي تقوم عليه إدارة الأزمات (سعيد: ٢٠١٢، ١٠٧، ٢٠١٢-١٠٨).

ويتبين مما تقدم أن العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات علاقة إرتباطية تزايدية، إذ يتفق فريق العمل مع وجهات نظر الباحثين على أن التخطيط الاستراتيجي مسألة ضرورية في جميع المؤسسات إذ يساعدها على الإستعداد لمواجهة الأزمات التي تتعرض لها، إذ إنه يقوم بعملية التحليل البيئي في ظل التأكد البيئي وبذلك يمكن معرفة الفرص وإستغلالها وتحديد التهديدات المتوقعة وتجنبها.



المبحث الثالث
الأطار العملي للبحث

أولاً: نبذة عن مجتمع البحث:

تأسس المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات عام ١٩٧٠ وكان يعرف آنذاك باسم (المركز القومي للاستشارات والتطوير الإداري). حيث أُسندت إليه مهمة بناء وتعزيز قدرات العاملين في الجهاز الإداري الحكومي والقطاعات الأخرى (الخاص، المختلط) وبما يساهم في تحقيق التنمية الإدارية. وفي عام ١٩٨٨ تم دمجه مع المعهد القومي للتخطيط، وبعد إلغاء وزارة التخطيط في عام ١٩٩٤ وتوزيل مستواها التنظيمي إلى هيئة، تم دمج المركز مع مركز التدريب المالي والمحاسبي وأصبح ارتباطه بوزارة المالية. وفي عام ١٩٩٦ أعيد استخدام المركز وربطه بوزارة التخطيط. وبعد صدور قانون وزارة التخطيط الجديد رقم (١٩) لسنة ٢٠٠٩ تم في عام ٢٠١١ دمج المركز مع مدرسة القدس للحاسبات الالكترونية، وأصبح يعرف (بالمركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات)، ولدى المركز فروع في محافظات (الموصل والبصرة والديوانية وميسان)، كما ان المركز لديه توجهات استراتيجية تتمثل بما يلي:-

- ١ - الرؤيا: ادارة عامة بجودة عالية لتنمية ادارية مستدامة
- ٢ - الرسالة: تقديم الخدمات الاستشارية والتدريبية والبحثية في المجالات الإدارية وتقنية المعلومات للقطاعين العام والخاص ومنظمات المجتمع المدني
- ٣ - الأهداف الاستراتيجية
 ١. رفع كفاءة الجهاز الإداري للدولة.
 ٢. قيادات ادارية كفؤة وفاعلة .
 ٣. المساهمة الفاعلة في ترويج وتطبيق الحكومة الالكترونية .
 ٤. إشاعة وتعزيز مبادئ الحكم الرشيد .
 ٥. التوسع في تطوير البرامجيات



ثانياً: صدق وثبات الاستبانة

معامل الثبات للمقياس :

يمثل الثبات احد الصفات التي يجب ان تتصف بها أداة القياس الجيدة، فيعني اتنا اذا اعدنا توزيع الاستبيان على عينة اخرى من نفس المجتمع وبنفس حجم العينة فأن النتائج ستكون مقاربة للنتائج التي حصلنا عليها من العينة الاولى. وتكون النتائج بين العينتين متساوية بأحتمال يساوي معامل الثبات. وكلما كان معامل الثبات قريبا من الواحد كان افضل، ان معامل الثبات قد بلغ .٨٢٠، وهي قيمة مرتفعة وهذا دليل على ان المقياس يتتصف بمعامل الثبات.^٣

جدول رقم (٢)

جدول معدل الثبات

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.970	35

معامل الصدق للاستبانة :

يمثل معامل الصدق للاستبانة على ان المقياس يقيس ما وضع لقياسه، وهو يساوي الجذر التربيعي لمعامل الثبات اذ بلغ .٩٨٠، وهذا مؤشر على ان المقياس يقيس المتطلبات من البحث بشكل جيد.



ثالثاً: عرض عام للإحصاءات الوصفية الخاصة بمتغيرات البحث

سيتم في هذا المبحث عرض عام لأهم المؤشرات الإحصائية الخاصة بمتغيرات البحث والمتضمنة ما يلي:

١. عرض المؤشرات الإحصائية الرئيسية:-

يبين الجدول الآتي الوسط الحسابي والانحراف لكل فقرة من الفقرات الرئيسية في الاستبانة وكما ياتي:-

جدول رقم (٣)
المؤشرات الإحصائية لمتغيرات البحث

ن	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	التخطيط الاستراتيجي	3.13	0.884
٢	ادارة الازمات	3.12	0.669

من الجدول اعلاه ان قيمة الوسط الحسابي للمتغير الاول التخطيط الاستراتيجي (٣,١٣) ، اما قيمة الوسط الحسابي للمتغير الثاني ادارة الازمات فكانت (٣,١٢) ومن ملاحظة الجدول اعلاه نلاحظ التقارب بالاجابات بين مفردات الفقرات حيث ان قيمة الانحراف المعياري كانت بين (٠,٦٦٩-٠,٨٨٤) على التوالي وان هذه القييم تبرهن على تجانس العينة المختارة وان جميعهم من ذوي الاختصاص ولهم دور مباشر في تشخيص اسباب الظاهرة وايجاد الحلول المناسبة.

٢. عرض المؤشرات الاحصائية الفرعية :-
يبين الجدول الآتي الوسط الحسابي والانحراف لكل فقرة من الفقرات الفرعية في الاستبانة وكما ياتي:

- دعم الادارة العليا للتخطيط الاستراتيجي

جدول رقم (٤)

المؤشرات الاحصائية لدعم الادارة العليا للتخطيط الاستراتيجي

النحو	الوسط	النحو	الوسط	المحتوى	المتطلبات	ت
المعياري	الحسابي	المعياري	الحسابي			
0.968	3.05	1.119	3.43	لدى الادارة العليا قناعة بأهمية التخطيط الاستراتيجي	دعم الادارة العليا التخطيط الاستراتيجي	1
		1.197	2.91	توفر ادارة المركز الوطني للتطوير الاداري وتقنية المعلومات الموارد البشرية ولوحستية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي		
		1.152	2.71	تخصص ادارة المركز الوطني للتطوير الاداري وتقنية المعلومات الموارد المالية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي		
		1.141	3.14	تشجع ادارة المركز الوطني للتطوير الاداري وتقنية المعلومات العاملين على المشاركة في التخطيط الاستراتيجي		

من ملاحظة الجدول اعلاه والخاص بدعم الادارة العليا للتخطيط الاستراتيجي يتضح وجود قناعة لدى الادارة العليا باهمية التخطيط الاستراتيجي إذ ان الوسط الحسابي للفقرة اعلاه كان (٣,٤٣) تلتها فقرة تشجع ادارة المركز الوطني العاملين على المشاركة في التخطيط الاستراتيجي وبوسط حسابي (٣,١٤) وهذا دليل على القراءة الجيدة للمدراء في هذه المستويات التنظيمية ولما يجب ان يتمتع به شاغل هذه الوظيفة من مميزات لصياغة وتنفيذ الخطط الاستراتيجية، ومن ملاحظة الفقرات الاخرى في الجدول نجد ثقافة العاملين في المركز الوطني للتطوير الاداري وتقنية المعلومات لم تعطي اهمية كافية لتوفير الموارد البشرية والموارد المالية حيث ان الاوساط الحسابية (٢,٩١ و ٢,٧١) على التوالي.
اما فيما يخص تشتت الاجابات فقد كانت الاجابات متقاربة لجميع الاسئلة وتراوحت قيمتها بين (٠,١٩٧-٠,١٩٦) وهذا دليل على تجانس العينة ودقة الاجابة ووضوح الاسئلة.



الرسالة

جدول رقم (٥)
المؤشرات الاحصائية للرسالة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المحتوى	المتطلبات	ت
0.939	3.51	.963	3.69	يمتلك المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات رسالة واضحة ومفهوم لجميع	الرسالة	2
		1.120	3.74	يتضمن رسالة المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات الغرض من وجود المنظمة		
		1.235	3.34	رسالة المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات موجهة لتوظيف الامكانيات على وفق رؤيا مستقبلية		
		1.045	3.29	تعكس الرسالة طموحات المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات المستقبلية في توسيع اهدافها		

يوضح الجدول رقم (٥) اهمية ان تتضمن رسالة المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات الغرض من وجوده وبوسط حسابي (٣,٧٤) ، كما ان الجدول يبين ضرورة ان تمتلك المؤسسة رسالة واضحة ومفهومة لجميع وبوسط حسابي (٣,٦٩) كما ان الجدول يبين ان رسالة المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات موجهة لتوظيف الامكانيات على وفق رؤيا مستقبلية للمنظمة وبوسط حسابي (٠,٣٣٤) واخيرا ان الرسالة تعكس طموحات المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات المستقبلية في توسيع اهدافها بوسط حسابي (٣,٢٩).
اما فيما يخص بتشتت الاجابات فكانت قيمة الانحراف المعياري تتراوح بين (١,٢٣٥-٠,٦٣) لاغلب الاجابات.

- الاهداف العامة

جدول رقم (٦)

المؤشرات الاحصائية للاهداف العامة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المحتوى	المتطلبات	ت
1.017	3.04	1.124	2.83	تخصع اهداف المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات الى مراجعة مستمرة	الاهداف العامة	3
		1.043	2.83	تعمل المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات بمبدأ المشاركة عند صياغة اهدافها		
		1.143	3.40	تتبثق اهداف المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات المستقبل المرغوب فيها وتسعى جاهدة للوصول اليه		
		1.138	3.00	تجسد اهداف المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات المستقبل المرغوب فيها وتسعى جاهدة للوصول اليه		
		1.167	3.14	تتسم اهداف المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات بالشمولية وتراعي الاهمية النسبية الاولية		

يوضح الجدول رقم (٦) الخطوات المستعملة في تنفيذ الاهداف العامة حيث ان اهداف المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات تتبثق من المستقبل المرغوب فيه وتسعى جاهدة للوصول اليه والوسط الحسابي (٤٠،٣) وانفق أغلب المجيبين على ضرورة ان تتسم اهداف المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات بالشمولية وتراعي الاهمية النسبية الاولية وكان الوسط الحسابي (١٤،٣) وضرورة ان تجسد اهدافه المستقبلية المرغوب فيها وتسعى جاهدة للوصول اليه وبوسط حسابي (٠٠٣) وان تخضع اهدافه الى مراجعة مستمرة وان يعمل بمبدأ المشاركة عند صياغة اهدافها حيث ان الوسط الحسابي (٨٣،٢) اما فيما يخص بتشتت الاجابات فكانت قيمة الانحراف المعياري تتراوح بين (١٠٠٠،٥٦٨) لاغلب الاجابات.

- التحليل البيئي

جدول رقم (٧)

المؤشرات الاحصائية للتحليل البيئي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المحتوى	المتطلبات	ت
1.210	3.05	1.393	3.00	يسعى المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات لمعرفة نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية	التحليل البيئي	4
		1.272	2.97	يعتمد المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات اساليب متنوعة لتشخيص الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية (سياسة اجتماعية واقتصادية...)		
		1.200	3.17	يسعى المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات بجهات استشارية متخصصة في لمساعدتها في تحليل بيئتها الداخلية والخارجية		

يوضح الجدول رقم (٧) الاساليب والوسائل التي يستعملها المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات في تحليل بيئته وذلك باعتماده على اساليب متنوعة بالإضافة الى الاستعانة بخدمات الجهات الاستشارية المتخصصة في تحليل بيئته الداخلية والخارجية و بوسط حسابي (٣،١٧) ، فيما توزعت بقية الاوساط بين (٣-٢،٩٧) حيث ان المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات يسعى لمعرفة نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية و تعتمد اساليب متنوعة لتشخيص الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية (سياسة اجتماعية واقتصادية...).

اما فيما يخص بتنوع الاجابات فكانت قيمة الانحراف المعياري تتراوح بين (١،٣٩٣-١،٢) لاغلب الاجابات.

- وجود خطة استراتيجية

جدول رقم (٨)

المؤشرات الاحصائية (لوجود خطة استراتيجية)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المحتوى	المتطلبات	ت
0.954	3.11	1.073	3.29	يختر المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات الاستراتيجيات بما ينسجم مع رؤيتها ورسالتها واهدافها	وجود خطة استراتيجية	5
		1.078	2.89	يشترك المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات العاملين في اعداد وتطوير الاستراتيجية		
		1.095	3.09	تطور المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات مجموعة من السياسات والإجراءات المناسبة لازمة الانشطة وتحقيق النتائج		
		1.279	3.20	يطور المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات هيكل التنظيمي مناسب لتنفيذ خطتها الاستراتيجية وبوسط (٣,٢٠) ، فيما توزعت بقية الاوساط بين (٣,٠٩-٢,٨٩) و ان المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات يطور مجموعة من السياسات والإجراءات المناسبة للاشطة وتحقيق النتائج.		

يوضح الجدول رقم (٨) اعلاه اهمية وجود خطة استراتيجية حيث ان المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات يختار الاستراتيجيات بما ينسجم مع رؤيته ورسالته واهدافه وبوسط حسابي (٣,٢٩) كما واوضح الجدول انه من الافضل للمركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات ان يطور هيكل تنظيمي مناسب لتنفيذ خطته الاستراتيجية وبوسط (٣,٢٠) ، فيما توزعت بقية الاوساط بين (٣,٠٩-٢,٨٩) و ان المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات يطور مجموعة من السياسات والإجراءات المناسبة للاشطة وتحقيق النتائج.

اما فيما يخص بتشتت الاجابات فكانت قيمة الانحراف المعياري تتراوح بين (١,٧٣-١,٢٧٩) لاغلب الاجابات.



تنفيذ الخطة الاستراتيجية

جدول رقم (٩)
المؤشرات الاحصائية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المحتوى	المتطلبات	ت
1.016	3.07	1.207	3.11	تراعي الادارة العليا في المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات خطوات التنفيذ للأنشطة التي تم وضعها في الخطة الاستراتيجية	تنفيذ الخطة الاستراتيجية	6
		1.264	3.14	يقوم المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات بتطوير قدرات العاملين فيها بما يساهم في تنفيذ الخطط والبرامج		
		1.071	2.83	يعمل المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات على توفير الاموال اللازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية		
		1.158	3.20	يلتزم المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات بالوقت الزمني المحدد لتنفيذ الأنشطة المقرحة		

يوضح الجدول رقم (٩) اعلاه الخطوات المستعملة في تنفيذ الخطة الاستراتيجية وذلك عن طريق التزام المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات بالوقت الزمني المحدد لتنفيذ الأنشطة المقرحة وبواسط حسابي (٣،٢٠) و ان يقوم المركز بتطوير قدرات العاملين فيه بما يساهم في تنفيذ الخطط والبرامج بواسط (٣،١٤) كما ويجب ان تراعي الادارة خطوات التنفيذ للأنشطة التي تم وضعها في الخطة الاستراتيجية وبواسط (٣،١١) ، كما يلاحظ من الجدول اعلاه قيام المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات بتوفير الاموال اللازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية حيث ان الوسط الحسابي (٢،٨٣).
اما فيما يتعلق بتنوع الاجابات فكانت قيمة الانحراف المعياري تتراوح بين (١،٢٦٤-١،٠٧١) لأغلب الاجابات.

- مراقبة وتقدير الخطة الاستراتيجية

جدول رقم (١٠)

المؤشرات الاحصائية لمراقبة وتقدير الخطة الاستراتيجية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المحتوى	المتطلبات	ت
0.960	3.08	1.011	3.09	يمارس المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات دورا رقابيا في تنفيذ الخطة الاستراتيجية	مراقبة وتقدير الخطة الاستراتيجية	7
		1.014	2.97	يسخدم المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات مؤشرات اداء واضحة لمراقبة تنفيذ خطته الاستراتيجية		
		1.175	3.17	يستفيد المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات من نتائج التقييم في تطوير عمله		

يوضح الجدول رقم (١٠) اهمية مراقبة وتقدير الخطة الاستراتيجية حيث ان المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات يستفيد من نتائج التقييم في تطوير عملها وبوسط الحسابي (٣،١٧)، واتفق اغلب المجيبين على ان يمارس المركز دورا رقابيا في تنفيذ الخطة الاستراتيجية وبوسط حسابي (٣،٠٩) كما يلاحظ من الجدول اعلاه استخدام المركز مؤشرات اداء واضحة لمراقبة تنفيذ خطته الاستراتيجية وبوسط (٢،٩٧)

اما فيما يتعلق بتنوع الاجابات فكانت قيمة الانحراف المعياري تتراوح بين (٠٠١،٥٦٨-٠٠٠) لأغلب الاجابات.

- ادارة الازمات

جدول رقم (١١)

المؤشرات الاحصائية لأدارة الازمة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المحتوى	المتطلبات	ت
0.669	3,12	906	3.34	يواجه المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات عدم الوضوح في الرؤية عند اتخاذ القرارات لمواجهة الازمات	ادارة الازمات	2
		886	3.54	يوجه المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات مشاكل في اعداد البديل المتاحة لحل اغلب الازمات التي يتعرض لها		
		1.124	3.17	يمتلك المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات القدرة على محاكاة القرارات السابقة للاستعانة بحل المواقف المشابهة		
		1.157	2.69	توجد مرنة عالية في تقويض الصالحيات لاتخاذ القرارات عندما يتطلب الموقف ذلك		
		1.089	2.86	يسعى المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات لربط تقييم موقف الازمة مع استراتيجية اتخاذ القرار		
		1.346	3.20	يوفر المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات برامج تدريبية للموظفين تساعدهم في تنفيذ الاستراتيجيات المناسبة لمواجهة وادارة الازمات		
		1.187	3.06	يمتلك المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات فريق عمل من لديهم خبرة مناسبة في التعامل مع الازمات		
		1.157	3.11	يمتلك المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات نظام معلومات يتضمن تزويدها بالمعلومات المطلوبة عند حدوث الازمات		

يوضح الجدول رقم (١١) مؤشرات المتغير المعتمد (ادارة الازمات) حيث اتفق المجيبين على اهمية قيام المركز بوضع عدة بدائل لحل اغلب الازمات التي يتعرض لها وبوسط حسابي (٣,٥٤) ومن خلال رؤية المركز الواضحة تبين ان عملية اتخاذ القرارات تمثل الى الصواب حيث كان الوسط الحسابي (٣,٣٤)

وفي فقرة يوفر المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات برامج تدريبية للموظفين تساعدهم في تنفيذ الاستراتيجيات المناسبة لمواجهة وإدارة الأزمات كان الوسط الحسابي (٣,٢٠) وقد توزعت بقية الأوساط الحسابية بين (٣,١١-٢,٦٩) حيث بين الجدول أهمية أن يمتلك المركز نظام معلومات يتضمن تزويده بالمعلومات المطلوبة عند حدوث الأزمات ويسعى المركز لربط تقييم موقف الأزمة مع استراتيجية اتخاذ القرار كما ويجب أن توجد مرونة عالية في توسيع الصلاحيات لاتخاذ القرارات عندما يتطلب الموقف ذلك. أما فيما يخص بتنوع الإجابات فكانت قيمة الانحراف المعياري تتراوح بين (٦٠,٨٦٦-٦٤٦) لاغلب الإجابات.

رابعاً: عرض عام للإحصاءات الديموغرافية :-

جدول رقم (١٢)

١. الجنس

توزيع الجنس

		Frequen cy	Percen t	Valid Percent	Cumulative Percent
Val id					
Val id	ذكر	19	54.3	54.3	54.3
	انثى	16	45.7	45.7	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

يوضح الجدول رقم (١٢) توزيع الجنس حيث كانت أعلى نسبة للذكور بنسبة (٥٤,٣%) أما نسبة الإناث (% 745,0)

٢. الفئة العمرية

جدول رقم (١٣)

الفئات العمرية

		Frequen cy	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Val id	٢٩-٢٠ سنة	3	8.6	8.6	8.6
	٣٩-٤٠ سنة	14	40.0	40.0	48.6
	٤٩-٥٠ سنة	15	42.9	42.9	91.4
	٥٩-٥٠ سنة	3	8.6	8.6	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

يوضح الجدول رقم (١٣) توزيع الفئات العمرية للعينة المختارة حيث كانت أعلى نسبة للذين اعمارهم (٤٩-٤٠) سنة بنسبة (٤٢,٩%) من العينة المختارة تلتها نسبة الذين اعمارهم (٣٩-٤٠) سنة بنسبة (٤٠%) اما الذين اعمارهم (٢٩-٢٠) و(٥٩-٥٠) فكانت نسبتهم (٨,٦%).



٣. التحصيل الدراسي:-

جدول رقم (١٤)
التحصيل الدراسي لأفراد عينة البحث

		Frequen cy	Percen t	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	دبلوم عالي	6	17.1	17.1	17.1
	ماجستير	19	54.3	54.3	71.4
	دكتوراه	3	8.6	8.6	80.0
	بكالوريوس	7	20.0	20.0	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

نلاحظ من الجدول رقم (١٤) ان الحد الادنى للتحصيل الدراسي يجب ان يكون بكالوريوس وقد كانت نسبتهم (%) ٢٠ وبعده (٧) موظف اما عدد الحاصلين على شهادة دبلوم عالي (٦) موظف ونسبتهم (١٧,١) اما عدد الموظفين الحاصلين على شهادة ماجستير فكان (١٩) موظفين وبنسبة (٥٤,٣%). اما الحاصلين على شهادة الدكتوراه فكان عددهم (٣) ونسبتهم (٨,٦).

٤. عدد سنوات الخدمة :-

جدول رقم (١٥)
عدد سنوات الخدمة لفراد عينة البحث

		Frequen cy	Percen t	Valid Percent	Cumulative Percent
Val id	خمس سنوات فاقل	8	22.9	22.9	22.9
	6-10	4	11.4	11.4	34.3
	11-15	7	20.0	20.0	54.3
	16-20	6	17.1	17.1	71.4
	21-25	7	20.0	20.0	91.4
	٢٥ سنة فاكثر	3	8.6	8.6	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

يوضح الجدول رقم (١٥) توزيع الفئات للعينة المختارة وحسب عدد سنوات الخدمة حيث كانت اعلى نسبة للذين عدد سنوات خدمتهم (اقل من ٥) سنوات وبنسبة (%) ٢٢,٩ من العينة المختارة تلتها نسبة الذين سنتين خدمتهم ضمن الفئتين (١٥-١١) سنة و (٢٥-٢١) سنة بنسبة (%) ٢٠ اما الذين عدد سنوات خدمتهم بين (٢٠-١٦) سنة فكانت نسبتهم (١٧,١) ونسبة الذين عدد سنوات خدمتهم (٦-١٠) سنة و (٢٥ سنة فاكثر) كانت (١١,٤) و (٨,٦) على التوالي.

٦. عدد الدورات التدريبية في التخطيط الاستراتيجي

جدول رقم (١٦)
عدد الدورات لأفراد عينة البحث

		Frequen cy	Percen t	Valid Percent	Cumulative Percent
Val id	دورات واحدة	16	45.7	45.7	45.7
	دورتان	11	31.4	31.4	77.1
	ثلاث دورات	2	5.7	5.7	82.9
	أربع دورات	6	17.1	17.1	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

يوضح الجدول رقم (١٦) عدد الدورات التدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي وقد اوضح الجدول ان (٤٥,٧٪) من العينة المختارة اشترکوا بدورة واحدة فقط بينما (٣١,٤٪) اجتازوا دورتين تلتها نسبة الموظفين الذين اشترکوا باربع كانت (١٧,١٪) اما الذين اجتازوا ثلاثة دورات فكانت (٥,٧٪) .



خامساً:- قياس العلاقة واختبار الفرض

**جدول رقم (١٧)
جدول قياس العلاقة بين المتغيرات**

		التخطيط الاستراتيجي	ادارة الازمات	ادارة العليا للتخطيط الاستراتيجي	دعم الادارة العليا للتخطيط الاستراتيجي	الرسالة	لا هدف عامة	التحليلي البيئي	وجود خطة استراتيجية	تنفيذ الخطة استراتيجية	مراقبة وتقدير الخطة الاستراتيجية
التخطيط الاستراتيجي	Pearson Correlation	1	.762**	.855**	.799 **	.902 **	.892 **	.924**	.863**	.889**	
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
ادارة الازمات	Pearson Correlation	.762**	1	.618**	.403 *	.669 **	.821 **	.731**	.661**	.724**	
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.017	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
دعم الادارة العليا للتخطيط الاستراتيجي	Pearson Correlation	.855**	.618**	1	.681 **	.793 **	.699 **	.788**	.645**	.647**	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
الرسالة	Pearson Correlation	.799**	.403*	.681**	1	.740 **	.549 **	.663**	.685**	.624**	
	Sig. (2-tailed)	.000	.017	.000		.000	.001	.000	.000	.000	
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
الاهداف العامة	Pearson Correlation	.902**	.669**	.793**	.740 **	1	.779 **	.806**	.682**	.725**	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
التحليل البيئي	Pearson Correlation	.892**	.821**	.699**	.549 **	.779 **	1	.840**	.723**	.821**	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.001	.000		.000	.000	.000	
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
وجود خطة استراتيجية	Pearson Correlation	.924**	.731**	.788**	.663 **	.806 **	.840 **	1	.749**	.815**	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
تنفيذ الخطة استراتيجية	Pearson Correlation	.863**	.661**	.645**	.685 **	.682 **	.723 **	.749**	1	.806**	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35

	Pearson Correlation	.889**	.724**	.647**	.624**	.725**	.821**	.815**	.806**	1
مراقبة وتقدير الخطة الاستراتيجية	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	35
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35

**, Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

بالرجوع الى المبحث الاول حيث تم طرح مجموعة الفروض الاحصائية حول وجود علاقات بين عناصر التخطيط الاستراتيجي مع ادارة الازمات ومن خلال الجدول رقم (١٧) وجذنا الاتي:-

- ١- وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي وادارة الازمات بقوة مقدارها (٠,٧٦٢) وان قيمة **Sig** تساوي (٠,٠٥) وهي اقل من (٠,٠٥) وهذا دلالة على معنوية الاختبار ويفك الفرضية الرئيسية (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية معنوية ما بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات).
- ٢- وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين دعم الادارة العليا للتخطيط الاستراتيجي و ادارة الازمات بقوة علاقه مقدارها (٠,٦١٨) وان قيمة **Sig** تساوي (٠,٠٥) وهي اقل من (٠,٠٥) وهذا دلالة على معنوية الاختبار.
- ٣- وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الرسالة و ادارة الازمات بقوة علاقه مقدارها (٠,٤٠٣) وان قيمة **Sig** تساوي (٠,١٧) وهي اقل من (٠,٠٥) وهذا دلالة على معنوية الاختبار.
- ٤- وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الاهداف العامة ادارة الازمات بقوة علاقه مقدارها (٠,٦٦٩) وان قيمة **Sig** تساوي (٠,٠٠) وهي اقل من (٠,٠٥) وهذا دلالة على معنوية الاختبار.
- ٥- وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين التحليل البيئي و ادارة الازمات بقوة علاقه مقدارها (٠,٨٢١) وان قيمة **Sig** تساوي (٠,٠٠) وهي اقل من (٠,٠٥) وهذا دلالة على معنوية الاختبار.
- ٦- وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين وجود خطة استراتيجية وادارة الازمات بقوة علاقه مقدارها (٠,٧٣١) وان قيمة **Sig** تساوي (٠,٠٠) وهي اقل من (٠,٠٥) وهذا دلالة على معنوية الاختبار.
- ٧- وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين تنفيذ الخطة الاستراتيجية و ادارة الازمات بقوة علاقه مقدارها (٠,٦٦١) وان قيمة **Sig** تساوي (٠,٠٠) وهي اقل من (٠,٠٥) وهذا دلالة على معنوية الاختبار.
- ٨- وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين مراقبة تنفيذ الخطة الاستراتيجية و ادارة الازمات بقوة علاقه مقدارها (٠,٦٦١) وان قيمة **Sig** تساوي (٠,٠٠) وهي اقل من (٠,٠٥) وهذا دلالة على معنوية الاختبار.



سادساً:-

قياس قوة العلاقة بين متغير المستقل
التخطيط الاستراتيجي والمتغير المعتمد ادارة الازمات :-

جدول رقم (١٨)
جدول تحليل التباين

Sig.	F اختبار	المربع الوسطي	درجة الحرية	مجموع المربعات	النموذج
.000 ^b	45.708	8.829 .193	1 33 34	8.829 6.374 15.203	الانحدار الباقي الكلي

ANOVA^a

المتغير التابع: ادارة الازمات
المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي



جدول رقم (١٩)
جدول معاملات الانحدار

Coefficients^a

المتغير التابع: ادارة الازمات

Sig.	اختبار T	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية		النموذج
		بيتا	الخطأ المعياري	B	.277	1.316
.000	4.750			.085	.577	الثابت
.000	6.761	.762				التخطيط الاستراتيجي

من خلال الجدول رقم (١٩) نجد ان قيمة (b_1, b_o) تساوي ١,٣١٦ و ٠,٥٧٧ على التوالي وبهذا يمكن صياغة معادلة النموذج الرياضي كالتالي:-

$$y = 1.316 + 0.577x$$



المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

يتناول هذا المبحث عرضاً لأهم الاستنتاجات التي توصل إليها البحث الحالي، ومن ثم عرض مجموعة من التوصيات التي وضعها فريق العمل وقد قسم هذا المبحث إلى فقرتين وكما يأتي:
أولاً: الاستنتاجات:-

١. اظهرت نتائج البحث ان الادارة العليا في المركز الوطني لديها القناعة بدعم عملية التخطيط الاستراتيجي.
٢. تشجع الادارة العليا في المركز الوطني العاملين على المشاركة في التخطيط الاستراتيجي .
٣. يمتلك المركز الوطني رسالة واضحة تتضمن الغرض من وجوده وتعكس طموحاته المستقبلية في توسيع اهدافه.
٤. يسعى المركز الوطني لتحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات إلا ان عملية التحليل البيئي تفتقر الى الاستمرارية.
٥. يمتلك المركز الوطني هيكل تنظيمي يتسم بالمرونة يساعد على سرعة الاتصالات وتدفق المعلومات
٦. اثبتت نتائج البحث ان ممارسات عملية التخطيط الاستراتيجي لها تأثير مباشر على تحسين إدارة الازمات.
٧. تبين بأنه يمكن تقليل اثار الازمات أو الحد منها بوجود خطة استراتيجية استباقية
٨. يوفر المركز الوطني دورات تدريبية تساهم في رفع كفاءة اداء موظفيه في اعداد الخطط الاستراتيجية وآليات ووسائل تنفيذها لمواجهة الازمات وادارتها.
٩. تبين من النتائج بان المركز الوطني يقوم بوضع الخطط الازمة لتنفيذ الأهداف المرسومة.
١٠. يقوم المركز الوطني بتنفيذ الخطة حسب الخطوات المثبتة التي تم وضعها في خطة التنفيذ.



ثانياً: التوصيات:-

١. ضرورة اجراء المزيد من الدراسات لتحديد تأثير ممارسات التخطيط الاستراتيجي على إدارة الازمات.
٢. ضرورة تحسين عمليات التخطيط الاستراتيجي التي من شأنها ان تزيد القدرة على مواجهة الازمات.
٣. ضرورة تشكيل فريق عمل متدرّب من ذوي الخبرة والاختصاص لمواجهة الازمات.
٤. ضرورة السعي لتخفيص الموارد المالية اللازمة لدعم عملية التخطيط الاستراتيجي .
٥. ضرورة زيادة تفعيل مبدأ المشاركة عند طريق شمول جميع ادارات واقسام وشعب المركز في وضع الخطط الاستراتيجي بالإضافة الى مشاركة اصحاب المصلحة والجهات ذات العلاقة بطبيعة العمل.
٦. ضرورة الاستمرار بعملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية بشكل دوري مع ضرورة الاستفادة من تجارب الجهات المحلية والدولية في هذا المجال بهدف زيادة قدرات وخبرات موظفي المركز.
٧. ضرورة قيام المركز الوطني بتوفير وتهيئة غرفة عمليات مزودة بأحدث نظم الاتصالات لإدارة الأزمات في حال حدوثها.
٨. ينبغي صياغة استراتيجيات قادرة على مواجهة الازمات أو الحد منها وفقا لنظارات متعددة والتي تساعده على فهم القواعد ولوائح الخاصة بالتنفيذ.
٩. ينبغي ان يقوم المركز الوطني بأجراء تقييم خارجي لمعرفة مستويات اداء تنفيذ خطته الاستراتيجية.
١٠. يجب ان يقوم المركز الوطني بتكييف جهوده اللازمة بشأن تعظيم موارده المالية لغرض دعم تنفيذ الخطة الاستراتيجية بالإضافة الى مواجهة الازمات الطارئة.

المصادرأ. المصادر العربية:

١. ابو فارة، يوسف احمد، (٢٠٠٩)، إدارة الأزمات مدخل منكامل، الطبعة الأولى، دار اثراء للنشر والتوزيع -الأردن .
٢. الاعرجي ، عاصم ، ادارة الازمات واتخاذ القرارات ، طبعة اولى ، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع، ٢٠١٣ .
٣. البريدي ، عبد الله عبد الرحمن (١٩٩٩) ، "ابداع يخنق الأزمات" ، بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع ، المملكة العربية السعودية .
٤. بهلول ، نسيم ، إدارة الأزمة الإرهابية بعيون القوات الخاصة ، امواج للطباعة النشر والتوزيع المملكة الاردنية الهاشمية ، الطبعة الاولى ، ٢٠١٤ .
٥. الحدراوي، حامد كريم، محمد، منظر جاسم، (٢٠١١)، العلاقة التفاعلية بين عوامل نجاح تخطيط السيناريو الاستراتيجي ومؤشرات أداؤه وأثرهما في الإدارة الفاعلة للأزمات: دراسة تطبيقية لأراء عينة من قيادات الإدارات المحلية في محافظة النجف الأشرف، الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ٩، العدد ٢٩ ، كلية الإدارة والإقتصاد - جامعة الكوفة.
٦. الخضيري، محسن أحمد (١٩٩٧)، إدارة الأزمات، مكتبة مدبولي، القاهرة .
٧. الظاهير ، نعيم ابراهيم ، إدارة الازمات ، طبعة اولى ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩ .
٨. العزاوي، نجم، (٢٠٠٩)، اثر التخطيط الاستراتيجي على ادارة الازمة، بحث في المؤتمر العلمي الدولي السابع ، جامعة الزرقاء الخاصة - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية .
٩. الدهان ، أميمة (١٩٩٢) ، "منظمات الأعمال" ، مطبعة الصافي ، عمان ، الأردن .
١٠. الذهبي، جاسم محمد، والعبيدي، نماء جواد، (٢٠٠٤)، الاستراتيجيات المقترنة لإدارة الأزمات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد العاشر، العدد الثالث والثلاثون، كلية الإدارة والإقتصاد - جامعة بغداد.
١١. رحيمة، سامي حتيّة، (٢٠٠٨)، تأثير الرؤية الاستراتيجية في إدارة الأزمة - دراسة تحليلية لآراء عينة من مديرى شركة توزيع المنتجات النفطية وشركة

مصافي الوسط، رسالة ماجستير في علوم الإدارة العامة، كلية الإدارة والإقتصاد - جامعة بغداد.

١٢. الطيب، حسن أشـير (١٩٩٠)، "ادارة الكوارث"، مجلة الادارة العامة، العدد (٦٥)

١٣. العبيدي، نماء جواد (٢٠٠٢)، "ادارة الأزمات وعلاقتها بانماط السلوك القيادي"، رسالة ماجستير غير منشورة في الادارة العامة ، كلية الادارة والأقتصاد ، جامعة بغداد.

١٤. العبيدي، نماء جواد، (٢٠٠٤)، الأنماط القيادية وعلاقتها بمراحل إدارة الازمة - دراسة ميدانية في هيئة الكهرباء وتشكيالتها، رسالة ماجستير في علوم الادارة العامة، كلية الادارة والإقتصاد - جامعة بغداد. ٦٧.

١٥. الهدمي ماجد سلام، محمد ، جاسم، مبادئ ادارة الازمات الاستراتيجية والحلول ، طبعة اولى دار زهران للنشر والتوزيع، ٢٠١٣ .

١٦. اليازجي، صبحي رشيد، (٢٠١١)، إدارة الأزمات من وحي القرآن الكريم - دراسة موضوعية، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإسلامية) المجلد التاسع عشر، العدد الثاني، الجامعة الإسلامية - غزة.

١٧. الحريري، محمد سرور بن حكمت ، ادارة الازمات واستراتيجيات القضاء على الازمات الاقتصادية والمالية والادارية ، الطبعة الاولى ، دار الصفاء للنشر والتوزيع - عمان ، ٢٠١٢ .

١٨. العاني، اثير انور شريف، (٢٠٠٢)، التخطيط الاستراتيجي والهيكل التنظيمي العلاقة والاثر: دراسة تطبيقية لآراء المدراء العاملين في وزارة الصناعة والمعادن، رسالة ماجستير في علوم الادارة العامة غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد - جامعة بغداد.

١٩. الركابي، كاظم نزار (٢٠٠٤) الادارة الاستراتيجية العالمية والمنافسة ، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر

٢٠. بن حبتور، عبد العزيز صالح (٢٠٠٤) الادارة الاستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير ،

٢١.بني حمدان، خالد محمد، وادريس، وائل محمد، (٢٠٠٧)، الاستراتيجية والخطيط الاستراتيجي منهجه معاصر، دار اليازوري للنشر والتوزيع - عمان

٢٢. الغرباوي، جواد سلمان طاهر، (٢٠٠٩)، تأثير التخطيط الاستراتيجي على فاعلية وزارة الدفاع العراقية: دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات العسكرية العليا، رسالة ماجستير في الدراسات الاستراتيجية للأمن الوطني غير منشورة، كلية الدفاع الوطني - جامعة الدفاع الوطني
٢٣. الفرطوسى، مؤيد ماضي عطيه، (٢٠١١)، دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق أهداف الضريبة: بحث استطلاعى لأراء عينة في الهيئة العامة للضرائب، بحث لنيل شهادة الدبلوم العالى المعادلة للماجستير في الضرائب، المعهد العالى للدراسات المحاسبية والمالية - جامعة بغداد.
٢٤. الجبورى، حسين محمد جواد الجبورى، التخطيط الاستراتيجي فى المؤسسات العامة ،الطبعه الأولى،دار صفاء للنشر والتوزيع _ عمان ٢٠١٤ .
٢٥. معروف، هوشيار، (٢٠٠٩)، التخطيط الاستراتيجي ، الطبعه الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع - عمان.
٢٦. محمود، زيد خوام، (٢٠١٤)، المهارات القيادية وتأثيرها في التخطيط الاستراتيجي : بحث ميداني تحليلي في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائى، رسالة ماجستير في الإدارة العامة غير منشورة، كلية الإدارة والإقتصاد - جامعة بغداد.
٢٧. ماهر، احمد، (٢٠٠٧)، الإدارة الاستراتيجية الدليل العلمي للمديرين، الطبعة الرابعة، الدار الجامعية - الإسكندرية. حسن.
٢٨. الضمور، موفق محمد، (٢٠٠٨)، واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، اطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية.
٢٩. طالب، علاء فرحان، (٢٠٠٤)، الفلسفات التسويقية والتخطيط الاستراتيجي للتسويق وأثرهما في فاعلية المنظمة: دراسة مقارنة بين المصارف العراقية والأردنية، اطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية الإدارة والإقتصاد - الجامعة المستنصرية.
٣٠. ابو الجدايل، حاتم بن صلاح سنوسى، (٢٠٠٨)، الإدارة الاستراتيجية في صناعة النقل الجوى - الجزء الأول: المفاهيم والأسس، الطبعة الأولى، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) - الجيزه.

٣١. الكبيسي، صلاح الدين عواد كريم، وحسين، عباس محمد، (٢٠١٣)، دور التخطيط الاستراتيجي في فاعلية إدارة الأزمة: بحث ميداني لأراء عينة من مديرى وزارة التخطيط، مجلة الإدارة والإقتصاد، المجلد ٣٦، العدد ٩٤، كلية الإدارة والإقتصاد - جامعة بغداد.
٣٢. جرادات، ناصر محمد سعود، (٢٠١٣) ، الإدارة الاستراتيجية منظور تكاملی حدیث ، الطبعة الأولى، دار اثراء للنشر والتوزيع - الأردن.
٣٣. درة، عبد الباري إبراهيم، وجرادات، ناصر محمد سعود، (٢٠١٤)، الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع - عمان.
٣٤. السكارنه، بلال خلف، (٢٠١٠)، التخطيط الاستراتيجي ، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة - عمان.
٣٥. محمد، سعيد عبدالله، والنعيمي، مثنى سعد ياسين، (٢٠١٢)، العلاقة بين وضوح مفهوم الإدارة الاستراتيجية ومدى ممارستها لدى مديرى المصارف الأهلية في مدينة الموصل، مجلة تنمية الرافدين، المجلد ٣٤، العدد ١١٠، كلية الإدارة والإقتصاد - جامعة الموصل.
- ٣٦.بني حمدان، خالد محمد، وادريس، وائل محمد، (٢٠٠٧)، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري للنشر والتوزيع - عمان
٣٧. الوليد، بشار، (٢٠١٠)، التخطيط الاستراتيجي مفاهيم معاصرة، الطبعة الأولى، دار الرأي للنشر والتوزيع - عمان.
٣٨. الغرباوي، جواد سلمان طاهر، (٢٠٠٩)، تأثير التخطيط الاستراتيجي على فاعلية وزارة الدفاع العراقية: دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات العسكرية العليا، رسالة ماجستير في الدراسات الاستراتيجية للأمن الوطني غير منشورة، كلية الدفاع الوطني - جامعة الدفاع الوطني
٣٩. درة، عبد الباري إبراهيم ، وجودة، محفوظ احمد(٢٠١١)الأسسیات في الإدارة المعاصرة،الطبعه الأولى ،دار النشر.
٤٠. محمود، زيد خوام، (٢٠١٤)، المهارات القيادية وتأثيرها في التخطيط الاستراتيجي : بحث ميداني تحليلي في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي،

- رسالة ماجستير في الإدارة العامة غير منشورة، كلية الإدارة والإقتصاد - جامعة بغداد.
٤١. الضمور، موفق محمد، (٢٠١١)، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام (الأردن نموذجاً)، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع - عمان.
٤٢. سعيد، عباس محمد حسين، (٢٠١٢)، دور التخطيط الاستراتيجي في فاعلية إدارة الأزمات: دراسة إستطلاعية لأراء عينة من المديرين في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي ، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال غير منشورة، كلية الإدارة والإقتصاد - جامعة بغداد.
٤٣. الدوري، زكرياء مطلك، (٢٠٠٣)، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار البيازوري للنشر والتوزيع - عمان.
٤٤. القيسي، فاضل حمد، والطائي، علي حسون، (٢٠١٢)، الإدارة الاستراتيجية: نظريات ومداخل وقضايا معاصرة ، الطبعة الأولى، دار الصفاء للطبع والتوزيع - عمان.
٤٥. العنزي، سعد علي، (٢٠١٥)، نظرية المنظمة (مفاهيم-مداخل- عمليات)، مكتبة السيسبان - بغداد.
٤٦. علان، معتصم فضل، وصداقة، رشاد عطاء، (٢٠١٠)، دور التخطيط الاستراتيجي في تقليل المخاطر المصاحبة لاتخاذ القرارات الإستثمارية لدى شركات القطاع الصناعي المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، بحث للحصول على درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية - جامعة النجاح الوطنية - فلسطين.
٤٧. الساعدي، مؤيد، والغرباوي، جواد سلمان طاهر، (٢٠١٠)، تأثير التخطيط الاستراتيجي على فاعلية وزارة الدفاع العراقية: دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من القيادات العسكرية العليا، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ١٢ ، العدد ٢ ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال والإقتصاد.
٤٨. مهدي، جوان فاضل، ومحمد، اقبال غني، (٢٠١٣)، علاقة التخطيط الاستراتيجي في نجاح المنظمة: دراسة تطبيقية في مستشفى الحلة التعليمي، وقائع المؤتمر العلمي الأول للقطاعات الإدارية، معهد الإدارة / الرصافة - بغداد.

ب. المصادر الأجنبية:

1. Bracker, Jeffrey (1980) the historical development of the strategic **Dissertation and thesis**
2. Nauheimer, Marie (2007) on studying the strategic planning process
3. Mintzberg, Henry, (1994), **Re Organization Design: Fashion or Fit**, Harvard Business Review Vol 27 no 3.
4. Rosenberg, Larry & Schewe, Charles(1985) **strategic planning**
5. Wheelen, Thomas & Hunger, David (2004), **strategic management and business policy**, 11th Ed, Pearson Inc
6. Aldehayyat, Jehad S. & Anchor, J.R (2010), **Strategic planning implementation and creation of value in the firm**, Strategic Change, University of Huddersfield Repository vol. 19, no.(3-4), pp. 163-176.
7. Gates, Linda Parker, (2010), **Strategic Planning with Critical Success Factors and Future Scenarios: An Integrated Strategic Planning Framework**, technical report, Carnegie Mellon University. .
8. Balasundaram, Nimalathasan, (2009), **Incidence of Strategic Planning in Small Business: an Overview**, Department of Commerce, University of Jaffna, Thirunelveli, Jaffna, SriLanka, vol.lxl, no.3..
9. Bdair, Reema Reyad, (2011), **Transportation Strategic Planning Under Uncertainty: The Palestinian Case**, This Thesis is Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master in Engineering Management, Faculty of Graduate Studies, An-Najah National University, Nablus, Palestine.

10. McKay, Emily Gantz, (2001), **strategic planning: a ten-step guide**, Based on materials originally prepared for use with shatil, the technical assistance project of the New Israel Fund, Israel.
11. Denhardt, Robert B. & Grubbs, Joseph W., (2003), **Public administration an action orientation**, fourth edition, nelson Thomson learning, Canada.
12. Vargo, John & Hunt, Ray, (1996), **Telecommunications in business strategy and application**, united states of America.
13. Shahin, Basel, (2011), **evaluating the effectiveness of strategic planning within the middle eastern public sector**, thesis submitted in partial fulfillment for the degree of Doctor of Business Administration, Victoria Graduate School of Business Faculty of Business and Law Victoria University Melbourne, Australia.
14. Natarajan, Rajan, et.al, (2000), **classifying strategic alternatives**, American business review, America.
15. Fildes, Elsubbaugh & Rose, Marry, (2004), Preparation for crisis management: a proposed model and empirical evidence, journal of contingencies and crisis management, vol.12 no.3.
16. Wooten, Lynn Perry & James, Erika Hayes, (2008), Linking Crisis Management and Leadership Competencies: The Role of Human Resource Development, Advances in Developing Human Resources Vol. XX, No. X.
17. Althnayan, Abdulrahman, (2012), Tourism and terrorism: A crisis management perspective An investigation of stakeholders' engagement in the context of Egyptian holiday destinations, A thesis submitted in

fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in the University of Hull..

- 18.Tekin, Omer Faruk, (2014), **importance of crisis management for public administration: the practice in Turkish public administration**, International Academic Conference Proceedings Budapest, Hungary, university of st-gallen.

دور الحكومة الالكترونية في الاصلاح الاداري للمؤسسات

"دراسة حالة في مديرية الجوازات العامة"

حيدر مقداد امين

رئيس مبرمجين

قبس احمد ذياب

رئيس محللين أقدم

شذى نجم راشد

رئيس امناء مكتب أقدم



المستخلص

تضمن البحث دراسة تطبيقية لواقع الحكومة الإلكترونية في (مديرية الجوازات العامة) ، وانقسم البحث إلى ثلاثة محاور ، يرتبط كل محور بفرضية بحثية ، وكل محور يحتوي على مجموعة من الأسئلة يتم من خلالها اختبار فرضيات البحث. تم اختبار الفرضيات ، ولتحقيق أهداف البحث تم تصميم استمار استبيانه والمكونة من ٣٠ سؤالاً موزعة على محاور البحث وفرضياته ، وقد شملت عدداً من الموظفين العاملين في (مديرية الجوازات العامة) بالإضافة إلى عدداً من المواطنين المستفيدين من الخدمة، وزعت (١٠٠) استبانة (٥٠) منها على مجموعة من موظفي إدارة تقنية المعلومات في المديرية و(٥٠) أخرى على مجموعة من المواطنين ، تم استرداد جميع الاستبيانات الموزعة والبالغ عددها (١٠٠) استبانة صالحة يمكن تحليلها إحصائياً واستخدامها ، وهو الذي تمثله العينة النهائية ، ومن خلال معالجة البيانات الإحصائية وتحليل النتائج، تم قبول الفرضيات الثلاثة وهذا يشير إلى ان تطبيق الحكومة الالكترونية له الأثر الكبير في تحقيق الاصلاح الاداري للمؤسسة من خلال تحسين جودة الخدمات المقدمة وسرعة انجاز المعاملات والحد من الفساد الاداري والمالي من خلال تحقيق النزاهة والشفافية في تقديم الخدمات.

الكلمات مفتاحية: الحكومة الالكترونية ، الاصلاح الاداري.



المقدمة:

Information نظراً للتطور الهائل والمتسارع الذي يشهده قطاع تكنولوجيا المعلومات وتقنيات الاتصالات (Communication Technology) والتغيرات السريعة في جميع جوانب الحياة وخاصة في ظل ثورة المعلومات والاتصالات والانترنت مما أدى إلى ظهور تقنيات متطرفة في آلية تنفيذ الإعمال في مختلف المنظمات الحكومية وغير الحكومية بشكل الكتروني ومتطور، ومن نتائج التطورات الأخيرة في مجال أنظمة الاتصالات والشبكات الالكترونية ظهرت مفاهيم جديدة منها التجارة الإلكترونية ، الحكومة الإلكترونية أو ما تسمى بحكومة الانترنت والتي تعتمد على الركيزة الإلكترونية وبشكل متتطور ، حالياً تتجه الحكومات التقليدية إلى تبني مفهوم (الحكومة الإلكترونية e-government) لتقديم الخدمات للمواطنين ومساعدتهم في إنجاز اعمالهم وبشكل متتطور والقضاء على الروتين والاتصال بالمسؤولين من خلال توفير عملية اتصال مباشر باستخدام مواقعها الإلكترونية Websites.

كان الحديث عن البنية التحتية واسعة النطاق،الأعمال الإلكترونية، التجارية الإلكترونية وتطوير الحكومة الإلكترونية من أهم المحطات والنقاشات التي بينت بشكل واضح علاقة الحكومة الإلكترونية بتطوير الأعمال والإستثمار ، ومبرر ذلك أن التغيرات في تكنولوجيا الاتصالات قد تسقى النمو، وعلى هذا الأساس فإن التطورات المتواصلة في شبكات الاتصال ومن بينها إمكانية الوصول إلى شبكة الانترنت عالي السرعة عن طريق البنية التحتية ذات النطاق الواسع والمرتبطة بالحكومة الإلكترونية لها تأثيرات على دعم الانفتاح التجاري ، وتحرير الأسواق وفك القيود والعرقلة البيروقراطية وتعزيز النمو.

تعرف الحكومة الإلكترونية بأنها عملية تبني وإستعمال وسائل وتقنيات تكنولوجيا المعلومات والإتصال داخل جميع الإدارات والهيئات الحكومية للبلد من أجل تحسين جودة الخدمات الحكومية المقدمة ودعم

الثقة والشفافية بين الحكومة وقطاع الاعمال في المجال الاقتصادي. من خلال هذا التعريف يلاحظ أن الحكومة الإلكترونية والإدارة الإلكترونية بإمكانها تخفيض الأعباء الإدارية (تكاليف المعلومات والبيروقراطية) التي تدرج ضمن تكاليف المعاملات التي تحملها مؤسسات الأعمال (المستثمرين، ورجال أعمال محليين وأجانب) وتسهيل ممارسة الأعمال والإستثمار. الحكومة الإلكترونية مصطلح شاع انتشاره في أواخر القرن الماضي عند استخدام المؤسسات الحكومية لتقنيولوجيا المعلومات والاتصالات في التواصل بين موظفي اجهزة وادارات تلك المؤسسات بهدف توفير المعلومات وتداولها بشكل سريع ومتاكملاً وصولاً الى تحسين اداء الجهاز الحكومي وترشيداً لعملية اتخاذ القرار في الوقت المناسب وتوفير الخدمات بشكل اسرع وادق.

وفي ظل التغييرات المتتسارعة في شتى جوانب الحياة ومنها العلم والمعرفة والتي قادت الى ظهور كم هائل من المعلومات التي تعد اللبنة الاساسية في نجاح الانسان وتفوقه في مختلف الاعمال لاسيما التي هي بتناس مباشر مع احتياجات اليومية والعلمية والثقافية فأصبح من الضروري ان تكون هناك قدرة على استرجاع هذه المعلومات انياً عند الحاجة لها مما يوفر الكثير من الوقت والجهد والتكلفة.

ان الحكومة الإلكترونية نمط جديد ومتطور للادارة تؤدي الى رفع مستوى الاداء والكفاءة الإدارية فضلاً عن تحسين مناخ العمل وذلك لتسهيل الخدمات والاعمال المقدمة الى المواطنين من قبل المؤسسات. وعبر هذا النمط الجديد من العمل سيمكن المواطن الطالب للخدمة من انجاز كافة المعاملات بواسطة الوسائل الإلكترونية مثل الهواتف الخلوية والانترنت بسرعة وفعالية.

شهد العالم في السنوات الأخيرة ، التي بدأت منذ العقد الأخير من القرن العشرين وحتى اليوم، بتحولات جذرية وعميقة وشاملة في كافة المجالات ، وفي هذه المرحلة ألغيت القيود وتفتحت الأسواق واشتعلت المنافسة وتعاظم دور التكنولوجيا الحديثة التي لعبت دوراً رئيسياً في أحداث هذه التحولات ومنها إلى

الحكومة الإلكترونية بدلًا من الحكومة التقليدية في القطاع الحكومي والقطاع الخاص ، ولذلك ظهرت مصطلحات الحكومة الإلكترونية ، الإدارة الإلكترونية، الحكومة الذكية وكلها مصطلحات ظهرت كفرزينة بتطوير ثورة المعلومات وثورة الاتصالات الحديثة بما فيها تزايد استخدام الحاسوب الآلي وشبكاته وكافة تطبيقاته .

الأمر الذي أدى إلى اتصال الجهات الحكومية أو تطبيقات الأماكن الخاصة ببعضها البعض في نطاق المكان الواحد أو في أماكن عدة وذلك عن طريق شبكات اتصال أدت إلى تكوين وحدة حاسوبية واحدة ومن ثم أصبحت بمثابة البنية التحتية للحكومة الإلكترونية. ويمثل الأنترنت في اغلب الأحيان النقطة الوحيدة للتفاعل بين المواطنين ودوائر الدولة كافة فقد أصبح العالم اليوم مفتوحا من خلال بوابات الانترنت . الأمر الذي أصبحت الحكومات قبل غيرها مطالبة بدخول العالم الإلكتروني لتحسين خدماتها وطرق تأدية تلك الخدمات وكيفية إيصالها إلى المواطن أينما وجد.

ونظراً لأهمية الخدمات التي تقدمها الحكومة الإلكترونية والدور الذي تلعبه في تسهيل الإجراءات والإعمال وكذلك دورها في الحد من مظاهر الفساد الإداري والمالي، تضمن البحث دراسة استطلاعية في (مديرية الجوازات العامة) وقد صممت استبانة تضمنت مجموعة من الأسئلة موزعة على ثلاثة محاور وثلاث فرضيات ووزعت على مجموعة من موظفي المديرية ومجموعة من المواطنين المستفيدين من الخدمة.



الاطار العام/منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

لا يمكن لخطط وبرامج أي مؤسسة أن تحقق أهدافها إلا من خلال وجود جهاز إداري قوي قادر على تحمل مسؤولياته وإلزاماته بشكل كفؤ، يعمل بكفاءة عالية وتكلفة أقل، ومشكلة الجهاز الإداري غالباً ماتكون معقدة؛ كونها مرتبطة بنسبة كبيرة من العاملين ممن يعملون في المؤسسات الإدارية المختلفة ، حيث أن هذه المؤسسات تواجه العديد من المشاكل بسبب ضعف أدائها ومحظوظة الترامها بالمعايير والضوابط واللوائح التنظيمية والتي أدى إلى تزايد درجة التعقيد وزيادة المخاطر ، بناء على ذلك فإن عملية النهوض بهذه المؤسسات يتطلب تطبيق منظومة متكاملة من الحكومة الالكترونية لمساعدة هذه المؤسسات على النهوض والقيام بأدوارها بكفاءة وفاعلية بحيث تكون خاضعة لمسائلة ومتاحة لمشاركة العاملين في صنع القرارات بصورة متكافئة وفي إطار من الشفافية والمصداقية. بناء على ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي: "ما هو دور الحكومة الالكترونية في تحقيق الإصلاح الإداري في المؤسسات؟"

ثانياً: اهداف البحث:

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

الهدف الرئيسي للبحث هو التعرف على دور الحكومة الالكترونية في تحقيق الإصلاح الإداري في المؤسسات وذلك من خلال:

- تحديد إطار مفاهيمي يتعلق بالحكومة بتوضيح مفهومها وأهميتها وخصائصها ومبادئ تطبيقها.
- التعرف على مفهوم الإصلاح الإداري وأهدافه والعوامل المحددة للإصلاح.
- بيان الدور الذي تمارسه الحكومة الالكترونية في دعم عمليات الإصلاح الإداري لدى المؤسسات.
- تقديم الاقتراحات والتوصيات الملائمة في هذا المجال.



ثالثاً: أهمية البحث:

أهمية البحث تأتي من أهمية الخدمات التي تقدمها الحكومة الالكترونية للمواطنين وكذلك الدور الذي تلعبه هذه الخدمات في تسهيل انجاز الاعمال وتحسين جودة الخدمات المقدمة وبشكل متتطور والذي سينعكس على تطور المجتمع يحقق الرضا للإفراد المستفيدون من هذه الخدمات وكذلك تسعى الحكومات في الوقت الحاضر إلى تحقيق وتقدم افضل الخدمات للإفراد من خلال تبني مفهوم الحكومة الالكترونية ويمكن ان نلخص أهمية البحث من خلال أسلمة وفرضيات البحث المقسمة إلى

ثلاثة محاور تضمنتها استبانة البحث (مرفقة ضمن ملحق البحث):

١. معرفة تأثير الحكومة الالكترونية في تحسن جودة الخدمات المقدمة من قبل مديرية الجوازات العامة.

٢. معرفة وقت انجاز المعاملة الخاصة بتقديم الخدمة الكترونياً قياساً إلى الحكومة التقليدية.

٣. معرفة الدور الذي يلعبه الإصلاح الإداري في الحد من الفساد الإداري والمالي من خلال تحقيق النزاهة والشفافية في تقديم الخدمات.

رابعاً: فرضية البحث:

في محاولة لحل مشكلة وتحقيق أهداف البحث ركز البحث على ما يأتي:

١- للحكومة الالكترونية دور كبير في تحسن جودة الخدمات المقدمة من قبل مديرية الجوازات العامة.

٢- للحكومة الالكترونية دور كبير في سرعة انجاز الخدمات من خلال تقليص الوقت المنجز للمعاملة قياساً إلى الحكومة التقليدية.

٣- للإصلاح الإداري دور كبير في الحد من الفساد الإداري والمالي من خلال تحقيق النزاهة والشفافية في تقديم الخدمات.



خامساً : مجتمع وعينة البحث مجتمع البحث

يشمل البحث الموظفين العاملين في مديرية الجوازات العامة المتخصصين في مجال تكنولوجيا المعلومات اضافة الى المواطنين المستفيدين من الخدمات المقدمة لهم في محافظة بغداد حصراً وذلك استناداً من عنوان البحث .

عينة البحث

اتبع البحث في جمع البيانات، أسلوب العينة القصدية حيث استخدم أسلوب الاستبانة في جمع البيانات، وقد شملت عدداً من موظفي ادارة تكنولوجيا المعلومات في (مديرية الجوازات العامة)، حيث تم توزيع (٥٠) استبانة على مجموعة من موظفي الادارة في المديرية ، بالإضافة الى اسلوب العينة العشوائية لتشمل مجموعة من المواطنين المستفيدين من الخدمة وعدهم (٥٠) استبانة، كان المسترجع منها (١٠٠) استبانة وبذلك يصبح العدد القابل للتحليل والاستخدام هو(١٠٠) استبانة صالحة وهو الذي تمثله العينة النهاية.



عينة البحث:

عينة الموظفين (خمسون موظف) N=50

المتغير	الفئات	النوع	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	ذكر	٧٨%
الجنس	انثى	انثى	٢٢%
العمر	اقل من ٢٥ سنة	٢	٤%
العمر	٣٥ - ٢٥	٢٧	٥٤%
العمر	٤٥ - ٣٥	١٢	٢٤%
العمر	٥٥ - ٤٥	٧	١٤%
العمر	أكثر من ٥٥	٢	٤%
التحصيل الدراسي	اعدادية او معهد	٤	٨%
التحصيل الدراسي	بكالوريوس	٣٥	٧٠ %
التحصيل الدراسي	دبلوم عالي	٦	١٢%
التحصيل الدراسي	ماجستير	٣	٦%
التحصيل الدراسي	دكتوراه	٢	٤%
عدد سنوات الخدمة	اقل من ٥ سنوات	١١	٢٢%
عدد سنوات الخدمة	١٠-٦ سنة	١٦	٣٢%
عدد سنوات الخدمة	١٥-١١ سنة	١١	٢٢%
عدد سنوات الخدمة	٢٠-١٦ سنة	٧	١٤%
عدد سنوات الخدمة	٢٥-٢١ سنة	-	-
عدد سنوات الخدمة	اكثر من ٢٥ سنة	٥	١٠ %

عينة المواطنين (خمسون مواطن) N=50

المتغير	الفئات	النوع	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	ذكر	٧٦%
الجنس	انثى	انثى	٢٤%
العمر	اقل من ٢٥ سنة	٧	١٤%
العمر	٣٥-٢٥ سنة	١٨	٣٦%
العمر	٤٥ - ٣٥ سنة	١٨	٣٦%
العمر	٤٥ - ٤٥ سنة	٥	١٠ %
العمر	اكثر من ٥٥ سنة	٢	٤%

جدول رقم (١) عينة البحث (الموظفين والمواطنين)



حدود البحث

الحدود المكانية: تم ادراج دراسة البحث في (مديرية الجوازات العامة- بغداد/ ادارة تكنولوجيا المعلومات).

الحدود الزمنية : تم اجراء البحث خلال الفترة الزمنية الواقعه بين ٢٠٢١/١/١٠ لغاية ٢٠٢١/١٢/٢٩

الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على موضوع العلاقة بين تطبيق الحكومة الالكترونية وتحقيق الاصلاح الاداري في مديرية الجوازات العامة / بغداد وحرصاً على عدم تشتيت النتائج والمعلومات تم التركيز على عينة محددة للحصول على نتائج ادق تم اختيار مديرية الجوازات العامة حسراً.



المبحث الأول : الحكومة الإلكترونية

يتضمن هذا المبحث بعض المواضيع النظرية ذات الصلة بالحكومة الإلكترونية ومن ابرزها مفهوم الحكومة الإلكترونية وأهدافها وأنواعها ومزاياها ،وفيما يلي عرض لهذه المواضيع :

المطلب الأول: مفهوم الحكومة الإلكترونية

هو نظام حديث تتبناه الحكومة التقليدية يستخدم شبكة الويب العالمية والإنترنت لربط المؤسسات ببعضها البعض وربط خدماتها المختلفة مع المؤسسات الخاصة وبالجمهور العام ، ومن ثم وضع المعلومات في متداول الأفراد لخلق علاقة شفافة تتميز بالسرعة والدقة لتحسين جودة الأداء (ابو غزاله:٢٠٠٤، ص١٥). يشير تعريف الحكومة الإلكترونية إلى استخدام أجهزة وتقنيات المعلومات مثل (الشبكات ، والإنترنت والحواسيب والهواتف المحمولة) والتي لها امكانية إدارة العلاقات مع المواطنين والإعمال(The Word Bank group: 2010, P1-10). التجارية مع الحكومة الأخرى تعرف الحكومة الإلكترونية على انها استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، وخاصة الإنترت ، لتحقيق حكومة أفضل. الحكومة الإلكترونية هي استخدام تكنولوجيا المعلومات والحوسبة والخدمات المحمولة لصياغة ورسم السياسات الحكومية وتنفيذها بطريقة شفافة وصادقة وخاضعة للمساءلة لتقديم الخدمات اللازمة. للمواطنين ورجال الأعمال والهيئات الحكومية ، ولتعزيز تقويض الهيئات الحكومية من خلال زيادة كفاءتها وتحسين أدائها ، مع تمكين المواطنين ووكالات الأعمال من الانخراط في روابط عالمية من أجل الديمقراطية والرفاهية العامة لجميع شرائح المجتمع ، بغض النظر عن العمر والجنس والتوزيع الجغرافي (د. ابو شنب ٢٠١٢:).

يشير (د. المبيضن ٢٠٠٣: ١٣) ان الحكومة الإلكترونية هي انتقال الحكومات من تقديم الخدمات العامة والمعاملات من شكلها الروتيني التقليدي إلى الشكل الإلكتروني عبر الانترنت.

ويشير (السالمي والسلطي: ٢٠٠٥) بان الحكومة الإلكترونية هي في الواقع أسلوب حديث ومتتطور ، بل هي ثورة تقنية معلوماتية ادت إلى نقلة نوعية في تقديم أجهزة القطاع العام



الخاص وغيره من القطاعات للمعلومات والخدمات وتسويق المنتجات للمستفيدين عن طريق شبكة الانترنت وأجهزة الحاسوب الآلي بدلاً من الأسلوب التقليدي الورقي.

ما تقدم يرى (الباحثون) ان الحكومة الالكترونية هي الاستخدام الامثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والحوسبة والوسائل الرقمية الحديثة وتوظيفها بالشكل الصحيح لتقديم الخدمات للمستفيد الكترونياً بأمان مطلق وبأقل كلفة وجهد

الفرع الاول : بدايات الحكومة الالكترونية

أن مفردة الحكومة الالكترونية وردت لأول مرة كفكرة في عام ١٩٧٥ وبدأ استخدامها الفعلي عالمياً سنة ١٩٩٥ ، إذا لجأت معظم الدول العربية إلى تبني ثقافة المعلومات والاتصالات كمدخل لتقديم الخدمات في محاولة للحاق بالمركب العالمي وخلال المدة الممتدة من ٢٠٠١-٢٠٠٨ حرصت الدول العربية على عقد سلسلة من الاجتماعات واللقاءات والندوات والمؤتمرات وشاركت في القمة العالمية لمجتمع المعلومات الذي عقد في جنيف كانون الأول ٢٠٠٣ وحضره ممثلاً (١٨) دولة عربية بضمنها العراق إضافة إلى المؤتمرات العربية الأخرى مثل مؤتمر دبي المنعقد في تشرين الثاني ٢٠٠٤ وكما يبدو أن هذه المؤتمرات والاجتماعات قد مهدت الطريق امام الدول العربية لتبني استراتيجية عامة عربية موحدة تتولى تبادل وتنظيم المعلومات والخبرات حول تكنولوجيا المعلومات والاتصال وحول تطبيقات الحكومة الالكترونية، وفي إطار ذلك عقدت الكثير من المنتديات الخاصة بالحكومة الالكترونية منها المنتدى ١٤ للحكومة الالكترونية لدول مجلس التعاون الخليجي والمنعقد في دبي ٢٠٠٨ (د. عبد الله : ٢٠٠٨، ص ٣).

الفرع الثاني : أنواع الحكومات الالكترونية

مراحل الرئيسة لتنفيذ الحكومة الالكترونية:

يمكن تقسيم الحكومة الالكترونية إلى ما يلي :

- 1 . (حكومة- حكومة) (G - G) داخل الجهات الحكومية نفسها.
- 2 . (حكومة- مواطن) (G - C) بين الحكومة والمواطن.
- 3 . (حكومة- إعمال) (B - G) المواطن ونظام الإعمال (المبيضين: ٢٠٠٣، ص ١٤)



الفرع الثالث : المراحل الرئيسية لتنفيذ الحكومة الالكترونية فهي:

تشمل المرحلة الاولى من مراحل الحكومة الإلكترونية إقامة موقع للجهات الحكومية على شبكة المعلومات تتدفق من خلالها المعلومات في اتجاه واحد من الإدارة الى المواطنين لتمكنهم من الحصول على ما يريدون من المعلومات تتعلق بالخدمة المطلوبة.

وتشمل المرحلة الثانية نوعا من التفاعل في الاتجاهين بين الجهات الحكومية ومستخدمي الانترنت مثل توفير النماذج التي تملئ ويعاد ارسالها من خلال الشبكة وبذلك يتاح للمستخدم الحصول على الخدمة المطلوبة

اما المرحلة الثالثة والاخيرة فهي ازالة كافة العوائق الادارية القائمة لصالح المتعاملين مع الحكومة الالكترونية حتى يتمكنوا من الحصول على الخدمة بخطوة واحدة وفي أي وقت. (البيروتي & محمد: ٢٠١٤)

الفرع الرابع:الخطوات العملية للبدء بمشاريع الحكومة الالكترونية:

١. تحديد العوائق التي تقف في طريق إنشاء الحكومة الالكترونية.
٢. استقطاب رأي المواطن/ مؤسسات الاعمال والأجهزة الحكومية في الخطوات والمقترنات ومحاولة التعديل أن أمكن.
٣. عمل التحليلات اللازمة لمعرفة البيئة الحقيقية للمشروع ومتطلباته لضمان نجاح المشروع.
٤. المستوى التقني اللازم لتوفير البنية التحتية للحكومة الالكترونية. (البيروتي & محمد: ٢٠١٤)

الفرع الخامس :أهداف الحكومة الالكترونية

الأهداف تتحدد بما يلي:-

١. تقديم افضل واسرع الخدمات للإفراد وقطاع الاعمال.
٢. توفير الجو الملائم للاستثمار وتذليل العقبات امام المستثمر المحلي والأجنبي.
٣. توفير معلومات دقيقة ومحذة باستمرار سواء المؤسسات الحكومية او المواطن او مؤسسات الاعمال الى غير ذلك

٤. رفع كفاءة الجهاز الحكومي وأسلوب الرقابة والمتابعة وتوفير المال والوقت عن طريق اختصار المعاملات التقليدية أي سيكون هناك رقابة على المواطن والمؤسسات. (العلاق: ٢٠٠٤، ص ٣٢)

مزایا الحكومة الالكترونية

لنظام الحكومة الالكترونية مزایا متعددة أهمها ما يلي :-

١. سرعة الانجاز: - انجاز المعاملة الكترونياً لا يحتاج إلى وقت قياسياً بانجاز المعاملة بالأسلوب التقليدي (الحكومة التقليدية).

٢. زيادة الإتقان: - حدث الخدمة الكترونيا أكثر دقة واتقان من الانجاز اليدوي في الحكومة التقليدية .

٣. تخفيض التكاليف: - حدث أداء الخدمة الكترونيا تؤدي إلى تقليل عدد الموظفين المطلوبين للعمل في الإدارية بالقياس إلى الحكومة التقليدية وكذلك من خلال اختصار الإجراءات ومراحل العمل والاستغناء عن كميات الأوراق والأدوات المكتبية المستخدمة في أداء الخدمات.

٤. تبسيط اجراءات والشفافية الإدارية : - من خلال الحكومة الالكترونية يمكن القضاء على البيروقراطية ونتائجها السيئة المؤدية إلى إهار الجهد والوقت والمال ، حيث يتم تبسيط وتسهيل الاجراءات عبر شبكة المعلومات وانجاز العمل بسهولة وتوفير الوقت والجهد وتقليل النفقات ويمكن تطبيق مبدأ الشفافية عندما تتجز المعاملات بطريقة الكترونية دون الاتصال المباشر بين المواطن والموظف المختص مما يقلل حالات الرشوة والتلاعب والتزوير. (الرافعي: ٢٠٠٩، ص ٣٠٩)



المبحث الثاني: الإصلاح الإداري

يعتبر الإصلاح الإداري من المصطلحات الواسعة التي تضم جوانب عديدة في المنظمة، وهناك العديد من التعريف لهذا المصطلح :

المطلب الأول: مفهوم الإصلاح الإداري

هو عملية التغيير المستمرة والمدروسة جيداً التي تتم في مؤسسات القطاع العام بهدف تحسين هيكلها التنظيمي واجراءاتها وعملياتها وجودةقوى العاملة فيها، ويحسب (Caiden: 1968) يعتمد الإصلاح على فكرة بسيطة وهي أن الفرد لا ينتظر التغيرات التي تحدث بشكل طبيعي، بل عليه أن يسعى إلى (Gow: 2012) إحداثها بجميع الوسائل الممكنة

- الإصلاح الإداري: هو مصطلح يعني تحليل وتنفيذ السياسة الحكومية وترجمة السياسات إلى واقع، وادارة البرامج الحكومية، ودراسة صناعة القرار الحكومي، وجعل موظفي الخدمة المدنية مستعدون (Batalli: 2012).

ويرى (الباحثون) ان الإصلاح الإداري عملية مستمرة للتغيير من خلال تحليل وتنفيذ السياسات الحكومية وترجمتها الى واقع وتتم في مؤسسات القطاع العام بهدف تحسين هيكلها التنظيمي واجراءاتها وعملياتها وجودةقوى العاملة فيها وجعل موظفي الخدمة مستعدون لاداء اعمالهم .

الفرع الأول: خصائص الإصلاح الإداري

تتمثل خصائص الإصلاح الإداري بالآتي:

- ١- إن الإصلاح الإداري عملية شاملة وليس جزئية، وإن كان هناك إصلاح جزئي يكون ضمن الإطار الشامل للإصلاح الإداري.
- ٢- إن الإصلاح الإداري عملية مستمرة مع استمرار العملية الإدارية.
- ٣- إن الإصلاح الإداري عملية إدارية تحتاج إلى التخطيط والتنظيم والرقابة.
- ٤- إن الإصلاح الإداري عملية اجتماعية تحتاج إلى تعاون بين القادة والموظفين. (خلاف: ٤٠٢)



الفرع الثاني : مقومات وعوامل نجاح الإصلاح الإداري :

توجد مجموعة من المقومات والعناصر الأساسية تساعد على تحقيق الإصلاح الإداري يمكن إيجازها بالنقاط الآتية:

- وجود إدارة سياسية حازمة ومصممة على إنجاز الإصلاح الإداري.
- اختيار القيادات الإدارية الكفوءة والمتردبة.
- الاهتمام بالبيئة التي تعمل فيها المؤسسة بكل أبعادها الاقتصادية والطبيعية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية والثقافية.

الفرع الثالث : أهداف الإصلاح الإداري

هدف الإصلاح هو وجود مستوى عال من الاحتراف في الإدارة، ويشمل جودة العمل والنتائج المحققة والخدمات والثقافة الإدارية، والسلوك الأخلاقي والحياد السياسي، أيضاً الإصلاح الإداري يهدف إلى تحقيق غايات سياسية واقتصادية واجتماعية (الحملي: ٢٠١٣)

- تحسين مستوى أداء الجهاز الإداري ورفع إنتاجيته وبالتالي زيادة كفاءة الأجهزة الحكومية، وتحسين نوعية خدماتها للمواطن العادي، وتعزيز القدرة التي تتمتع بها.
- ترشيد الإنفاق الحكومي والتركيز على إقتصاديات التشغيل، من خلال تخفيض حجم البرامج والأجهزة والأعداد الزائدة من العاملين . فضلاً عن تعزيز عملية التحول الديمقراطي، ودعم التوجهات نحو اللامركزية الإدارية، بهدف تشجيع المشاركة الشعبية في إدارة الشؤون العامة وصنع القرارات.
- تحسين أساليب التعامل مع المواطنين، وتعزيز مفهوم ضرورة الإستجابة لمطالبهم، بإعتبار أن تقديم الخدمة للمواطنين هو مبرر وجود الأجهزة الإدارية، ويتم ذلك من خلال إظهار مزيد من الشفافية في عمل الموظفين والأجهزة الإدارية، وتعزيز مفهوم المساءلة والمسؤولية الاجتماعية .
- وضع السياسات العامة وتنفيذها، بشكل يضمن الكفاءة والفاعلية والعدالة، والخاضوع للمساءلة عن الأداء، بالإضافة إلى مواءمة الإدارة العامة مع مهام الدولة، وإشباع حاجات المواطنين. (الحملي: ٢٠١٣)

الفرع الرابع: دور الحكومة الالكترونية في تحقيق الإصلاح الإداري

للحوكمة الالكترونية دور كبير في تحقيق الإصلاح الإداري من خلال رفع الكفاءة والأداء وتحسين الانتجالية، وذلك بوضع الأنظمة البديلة والتي تقلل مظاهر الفساد المختلفة والمتمثلة في الغش وتضارب المصالح والتصرفات الأخرى الغير مقبولة، هذه الأدوار تشمل:

- تحقيق الشفافية والعدالة ومنح الحق في مسألة الإدارات في المؤسسات والجهات العامة.

- تحقيق الحماية اللازمة للملكية العامة للأفراد والمؤسسات مما يعود بالنفع على مصالح المتعاملين وبالتالي زيادة المجتمع للمشاركة فيها.

- تعزيز دور الرقابة الفعالة والشفافية من خلال إعطاء حق مراجعة الأداء لأعضاء من خارج الإدارة أو المؤسسة، وكتوضيح دور الحكومة الالكترونية في الإصلاح الإداري من خلال بعض المبادئ الأساسية التي يجب تطبيقها على كل مفاصل الدولة بكافة أجهزتها الإدارية بصورة عامة، وذلك تحقيقاً للأهداف الكلية وإنطلاقاً من التأثير الجوهري لتلك المبادئ على عملية الإصلاح الإداري

(الشميلي: ٢٠١٧)

في مايلي أهم المبادئ:

* أن تطبق الحكومة يعد وسيلة ناجحة لأجراء إصلاحات إدارية شاملة في أجهزة الدولة وقد يكون من المناسب تكثيف الجهود بإتجاه تطوير التشريعات بما يضمن مواكبة التطورات الحاصلة وبما يصب في المحصلة النهائية بإتجاه الحفاظ على ممتلكات وموارد المؤسسة وتطويرها وإستخدامها بالشكل الأمثل فضلاً عن تعزيز دور المؤسسات الرقابية.

* أن الحكومة الالكترونية بما تكتله من توفير المعاملة المتكافئة لجميع الأفراد يمثل في حقيقته اتجاه إصلاحياً من خلال تحديد الحقوق والواجبات وبما ينمي الشعور الوطني والولاء لعموم أفراد الدولة.

* يعد الإصلاح من المبادئ الأساسية وهو بمثابة تطوير الأسس والقواعد المعتمدة في التدقيق والتي أشارت إليها مبادئ الحكومة الالكترونية، أما الشفافية، لا تتعارض مع خصوصية عمل هذه المؤسسات فهي تضمن إطلاع الشعب على كافة المعلومات والوثائق الخاصة بها. (الشميلي: ٢٠١٧)



الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

يتضمن هذا الفصل مجموعة من الاختبارات المهمة لمدى مصداقية وثبات الاستبانة، لاعطاء نوع من الثقة في أداة البحث الميدانية، إضافة إلى معرفة طبيعة توزيع بيانات العينة لما له من أهمية في إجراء الاختبارات الإحصائية، اضافة إلى خصائص أفراد العينة لأجل توضيح الجهة المستهدفة.

المبحث الأول: منهجية وادوات البحث

المطلب الأول: منهجية البحث

الفرع الأول: اختبار مجتمع وعينة البحث

مجتمع وعينة البحث: يتمثل مجتمع البحث بالموظفين العاملين في (مديرية الجوازات العامة) ، أما عينة البحث فتتمثل بعدد من موظفي ادارة تكنولوجيا المعلومات في (مديرية الجوازات العامة) بالإضافة إلى رأي مجموعة من المواطنين المستفيدين من خدمات المديرية اعلاه.

أ- عينة البحث:

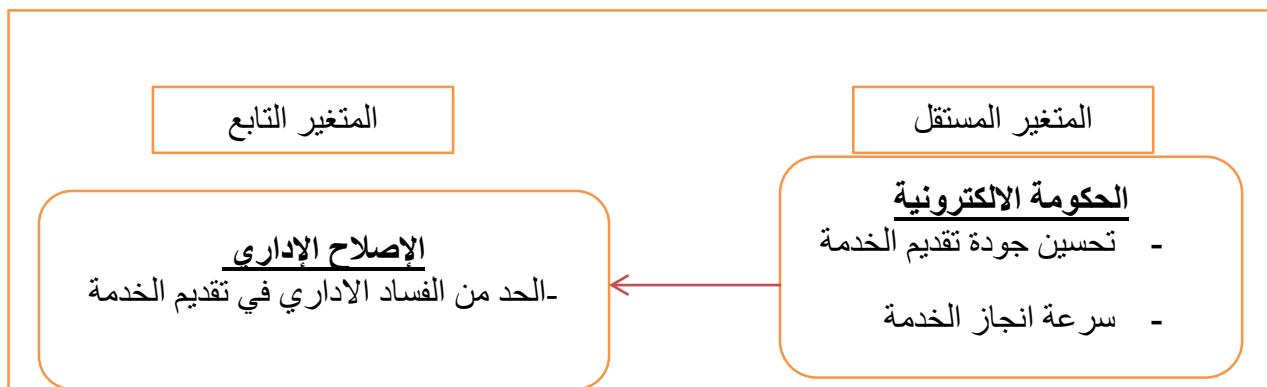
اتبع البحث في جمع البيانات، أسلوب العينة القصدية حيث استخدم أسلوب الاستبانة في جمع البيانات، وقد شملت عدداً من موظفي ادارة تكنولوجيا المعلومات في (مديرية الجوازات العامة)، حيث تم توزيع (٥٠) استبانة على مجموعة من موظفي الادارة في المديرية ، بالإضافة الى اسلوب العينة العشوائية لتشمل مجموعة من المواطنين المستفيدين من الخدمة وعدهم (٥٠) استبانة، كان المسترجع منها (١٠٠) استبانة وبذلك يصبح العدد القابل للتحليل والاستخدام هو (١٠٠) استبانة صالحة وهو الذي تمثله العينة النهائية.

الفرع الثاني: متغيرات البحث

المتغير المستقل: الحكومة الالكترونية المعمول بها في (مديرية الجوازات العامة) بأبعادها:

- تحسين جودة تقديم الخدمة

- سرعة انجاز الخدمة



شكل رقم (١) : نموذج متغيرات الدراسة

المطلب الثاني: اداة البحث

الفرع الاول: الاداة المستخدمة لجمع المعلومات في الجانب النظري والعملي

اعتمد البحث على المنهج الوصفي في القسم النظري وعلى اسلوب المسح الاحصائي في الدراسة الميدانية، حيث تم الاعتماد على الابدیات المنشورة للحصول على البيانات الثانوية، كما تم الاعتماد على الاستبانة على اعتبارها الاداة البحثية للحصول على البيانات الاولية.

الفرع الثاني: اختبار اداة البحث

تم اجراء اختبار ثبات الاداة بعد جمع البيانات وتقريرها بتحميلها باستخدام برنامج SPSS 19 من خلال اجراء اختبار ثبات فقرات الاستبانة ، باستخدام اختبار ألفا كرونباخ لكل متغير من متغيرات الدراسة على حدة، ومن ثم حساب معامل الثبات لكافة متغيرات الدراسة:

متغيرات الدراسة	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
الحكومة الإلكترونية	١٧	%٩٦
الإصلاح الإداري	١٣	%٩٥
إجمالي المتغيرات	٣٠	%٩٧

جدول رقم (٢): معامل الثبات ألفا كرونباخ



تم تنظيم استبانة البحث المتضمنة على (30) سؤالاً وهي كما يلي :-

١- للحكومة الالكترونية دور كبير في تحسين جودة الخدمات المقدمة من قبل مديرية الجوازات العامة.

٢- للحكومة الالكترونية دور كبير في سرعة انجاز الخدمات من خلال تقليل وقت المنجز للمعاملة قياسياً إلى الحكومة التقليدية.

٣- للاصلاح الاداري دور كبير في الحد من الفساد الاداري والمالي من خلال تحقيق النزاهة والشفافية في تقديم الخدمات.

تم استخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) لحساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار (one sample t-test) عند درجة معنوية (%)٣ مع استخدام معامل (alpha Cronbach) لاختبار مدى مصداقية وموثوقية اسئلة البحث البالغة (٣٠) سؤالاً والتي تغطي فرضيات البحث.

الفرع الثالث: الاساليب الاحصائية المستخدمة

الاساليب الاحصائية:

تم استخدام بعض الاساليب الاحصائية من أجل توظيف البيانات التي تم جمعها لتحقيق أغراض الدراسة حيث تم الاعتماد على الأساليب التالية:

- **الوسط الحسابي:** يتم استخدامه باعتباره أحد المؤشرات التي تساعد في قراءة وترتيب البنود والنتائج حسب أهميتها.

الانحراف المعياري: ويستعمل لمعرفة مدى تشتت القيم عن وسطها الحسابي.

- **اختبار ألفا كرونباخ:** وذلك للحكم على دقة القياس من خلال تحديد بات أداة القياس المتمثلة في الاستبانة.

- **معامل الصدق:** يقصد به أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه ويساوي رياضياً الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

- التحقق من قابلية البيانات للتحليل العاملی: من خلال استخدام التحلیل العاملی الاستکشافی

بالاعتماد على برنامج الـ . Spss .

- اختبار **T-test**

- معامل الارتباط (سییرمان)

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج البحث

المطلب الأول: عرض نتائج البحث

- درجة الثقة

ان نتائج التحلیل الاحصائي بـاستخدام (Reliability analysis) كانت (%) ٩٧ وهي اکبر من (%) ٧٠ لذلك يعتبر البحث ذو درجة ثقة عالية.

Case Processing Summary			Reliability Statistics	
	N	%	Cronbach's Alph	N of Items
Caes	Valid	100	100.0	
	Excluded ^a	0	0	
	Total	100	100.0	

جدول رقم (٣): درجة الثقة (المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS)

الفرع الأول: عرض وتحليل عبارات البحث

جدول رقم (٤) يبيّن نتائج التحلیل الاحصائي الوصفي Descriptive statistics لاسئلة الاستبابة البالغة (٣٠) سؤال



رقم السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	4.44	0.7696
2	4.34	0.7415
3	4.31	0.7874
4	4.25	0.9252
5	4.38	0.8736
6	4.45	0.7159
7	4.32	0.8273
8	4.42	0.66938
9	4.31	0.74799
10	4.28	0.79238
11	4.25	0.8211
12	4.43	0.7
13	4.42	0.6989
14	4.33	0.7114
15	4.34	0.7415
16	4.26	0.7469
17	4.29	0.7823
18	4.25	0.4578
19	3.29	1.8273
20	4.2	0.8761
21	4.16	0.8844
22	4.2	0.8408
23	4.16	0.9069
24	4.17	0.8415
25	4.12	0.8442
26	4.23	0.7501
27	4.13	0.7608
28	4.18	0.7571
29	4.12	0.8793
30	4.15	0.8087

جدول رقم (٤) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي
المصدر: (من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS)

أن نتائج التحليل الإحصائي الوصفي تشير إلى أن اتجاهات افراد عينة الدراسة نحو أسئلة الدراسة كانت ايجابية لأن متوسط قيمها اكبر من (3)

المطلب الثاني: مناقشة نتائج البحث

الفرع الاول: التحقق من قابلية البيانات للتحليل العاملی

التحقق من قابلية البيانات للتحليل العاملی: من خلال استخدام التحليل العاملی الاستكشافي بالاعتماد على برنامج الـ Spss ويجب توافر الشروط التالية:

اولاً: اختبار طبيعة التوزيع – **Test of Normality-**

ثانياً: مصفوفة الارتباط – **correlation matrix-**

ثالثاً: محدد مصفوفة الارتباط – **correlation matrix-**

رابعاً + خامساً: اختبار كومو وبارتلت – **KMO test+Battellet** –

سادساً: مقياس (MSA) – **Measures of Sampling Adequacy (MSA)** –

- اولاً: اختبار طبيعة التوزيع **Test of Normality** : يشترط أن تكون المتغيرات موزعة

توزيعياً طبيعياً وللتتأكد من أن العينة مسحوبة من مجتمع تتبع بياناته للتوزيع الطبيعي ،

تم اللجوء إلى اختبار كولموغروف وقد كانت النتائج كما يلي:

مستوى الدلالة	ات	المحور
0.200	30	كل محاور البحث (الحكومة الالكترونية و الإصلاح الإداري)

جدول رقم (٥) نتائج التوزيع الطبيعي لمحاور البحث

نلاحظ من الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة يساوي (0.200) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05) ، ما يدل على أن بيانات عينة البحث كانت مسحوبة من مجتمع يتبع توزيعاً طبيعياً، وهو ما يجعل الشرط الأول متحققاً

ثانياً: مصفوفة الارتباط correlation matrix

حسب مصفوفة الارتباطات كما مبين في الملحق رقم (٦) نلاحظ أن هناك ارتباطات بين المتغيرات تفوق قيمتها (0.3) وأن أغلبها دالة، كما نلاحظ أن كل متغير يرتبط ارتباطاً قوياً بالمتغيرات الأخرى مرة واحدة على الأقل وهذا ما يجعل الشرط الثاني متحققاً.

- رائعاً + خامساً: اختبار كومو وبارتلت KMO test+ Bartlett

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.917
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2877.642
	df	435
	Sig.	.000

دولت رقم (٦) اختبار Kmo & Bartt.

(المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على، بر نامج SPSS)

الجدول رقم (٦) يظهر اختبار بارتلت دالاً احصائياً وبالتالي توفر مصفوفة الارتباطات على الحد الادنى من معاملات الارتباط وعند معاينة مدى تحقق الشرط الذي يتطلب ان يكون اختبار (KMO) لكافة المصفوفة اعلى من 0.50 وفقاً لـ (كايزر) يعتبر ان قيم هذا المؤشر التي تتجاوز :



القيمة (كايزر)	
مقبرلة	من 0.5 الى 0.7
جيدة	من 0.7 الى 0.8
جيدة جدا	من 0.8 الى 0.9
متاز	أكبر من 0.9

جدول رقم (٧) قيم كايزر

من جدول رقم(٦) نجد ان قيمة KMO تساوي 0.917 وتعتبر جيدة جداً باستخدام كايزر ، ومعنى ذلك فأن هذه النتيجة تعزز ثقتنا بأن حجم العينة كافية لإجراء التحليل العاملی وهذا ما يجعل الشرطان الرابع والخامس متحققين.

سادساً: مقياس (MSA) Measures of Sampling Adequacy

تظهر قيم الـ MSA في الخلايا القطرية عواملات الارتباط في المستطيل السفلي ملحق رقم (٦) حيث نلاحظ أن أكثرها تفوق قيمة (0.7) وهي جودة ومعنى ذلك أن الارتباط بين كل متغير بالمتغيرات الأخرى يكفي لإجراء التحليل العاملی، إذا الشرط السادس متحقق. بما أن الشروط الستة المذكورة أعلاه متحققة فهذا يدل على أن البيانات قبل التحليل العاملی.

الفرع الثاني: درجة الشيوع/ نقوم الآن بعملية استخراج العوامل من خلال استخراج درجة شيوع كل المتغيرات

نوع العيارات	العيارات	نوع العيارات
للحكومة الإلكترونية دور في تبسيط إجراءات انجاز المعاملات.	١	
للحكومة الإلكترونية دور في سهولة الوصول وحصول المواطنين على المعلومات المتعلقة بالمعاملات.	٢	
للحكومة الإلكترونية دور في عدم فقدان المعاملات او اهمالها.	٣	
للحكومة الإلكترونية دور في التقليل من عمليات التدقيق.	٤	
للحكومة الإلكترونية دور في التخفيف من عبء استخدام الورق والقرطاسية.	٥	
للحكومة الإلكترونية دور في تطبيق النظام الذي يقلل على المواطن عدد زيارات للمديرية.	٦	
للحكومة الإلكترونية دور في تحقيق الرضا للمستفيد من الخدمات.	٧	
للحكومة الإلكترونية دور في تقليل الوقت لإنجاز المعاملات.	٨	



.٧٢٩	للحوكمة الالكترونية دور في التخلص من ازدواجية الإجراءات والتضارب والتدخل.	٩
.٧٣٥	للحوكمة الالكترونية دور في جعل الإجراءات أكثر وضوحاً ومرنة وانسيابية.	١٠
.٧١٠	تلعب الحكومة الالكترونية دور كبير في تحقيق الكفاءة والفاعلية في إنجاز المعاملات.	١١
.٧٤٥	تطبيق نظام الحكومة الالكترونية يقلل من الزخم وذلك لقلة متابعة المواطنين للمعاملات.	١٢
.٧٩٥	نظام الحكومة الالكترونية يحقق جودة في الأداء ويوفر الجهد والوقت.	١٣
.٧٤٣	للحوكمة الالكترونية دور في إنجاز المعاملات حسب ترتيب الأولويات والوقت الذي قدمت فيه.	١٤
.٨١٨	للحوكمة الالكترونية دور في سهولة الجدولة الزمنية المحددة لإنجاز المعاملة.	١٥
.٧٨٥	للحوكمة الالكترونية دور في اختصار الوقت في إنجاز المعاملة مقارنة مع الطريقة التقليدية.	١٦
.٧٥٤	للحوكمة الالكترونية دور في توفير جميع المعلومات المتعلقة بالمعاملة للمواطنين.	١٧
.٦٧٥	للإصلاح الاداري دور في اكساب الموظفين المعرف والافكار بهدف الاستجابة للتغيرات والتحديات البيئية.	١٨
.٧٧٥	للإصلاح الاداري دور في ضمان الموضوعية في الأداء وتحقيق امن المعلومات.	١٩
.٧٠٨	للإصلاح الاداري دور في تبسيط الاجراءات والتخفيف من الامرکزية وتسهيل انجاز المعاملات للمواطنين.	٢٠
.٧٦٠	للإصلاح الاداري دور في القضاء على الروتين الوظيفي.	٢١
.٧٥٤	للإصلاح الاداري دور في تطبيق مبدأ الشفافية في إنجاز المعاملات.	٢٢
.٧٥٩	للإصلاح الاداري دور في القضاء على مظاهر الفساد.	٢٣
.٨١٢	للإصلاح الاداري دور في تقليل تأثير العلاقات الشخصية على انجاز الاعمال.	٢٤
.٦٢٨	للإصلاح الاداري دور في تقديم الخدمات وفق برنامج منظم سلفا دون تدخل من جانب الموظفين.	٢٥
.٧٩٢	للإصلاح الاداري دور في تقديم خدمات ذات جودة مناسبة.	٢٦
.٧٣٣	للإصلاح الاداري دور في مصداقية الإجراءات وتحقيق العدالة في تقديمها.	٢٧
.٨١٤	للإصلاح الاداري دور في توفير المعلومات الضرورية للمواطنين.	٢٨
.٧٣٦	للإصلاح الاداري دور في عدم التقاع المواطن بالموظفيين وجهاً لوجه يقلل من الضغوط عليهم.	٢٩
.٨٣٥	للإصلاح الاداري دور في تحقيق العدالة والمساواة في تقديم الخدمة على عكس الطريقة التقليدية.	٣٠

جدول رقم (٨) : درجة الشيوع (المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS)

- يوضح الجدول اعلاه نسبة شيوع كل عبارات الاستبيان ، وتدل على نسبة التباين لعبارة او متغير معين والتي تمكنت العوامل المستخرجة من تفسيرها (اي مدى تمثيل العوامل المستخرجة لمعلومات متغير معين) ، ويظهر من الجدول ان معاملات الشيوع محصورة مابين (0.6)

و(0.8)، وهذا يدل على ان العوامل المشتركة تفسر نسبة عالية من تباين المتغيرات حيث ان اقل نسبة (0.628) للعبارة (٢٥) اما اكبر نسبة هي(0.835) كانت للعبارة (٣٠) هذا يعني ان التباين في العبارات تفسرها العوامل المشتركة.

الفرع الثالث : استخراج العوامل

تم استخدام طريقة المكونات الاساسية في استخراج العوامل، وظيفتها اختزال عدد المتغيرات المقاسة إلى عدد محدود من المتغيرات الكامنة التي ستحل محل المتغيرات المقاسة في الاستعمالات اللاحقة أو التحليلات اللاحقة. وتعتبر هذه الطريقة من أكثر طرق التحليل العائلي دقة وشيوعاً في الاستخدام وأكثر ما يميز هذه الطريقة هو أن كل عامل يستخلص أقصى تباين ممكن كما أن المصفوفة الارتباطية تختلف إلى أقل عدد من العوامل المتعامدة ، وتم استخدام ما يعرف بقاعدة الجذر الكامن الأكبر من الواحد الصحيح ، والتباين المفسر الكلي، وفيما استخراج نتائج استخراج العوامل:

العامل المستخلصة بعد التدوير			العامل المستخلصة قبل التدوير			القيم الذاتية الأولية			العامل
النسبة التراكمية	نسبة التباين	الجذر الكامن	النسبة التراكمية	نسبة التباين	الجذر الكامن	النسبة التراكمية	نسبة التباين	الجذر الكامن	
21.969	21.969	6.591	53.787	53.787	16.136	53.787	53.787	16.136	١
43.792	21.823	6.547	62.428	8.642	2.592	62.428	8.642	2.592	٢
59.615	15.823	4.747	67.694	5.266	1.580	67.694	5.266	1.580	٣
69.819	10.204	3.061	71.508	3.814	1.144	71.508	3.814	1.144	٤
75.183	5.364	1.609	75.183	3.675	1.103	75.183	3.675	1.103	٥
						77.872	2.688	.807	٦
						80.123	2.251	.675	٧
						82.338	2.215	.664	٨
						84.158	1.820	.545	٩
						85.857	1.700	.510	١٠
						87.367	1.510	.453	١١

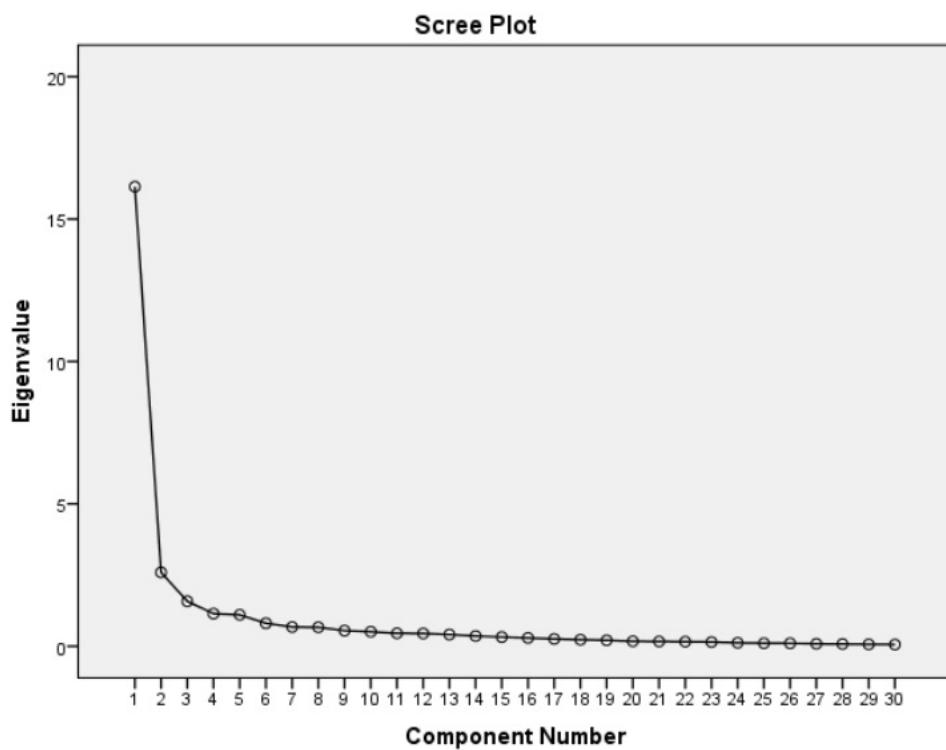
					88.863	1.496	.449	١٢
					90.232	1.369	.411	١٣
					91.427	1.195	359.	١٤
					92.497	1.070	.321	١٥
					93.470	.972	.292	١٦
					94.321	.852	.256	١٧
					95.088	.766	.230	١٨
					95.784	.696	.209	١٩
					96.369	.585	.176	٢٠
					96.928	.559	.168	٢١
					97.463	.535	.160	٢٢
					97.946	.483	.145	٢٣
					98.344	.399	.120	٢٤
					98.696	.352	.105	٢٥
					99.040	.334	.103	٢٦
					99.322	.282	.085	٢٧
					99.577	.256	.077	٢٨
					99.800	.222	.067	٢٩
					100.000	.200	.060	٣٠

جدول رقم (٩) استخراج العوامل (المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS)

أطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ أنَّ (محاور الحكومة الإلكترونية والإصلاح الإداري) قد تم تلخيصها في 5 عوامل باستخدام طريقة المكونات الأساسية ذات التدوير المتعامد وفقاً لقيمة الجذر الكامن كيizer للعامل المستخلص عن الواحد الصحيح حتى ولو كانت هناك تشبعات ذات دلالة على ذلك العامل، لقد ساهمت هذه العوامل في تفسير ما نسبته 75.183% من التباين الكلي، ويظهر كذلك بأنَّ بعض العوامل قد ازداد جذرها الكامن

ونسبة تباينها بعد عملية التدوير المتعامد والبعض الآخر قد انخفض جذرها الكامن ونسبة تباينها بعد إجراء هذه العملية ، حدث انخفاض الجذر الكامن ونسبة التباين في العامل الأول في حين ارتفع في العوامل الأخرى، وبذلك أصبحت العوامل الخمسة الأولى أكثر قوة وارتباطا من ذي قبل وهي تفسر مامقداره (75.183) من التباين الكلي.

ثانياً- منحنى المنحدر: ويتم من خلاله تأكيد نتائج جدول نسبة التباين المفسرة (في عدد العوامل) فإذا كانت نتائج منحنى المنحدر متقدمة مع نتائج الجدول فمعناه أن النتائج دقيقة ، وفيما يلي تمثل منحنى المنحدر:



شكل رقم (٢) منحنى المنحدر (المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS)

يمثل الشكل البياني أعلاه قيم الجذور الكامنة لكل عامل (قيم الذاتية Eigenvalue) على المحور الصادي ورقم المكون(component no.) على المحور السيني ويظهر أن عدد نقاط

المنحنى التي تسيق النقطة التي يبدأ بعدها المنحنى في التباطؤ الشديد هي 5 عوامل، وهذا ما يعزز النتائج المحققة في جدول نسبة التباين المفسرة.

الفرع الثالث : مصفوفة مكونات العوامل

يبين الجدول التالي مصفوفة المكونات (العوامل) قبل التدوير، كنتيجة للتحليل العاملي وتتضمن تشعب كل العبارات في العوامل الخمسة المستخرجة.

الرقم	العبارة	العامل	١٤	٢٤	٣٤	٤٤	٥٤
٣	للحوكمة الالكترونية دور في عدم فقدان المعاملات او اهالها.		.٨١٦	-.١٤٠-			-.٢٩٦-
١١	تلعب الحكومة الالكترونية دور كبير في تحقيق الكفاءة والفاعلية في انجاز المعاملات.		.٧٩٧	-.١٧٠-	-.١٠٦-	.١٨٤	
١٥	للحوكمة الالكترونية دور في سهولة الجدولة الزمنية المحددة لانجاز المعاملة		.٧٩٤	-.١٢٧-	-.٣٩٦-	-.١١٦-	
٢٠	للاصلاح الاداري دور في تبسيط الاجراءات والتخفيف من الامرية وتسهيل انجاز المعاملات للمواطنين.		.٧٩١	.٢٦٢			
٢١	للاصلاح الاداري دور في القضاء على الروتين الوظيفي.		.٧٨٦	.٣٥٥			-.١١٢-
١٩	للاصلاح الاداري دور في ضمان الموضوعية في الأداء وتحقيق امن المعلومات.		.٧٧٤	.٣٧٠	-.١٦٢-	.١١٥	
٢٧	للاصلاح الاداري دور في مصداقية الاجراءات وتحقيق العدالة في تقديمها.		.٧٦٨	.٣٠٥			-.٢١٢-
٢٦	للاصلاح الاداري دور في تقديم خدمات ذات جودة مناسبة.		.٧٦٥	.٤١٥	.١٦٤		
٢٢	للاصلاح الاداري دور في تطبيق مبدأ الشفافية في انجاز المعاملات.		.٧٦٤	.٣٩٥			.١١٠
٥	للحوكمة الالكترونية دور في التخفيف من عبء استخدام الورق والقرطاسية.		.٧٥٨	-.٣١٣-	.٢٧٨		-.١٨٠-
٩	للحوكمة الالكترونية دور في التخلص من ازدواجية الاجراءات والتضارب والتدخل.		.٧٥٦	-.٣٧٢-	.١٣٣		
٢٨	للاصلاح الاداري دور في توفير المعلومات الضرورية للمواطنين.		.٧٤٥	.٣٦٥	.١٥٥		-.٣٩٥-
١٠	للحوكمة الالكترونية دور في جعل الاجراءات أكثر وضوحاً ومرنة وانسيابية.		.٧٥٣	-.٣٦٢-	.١٩٨		.٢٢١
٢	للحوكمة الالكترونية دور في سهولة الوصول وحصول المواطنين على المعلومات المتعلقة بالمعاملات.		.٧٣٢	-.١٦٩-			-.٣٧٤-
٧	للحوكمة الالكترونية دور في تحقيق الرضا للمستفيد من الخدمات.		.٧٣٢	-.٤٠٥-	.٢٠٦		
١٣	نظام الحكومة الالكترونية يحقق جودة في الأداء ويوفر الجهد والوقت.		.٧٢٢	-.٢٤٥-	-.٢٢٠-	.١٨٣	.٣٦٢

	.١٤٧	.١٢٣	-.٣٨٥-	.٧١٩	للحوكمة الالكترونية دور في تقليل الوقت لاتجاز المعاملات.	٨
	.٣٠٨		.٣٧١	.٧١٧	للاصلاح الاداري دور في القضاء على مظاهر الفساد.	٢٣
.١٣٠		-.٤٥٦-		.٧١٧	للحوكمة الالكترونية دور في انجاز المعاملات حسب ترتيب الأولويات والوقت الذي قدمت فيه	١٤
-.٤٣٧-			-.١١٠-	.٧١٠	للحوكمة الالكترونية دور في تبسيط إجراءات انجاز المعاملات.	١
٣٤١	-.٤١٤-	.١٩٥		.٧٠٨	للاصلاح الاداري دور في تحقيق العدالة والمساواة في تقديم الخدمة على عكس الطريقة التقليدية.	٣٠
	.٥١١		-.١٦٣-	.٧٠١	للحوكمة الالكترونية دور في اختصار الوقت في انجاز المعاملة مقارنة مع الطريقة التقليدية.	١٦
.٣٤٧	.٣٤٣		-.١٥٣-	.٦٩٣	تطبيق نظام الحكومة الالكترونية يقلل من الزخم وذلك لقلة متابعة المواطنين للمعاملات.	١٢
	.١١١	.١٢٧	.٣٦٣	.٦٨٠	للاصلاح الاداري دور في تقديم الخدمات وفق برنامج منظم سلفاً دون تدخل من جانب الموظفين.	٢٥
	-.١٥١-	-.٤٩٦-	-.١٤٣-	.٦٧٩	للحوكمة الالكترونية دور في توفير جميع المعلومات المتعلقة بالمعاملة للمواطنين.	١٧
-.٢٩٣-		-.١٣٣-	.٣٣٥	.٦٧٧	للاصلاح الاداري دور في اكساب الموظفين المعرفة والافكار بهدف الاستجابة للتغيرات والتحديات البيئية.	١٨
.١٧٨	-.٤٢٤-	.٢٦٢		.٦٦٩	للاصلاح الاداري دور في عدم التقاء المواطن بالموظفين وجهاً لوجه يقلل من الضغوط عليهم.	٢٩
	.١٨٣	.٣٧٨	-.٣٨٨-	.٦٥٨	للحوكمة الالكترونية دور في تطبيق النظام الذي يقلل على المواطن عدد الزيارات للمديرية.	٦
.١٠٦	.٤١١	.١٩٦	.٤٣٧	.٦٣٥	للاصلاح الاداري دور في تقليل تأثير العلاقات الشخصية على انجاز الاعمال.	٢٤

SPSS جدول رقم (١٠) مصفوفة العوامل (المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج يقدم الجدول أعلاه قيم تشبّعات العبارات على العوامل المستخرجة قبل عملية التدوير، فنلاحظ أن أغلب العبارات قد تشبّعت على العامل الأول، حيث تراوحت قيم التشبّع عليه بين (٠,٨٦) كحد أقصى و(٠,١٠٦) كحد أدنى في حين نجد أن تشبّع العبارات على العوامل الأخرى كان مشتملاً على ذلك سلّجاً إلى تدوير العوامل بطريقة التدوير المتعامد للوصول إلى تشكيلات جودة تساعدها في التحليل اللاحق.

الفرع الرابع : تدوير العوامل

يعتبر تدوير المحاور (العوامل) طريقة الغرض منها جعل التشريعات او التحميلات الكبرى أكبر والتشريعات الصغيرة أصغر مما عليه هي على قبل التدوير وتوحيد العديد من الطرق لقيام بعملية التدوير أخترنا منها طريقة الفارماكس ، حيث يظهر في الجدول الآتي النتائج بعد عملية التدوير .



الرقم	العبارة	العامل	١ع	٢ع	٣ع	٤ع	٥ع
٢٤	للاصلاح الاداري دور في تقليل تأثير العلاقات الشخصية على انجاز الاعمال.		.٨٥١	.٢٤٢			-١٤٦-
٢٣	للاصلاح الاداري دور في القضاء على مظاهر الفساد.		.٨٠٥	.٢٦٢	.١٦٩		
٢٢	للاصلاح الاداري دور في تطبيق مبدأ الشفافية في انجاز المعاملات.		.٧٥٨	.٢١٤	.٢٢٧	.٢٦٣	.١١٢
١٩	للاصلاح الاداري دور في ضمان الموضوعية في الأداء وتحقيق امن المعلومات.		.٧٢٦	.١٤٥	.٤١١	.١٩٥	.١٤٠
٢١	للاصلاح الاداري دور في القضاء على الروتين الوظيفي.		.٧١٦	.٢١٥	.٢٨٥	.٢٥٣	.٢٣٧
٢٦	للاصلاح الاداري دور في تقديم خدمات ذات جودة مناسبة.		.٧٠١	.٢٠٦	.١٤٥	.٤٦٧	.١٤٠
٢٥	للاصلاح الاداري دور في تقديم الخدمات وفق برنامج منظم سلفاً دون تدخل من جانب الموظفين.		.٦٩٢	.٢١٨	.١٤٩	.٢٨٢	
٢٠	للاصلاح الاداري دور في تبسيط الاجراءات والتخفيف من الامرکزية وتسهيل انجاز المعاملات للمواطنين.		.٦٦٥	.٢٧١	.٣٤٥	.٢١٧	.١٦٢
١٨	للاصلاح الاداري دور في اكساب الموظفين المعارف والافكار بهدف الاستجابة للتغيرات والتحديات البيئية.		.٦٠٥	.١١٢	.٢٩٣	.١٧٧	.٤٢٣
٢٧	للاصلاح الاداري دور في مصداقية الاجراءات وتحقيق العدالة في تقديمها		.٥٦٠	.٢٠٥	.٢٦١	.٥١٩	.١٩٧
٦	للحوكمة الالكترونية دور في تطبيق النظام الذي يقلل على المواطن عدد الزيارات للمديرية.		.٢١٨	.٨٣٧		.١٠٣	
٧	للحوكمة الالكترونية دور في تحقيق الرضا للمستفيد من الخدمات.		.١٧٤	.٧٨٣	.٢٣٤	.١٧٨	.١٣٤
٥	للحوكمة الالكترونية دور في التخفيف من عبء استخدام الورق والقرطاسية.		.٢١٩	.٧٦٩	.٢٦٧	.١٩١	
٨	للحوكمة الالكترونية دور في تقليل الوقت لانجاز المعاملات.		.٢٢٠	.٧٥٠	.١٤٨	.٢٧٥	.٢٧٩
٩	للحوكمة الالكترونية دور في التخلص من ازدواجية الاجراءات والتضارب والتدخل.		.٢١١	.٧٤٦	.٢٩٦		
١٠	للحوكمة الالكترونية دور في جعل الاجراءات أكثر وضوحاً ومرنة وانسيابية.		.١٧٨	.٧٢٨	.٣١٠	.٢٢٦	.١٣٩
٣	للحوكمة الالكترونية دور في عدم فقدان المعاملات او اهمالها.		.١٧٧	.٦٩١	.٢٩٥	.٣٦٥	
٢	للحوكمة الالكترونية دور في سهولة الوصول وحصول المواطنين على المعلومات المتعلقة بالمعاملات.		.٣٦٩	.٥٥٤	.٣٦٣	.١٥٦	.٤١٩
١٢	تطبيق نظام الحكومة الالكترونية يقلل من الزخم وذلك لقلة متابعة المواطنين للمعاملات.		.٢٨٢	.٥٢٢	.٣٠٧	.١٤٢	.٤٩٣
١٦	للحوكمة الالكترونية دور في اختصار الوقت في انجاز المعاملة مقارنة مع الطريقة التقليدية.		.٤٠٢	.٥١٧	.٤٦٦		.٣١٠-
١٤	للحوكمة الالكترونية دور في انجاز المعاملات حسب ترتيب الأولويات والوقت الذي قدمت فيه.		.٢٠٣	.٢٥٩	.٧٩٨	.١٢٣	.١٥٩
١٧	للحوكمة الالكترونية دور في توفير جميع المعلومات المتعلقة بالمعاملة للمواطنين.		.٢٩٧	.٢٣١	.٧٥٦	.١٦٠	

.٢٩٢	.١٦٢	.٧٥١	.٢٢٤	.١٦٩	للحوكمة الالكترونية دور في سهولة الجدولة الزمنية المحددة لإنجاز المعاملة	١٥
.١٩٩	.٢٤٣	.٧٣٩	.٣٢٣	.٢٦٥	نظام الحكومة الالكترونية يحقق جودة في الأداء ويوفر الجهد والوقت.	١٣
.٢٤٣-	.١٢٧	.٦٤٠	.٤٨٧	.٢٦٩	تلعب الحكومة الالكترونية دور كبير في تحقيق الكفاءة والفاعلية في إنجاز المعاملات.	١١
	.٧٦٢	.٥٣٣	.٥٠٥	.٣١٩	للإصلاح الإداري دور في تحقيق العدالة والمساواة في تقديم الخدمة على عكس الطريقة التقليدية.	٣٠
	.٧٧١	.٢٤٨	.٣١٠	.٢٨٢	للإصلاح الإداري دور في عدم النقاء المواطن بالموظفين وجهاً لوجه يقلل من الضغوط عليهم.	٢٩
	.٧٢٨	.١٣٦	.٣٢٠	.٢٧٨	للإصلاح الإداري دور في توفير المعلومات الضرورية للمواطنين.	٢٨
.١٨٦	.٧٠١	.٢٠٥	.٢١٣	.٤٤٨	للحوكمة الالكترونية دور في تبسيط إجراءات انجاز المعاملات.	١

جدول رقم (١١) تدوير العوامل باستخدام طريقة الفاريماس

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS

يوضح الجدول أعلاه نتائج تدوير العوامل باستخدام طريقة الفاريماس، حيث نلاحظ إعادة توزيع في تشكيلة التشبّعات، بعدما كانت أغلب العبارات متشبّعة على العامل الأول أصبح تشعّب العبارات موزع على كل العبارات وبنسبة متفاوتة ، ولاختبار فرضيات البحث ، أظهر التحليل العائلي تواجد خمسة عوامل تشبّعت عليها عبارات الاستبيان بنسب مختلفة وكالتالي:

- العامل الأول: بلغ جذره الكامن بعد التدوير (6.591) على الجذر الكامن الكلي ، وبلغت نسبة التباين المفسرة (21.969) من التباين الكلي، تشبّعت عليه كل عبارات الاستبيان وقد كان تشعّب

جميع هذه العبارات عالياً حيث بلغ أعلى تشعّب في العبارة رقم 24 وهو (0.851) وكان أدنى تشعّب في العبارة 15 بمقدار (0.169)

- العامل الثاني: بلغ جذره الكامن بعد التدوير (6.547) على الجذر الكامن الكلي، وبلغت نسبة تباينه المفسرة (21.823) من التباين الكلي ، تشبّعت عليه كل عبارات الاستبيان وقد كان تشعّب جميع هذه

العبارات عالياً حيث بلغ أعلى تشعّب في العبارة رقم 6 وهو (0.837) وكان أدنى تشعّب في العبارة 18 بمقدار (112.)

- العامل الثالث: بلغ جذر الكامن بعد التدوير (4.747) على الجذر الكامن الكلي، وبلغت نسبة تبانيه المفسرة (15.823) من التباين الكلي تشبّع عليه كل عبارات الاستبابة عدا عبارات (24.6)، وقد كان تشبّع جميع هذه العبارات عالياً حيث بلغ أعلى تشبّع في العبارة رقم 14 وهو (0.798) وكان أدنى تشبّع في العبارة 28 بمقدار (0.136) .

- **العامل الرابع:** بلغ جذر الكامن بعد التدوير (3.061) على الجذر الكامن الكلي، وبلغت نسبة تبانيه المفسرة (10.204) من التباين الكلي، تسببت عليه كل عبارات الاستبيانة عدا عبارات (23, 24, 9, 16, 23)، وقد كان تشبع جميع هذه العبارات عالياً حيث بلغ أعلى تشبع في العبارة رقم 29 وهو (0.771) وكان أدنى تشبع في العبارة 6 بمقدار (0.103)

-العامل الخامس: بلغ جذر الكامن بعد التدوير (1.609) على الجذر الكامن الكلي، وبلغت نسبة تباينه المفسرة(5.364) من التباين الكلي ، تشعبت عليه كل عبارات الاستبيانة عدا(30,29,28,17,9,5,6,25,23)، وقد كان تشعب جميع هذه العبارات عاليا حيث بلغ أعلى تشعب في العبارة رقم 12 وهو (0.493) وكان أدنى تشعب في العبارة 16 بمقدار (-0.310)

الفرع الخامس: تسمية العوامل

العامل الأول: بالنظر إلى مضمون هذه العبارات المتشبعة على هذا العامل نجدها تظهر مضموناً واحداً وذات طبيعة متناسقة والمتمثلة في (للحوكمة الإلكترونية دور في التخلص من ازدواجية الإجراءات وتحقيق الكفاءة والفاعلية في إنجاز المعاملات، للإصلاح الإداري دور في تحقيق العدالة والمساواة في تقديم الخدمات) ويمكن تسمية هذا العامل بـ(للحوكمة الإلكترونية دور في تحقيق الإصلاح الإداري من خلال تحقيق العدالة والمساواة في تقديم الخدمات).

العامل الثاني: بالنظر إلى مضمون هذه العبارات المتشبعة على هذا العامل نجدها تظهر مضموناً واحداً وذات طبيعة متناسقة والمتمثلة في (تلعب الحكومة الإلكترونية دور كبير في تحقيق الكفاءة والفاعلية في إنجاز المعاملات، نظام الحكومة الإلكترونية يحقق جودة في الأداء ويوفر الجهد والوقت، اختصار وقت إنجاز المعاملة، للإصلاح الإداري دور في تطبيق مبدأ الشفافية في إنجاز المعاملات) ويمكن تسمية هذا العامل بـ(للحكومة الإلكترونية دور اختصار وقت إنجاز المعاملة وتحقيق الإصلاح الإداري من خلال تطبيق مبدأ الشفافية).

العامل الثالث: بالنظر إلى مضمون هذه العبارات المتشبعة على هذا العامل نجدها تظهر مضمونا واحدا وذات طبيعة متناسقة والمتمثلة في (تلعب الحكومة الإلكترونية دور كبير في تحقيق الكفاءة والفاعلية في إنجاز المعاملات، نظام الحكومة الإلكترونية يحقق جودة في الأداء ويوفر الجهد والوقت، للحكومة الإلكترونية دور في إنجاز المعاملات حسب ترتيب الأولويات والوقت الذي قدمت فيه، للحكومة الإلكترونية دور في سهولة الجدولة الزمنية المحددة لإنجاز المعاملة، للحكومة الإلكترونية دور في توفير جميع المعلومات المتعلقة بالمعاملة للمواطنين، للإصلاح الإداري دور في ضمان الموضوعية في الأداء وتحقيق أمن المعلومات، للإصلاح الإداري دور في القضاء على الروتين الوظيفي) ويمكن تسمية هذا العامل بـ(تلعب الحكومة الإلكترونية دور في تحقيق الإصلاح الإداري من خلال تحقيق الكفاءة والفاعلية في إنجاز المعاملات والقضاء على الروتين الوظيفي).

العامل الرابع: بالنظر إلى مضمون هذه العبارات المتشبعة على هذا العامل نجدها تظهر مضمونا واحدا وذات طبيعة متناسقة والمتمثلة في (الحكومة الإلكترونية دور في تطبيق النظام الذي يقلل على المواطن عدد الزيارات للمديرية، للحكومة الإلكترونية دور في تقليل الوقت لإنجاز المعاملات، للحكومة الإلكترونية دور في جعل الإجراءات أكثر وضوحاً ومرنة وأنسابية، نظام الحكومة الإلكترونية يحقق جودة في الأداء ويوفر الجهد والوقت، للإصلاح الإداري دور في تقليل تأثير العلاقات الشخصية على إنجاز الأعمال ويمكن تسمية هذا العامل بـ(تطبيق الحكومة الإلكترونية يقلل من زخم متابعة المواطنين للمعاملات والحد من مظاهر الفساد).

العامل الخامس: بالنظر إلى مضمون هذه العبارات المتشبعة على هذا العامل نجدها تظهر مضمونا واحدا وذات طبيعة متناسقة والمتمثلة في (للحوكمة الإلكترونية دور في تحقيق الجودة في الأداء ويوفر الجهد والوقت للحكومة الإلكترونية دور في توفير جميع المعلومات المتعلقة بالمعاملة للمواطنين) ويمكن تسمية هذا العامل **للحوكمة الإلكترونية** دور في تحقيق الجودة في الأداء ويوفر الجهد والوقت في حصول المواطنين على المعلومات المتعلقة بالمعاملات.

الفرع السادس: ترتيب العوامل

لغرض التعرف على العوامل الأكثر شيوعا وترتيبها حسب الأهمية وفق استبيان البحث، تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عامل حسب إجابات العينة ثم ترتيبها، وقد كانت النتائج على النحو الآتي :

الرتب	اف المعياري	المتوسط الحسابي	العامل
3	0.84	4.2	للحوكمة الإلكترونية دور في اختصار وقت انجاز المعاملة وتحقيق الاصلاح الاداري من خلال تطبيق مبدأ الشفافية
5	0.88	4.16	تلعب الحكومة الإلكترونية دور في تحقيق الاصلاح الاداري من خلال تحقيق الكفاءة والفاعلية في انجاز المعاملات والقضاء على الروتين الوظيفي.
4	0.90	4.16	تطبيق الحكومة الإلكترونية يقلل من زخم متابعة المواطنين للمعاملات والحد من مظاهر الفساد
2	0.74	4.34	للحوكمة الإلكترونية دور في تحقيق الجودة في الأداء ويوفر الجهد والوقت في حصول المواطنين على المعلومات المتعلقة بالمعاملات.
1	0.76	4.43	للحوكمة الإلكترونية دور في تبسيط إجراءات انجاز المعاملات

جدول رقم (١٢) ترتيب العوامل: المصدر من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يظهر الجدول أعلاه أكثر العوامل شيوعا وارتباطا وهي بالترتيب الآتي حسب الأهمية:

- **للحوكمة الإلكترونية دور في تبسيط إجراءات انجاز المعاملات:** بلغ المتوسط الحسابي لهذا العامل (4.44) وانحراف معياري (0.76) وهو أعلى من الوسط الحسابي (3)، وقد جعلت العينة هذا العامل بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية وهذا دلالة على أهميته في تبسيط إجراءات المعاملات.

٢- للحكومة الالكترونية دور في التخفيف من عبء استخدام الورق والقرطاسية وتوفير جميع المعلومات المتعلقة بالمعاملة للمواطنين: بلغ المتوسط الحسابي لهذا العامل (4.34) وانحراف معياري (0.74) وهو اعلى من الوسط الحسابي (3) ، وقد جعلت العينة هذا العامل بالمرتبة الثانية من حيث الاهمية.

٣- للحكومة الالكترونية دور اختصار وقت انجاز المعاملة وتحقيق الاصلاح الاداري من خلال تطبيق مبدأ الشفافية: بلغ المتوسط الحسابي لهذا العامل (4.2) وانحراف معياري (0.84) وهو اعلى من الوسط الحسابي (3) ، وقد جعلت العينة هذا العامل بالمرتبة الثالثة من حيث الاهمية وهذا دلالة على اهميته في اختصار وقت انجاز المعاملة.

٤- تطبيق الحكومة الالكترونية يقلل من زخم متابعة المواطنين للمعاملات والحد من مظاهر الفساد: بلغ المتوسط الحسابي لهذا العامل (4.16) وانحراف معياري (0.90) وهو اعلى من الوسط الحسابي (3) ، وقد جعلت العينة هذا العامل بالمرتبة الرابعة من حيث الاهمية وهذا دلالة على اهميته في تقليل زخم متابعة المواطنين للمعاملات والحد من مظاهر الفساد.

٥- تلعب الحكومة الالكترونية دور في تحقيق الاصلاح الاداري من خلال تحقيق الكفاءة والفاعلية في انجاز المعاملات والقضاء على الروتين الوظيفي: بلغ المتوسط الحسابي لهذا العامل (4.16) وانحراف معياري (0.88) وهو اعلى من الوسط الحسابي (3) ، وقد جعلت العينة هذا العامل بالمرتبة الخامسة من حيث الاهمية وهذا دلالة على اهميته في تحقيق الكفاءة والفاعلية في انجاز المعاملات والقضاء على الروتين الوظيفي.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات:- باستخدام اختبار **T-Test** لكل محور وكالاتي:
المحور الأول: جودة تقديم الخدمات

قيمة T المحسوبة	Test value=3 الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المحاور	ن
13.228	0.7696	4.44	للحكومة الالكترونية دور في تبسيط إجراءات انجاز المعاملات.	١
12.775	0.7415	4.34	للحكومة الالكترونية دور في سهولة الوصول وحصول المواطنين على المعلومات المتعلقة بالمعاملات.	٢
11.761	0.7874	4.31	للحكومة الالكترونية دور في عدم فقدان المعاملات او اهمالها.	٣
9.551	0.9252	4.25	للحكومة الالكترونية دور في التقليل من عمليات التدقيق.	٤
11.167	0.8736	4.38	للحكومة الالكترونية دور في التخفيف من عبء استخدام الورق والقرطاسية.	٥
14.318	0.7159	4.45	للحكومة الالكترونية دور في تطبيق النظام الذي يقلل على المواطن عدد الزيارات للمديرية.	٦
11.280	0.8273	4.32	للحكومة الالكترونية دور في تحقيق الرضا للمستفيد من الخدمات.	٧
14.997	0.6693	4.42	للحكومة الالكترونية دور في تقليل الوقت لإنجاز المعاملات.	٨
12.382	0.7479	4.31	للحكومة الالكترونية دور في التخلص من ازدواجية الإجراءات والتضارب والتدخل.	٩
11.4206	0.7923	4.28	للحكومة الالكترونية دور في جعل الإجراءات أكثر وضوها ومرنة وانسيابية.	١٠
10.7627	0.8211	4.25	تلعب الحكومة الالكترونية دور كبير في تحقيق الكفاءة والفاعلية في انجاز المعاملات.	١١
14.443	0.7	4.43	تطبيق نظام الحكومة الالكترونية يقلل من الزخم وذلك لقلة متابعة المواطنين للمعاملات.	١٢
14.364	0.6989	4.42	نظام الحكومة الالكترونية يحقق جودة في الأداء ويوفر الجهد والوقت.	١٣
11.761	0.7745	4.353	H1 الفرضية الاولى في المحور الاول	

جدول (١٣) اختبار الفرضية الأولى

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS

- (H1) يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بأنّ للحكومة الإلكترونية دور كبير في تحسين جودة الخدمات المقدمة من قبل مديرية الجوازات العامة.

- إنَّ نتائج التحليل الإحصائي المعروضة في جدول (13) تشير إلى أنَّ قيمة الوسط الحسابي تساوي (353.4) وهي أكبر من متوسط وحدة القياس (3)، وإنَّ قيمة الانحراف المعياري (0.7745).

- إنَّ هذه القيم تم اختبارها من خلال تحليل(One Sample t-test) وبدرجة ثقة (%) 97% وقد ظهر بأنَّ قيمة (t) المحسوبة لهذا المحور والمتعلق بالفرضية (H+1) هو (11.761) وهي أعلى من قيمة (t) الجدولية (2.011) ، وهذا يشير إلى قبول الفرضية (H1) للحكومة الإلكترونية دور كبير في تحسين جودة الخدمات المقدمة من قبل مديرية الجوازات العامة.

المحور الثاني: سرعة انجاز الخدمة

قيمة T المحسوبة	انحراف المعياري	الوسط الحسابي	محور الثاني
13.216	0.7114	4.33	١٤ للحكومة الإلكترونية دور في انجاز المعاملات حسب ترتيب الأولويات والوقت الذي قدمت فيه.
12.775	0.7415	4.34	١٥ للحكومة الإلكترونية دور في سهولة الجدولة الزمنية المحددة لإنجاز المعاملة.
11.925	0.7469	4.26	١٦ للحكومة الإلكترونية دور في اختصار الوقت في انجاز المعاملة مقارنة مع الطريقة التقليدية.

11.658	0.7823	4.29	للحوكمة الالكترونية دور في توفير جميع المعلومات المتعلقة بالمعاملة للمواطنين.
12.393	0.745	4.306	H2 الفرضية الثانية في المحور الثاني

جدول رقم (١٤) اختبار الفرضية الثانية (المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS)

(H2)- هنالك اثر ذا دلالة احصائية بأنّ للحكومة الالكترونية دور كبير في سرعة إنجاز الخدمة من خلال تقليص الوقت المنجز للمعاملة قياساً بالطريقة التقليدية.
 إنّ نتائج تحليل البيانات المتعلقة بهذا المحور والمعروضة في جدول (14) تشير إلى أنّ قيمة الوسط الحسابي المتعلق بهذا المحور تساوي (4.306)، وهي أكبر من متوسط وحدة القياس (3) وقيمة الانحراف المعياري تساوي (0.745) ، إنّ اختبار هذه النتائج من خلال تحليل (one sample t-test) وبدرجة ثقة (97 %) أظهر بأنّ قيمة(t) المحسوبة لهذا المحور المتعلقة بالفرضية (H2) هو (12.393) وهي أعلى من قيمة (t) الجدولية (2.011) ، وهذا يشير إلى قبول الفرضية (H2) " للحكومة الالكترونية دور كبير في سرعة إنجاز المعاملة قياساً بالطريقة التقليدية".

المحور الثالث: تقليل الفساد الاداري والمالي في تقديم الخدمات.

Test value=3			المحور الثالث:- (H3)
قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
19.303	0.457	4.25	للإصلاح الاداري دور في اكساب الموظفين المعرف والافكار بهدف الاستجابة للتغيرات والتحديات البيئية.
1.121	1.827	3.29	للإصلاح الاداري دور في ضمان الموضوعية في الأداء وتحقيق امن المعلومات.
9.683	0.876	4.2	للإصلاح الاداري دور في تبسيط الاجراءات والتخفيف من الامرکزية وتسهيل انجاز المعاملات للمواطنين.



٩.٢٧٢	٠.٨٨٤	٤.١٦	للاصلاح الاداري دور في القضاء على الروتين الوظيفي.	٢١
١٠.٠٨	٠.٨٤٠	٤.٢	للاصلاح الاداري دور في تطبيق مبدأ الشفافية في انجاز المعاملات.	٢٢
٩.٠٤٢	٠.٩٠٦	٤.١٦	للاصلاح الاداري دور في القضاء على مظاهر الفساد.	٢٣
٩.٨٢٩	٠.٨٤١	٤.١٧	للاصلاح الاداري دور في تقليل تأثير العلاقات الشخصية على انجاز الإعمال.	٢٤
٩.٣٧٩	٠.٨٤٤	٤.١٢	للاصلاح الاداري دور في تقديم الخدمات وفق برنامج منظم سلفاً دون تدخل من جانب الموظفين.	٢٥
١١.٥٩٢	٠.٧٥٠	٤.٢٣	للاصلاح الاداري دور في تقديم خدمات ذات جودة مناسبة.	٢٦
١٠.٥٠٠	٠.٧٦٠	٤.١٣	للاصلاح الاداري دور في مصداقية الإجراءات وتحقيق العدالة في تقديمها.	٢٧
١١.٠١٧	٠.٧٥٧	٤.١٨	للاصلاح الاداري دور في توفير المعلومات الضرورية للمواطنين.	٢٨
٩.٠٠٤	٠.٨٧٩	٤.١٢	للاصلاح الاداري دور في عدم التقاضي الم المواطن بالموظفيين وجهاً لوجه مما يقلل من الضغوط عليهم.	٢٩
١٠.٠٥٣	٠.٨٠٨	٤.١٥	للاصلاح الاداري دور في تحقيق العدالة والمساواة في تقديم الخدمة على عكس الطريقة التقليدية.	٣٠
٩.٩٩٠٣	٠.٨٧٩	٤.٣٤	H3 الفرضية الثالثة في المحور الثالث	

جدول رقم (١٥) اختبار الفرضية الثالثة

(المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS)

(H3)- هنالك أثر ذا دلالة إحصائية بأنَّ للإصلاح الإداري دور كبير في القضاء على الفساد الإداري والمالي من خلال تحقيق النزاهة والشفافية في تقديم الخدمات.

- إنَّ نتائج التحليل الاحصائي وال المتعلقة بهذا المحور و(الفرضية H3) والمعروضة في جدول (15) تشير إلى أنَّ قيمة الوسط الحسابي تساوي (4.34) وهي أكبر من متوسط وحدة القياس (3) وأنَّ قيمة الأئْراف المعياري (0.879).

ان اختبار هذه النتائج من خلال تحليل (One sample t-test) وبدرجة ثقة (%) 97 اظهر بأن قيمة (t) المحسوبة لهذا المحور والمتصل بالفرضية (H3) هو (9.9903) وهو اعلى من قيمة (t) الجدولية (2.011) وهذا يشير الى قبول الفرضية (H3) "للاصلاح الاداري دور كبير في القضاء على الفساد الاداري والمالي من خلال تحقيق النزاهة والشفافية في تقديم الخدمات.

الفرع الاول: فرضيات الارتباط والتأثير :

اختبار الفرضية الأولى: توجد علاقة معنوية بين جودة الخدمة كأحد أبعاد تطبيق الحكومة الالكترونية وتحقيق الإصلاح الإداري، ولاختبار هذه الفرضية قام الباحثون باختبار سبيرمان كما يلي:

		جودة الخدمة	الاصلاح الاداري
Spearman's rho	Correlation Coefficient	1.000	.604**
	Sig. (2-tailed)	0	.000
	N	100	100
اصلاح_الاداري	Correlation Coefficient	.604**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	0
	N	100	100

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

جدول رقم (١٦) نتائج معامل الارتباط سبيرمان بين محور جودة الخدمة ومحور الإصلاح الإداري

نستنتج من الجدول أن هناك علاقة ارتباط طردية $R = 0.717$ بين متوسط جودة الخدمة ومتوسط الإصلاح الإداري ، واستخدم الباحثون نتائج تحليل التباين للتأكد من صلاحية نموذج الانحدار لاختبار تأثير جودة الخدمة على تحقيق الإصلاح الإداري كما يلي :



Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
	.717 ^a	.514	.509	.45799

a. Predictors: (Constant), جودة_الخدمة

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
1 الانحدار	21.726	1	21.726	103.577	.000 ^b
	20.556	98	.210		
	42.282	99			

a. Dependent Variable: الإصلاح_الإداري

b. Predictors: (Constant), جودة_الخدمة

جدول رقم (١٧) نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار تأثير جودة الخدمة على تحقيق الإصلاح الإداري

يتبيّن من الجدول السابق أن قيمة F المحسوبة والبالغة **103.577** هي أكبر من قيمة F الجدولية 1.33 عند مستوى الدلالة 0.05 وبناءً على صلاحية النموذج قام الباحثون بتحليل الانحدار كما في الجدول الآتي:

المصدر	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	مستوى المعنوية Sig.
	B	الخطأ المعياري			
1 الثابت	.819	.333		2.464	.015
	.769	.076	.717	10.177	.000

جدول رقم (١٨) يبيّن نتائج تحليل الانحدار تأثير جودة الخدمة على تحقيق الإصلاح الإداري

يتضح من الجدول السابق أن قيمة t المحسوبة والبالغة **10.177** هي أكبر من قيمة t الجدولية (2.011) عند مستوى الدلالة 0.05 وبناءً عليه نقبل فرضية وجود علاقة معنوية بين جودة الخدمة كأحد أبعاد تطبيق الحكومة الالكترونية وتحقيق الإصلاح الإداري .

اختبار الفرضية الثانية: توجد علاقة معنوية بين سرعة إنجاز الخدمة كأحد أبعاد تطبيق الحكومة الالكترونية وتحقيق الإصلاح الإداري، ولاختبار هذه الفرضية قام الباحثون باختبار سبيرمان كما يلي:

		سرعه_إنجاز_الخدمة	الإصلاح_الإداري
Spearman's rho	Correlation Coefficient	1.000	.483**
	Sig. (2-tailed)	.	.000
	N	100	100
	Correlation Coefficient	.483**	1.000
	اصلاح_الإداري	.000	.
	N	100	100

.)Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed) .**

جدول رقم (١٩) يبين نتائج معامل الارتباط سبيرمان يبين محور سرعة إنجاز الخدمة

ومحور الإصلاح الإداري

نستنتج من الجدول أن هناك علاقة ارتباط طردية $R=0.647$ بين متوسط سرعة إنجاز الخدمة ومتوسط الإصلاح الإداري ، واستخدم الباحثون نتائج تحميل التباين للتأكد من صلاحية نموذج الانحدار لاختبار تأثير سرعة إنجاز الخدمة على تحقيق الإصلاح الإداري كما في الشكل الآتي:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.647 ^a	.419	.413	.50075

a. Predictors: (Constant), سرعة_إنجاز_الخدمة

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
الانحدار	17.708	1	17.708	70.620	.000 ^b

المتبقي	24.574	98	.251		
الاجمالي	42.282	99			

- a. Dependent Variable: الإصلاح الإداري
b. Predictors: (Constant), سرعة إنجاز الخدمة

جدول رقم (٢٠) نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار تأثير سرعة إنجاز الخدمة على تحقيق الإصلاح الإداري

يتبيّن من الجدول السابق أن قيمة F المحسوبة والبالغة 70.620 هي أكبر من قيمة F الجدولية ١,٣٣ عند مستوى الدلالة 0.05 وبناءً على صلاحية النموذج قام الباحثون بتحليل الانحدار كما في الجدول الآتي:

المصدر	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	مستوى المعنوية Sig.
	B	الخطأ المعياري			
الثابت	1.447	.٣٢٨		4.411	...
سرعة إنجاز الخدمة	.٦٣٣	.٠٧٥	.٦٤٧	8.404	...

جدول رقم (٢١) نتائج تحليل الانحدار تأثير سرعة إنجاز الخدمة على تحقيق الإصلاح الإداري

يتضح من الجدول السابق أن قيمة t المحسوبة والبالغة 8.404 هي أكبر من قيمة t الجدولية (2.011) عند مستوى الدلالة 0.05 وبناءً عليه نقبل فرضية وجود علاقة معنوية بين سرعة إنجاز الخدمة كأحد أبعاد تطبيق الحكومة الالكترونية وتحقيق الإصلاح الإداري.

قام الباحثون باختبار الفرضية الرئيسية : توجد علاقة معنوية بين تطبيق الحكومة الالكترونية وتحقيق الإصلاح الإداري ولاختبار هذه الفرضية قام الباحثون باختبار سبيرمان كما يلي:

		الحكومة_الالكترونية	الاصلاح_الإداري
Spearman's rho	Correlation Coefficient	1.000	.618**
	Sig. (2-tailed)
	N	100	100
	Correlation Coefficient	.618**	1.000
	Sig. (2-tailed)
	N	100	100

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

جدول رقم (٢٢) نتائج تحليل معامل الارتباط سبيرمان بين الحكومة الالكترونية والإصلاح الإداري

نستنتج من الجدول أن هناك علاقة ارتباط طردية قيمتها $R=0.739$ بين متوسط الحكومة الالكترونية ومتوسط الإصلاح الإداري. واستخدم الباحثون نتائج تحليل التباين للتأكد من صلاحية نموذج الانحدار لاختبار تأثير الحكومة الالكترونية على تحقيق الإصلاح الإداري وكما يلي:

Model Summary					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	
1	.739 ^a	.546	.541	.44255	

a. Predictors: (Constant),الحكومة_الالكترونية

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig. مستوى الدلالة
1	23.089	1	23.089	117.889	.000 ^b
	19.194	98	.196		
	42.282	99			

جدول رقم (٢٣) نتائج تحليل التباين للانحدار
لاختبار تأثير الحكومة الالكترونية على تحقيق الإصلاح الإداري

يتبيّن من الجدول السابق أنَّ قيمة F المحسوبة والبالغة **117.889** هي أكبر من قيمة F الجدولية **1.33** عند مستوى الدلالة **0.05** وبناءً على صلاحية النموذج قام الباحثون بتحليل الانحدار كما في الجدول الآتي:

المصدر	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig. مستوى المعنوية
	B	الخطأ المعياري			
الثابت	0.611	0.331		1.848	0.068
1 الحكومة_الالكترونية	0.819	0.075	0.739	10.858	0.000

a. Dependent Variable: الإداري_الإصلاح

جدول رقم (٢٤) نتائج تحليل الانحدار
تأثير الحكومة الالكترونية على تحقيق الإصلاح الإداري

يتضح من الجدول السابق أنَّ قيمة t المحسوبة والبالغة **10.858** هي أكبر من قيمة t الجدولية **(2.011)** عند مستوى الدلالة **0.05** وبناءً عليه نقبل فرضية وجود علاقة معنوية بين الحكومة الالكترونية وتحقيق الإصلاح الإداري .

الخاتمة

يرى الباحثون ان للحكومة الالكترونية دور كبير في تحقيق الإصلاح الإداري من خلال رفع الكفاءة والأداء وتحسين الانتاجية من خلال وضع الانظمة البديلة والتي تقلل من مظاهر الفساد المختلفة ، وقد لاقت مواضيع الحكومة والحكومة الالكترونية اهتماماً بالغاً من قبل الباحثين والأكاديميين ، ولازال من أبرز أبرز المواضيع البحثية لهذا اليوم . وفي هذا الصدد تم تقديم لمحة موجزة عن الحكومة الالكترونية وأنواعها والمراحل الرئيسية لتنفيذها ، والخطوات العملية للبدء بمشاريع الحكومة الالكترونية ، كما تم التطرق لاهداف الحكومة الالكترونية ومزاياها ، مع مفهوم الاصلاح الإداري وخصائصه ومقوماته واهدافه مع تبيان مدى

تأثير الحكومة الالكترونية على الاصلاح الاداري من خلال تحقيق الشفافية والعدالة ومنح الحق في مسألة الإدارات في المؤسسات والجهات العامة ، وايضا من خلال تعزيز دور الرقابة الفعالة والشفافية من خلال إعطاء حق مراجعة الأداء لأعضاء من خارج الإدارة أو المؤسسة ، وتوضيح دور الحكومة الالكترونية في الإصلاح الاداري من خلال بعض المبادئ الأساسية التي يجب تطبيقها على كل مفاصل الدولة بكافة أجهزتها الإدارية بصورة عامة، وذلك تحقيقاً لاهداف الإصلاح الاداري الكلية وانطلاقاً من التأثير الجوهري لتلك المبادئ .

وانطلاقاً من التساؤل الذي تم طرحة في البحث حول تواجد عوامل كامنة تحدد الطلب، تم استقصاء عينة من موظفي (مديرية الجوازات العامة- بغداد) بالإضافة الى المواطنين المستفيدين من الخدمة والمقدرة بـ

(١٠٠) عينة ، حيث تبين وجود عدة عوامل كامنة حددت والمتمثلة بـ

١- عامل تحقيق العدالة والمساواة عند تقديم الخدمات.

٢- عامل اختصار وقت انجاز المعاملة وتحقيق الاصلاح الاداري من خلال تطبيق مبدأ الشفافية

٣- عامل تحقيق الكفاءة والفاعلية في انجاز المعاملات والقضاء على الروتين الوظيفي .

٤- عامل التقليل من زخم متابعة المواطنين للمعاملات والحد من مظاهر الفساد .

٥- عامل تحقيق الجودة في الأداء مما يؤدي الى توفير الجهد والوقت وتقليل الكلفة في حصول المواطنين على المعلومات المتعلقة بالمواطنين.

ان الاهتمام بهذه العوامل كان له الدور الكبير في تحقيق الاصلاح الاداري، وبعد الاطلاع والإلمام بالجانب النظري واعتماد الباحثين الجانب التطبيقي لتحليل البيانات توصلوا إلى إثبات صحة فرضية الدراسة: توجد عوامل كامنة لدور الحكومة الالكترونية في تحقيق الاصلاح الاداري للمؤسسات .

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات :-

١. قبول فرضيات البحث الثلاثة من خلال التحليل الإحصائي واحتساب قيمة الأوساط الحسابية والأثراف المعياري وبدرجة مصداقية مقدارها (97%) من خلال استخدام One Sample t-test حيث ظهر أن قيمة (t) المحسوبة المتعلقة بفرضيات البحث الثلاثة أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.011) للفرضيات الثلاثة المحددة (تحسين الخدمات، تقليل الوقت المنجز للمعاملة ، تحقيق النزاهة والشفافية في تقديم الخدمات).
٢. توجد ٥ عوامل كامنة لدور الحكومة الالكترونية في تحقيق الاصلاح الاداري تمثلت في: عامل اختصار وقت انجاز المعاملة وتحقيق الاصلاح الاداري من خلال تطبيق مبدأ الشفافية - عامل تحقيق الكفاءة والفاعلية في انجاز المعاملات والقضاء على الروتين الوظيفي - عامل التقليل من زخم متابعة المواطنين للمعاملات والحد من مظاهر الفساد - عامل تحقيق الجودة في الأداء وتوفير الجهد والوقت في حصول المواطنين على المعلومات المتعلقة بالمعاملات - عامل تبسيط إجراءات انجاز المعاملات
٣. كان ترتيب العوامل الكامنة المستخرجة حسب الاهمية كالتالي: عامل تبسيط إجراءات انجاز المعاملات - عامل تحقيق الجودة في الأداء وتوفير الجهد والوقت في حصول المواطنين على المعلومات المتعلقة بالمعاملات - عامل اختصار وقت انجاز المعاملة وتحقيق الاصلاح الاداري من خلال تطبيق مبدأ الشفافية - عامل التقليل من زخم متابعة المواطنين للمعاملات والحد من مظاهر الفساد - عامل تحقيق الكفاءة والفاعلية في انجاز المعاملات والقضاء على الروتين الوظيفي .
٤. من خلال ملء استماراة الاستبيانة تبين أن هناك إدراك واضح للدور الذي تلعبه هذه الخدمات الالكترونية في تسهيل الأعمال ومساعدة المواطنين في الحصول على الخدمات الالكترونية بشكل جيد.

ثانياً:- التوصيات:-

١. ضرورة تطبيق الخدمات الإلكترونية على كافة الوزارات والمؤسسات الحكومية للتخلص من البيروقراطية والقضاء على الروتين وتحقيق الشفافية من خلال نظام ربط مركزي آمن بهدف ربط نظم المؤسسات الحكومية بعضها مع البعض لتبادل المعلومات الازمة لإتمام المعاملات الحكومية الخاصة بالخدمات الإلكترونية .
٢. ضرورة تهيئة البنية التحتية القادره على تقديم الخدمات الإلكترونية بمستوى عالي من الأداء.
٣. تنفيذ المواطنين وزيادة الوعي بأهمية خدمات الحكومة الإلكترونية من خلال حملات التوعية وكذلك من خلال إعادة رسم السياسات التعليمية وثقافة المجتمع نحو ثقافة المعلومات بهدف تطوير الملاكات البشرية المناسبة.
٤. ضرورة التزام جميع الوزارات والمؤسسات الحكومية بتخصيص الأموال الازمة من ميزانيتها لتحسين أداء قطاع تكنولوجيا المعلومات لما له من تأثير مباشر على مستوى الخدمات المقدمة من خلال الحكومة الإلكترونية ..
٥. ضرورة تغيير القواعد والأحكام القانونية لمواكبة ومسايرة التطور السريع في المعاملات والخدمات الإلكترونية وضرورة صياغة التشريعات الازمة لمواكبة التطور الإلكتروني في تقديم الخدمات (الحكومة الإلكترونية)



المصادر العربية:

أ- الكتب العربية:

١ عائشة يوسف الشميلي، (٢٠١٧) ، الإدارة الإستراتيجية الحديثة والتخطيط الاستراتيجي، البناء التنظيمي، الرقابة الحكومية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر

ب- الرسائل والبحوث والدوريات

١- سعاد عبدالفتاح البيروتي، وفاء احمد محمد، & رابحة محمد صالح. (2014). الحكومة الإلكترونية ودورها في الحد من ظاهرة الفساد الإداري والمالي. مجلة دراسات محاسبية ومالية، ٩(٢٩).

٢- ابو غزاله/ طلال (الحكومة الإلكترونية) محاضرة في دمشق/ ٢٤ تشرين الأول .

- المؤتمر الدولي لتقنولوجيا المعلومات الرقمية لمدة ١١-٩ أكتوبر 2012 جامعة الزرقاء الأهلية/الأردن/
ورشة عمل الحكومة الإلكترونية / محاضرة د. عماد احمد ابو شنب جامعة اليرموك (الإطار الأكاديمي
للحكومة الإلكترونية)

٤- د. المبيضين/ صفوتو(الحكومة الإلكترونية/ النماذج والتطبيقات والتجارب الدولية) دار اليازوري العلمية
لنشر والتوزيع عمان/الأردن ٢٠٠٣.

٥- د. عبد الرزاق محمد حسن السالمي علاء/ د. إبراهيم السليطي/ خالد/ الإدارة الإلكترونية / دار
وائل للنشر/ عمان/الأردن ٢٠٠٥.

٦- د. محي الدين عبد الله/ ذاكر (دور الحكومة الإلكترونية في التنمية العربية المستدامة تاريخية حتى
عام ٢٠٠٨)/ كلية الآداب/ جامعة الموصل/ بحث منشور/ عبر الانترنت.

٧- البدر ٢٠٠٣ التجارة الإلكترونية/ مجلة العلوم والتقنية العدد ٦٥ مارس/ آذار ٢٠٠٣.

٨- العلاق/ بشير/ الخدمات الإلكترونية بين النظرية والتطبيق/ مدخل تسويقي استراتيجي-
، 2004

٩- الرفاعي، سحر قدوري، الحكومة الإلكترونية وسبل تطبيقها، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا،
العدد ٧ الجامعة المستنصرية، بغداد - ٢٠٠٩.



١٠ - خلاف، سمية .البيروقراطية وشكالية الإصلاح الإداري في الجزائر - إصلاحات البلدية نموذجاً .رسالة ماجستير، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، ٢٠١٤، ٨٤.

١١ - سحر عبدالله الحمي (٢٠١٣)، الإصلاح الإداري وأليات تطبيقه، دراسة مقارنة، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، العدد العاشر، جمهورية مصر العربية، ص ٣٣٦.

المصادر الأجنبية:

أ- الكتب

1- The world Bank group, 2010

ب الرسائل والبحوث والدوريات

1- GOW, JAMES IAIN. Administrative Reform. Encyclopedic Dictionary of Public Administration. www. Dictionnaire. Enap. Ca, 2012, 4

2- BATALLI, MIRLINDA. Reform of Public Administration in Kosovo. Thesis Vol(1), No(1), 2012, pp 5-25.



Abstract:-

The research included an applied study of the reality of e-government in (General Passports Directorate - Baghdad), and the research was divided into three parts, each part is linked to a research hypothesis, and each part contains a set of questions through which research hypotheses are tested.

The hypotheses were tested, and in order to achieve the objectives of the research, a questionnaire was designed consisting of 30 questions distributed over the parts of the research and its hypotheses.

Among them, a group of information technology department employees in the Directorate and (50) others a group of citizens, (100) questionnaires were retrieved from them to become (100) valid questionnaires that can be statistically analyzed and used, which is represented by the final sample, and through statistical data processing and analysis Results, the three hypotheses were accepted, and this indicates that the application of e-government has a significant impact on achieving administrative reform for the institution by improving the quality of services provided, the speed of completing transactions, and reducing administrative and financial corruption by achieving integrity and transparency in providing services.

Keywords: E-Government, Administrative Reform



الملحق رقم (١) الاستبانة

وزارة التخطيط

المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات

م / استبانة

السيدات والسادة المحترمون

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تعد استماراة الاستبيان التي بين أيديكم مقياساً لمتطلبات إنجاز البحث الموسوم "دور الحكومة الالكترونية في تحقيق الإصلاح الإداري للمؤسسات / دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من موظفي مديرية الجوازات العامة / بغداد، ونظرأً لما عهدهناه فيكم من خبرة وكفاءة علمية وعملية في مجالات العمل الوظيفي فإنَّ أملنا كبير في تعاؤنكم معنا في قراءة فقرات الاستبانة بدقة والإجابة عنها ، وإنَّ اجاباتكم بالتأكيد ستسهم مساهمة فاعلة في إنجاز البحث ولكي تكتمل الصورة يرجى ملاحظة ما يأثي :

١- ان الاجابات ستستخدم لاغراض علمية بحثة بدون ذكر الاسم والتوجيع على الاستماراة.

٢- يرجى ان تكون الاجابة على اساس الواقع الموجود وليس على اساس ماتروننه مناسباً وصحيحاً

٣- يرجى الاجابة بوضع علامة (✓) امام اختيار واحد لكل سؤال تروننه يعكس الواقع او هو اقرب لذلك

وتقبلوا فائق الشكر والتقدير لتعاونكم معنا .

فريق العمل البحثي:

١- حيدر مقداد امين

٢- قبس احمد ذياب

٣- شذى نجم راشد



أولاً: المعلومات الشخصية:

١ - الجنس:

ذكر أنثى

٢ - العمر:

أقل من (٢٥) سنة (٣٥ - ٤٥) سنة (٤٥ - ٥٥) سنة (٥٥ - ٦٥) سنة

(٥٥) سنة فأكثر

ثانياً : التحصيل الدراسي :

اعدادية/معهد بكالوريوس دبلوم عالي ماجستير دكتوراه

ثالثاً: عدد سنوات الخدمة:

خمس سنوات فأقل (١٠-٦) سنة (١١-١٥) سنة (٢٠-١٦) سنة

أكثر من ٢٥ سنة (٢١-٢٥) سنة



دور الحكومة الالكترونية في الاصلاح الاداري للمؤسسات

"دراسة حالة في مديرية الجوازات العامة"

يرجى بيان مدى موافقتك عن العبارات التالية والتي تتعلق باعتماد الحكومة الالكترونية لانجاز جوازات السفر في مديرية الجوازات العامة... .

يرجى وضع (✓) في المكان المناسب لإجابتك.

متغيري البحث وابعادها

اولاً: الحكومة الالكترونية

هي الاستخدام الامثل لتقنية الاتصال والمعلومات لتشجيع العمل الحكومي بكفاءة وافعلية، وتسهيل الوصول الى الخدمات العامة اكثرا من قبل ، والسماح بحصول عامة الافراد والمواطنين على اكبر معلومات ممكنة وجعل الحكومة اكثرا مسؤلية امام مواطنيها.

أ- تحسين الخدمات:-

للحكومة الالكترونية دور في تحسين الخدمات المقدمة من قبل مديرية الجوازات العامة من خلال:-

العبارات	ت	اتفاق تماماً	لا اتفق	لا اتفق	محايد	اتفاق	اتفاق تماماً
للحكومة الالكترونية دور في تبسيط إجراءات انجاز المعاملات.	١						
للحكومة الالكترونية دور في سهولة الوصول وحصول المواطنين على المعلومات المتعلقة بالمعاملات.	٢						
للحكومة الالكترونية دور في عدم فقدان المعاملات او اهمالها.	٣						



٤	للحكومة الالكترونية دور في التقليل من عمليات التدقيق.
٥	للحكومة الالكترونية دور في التخفيف من عبء استخدام الورق والقرطاسية.
٦	للحكومة الالكترونية دور في تطبيق النظام الذي يقلل على المواطن عدد الزيارات للمديرية.
٧	للحكومة الالكترونية دور في تحقيق الرضا للمستفيد من الخدمات.
٨	للحكومة الالكترونية دور في تقليل الوقت لإنجاز المعاملات.
٩	للحكومة الالكترونية دور في التخلص من ازدواجية الإجراءات والتضارب والتدخل.
١٠	للحكومة الالكترونية دور في جعل الإجراءات أكثر وضوحاً ومرنة وانسيابية.
١١	تلعب الحكومة الالكترونية دور كبير في تحقيق الكفاءة والفاعلية في إنجاز المعاملات.
١٢	تطبيق نظام الحكومة الالكترونية يقلل من الزخم وذلك لقلة متابعة المواطنين للمعاملات.
١٣	نظام الحكومة الالكترونية يحقق جودة في الأداء ويوفر الجهد والوقت.



بـ اختصار الوقت:-

للحوكمة الالكترونية دور في اختصار وقت انجاز المعاملة الخاصة بتقديم الخدمة وذلك من خلال :-

العبارات	الى	تفصيل	الوقت	الى	تفصيل	الى	تفصيل	الى	تفصيل
للحوكمة الالكترونية دور في انجاز المعاملات حسب ترتيب الأولويات والوقت الذي قدمت فيه.	١٤	للحوكمة الالكترونية دور في سهولة الجدولة الزمنية المحددة لانجاز المعاملة.	١٥	للحوكمة الالكترونية دور في اختصار الوقت في انجاز المعاملة مقارنة مع الطريقة التقليدية.	١٦	للحوكمة الالكترونية دور في توفير جميع المعلومات المتعلقة بالمعاملة للمواطنين.	١٧		

ثانياً: الاصلاح الاداري (Administrative Reform)

هو عملية التغيير المستمرة والمدرورة جيداً التي تتم في مؤسسات القطاع العام بهدف تحسين هيكلها التنظيمي واجراءاتها وعملياتها وجودة القوى العاملة فيها.



ج- النزاهة والشفافية:-

للاصلاح الاداري دور في تحقيق النزاهة والشفافية في تقديم الخدمات من خلال:-

ت	العبارات	للاصلاح الاداري دور في اكساب الموظفين المعارف والافكار بهدف الاستجابة للتغيرات والتحديات البيئية.	للاصلاح الاداري دور في ضمان الموضوعية في الأداء وتحقيق امن المعلومات.	للاصلاح الاداري دور في تبسيط الاجراءات والتخفيض من اللامركزية وتسهيل انجاز المعاملات للمواطنين.	للاصلاح الاداري دور في القضاء على الروتين الوظيفي.	للاصلاح الاداري دور في تطبيق مبدأ الشفافية في انجاز المعاملات.	للاصلاح الاداري دور في القضاء على مظاهر الفساد.	للاصلاح الاداري دور في تقليل تأثير العلاقات الشخصية على انجاز الاعمال.	للاصلاح الاداري دور في تقديم الخدمات وفق برنامج منظم سلفاً دون تدخل من جانب الموظفين.	للاصلاح الاداري دور في تقديم خدمات ذات جودة مناسبة.	للاصلاح الاداري دور في مصداقية الاجراءات وتحقيق العدالة في تقديمها.
تماماً	لاتتفق	لاتتفق	محайд	اتفق	اتفق	تماماً	لاتتفق	لاتتفق	محайд	اتفق	تماماً
١٨											
١٩											
٢٠											
٢١											
٢٢											
٢٣											
٢٤											
٢٥											
٢٦											
٢٧											

					للاصلاح الاداري دور في توفير المعلومات الضرورية للمواطنين.	٢٨
					للاصلاح الاداري دور في عدم التقاء المواطن بالموظفين وجها لوجه يقلل من الضغوط عليهم.	٢٩
					للاصلاح الاداري دور في تحقيق العدالة والمساواة في تقديم الخدمة على عكس الطريقة التقليدية.	٣٠

الملحق رقم (٢) : البيانات الوصفية لأفراد العينة

Case Processing Summary

		N
Cases	Valid	100
	Excluded ^a	0
	Total	100

a. Listwise deletion based on all variables in the

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.٩٧٠	30

جنس / للموظفين Sex

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	male	39	78.0	78.0	78.0
	female	11	22.0	22.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	



العمر / للموظفين Age

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<= 25	2	4.0	4.0
	25-35	27	54.0	54.0
	35-45	12	24.0	82.0
	45-55	7	14.0	96.0
	55=>	2	4.0	100.0
Total		50	100.0	100.0

التحصيل الدراسي / Scientific

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	secondary	4	8.0	8.0
	BSC	35	70.0	70.0
	Diploma	6	12.0	90.0
	MSc	3	6.0	96.0
	PHD	2	4.0	100.0
Total		50	100.0	100.0

سنوات الخدمة / للموظفين work_year

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<= ०	11	22.0	22.0
	6-10	16	32.0	54.0
	11-15	11	22.0	76.0
	16-20	7	14.0	90.0
	>= २०	5	10.0	100.0
Total		50	100.0	100.0



الجنس / للمواطنين Sex

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	male	38	76.0	76.0
	female	12	24.0	24.0
	Total	50	100.0	100.0

العمر / للمواطنين Age_citizen

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<= 25	7	14.0	14.0
	25-35	18	36.0	50.0
	35-45	18	36.0	86.0
	45-55	5	10.0	96.0
	55=>	2	4.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0

الملحق رقم (٣): اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة

للحكومة الإلكترونية دور في تبسيط إجراءات انجاز المعاملات.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	تماماً لا لائق	1	1.0	1.0
	لائق	2	2.0	2.0
	محيد	5	5.0	5.0
	اوافق	36	36.0	36.0
	تماماً اوافق	56	56.0	56.0
	Total	100	100.0	100.0

للحوكمة الالكترونية دور في سهولة الوصول وحصول المواطنين على المعلومات المتعلقة بالمعاملات.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	تماماً لا تتفق	1	1.0	1.0
	لا تتفق	1	1.0	1.0
	محايد	7	7.0	7.0
	أوافق	45	45.0	45.0
	تماماً أوافق	46	46.0	46.0
	Total	100	100.0	100.0

للحوكمة الالكترونية دور في عدم فقدان المعاملات او اهمالها.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	تماماً لا تتفق	1	1.0	1.0
	لا تتفق	2	2.0	2.0
	محايد	8	8.0	8.0
	أوافق	43	43.0	43.0
	تماماً أوافق	46	46.0	46.0
	Total	100	100.0	100.0

للحوكمة الالكترونية دور في التقليل من عمليات التدقيق.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	تماماً لا تتفق	1	1.0	1.0
	لا تتفق	4	4.0	4.0
	محايد	10	10.0	10.0
	أوافق	38	38.0	38.0
	تماماً أوافق	47	47.0	47.0
	Total	100	100.0	100.0

للحوكمة الالكترونية دور في التخفيف من عبء استخدام الورق والقرطاسية.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	تماماً لا تتفق	1	1.0	1.0
	لانتفق	4	4.0	4.0
	محايد	8	8.0	8.0
	اوافق	30	30.0	30.0
	تماماً اوافق	57	57.0	57.0
Total	100	100.0	100.0	

للحوكمة الالكترونية دور في تطبيق النظام الذي يقلل على المواطن عدد الزيارات للمديرية.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لانتفق	2	2.0	2.0
	محايد	7	7.0	7.0
	اوافق	35	35.0	35.0
	تماماً اوافق	56	56.0	56.0
	Total	100	100.0	100.0

للحوكمة الالكترونية دور في تحقيق الرضا المستفيد من الخدمات.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	تماماً لا تتفق	1	1.0	1.0
	لانتفق	2	2.0	2.0
	محايد	8	8.0	8.0
	اوافق	41	41.0	41.0
	تماماً اوافق	48	48.0	48.0
Total	100	100.0	100.0	

للحوكمة الالكترونية دور في تقليل الوقت لإنجاز المعاملات.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محابٍ	10	10.0	10.0
	أوافق	38	38.0	38.0
	تماماً أوافق	52	52.0	52.0
	Total	100	100.0	100.0

للحوكمة الالكترونية دور في التخلص من ازدواجية الإجراءات والتضارب والتدخل.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	تماماً لا اتفق	1	1.0	1.0
	لا اتفق	1	1.0	2.0
	محابٍ	8	8.0	8.0
	أوافق	46	46.0	46.0
	تماماً أوافق	44	44.0	44.0
	Total	100	100.0	100.0

للحوكمة الالكترونية دور في جعل الإجراءات أكثر وضوحاً ومرنة وانسيابية.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا اتفق	2	2.0	2.0
	محابٍ	12	12.0	12.0
	أوافق	41	41.0	41.0
	تماماً أوافق	45	45.0	45.0
	Total	100	100.0	100.0

تلعب الحكومة الالكترونية دور كبير في تحقيق الكفاءة والفاعلية في انجاز المعاملات.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	تماماً لا تتفق	2	2.0	2.0
	محايد	10	10.0	10.0
	أوافق	46	46.0	46.0
	تماماً أوافق	42	42.0	42.0
Total	100	100.0	100.0	

تطبيق نظام الحكومة الالكترونية يقلل من الزخم وذلك لقلة متابعة المواطنين للمعاملات.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لانتفق	2	2.0	2.0
	محايد	6	6.0	6.0
	أوافق	38	38.0	38.0
	تماماً أوافق	54	54.0	54.0
Total	100	100.0	100.0	

نظام الحكومة الالكترونية يحقق جودة في الأداء ويوفر الجهد والوقت.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لانتفق	2	2.0	2.0
	محايد	6	6.0	6.0
	أوافق	40	40.0	40.0
	تماماً أوافق	52	52.0	52.0
Total	100	100.0	100.0	

للحوكمة الالكترونية دور في انجاز المعاملات حسب ترتيب الأولويات والوقت الذي قدمت فيه.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لاتفاق	2	2.0	2.0	2.0
	محايد	9	9.0	9.0	11.0
	أوافق	44	44.0	44.0	55.0
	تماماً أوافق	45	45.0	45.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

للحوكمة الالكترونية دور في سهولة الجدولة الزمنية المحددة لإنجاز المعاملة.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لاتفاق	3	3.0	3.0	3.0
	محايد	7	7.0	7.0	10.0
	أوافق	43	43.0	43.0	53.0
	تماماً أوافق	47	47.0	47.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

للحوكمة الالكترونية دور في اختصار الوقت في انجاز المعاملة مقارنة مع الطريقة التقليدية.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لاتفاق	2	2.0	2.0	2.0
	محايد	12	12.0	12.0	14.0
	أوافق	44	44.0	44.0	58.0
	تماماً أوافق	42	42.0	42.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

للحوكمة الالكترونية دور في توفير جميع المعلومات المتعلقة بالمعاملة للمواطنين.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لاتفاق	3	3.0	3.0	3.0
	محابي	11	11.0	11.0	14.0
	اوافق	40	40.0	40.0	54.0
	تماماً اوافق	46	46.0	46.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

للاصلاح الاداري دور في اكساب الموظفين المعرف والافكار بهدف الاستجابة للتغيرات والتحديات البيئية.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	تماماً لاتفاق	1	1.0	1.0	1.0
	لاتفاق	2	2.0	2.0	3.0
	محابي	9	9.0	9.0	12.0
	اوافق	55	55.0	55.0	67.0
	تماماً اوافق	32	32.0	32.0	99.0
	Total	100	100.0	100.0	

للاصلاح الاداري دور في ضمان الموضوعية في الأداء وتحقيق امن المعلومات.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	تماماً لاتفاق	1	1.0	1.0	1.0
	لاتفاق	3	3.0	3.0	4.0
	محابي	11	11.0	11.0	15.0
	اوافق	56	56.0	56.0	71.0
	تماماً اوافق	29	29.0	29.0	100.0
Total		100	100.0	100.0	

للاصلاح الاداري دور في تبسيط الاجراءات والتخفيف من اللامركزية وتسهيل انجاز المعاملات للمواطنين.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	تماماً لااتفق	2	2.0	2.0
	لااتفق	3	3.0	3.0
	محايد	9	9.0	9.0
	اوافق	45	45.0	45.0
	تماماً اوافق	41	41.0	41.0
Total	100	100.0	100.0	

للاصلاح الاداري دور في القضاء على الروتين الوظيفي.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	تماماً لااتفق	2	2.0	2.0
	لااتفق	2	2.0	2.0
	محايد	14	14.0	14.0
	اوافق	42	42.0	42.0
	تماماً اوافق	40	40.0	40.0
Total	100	100.0	100.0	

للاصلاح الاداري دور في تطبيق مبدأ الشفافية في انجاز المعاملات.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	تماماً لااتفق	2	2.0	2.0
	لااتفق	1	1.0	1.0
	محايد	12	12.0	12.0
	اوافق	45	45.0	45.0
	تماماً اوافق	40	40.0	40.0
Total	100	100.0	100.0	

للاصلاح الاداري دور في القضاء على مظاهر الفساد.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	تماماً لا اتفق	1	1.0	1.0
	لا اتفق	4	4.0	4.0
	محايد	16	16.0	16.0
	اوافق	36	36.0	36.0
	تماماً اوافق	43	43.0	43.0
	Total	100	100.0	100.0

للاصلاح الاداري دور في تقليل تأثير العلاقات الشخصية على انجاز الاعمال.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا اتفق	4	4.0	4.0
	محايد	16	16.0	16.0
	اوافق	40	40.0	40.0
	تماماً اوافق	40	40.0	40.0
	Total	100	100.0	100.0

للاصلاح الاداري دور في تقديم الخدمات وفق برنامج منظم سلفاً دون تدخل من جانب الموظفين.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا اتفق	5	5.0	5.0
	محايد	15	15.0	15.0
	اوافق	43	43.0	43.0
	تماماً اوافق	37	37.0	37.0
	Total	100	100.0	100.0

للاصلاح الاداري دور في تقديم خدمات ذات جودة مناسبة.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لائق	2	2.0	2.0
	محيد	13	13.0	13.0
	واافق	45	45.0	45.0
	تماماً اوافق	40	40.0	40.0
	Total	100	100.0	100.0

للاصلاح الاداري دور في مصداقية الإجراءات وتحقيق العدالة في تقديمها.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لائق	2	2.0	2.0
	محيد	15	15.0	15.0
	واافق	48	48.0	48.0
	تماماً اوافق	35	35.0	35.0
	Total	100	100.0	100.0

للاصلاح الاداري دور في توفير المعلومات الضرورية للمواطنين.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لائق	3	3.0	3.0
	محيد	10	10.0	10.0
	واافق	50	50.0	50.0
	تماماً اوافق	37	37.0	37.0
	Total	100	100.0	100.0



للاصلاح الاداري دور في عدم التقاء المواطن بالموظفين وجهاً لوجه يقلل من الضغوط عليهم.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لاتفاق	3	3.0	3.0
	محايد	18	18.0	18.0
	اوافق	38	38.0	38.0
	تماماً اوافق	41	41.0	41.0
	Total	100	100.0	100.0

للاصلاح الاداري دور في تحقيق العدالة والمساواة في تقديم الخدمة على عكس الطريقة التقليدية.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لاتفاق	3	3.0	3.0
	محايد	14	14.0	14.0
	اوافق	46	46.0	46.0
	تماماً اوافق	37	37.0	37.0
	Total	100	100.0	100.0

الملحق رقم (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الاستبانة

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
س1	100	4.44	0.770
س2	100	4.34	0.742
س3	100	4.31	0.787
س4	100	4.26	0.872
س5	100	4.38	0.874
س6	100	4.45	0.716
س7	100	4.33	0.792
س8	100	4.42	0.669
س9	100	4.31	0.748
س10	100	4.29	0.756
س11	100	4.26	0.799
س12	100	4.44	0.701
س13	100	4.42	0.699
س14	100	4.32	0.723
س15	100	4.34	0.742
س16	100	4.26	0.747
س17	100	4.29	0.782
س18	100	4.20	0.841
س19	100	4.09	0.780
س20	100	4.20	0.876
س21	100	4.16	0.884
س22	100	4.20	0.841
س23	100	4.16	0.907
س24	100	4.16	0.838
س25	100	4.12	0.844
س26	100	4.23	0.750
س27	100	4.16	0.748
س28	100	4.21	0.743
س29	100	4.17	0.829
س30	100	4.17	0.779
Valid N (listwise)	100		



الملحق رقم (٥) اختبار قيمة كيوزر واختبار بارتليت

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0.917
	Approx. Chi-Square	2877.642
Bartlett's Test of Sphericity	Df	435
	Sig.	0.000

الملحق رقم (٦) قيم الشيوع

Communalities

	Initial	Extraction
س1	1.000	0.719
س2	1.000	0.709
س3	1.000	0.775
س4	1.000	0.756
س5	1.000	0.786
س6	1.000	0.763
س7	1.000	0.748
س8	1.000	0.702
س9	1.000	0.729
س10	1.000	0.735
س11	1.000	0.710
س12	1.000	0.745
س13	1.000	0.795
س14	1.000	0.743
س15	1.000	0.818
س16	1.000	0.785
س17	1.000	0.754
س18	1.000	0.765
س19	1.000	0.775

س20	1.000	0.708
س21	1.000	0.760
س22	1.000	0.754
س23	1.000	0.759
س24	1.000	0.812
س25	1.000	0.628
س26	1.000	0.792
س27	1.000	0.733
س28	1.000	0.814
س29	1.000	0.736
س30	1.000	0.835

الملحق رقم (٧) نسبة التباين المفسرة من قبل العوامل

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	16.136	53.787	53.787	16.136	53.787	53.787	6.591	21.969	21.969
2	2.592	8.642	62.428	2.592	8.642	62.428	6.547	21.823	43.792
3	1.580	5.266	67.694	1.580	5.266	67.694	4.747	15.823	59.615
4	1.144	3.814	71.508	1.144	3.814	71.508	3.061	10.204	69.819
5	1.103	3.675	75.183	1.103	3.675	75.183	1.609	5.364	75.183
6	0.870	2.688	77.872						
7	0.675	2.251	80.123						
8	0.664	2.215	82.338						
9	0.546	1.820	84.158						
10	0.510	1.700	85.857						
11	0.453	1.510	87.367						
12	0.449	1.496	88.863						
13	0.411	1.369	90.232						
14	0.359	1.195	91.427						
15	0.321	1.070	92.497						
16	0.292	0.972	93.470						
17	0.256	0.852	94.321						
18	0.230	0.766	95.088						
19	0.209	0.696	95.784						
20	0.176	0.585	96.369						
21	0.168	0.559	96.928						
22	0.160	0.535	97.463						
23	.145	0.483	97.946						



24	.120	.399	98.344						
25	.105	.352	98.696						
26	.103	.344	99.040						
27	.085	.282	99.322						
28	.077	.256	99.577						
29	.067	.222	99.800						
30	.060	.200	100.000						

الملحق رقم (٨) مصفوفة المكونات (العوامل) قبل التدوير

Component Matrix^a

	Component				
	1	2	3	4	5
س3	.816	-.140-			-.296-
س11	.797	-.170-	-.106-		.184
س15	.794	-.127-	-.396-	-.116-	
س20	.791	.262			
س21	.786	.355			-.112-
س19	.774	.370	-.162-	.115	
س27	.768	.305		-.212-	
س26	.765	.415	.164		
س22	.764	.395		.110	
س4	.762	-.369-	.186		
س5	.758	-.313-	.278		-.180-
س9	.756	-.372-	.133		
س28	.745	.265	.155	-.395-	
س10	.735	-.326-	.198		.221
س2	.732	-.169-			-.374-
س7	.732	-.405-	.206		

س13	.722	-.245-	-.220-	.183	.362
س8	.719	-.385-	.123	.147	
س23	.717	.371		.308	
س14	.717		-.456-		.130
س1	.710	-.110-			-.437-
س30	.708		.195	-.414-	.341
س16	.701	-.163-	-.511-		
س12	.693	-.153-		.343	.347
س25	.680	.363	.127	.111	
س17	.679	-.143-	-.496-	-.151-	
س18	.677	.335	-.133-		-.293-
س29	.669		.262	-.424-	.178
س6	.658	-.388-	.378	.183	
س24	.635	.437	.196	.411	.106

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 5 components extracted.

الملحق رقم (٩) مصفوفة المكونات (العوامل) بعد التدوير

الملحق رقم (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعوامل المستخرجة

Component Transformation Matrix

Component	1	2	3	4	5
1	.562	.559	.465	.350	.181
2	.700	-.659-	-.202-	.184	.027
3	.104	.442	-.831-	.296	-.126-
4	.424	.231	-.050-	-.792-	-.370-
5	-.055-	-.064-	.224	.359	-.902-

الملحق رقم (١١) اختبار الفرضيات -: باستخدام اختبار one sample T-Test

١- المحور الأول: جودة تقديم الخدمات

ن	المحور الأول:- (H1)	المحاور	Test value=3	قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
١	للحوكمة الالكترونية دور في تبسيط إجراءات انجاز المعاملات.			13.228	0.7696	4.44
٢	للحوكمة الالكترونية دور في سهولة الوصول وحصول المواطنين على المعلومات المتعلقة بالمعاملات.			12.775	0.7415	4.34
٣	للحوكمة الالكترونية دور في عدم فقدان المعاملات او اهمالها.			11.761	0.7874	4.31
٤	للحوكمة الالكترونية دور في التقليل من عمليات التدقيق.			9.551	0.9252	4.25
٥	للحوكمة الالكترونية دور في التخفيف من عبء استخدام الورق والقرطاسية.			11.167	0.8736	4.38
٦	للحوكمة الالكترونية دور في تطبيق النظام الذي يقلل على المواطن عدد الزيارات للمديرية.			14.318	0.7159	4.45
٧	للحوكمة الالكترونية دور في تحقيق الرضا للمسفيد من الخدمات.			11.280	0.8273	4.32
٨	للحوكمة الالكترونية دور في تقليل الوقت لإنجاز المعاملات.			14.997	0.6693	4.42
٩	للحوكمة الالكترونية دور في التخلص من ازدواجية الإجراءات والتضارب والتدخل.			12.382	0.7479	4.31
١٠	للحوكمة الالكترونية دور في جعل الإجراءات أكثر وضوحاً ومرنة وانسيابية.			11.4206	0.7923	4.28
١١	تلعب الحكومة الالكترونية دور كبير في تحقيق الكفاءة والفاعلية في انجاز المعاملات.			10.7627	0.8211	4.25
١٢	تطبيق نظام الحكومة الالكترونية يقلل من الزخم وذلك لقلة متابعة المواطنين للمعاملات.			14.443	0.7	4.43
١٣	نظام الحكومة الالكترونية يحقق جودة في الأداء ويوفر الجهد والوقت.			14.364	0.6989	4.42
	H1 الفرضية الاولى في المحور الاول			11.761	0.7745	4.353



٢- المحور الثاني: سرعة انجاز الخدمة

Test value=3			المحور الثاني:- (H2)
قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
13.216	0.7114	4.33	للحوكمة الالكترونية دور في انجاز المعاملات حسب ترتيب الأولويات والوقت الذي قدمت فيه.
12.775	0.7415	4.34	للحوكمة الالكترونية دور في سهولة الجدولة الزمنية المحددة لإنجاز المعاملة.
11.925	0.7469	4.26	للحوكمة الالكترونية دور في اختصار الوقت في انجاز المعاملة مقارنة مع الطريقة التقليدية.
11.658	0.7823	4.29	للحوكمة الالكترونية دور في توفير جميع المعلومات المتعلقة بالمعاملة للمواطنين.
12.393	0.745	4.306	H2 الفرضية الثانية في المحور الثاني

٣- المحور الثالث: تقليل الفساد الاداري والمالي في تقديم الخدمات.

Test value=3			المحور الثالث:- (H3)
قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
19.303	0.457	4.25	للإصلاح الاداري دور في اكساب الموظفين المعرفة والافكار بهدف الاستجابة للتغيرات والتحديات البيئية.
1.121	1.827	3.29	للإصلاح الاداري دور في ضمان الموضوعية في الأداء وتحقيق امن المعلومات.
9.683	0.876	4.2	للإصلاح الاداري دور في تبسيط الاجراءات والتخفيف من الامركرزية وتسهيل انجاز المعاملات للمواطنين.
9.272	0.884	4.16	للإصلاح الاداري دور في القضاء على الروتين الوظيفي.
10.08	0.840	4.2	للإصلاح الاداري دور في تطبيق مبدأ الشفافية في انجاز المعاملات.
9.042	0.906	4.16	للإصلاح الاداري دور في القضاء على مظاهر الفساد.
9.829	0.841	4.17	للإصلاح الاداري دور في تقليل تأثير العلاقات الشخصية على انجاز الإعمال.
9.379	0.844	4.12	للإصلاح الاداري دور في تقديم الخدمات وفق برنامج منظم سلفاً دون تدخل من جانب الموظفين.



١١.٥٩٢	٠.٧٥٠	٤.٢٣	للاصلاح الاداري دور في تقديم خدمات ذات جودة مناسبة.	٢٦
١٠.٥٠٠	٠.٧٦٠	٤.١٣	للاصلاح الاداري دور في مصداقية الإجراءات وتحقيق العدالة في تقديمها.	٢٧
١١.٠١٧	٠.٧٥٧	٤.١٨	للاصلاح الاداري دور في توفير المعلومات الضرورية للمواطنين.	٢٨
٩.٠٠٤	٠.٨٧٩	٤.١٢	للاصلاح الاداري دور في عدم التقاء المواطن بالموظفين وجهاً لوجه مما يقلل من الضغوط عليهم.	٢٩
١٠.٠٥٣	٠.٨٠٨	٤.١٥	للاصلاح الاداري دور في تحقيق العدالة والمساواة في تقديم الخدمة على عكس الطريقة التقليدية.	٣٠
٩.٩٩٠٣	٠.٨٧٩	٤.٣٤	H3 الفرضية الثالثة في المحور الثالث	

دراسة تحديد الاحتياجات التدريبية لعينة من شركات
القطاع الخاص
(زراعة، صناعة، خدمات)
بحث استطلاعي تحليلي
مقدم الى
ادارة البحث والتطوير في المركز
من قبل فريق البحث

هيفاء عبد الكريم

م. ر. اباحت

رئيس الفريق

يوسف عصام

باحث

عضو الفريق

المستخلاص

يسعى البحث الحالي إلى دراسة تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال أبعادها المتمثلة في (الاحتياجات التدريبية على مستوى المنظمة، الوظيفة ، الفرد)، وبيانًّا مدى توافر متطلبات الأسلوب العلمي للتدريب من خلال قياس مستوى الفجوات في البرامج التدريبية، وتحدد مشكلة البحث، إذ حاول البحث الإجابة على عدة تساؤلات منها: هل توجد فجوة في تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المنظمة والوظيفة والفرد في القطاع الخاص "صناعة، زراعة، خدمات"؟ وهل توجد معايير محددة لتحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمة المبحوثة؟، ولغرض اختبار فرضيات البحث فقد جرى تطبيقها على عينة قصدية استهدفت المدراء في القطاع الخاص شملت (63) عينة من القطاع الصناعي والزراعي والخدمي لإنجاز الجانب العملي للبحث ، واعتمد فريق البحث على المنهج (الوصفي التحليلي) من خلال الاستبانة التي أعدت لهذا الغرض والتي تَعَدُ الأداة الرئيسية لجمع البيانات اللازمَة لتحقِيق متطلبات البحث ، فضلاً عن استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المتمثلة بالوسط الحسابي والانحراف المعياري للوصول إلى النتائج المتعلقة بأهداف الدراسة باستعمال البرنامج الإحصائي (Spss-v25)، وأظهرت نتائج التحليل العملي للبحث بوجود فجوات في متطلبات التدريب فيما يتعلق بتحديد الاحتياجات التدريبية.

الكلمات المفتاحية: التدريب، الاحتياجات التدريبية

Abstract

The current research seeks to study the identification of training needs through its dimensions represented in (training needs at the level of the organization, job, and individual), and to indicate the availability of the requirements of the scientific method for training by measuring the level of gaps in the training programs. Research problem, as the research tried to answer several questions, including: Is there a gap in identifying training needs at the level of the organization, job and individual in the private sector "industry, agriculture, services"? Are there specific criteria for determining training needs in the researched organization? For the purpose of testing research hypotheses, it was applied to an intentional sample targeting managers in the private sector, which included (63) samples from the industrial, agricultural and service sectors to accomplish the practical



aspect of the research. To collect the necessary data to achieve the research requirements, as well as using a set of statistical methods represented by the arithmetic mean and standard deviation to reach the results related to the objectives of the study using the statistical program (Spss-v25), and the results of the practical analysis of the research showed that there are gaps in the training requirements with regard to identifying training needs

Keywords: training, training needs.

المقدمة

يُعد التدريب من المواضيع الضرورية والمهمة في أي منظمة ، فهو يُعد وسيلة فعالة لتطوير اي مجال من المجالات الحياتية المختلفة ، ويحتل التدريب في الوقت الحاضر مكانة مهمة في العالم إذ يُعد وسيلة مهمة لتحقيق الاهداف ، إذ يهدف التدريب الى تزويد العاملين بالخبرات والمهارات التي لها تأثير واضح وفاعل على تعزيز كفاءة العاملين ، وبالتالي تطوير اساليب العمل وبما يصب في مصلحة تحقيق اهداف المنظمة وزيادة انتاجيتها وتحقيق التفوق والمنافسة من خلال وضع آلية علمية لتحديد الاحتياجات التدريبية سواء كان على صعيد المنظمة او الوظيفة او الفرد ، اذ يُمثل تحديد الاحتياجات التدريبية المرحلة التشخيصية لنشاط التدريب وخطه التدريب، ويأخذ هذا التحديد في الاعتبار أداء الموظف لتحديد ما إذا كان التدريب يمكن أن يساعد، ويقيس تحديد الاحتياجات كفاءات المنظمة أو المجموعة أو الفرد من حيث صلتها بما هو مطلوب في الخطة الاستراتيجية للمنظمة، ومن خلال تحديد الاحتياجات التدريبية يتم تصميم البرامج التدريبية على وفقها ، ونظرا لأهمية الموضوع لذا فقد أصبح من الضروري إجراء البحث فيما يخص دراسة تحديد الاحتياجات التدريبية وأستخلاص أهم المؤشرات من أجل قياسها وتطبيقاتها للوصول الى النتائج وتحديد السبل الكفيلة لأجراء المعالجات الضرورية والاعتماد عليها وتطبيقاتها في المنظمة وأجراء التحسين المستمر في مستوى أداءها ، ومن هنا جاء البحث ليسلط الضوء على الاطر الفكرية لدراسة وتحديد الاحتياجات التدريبية ، اذ جرى تقسيم البحث الى عدة مباحث تناول المبحث الاول المنهجية العلمية للبحث وفيما تناول المبحث الثاني الجانب النظري للبحث واختص المبحث الثالث بتحليل وتقسيم نتائج البحث ، واما المبحث الرابع فقد تضمن عرض لاستنتاجات الذي توصل اليه فريق البحث بالاعتماد على نتائج الجانب العملي للبحث .



المبحث الأول : منهجية للبحث

الاطار المنهجي للبحث

تعتبر منهجية البحث الخارطة التي يسير على وفقها البحث والمدخل الأساس للبحث العلمي ، إذ يتم فيها توضيح وعرض مشكلة البحث وأهدافه وأهميته والأساليب المستخدمة في جمع البيانات وفقاً للحدود الزمنية والمكانية له كما يوضح الأدوات الازمة لتحليل هذه البيانات ، لذا يتضمن هذا المبحث مشكلة البحث، أهمية البحث وأهدافه ، ومجتمع وعينة البحث والأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات في الجانب العملي للبحث.

أولاً: مشكلة البحث

تعاني اغلب المنظمات الغير حكومية من نقص القدرات والامكانيات البشرية ومن ضعف في بنيتها التنظيمية والادارية وعلى الرغم من اقامتها للدورات التدريبية الى انها تققر الى دراسة وتخطيط واضح ومحدد في كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية وما هي المستويات المستهدفة في العمليات التدريبية ومن هم القائمون على البرامج التدريبية وما هي الآلية المحددة لنظام التدريب وما هي الاساليب الحديثة المستخدمة في مجال التدريب وبناءً عليه يمكن اظهار مشكلة البحث من خلال اثارة عدد من التساؤلات وكما يلي :

- ١ - هل هناك اهتمام ودعم من قبل الادارة العليا في القطاع الخاص لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية؟
- ٢ - ما مدى ادراك القيادات العاملة في القطاع الصناعي والزراعي والخدمي لأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية؟

- ٣ - ما هو المستوى الاكثر اهمية في تحديد الاحتياجات التدريبية؟

ثانياً: اهداف البحث

في ضوء المشكلة المعروضة فإن البحث يهدف الى الآتي:

- ١- اعطاء صورة ومفهوم واسع للمنظمة عن كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية وعلى المستويات الثلاثة (المنظمة ، الوظيفة ، الافراد) .



٢- السعي في ادراج البرامج التدريبية ، واعiliarهم بمدى اهمية تحديد الاحتياجات التدريبية والذي يبني عليه تصميم البرامج التدريبية .

٣- معرفة مدى امتلاك القيادات العاملة في القطاع الخاص لأبعد تحديد الاحتياجات التدريبية والتي لها تأثير في مواكبة التطورات والتغيرات البيئية المتعددة. .

٤- المساهمة في مساعدة المنظمة المبحوثة في مجال تصميم برامج وبما يتواافق مع احتياجاتهم الفعلية ورغباتهم وتطلعاتهم ومهامهم الوظيفية، وتحديد الفئات المستهدفة لتدريبها .

ثالثاً: أهمية البحث

تتعلق أهمية البحث من الآتي :

١. التعرف على مفاهيم التدريب والقائمين عليها ومعرفة المستويات التدريبية في المنظمة المبحوثة.

٢. حث المنظمة على زيادة اهتمامها بأبعد تحديد الاحتياجات التدريبية ، كونها تعد الركيزة الأساسية الذي يبني عليه تصميم البرامج التدريبية .

٣. توفير المعلومات التي تساعد القيادات الإدارية في القطاع الخاص لمعالجة نواحي القصور أو الخلل في أدائها.

رابعاً: فرضيات البحث

استناداً لمشكلة البحث واهدافها تصاغ فرضيات البحث بالتساؤلات الآتية : -

- مدى تأثر المنظمة المبحوثة بالاحتياجات التدريبية .
- مدى توافر الاحتياجات التدريبية على مستوى المنظمة .
- مدى توافر الاحتياجات التدريبية على مستوى الوظيفة .
- مدى توافر الاحتياجات التدريبية على مستوى الفرد .



خامساً : مجتمع وعينة البحث

طبق البحث في شركات مختارة من القطاع الخاص (زراعة ، صناعة ، خدمات) اذ شملت (الشركة العامة للتجهيزات الزراعية - بغداد ، شركة اتحاد الصناعات العراقي - بغداد ، شركة النقل العام - بغداد) ، وتم اعتماد المنهج الوصفي- التحليلي لأختبار الفرضيات واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وقياس ابعاد متغير البحث ، اما عينة البحث فتمثل في (المدراء العامين ، مدراء الادارات ، رؤساء الأقسام ، مسؤولي شعب) وتم اختيار (٦٣) مدیرا تضمنت عينة قصدية استهدفت القيادات الادارية في القطاع الزراعي والصناعي والخدمي .

سادساً : الوسائل الاحصائية المستخدمة في البحث

تعد الأدوات الأحصائية الوسيلة الرئيسية التي تمكنا من خلال معطياتها التأكد من صحة المقاييس المستخدمة في البحث ، فضلاً عن تحليل البيانات التي تم استحصلالها من عينة البحث ، اذ اعتمد على البرنامج الاحصائي (Spss-v25) في تحليل البيانات وتتضمن ما يأتي :-

١. الوسط الحسابي : لمعرفة واقع متغير البحث من خلال أجابات عينة البحث على الاسئلة المطروحة في الاستبانة والتعرف على مستوى الابعاد من الناحية الميدانية .

٢. الانحراف المعياري : وهو من أفضل المقاييس المستخدمة لقياس مدى تباغم البيانات التي تم جمعها على وفق أجابات عينة البحث مع متوسطها الحسابي ، اذ يتم احتساب الانحراف المعياري من خلال أدخال جميع البيانات وأحتسابها ، ومن هنا تكمن دقتها عن باقي مقاييس التشتت.

٣. معامل الاختلاف: يستخدم لقياس درجة التجانس في أجابات عينة البحث.

٤. مؤشر الامامية النسبية : لتحديد مستوى الاجابات ومدى أهميتها من الناحية الميدانية.



المبحث الثاني

الإطار النظري للبحث

مفهوم التدريب:

يُعرف التدريب بأنه الجهد المنظم والمخطط لتوفير المعارف المحددة للموارد البشرية في المنظمة ، وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم ، وتغيير سلوكياتهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي ، مما ينعكس على تحسين أداء المنظمة بشكل عام (درة: ٢٠٠٣، ٨).

ووفقًا لعلي محمد عبد الوهاب، هو عملية منظمة مستمرة يركز محورها على الفرد بشكل عام، يهدف هذا العمل إلى تحقيق تغييرات سلوكية وفنية وذهنية للتكييف مع الاحتياجات الحالية والمستقبلية ، والتي يتطلبها كل من الفرد الذي يخضع لهذا التدريب والمنظمة التي ينتمي إليها ، وكذلك المجتمع بشكل عام (عبد الوهاب: ١٩٨٥، ٦٦).

بينما أورد الجوهرى تعريفاً للتدريب على أنه نشاط مخطط له ، يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من حيث المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات ، وذلك لجعل الفرد أو الجماعة مؤهلين للقيام بـأعمالهم بكفاءة ومقدرة وأناجية عالية (الجوهرى: ١٩٨١، ١٩٨١، ٢٦١)

و يعرف بعض الباحثين عملية التدريب على أنها العملية الشاملة التي تسبق التعيين في وظيفة معينة أو يتبعها، حيث تهدف إلى تنمية القدرات الخاصة والعامة للشخص لزيادة فاعليته في أداء مهامه بفعالية ، مما ينعكس على نجاح المنظمة وتقديمها وتحسين أدائها بشكل عام ، تتضمن هذه العملية التدريبية تحسين المهارات والتمكن لتجاوز أي صعوبات محتملة قد تعرّض مسار التنفيذ ، مما يساعد على تحسين وتحقيق الأداء بشكل مستمر (العبودي: ١٩٨٤، ٣٩).

بحسب رؤية الوزأنَّ فإنَّ التدريب يعد نشاط مخطط متكامل ، يهدف إلى إحداث تغييرات في المتدربين من ناحية معلوماتهم ومعارفهم من خلال تنمية قدرات الأفراد وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم في سبيل تحسين أدائهم في العمل، ويتميز هذا النشاط بصفة الديمومة والاستمرارية (الوزأنَّ: ١٩٩١، ١٣).

ويؤكد الباحثون على إكساب تلك المعارف والمهارات للأفراد بغية رفع كفاءتهم الوظيفية لتحقيق أقصى انتاجية ممكنة

وهذا ما أشار اليه الطعاني بوصفه للعملية التدريبية بأنه "الجهود المنظمة والمخططة لتطوير معارف، وخبرات، واتجاهات المتدربين، وذلك بجعلهم أكثر فاعلية في أداء مهامهم" (الطعاني: ٢٠٠٢، ٣٣) كما وأكد رضا (٢٠٠٣) على أهمية النتائج المرجوة من عملية التدريب عندما أشار في تعريفه لمصطلح التدريب على انه عدد من الأنشطة التي ترمي الى رفع مستوى المعرف والقدرات المهنية مع التركيز دائماً على حقيقة تطبيق كل ذلك عملياً ليعكس بشكل ملحوظ على أداء المتدربين (رضا، ٢٠٠٣: ٢٦) وفقاً لرؤية أندرسون يُعد التدريب عملية تساهم في تغيير سلوك الموظفين من خلال التركيز على المنهج الصحيح ويتم عادةً التأكيد في هذه العملية على تغيير الجانب السلوكي للفرد مثل المعرفة والمهارات والاتجاهات والأنشطة والمعتقدات، والقيم (Anderson, 1994, 9) ويتفق فريق البحث مع ما أشار إليه (البقمي: ٢٠٠٨، ٢٤) في دراسته اذ يمكن اعتبار التدريب بشكل عام عملية تتيح للفرد اكتساب معلومات، أو مهارات أو اتجاهات سلوکية جديدة، أو تطوير ما يملكه منها. وينتج عن هذه العملية ارتفاع مستوى استعداد الفرد لأداء عمل معين، وذلك دون الحاجة لوجود تحفيز أو تنظيم مسبق للعملية، أو معدل أداء محدد يجب الوصول إليه. ولا يتوجب على الفرد اكتساب هذه المعلومات أو المهارات أو الاتجاهات السلوکية بشكل حصري من خلال التدريب المنظم، بل يمكن له أن يحصل عليها من خلال قراءاته أو ملاحظاته لآخرين سواء كانوا رؤساء أو زملائه في العمل، أو من أي شخص آخر أو وسيلة تعليمية أخرى.

أهمية التدريب:

يساهم التدريب في تحسين أداء الفرد وتطوير مهاراته و المعارف واتجاهاته، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين جودة العمل، ويساعد في رفع مستوى الثقة بالنفس وتحفيز الفرد لتحقيق أهدافه المهنية الشخصية. كما يمكن أن يساهم التدريب في تعزيز الروح الفريقية والتعاون بين الأفراد في المنظمة، وبالتالي يساهم في تعزيز العلاقات الإيجابية داخل الفريق وزيادة رضا العملاء وتعزيز مكانة المنظمة في السوق. لذلك، يمكن القول إن التدريب يعد عنصراً أساسياً لتحسين أداء الفرد وتطويره، ولتحسين جودة العمل وزيادة الإنتاجية في المؤسسات (عبد المنعم: ١٩٩٥، ٧).

وتتقسم أهمية التدريب الإداري إلى عدة جوانب، فمنها أنه يساعد العاملين في المؤسسات على تطوير مهاراتهم ومعارفهم واتجاهاتهم في مجالات الإدارة والقيادة والتنظيم، مما يؤدي إلى زيادة كفاءتهم وفعاليتهم في أداء مهامهم الإدارية وتحقيق أهداف المنظمة.

ويساعد التدريب الإداري أيضاً في تعزيز الروح الجماعية والتعاون بين أفراد المنظمة، وتحسين العلاقات العامة والتواصل الداخلي والخارجي، مما يؤدي إلى تحسين سمعة المنظمة وزيادة الثقة بينها وبين جمهورها.

ومن جانب آخر، يساعد التدريب الإداري في تعزيز الابتكار والإبداع وتطوير الأفكار الجديدة في المؤسسات الإدارية، وهذا يؤدي إلى زيادة التنافسية وتحسين أداء المنظمة وتحقيق المزيد من النجاحات والإنجازات.

وبالإضافة إلى ذلك، يساعد التدريب الإداري في تحسين صورة المنظمة وجعلها مكاناً مفضلاً للعمل والتطوير المهني، مما يساهم في جذب المواهب والكفاءات العالية وتحسين جودة العمل في المنظمة. ومن هنا، يمكن القول إن التدريب الإداري يمثل عاملاً أساسياً في تحقيق النجاح والازدهار للمؤسسات الإدارية في مختلف المجالات، وهو يعد استثماراً حقيقياً في العنصر البشري والتنمية الإدارية (ياغي: ١٩٨٨، ٨).

يمكن توضيح أهمية التدريب بشكل أفضل وأكثر دقة وذلك باستعراض الفوائد التي يمكن أن تتحقق من العملية التربوية وكالاتي: (Anderson: 1994, 12) (ياغي: ١٩٨٨، ٨٠)

- ١ - تقليل وقت التعلم.
- ٢ - زيادة المرونة الوظيفية.
- ٣ - المساعدة على اتخاذ القرار والتخطيط.
- ٤ - تقليل معدلات التغيب والحوادث في مكان العمل.
- ٥ - تعزيز قوة العمل والحفاظ عليها.
- ٦ - تعزيز ثقة الفرد بنفسه وقدراته دون الحاجة للاعتماد على الآخرين.
- ٧ - تعزيز الاحترام الذاتي للفرد والاحترام المتبادل مع الآخرين.



- 8 - تزويد الفرد بالمهارات والخبرات الجديدة التي تمكنه من التقدم وتحمل مسؤوليات أكبر.
- 9 - تعزيز المرونة العملية للفرد.
- ١٠ - تطوير الصفات القيادية للفرد وتأهيله لشغل المناصب الإدارية، بالإضافة إلى تطوير المهارات الاجتماعية.

١١ - تحسين النواحي السلوكية للفرد وتأهيله للعمل ضمن المجموعات الكبيرة.

١٢ - تحسين المزاج العام للفرد نتيجة لزيادة خبراته وفتح آفاق جديدة أمامه في المستقبل.

ان الفوائد التي تنتج عن التدريب لا تحدث بشكل تلقائي، بل تتوقف على كفاءة العملية التدريبية نفسها والأسس العلمية التي يتم الاعتماد عليها في كل مرحلة من مراحل التدريب، بما في ذلك اختيار المدربين والمتدربين وتلبية الاحتياجات الفعلية للمنظمة والفرد. وبدون هذه العناصر الأساسية، يمكن أن يصبح التدريب مصدراً لضياع الأموال والجهود والأوقات بدلاً من أن يحقق الفوائد المرجوة (البقمي: ٢٠٠٨).

أهداف التدريب:

- وقد أورد البقمي (٢٠٠٨ : ٣١) عدد من الأهداف المهمة للتدريب والتي اوجزها كما يلي:
- ١- توعية الأفراد وتزويدهم بالمعرفة وتعريفهم بأدوارهم الحيوية في تحقيق التقدم والتنمية، وتعزيز تفاصيلهم وتأثيرهم في المجتمع وتفاعلهم مع المتغيرات المحيطة.
 - ٢- تدريب الكوادر المتخصصة على مختلف مستويات السلم والدرجات الوظيفية لصقل مهاراتهم ورفع مستوى قدرتهم وكفاءتهم لمواكبة كافة التطورات الفنية الحديثة.
 - ٣- تشجيع المدراء والمشرفين للتغيير والتطوير وزيادة رغبتهم نحو التحديث والتحسين المستمر للأداء الإداري، واستخدام الأساليب والتقنيات المستحدثة وذلك بالتوافق مع الاحتياجات الاجتماعية والاقتصادية المتغيرة في المجتمع بما يخدم القيم والاهداف التنظيمية.
 - ٤- يمنح التدريب الفرصة للمدراء والمشرفين والأفراد لزيادة خبراتهم وتطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم في المناصب الإدارية التي تتطلب مسؤوليات كبيرة، لتمكينهم وتأهيلهم بشكل دائم للتأقلم مع التحديات المتزايدة في مجال التنمية

أنواع التدريب:

يمكن أي منظمة أن تختار من بين أنواع التدريب ما يلائمها، وهذا يعتمد على طبيعة وتركيبة مواردها البشرية، نشاطاتها، الإمكانيات والمعدات التربوية والمالية التي تتوفر لديها، وعلى هذا الأساس يمكن تصنيف أنواع التدريب حسب (حيدر: ٢٠٢٠، ١٣):

١- مرحلة التوظيف

٢- نوع الوظائف

٣- مكان إجراء التدريب

١. مرحلة التوظيف (الزغبي: ١٩٩٧، ٦٤):

يعد التدريب عملية ضرورية لجميع العاملين في المنظمة باختلاف مستوياتهم وخصائصهم بهدف رفع مستوى قدراتهم ومهاراتهم، كما أنه لا يقتصر على تدريب العاملين الجدد، بل تبدو الحاجة ماسة لتدريب العاملين الحاليين كذلك خاصة في ظل التطورات السريعة التي تحصل في أساليب العمل والأدوات التكنولوجية وعليه يقسم التدريب حسب مرحلة التوظيف

أ- تدريب خاص بالموظفين الجدد

ب- تدريب خاص بالموظفين الحاليين

٢. نوع الوظائف:

تختلف الوظائف في كيفية أدائها والوسائل المستخدمة لإنجازها، فمنها ما يعتمد على الخبرة والمعرفة ويدار دون استخدام وسائل إنتاجية ولا معدات، ومنها ما يتطلب إنجازه هذه الوسائل ويشرط مهارات بمستوى معين، وعلى العموم تتطلب كل فئة وظيفية برامج تدريبية خاصة، تتماشى واحتياجاتها وأهميتها.

ويقسم التدريب حسب نوع الوظائف إلى ثلاثة أنواع (ماهر: ١٩٩٩، ٣٢٦):

أ- التدريب المهني والفنـي: وجه هذا النوع من التدريب إلى الأفراد ذوي المستوى التعليمي المتوسط والذين يشغلون الوظائف الفنية والمهنية في المنظمة، ويحرص المسؤولين على تنظيم دورات تدريبية بشكل مستمر لهذه الفئة، كون الأساليب وكذا المعدات المستخدمة في عملهم تتغير بشكل متتابع ومستمر.



ب- التدريب التخصصي: ترکز البرامج التدريبية هنا على تلقين الأفراد العاملين لمعارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية، وهي غالباً تشمل مواضيع تدريبية متخصصة كهندسة الصيانة، التسويق والمحاسبة ... الخ. وتوكل إلى الأفراد المستفيدين من التدريب مهام تقوم على التخطيط المتابعة واتخاذ القرارات.

ج- التدريب الإداري: هو عملية تزويد الأفراد العاملين في منظمة ما سواء كانوا مدرباً أو موظفين بالمعلومات والمهارات الالزمة ، من أجل تحسين أدائهم في العمل وتطوير قدراتهم ومهاراتهم ، يهدف إلى تنمية الكفاءة والقدرات الحقيقية للمديرين ، وفاعلية أدائهم لوظائفهم الحالية وإعدادهم لشغل مناصب أعلى عند ترقيتهم إليها مستقبلاً. وقد أصبحت التنمية الإدارية ذات أهمية خاصة في الوقت الحاضر ، نتيجة للحاجة المستمرة إلى نوعيات معينة من المهارات الإدارية المواكبة للتطورات البيئية والتنظيمية ، وبما

يعمل على تحقيق الأهداف التالية (Noe, et. Al, 2017: 21):

أ- تحسين أداء الأفراد في العمل من خلال تعليم المهارات الالزمة للقيام بالأنشطة المطلوبة بشكل أفضل وبطريقة أكثر فعالية.

ب-تحسين الفعالية التنظيمية من خلال تحسين مهارات الإدارة والقيادة، وتعزيز التفاعلات الاجتماعية داخل المنظمة.

ج- تعزيز الثقة والإيجابية بين الأفراد وبين الفرق المختلفة داخل المنظمة.

د- تنمية القدرات الفردية وذلك بتوفير فرص للأفراد لتنمية قدراتهم الفردية وتحسين مهاراتهم، وتعليمهم كيفية العمل بطريقة أكثر فاعلية وكفاءة.

هـ- زيادة رضا الموظفين عن العمل والمنظمة وتحسين مستوى الانتماء والولاء للمنظمة.

٣. حسب مكان إجرائه (حيدر: ٢٠٢٠، ١٥):

بعدما يتم التحديد الجيد للإحتياجات التدريبية تعمل المنظمة على اختيار الجهة التي ستشترف على العملية، ومن خلالها يتم تحديد مكان إجرائها؛ وقد يقع الإختيار على أن يتم التدريب داخل المنظمة، وقد يكون الإختيار على التدريب الخارجي.



أساليب التدريب:

يستخدم الأسلوب التدريبي كوسيلة لتوفير بيئة مناسبة لتنمية أو اكتساب أو تبادل المعلومات والمهارات والاتجاهات بين المتدربين والمدربي، سعياً لتحقيق أهداف البرنامج. ووفقاً للعديد من الدراسات فإن هناك علاقة وثيقة بين الأسلوب التدريبي والاحتياجات التربوية. فعندما يتم تحديد احتياجات التدريب، يتم اختيار الأسلوب التدريبي الأنسب لتلبية هذه الاحتياجات وتحقيق الأهداف المرجوة. وتختلف الأساليب التربوية المستخدمة وفقاً لنوع الاحتياجات التربوية وفيما يلي بعضًا من هذه الأساليب:

(البعمي: ٤٢ ، ٢٠٠٨)

١. أسلوب المحاضرة: يُعرف أسلوب المحاضرة بأنه عرض شفهي أو كتابي لموضوع معين يتم إعداده وتقديمه بعناية من قبل محاضر ما، ويعتبر من أقدم وأشهر أساليب التعليم والتدريب. يعتمد هذا الأسلوب على قدرة المحاضر على نقل المحتوى بطريقة مناسبة مع جمهور المتدربين والتي تتمكن من إيصالها لهم بشكل سلس وفعال. يمكن استخدام هذا الأسلوب لتزويد المتدربين بمعلومات أساسية حول موضوع معين، أو لإطلاعهم على الأساسيات والأنظمة والإجراءات المتعلقة بمجال محدد، كما يمكن استخدامه لتهيئة المتدربين للمناقشة أو التدريب العملي. ومع ذلك، يجب على المحاضر العناية بطريقة تقديم المحتوى وتوضيحه، وتفادي الانجراف في الحشو والتأكد، وضمان التفاعل والتشجيع على الأسئلة والمناقشة، لتحقيق أفضل فهم واستيعاب المحتوى من قبل المتدربين وبالتالي تحقيق الأهداف التربوية. (حيدر: ٢١، ٢٠٢٠)

يتميز هذا الأسلوب بتوصيل معلومات وحقائق محددة للمتدربين بشكل جماعي، مما يجعله مناسباً لعدد كبير من المتدربين في وقت واحد. ومع ذلك، ينقد بسبب عدم تعمقه في التفاصيل، وعدم تحقيق عنصر الممارسة والتطبيق العلمي. كما أنه لا يوفر ضماناً كافياً بأن جميع المتدربين سيتابعون المحاضرة ويفهمون موضوعها.

٢. أسلوب تدريب الحساسية: يعتبر أسلوب تدريب الحساسية من الابتكارات الحديثة في مجال التدريب. يتميز هذا الأسلوب بالاجتماع والنقاش دون هدف محدد أو جدول أعمال، حيث يتبع المدرس المناقشات التي تدور بين المتدربين ويعمل على توجيهها دون التدخل فيها. يهدف هذا الأسلوب إلى توفير الفرصة للمتدرب للاطلاع على آراء الآخرين، ويستخدم في تطوير المديرين والمشرفين والقيادات وتنمية مهاراتهم.



ومع ذلك، يجب الانتباه إلى أن هذا الأسلوب يمكن أن يؤدي إلى كشف العلاقات الحقيقية بين الأفراد،

وأن البعض لا يتحمل قسوة الحقيقة (البقمي: ٤٤، ٢٠٠٨)

٣. أسلوب التطبيق العملي:

وفيه يقوم المدرب بعرض طريقة الأداء والإجراءات التفصيلية، ثم يسأل المتدربين ويشجعهم على تطبيق الأداء، لمعرفة مدى استيعابهم، وتعديل أدائهم مباشرة بعد التطبيق، ويلاحظ أن هذا الأسلوب يناسب الأعمال اليدوية والإنتاجية ويمكن الحصول على نتائج جيدة لو قام المشرف المباشر باستخدام هذا الأسلوب على الأخص في جماعات التدريب صغيرة العدد (ماهر: ٣٢٦، ٢٠٠٦)

ومن مميزات هذا الأسلوب تعلم المتدربين بأسرع وقت وتجسيده للشرح وإعطائه معنى للكلمات وتوضيحه للرؤيا واستخدامه لعدد من الحواس لشد انتباه المتدربين. وقلة الوقت المستخدم للشرح الشفوي، غير أنه يعاب عليه التكلفة العالية وتعرض التطبيق العملي أحياناً للتوقف بسبب تعطل الأجهزة المستخدمة في هذا الغرض

٤. أسلوب تمثيل الأدوار:

في هذا الأسلوب يقوم المدرب بعرض المشكلة والخلفية العلمية لها ومبادئها، ثم يقوم بتقديم مثال عملي لمجموعة المتدربين ليتعلموا كيفية التعامل مع المشكلة عن طريق تجسيدهم لأدوار مختلفة في سياق المثال العملي. يتم استخدام هذا الأسلوب لعدة أغراض وفي مجالات مختلفة، مثل حل مشاكل الجماهير والعلاقات العامة وإدارة المقابلات الشخصية. ويهدف هذا الأسلوب إلى تقليد الواقع، حيث يتم اختيار مشكلة من الحياة الواقعية وتدريب المتدربين على مواجهتها وتطبيق المفاهيم النظرية التي تم تعلمها من خلال العرض النظري. (ماهر: ٣٤٣، ٢٠٠٦)

ويتميز هذا الأسلوب بالمشاركة الفعلية والاندماج للمتدربين نتيجة تجسيم الأوضاع الفعلية للحياة الواقعية وتنمية المهارات والقدرات للمتدربين، إلا أنه يعاب عليه عدم إمكانية إيجاد جو حقيقي للعمل الذي تظهر فيه المشكلة

٥. أسلوب دراسة الحالة: في هذا النمط من التدريب يتم التعبير عن مشكلة موجودة فعلاً أو يتم افتراضها مدونة في تقرير شامل لعدد من الحقائق والأرقام والبيانات التي تختلف باختلاف كل مشكلة (البقمي: ٤٦، ٢٠٠٨).



إلا أن هذا الأسلوب يحتاج إلى وقت طويل لدراسة ومناقشة الحالة من قبل المتدربين وكذلك الحاجة إلى التركيز العالي والمتواصل من قبلهم طوال فترة دراسة الحالة، فضلاً عن احتكار بعض المتدربين المناقشات على حساب بقية المشاركين (تريسي: ٢٠٠٤، ٣٣١)

٦. طريقة التعليم المبرمج:

تعد طريقة التعليم المبرمج واحدة من أساليب التعليم الحديثة التي تهدف إلى تعزيز قدرات المتدربين على التعلم الذاتي وتنمية مهاراتهم الذاتية، وتعتمد هذه الطريقة على توفير المواد التعليمية بشكل منظم ومرتب، حيث يتم تجزئة المواد إلى وحدات صغيرة تدرج في صعوبتها وترتبطها بشكل منطقي ومنسق. يتم في هذه الطريقة تقديم المواد التعليمية بشكل متسلسل ومنظم، ويتم تقديم الوحدات التعليمية بشكل مشوق ينتهي بتساؤلات تحفز المتدربين على البحث والتفكير والتعلم، وتعتمد هذه الطريقة على دعم الوحدات التعليمية بأدوات التعلم المختلفة مثل الأمثلة والبراهين والرسوم البيانية والفيديوهات والنصوص المختلفة، وذلك لتوفير بيئة تعليمية شاملة وشيقه. كما تعتمد طريقة التعليم المبرمج على ربط الموضوعات التعليمية بالحياة الاجتماعية والواقع، وتوفير أمثلة وتطبيقات عملية للمفاهيم التي يتعلموها المتدربون، وذلك لتعزيز فهمهم للموضوعات التعليمية وربطها بالواقع (حيدر: ٢٠٢٠، ٤٧).

بشكل عام، تعتبر طريقة التعليم المبرمج أسلوباً فعالاً لتنمية مهارات المتدربين وتعزيز قدراتهم على التعلم الذاتي، ويمكن استخدامها في العديد من المجالات التعليمية والتربوية المختلفة.

ويتميز هذا الأسلوب بمراعاته للفروق الفردية بين الأفراد وتسلسله المنطقي للخطوات التي تشكل في مجموعها الإطار العام للبرنامج وفعالية المشاركة وفورية إرجاع الأثر للمتدرب وتشجيعه على الاستمرار في البرنامج (توفيق: ١٩٩٤، ٢٤٠)

ويعتبر من أكثر الأساليب تطوراً وفعالية إلا أن تكاليفه باهظة، حيث يتم وضع المتدربين في بيئة تعكس الواقع الحقيقي لعملهم ويتولى المدرب بعد ذلك تدريتهم على أداء العمل المطلوب من خلال قيامهم بمهام العمل، حيث يعتبر تمثيل الواقع السمة البارزة في هذا الأسلوب (حيدر: ٢٠٢٠، ١٣٩).

٨. أسلوب الزيارات الميدانية: ويعتبر هذا الأسلوب من الأساليب التدريبية المخطط لها لمكان يقع خارج مكان التدريب الأساسي وذلك لربط النظرية بالتطبيق والتعرف على بعض الإجراءات والمشاكل على

الطبيعة فضلاً عن مواجهة المعنيين والمتخصصين ومناقشتهم والاستفادة من خبراتهم (عبد الوهاب: ١٩٨٥، ١٣٨).

مفهوم الاحتياجات التدريبية:

هي مجموعة التغييرات المطلوب إحداثها في أداء الفرد ، والمتعلقة بمعلوماته ومهاراته وخبراته ؛ وسلوكه واتجاهاته ؛ لجعله لائقاً لشغل وظيفة أعلى ؛ أو أداء اختصاصات وواجبات وظيفته الحالية بكفاءة عالية . (جرادات وآخرون: ٢٠٠١، ١٥٤).

أما درة (٢٠٠٣) فيشير إلى الاحتياجات التدريبية بأنها " الخطوات المنظمة المنطقية التي يتبعها المدرب أو المسؤول في تنمية القوى البشرية في المنظمة للكشف عن النقص أو التناقض أو الفجوة بين وضع أو أداء قائم وبين وضع أو أداء مرغوب فيه أو مأمول فيه، وتشخيص ذلك كله وتحليله، والخروج بنتائج معينة تتعلق بكيفية قدرة التدريب على تلافي ذلك النقص أو التناقض أو الفجوة " (درة: ٢٠٠٣، ١٠٣) ويمكن تعريفها أيضاً بأنها " النقص الذي يعاني منه الفرد في مهاراته أو معارفه أو اتجاهاته أو مستوى أداءه لأداء عمل معين، أو وظيفة معينة، ويمكن معالجتها بالتدريب. فما لا يمكن معالجته بالتدريب ليس بحاجة تدريبية" (البقمي: ٢٠٠٨، ٤٩)

ويخلص فريق البحث إلى أنه يمكن تصور الاحتياجات التدريبية كجميع التغييرات التي يحتاجها الفرد في معارفه ومهاراته واتجاهاته ومستوى أدائه، والتي يمكن تحقيقها من خلال التدريب. وتهدف هذه الاحتياجات إلى تمكين الفرد من أداء مهامه الوظيفية بأعلى درجات الكفاءة والفعالية. يشمل ذلك التحديث المستمر للمعرفة والمهارات لمواكبة التطورات الحديثة في مجال العمل.

وتعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية المحرك الأساسي لزيادة المعرف وصقل المهارات للكوادر العاملة بما يلائم امكانياتهم وطبيعة أعمالهم ومتطلبات البرامج التنموية وبالتالي يمكن تلخيص مفهوم الاحتياجات التدريبية بالنقاط الآتية (المنظمة العربية للتنمية الزراعية: ٢٠٠٧، ٢):

١. تحديد نواحي الضعف أو النقص سواء في الناحية الفنية أو السلوكية بالمنطقة
٢. تحديد مشكلات محددة يراد حلها
٣. اكتساب معارف أو مهارات أو اتجاهات جديدة

اشارت الدراسات العديدة الى أن التدريب يترك أثراً ايجابية في السلوك التنظيمي للفرد عن طريق تزويدة بالمعرفة والمهارات اللازمة للقيام بمهامه بكفاءة وفعالية، وكذلك تنمية الوعي بالقيم التنظيمية والثقافة المنظيمية المتبعة في المنظمة، كما يعزز التدريب الدافعية والانتماء للمنظمة ويزيد من الشعور بالثقة والاستعداد للتحديات الجديدة.

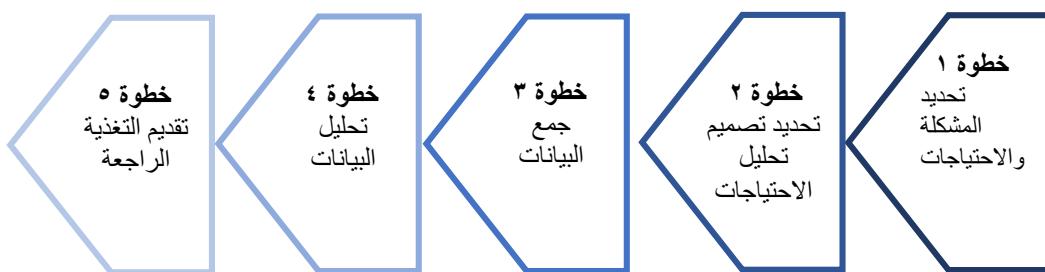
فضلاً عن ذلك، يعد التدريب وسيلة فعالة لإثراء المعرفة والخبرات وتنمية القدرات والمهارات، وفرصة للتفاعل مع الجماعات الصغيرة والمرجعية التي تتولى بدورها تعميق الاتجاهات أو توجيهها نحو العديد من القضايا والممارسات التي تهم المشاركين في مثل هذه البرامج، وبالتالي، فإن الاهتمام بتدريب الأفراد يعد أمراً حيوياً للمؤسسات ، وقد اشار (الثويني ٢٠٢١: ٢٩) إلى ذات المفهوم مبيناً إلى أن التدريب يعد أحد الوسائل الرئيسية لتطوير وتنمية قدرات الأفراد داخل المنظمات، ومن خلاله يمكن للمنظمات تأثير سلوك الأفراد وتغيير إمكاناتهم العلمية والعملية، وتحقيق درجة عالية من التنوع في المهارات والكفاءة العالية في مجال عملهم داخل المنظمة. ويعتبر التدريب وسيلة لجعل الأفراد أكثر استعداداً للتغيير والتطوير داخل المنظمات، وبالتالي لا يمكن أن يكون أي تغيير ناجحاً مالم يشارك فيه الأفراد بصورة فاعلة ويتم تحفيزهم بشكل مستمر .

تقييم الاحتياجات التدريبية:

يمكن تقسيم عمليات تقييم الاحتياجات التدريبية إلى خمس خطوات وكالاتي (دليل تقييم الاحتياجات التدريبية: ٢٠١١، ٥٧):

١. تحديد المشكلة والاحتياجات: الخطوة الأولى هي تحديد المشاكل والاحتياجات قبل إجراء أي شيء، يجب التتحقق مما إذا كانت هناك حاجة إلى التدريب. من المهم تحديد السياق التنظيمي في جوانب مختلفة مثل السياسة، والهدف، والأدوار والمسؤوليات.
٢. تحديد تصميم تحليل الاحتياجات: تتمثل الخطوة الثانية في تحديد المجموعات المستهدفة التي سيتم تربيتها والأشخاص الذين تمت مقابلتهم وطرق المسح وخطة المسح بما في ذلك الجدول الزمني المقرر إجراؤه والأشخاص المسؤولين عن البرنامج التدريبي. تصبح هذه العناصر أساساً لمصمم الدورة التدريبية إما لإنشاء دورة تدريبية جديدة، أو تحديد دورة موجودة بالفعل يمكنها تلبية الحاجة، أو التنسيق خارجياً.
٣. جمع البيانات: تتمثل الخطوة الثالثة في جمع البيانات من خلال:

- أ) مراجعة الوثائق الخاصة بالتدريب الحالي (البيانات والمعلومات الثانوية)
- ب) إجراء المسح بما في ذلك المقابلات والملاحظة في العمل.
٤. تحليل البيانات: يتم تحليل البيانات التي تم جمعها وتقديرها بغية تحديد الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية
٥. تقديم التغذية الراجعة: يساعد على تعزيز الأداء وتحفيز المشاركين في البرنامج التدريسي على تطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم، فضلاً عن تحديد المجالات التي يمكن تحسينها في البرنامج التدريسي وتحسين جودة التدريب وفعاليته في المستقبل.



الشكل (٢)
خطوات تقييم الاحتياجات التدريبية

المصدر: (دليل تقييم الاحتياجات التدريبية، الوكالة اليابانية للتعاون الدولي: ٢٠١١م)
عناصر الاحتياجات التدريبية:

من خلال تعريف الاحتياجات التدريبية يتضح أنها تمثل في ثلاثة عناصر رئيسية يتوجب على القائمين على عملية التدريب معرفة خصائص كل منها بشكل وافي، لأن التعرف على تلك الخصائص يمثل المرحلة الأولى في إحداث أي تغيير وفيما يلي توضيح تلك العناصر (صادق: ١٩٩٢، ١٢):

١ - المعلومات:

والمقصود بها الحصول على معلومات وفهمها بشكل كافٍ للتمكن من تطبيقها بشكل عملي. يمكن أن تشمل هذه المعرفة المعلومات عن اللوائح والقوانين المتعلقة بالعمل، وفهم الحقائق والمعلومات المتعلقة بموضوع معين بحيث يؤدي تعلمها إلى تحسين أداء الفرد.

٢ - المهارات

أي امتلاك الفرد القدرة على استخدام الاساليب الجديدة بشكل فاعل وتوظيف ذات الوسائل بطريقة أكثر كفاءة، ويلزم الحصول عليها توافر عاملين رئيسيين هما الممارسة والتفاعل الصحيح في الموقف التربوي.

٣ - السلوک :

المقصود اكتساب نزعات للتصريف نحو الأشياء أو الأشخاص أو المواقف بطريقة جديدة وبمعنى آخر تكوين مسلك ذهني أو عادة فكرية إيجابية تجاهها، وهذا يتطلب محو عادات واتجاهات قديمة قبل تثبيت الاتجاهات الجديدة، وهنا لا تكفي المعرفة وحدها بل للمشاركة بدرجة كبيرة من المتدربين دور كبير في ترسیخ هذه الاتجاهات، وكل زيادة في المعرفة لا يصحبها تغيير في الاتجاهات تعتبر تغييراً توقف عند حد المعرفة فقط، وبالتالي، يكون هناك انفصال بين ما ي قوله الفرد وما يفعله.

خصائص الاحتياجات التدريبية:

لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمات أربعة خصائص هي (عصام: ٢٠١٨، ٢٥):

1- تختلف عملية تحديد الاحتياجات التدريبية من منظمة إلى أخرى، حيث يمكن أن تكون مخططة راجعة للاحتياجات الفعلية للمنظمة، وقد تكون غير مخططة وعشـوائـية ولا تناسب مع الاحتياجات الفعلية للمنظمة. كما يمكن أن تكون العملية شاملة وتشمل جميع وحدات المنظمة ومختلف التخصصات ومستويات العاملين، أو تقتصر على بعض الوحدات أو التخصصات أو مستويات العاملين. فضلاً عن ذلك، يمكن أن تتم هذه العملية بشكل دائم ومنتظم أو بشكل مؤقت وعاجل. وكلما كانت العملية شاملة ومنتظمة ومنضـبـطة، كانت أكثر قدرة على تلبية احتياجات المنظمة التدريبية والتطورية.

٢- تختلف الاحتياجات التدريبية في منظمة ما عن الاحتياجات التطويرية في نفس المنظمة، حيث
اد في أداء دورهم في المنظمة، والتي تختلف عن

الظروف المرغوبة فيها. بينما تتعلق الاحتياجات التطويرية بنمو وتطوير الفرد في المنظمة، وتحسين كفاءته وفعاليته في أداء مهامه.

٣- تواجه صعوبة في حصر الاحتياجات التربوية الحالية والمستقبلية في العمل العملي بسبب سرعة التغيرات التي تحدث في بنية المنظمة، وأساليب العمل، والمعدات، وتغيرات البيئة المحيطة بها. وهذا يعني أنه من الممكن أن تظهر مشكلات جديدة في أي وقت. لذلك، يجب أن يتم تحديد الاحتياجات التربوية بمرتبة لم تكن المنظمة من التكيف مع التغيرات المحتملة والتعديل عليها عند الضرورة. وبالتالي، فإن أي تحديد لاحتياجات التربوية لن يكون نهائياً بل يجب أن يتم مراجعته وتحديثه بشكل دوري.

٤- صياغة الاحتياجات التربوية بشكل أهداف تربوية تسعى المنظمة للوصول إليها. ويمكن تصنيف هذه الأهداف إلى:

أ. الأهداف العادلة: وتشمل تدريب العاملين الجدد، وتدريب المشرفين على أساليب عمل جديدة، وعقد البرامج التنشيطية، وغيرها من الأهداف التقليدية.

ب. أهداف حل المشكلات: وتمثل في إيجاد حلول لمشكلات إنسانية أو فنية محددة تواجه المنظمة، وذلك من خلال تدريب الأفراد على التعامل مع تلك المشاكل.

ج. أهداف إبتكارية: وتسعى إلى تحقيق نتائج غير عادية ومبتكرة، لرفع مستوى أداء المنظمة نحو مجالات وآفاق جديدة لم يسبق التوصل إليها، وذلك لمساعدة متطلبات البيئة وتحقيق التميز والتقدم عن المنافسين.

مصادر وطرق تحديد الاحتياجات التربوية :

يتم تحديد الاحتياجات التربوية عادةً بواسطة فريق من المتخصصين في التدريب والموارد البشرية والإدارة والمديرين والموظفين وفيما يلي عدد من المصادر التي تساهم في تحديد الاحتياجات التربوية (المنظمة العربية للتنمية الزراعية: ٢٠٠٧، ٣):

أولاً: تقييم الرئيس المباشر لأداء المرؤوسين، حيث يتم عقد اجتماعات دورية لتقييم المستوى الحالي وتحديد النواحي الفنية والإدارية التي تحتاج للتدريب.

ثانياً: تصنيف الوظائف وتحديد الاحتياجات التدريبية لكل مستوى وظيفي بحسب المهن والمؤهلات المطلوبة.

ثالثاً: تحليل التقارير الفنية لمراقبة الأداء الفردي والجماعي لتحديد الفجوات في الأداء.

رابعاً: الملاحظة أثناء العمل وهي الحالات التي تتم فيها الملاحظة المباشرة للأداء الإداري والفنى للعاملين والتي تعكس طبيعة سلوك الأفراد وأدائهم.

خامساً: آراء الموظفين والمشرفين وهي الآراء الشخصية للموظفين لأنفسهم لتحديد نقاط الضعف والقوه في المعارف والمهارات فضلاً عن رأي مشرفيهم.

سادساً: المناقشات الجماعية حيث يتم إجراء مناقشة جماعية مع مجموعة معينة لا تزيد على ٢٥ فرداً حتى يمكن إدارتها بصورة جيدة.

سابعاً: استخدام عينات من المنتجات الحالية لتحديد احتياجات التدريب، مثل مقترنات المشروعات والخطابات وتصميمات المناهج التدريبية.

ثامناً: استخدام مؤشرات عدم الرضا الوظيفي لتحديد الاحتياجات التدريبية، مثل كثرة الشكاوى والغياب والتأخر عن العمل.

أصناف الاحتياجات التدريبية:

هناك عدة طرق لتصنيف الاحتياجات التدريبية منها (حسن وآخرون: ١٩٩٠، ٣٦):

١- تصنيفها حسب الهدف إلى:

أ- احتياجات عادية لتحسين أداء الأفراد، مثل دورات المدرسين المعينين حديثاً في أصول التدريس أو في الأساليب التربوية.

ب- احتياجات تشغيلية لرفع كفاءة العمل مثل الدورات المتعلقة بكيفية استخدام نظام إداري جديد أو طريقة عمل جديدة.

ت- احتياجات تطويرية لزيادة فعالية المنظمة، مثل دورات إعداد كوادر متكاملة لتشغيل وحدة فنية، أو تخصيص منح للراغبين في العمل مستقبلاً في المنظمة أو العاملين حالياً بهدف تأمين الحصول على كوادر ماهرة مستقبلاً حسب خطة الاحتياجات من الكوادر.

٢- تصنيفها حسب الفترة الزمنية إلى:

أ- احتياجات عاجلة (آنية-غير مخططة).

ب-احتياجات قريبة المدى (مخططة).

ت- احتياجات مستقبلية (تطويرية / خطة بعيدة المدى)

٣- تصنيفها حسب حجم التدريب أو كثافته إلى:

أ- احتياجات فردية.

ب- احتياجات جماعية.

٤- تصنيفها حسب طريقة التدريب أو أسلوبه إلى:

أ- احتياجات لتدريب عملي في الموقع / تطبيقي.

ب-احتياجات لتدريب معرفي في قاعات / نظري.

٥- تصنيفها حسب مكان التدريب أو جهته إلى:

أ- احتياجات تدريبية أثناء العمل اعتماد على الخبرات الداخلية.

ب-احتياجات تدريبية خارج العمل اعتمادا على مراكز وهيئات تدريبية أو منظمات مماثلة

أبعاد تحديد الاحتياجات التدريبية:

تم عملية تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المنظمة وفق ثلاثة أساليب، هي: تحليل المنظمة، وتحليل العمل، وتحليل الفرد، وفيما يلي شرح لهذه الاساليب (الصالح: ٢٠٠٥، ٣٠):

١. تحليل المنظمة: يتضمن هذا الاسلوب دراسة المنظمة، بحيث تغطي هذه الدراسة ما يلي:

أ- الأهداف الحالية للمنظمة: تبرز أهمية الأهداف بالنسبة للمنظمة في أنها مبرر وجودها، كذلك فإنها الأساس في استمرارها. وبالتالي فإن إستيعابها وفهمها من قبل العاملين سيساعد على تحقيقها.

ب- الأهداف المستقبلية والمشروعات التي تعتمد تنفيذها والأسواق الجديدة التي تتوي المنظمة دخولها، وأساليب العمل التي تتبعها المنظمات المنافسة. وذلك بهدف التنبؤ بمسيرة المنظمة المستقبلية، وبالتالي الاتجاهات العامة للاحتجاجات التدريبية.

ج- الهيكل التنظيمي: ويتضمن ذلك تحليل الهيكل التنظيمي بهدف التعرف على الأقسام والوحدات التنظيمية التي تتكون منها المنظمة واحتياصاتها، والمعايير المعتمدة في إنشاء هذه الوحدات، وحجم النشاط الممارس من قبل كل وحدة، وسائل الاتصال، ومستوى التقويض، ونطاق الإشراف.

د- المناخ التنظيمي: ويتضمن ذلك تحليل المناخ التنظيمي بالاستناد إلى عدد من المؤشرات مثل: معدل دوران العمل، ومعدلات التغيير، والتآخر عن العمل، واصابات العمل، وشكاوي وتظلمات العاملين.

هـ- القوى العاملة: تستهدف دراسة القوى العاملة هنا الوقوف على طبيعة التركيب الحالي لها في المنظمة. كذلك التعرف على حاجاتها الآنية والمستقبلية، في ضوء الاستخدام الحالي للقوى العاملة والتطورات التي ستطرأ عليها مستقبلاً (ترقية، نقل، فصل، تقاعد، اصابات عمل، وفاة،الخ) إضافة إلى احتياجات المشروعات المستقبلية.

وـ- كفاءة المنظمة: تستهدف هذه الدراسة التعرف على مدى كفاءة المنظمة في توظيف مواردها المختلفة

٢- تحليل الوظيفة: أو ما يُعرف بتحليل العمل، يركز على دراسة وتحليل المهام والمسؤوليات التي يقوم بها الفرد في وظيفته، فضلاً عن دراسة ظروف العمل والعلاقات مع الوظائف الأخرى، والمهارات والمعرفة والسلوكيات الالزامية لتنفيذ هذه المهام، فضلاً عن المعايير المطلوب تحقيقها من قبل الشاغل لتلك الوظيفة. ويتم ذلك بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية الالزامية لتنفيذ الوظيفة بكفاءة.

٣. تحليل الفرد: يتم التركيز في هذا النهج على أداء الموظف لواجبات ومسؤوليات وظيفته، وذلك لتحديد المعارف والمهارات والاتجاهات والسلوكيات العملية الالزامية لتطوير أدائه. وبناءً عليه، تتم عملية التحليل على الموظف نفسه وليس على الوظيفة. كما أن التحليل يشمل الوظائف المتوقعة أو المستقبلية التي يمكن للموظف العمل بها، وليس فقط على أدائه للوظيفة الحالية. وتستخدم عدة طرق في تحليل الفرد لتحديد الاحتياجات التدريبية، من بينها (أبو شيخة: ٢٠١٠، ٤٠١):

أـ- الملاحظة: وذلك بغرض التعرف على مستوى أداء الموظف لواجبات ومسؤوليات وظيفته، وعلى أسلوب تعامله مع زملائه ومع الآلات والمعدات وأدوات العمل الأخرى، ومقارنة مستوى أدائه مع مستوى أدا العاملين الآخرين معه.

بـ- مراجعة تقارير تقويم أداء العاملين، للوقوف على نقاط الضعف في أدائهم، وبالتالي تحديد ما يمكن معالجته عن طريق التدريب.



ج- مراجعة سجلات العاملين، للوقوف على مؤهلات وخبرات العاملين والدورات التدريبية التي شاركوا فيها.

فوائد دراسة الاحتياجات التدريبية:

توجد فوائد عديدة لدراسة الاحتياجات التدريبية، كما أوضحتها (الكبيسي: ٢٠١٠، ٢٠٦)، ومنها:

- تساهم في الحد من العشوائية والتقليل من البرامج التدريبية غير الملائمة والمكلفة للمشاركين فيها.
- تساعد في تطوير الموارد البشرية وفهم الحاجات الضرورية للتدريب لدى العاملين وضمن رؤية واضحة لمستقبل العاملين في المنظمات.
- تتيح للأفراد تجاوز النواقص في أدائهم وتحقيق المستوى المطلوب، و تمكينهم من المشاركة والتعبير عن رغباتهم في البرامج التدريبية المناسبة لأعمالهم.
- توجه عملية اتخاذ القرارات التدريبية سواء في إدارات شؤون الموظفين، أو في الإدارات التدريبية، أو في المعاهد ومراكز التدريب.

المبحث الثالث

الاطار العملي للبحث

وصف عينة البحث وعرض وتحليل نتائج البحث الميداني

تمهيد

يستعرض هذا المبحث محورين يتضمن المحور الأول وصف عينة البحث من العاملين في القطاع الخاص (صناعة ، زراعة ، خدمات) من ناحية متغيراتهم الديموغرافية والوظيفية ، بينما يتضمن المحور الثاني وصف وتشخيص متغيرات البحث وتحليل إجابات العينة وتقدير النتائج.

المحور الأول: وصف عينة البحث**اولا : (المتغيرات الديموغرافية)****١. حسب النوع الاجتماعي :**

يمكن توزيع افراد العينة كما في الجدول رقم (١) وكالآتي :

جدول رقم (١) توزيع إفراد العينة حسب الجنس		
النسبة المئوية	النكرار	الجنس
63.4	45	ذكر
36.6	18	انثى
100.0	63	المجموع

المصدر : اعداد فريق البحث

نلاحظ من خلال الجدول (١) بأن المبحوثين الذين تم اختيارهم بحسب النوع الاجتماعي كانت النسبة إما الإناث فقد بلغت نسبتهم (٣٦,٦%). وهذا يدل على %الأعلى عند الذكور و بنسبة بلغت (٦٣,٤) أن اغلب شاغلي المناصب من الذكور

٢. حسب المؤهل العلمي :

يوضح الجدول رقم (٢) توزيع افراد العينة حسب التحصيل الدراسي وكالآتي :



جدول رقم (٢) توزيع إفراد العينة حسب التحصيل الدراسي		
النسبة المئوية	النكرار	التحصيل الدراسي
25.4	16	دبلوم
41.3	26	بكالوريوس
19.0	12	عالي دبلوم
12.7	8	ماجستير
1.6	1	دكتوراه
100.0	63	المجموع

المصدر : اعداد فريق البحث

يتبيّن من خلال الجدول (٢) بأن النسبة الكبيرة من المبحوثين الذين تم اختيارهم بحسب التحصيل الدراسي كانت من حملة شهادة بكالوريوس وبنسبة (٤١,٣ %). اما اقل نسبة فقد كانت عند حملة شهادة الدكتوراه وبنسبة (٦,١%). ويظهر عن ذلك ان المستوى العلمي لافراد العينة كان مرتفعاً وهذا يشير الى ان اغلب الافراد العاملين في القطاع الخاص هم من حملة شهادة البكالوريوس أي لديهم معرفة علمية إضافة الى المهام الواسع في مختلف مجالات العمل بحكم خبراتهم ومهاراتهم التي اكتسبوها في مجال اعمالهم .

٣. حسب العمر:

يبين الجدول رقم (٣) توزيع افراد العينة حسب العمر وكالآتي :

جدول رقم (٣) توزيع إفراد العينة حسب العمر		
النسبة المئوية	النكرار	العمر
17.5	11	٢٥ سنة فأقل
33.3	21	٣٥-٣٦ سنة
39.7	25	٥٠-٥١ سنة
9.5	6	٥١ فأكثر
100.0	63	المجموع

المصدر : اعداد فريق البحث



يتضح من خلال الجدول (٣) بأن النسبة الأكبر من عينة البحث بحسب العمر كانت من سنة ٥٠-٥٥ سنة بنسبة (٦٣,٧٪) أما أقل نسبة فكانت عند الفئة العمرية (٥١ فأكثر) وبنسبة (٩,٥٪) وهذا يشير إلى أنغلب الأفراد العاملين في القطاع الخاص هم من الفئه العمرية التي تمتلك الخبرة في مجال العمل من خلال تراكم المعرفة طوال سنوات خدمتهم ويكونون هم قادة المستقبل

٤- حسب عدد سنوات الخدمة

يوضح الجدول رقم (٤) توزيع إفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة

٤. حسب عدد سنوات الخدمة يوضح الجدول رقم (٤) توزيع إفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة		
النسبة المئوية	النكرار	حسب عدد سنوات الخدمة
12,3	8	٥ سنوات فما دون
17,5	11	٦-١٠ سنة
42,9	27	١١-١٩ سنة
27,3	17	٢٠ سنة فأكثر
100.0	32	المجموع

المصدر : اعداد فريق البحث

يتضح لنا من خلال الجدول (٤) بأن النسبة الأكبر من عينة البحث بحسب عدد سنوات الخدمة كانت عند (١٩-١١) سنة وبنسبة (٤٢,٩٪) أما أقل عدد سنوات الخدمة فكانت عند الفئة (من ٥ سنوات فما دون) وبنسبة (١٢,٣٪).ويتضح من الجدول ان اكثر افراد العينة كانوا من أصحاب الخبرة في مجال العمل .



٥. حسب عدد الدورات التدريبية :

ببين الجدول رقم (٥) توزيع إفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية وكالآتي :

المصدر : اعداد فريق البحث

جدول رقم (٥) توزيع إفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية		
النسبة المئوية	النكرار	عدد الدورات التدريبية
15.3	10	دورتان
47.7	29	ثلاث دورات
37.0	24	اربع دورات فأكثر
100.0	32	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول (٥) بأن النسبة الأكبر من عينة البحث بحسب عدد الدورات التدريبية كانت عند (ثلاث دورات) وبنسبة (٤٧,٧%) اما اقل دورات تدريبية فكانت عند (دورتان) وبنسبة (١٥,٣%) وهذا يشير الى وجود اهتمام لدى المنظمة بالتدريب وتحسين الأداء للعاملين للوصول بالكادر الوظيفي الى اعلى مستوى في تقديم الأداء المتميز .

ثانياً : نتائج اختبار الثبات (الفا كرونباخ)

يشير نتائج اختبار الثبات أو الأنساق الداخلي عبر معامل إرتباط (Cronbach Alpha) الى مدى اتساق فقرات الاستبانة وعلى مستوى الأبعاد جميعها بعد أن تجاوزت قيم معاملات إرتباط (Cronbach Alpha) الح الأدنى المقبول لها (0.70) وبما يؤكد الأنساق الداخلي للمقياس وبالتالي ثباته المطلوب اذ بلغت قيمة الفا كرونباخ (0.835) .

المحور الثاني : عرض و تحليل النتائج في ضوء إجابات العينة المبحوثة

يسعى هذا المحور الى دراسة تحديد الاحتياجات التدريبية وفق استجابة العينة المبحوثة في القطاع الخاص (صناعة ، زراعة ، خدمات) ، و سوف يتم الاعتماد على الوسط الحسابي و الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وترتيب الاهمية لراء العينة المبحوثة حسب اجاباتهم ، و قد اعتمد البحث على مقياس (Likert)



الخاسي في إجابات العينة للأستبانة ، فسيكون مستوى كل متغير ما بين (١-٥) وبخمسة مستويات و الجدول (٦) يوضح ذلك، ويشتمل مستويين في حالة الزيادة عن الوسط الفرضي البالغ (٢,٦٠ إلى ٣,٣٩) فيكون جيد إذا ما تراوح بين (٤,١٩ إلى ٣,٤٠) و جيد جداً إذا زاد من (٤,٢٠ إلى ٥) كذلك يتضمن مستوىين إذا انخفض عن الوسط الفرضي (٢,٦٠ إلى ٣,٣٩) فيكون ضعيف إذا تراوح بين (١,٨٠ إلى ٢,٥٩) و ضعيف جداً إذا ما انخفض عن (من ١ إلى ١,٧٩).

الجدول رقم (٦) المتوسط المرجح واتجاه الإجابة

مستوى الإجابة	مقاييس الإجابة	المتوسط المرجح
ضعيف جداً	لا اتفق تماماً	من ١ إلى ١,٧٩
ضعيف	لا اتفق	٢,٥٩ من ١,٨٠ إلى
متوسط	محايد	٣,٣٩ من ٢,٦٠ إلى
جيد	اتفق	٤,١٩ من ٣,٤٠ إلى
جيد جداً	اتفق تماماً	٥ من ٤,٢٠ إلى

المصدر : اعداد فريق البحث

أولاً / تحليل ومناقشة أراء عينة البحث في القطاع الخاص (زراعة ، صناعة ، خدمات) حول متغير تحديد الاحتياجات التدريبية:

يتضح من نتائج الجدول (٧) ان الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف وترتيب الاهمية لفقرات بعد تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المنظمة ضمن متغير تحديد الاحتياجات التدريبية . اذ ظهر اعلى وسط حسابي عند الفقرة (٥) (يعتبر الاستخدام الحالي للأجهزة والمعدات مؤشر من مؤشرات تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المنظمة) اذ جاء بمتوسط حسابي بلغ (4.031) وهذه النتيجة تشير الى اهتمام القطاع الخاص بتوفير الاجهزه التقنية الحديثة للتدريب والتي تعد جزءاً مهماً من متطلبات التدريب ونجاحها ، اما الانحراف المعياري فقد بلغت قيمته (0.897) وبمعامل الاختلاف (0.805) مما يدل على اتفاق عالي لأفراد العينة بشأن ضرورة توفير الوسائل الحديثة للتدريب والتي تعد

من اهم متطلبات تحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمة المبحوثة ، في حين جاءت الفقرة (٤) (يراعي معدل ترك العاملين للعمل بالمنظمة عند تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المنظمة) بالمرتبة الاخيرة من حيث ترتيب الاهمية اذ جاءت بمتوسط حسابي (3.031) وهذه النتيجة تشير الى عدم مراعاة معدلات ترك العاملين للعمل واخذها بالحسبان عند تحديد الاحتياجات التدريبية ، في حين بلغ الانحراف المعياري (0.789) وبمعامل اختلاف (0.805) وهذا يعني ان هنالك اتفاق و عدم التشتت في الاجابات حول الفقرة من قبل عينة البحث ، اما على مستوى فقرات بعد تحديد الاحتياجات على مستوى الوظيفة فقد حقق اعلى وسط حسابي عند الفقرة (٨) (يتم استخدام معايير الاداء الخاصة بالوظيفة في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الوظيفة) اذ جاء بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.952) وبالترتيب الاول من حيث الاهمية وهذا يعني ان مؤسسات القطاع الخاص الصناعية والزراعية والخدمية تعنى اهتماما باستخدام معايير الاداء الخاصة بالوظيفة وتضمينها في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية ، فيما بلغ قيمة الانحراف المعياري (1.022) وبمعامل اختلاف (1.046) وهذه النتيجة تشير الى وجود تشتت في اجابات عينة البحث وعدم اتفاقها حول هذه الفقرة ، فيما تراجعت الفقرة (٩) (تستعين المنظمة بالتوصيف الوظيفي للتعرف على المهام المطلوبة لأخذها بعين الاعتبار عند تحديد الاحتياجات التدريبية) بالترتيب الاخير من حيث الاهمية اذ بلغ الوسط الحسابي لها (3.095) وهذا يعني ان هنالك فجوة في تحديد المهام المطلوبة للأحتياج التدريبي نظرا لأن المنظمة المبحوثة لا تستعين بالوصف الوظيفي لتحديد المهام الوظيفية المطلوبة للتدريب ، وبلغ الانحراف المعياري (0.892) وبمعامل اختلاف (0.797) اي ان هنالك اتفاق عالي لعينة البحث في الاجابة عن هذه الفقرة ، اما على مستوى فقرات بعد تحديد الاحتياجات على مستوى الفرد فقد حازت الفقرة (١٧) (تحديد الدورات التدريبية التي من شأنها ان تساهم بتزويد الافراد العاملين بالمعارف والمهارات المطلوبة) على اعلى وسط حسابي بلغ (3.825) وهذه النتيجة تشير الى اهتمام المنظمة المبحوثة بتحديد الدورات التي من شأنها ان تزيد من مهارات وقدرات العاملين فيها اذ جاءت بالمرتبة الاولى من حيث الاهمية ، فيما بلغ الانحراف المعياري (1.143) وبمعامل اختلاف (1.308) وهذا يعني عدم اتفاق العينة في الاجابة على هذه الفقرة ، فيما تراجعت الفقرة (١٣) (تخصص المنظمة الاموال الكافية لتدريب الافراد العاملين وتطوير قدراتهم) اذ جاءت بوسط حسابي بلغت قيمته (3.063) وهذه النتيجة تشير الى ان الاموال المخصصة للتدريب غير كافية وتحتاج الى تخصيص اكبر لتنفيذ



البرامج التدريبية وفق الاحتياج التدريبي ، اما إجمالاً فقد سجل بُعد الاحتياج التدريبي على مستوى المنظمة اعلى وسط حسابي بلغت قيمتها (3.795) وهذا يدل على وجود اهتمام بتحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المنظمة لزيادة كفاءتها في حين بلغ الانحراف المعياري (0.730) ومعامل اختلاف (0.534) اي ان هنالك اتفاق عالي حول فقرات هذا البعد .

الجدول رقم (٧) تحليل ومناقشة تحديد الاحتياجات التدريبية (n=63)

ترتيب الأهمية	معامل الاختلاف	الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	ت
3	0.749	0.865	3.730	يتم تحليل اهداف المنظمة عند تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المنظمة	1
6	1.078	1.038	3. 163	تضع المنظمة خطط تدريبية مدرورة من قبل الجهات المختصة من اجل تقديم خدمة عالية الجودة والارتقاء بالاداء في العمل	2
2	1.082	1.040	3.825	تتبع المنظمة وباستمرار مجريات العمل واستخدام الموارد وتحسين العمليات لتحديد ما هو مطلوب من الاحتياجات التدريبية على مستوى الشركة	3
7	0.850	0. 789	3.031	يراعي معدل ترك العاملين للعمل بالمنظمة عند تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المنظمة	4
1	0.805	0.897	4.031	يعتبر الاستخدام الحالي للأجهزة والمعدات مؤشر من مؤشرات تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المنظمة	5
4	1.084	1.053	3.714	تؤخذ الترقية بنظر الاعتبار عند تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المنظمة	6
5	1.014	1.006	3.619	يتم تغيير اولويات الاحتياجات التدريبية تبعاً للتغيير خطط المنظمة	7
1	0.534	0.730	3.795	الاحتياجات التدريبية على مستوى المنظمة	



1	1.046	1.022	3.952	يتم استخدام معايير الاداء الخاصة بالوظيفة في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الوظيفة	8
5	0.797	0.892	3.095	تستعين المنظمة بالوصف الوظيفي للتعرف على المهام المطلوبة لأخذها بعين الاعتبار عند تحديد الاحتياجات التدريبية .	9
4	0.482	0.482	3.492	تراعي المنظمة التغير الحاصل في الوظيفة عند تحديد الاحتياجات التدريبية .	10
2	1.249	1.117	3.761	تضع المنظمة خطط تدريبية للتعرف على كيفية استخدام التكنولوجيا الحديثة التي من شأنها ان ترتفقى بالوظيفية وبالمستوى المطلوب	11
3	1.989	1.410	3.099	الاحتياجات التدريبية على مستوى الوظيفة	
5	1.188	1.089	3.460	تراعي المنظمة الاحتياجات التدريبية الحالية للعاملين فيها .	12
6	1.275	1.129	3.063	تحرص المنظمة الاموال الكافية لتدريب الافراد العاملين وتطوير قدراتهم	13
4	1.252	1.119	3.682	تؤخذ المنظمة بنظر الاحتياجات التدريبية المستقبلية للأفراد العاملين فيها	14
3	1.166	1.080	3.793	هناك اهتمام من قبل المنظمة بشأن تدريب العاملين على الوسائل والاساليب الحديثة التي من شأنها ان تعمل على تطوير قدراتهم .	15
2	1.157	1.075	3.809	تأخذ المنظمة بنظر الاعتبار رأي عامليها عند تحديد الاحتياجات التدريبية .	16
1	1.308	1.143	3.825	تحديد الدورات التدريبية التي من شأنها ان تساهم بتزويد الافراد العاملين بالمعرفة والمهارات المطلوبة	17
2	1.830	1.074	3.695	الاحتياجات التدريبية على مستوى الفرد	
	0.756	0.869	3.833	الاحتياجات التدريبية	

المصدر: اعداد فريق البحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.25).



المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

اولاً / الاستنتاجات

١. بيّنت النتائج عدم مراعاة معدلات ترك العاملين للعمل واخذها بالحسبان عند تحديد الاحتياجات التدريبية وهذا يعني وجود فجوة في تحديد الاحتياجات التدريبية كون عدم وجود تخطيط سليم ودقيق يوخذ بنظر الاعتبار الجوانب المهمة في تحديد الاحتياج التدريبي ومنها معرفة معدلات ترك العاملين للعمل والفجوة الحاصلة المهام الوظيفية .
٢. هنالك اهتمام من قبل المنظمة المبحوثة بأسخدام معايير الاداء الخاصة بالوظيفة وتضمينها في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية اي ان المؤسسات القطاعية ومنها الصناعية والزراعية والخدمية تأخذ بنظر الاعتبار معايير الاداء المطلوبة لتنفيذ المهام الوظيفية وتحديد نوع الاحتياج التدريبي لها.
٣. تشير نتائج التحليل العملي الى وجود فجوة في تحديد المهام المطلوبة للأحتياج التدريبي نظرا لأن المنظمة المبحوثة لا تستعين بالوصف الوظيفي لتحديد المهام الوظيفية المطلوبة للتدريب .
٤. اتضح من خلال نتائج التحليل العملي بوجود اهتمام من قبل المنظمة المبحوثة بشأن تحديد الدورات المطلوبة التي من شأنها ان تزيد من مهارات وقدرات العاملين فيها وبالتالي تحقيق التفوق والابداع في مجال العمل اذ ان تحديد نوع الدورات التدريبية المطلوبة ينعكس ايجابيا في تصميم البرامج التدريبية وبالتالي يحقق اهداف المنظمة .
٥. تراجع اهتمام المنظمة المبحوثة بتحديد الاحتياج التدريبي على مستوى الوظيفة والذي يعد جزءا مهما واساسيا في معرفة نوع الدورات التدريبية التي تتطلبها الوظيفة .



ثانياً / التوصيات

١. من الضروري مراعاة معدلات ترك العاملين للعمل وأخذها بالحسبان عند تحديد الاحتياجات التدريبية بما يساهم ذلك في معرفة الفجوة الحاصلة في المهام الوظيفية وبالتالي يساعد على التخطيط السليم والدقيق عند تحديد الاحتياجات التدريبية .
٢. العمل على تعزيز وتطبيق معايير الاداء الخاصة بالوظيفة وتضمينها في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية وخصوصا في المؤسسات الصناعية والزراعية والخدمة آخذة بنظر الاعتبار معايير الاداء المطلوبة لتنفيذ المهام الوظيفية .
٣. من الضروري الاستعانة بالوصف الوظيفي لتحديد المهام الوظيفية المطلوبة للتدريب ولسد الفجوة الحاصلة في تنفيذ المهام الوظيفية وتدريب الافراد العاملين وزجهم في الدورات التدريبية وفقا لتخصصاتهم لتطوير وتنمية مهاراتهم .
٤. ينبغي على المنظمة المبحوثة الاهتمام بتحديد الدورات المطلوبة التي من شأنها ان تزيد من مهارات وقدرات العاملين فيها وبما ينعكس ايجابيا في تصميم البرامج التدريبية وبالتالي يحقق اهداف المنظمة .
٥. مراعاة تحديد الاحتياج التدريبي على مستوى الوظيفة والذي يعد جزءاً مهماً واساسياً في معرفة نوع الدورات التدريبية التي تتطلبها الوظيفة .

المصادر:

- أبو شيخة، نادر أحمد، إدارة الموارد البشرية، ط١، عمان، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، ٢٠١٠م.
- البقمي، محمد بن عبدالله، الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية - دراسة تطبيقية على ضباط جوازات منطقة مكة المكرمة، جامعة أم القرى، ٢٠٠٨م.
- ترسيسي، وليم. تصميم نظم التدريب والتطوير. ترجمة: سعد الجبالي، معهد الإدارة العامة، الإدارة العامة للبحوث، الرياض: ٢٠٠٤م.
- توفيق، علي عبد الرحمن، التدريب: الأصول والمبادئ. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة ، ١٩٩٤م.
- الثويني، سليمان بن ناصر، واقع تقويم البرامج التدريبية بعمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة حائل من وجهة نظر المتدربين، مجلة تكنولوجيا التعليم والتعلم الرقمي، ٢٠٢١م.
- جرادات، أسامة محمد، المبيضين، عقلة محمد ، التدريب الإداري الموجه بالأداء ، القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ٢٠٠١م .
- الجوهري، عمر. الإدارة. القاهرة: شركة الطوخى للطباعة والنشر ، ١٩٨١م.
- حسن، محمد حربى وأخرون: المدخل النظمى كاسلوب شامل ومرن لتحديد الاحتياجات التدريبية، المجلة العربية للإدارة، المجلد العاشر، العدد الأول، ١٩٩٠، ص ٧٧-٧٨.
- حيدر، عصام ، التدريب والتطوير، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، ٢٠٢٠م.
- درة، عبد الباري إبراهيم ، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلائلها في البيئة العربية المعاصرة، القاهرة، مصر : المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص ١٠٣ ، ٢٠٠٣م.

- دليل تقييم الاحتياجات التدريبية، مشروع تحسين الإدارة المحلية في كمبوديا (PILAC) وزارة الداخلية

والوكالة اليابانية للتعاون الدولي، ٢٠١١.

- رضا، أكرم ، برنامج تدريب المدربين، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، مصر ، ٢٠٠٣ م.

- الزغبي، فايز، أساسيات الإدارة الحديثة ، عمان، دار المستقبل للنشر و التوزيع، ١٩٩٧ م ، ص :

.٢٤١

- صادق، هدى أحمد. "تحديد الاحتياجات التدريبية في القطاع الحكومي".المجلة العربية للتدريب،

العدد (١٠)، ١٩٩٢ م.

- الصالح، قريشي محمد ، تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية : دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية

لعمادة الأشغال العمومية فرع مركب المجارف و الرافعات، جامعة منتوري ، قسنطينة، الجزائر،

.٢٠٠٥

- الطعاني، حسن أحمد، التدريب: مفهومه، فعالياته، بناء البرامج التدريبية وتقديرها. عمان: دار

الشروع للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢ م.

- عبد المنعم، نادية محمد. تطوير المعلم في ضوء مدخل المواطنة العالمية. ورشة عمل حول تدريس

ومناقشة الموضوعات ذات الاهتمامات العالمية، ونظام الأمم المتحدة من خلال المدارس المنسبة

في الفترة من ١١ ، ١٤ ديسمبر ١٩٩٥ م، اللجنة الوطنية للتربية والعلوم والثقافة، يونسكو: ١٩٩٥ م.

- عبد الوهاب، علي محمد ، التدريب والتطوير: مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات، الرياض،

السعودية، ص ١٩ ، ١٩٨٥ م.

- العبوسي، محسن. الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٨٤ م.

- عصام، عطابي، مفهوم الاحتياجات التدريبية وأساليب وأسس تحديدها في المنظمات، جامعة

قادسي مرباح ورقلة (الجزائر) ، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد ٣٥ / سبتمبر /

.٢٠١٨ م.

- الكبيسي، عامر. "التدريب الإداري والأمني: رؤية معاصرة للقرن الواحد والعشرين"، مركز الدراسات والبحوث، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠١٠م.

- ماهر، احمد، إدارة المورد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، ١٩٩٩م: ٣٢٦.

- ماهر، أحمد. كيف تسيطر على صراعات العمل. الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٦م.

- المنظمة العربية للتنمية الزراعية، المصادر وطرق تحديد الاحتياجات التدريبية (دراسة حول أسس ومعايير تحديد الاحتياجات التدريبية وتقدير النشاط التدريبي)، الخرطوم، ٢٠٠٧م.

- الوزان، السيد حلمي . " الاحتياجات التدريبية بين النظرية والتطبيق بجهاز الشرطة". المجلة العربية للتدريب، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، المجلد (٤)، العدد (٨)، ١٩٩١م.

- ياغي، محمد عبد الفتاح . "أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية في فعالية البرامج التدريبية". المجلة العربية للتدريب، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض، المجلد (٤)، العدد (٢)، ١٩٨٨م.

المصادر الأجنبية:

- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). Human resource management: Gaining a competitive advantage. New York: McGraw-Hill Education.
- Anderson, G. (1994). A proactive model for training needs analysis. Journal of European Industrial Training. Vol. 18 (3): pp. 23-28.

" دور اعداد القوائم المالية في اعداد التقارير السنوية "

عينة مختارة من العاملين في الشركة العامة للسمن트 العراقية / معاونية

السمن트 الشمالي

احمد محمد خلف

معاون رئيس ابحاث



المستخلص

يهدف هذا البحث الى التعرف على الدور الذي تلعبه القوائم المالية وتأثيرها في التقارير السنوية حيث جاء هذا البحث لمعالجة مشكلة التي تعاني منها الشركة العامة للسمن트 العراقيه / معاونيه السمنت الشماليه والتي تمثل في اثر القوائم المالية في اعداد وعرض التقارير السنوية وفقاً لتنفيذ فرضية البحث واهدافه حيث تم اعداد استبانة مكونة من محوريين تناول المحور الاول القوائم المالية فيما تناول المحور الثاني التقارير السنوية، حيث تم استخدام مقاييس (Lekert) ليكرت الخماسي لقياس متغيري البحث ، كذلك تم توزيع الاستبانة على عينة البحث وبالبالغة ٥٠ موظفاً وتم استرداد ٤٣ استبانة وبذلك كانت الاجابة بنسبة ٨٦% حيث تم استخدام بعض الاساليب الاحصائية مثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاجابات العينة، كذلك تم استخدام معامل الارتباط والانحدار لقياس العلاقة بين متغيري البحث وقد توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات وكان اهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير موجبة بين متغيري البحث حيث ان القوائم المالية دور كبير في تحليل الوضع المالي للشركة ووصى الباحث بضرورة تحسين وتطوير نظمة المعلومات المالية وزيادة الوعي المالي والمحاسبي في الشركة.



Abstract

This research aims to identify the role played by the financial statements and their impact on annual reports. This research came to address the problem that the Iraqi General Cement Company/Northern Cement Company suffers from, which is represented by the impact of the financial statements on the preparation and presentation of annual reports in accordance with the implementation of the research hypothesis and objectives, as it was done. Preparing a questionnaire consisting of two axes. The first axis dealt with financial statements, while the second axis dealt with annual reports. The five-point Likert scale was used to measure the two research variables. The questionnaire was also distributed to the research sample of 50 employees, and 43 questionnaires were retrieved. Thus, the answer was 86%. Some statistical methods were used, such as the arithmetic mean and standard deviation of the sample responses. The correlation coefficient and regression were also used to measure the relationship between the two research variables. The research reached a set of conclusions, the most important of which was the existence of a correlation and positive influence between the two research variables, as the financial statements have a major role in analyzing The financial situation of the company. The researcher recommended the need to improve and develop financial information systems and increase financial and accounting awareness in the company.



المقدمة

تلعب القوائم المالية والتقارير السنوية دوراً أساسياً في المؤسسات الحكومية اذ تعتبر من اهم المخرجات الرئيسية لاي نظام محاسبي لاحتواها على البيانات والمعلومات اذ لها دوراً كبيراً في التحليل الوضع المالي للمؤسسة وكذلك المساعدة في صنع واتخاذ القرارات الادارية للنهوض بمستوى المؤسسات مما يتربّط عليها ابعاد اقتصادية ومالية واجتماعية على مستوى الدولة في الوقت الذي توجد فيه مجموعة من التحديات والتغيرات الاقتصادية والسياسية والمالية والمعلوماتية والتي بدأت تداعياتها تتعاظم مما يستوجب ضرورة تصميم قوائم مالية وتقارير سنوية قادرة على انتاج المعلومات المحاسبية والمالية الملائمة لاغراض قياس انتاجية المؤسسة فضلا عن الاصلاح المحاسبي الكافي لمواجهة هذه التحديات على كافة الاصعدة .

ومن هذا المنطلق جاء هذا البحث الموسوم " دور اعداد القوائم المالية في اعداد التقارير السنوية " للكشف عن العلاقة بين المتغير المستقل القوائم المالية والمتغير التابع التقارير السنوية وهل هناك علاقة ارتباط وتأثير واضح اذا توفّرت معلومات والتي بدورها تؤثّر على جودة وشفافية القوائم المالية والتقارير السنوية التي تصدرها عينة البحث ، حيث قسم البحث الى اربعة مباحث تناول المبحث الاول المنهجية العلمية للبحث اما المبحث الثاني تطرق الى الاطار المفاهيمي والنظري لمتغيرات البحث اما المبحث الثالث تناول الجانب العملي للبحث واخيرا المبحث الرابع تناول اهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها البحث .



المبحث الأول

يتناول هذا المبحث عرضاً لمنهجية البحث وكالاتي : -

اولاً : منهجية البحث

اعتمد الباحث على المنهج الاستقرائي والاستباطي من خلال الاطلاع على البحوث والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث ، ولغرض اختبار فروض وتقديم تفسيرات منطقية لنتائج اختبار الفروض ومقارنتها بنتائج البحث السابقة حيث تم تحديد علاقة الكل بالكل فيما يتعلق بمتغيري البحث لوجود علاقة منطقية بين المتغير المستقل والمتغير التابع .

ثانياً : مشكلة البحث

تهدف القوائم المالية الى تقديم المعلومات المالية المطلوبة عن اي مؤسسة اذ يعبر عرض التقارير السنوية وسيلة لتوصيل المعلومات الازمة للمستفيدين منها . ويتم اعداد هذه التقارير بما يحقق مواصفات معينة ، وذلك وفقا لمجموعة من المفاهيم والمبادئ المحاسبية وعلى اساس منطقي وبصورة متسقة .

وتكون مشكلة البحث في الاجابة على التساؤلات الآتي :

- هل تؤثر القوائم المالية في عرض التقارير السنوية في معاونية السمنت الشمالي ؟
- هل ان القوائم المالية تفي باحتياجات مستخدمي المعلومات الواردة في التقارير السنوية في معاونية السمنت الشمالي ؟
- هل القوائم المالية تساهم في تكاملية التقارير السنوية في معاونية السمنت الشمالي؟



ثالثاً: أهمية البحث

تظهر أهمية هذا البحث بصفة عامة في تحديد مدى تأثير القوائم المالية في تحقيق سلامة وعرض التقارير السنوية كما ان الدولة تقوم بدور رئيسي في الدول النامية لتطوير النظام المحاسبي والقوائم المالية والمعلومات التي توفرها للمستفيدين منها ومن ثم يمكن القول ان للقوائم المالية دور مهم في اعداد التقارير السنوية فكلما كانت المعلومات المقدمة تتمتع بالشفافية والمصداقية كلما زادت درجة الاعتماد عليها وبالتالي زيادة كفاءة عرض التقارير السنوية مما يؤدي الى تعظيم قيمة الشركة .

رابعاً : اهداف البحث

يتمثل الهدف العام للبحث في تحديد دور القوائم المالية في زيادة كفاءة وفاعلية عرض التقارير السنوية ومدى انعكاس ذلك على قيمة الشركة وبما يحقق ميزة تنافسية لها كما ان هناك مجموعة من الاهداف الفرعية التي تساعده على زيادة فاعالية عرض التقارير السنوية ويترعرع من هذا الهدف العام الاهداف التالية :

- قياس تأثير القوائم المالية على فاعالية عرض التقارير السنوية وعلى قيمة الشركة
- قياس تأثير البيانات القوائم المالية في عرض التقارير السنوية

خامساً : الفرضيات

في ضوء المشكلة التي تناولها البحث والاهداف التي يسعى لتحقيقها يمكن صياغة فرضيات البحث وكما يلي :

- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية بين القوائم المالية والتقارير السنوية
- تؤدي القوائم المالية الى تكامل المعلومات الواردة في التقارير السنوية

سادساً : عينة البحث ومجتمعه

تم اختيار الشركة العامة للسمنت العراقية / معاونية السمنت الشمالي من قبل الباحث كميدان للبحث ، اذ يتم دراسة دور اعداد القوائم المالية في اعداد التقارير السنوية فضلاً عن ان المعاونية تسعى الى تحقيق التميز في منتجاتها وفي اداء عاملاتها وارضاء زبائنها ، هذا مما شجع الباحث على اختيار المعاونية كمجتمع للبحث ، اذ تعتبر الشركة احدى تشكيلات وزارة الصناعة والمعادن العراقية وهي وحدة اقتصادية ممولة ذاتيا وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي والإداري لتحقيق الاهداف المرسومة لها بموجب النظام الداخلي ، ويحكمها قانون الشركات العامة رقم ٢٢ لسنة ١٩٩٧ .

تأسست معاونية السمنت الشمالي بعد اندماج شركة إسمنت الرافدين الأهلية التي تأسست سنة ١٩٥٣ بمصلحة إسمنت حمام العليل الحكومية وأطلق عليها اسم شركة إسمنت الموصل بتاريخ ٤/٢٠/١٩٦٥ ونتيجة التغيرات الإدارية والسياسية والاقتصادية طيلة العقود الماضية مرت الشركة بعدة تغيرات إدارية نتيجة إضافة خطوط إنتاجية أو إلحاقي أو فصل معامل إنتاجية أخرى من إدارتها وقد تغير اسم الشركة تبعاً لذلك وكما يلي :

مراحل تطور معاونية السمنت الشمالي :

- ١ . شركة سمنت الرافدين المحدودة ١٩٥٣ – ١٩٦٤
- ٢ . شركة سمنت الموصل المؤسسة ١٩٦٥ – ١٩٧٠
- ٣ . الشركة العامة للسمنت في الموصل ١٩٧٥ – ١٩٧٠
- ٤ . الشركة العامة للمواد البناءية في الموصل ١٩٧٨ – ١٩٧٥
- ٥ . المنشأة العامة للمواد البناءية في الموصل ١٩٨١ – ١٩٧٨
- ٦ . المنشأة العامة للسمنت في نينوى ١٩٨٦ – ١٩٨٢
- ٧ . المنشأة العامة للسمنت الشمالية ١٩٨٧ – ١٩٩٧
- ٨ . الشركة العامة للسمنت الشمالية ١٩٩٧ – ٢٠١٥
- ٩ . معاونية السمنت الشمالية ٢٠١٦ – لحد الان

كما ان الشركة والمعاونية التابعة لها اعلنت عن حصولها على شهادة الجودة بعد استكمال عملية التدقيق وعدم تسجيل أية حالة عدم مطابقة للنظام المطبق والتي منحت الى مقر ISO 9001:2015 المطابقة للمواصفة القياسية الدولية المسجلة في منتدى الاعتماد الدولي (ESYD) المعتمدة من جهة الاعتماد الدولية (TUV AUSTRIA HELLAS)

تم حصول معاونية السمنت الشمالية على شهادة شركة تريفي الإيطالية العالمية بعد نجاح فحص منتج معمل سمنت الحدباء في شركة تريفي الإيطالية والتي أثبتت مطابقة المنتج لجميع الفحوصات المختبرية والميدانية بجودة عالية

الرؤية : ان تكون شركتنا رائدة ومن اكفاء شركات صناعة الاسمنت على المستوى الوطني والاقليمي ومتمنية بتركيزها على الزبائن وجودة انتاجها واتباع احد اساليب التشغيل وان يكون منتجنا الاكثر تفضيلا في الاسواق التي نتواجد فيها

الرسالة : المثابرة بثبات على إنتاج الاسمنت بأحدث التقنيات وبكوادر مؤهلة وبأسعار منافسة وصادقة مع البيئة لرغبتها في المحافظة على البيئة وتحقيق مستوى عالٍ للقيمة المضافة بما يعود بالفائدة على زبائن ومنتسبي الشركة ، وبالمنفعة المستدامة على المجتمع

الزبون : التركيز على خدمة الزبون وتحقيق أعلى فائدة له من خلال توفير سمنت عالي الجودة بأسعار تنافسية وتوفير الدعم الفني

الموظف : توفير بيئة عمل تساهم في جذب الكفاءات والمحافظة عليها وتمكن موظفينا من التفوق والمساهمة في تطور ونمو الشركة

الادارة : توفير بيئة عمل صالحة تشجع وتكافئ على العمل الجماعي بروح الفريق الواحد

المورد : إيجاد علاقة عمل طويلة الأجل بين الشركة والمورد مبنية على الثقة وتوارن المصالح

الربحية : تحقيق المستوى المنشود من الربح ليتسنى تقديم عائدات مجانية الى العاملين وتمويل عمليات نمو الشركة ودعم الاقتصاد الوطني

البيئة: الاستغلال الامثل للموارد الطبيعية والعمل ضمن أعلى المعايير البيئية وتطوير انظمة عمل

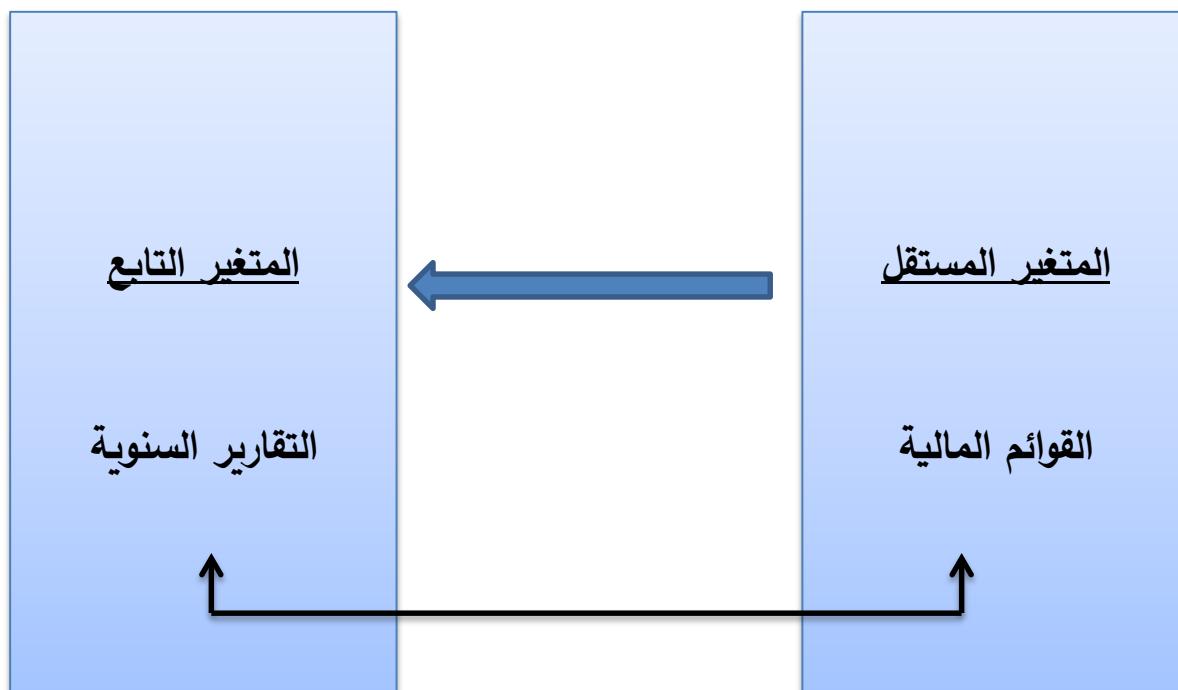
تساهم في التقليل من الاضرار على البيئة

المجتمع: إثراء المكانة الاجتماعية للشركة من خلال تطوير القوى العاملة الوطنية والمساهمة في خدمة

وتتميم المجتمع

سابعاً : المخطط الفرضي للبحث

جرى تصميم مخطط البحث الفرضي من قبل الباحث ليوضح الترابط بين متغيري البحث المتغير المستقل القوائم المالية والمتغير التابع التقارير السنوية تمهيداً لتقديم فرضيات البحث واختبار مدى وجود تأثير بين المتغيرات المبحوثة وكما في الشكل (١-١) .



الشكل رقم (١-١)

نموذج البحث الفرضي

الشكل من اعداد الباحث



المبحث الثاني

الاطار النظري

القواعد المالية

مفهوم القوائم المالية

هناك العديد من التعريفات التي بينت مفهوم القوائم المالية نذكر منها هي القوائم التي تعكس عملية التجميع والتبويب والتلخيص النهائي في البيانات المحاسبية (بن قنونة هوارية: ٢٠١٥: ٣٤,٢٠)

وتعرف كذلك بأنها القوائم المالية هي الوسيلة الأساسية لتوصيل معلومات المحاسبة للأطراف الخارجية (بن فرج زوينة : ٢٠١٤ ، ٦٣)

في حين يرى الرماحي : ٢٠٠٩ (إن القوائم المالية هي أحد عناصر النظام المحاسبي المهمة فهي تعد الوعاء الذي يتم فيه تجميع البيانات والمعلومات وعرضها بطرق مناسبة لمساعدة متذبذبي القرارات أيا كان موقعهم لتحقيق فوائد متنوعة منها التخطيط ، الرقابة ، تقييم المركز المالي للوحدة الاقتصادية وتقييم أدائهها وكذلك عرفت القوائم المالية عبارة عن سجلات رسمية للأنشطة المالية لشركة معينة ، هذه القوائم تعطي ملخص عن الوضع المالي وربحية هذه الشركة على المدى القصير و المدى البعيد الموسوعة العلمية (08/01/2012 wikipedia)

كما تعتبر القوائم المالية الوسيلة الأساسية للإبلاغ المالي عن المنشأة ، اذ ينظر للمعلومات الواردة فيها بأنها اقتباس للمركز المالي للمنشأة وأدائها و تدفقاتها النقدية ، ويمكن كذلك التعرف على التغيرات في المركز المالي و حقوق الملكية

كما عرفت على أنها القوائم المالية المقصود بها تلبية احتياجات المستخدمين لكي يكون في موقف مناسب يسمح لها بالمطالبة بتقارير مصممة خصيصاً لتلبية احتياجاتهم الخاصة من معلومات محاسبية، ويجب

تطبيقاتها على هذه النوعية من القوائم المالية المعدة طبقاً لمعايير التقارير الدولية (المحدد لقواعد القوائم المحاسبة ومحفوظ الكشوف المالية العدد ٩ بتاريخ ٢٥ مارس ٢٠٠٩)

تلك الكشوف المالية التي يجب أن تعرض بشكل تفصيلي للوضع المالي للكيان ونجاحاته وكل تغيير يطرأ على حالته المالية وتعد في أجل أقصاه أربعة أشهر من تاريخ إغفال السنة المالية المحاسبية توفر القوائم المالية المعلومات التي تسمح بإجراء مقارنة مع السنة المالية السابقة، مع ضرورة عرض البيانات المالية بالعملة الوطنية. حيث تقوم الإدارة بقياس وتلخيص وتصنيف وعرض المعلومات المالية التي توضح نتيجة العمليات المالية التي قامت بها خلال فترة معينة ومركزها المالي في نهاية الفترة في صورة قوائم مالية ، كذلك ان الجودة في هذا المجال تمثل مصداقية المعلومات المحاسبية الواردة في التقارير المالية ولتحقيق ذلك يجب أن تكون خالية من التشويه والتضليل ، أو يجب إعدادها في ضوء مجموعة من المعايير القانونية والمهنية والرقابية والفنية لتحقيق الهدف من استخدامها ومن خلال التعريف السابقة نستنتج تعريف شامل للقوائم المالية "هي عبارة عن ملخص ل تلك البيانات و المعلومات المالية التي يتم التوصل إليها عن طريق قياس الأحداث الاقتصادية للمؤسسات المتعدة، كما أنها تمثل الجزء المحوري للتقارير المالية، و الوسائل الأساسية لتوسيع المعلومات المحاسبية للأطراف الخارجية(٢٠٠٨) المحدد لقواعد التقييم والمحاسبة ومحفوظ القوائم المالية وعرضها وقواعد سير الحسابات، الجريدة، الجزائر، العدد ١٩)

خصائص القوائم المالية

تعتبر الخصائص النوعية بمثابة صفات تجعل المعلومات الواردة في القوائم المالية مفيدة للمستخدمين، والخصائص النوعية الأساسية الأربع هي: (عقاري مصطفى: ٢٠١٣: ص ٧٠)

١. القابلية للفهم
٢. الملائمة
٣. المصداقية
٤. القابلية للمقارنة

وسنعرض تلك الخصائص على النحو التالي:

١. القابلية للفهم: إن إحدى الخصائص الأساسية للمعلومات الواردة بالقوائم المالية هي قابليتها للفهم المباشر من قبل المستخدمين، ولهذا الغرض فإنه من المفترض أن يكون لدى المستخدمين مستوى معقول من المعرفة بالأعمال والنشاطات الاقتصادية والمحاسبية كما أن لديهم الرغبة في دراسة المعلومات بقدر معقول من العناية وعلى كل حال ، فإنه يجب عدم استبعاد المعلومات حول المسائل المعقدة التي يجب إدخالها في القوائم المالية إن كانت ملائمة لحاجات صانعي القرارات الاقتصادية بحجة انه من الصعب فهمها من قبل بعض المستخدمين.

٢. الملائمة: لتكون المعلومات مفيدة يجب أن تكون ملائمة لحاجات متخذي القرار وتكون المعلومات ملائمة عندما تؤثر في القرارات المالية للمستخدمين بمساعدتهم في تقييم الأحداث الماضية والحاضرة والمستقبلية وتصح تقييماتهم الماضية، غالباً ما تستخدم المعلومات حول المركز المالي والأداء في السابق كأساس للتبؤ بالمركز المالي والأداء المستقبلي وسائل أخرى لهم المستخدمين مباشرة ، مثل أرباح الأسهم ومدفوعات الأجور وتحركات أسعار الأوراق المالية ومقدرة المنشأة على مواجهة التزاماتها عندما تستحق وحتى يكون للمعلومات قيمة تتبؤيه، فإنه ليس بالضرورة أن تكون على شكل تنبؤات صريحة من القوائم المالية من خلال الأسلوب الذي تعرض به المعلومات عن العمليات المالية والأحداث الماضية، فعلى سبيل المثال تزداد القيمة التنبؤية لقائمة الدخل إذا تم الإفصاح فيها بشكل منفصل عن البنود غير العادية وغير متكرر من الإيرادات أو المصروفات ، وتتأثر ملائمة المعلومات بطبعتها وبأهميتها النسبية ففي بعض الحالات فإن طبيعة المعلومات بمفردها تعتبر كافية لتحديد ملائمتها.

٣ . المصداقية: لتكون المعلومات مفيدة ، يجب أن تكون موثوقة فيها ويعتمد عليها وتنسق المعلومات بالمصداقية إذا كانت خالية من الأخطاء الهامة و التحيز ، اذ بإمكان المستخدمين الاعتماد عليها كمعلومات تعبّر بصدق بما يقصد أن تعبّر عنه أو من المتوقع أن تعبّر عنه يمكن أن تكون المعلومات ملائمة و لكن غير موثوقة فيها بطبعتها أو طريقة تمثيلها لدرجة أن الاعتراف بها يمكن أن يكون مضلاً

على سبيل المثال ، إذا كانت مشروعية و مبلغ التعويضات المطالب بها موضع نزاع قانوني ، فإن اعتراف المنشأة بكمال المبلغ المطالب به في الميزانية يعد غير مناسب ، في حين انه قد يكون من المناسب الإفصاح عن المبلغ مع الظروف المحيطة بالمطالبة، ولكي يكون هناك مصداقية للمعلومات لابد وان يكون هناك تعبير صادق عن المعلومات والاهتمام بالجواهر قبل الشكل والحياد والحيطة و الحذر والاكتمال

- أ . التعبير الصادق:** لكي تتصف المعلومات بالمصداقية يجب أن تعبر بصدق عن العمليات المالية و الأحداث الأخرى التي يفهم أنها تصورها أو من المتوقع أن تعبر عنها بصورة معقولة.
- ب. الحياد:** يجب أن تتصف المعلومات المعروضة في القوائم المالية بالحياد و الخلو من التحيز حتى تتصف بالمصداقية و لا تعتبر القوائم المالية محايدة إذا كانت طريقة الاختيار أو عرض المعلومات تأثر على صنع القرار أو الحكم بهدف تحقيق نتيجة محددة سلفاً.
- ج . الحيطة و الحذر:** من المتوقع أن يواجهه معدى القوائم المالية حالات عدم التأكد المحيطة والملازمة للكثير من الأحداث و الظروف التي لا يمكن تجنبها، قابلية الديون المشكوك فيها لتحصيل و تقدير العمر الإنتاجي للموجودات الثابتة و مطالبات الضمانات التي يمكن أن تحدث و يعترف بمثل هذه الحالات من عدم التأكيد من خلال الإفصاح عن طبيعتها و مدى تأثيرها و عبر ممارسة الحيطة و الحذر عند إعداد القوائم المالية.
- 4. الالكمال:** من أجل أن تتصف المعلومات المحاسبية بالمصداقية يجب أن تكون المعلومات في القوائم المالية كاملة ضمن حدود الأهمية النسبية والتكلفة، أن أي حذف في المعلومات يمكن إن يجعلها خاطئة أو مضللة و هكذا تصبح غير صادقة و غير ملائمة.
- 5- القابلية للمقارنة:** يجب أن يكون المستخدمين قادرين على مقارنة القوائم المالية للشركة عبر الزمن من أجل تحديد اتجاهات المركز المالي، والاداء بشكل عام ، كما يجب أن يكون بمقدورهم مقارنة القوائم المالية للشركات المختلفة من أجل أن يقيموا مركزها المالي وأداءها و التغيرات في مركزها المالي وعليه فإن عملية قياس و عرض الأثر المالي للعمليات المالية المتشابهة والأحداث الأخرى يجب أن تتم على أساس ثابت في الشركة وعبر الزمن لتلك الشركة ، ومن أهم ما تتضمنه خاصية القابلية للمقارنة إعلام المستخدمين عن سياسات المحاسبية المستخدمة في إعداد القوائم المالية .



أهمية القوائم المالية

تكمن أهمية القوائم المالية و الغرض من إعدادها في ثلات نقاط يمكن تلخيصها كالتالي : (طلال الجاوي: ٢٠١٣: ١٧)

- أداة اتصال

- وسيلة في تقييم الأداء

-تساعد في صنع واتخاذ القرار

فالقوائم المالية تعتبر أداة لإيصال رسالة واضحة و مفهومة لمستعمل المعلومات المحاسبية عن نشاط الشركة والمستثمرين فيها وسيلة لربط علاقات بين المؤسسة والموردين، العملاء، كذلك وسيلة لتوفير المعلومات لمختلف الأقسام المكونة للشركة

أيضا تساعد القوائم المالية لتقييم أداء الإدارة و الحكم على كفاءتها واستعمال الموارد موضوعة تحت تصرفها فتستعمل في الحكم على المركز المالي للشركة ومدى التقدم في تحقيق أهداف الشركة وكذا كيفية استخدام موارد المؤسسة.

وتعتبر أيضا وسيلة في صنع واتخاذ القرارات حيث تساعد الإدارة الأطراف المتعاملين مع الشركة فتأخذ القرارات الازمة ، كالقرارات المتعلقة بكيفية صرف الموارد في المستقبل و مساعدة الأطراف الأخرى التي تربطها علاقة مباشرة بالشركة مثل الموردين، العملاء، البنوك في توجيه العلاقات المستقبلية

أهداف القوائم المالية

تهدف القوائم المالية إلى تزويد معلومات عن نتيجة النشاط والمركز المالي، التدفقات النقدية والتغيرات في حقوق الملكية المتعلقة بشركة معينة لمستخدمي هذه القوائم لاتخاذ قراراتهم الاقتصادية وتتلخص أهداف القوائم المالية كالتالي : (العركي: ٢٠٢١ ، ١٩٢)

١. تزويد المعلومات للمستثمرين الحاليين والمتوقعين في المستقبل والدائنين والمقرضين وبعض الوحدات الحكومية كدائرة الضريبة وسوق الأوراق المالية وغيرها من الأطراف المهتمة بالقوائم المالية لتساعدهم في اتخاذ القرار .
٢. تزويد بالمعلومات التي تساعد الأطراف المعنية (الذين لهم مصلحة في أمور الشركة) من القيام بتقدير مبالغ و توقيت درجة عدم التأكيد لتدفقات النقدية المستقبلية.
٣. تزويد بالمعلومات المتعلقة بالموارد الاقتصادية (الموجودات) للشركة و (المطلوبات) المرتبطة بهذه الموارد و التغيرات التي حصلت فيها.
٤. تزويد مستخدمي القوائم المالية و البيانات المتعلقة بها بالمعلومات المفيدة لأغراض المقارنة والتتبؤ و تقييم قوى الشركة (أي قياس الأداء التشغيلي للشركة)
٥. تزويد المعلومات المفيدة عن المصادر المختلفة للنقدية (من الأنشطة التشغيلية والاستثمارية والتمويلية) وأوجه استخدامها
- ٦ . تزويد المعلومات التي تساعد في الحكم على مقدرة الأداء في استخدام الموارد المتاحة للشركة بفاعلية من أجل التوصل إلى تحقيق أهداف الشركة

٧. تزويد المعلومات الحقيقة حول العمليات والأحداث الأخرى التي تكون مفيدة لأغراض التنبؤ والمقارنة وتقدير الشركة من خلال الملحق والجداول المرفقة بالقوائم المالية والتي عادة تتضمن تفسيرات وإيضاحات تساعد مستخدمي هذه القوائم على فهم المعلومات والبيانات المالية الواردة فيها
٨. التنبؤ بحاجات الاقتراض المستقبلية والتنبؤ بقدرة الشركة على النجاح وقدرة الشركة على مواجهة التزاماتها المالية عند استحقاقها . (إبراهيم منانة : ٢٠١٥)

مكونات القوائم المالية

إن القوائم المالية هي سجلات مكتوبة تنقل أنشطة الأعمال والأداء المالي للشركة، غالباً ما تتم مراجعة البيانات المالية من قبل المؤسسات الحكومية أو المحاسبين أو الشركات لضمان الدقة ولأغراض الضرائب أو التمويل أو الاستثمار ، حيث تشمل القوائم المالية ما يأتي : (جمال منصر : ٢٠١٥)

١. قائمة المركز المالي

توضح الميزانية العمومية عن المركز المالي للمؤسسة في تاريخ معين ، تتكون من الأصول والالتزامات (الخصوم) تظهر أثر نتيجة العمليات من الربح أو الخسارة خلال فترة محاسبية على عناصر الأصول والالتزامات وحقوق الملكية وتضم الأصول : **أصول الجارية** "المخزونات والحسابات الجارية وحسابات الخزينة" وأصول غير الجارية "العينية والمعنوية" ، أما الخصوم فهي منافع اقتصادية متوقعة التضخمية بها مستقبلاً في شكل التزام بالفعل على الوحدة بتحويل أصول أو تقديم لوحدات أخرى وذلك نتيجة أحداث أو عمليات تمت في الماضي وتضم خصوم متداولة وغير متداولة وأموال خاصة وكما مبين في النموذج أدناه .

قائمة المركز المالي للفترة المنتهية وكما في ١٢/٣١

الاصول	
المبلغ	العنوان
xxxxxx	الأصول المتداولة
xxxxxx	النقد
xxxxxx	المديون
xxxxxx	المخزون
xxxxxx	الأصول غير المتداولة
xxxxxx	الأصول الثابتة
xxxxxx	الأصول غير الملموسة
الخصوم	
المبلغ	العنوان
xxxxxx	الخصوم المتداولة
xxxxxx	الموردون
xxxxxx	الضرائب المستحقة
xxxxxx	الخصوم غير المتداولة
xxxxxx	القروض طويلة الأجل
حقوق الملكية	
المبلغ	العنوان
xxxxxx	حقوق الملكية
xxxxxx	رأس المال
xxxxxx	الأرباح المحتجزة

٢. قائمة الدخل

يعد جدول حسابات النتائج (قائمة الدخل) ويبين وضع ملخص لأعباء والنتائج المحققة من طرف الشركة خلال السنة المالية ، ويتم تقديم جدول الحسابات حسب الطبيعة ويبين نتيجة أعمال دورة الشركة ، ويبين تعريف قائمة الدخل على أساس مفهوم الاستحقاق للأرباح وكما مبين في النموذج أدناه .

قائمة الدخل

المبيعات		
مردودات المبيعات	-	xx (x) (x) (x)
مسروقات المبيعات	-	xx xx xx (x) (x) (x)
الخصم المسموح به	-	— xxxxx xxx (xx)
صافي المبيعات		(xxxx)
بضاعة أول المدة		xxxx
+ المشتريات		(xxxx)
+ مصروفات المشتريات		xxxx
مردودات المشتريات	-	x x
مسروقات المشتريات	-	x
الخصم المكتتب	-	x
صافي المشتريات		(xxx)
تكلفة البضاعة المتاحة للبيع		xxxxx
- بضاعة آخر المدة		
تكلفة البضاعة المباعة		
مجمل الربح		
أو (مجمل الخسارة)		
+ جميع الإيرادات		
جميع المصروفات	-	
صافي الربح (أو صافي الخسارة)		



٣. قائمة التدفقات النقدية

تهدف قائمة التدفقات النقدية إلى إعطاء أساس لمستعملي القوائم المالية لتقدير مدى قدرة المؤسسة على توليد سيولة والمعلومات حول استعمال هذه الأموال ، ويقدم جدول تدفقات النقدية مدخلات ومخرجات الموجودات المالية التي تحصل خلال الدورة حسب مصدرها

- تدفقات ناتجة عن الأنشطة التشغيلية
- تدفقات ناتجة عن الأنشطة الاستثمارية
- تدفقات ناتجة عن أنشطة التمويل (أنشطة تكون نتيجتها تغيير حجم وبنية الأموال الخاصة والقروض)
- تدفقات الخزينة الناتجة عن الفوائد وحصص الأسهم (يقدم بصفة منفردة وتصنف بصفة دائمة من دور إلى أخرى في الأنشطة التشغيلية للاستثمار أو التمويل ويقدم جدول تدفقات الخزينة بطريقتين هما :
 - أ - الطريقة المباشرة : هي نفس المضمون في الطريقة الغير المباشرة لكن تتطلب من التحصيل أو التسديدات سواء المتعلقة بالاستغلال كالزبائن أو الموردين أو المتعلقة بالاستثمار كالحيازة أو التنازل على الاستثمارات أو العمليات المتعلقة بالتمويل الإفتراضي من رأس المال . سمية مسيلي، (2018)
 - ب - الطريقة الغير مباشرة : هي الطريقة التي تعتمد على جدول حساب النتيجة وعلى الميزانية وعلى جدول تغيرات في المؤسسة ايجابيا أو سلبيا



قائمة التدفقات النقدية

الأنشطة التشغيلية	
المبلغ	العنوان
xxxxxx	الصافي من الأرباح والخسائر
- xxxxxx	التغير في المخزون
xxxxxx	التغير في المديون
- xxxxxx	التغير في الدائنين
xxxxxx	صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية
الأنشطة الاستثمارية	
المبلغ	العنوان
- xxxxxx	شراء الأصول الثابتة
xxxxxx	بيع الأصول الثابتة
- xxxxxx	صافي التدفقات النقدية من الأنشطة الاستثمارية
الأنشطة التمويلية	
المبلغ	العنوان
xxxxxx	اقتراض قروض طويلة الأجل
- xxxxxx	سداد قروض طويلة الأجل
xxxxxx	صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التمويلية
xxxxxx	التغير في النقد
xxxxxx	الرصيد النقدي في بداية الفترة
xxxxxx	الرصيد النقدي في نهاية الفترة

للفترة المنتهية في ٣١/١٢



٤ . قائمة التغيرات في حقوق الملكية

يتم إعداد هذه القائمة لمعرفة التغيرات التي طرأت على رأس المال خلال السنة المالية (الدورة المحاسبية) في حقوق الملكية بين دورتين محاسبتين تشير عموماً إلى النتيجة، لكن هنالك أيضاً تغيرات لا تعتبر نتيجة كما هو الحال لجميع المعاملات مع المساهمين مثل: الرفع في رأس المال، علاوة الإصدار، إدماج المساهمات وكما مبين في الجدول أدناه (عوينات فريد : ٢٠١١ ، ٥٩)

قائمة التغيرات في حقوق الملكية

المبلغ	بيان
XXXX	رأس المال في بداية المدة
XXXX	(+) أو (-) الإضافات أو التخفيضات لرأس المال خلال الفترة المالية
(XXXX)	(-) المسحوبات الشخصية
XXXX	(+) أو (-) صافي الربح أو الخسارة
XXXX	رأس المال في نهاية الفترة المالية (صافي حقوق الملكية)

مستخدمو القوائم المالية

تتعدد الأطراف المهتمة بتحليل القوائم المالية والتي يتم تقسيمها إلى أطراف داخلية وأطراف خارجية ، كما تتتنوع أغراض استخداماتهم لتلك المعلومات والأطراف المستعملة والمستفيدة من معلومات القوائم المالية وهذا ما سنعرضه فيما يأتي :



أولاً: الأطراف الداخلية

وهي كافة الأطراف العاملة في أداء نشاط المؤسسة وإستخدام مواردها الإقتصادية والبشرية في سبيل تحقيق أهداف الشركة، وتمثل هذه الأطراف في :

- الإدارة العليا: ويقصد بها مجلس الإدارة أو المدير العام المسؤول عن تنفيذ الخطط والسياسات المرسومة للشركة، حيث أن الإدارة العليا مسؤولة عن أداء المؤسسة اتجاه المالكين، وتستخدم المعلومات المحاسبية لمعرفة نتيجة نشاط الشركة .
- المستويات الإدارية: ويقصد بها المدراء في المستويات الوسطى والدنيا، التي تتولى متابعة النشاط وتكون مسؤولة اتجاه الإدارة العليا في تحقيق الرقابة الإدارية على النشاط ، ولذلك تحتاج للتقارير المحاسبية بصورة دورية والإشراف على أعماله واتخاذ الإجراءات التصحيحية للنشاط
- الموظفين: يحتاج الموظفين إلى معلومات لمتابعة أعمال الشركة لمعرفة مدى استقرار وظائفهم، وكذلك مدى ملائمة الأجور و الرواتب.

ثانياً: الأطراف الخارجية

وهي الأطراف الخارجية عن المؤسسة وتمثل في :

- المالكين الحاليين والمستثمرين والسماسرة: يرغب هؤلاء معرفة المعلومات والنشاط الذي تزاوله الشركة لاتخاذ القرارات سواء الإبقاء على استثماراتهم أو سحبها أو بشراء حصة جديدة، وهذا من خلال معرفة نتيجة أعمال المؤسسة ومقارنتها بمؤسسات أخرى
- المقرضين: هم المؤسسات المالية والمصارف، حيث يستخدمون المعلومات المحاسبية لتقييم مخاطر منح القروض ومعرفة مدى القدرة على الالتزام بسداد الديون



- الموردين : تساعد المعلومات المحاسبية الموردين على معرفة وضع ومدى نجاح الشركة حتى يستمر التعامل معها باعتبارها زبون للموردين
- الجهات الحكومية: وتشمل دائرة الضرائب ودائرة الإحصاء والسلطات القضائية المختطرون الاقتصاديون، حيث تستعمل هذه الأطراف المعلومات المحاسبية لغرض فرض الضرائب على أرباح الشركة، وحساب الدخل القومي وفض النزاعات وتحليل النشاط الاقتصادي
- نقابات العمال: تهتم النقابات بخطط المؤسسة في الأجور والكافات ومعرفة مدى قدرة الشركة على سداد معاشاتهم
- العملاء: يهتم العملاء بمعرفة مستقبل المؤسسة ومدى قدرتها في إمدادهم بالسلع والخدمات
- الجمهور: يهتم الجمهور بمعرفة مستوى أرباح المؤسسات وأثرها على مستويات الأسعار والدخل القومي، كما يهتم الجمهور بالأداء الاقتصادي لجميع المؤسسات.

البنود التي يجب الافصاح عنها في القوائم المالية

تتمثل القوائم المالية والإيضاحات المتممة لها الوسيلة الاساس التي تقدم بها الإدارة المعلومات المالية اللازمة عن حقيقة المركز المالي والإداء المالي والتغيرات في حقوق الملكية والتدفقات النقدية ، وكذلك المعلومات الأخرى المفيدة لمستخدمي القوائم المالية لاتخاذ القرارات حسب غاية كل مستخدم كما يجب أن يتم الافصاح في اسواق المال عن البنود التالية : (العاوی: 2010)

- اسم الشركة والشكل القانوني
- خلافية مختصرة عن تاريخ الشركة
- عرض مختصر لأهداف الشركة وتوقعاتها المستقبلية



- وصف الممتلكات الرئيسية والتي تشمل (الموقع ، الوظائف ، الحجم)
- وصف المنتجات
- عرض معلومات عن انشطة البحث والتطوير
- عرض معلومات عن العمالة (اعدادهم ، اختصاصاتهم ، العقود المبرمة معهم ، المنافع والمزايا التي يحصلون عليها)
- عرض معلومات عن مدى الاعتماد على حقوق الامتياز ورخص الحكومية والمنح الحكومية والتي تمثل أهمية اساسية في اعمال الشركة
- عرض بيانات وصفية عن النفقات الرسمالية ومقدارها في العام الماضي وكذلك النفقات البيئية
- عرض معلومات عن مدى الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للشركة مثل (النفقات البيئية ، النفقات الاجتماعية)

مزايا وعيوب القوائم المالية

حددت معايير المحاسبة الدولية بشكل مفصل متطلبات العرض العادل للبيانات المالية التي تعدتها الشركات، ويعد المعيار الأول المعيار الذي حدد الاعتبارات العامة والشاملة لعرض القوائم المالية والإرشادات الخاصة بمكونتها، كما ان لهذا المعيار اهمية كبيرة في طريقة معالجة موجودات والتزامات وحقوق الملكية للشركة، وطريقة الإفصاح وإعداد القوائم المالية في مختلف الشركات، وصدر هذا المعيار في نيسان ١٩٧٤، وأجريت عليه تعديلات كباقي المعايير الصادرة وكان آخر تعديل في سنة ٢٠٠٥ فقد صمم أصلاً لتحسين نوعية المعلومات المالية المعروضة، أي يهدف إلى بيان الأساس لعرض البيانات



المالية ذات الغرض العام، وذلك لضمان إمكانية المقارنة مع البيانات المالية الخاصة بالمشروع لفترات السابقة والبيانات المالية للمشاريع الأخرى. (حميدات: ٢٠١٣ ، ٣١-٣٠)

مزايا القوائم المالية وعيوبها

تتسم القوائم المالية بعدد من المزايا ، يمكن ايضاحها على النحو الاتي : (التبني: ٢٠٢١ ، ١٨-١٩)

١. مزايا القوائم المالية

أ . توفر مناخ استثماري ملائم، وتزيد من فرصة نمو وازدهار واستمرارية السوق المالي، والذي بدوره يؤثر على نمو وازدهار الاقتصاد ككل

ب . تعد من العوامل الأساسية في تحديد اتجاه أسعار الأسهم في السوق المالي

ج . تعد من مصادر المعلومات الأساسية لاتخاذ القرارات الرشيدة

د . تتصف بتنوع المعلومات التي تتضمنها وتساعد في توضيح نشاطات الشركة المتنوعة

٢ . عيوب القوائم المالية

إلى جانب المزايا التي تتمتع بها القوائم المالية الا ان هنالك بعض العيوب التي تسم بها ، والتي يمكن ايضاحها على النحو الاتي :

أ . الدقة والموضوعية في الإثبات قد تكون على حساب دقة وموضوعية القياس المحاسبي، حيث تتغير الأسعار في الوقت الذي لا تزال فيه الشركة تحفظ بالموجودات والمطلوبات على أساس الكلفة التاريخية

ب . لا تبين الظروف الخارجية المحيطة بالشركة وكفاءة الإدارة والمستويات المهنية والعلمية للعاملين، لذلك فإنها لا تهتم بالأحداث والمعاملات الغير المالية



ج . الحاجة إلى إجراء تقديرات للأرقام الواردة في القوائم المالية كما هو الحال عند احتساب المخصصات وغيرها

د . أنها تحتاج إلى لغة خاصة للتفاهم لما تحتويه من مصطلحات وما تقوم عليه من فروض ومبادئ



التقارير السنوية

تمهيد

تعد التقارير السنوية هي أداة الاتصال الرسمية لصناعة واتخاذ القرارات الرشيدة ، ولكي تحقق الهدف منها يشترط أن تكون قابلة للقراءة والفهم (Salehi et al:2021) ، ويتحقق ذلك من خلال خلوها من أي كلمات معقدة أو جمل طويلة أو مصطلحات غامضة أو نبرة مضللة (Seifzadeh, al et 2020 Tone)) وبعد أسلوب كتابة التقرير السنوي وترابطه وقابليته للقراءة مؤسراً رئيسياً لجودة التقارير ، ومدى معلوماتية نظام الاتصال المحاسبي Informative (شرف: ٢٠٢١ ، ١١٧ ، ١٦٨) وأثار التعقيد المتزايد في وظيفة الاتصال قلقاً كبيراً لدى المنظمين والمستثمرين في أسواق رأس المال في أعقاب الأزمات المالية وكبريات الشركات العالمية ، والكوارث البيئية وقضاياها تغير المناخ ((Ajina et al:2016) Du Toit: 2017) والتي تسربت في تغيرات هائلة في متطلبات الافصاح والشفافية وحوكمة الشركات (Hsieh: 2021) ، وأدت إلى توسيع نطاق إعداد التقارير، اذ أصبحت المعلومات غير المالية تمثل الجزء الاكبر من التقرير السنوي في المتوسط حوالي (٨٠ %) والتي يشار إليها غالباً باسم الافصاح السردي "Narratives Disclosuers " او الافصاح غير المالي (Habib: 2020) Hsasn and Lo:2017) بما يتسمق مع فرض المعلومات الاضافية ، والذي يشير إلى رغبة الادارة بتقديم إفصاحات سردية قابلة للقراءة وللفهم كمعلومات مكملة ومفسرة للمعلومات المالية لتخفيض عدم تماثل المعلومات (Karim and Sayan:2020) ولكن يجب الا يزيد مستوى الافصاح السردي بصورة تبعد التقارير عن الغرض الاساسي لها ، وتأثير على قدرة المستخدمين على فهم و استخلاص وتقسيم المعلومات الملائمة ذات المقدرة التقييمية (Desouza et: 2019) .



مفهوم التقارير السنوية

التقارير السنوية (annual reports) هي المنتج النهائي الذي يصدر في نهاية السنة او الفترة المالية للنظام المحاسبي ويشتمل على معلومات مالية وغير مالية التي تعتبر احدى وسائل توصيل للمعلومات للاطراف ذات العلاقة . (حاتم رياض: ٢٠١٥ ، ٢٠٣)

في حين يرى (عمر غاليب : ٢٠١٦ ، ١٨) بأنه " هو وسيلة إتصال وأداة للرقابة بين الخطة المرسومة والسياسة العامة لتحقيق الهدف المنشود "

في حين اشارت (فاطمة علاق: ٢٠١٩ ، ٢٠٤) تشمل التقارير المالية الوسائل الاخرى لتوصيل المعلومات ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة والتي يتم استخراجها من النظام المحاسبي ، وقد تشمل التقارير السنوية معلومات مالية ومعلومات غير مالية ونشرات او تقارير مجلس الادارة والتبعيات المالية والاخبار ذات الصلة بالمؤسسة ووصف للخطط والتوقعات وكذلك التأثير البيئي او الاجتماعي لاعمال الشركة .

لذلك تعمل التقارير على :

١ . اعداد قوائم او بيانات مالية ذات اغراض عامة لمستخدمين متتنوعين بشكل كبير كي يدركون وبشكل افضل كل ما من الوضع المالي واداء الشركة .

٢ تركز على مستخدمي راس المال على اعتبار ان العديد من المستخدمين الرئيسيين (المستثمرين والمقرضين الحالين والمحتملين وغيرهم من الدائنين) لا يستطيعون ان يطلبوا من الشركة ان تقدم لهم معلومات بشكل مباشر ، ويعتمدون على هذه التقارير للحصول على كثير من المعلومات المالية . (زكريا: ٢٠١٤ ، ٢٨).

أهمية التقارير السنوية

ترجع أهمية التقارير السنوية إلى أهمية المعلومات المحاسبية الموجودة بها وعلى اعتماد الجهات المستخدمة لها على هذه المعلومات وتخالف المعلومات التي تحتاجها كل فئة من هذه الفئات وفقاً لطبيعة تلك الفئة حيث تشمل فئات مستخدمي تقارير المعلومات المالية لتشمل جميع من لهم مصلحة في الشركة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر (الحياري: ٢٠١٧).

هذا وتمد التقارير السنوية الإدارية بالمعلومات الازمة التي تعتمد عليها في الحكم على قوة وضعف المركز المالي والانتاجي للشركة ، اذ تخدم التقارير السنوية إدارة الشركات في العديد من الأغراض فهي لها أهمية كبرى في رسم السياسات والقرارات الاستثمارية الواجب اتباعها لتحقيق الاهداف المحددة مسبقاً للشركة ، ومن هذه الاغراض (الوقاد: 2011)

- ١ . قياس تكلفة الأنشطة المختلفة التي تقوم بها الشركة
- ٢ . تحديد الكفاءة النسبية لكل قسم من الأقسام وكل مرحلة من مراحل الانتاج في الشركة
- ٣ . تقييم مستوى أداء الأفراد المسؤولين بالشركة ومدى وفائهم بمسؤولياتهم المحددة لهم مقدماً
- ٤ . تقرير السياسات والإجراءات الإدارية الجديدة الازمة للوصول إلى أهداف الشركة
- ٥ . تقييم أنظمة الرقابة الداخلية بالشركة

وقد أشارت دراسة (أحمد و نجوى محمد ٢٠١٦) إلى أهم مصادر المعلومات التي يعتمد عليها المستخدمين الخارجيين كالمستثمرين والدائنين وغيرهم هي التقارير المالية حيث تمثل أهميتها المالية لهذه الجهات فيما يلي:

- ١ . الحصول على معلومات لتقييم كفاءة وأداء إدارة الشركات ومدى قدرتها على تحقيق أهداف الشركة
- ٢ . المساعدة في التنبؤ بدرجة الربحية والمخاطر المستقبلية المتعلقة بالاستثمار والتمكن من المفاضلة بين الفرص الاستثمارية المتاحة



٣ . تخفيض أثر المعلومات المضللة والضارة أو المضاربات التي تؤدي إلى تسعير خاطئ للأوراق المالية

٤ . زيادة ثقة المستثمرين المحليين والدوليين في البيانات المالية مما يخفف من مشكلة عدم تماثل المعلومات

٥ . مساعدة الدائنين على تحديد درجة السيولة والقدرة الائتمانية ومعدل التدفقات النقدية للشركات

اهداف التقارير السنوية

يتمثل دور التقارير السنوية في الاقتصاد في تقديم معلومات مفيدة في اتخاذ قرارات الاعمال

بحيث تكون تلك المعلومات تتميز بالعدالة والحيادية وعدم التحيز أيضا من اهم الاهداف التي تسعى التقارير السنوية الى تحقيقها الى مالي : (حانان: ٢٠٠٩)

١ . توفير المعلومات التي تفيد في ترشيد القرارات الاستثمارية والائتمانية وغيرها من القرارات المماثلة

٢ . توفير المعلومات المتعلقة بموارد الشركة والتزاماتها

٣ . توفير المعلومات التي تفيد في تقييم أداء الشركة وتحديد أرباحها والمعلومات التي تقييد في تحديد درجة السيولة والاسعار وتتدفق الاموال

٤ . معلومات تفيد في كيفية حصول الشركة على النقدية وكيفية أنفاقها وأيضا كيفية الحصول على موارد نقدية سائلة أخرى وكيفية أنفاقها.

٥ . التزويد بالمعلومات الحقيقة والتسirية حول العمليات والحدثs الأخرى (سماح علي العوض: ٢٠١٨)



ان مجلس معايير المحاسبة المالية قد قام بتحديد عدة انواع من المعلومات التي توفرها التقارير السنوية ويركز معظمها على تقديم المعلومات التي يحتاجها المستثرون والدائرون الحاليون والمحتملون ، كما ان التأكيد الرئيسي تم اعطاء للمعلومات المتعلقة بالقدرة الربحية للشركة . (سامي راضي : ٢٠١٥ ، ٢٨)

مكونات التقارير السنوية

ينبغي أن يكون النظام المحاسبي قادرً على تقديم نوعية من التقارير التي تساعد في تقديم المعلومات بصورة مناسبة بالاعتماد على مجموعة معايير تتوفر في هذه الأنواع ، ويقوم هذا النظام على مجموعة من التقارير التي ترمي للمساعدة على توفير المعلومات الضرورية لتحقيق الرقابة على موارد الدولة ونفقاتها (سنون : ١٩٩١ ، ٢٠٩) .

وهنالك ثلاثة أنواع تم تقديمها في البيان المرقم (4) لإطار المعايير المحاسبية الحكومية الصادر عن لجنة معايير المحاسبة التابعة لـ " INTOSAI " وهذه الأنواع هي القوائم المالية ذات الغرض العام تقارير المطابقة وتقارير الاداء وهي مجتمعةً وبتقرير واحد نظرة عامة على نشاط التصرف المالي للوحدة وهي بمثابة معلومات مناسبة على مستوى الوحدة الحكومية والحكومة ككل . (أحمر : ٢٠٠٣ ، ٣١٧ - ٣١٨)



وفيما يلي استعراض لهذه الانواع التي يتضمنها التقرير

Purpose General Financial Statements أولاً : القوائم المالية ذات الغرض العام:

إن القوائم المالية ذات الغرض العام تعطي معلومات عن المركز المالي ونتائج العمليات بالاعتماد على أساس محاسبي مناسب وقد توفر معلومات عن مدى المطابقة والاداء بشكل إجمالي وعليه تكون الوحدة الحكومية هي المسؤولة عن إعداد هذه القوائم (السعدي: ٢٠١٢، ٢٨)

Reports Compliance ثانياً : تقارير المطابقة

تصف تقارير المطابقة هذه الوضع المالي بشكل عام وفقاً للأساس المحاسبي المستخدم ويمكن أن يتضمن معلومات عن المطابقة والاداء بشكل إجمالي (الخزاعي: ٢٠٠٧، ١٥٧)

Reports Performance ثالثاً : تقارير الأداء

تحتوي هذه التقارير معلومات عن مدى تحقيق البرامج والأنشطة الأهداف المنشودة (الفاعليّة) مع مراعاة أوجه الاقتصاد والكفاءة ويمكن ان تتضمن هذه التقارير المؤشرات ومعايير المقارنة المالية وغير المالية كما تساعد المستخدمين لها على فهم الحاضر والتخطيط للمستقبل على انه يجب أن تظهر التقارير مستوى النجاح والاخفاق بجانب المعلومات المذكورة اعلاه.

رابعاً : تقارير مالية خاصة وهي تقارير خاصة بالوحدة الحكومية

مستخدمو التقارير السنوية

ان المنتج النهائي للمحاسبة هو عبارة عن مجموعة من التقارير المالية التي تعدّها ادارة المنشأة لصالح اطراف متعددة داخل وخارج الشركة ، وعليه فان المحاسبة تتطلّق من تحديد الوظائف الرئيسية لهذه التقارير ، وقد تؤثر وتتأثر بذلك اطراف عدّة بأعداد هذه التقارير ، حيث يمكن تقسيم مستخدمي التقارير السنوية الى ماليي : (كرجي: ٢٠١٧، ٤٢)

• المستخدمون الداخليون : وهي تتضمن كافة الاطراف التي لها صلة مباشرة بعمل ونشاط الشركة واستخدام مواردها البشرية والاقتصادية لتحقيق اهدافها كالمادة على الرغم من ان الادارة تقوم بإعداد التقارير السنوية الا انها تعد الطرف الاول والاكثر استخداما لها ، وذلك للحصول على مؤشرات لنقيم الاداء والكفاءة ولأغراض التخطيط والتنظيم والادارة واتخاذ القرارات المستقبلية . (يسرى ابو

سعيد : ٢٠١٧ ، ٥٢)

• المستخدمون الخارجيين : يجب ان تخدم التقارير السنوية الأغراض العامة ، وتتتج اهداف التقارير اساساً من الاحتياجات المعلوماتية من جانب المستخدمون الخارجيون الذين تتقسمهم سلطة فرض المعلومات المالية التي يحتاجون إليها من الشركة ، ومن ثم لا يتواافق لديهم سوى استخدام المعلومات التي تقدمها لهم الادارة. (حماد: ٢٠٠٠ ، ٤١)

• الحكومات ومؤسساتها : تهتم بعملية توزيع الموارد وبالتالي انشطة الوحدة الاقتصادية ، كما يطلبون معلومات من اجل تنظيم هذه الانشطة . (مطر: ٢٠١٧ ، ١٦٩)

معايير التقارير السنوية

من المعروف ان ادارة الشركات جميعها وبلا استثناء تعمل كوكيل لادارة اعمال الشركة وذلك بالنيابة عن اصحابها ، ولضمان نزاهة تلك الادارات ظهرت (نظرية المحاسبة Accounting theory) التي تحكم تلك العلاقة من خلال تطبيق مبادئ محاسبية عديدة تلزم الشركات بتسجيل جميع عملياتها ضمن قواعد واصول تضمن نزاهة العمل ضمن نظام المحاسبي محدد .

واستنادا الى ذلك يستطيع متخد القرار الاعتماد على تلك التقارير ذات المصداقية العالية كأحد اهم مقومات اتخاذ القرار والتي يجب ان يتتوفر فيها عناصر الملائمة والتقويم والافصاح الكافي والامثل والأهمية النسبية وقابلية المعلومات للمقارنة وحيادية المعلومات وامانتها ، وامكانية الثقة بها والاعتماد عليها وتحقيق مصداقية هذه المعلومات من خلال تحقق المعايير الآتية : (ابو حمام : ٢٠٠٩ ، ٥٨ - ٥٩) .

١. معايير قانونية

تسعى العديد من المؤسسات المهنية في العديد من الدول لتطوير معايير التقارير السنوية وتحقيق الالتزام بها من خلال سن تشريعات وقوانين واضحة ومنظمة لعمل هذه المؤسسات مع توفير هيكل تنظيمي فعال يقوم بضبط جوانب الأداء في الشركة بما تتوافق مع المتطلبات القانونية التي تلزم الشركات بالإفصاح عن أدائها .

٢. معايير رقابية

ينظر على عنصر الرقابة بأنه أحد مكونات العلمية الإدارية التي يرتكز عليها كل من مجلس الادارة والمستثمرين ، ويتوقف نجاح هذا العنصر على رقابة فعالة تحدد دور لجان المراجعة واجهة الرقابة المالية والإدارية في تنظيم المعالجة المالية وكذلك المساهمين والاطراف ذات العلاقة في تطبيق مبادئ الحوكمة بواسطة اجهزة رقابية للتأكد من سياساتها واجراءاتها تتفذ بفاعلية وان بياناتها المالية تتميز بالمصداقية مع وجود تغذية عكسية مستمرة وتقييم للمخاطر وتحليل للعمليات وتقييم الأداء الإداري ومدى الالتزام بالقواعد والقوانين المطبقة

٣. معايير مهنية

ان توفر معايير مهنية يؤدي الى تطوير مفهوم مصداقية وجودة المعلومات مما يعكس بدوره على مصداقية التقارير السنوية ويزيد ثقة المساهمين والمستثمرين ، واصحاب المصالح بالشركة يؤدي الى رفع وزيادة الاستثمار .

٤. معايير فنية

تهتم الهيئات والمجالس المهنية المحاسبية بأعداد معايير المحاسبة والمراجعة لضبط اداء العملية المحاسبية ، مما ابرز معه مفهوم مسألة الادارة من قبل المالك للاطمئنان على استثماراتهم ، والتي ادت بدورها الى ظهور الحاجة لإعداد تقارير السنوية تتمتع بالنزاهة والأمانة



أغراض التقارير السنوية

لا تعتبر التقارير بحد ذاتها غاية بل وسيلة لتحقيق اغراض معينة من اهمها : (حسين شحاته : ٢٠٠٥ ، ٤-٣) .

١ . تساعد التقارير في اتخاذ القرارات الادارية

هي توجه الادارة في اتخاذ القرارات الادارية وكذا موازنتها بين البديلان لأن عملية اتخاذ القرارات مهمة صعبة تبني على اساس سليم وبعد دراسات وموازنات بين المحسن والمساوئ المتوقعة لكل بديل وهنا يكمن الدور المهم للتقارير حيث انها تمد المؤسسة بالمعلومات والبيانات المختلفة والدقائق لمساعدة في اتخاذ افضل البديل .

٢ . تساعد التقارير في وضع الخطط ورسم السياسات الاستراتيجية للمشروعات المختلفة تهتم الادارة بالتقارير الواردة التي تساعدها في وضع الخطط وتقيمها وتحليل الموارد المتاحة وكيفية استخدامها وتهتم التقارير عموما بحجم الانتاج والتكاليف والربحية وذلك عند اعدادها للموازنات التخطيطية ومن هنا نؤكد بأن التقارير لا تخطط بل تساعد في عملية التخطيط

٣ . تساعد التقارير في مجال المتابعة والرقابة وتقيم الاداء

التقارير هي مكملة لعملية الرقابة والمتابعة لأنها تساعد في تقدير الاداء ومعرفة اسباب الانحرافات ومعالجتها وبالتالي لا يمكن للادارة ان تقوم بعملية الرقابة بدون وجود التقارير لأنها تعطي صورة واضحة عن مدى التوافق ما تم التوصل اليه مع ما كان مخطط له .

٤ . تعتبر التقارير أداة توصيل جيدة بين المستويات الإدارية

حيث ان التقارير تعتبر همة وصل بين مستويات الادارة لأن أي مشروع مخطط له يمر على عدة مستويات في الادارة الافقية ومنها العمودية وبالتالي نؤكد هنا التقارير هي اداة تربط المستويات الادارية مع بعضها البعض .

٥ . تعتبر التقارير أداة لعرض نتائج الأعمال خلال فترة معينة

بما ان التقارير تعرض البيانات المأخوذة من السجلات خلال فترة معينة بحيث تحمل هذه التقارير معلومات متنوعة يتم دراستها من جهات مختلفة من داخل وخارج الشركة من اجل تحقيق اهدافها في نهاية



الفترة وحتى خلال الفترة فقد تكون التقارير يومية او اسبوعية او شهرية او ربع سنوية وبالتالي يكون ذلك حسب حاجة أصحاب المشروع .

أنواع التقارير

تختلف التقارير باختلاف أشكالها والمعلومات التي تحتويها والأغراض التي تعد من أجلها بواسطة عوامل أساسية تحكم في تصنيفها، من أهمها ما يلي:(حسين شحاته:٢٠٠٥ ، ٦-٥)

- أغراض التقارير: تساعد في مجال التخطيط - في مجال الرقابة- في المجالات الخاصة
- أشكال التقارير: مكتوبة - شفهية - مرئية

- نوع بيانات التقارير: إنتاجية - تسويقية - مالية - إدارية - بشرية
- فترة التقارير: يومية - أسبوعية - شهرية - ربع سنوية - نصف سنوية - سنوية- ليس لها وقت.

وفيما يلي نبذة مختصرة عن طبيعة كل نوع من أنواع التقارير السابقة
أولاً: من حيث الأغراض

يمكن تقسيمها من حيث الأغراض إلى ثلاثة أنواع رئيسية وهي:

- ١ . تقارير تساعد في عملية التخطيط: هدفها عرض معلومات ونتائج الدراسات للمقارنة بين الإيرادات والتكاليف

- ٢ . تقارير تساعد في عملية الرقابة: هدفها عرض البيانات المتوصل إليها والمخطط لها سابقاً معاً وبيان الإنحرافات والمسؤول عنها وكذا معالجتها.

- ٣ . التقارير الخاصة: وهي التي تقدم للادارة من أجل مساعدتها في وضع الخطط المستقبلية.

ثانياً: من حيث شكلها

يمكن تقسيمها من حيث الشكل إلى ثلاثة أنواع وهي:

- ١ . التقارير المكتوبة: هي المفضلة تكون في شكل رسومات بيانية أو خرائط أو جداول ورقية تحتوي إيضاحات حول وضع الشركة



٢ . التقارير الشفهية : هي نادرة وغير مفضلة لأنها في غالب الأحيان تكون غير دقيقة ، مستعجلة وفي أجل قصير

٣ . التقارير المرئية ظهرت بعد ظهور التحول الرقمي حيث أصبح العمل آلي

ثالثا: من حيث أنشطة المشروع

يتم إعداد التقارير حسب نوعية النشاط سواء أكان نشاط موجه للإنتاج أو الاستهلاك أو التخزين أو حتى للتسويق والبيع .

رابعا: من ناحية مستخدميها

تنقسم التقارير من حيث مستخدميها إلى قسمين:

- ١ . تقارير خارجية: هذا النوع من التقارير يعطي صورة عن السياسة المتبعة في المشروع، وعن نشاطاته كذلك، موجه إلى أشخاص خارج الشركة كالمصالح الحكومية، وأجهزة الرقابة الخارجية
- ٢ . تقارير داخلية : هذا النوع من التقارير يوجه للإدارة الداخلية بحد ذاتها



القوائم المالية والتقارير السنوية

هناك علاقة وثيقة بين القوائم المالية والتقارير السنوية ، اذ تعتبر القوائم المالية جزءاً أساسياً من التقارير السنوية لأى شركة ، اذ تحتوي التقارير السنوية على مجموعة من المعلومات والبيانات المالية وغير المالية التي توضح اداء ووضع الشركة على مدى السنة المالية

ان قائمة الدخل توضح الابادات والمصروفات والارباح والخسائر التي تم تحقيقها خلال السنة كما ان قائمة المركز المالي تظهر الاصول والخصوم وحقوق الملكية للشركة وكذلك توضيح اذا ما كانت الشركة قادرة على سداد التزاماتها الحالية والاستمرار بالعمل بصورة مستدامة ، وان قائمة التدفق النقدي تبين حركة النقد في الشركة خلال السنة المالية بما في ذلك النقد المستلم من المبيعات والاستثمار

لسداد الالتزامات حقوق الملكية توضح التغير في حقوق المساهمين ورأس المال المدفوع والارباح المحتجزة خلال السنة المالية

هذه القوائم المالية مجتمعة تأخذ في الحسبان عند اعداد التقرير السنوي للشركة الذي يخضع بدوره الى معايير قانونية ورقابية ومهنية وفنية والذي يؤثر بدوره في عملية صنع واتخاذ القرارات الرشيدة .



المبحث الثالث

الاطار التطبيقي (العملي)

يركز هذا المبحث على طبيعة الابعاد الرئيسية للبحث وتمثل بالمتغير المستقل القوائم المالية والمتغير التابع للتقارير السنوية ، والتي اسهمت في بناء انموذج البحث وفرضياته ، فضلا عن اختبار علاقات الارتباط والاثر وتحديدها بين ابعاد البحث وصولا الى التحقق من مدى صحة وسريان انموذج البحث وفرضياته لتحقيق اهداف البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS v26) وفيما يلي مجموعة من الاساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات ، فقد تم تمرير الاستبانة على عينة تمثل ٤٣ موظف في الشركة العامة للسمن트 العراقية / معاونية السمنت الشمالية واشتمل الاستبيان على تحليل المعلومات العامة (الجنس ، العمر ، التحصيل الدراسي ، التخصص العلمي ، سنوات الخدمة ، المستوى الاداري) في حين تمت الاجابة على اسئلة متغيرات البحث وبواقع ١٤ سؤال لكل متغير وبعد اجمالي ٢٨ سؤال للاستبانة وكانت التحليل الاحصائي كالتالي :

تحليل المعلومات العامة

تمثلت عينة البحث بمجموعة من العاملين في الشركة العامة للسمن트 العراقية / معاونية السمنت الشمالية ومن اسباب اختيار العينة معرفتهم الدقيقة بواقع العمل في الشركة المبحوثة وذلك نتيجة اطلاعهم



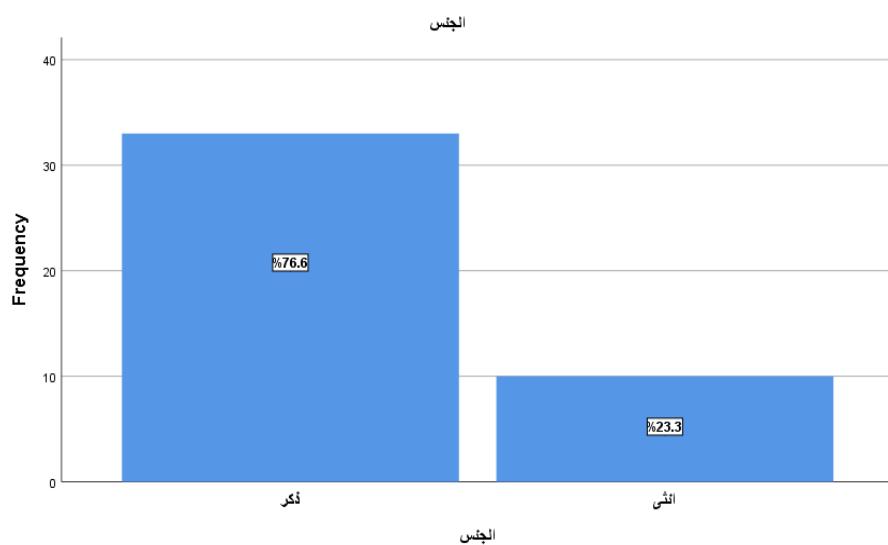
على طبيعة المهام وطرق انجازها واحتياكهم المباشر وبالادارة العليا حيث تم توزيع (٥٠) استماراة على افراد العينة تم استرداد (٤٣) منها ولغرض تسلیط الضوء على نتائج الاستبيان سيتم مناقشة الفقرات التي تم اعتمادها واشتمل الاستبيان المعلومات العامة على ستة متغيرات مستقلة (الجنس والعمر والتحصيل الدراسي والتخصص العلمي وسنوات الخدمة والمستوى الاداري) والمتغيرات التابعة وتمثل في استجابة عينة البحث على فقرات الاستبيان وبعد اجمالي ٢٨ فقرة وتم ترميز المتغيرات وادخالها الى البرنامج وكان التحليل الاحصائي كالاتي :

١. الجنس :

يتبيّن من الجدول (٤-١) في أدناه ان نسبة الذكور في العينة هي (٧٦,٧ %) وهي أعلى من الإناث التي بلغت (٣٢,٣ %)، يستدل من هذا التفاوت في الموظفين ان الشركة المبحوثة تعتمد على العنصر الذكري وهو الغالب في معاونية السمنت الشمالي وذلك بسبب طبيعة الاعمال المناطة بهم والمهام التي يقومون بها .

جدول رقم (٤-١)

توزيع افراد مجتمع البحث حسب الجنس



الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على البرنامج الاحصائي (spss v26)

الشكل رقم (٤ - ١)

توزيع افراد مجتمع البحث حسب الجنس

الشكل من اعداد الباحث بالاعتماد على البرنامج الاحصائي (spss v26)

٢. العمر:

نستدل من الجدول (٤-٢) ان (٣٧.٢%) من عينة البحث تراوحت اعمارهم (من ٤١-٥٠ سنة) وهي الأعلى من بين الفئات، تأتي بعدها النسبة (٣٠.٢%) تراوحت اعمارهم (٣١-٤٠ سنة) وهذا يدل على ان الشركة المبحوثة تعتمد على العمل الميداني في اغلب اعمالها وهذا يتطلب من الموظفين بذل جهود اضافية لتأدية المهام المناطقة بهم وكانت نسبة (١٤%) للفئة العمرية (٣٠ سنة فاقل) .

جدول رقم (٤-٢)

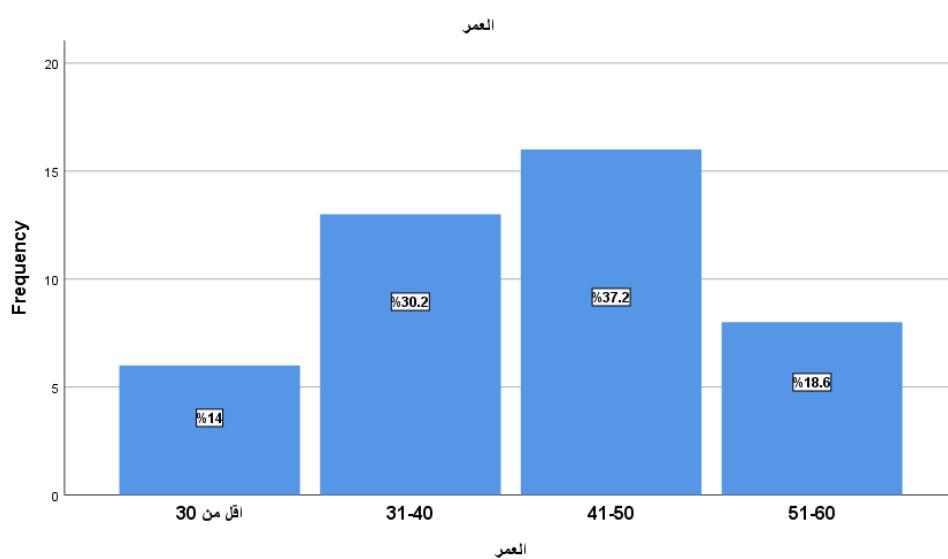
توزيع افراد مجتمع البحث حسب العمر

النسبة المئوية	النوع	العمر	ت
14.0%	6	٣٠ سنة فأقل	1
30.2%	13	٣١-٤٠ سنة	2
37.2%	16	٤١-٥٠ سنة	3
18.6%	8	٥١-٦٠ سنة	4
100%	43	المجموع	

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على البرنامج الاحصائي (spss v26)

الشكل رقم (٤ - ٢)

توزيع افراد مجتمع البحث حسب العمر



الشكل من اعداد الباحث بالاعتماد على البرنامج الاحصائي (spss v26)

٣. التحصيل الدراسي :

يبين الجدول (٤-٣) ان اعلى نسبة كانت لحملة شهادة البكالوريوس اذ بلغت (٦٧,٣٪) من عينة البحث وهذا مؤشر ايجابي لأن خريجي الكليات لديهم القدرة على تحسين اداء معاونية السمنت الشمالية نحو الافضل ويمتلكون القدرة على تحسين أداء العمل بينما افتقدت عينة البحث على حملة شهادة الدكتوراه

جدول رقم (٤-٣)

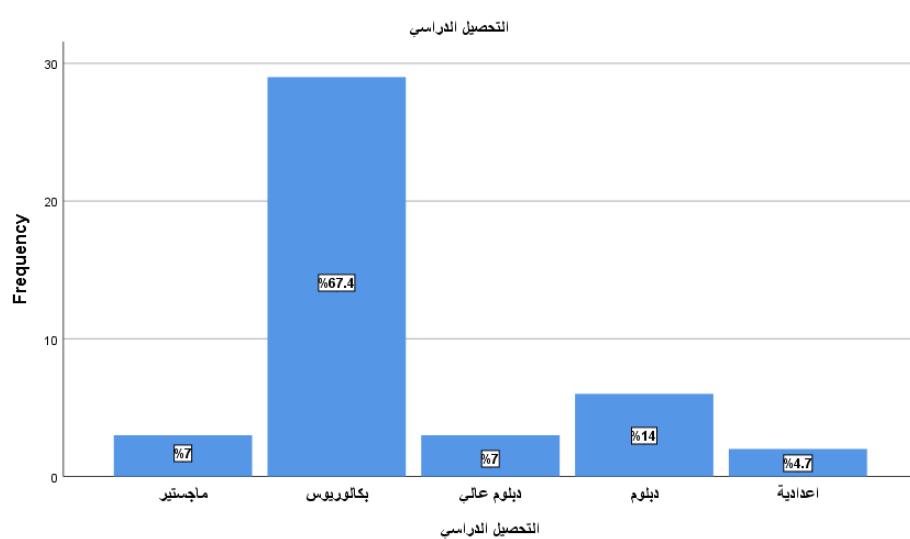
توزيع افراد مجتمع البحث حسب التحصيل الدراسي

نسبة المؤدية	النكرار	التحصيل الدراسي	ت
0%	0	دكتوراه	1
7.0%	3	ماجستير	2
67.3%	29	بكالوريوس	3
7.0%	3	دبلوم عالي	4
14.0%	6	دبلوم	5
4.7%	2	اعدادية	6
100%	43	المجموع	

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على البرنامج الاحصائي (spss v26)

الشكل رقم (٤ - ٣)

توزيع افراد مجتمع البحث حسب التحصيل الدراسي



الشكل من اعداد الباحث بالاعتماد على البرنامج الاحصائي (spss v26)

٤. التخصص العلمي:

يبين الجدول (٤-٤) ان اختصاص علوم محاسبية كانت اعلى نسبة للتخصص العلمي اذ بلغت (٤٦.٥٪) من عينة البحث، وهذا مؤشر ايجابي حيث ان الشركة تعتمد على المحاسبين في اعداد القوائم المالية بينما افاقت عينة البحث للاختصاصات الهندسية والإنسانية.

جدول رقم (٤-٤)

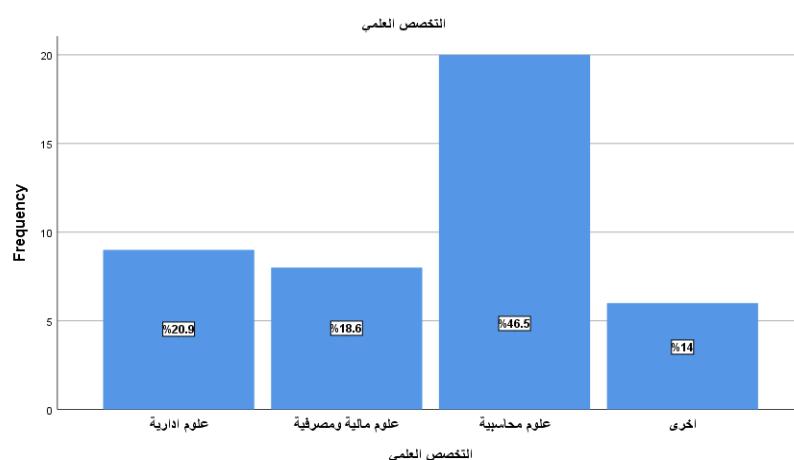
توزيع افراد مجتمع البحث حسب التخصص العلمي

النسبة المئوية	النوع	التخصص العلمي	الرقم
20.9%	9	علوم ادارية	1
18.6%	8	علوم مالية ومصرفية	2
46.5%	20	علوم محاسبية	3
0%	0	علوم هندسية	4
0%	0	علوم انسانية	5
14.0%	6	اخري	6
100%	43	المجموع	

(spss v26) الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على البرنامج الاحصائي

الشكل رقم (٤ - ٤)

توزيع افراد مجتمع البحث حسب التخصص العلمي



الشكل من اعداد الباحث بالاعتماد على البرنامج الاحصائي (spss v26)

٥. سنوات الخدمة:

يبين الجدول (٤-٥) ان اعلى نسبة لسنوات الخدمة لعينة البحث تقع في الفئة العمرية (١٥ سنة فأكثر) وبلغت (٦٧,٤ %) وهذا يعني ان اكثر من نصف حجم العينة لهم خبرة وظيفية جيدة جدا وقدرة على استيعاب اغلب فقرات الاستبيان فيما كانت اقل نسبة (٤,٧) للفئة العمرية (٦-١٥ سنة) .

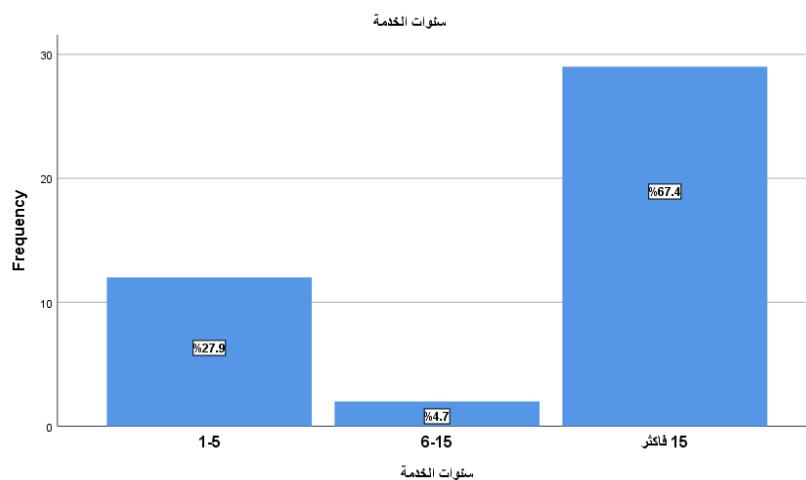
جدول رقم (٤-٥)

توزيع افراد مجتمع البحث حسب سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	النكرار	النسبة المئوية	ت
٥-١ سنتات	12	27.9%	1
٦-١٥ سنة	2	4.7%	2
١٥ فاكثر	29	67.4%	3
المجموع		100%	43

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على البرنامج الاحصائي (spss v26)

(الشكل رقم (٤ - ٥)



توزيع افراد مجتمع البحث حسب سنوات الخدمة

٦. المستوي الإداري:

يتضح من الجدول رقم (٦-٤) ان اكثر من نصف العينة كانت تحمل المستوى الإداري نوع (آخر) بنسبة بلغت (٤٠,٤ %) في حين بلغت نسبة (٣٠,٢ %) لمسؤولي الشعب في الشركة.

جدول رقم (٦-٤)

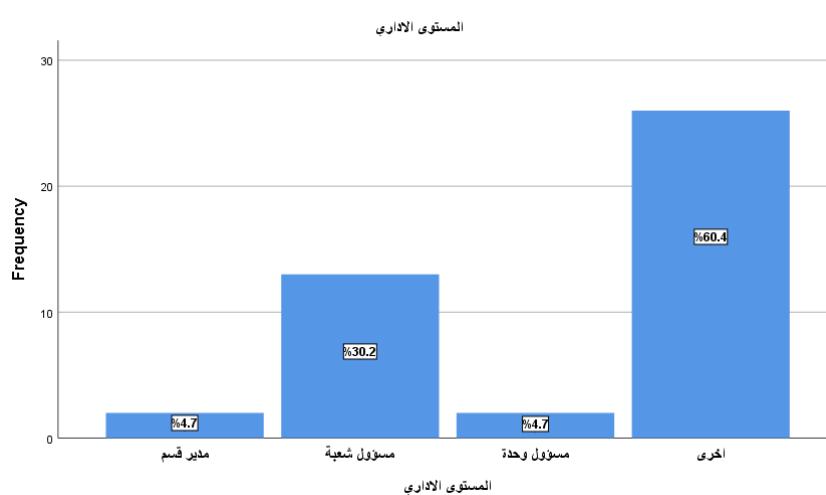
توزيع افراد مجتمع البحث حسب المستوى الاداري

النسبة المئوية	النكرار	المستوى الإداري	ت
0%	1	مدير عام	1
0%	0	معاون مدير عام	2
0%	0	مدير ادارة	3
4.7%	2	مدير قسم	4
30.2%	13	مسؤول شعبة	5
4.7%	2	مسؤول وحدة	6
60.4%	25	آخر	7
100%	43	المجموع	

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على البرنامج الاحصائي (spss v26)

الشكل رقم (٤ - ٦)

توزيع افراد مجتمع البحث حسب المستوى الاداري



الشكل من اعداد الباحث بالاعتماد على البرنامج الاحصائي (spss v26)

ثبات فقرات الاستبيان (Reliability)

يبيّن الجدول رقم (٤-٧) في أدناه إجراء اختبار الثبات (Reliability) لأسئلة الاستبيان المستخدمة من جمع البيانات، التي تعني التأكيد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً لو تم تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة ، تم استخدام طريقة الفا كرونباخ (Cronbachs Alpha) لقياس ثبات الاستبيان كطريقة لقياس الثبات ، ان قيمة معامل الثبات تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح. فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فان قيمة المعامل تكون مساوية للصفر ويبين الجدول أدناه ان قيمة معامل الفا كرونباخ تساوي ٠,٩٥١ وهي مرتفعة مقارنة بالمعايير الثابت ٦٠ %. مما يشير إلى ان الاستبيانة بجميع فقراتها تتمتع بدرجة عالية ومقبولة من الثبات وعليه يمكن الاعتماد عليها في اجراء الاطار التطبيقي (العملي) .



الجدول رقم (٧-٤)
اختبار صدق وثبات الاستبانة الاجمالي

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.951	28

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على البرنامج الاحصائي (spss v26)

ويمكن ايضا دراسة الثبات لكل محور بمفرده، وكما مبين بالجدول ادناه (٤-٨) ، وتم حساب صدق وثبات الاستبيان عن طريق جذر معامل الثبات .

جدول رقم (٤-٨)
اختبار صدق وثبات الاستبانة لكل متغير

الصدق *	الثبات	عدد الفقرات	المحور
0.948	0.899	14	القواعد المالية
0.958	0.918	14	التقارير السنوية
975.	0.951	28	اجمالي

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على البرنامج الاحصائي (spss v26)

اختبار التوزيع الطبيعي

تم اجراء اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات باستخدام كولمكروف سيميرنوف- (Kolmogorov-Smirnov)

للمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ام لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات

لأن معظم الاختبارات المعلمية تشرط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا. ويبين الجدول رقم (٩-٤) نتائج الاختبار حيث أن القيمة الاحتمالية للمحورين كانت بالترتيب كالتالي (var1(0.111) sig و var2(0.200) sig ، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

جدول رقم (٤-٩)
اختبار التوزيع الطبيعي

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
var1	.122 3	4 3	.111	.955	43	.09 3
var2	.091 3	4 3	.200*	.963	43	.17 2

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على البرنامج الاحصائي (spss v26)

* تعني ان الاختبار معنوي

حيث ان var 1 هو المحور الأول (القوائم المالية)

Var2 هو المحور الثاني (النقارير السنوية)

التوزيعات التكرارية والاوسعات الحسابية والمرجح والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة يتضمن التحليل الاحصائي احتساب التوزيعات التكرارية والاوسعات الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة للمتغير المستقل (القوائم المالية) والمتغير التابع (التقارير السنوية) ولتحقيق ذلك فقد تم استخدام التحليلات الاحصائية الوصفية كالتوزيعات التكرارية والنسب المئوية والاوسعات الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة لكل المتغيرات وابعاد البحث وباستخدام البرامج الاحصائي (spssv26) وبالاستعانة بجدول ليكرت الخمسي سوف نستخدم نسبة الاستجابة المتوسط المرجح والاتجاه العام للمحورين (القوائم المالية والتقارير السنوية)، لاجابات الموظفين باستخدام مقياس ليكرت الخمسي بغرض معرفة اتجاه اراء الموظفين وكما مبين في الجدول ادناه رقم (٤-١٠).



جدول رقم (٤ - ١٠)

میزان تقدیری وفقاً لمقياس لیکرت الخماسی

الاتجاه العام	المتوسط المرجح	الاستجابة
اتتفق بشدة	من ١ الى ١,٨٠	اتتفق بشدة
اتتفق	من ١,٨١ الى ٢,٦٠	اتتفق
محايد	من ٢,٦١ الى ٣,٤٠	محايد
لا اتفق	من ٣,٤١ الى ٤,٢٠	لا اتفق
لا اتفق بشدة	اكبر من ٤,٢٠	لا اتفق بشدة

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على البرنامج الاحصائي (spss v26)

بالنسبة للبعد الاول (القوائم المالية) يمكن عرضه على الصورة التالية:
يتضح من الجدول (١١ - ٤) في ادنى وجود اتفاق على جميع فقرات المحور الاول القوائم المالية حيث
كان الانحراف المعياري (٥٩٦ . ٠) وكان المتوسط المرجح (٢,٢٧٤) والذي يمثل في میزان تقدیرات (Lekert) لیکرت الخماسي (اتفق).



جدول رقم (١١-٤)

المعدل العام والتوزيعات التكرارية والواسط الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه العام لمتغير القوائم المالية

الاتجاه	انحراف معياري	متوسط	لانتف بشدة	لانتف لا	محايد	انتف	انتف بشدة	القوائم المالية	ت	
انتف	0.895	2.23	0	4	11	19	9	تكرار	1	
			0	9.3	25.6	44.2	20.9	%		
انتف	0.801	1.98	0	3	4	25	11	تكرار	2	
			0	7.0	9.3	58.1	25.6	%		
انتف	0.814	2.16	0	1	15	17	10	تكرار	3	
			0	2.3	34.9	39.5	23.3	%		
انتف	0.935	2.49	0	6	16	14	7	تكرار	4	
			0	14.0	37.2	32.6	16.3	%		
انتف	0.959	2.28	0	7	6	22	8	تكرار	5	
			0	16.3	14.0	51.0	18.6	%		
انتف	0.872	2.05	0	2	11	17	13	تكرار	6	
			0	4.7	25.6	39.5	30.2	%		
انتف	0.936	2.07	0	4	8	18	13	تكرار	7	
			0	9.3	18.6	41.9	30.2	%		
محايد	1.121	2.93	2	14	11	11	5	تكرار	8	
			4.7	32.6	25.6	25.6	11.6	%		
انتف	0.773	2.30	0	1	18	17	7	تكرار	9	
			0	2.3	41.9	39.5	16.3	%		
انتف	0.906	2.19	1	2	10	21	9	تكرار	10	
			2.3	4.7	23.3	48.8	20.9	%		
انتف	0.859	1.98	0	3	6	21	13	تكرار	11	
			0	7.0	14.0	48.8	30.2	%		
انتف	0.956	2.12	1	3	7	21	11	تكرار	12	
			2.3	7.0	16.3	48.8	25.6	%		
محايد	0.887	2.70	1	6	18	15	3	تكرار	13	
			2.3	14.0	41.0	34.9	7.0	%		
انتف	0.926	2.37	0	6	11	19	7	تكرار	14	
			0	14.0	25.6	44.2	16.3	%		



انتف	2.274	المتوسط المرجح
	0.596	الانحراف المعياري

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على البرنامج الاحصائي (spss v26)

يتضح من الجدول رقم (١٢-٤) في ادناه وجود انفاق على جميع فقرات المحور الثاني التقارير السنوية حيث كان الانحراف المعياري (٠,٦٣٦) وكان المتوسط المرجح (٢,٢٨٤) والذي يمثل في ميزان تقديرات ليكرت الخماسي(انتف).

وعليه فان الاتجاه العام لاستجابات العينة تجاه الاستبيان بصورة عامة هو (انتف)

جدول رقم (١٢-٤)

المعدل العام والتوزيعات التكرارية والواسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه العام لمتغير التقارير السنوية

الاتجاه	انحراف معياري	متوسط	لانتف بشدة	لا انتف	محايد	انتف	انتف بشدة	التقارير السنوية	ت
انتف	0.852	1.81	0	3	3	20	17	نكرار	1
			0	7.0	7.0	46.5	39.5	%	
انتف	0.852	2.19	0	3	11	20	9	نكرار	2
			0	7.0	25.6	46.5	20.9	%	
انتف	0.905	2.12	0	4	8	20	11	نكرار	3
			0	9.3	18.6	46.5	25.6	%	
انتف	0.875	2.26	0	5	8	23	7	نكرار	4
			0	11.6	18.6	53.5	16.3	%	
انتف	0.803	2.30	0	3	13	21	6	نكرار	5
			0	7.0	30.2	48.8	14.0	%	
انتف	0.861	2.21	0	3	12	19	9	نكرار	6
			0	7.0	27.9	44.2	20.9	%	
انتف	1.032	2.49	0	9	11	15	8	نكرار	7
			0	20.9	25.6	34.9	18.6	%	
انتف	0.984	2.47	2	4	11	21	5	نكرار	8
			4.7	9.3	25.6	48.8	11.6	%	
محايد	1.054	2.72	2	9	11	17	4	نكرار	9
			4.7	20.9	25.6	39.5	9.3	%	
انتف	0.934	2.44	0	6	14	16	7	نكرار	10

			0	14.0	32.6	37.2	16.3	%	يساعد دعم الادارة العليا في رفع مستوى الاصحاح والشفافية في التقرير السنوي			
اتفاق	0.831	1.98	0	1	11	17	14	تكرار	تصدر الشركة تقاريرها بشكل سنوي وربع سنوي وفصلي	11		
			0	2.3	25.6	39.5	32.6	%				
اتفاق	0.939	2.30	1	4	9	22	7	تكرار	توفر معايير وسياسات واضحة عند اعداد التقرير السنوي	12		
			2.3	9.3	20.9	51.2	16.3	%				
اتفاق	0.944	2.33	1	4	10	21	7	تكرار	توفر التقارير المعلومات الملائمة التي تساعد على صنع واتخاذ القرار	13		
			2.3	9.3	23.3	48.8	16.3	%				
اتفاق	0.900	2.37	1	3	13	20	6	تكرار	توفر التقارير كل المعلومات الضرورية لترشيد قرارات مستخدميها	14		
			2.3	7.0	30.2	46.5	14.0	%				
اتفاق	2.284		المتوسط المرجح									
	0.636		الانحراف المعياري									

تحليل علاقات الارتباط والاثر بين متغيري البحث

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على البرنامج الاحصائي (spss v26)

يستخدم معامل الارتباط (Pearson Correlation) لمعرفة اتجاه وقوة وطبيعة العلاقة بين أي متغيرين، حيث نستدل على اتجاه العلاقة من حيث كونها (طردية او عكسية) من خلال إشارة قيمة معامل الارتباط، اما بالنسبة لقوة العلاقة فنستدل عليها من خلال قرب معامل الارتباط من القيمة (± 1) اذ انه كلما اقتربت هذه القيمة من الواحد الصحيح فهذا دليل على قوة العلاقة بين هذين المتغيرين وأخيرا وبالنسبة لطبيعة العلاقة بين أي متغيرين فإننا نستدل عليها من خلال القيمة المرافقه لقيمة معامل الارتباط وتشير الدراسات الى انه اذا كانت هذه القيمة اقل من (0.05) فهذا يدل على معنوية العلاقة بين المتغيرات.

وقد تم حساب معامل الارتباط بين متغيرات البحث (القواعد المالية والتقارير السنوية) فقد قام الباحث بتحليل النتائج وكما مبينة بالجدول (٤-١٣) الآتي:

جدول رقم (٤-١٣)

معامل الارتباط بين القوائم المالية والتقارير السنوية

Correlations

		var1	var2
var	Pearson Correlation	1	.887**
1	Sig. (2-tailed)		.000
	N	43	43
var	Pearson Correlation	.887**	1
2	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	43	43

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

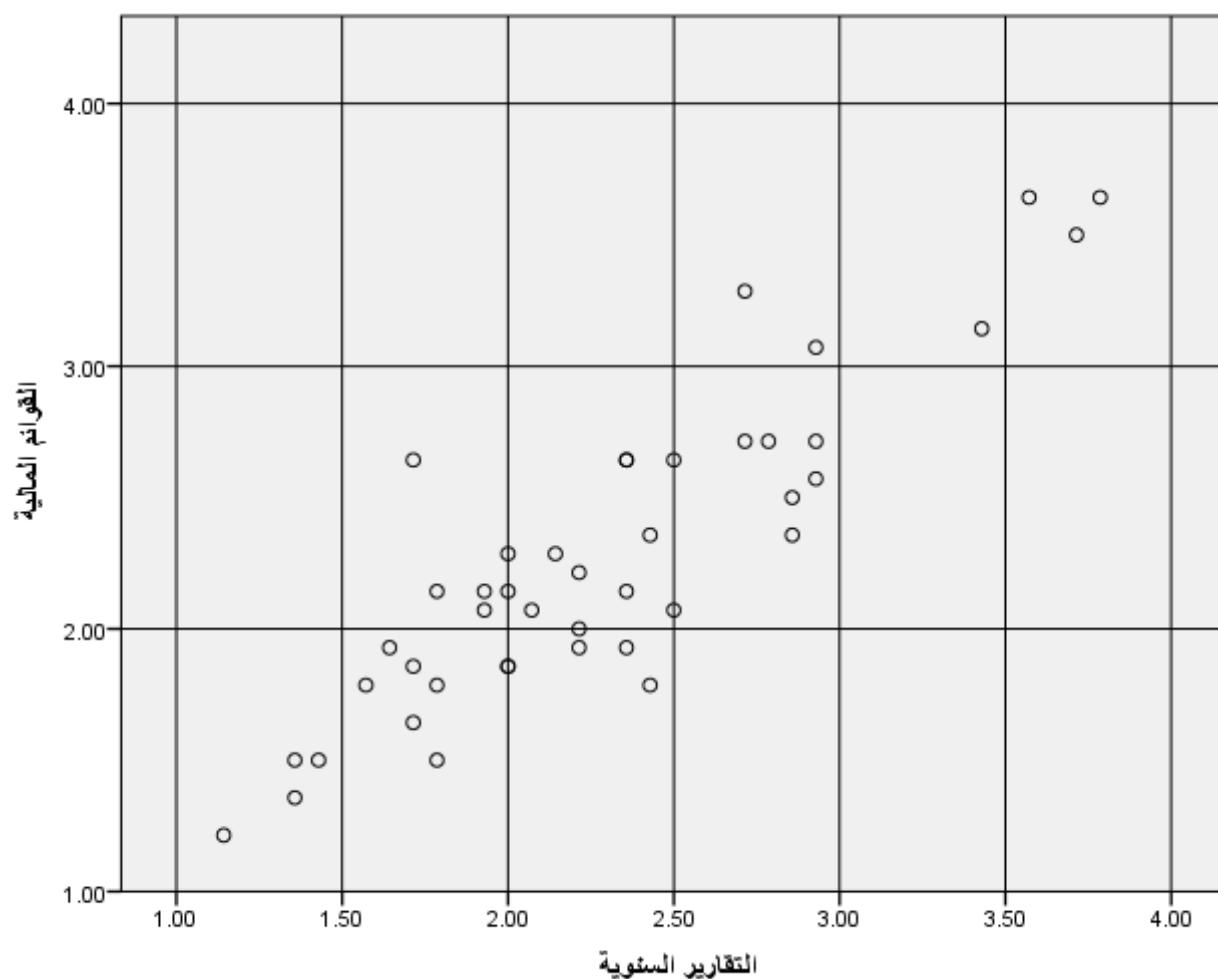
الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على البرنامج الاحصائي (spss v26)

تشير معطيات الجدول (٤-١٣) الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين (القوائم المالية و) var2 التقارير السنوية حيث بلغت قيمة الارتباط (0.887)، وهذا الارتباط معنوي بدلالة القيمة الاحتمالية (P-value) والتي ظهرت مساوية (0.000) عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا يدل على انه كلما زادت القوائم المالية زادت التقارير السنوية للشركة والشكل (٤-٧) يبين ايضا العلاقة بين القوائم المالية والتقارير السنوية .

شكل رقم (٤-٧)

العلاقة بين القوائم المالية والتقارير السنوية

تحليل أثر القوائم المالية في التقارير السنوية



الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على البرنامج الاحصائي (spss v26)



جدول رقم (٤-١٤)

تحليل درجة التأثير بين القوائم المالية والتقارير السنوية

تحليل الانحدار					
Regression analysis					
المتغير المعتمد (التقرير السنوي)					
المتغير المستقل	معامل الانحدار Coefficient	تحليل التبابن ANOVA	معامل التحديد R-squared	قيمة (t_{Cal}) المحسوبة	المعنوية P-value
	B	F_{Cal} (Sig.)			
(Constant)	0.136	150.754	0.786	0.750	0.458
القوائم المالية	0.945	(0.000)		12.278	0.000

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على البرنامج الاحصائي (spss v26)

من اجل معرفة العلاقة بين (القوائم المالية) و (التقارير السنوي) تم استخدام نموذج الانحدار الخطي في الجدول اعلاه رقم (٤-١٤) والذي اعتبر فيه متغير القوائم المالية كمتغير مستقل ومتغير التقارير السنوية كمتغير تابع حيث اظهرت النتائج ما يلي :

- 1 . اظهرت نتائج نموذج الانحدار ان هناك اثر معنوي للقوائم المالية في التقارير السنوية وذلك من خلال قيمة (F) والبالغة (150.754) بدلالة معنوية (0.000) وهي اقل من مستوى المعنوية (0.05) .
- 2 . هناك اثر طردي و معنوي للقوائم المالية في التقارير السنوية وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار وقيمة بيانا التي توضح العلاقة بين المتغيرات (القوائم المالية والتقارير السنوية) ذات دلالة احصائية والتي بلغت (0.945) يمكن استنتاج ذلك من قيمة (t) والدلالة المرتبطة بها والتي بلغت (12.278) .



٣ . من خلال قيمة معامل التحديد (R-squared) (نجد ان (٧٨٪) من التغيرات الحاصلة في التقارير السنوية كان سببه القوائم المالية ، اما النسبة المتبقية والبالغة (٢٢٪) كانت لأسباب اخرى لم تُضمن في النموذج .



المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

- ١ . هناك علاقة ارتباط وتأثير موجبة ذو دلالة معنوية بين القوائم المالية والتقارير السنوية .
- ٢ . للقوائم المالية دور فعال في اعداد التقارير السنوية في الشركة المبحوثة.
- ٣ . ان عملية اعداد التقارير السنوية ليست هدفا بحد ذاتها وإنما هي وسيلة لتوصيل المعلومات لإصحاب القرار في الشركة المبحوثة .
- ٤ . تكشف القوائم المالية والتقارير السنوية عن الخطة المالية لجميع انشطة الشركة وكذلك الانحرافات المالية ومتابعتها واجراء المناقلات وتقييم الاداء بصورة افضل .
- ٥ . تتمتع القوائم المالية والتقارير السنوية بالشفافية والموضوعية في الشركة المبحوثة .
- ٦ . يعتمد مستخدمو القوائم المالية والتقارير السنوية بشكل اساس على المعلومات المالية والمحاسبية بحيث تساعد الادارة في صنع واتخاذ القرارات .
- ٧ . لدى الشركة معايير وسياسات واضحة عند اعداد التقارير السنوية مما يساهم في تحسين الاداء بصورة افضل .



التوصيات

في ضوء الاستنتاجات السابقة يمكن تلخيص اهم التوصيات وعلى النحو الاتي :

- ١ . ضرورة عقد دورات وورش عمل تدريبية للأقسام المحاسبية والمالية في الشركة وبصفة مستمرة من اجل الفهم الجيد للقواعد المالية وعلاقتها بالتقارير السنوية .
- ٢ . محاولة فهم القوائم المالية والتقارير السنوية من خلال نشر الثقافة المحاسبية والمالية بين الاطراف المعنية في الشركة .
- ٣ . ضرورة تحسين وتطوير انظمة مالية ومحاسبية لمواكبة التطور الحاصل عالمياً
- ٤ . ضرورة احتواء القوائم المالية والتقارير السنوية على البيانات والمعلومات المالية الازمة التي تساعد مستخدميها من اجراء تقييم وتدقيق شامل للشركة .
- ٥ . تطبيق المعايير والسياسات المالية والمحاسبية الملائمة في الشركة والتي تعكس بشكل ايجابي في تحسين جودة التقارير السنوية .



المصادر

أولاً : المصادر العربية

- ١ . التوبى ، بشري حسن محمد ، محاسبة القوائم المالية ، ط ١ ، دار الحاج للطباعة والنشر والتوزيع ، بغداد ، العراق ، ٢٠٢١ .
- ٢ . مطر ، محمد مبادئ المحاسبة المالية ، ط ٤ ، دار وائل ، الأردن ، ٢٠١٧ .
- ٣ . راضي، محمد سامي ، تحليل التقارير المالية ، دار التعليم الجامعي ، الاسكندرية، ٢٠١٥
- ٤ . الجاوي، طلال ، الزوبعي، سالم ، القياس المحاسبي ومحدداته و انعكاسها على رأي مراقب الحسابات، الطبيعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان، ٢٠١٣ .
- ٥ . حميدات، جمعة ، خداش، حسام ، منهاج محاسب عربي قانوني معتمد - ACPA - المجمع العربي للمحاسبين القانونيين ، عمان ، الأردن ، ٢٠١٣ .
- ٦ . القاضي حسين ، حمدان مأمون ، المحاسبة الدولية و معاييرها ، الطبعة الثانية دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ٢٠١١ .
- ٧ . الوقاد ، سامي محمد ، نظرية المحاسبة ط ١ ، عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، متاح بالجامعة الإسلامية ، غزة ، ٢٠١١ .
- ٨ . الرماحي ، نواف محمد عباس ، المحاسبة الحكومية ، ط ١ ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠٠٩ .
- ٩ . حلوه ، حنان رضوان ، مدخل النظرية المحاسبية الاطار الفكري ، التطبيقات العملية ، ط ٢ ، عمان ، دار وائل للنشر متاح بالجامعة الإسلامية ، غزة ، ٢٠٠٩ .
١٠. شحادة ، حسين ، التقارير المحاسبية ودورها في المراقبة وتقدير الأداء ، كلية التجارة، جامعة الأزهر، مصر، ٢٠٠٥ .



١١ . أحمر، إسماعيل حسين، المحاسبة الحكومية من التقليد إلى الحادثة ، ط١ ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان، ٢٠٠٣ .

١٢ . يوحنا آل أدم، صالح الرزق، مبادئ المحاسبة أسس و أصول علمية وعملية ، الطبعة الأولى ، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠٠٠ .

١٣ . حماد، طارق عبدالعال ، التقارير المالية اسس الاعداد والعرض والتحليل ، جامعة عين شمس ، الدار الجامعية ، ٢٠٠٠ .

ثانيا : الرسائل والاطار

١. شرف ، إبراهيم أحمد إبراهيم ، ٢٠٢١ ، دراسة و اختبار العلاقة بين قابلية القوائم المالية السنوية للقراءة وتكلفة التمويل في الشركات غير المالية المقيدة بالبورصة المصرية ، مجلة الإسكندرية للبحوث المحاسبية.العدد (٥) ، المجلد الثالث .

٢ . علاق ،فاطمة ، مسؤولية مراجع الحسابات في الجزائر واثره على مصداقية التقارير وفق معايير المراجعة الدولية ، اطروحة دكتوراه العدد الثالث في العلوم المالية والمحاسبية ، جامعة الشهيد حمد لخضر ، الوادي ، ٢٠١٩

٣ . العوض ، سماح علي ، الاستحقاقات المحاسبية الاختيارية واثرها على جودة التقارير المالية ، رسالة الماجستير في المحاسبة ، جامعة النيلين ، ٢٠١٨

٤ . سمية مسيلي، فعالية محافظ الحسابات في تعزيز موثوقية القوائم المالية ، رسالة ماجستير محاسبة وتدقيق ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، ٢٠١٨

٥ . ابو سعيد ، يسري محمد موسى ، العلاقة بين عناصر الرقابة الداخلية وجودة التقارير المالية ، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل ، الجامعة الاسلامية ، غزة ، ٢٠١٧

- ٦ . الحياري، عمر يوسف عبدالله ، أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في تعزيز موثوقية التقارير المالية الصادرة عن الشركات الصناعية المساهمة المدرجة في سوق عمان المالي، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط كلية الاعمال ،الأردن ، ٢٠١٧ .
- ٧ . كرجي ، محمد قادر ، قياس مستوى الاصفاح المحاسبي في التقارير المالية وفق المعايير المحاسبية الدولية والقواعد المحلية واثره على قرارات الاستثمار ، رسالة ماجستير علوم في المحاسبة ، جامعة القادسية ، ٢٠١٧ .
- ٨ . عمر غاليب ، أثر تطبيق نظام محاسبة التسيير على شفافية التقارير المالية في المؤسسة الاقتصادية ، أطروحة دكتوراه جامعة بلبيدة ٢ لونيسي علي ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، ٢٠١٦
- ٩ . اصلان ، حاتم رياض مصطفى ، مدى مساهمة تطبيق مبادئ الحوكمة في تعزيز اكتشاف الغش والتلاعب بالتقارير المالية ، دراسة تطبيقية على المصارف الفلسطينية ، الجامعة الاسلامية ،غزة ، ٢٠١٥
- ١٠ . منانة إبراهيم ، دور محافظ الحسابات في تعزيز موثوقية القوائم المالية وفق النظام المحاسبي المالي، رسالة ماجستير ، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي ، ٢٠١٥ ،
- ١١ . جمال منصر ، مسؤولية مراجع الحسابات في الكشف عن الغش والأخطاء في القوائم المالية (دراسة ميدانية لعينة من مراجع الحسابات لولاية الوادي) رسالة ماجستير ، تخصص تدقيق محاسبي ، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي ، السنة الجامعية ٢٠١٥ ،
- ١٢ . بن قنونة هوارية ،النظام المحاسبي المالي وأثاره على مكونات القوائم المالية ، رسالة ماجستير ، تخصص التدقيق المحاسبي، جامعة عبد الحميد ابن باديس ، ٢٠١٥
- ١٣ . زكريا، نائلة فتحي ، استخدام التقارير المالية لتقييم الشركات بغرض الاستثمار ، اطروحة دكتوراه في المحاسبة ، جامعة دمشق ، ٢٠١٤ ،

١٤ . بن فرج زوينة ، المخطط المحاسبي البنكي بين المرجعية النظرية وتحديات التطبيق ، اطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية ، جامعة فرhat عباس سطيف ، ٢٠١٤

١٥ . السعدي ، حوراء إحسان خليل ، تأثير معايير الانتوساي على النظام المحاسبي الحكومي في العراق ، إطار مقترن ، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة إلى مجلس كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة ، ٢٠١٢

١٦ . عوينات فريد، دراسة النظام المحاسبي المالي الجديد ومتطلبات نجاحه في بيئة المحاسبة الجزائرية ، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، مركز الجامعي الوادي ، الجزائر ، ٢٠١١.

١٧ . العزاوي ، عبد الجليل ، حوكمة الشركات واثرها على مستوى الاصفاح في المعلومات المحاسبية ، دراسة اخبارية على الشركات المساهمة العامة في المملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير في المحاسبة / التحليل المالي ، الاكاديمية العربية الدنمارك ٢٠١٠.

١٨ . ابو حمام ماجد اسماعيل ، اثر تطبيق قواعد الحوكمة على الاصفاح المحاسبي وجودة التقارير المالية ، دراسة ميدانية على الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية ، رسالة ماجستير في التمويل والمحاسبة ، الجامعة الاسلامية غزة ، فلسطين ، ٢٠٠٩

١٩ . الخزعلی ، الاء شمس الله، أنموذج حديث مقترن لهرمية المعلومات المحاسبية الحكومية ، إطروحة دكتوراه غير منشورة مقدمة إلى مجلس كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، ٢٠٠٧ ،

ثالثا : الدوريات

١ . العركي ، معن محمد الحسن حامد ، تأثير المراجعة الخارجية على جودة معلومات القوائم المالية، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد ٢٨ ، الخرطوم، السودان ، ٢٠٢١

٢ . أبو جبل ، احمد ، نجوى محمد، تحليل العلاقة بين التناوب الالزامي لمراقب الحسابات وجودة التقارير المالية بالتطبيق على الشركات المقيدة بالبورصة المصرية، مجلة الفكر المحاسبي، قسم المحاسبة والمراجعة، كلية التجارة، جامعة عين شمس ، ٢٠١٦

- ٣ . عقاري مصطفى، المعيار المحاسبي رقم (١) عرض القوائم المالية مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية ، العدد الأول ، ٢٠١٣
- ٤ . المحدد لقواعد التقييم والمحاسبة ومحفوظ القوائم المالية وعرضها، مدونة وقواعد سير الحسابات،
الجريدة، الجزائر، العدد ١٩ ، ٢٠٠٨
- ٥ . القرار المؤرخ في ، ٢٠٠٨ ، المحدد لقواعد القيم المحاسبة ومحفوظ الكشوف المالية ، صادرة في
الجريدة الرسمية العدد ٩ بتاريخ ٢٥ مارس ، ٢٠٠٩
- رابعاً : شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت)

— الموسوعة الحرة www.wikipedia.org.je بتاريخ 1/8/2012

خامساً : المصادر الأجنبية

- 1-Salehi, M., Moghadam, H. M., & Hajiha, Z. (2021). The relationship between intellectual capital and financial statements readability: the role of management characteristics. Journal of Facilities Management .1472-5967 .DOI 10.1108/JFM-08-2021-0088
- 2-Hsieh, Y. T. 2021.Financial statement readability and credit rating conservatism. Journal of Corporate Accounting & Finance. 1–19
- 3-. Karim, M. A., S. and Sarkar. 2020.Auditors' quality, footnotes, and earnings persistence. Managerial Finance 46 (2): 267-282
- 4-Hasan, M. M., & Habib, A. (2020). Readability of narrative disclosures, and corporate liquidity and payout policies.International Review of Financial
- 5-Seifzadeh, M., Salehi, M., Abedini, B., & Ranjbar, M. H. (2020). The relationship between management characteristics and financial statement readability. EuroMed Journal of Business. 16 (1), 108-126.



6-De Souza, J. A. S., Rissatti, J. C., Rover, S., & Borba, J. A. (2019). The linguistic complexities of narrative accounting disclosure on financial statements: An analysis based on readability characteristics. *Research in International Business and Finance*, 48, 59-74.

7-Du Toit, E. (2017). The readability of integrated reports. *Meditari Accountancy Research*25 (4), 629-653..

8-. Lo, K., Ramos, F., & Rogo, R. (2017). Earnings management and annual report readability. *Journal of accounting and Economics*, 63(1), 1-25.

9-Ajina, A., Laouiti, M. and Msolli, B. (2016), “Guiding through the fog: does annual report readability reveal earnings management?”, *Research in International Business and Finance*, 38, 509-516.



استبيان

المعلومات العامة:

1- الجنس: ذكر انثى

2- العمر: ٦٠-٥١ سنة ٥٠-٤١ سنة ٤٠-٣١ سنة ٣٠ سنة فأقل

3- التحصيل الدراسي: دبلوم عالي بكالوريوس ماجستير دكتوراه

اعدادية دبلوم

4- التخصص العلمي: علوم إدارية علوم مالية ومصرفية علوم محاسبية

اخرى علوم انسانية علوم هندسية

5- سنوات الخدمة: ١٥-٦ سنوات ١٥ سنة فأكثر

6- المستوى الاداري: مدير عام معاون مدير عام

مدير ادارة مدير قسم مسؤول شعبة

اخرى مسؤول وحدة

الرقم	القوائم المالية	بشدة بشدة	اتفق اتفق	محايد محايد	لا اتفق لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	تعبر القوائم المالية عن الصورة الصادقة للشركة					
2	تساعد القوائم المالية على تحليل الوضع المالي للشركة					
3	يتم الافصاح عن جميع بنود القوائم المالية حسب التقرير السنوي					
4	يتم الافصاح عن مكونات الارادات والنفقات بشكل واضح					
5	تساهم القوائم المالية في حل مشاكل التقارير السنوية					
6	توفر القوائم المالية خطة مالية شاملة لجميع الانشطة في الشركة					
7	الكشف عن الانحرافات المالية ومتابعتها وتقييمها للشركة					
8	تتمتع القوائم المالية بالحد الادنى من الشفافية والموضوعية					
9	تقوم الشركة بإعادة صياغة تقرير المدقق بعد اداء رأيه بالقوائم المالية					
10	يعتمد مستخدمو القوائم المالية بشكل اساس على المعلومات المحاسبية في صنع القرارات					
11	القوائم المالية التي تنشرها الشركة بوضعها الحالى تساعد الادارة في اتخاذ القرارات					
12	تعد الشركة بيانات مالية موحدة في حال وجود شركات تابعة لها					
13	تأخذ القوائم المالية العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية بعين الاعتبار عند صياغة التقارير السنوية					
14	ثقة مستخدمو القوائم المالية يساهم في تحسين سمعة الشركة					

النوعية السنوية	التقارير السنوية	الاتفاق بشدة	الاتفاق	محايض	لا اتفاق	لا اتفاق بشدة	ت
يعبر التقرير السنوي عن طبيعة و عمل الشركة	1						
يتضمن التقرير السنوي معلومات عن مؤشرات السوق والشركة	2						
يزود التقرير السنوي تفاصيل عن منتجات و خدمات الشركة	3						
يتضمن التقرير السنوي مناقشات تتم حول الاستراتيجية التي تتبعها الشركة	4						
تتميز المعلومات في التقرير السنوي بالثقة وامكانية الاعتماد عليها	5						
توفر الشركة التقارير والمعلومات المحاسبية اللازمة لإجراء المناقلات وتقدير الأداء بصورة أفضل	6						
تفصح الشركة عن المؤهلات والكفاءات الخاصة بأعضاء مجلس الإدارة	7						
حرص الشركة على توفير معلومات كافية وشفافة عن خططها المستقبلية في الوقت المناسب	8						
يظهر التقرير السنوي مقارنات أداء الشركة بالشركات المماثلة في السوق	9						
يساعد دعم الادارة العليا في رفع مستوى الافصاح والشفافية في التقرير السنوي	10						
تصدر الشركة تقاريرها بشكل سنوي وربع سنوي وفصلي	11						
تتوفر معايير وسياسات واضحة عند اعداد التقرير السنوي	12						
توفر التقارير المعلومات الملائمة التي تساعده على صنع واتخاذ القرار	13						
توفر التقارير كل المعلومات الضرورية لترشيد قرارات مستخدميها	14						

الثورة الصناعية الرابعة

ثورة الروبوتات والذكاء الاصطناعي ((AI))

يعين قحطان محمود

المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات

مديرية التطوير الإداري / الموصل



مقال بعنوان

الثورة الصناعية الرابعة

يحيى قحطان محمود

المركز الوطني للتطوير الإداري

وتقنية المعلومات

مديرية التطوير الإداري/الموصل

yahya_rawnak@yahoo.com

ثورة الروبوتات والذكاء الاصطناعي ((AI))

جميعنا يرى اليوم عبر الشاشات الصغيرة التغييرات التي تصيب جميع مفاسل الحياة عبر استخدام التقنيات الرقمية مشاهد تظهر لنا في التصوير ثلاثي الابعاد (3D) وتطبيقات متعددة في الهاتف الذكي أكثر ذهولاً بالنسبة لنا كمستخدمي التقنيات الحديثة وظهور تطبيق (chatGPT) المذهل وغيرها من التقنيات الحديثة التي ترتبط بالذكاء الاصطناعي (AI)

وان اعلن العالم الفرنسي (فرانكي زاباتا) في عبوره القناة الانكليزية عبر طائرته اللوحية بمحرك (هوفر بورد) لمسافة بعيدة نسبياً يعد التحدي الاكبر اليوم على ان الثورة الصناعية الرابعة ستخترق جميع الابواب وربما اقتحمت الكثير منها وان انتشار (الدرونز) الطائرة بدون طيار سيولد تسارعاً في انتصار الثورة الجديدة على الثورة الصناعية الثالثة بل سيخلق تحديات كبيرة للجميع، وفي الوقت نفسه سيخلق فرصاً جديدة لأعمال تتطلب مهارات فريدة لا يملكونها اغلب العاملين اليوم، لذلك لابد لنا اليوم ان نسلح بالمهارات التي يتطلبهما المستقبل لكي تكون على استعداد لاغتنام الفرص التي ستتاح امامنا مستقبلاً

فنحن نعيش اليوم تحولات رقمية سريعة التي بدأت في الربع الاخير من القرن الماضي والتي تتميز بانصهار جميع التقنيات التي تم التوصل إليها بحيث تداخلت العوالم الفيزيائية والرقمية والبيولوجية وتم طمس الخطوط الفاصلة بينها، وهناك ثلاثة اسباب يجعل هذه التحولات متفردة في طبيعتها ومتعددة، فسرعة

الاختراعات العلمية الحالية لا يوجد لها مثيل في التاريخ البشري، اذ نرى بأنفسنا تطور التقنيات الرقمية بسرعة مذهلة مقارنة بالتطورات الصناعية السابقة، ونطاق هذه التطورات قلب موازين ومفاهيم التكنولوجيا السائدة الى عهد قريب في كل العالم من كان ينظر اليه على انه تكنولوجيا متقدمة ثم اصبح نفسه بلا فائدة اقتصادية، والامثلة على ذلك كثيرة جداً والسبب الاخير هو التأثير العظيم لهذه التحولات في انظمة الانتاج والادارة والحكومة بكمالها. ونتيجة لذلك فنحن نرى ملايين من البشر يتواصلون بواسطة هاتف ذكي محمول صغير نسبياً مع انترنت فائق السرعة وقدرات غير محدودة للوصول الى المعلومة اضافة الى انجازات تكنولوجية غير مسبوقة في مجالات الذكاء الاصطناعي والروبوتات وانترنت الاشياء والمركبات ذاتية القيادة والطابعات ثلاثية الابعاد وتقنيات النانو والتكنولوجية الحيوية وعلوم المواد والحوسبة الكمومية.

ووصف المشاركون في منتدى الاقتصادي العالمي (دافوس) الذي اختار عنوان الثورة الصناعية الرابعة شعاراً لدورته -(٤٦)- هذه الثورة بمثابة (تسونامي) التقدم التكنولوجي الذي سيغير الكثير من تفاصيل الحياة البشرية، فتبعاً لما يذكره (كلاؤس شواب) مؤسس المنتدى الاقتصادي العالمي (دافوس) فإن هذه الثورة ستكون مختلفة عن الثورات الثلاث السابقة! إذ سنواجه خلالها مجموعة من التكنولوجيات البازغة التي تجمع بين العلوم المادية والرقمية والبيولوجية، وستؤثر هذه التكنولوجيات الجديدة في جميع التخصصات والاقتصادات والصناعات، وسيكون لهذه التكنولوجيات إمكانات هائلة في ربط بلايين الأشخاص بشبكة الإنترت، وفي تحسين فعالية الأعمال والمنظمات بشكل كبير، وفي المساعدة على إعادة إحياء البيئة الطبيعية من خلال تحسين إدارة الأصول، وربما حتى تصحيح الأضرار التي تسببت بها الثورات الصناعية السابقة، ولكن هناك أيضاً أخطاراً محتملة، فبحسب شواب هناك مخاوف مثل عدم قدرة المنظمات أو عدم رغبتها في التكيف مع هذه التكنولوجيات، وفشل الحكومات في توظيف أو تنظيم هذه التكنولوجيات بشكل صحيح، وخطر مخاوف أمنية جديدة، ومنها احتمال ازدياد انعدام المساواة بدلاً من أن ينحسر إذا لم تدار الأمور بشكل صحيح.

وان كانت تداعيات الثورة الصناعية الرابعة كبيرة على الحكومات والمنظمات على اختلافها يبقى الإنسان محورها! فهو المحرك والمتأثر في ان واحد، وبالتالي لابد من التركيز على تنمية وتطوير الكفاءات

والمهارات الموجودة وخلق اخرى جديدة توافق متطلبات المرحلة وتلبي احتياجات سوق العمل المستقبلية التي تمليها افرازات الثورة الصناعية الرابعة من تقنيات وذكاء اصطناعي ومنافسة الذكاء الاصطناعي لليد العاملة في الكثير من المهن وال المجالات، ولأن الثورة الصناعية حقيقة ماثلة وآتية لا محالة فلابد على المنظمات والحكومات من اتخاذ اجراءات وخطوات لاستثمار كل ما فيها من مزايا واولى تلك الخطوات واهما تمكين رأس المال البشري وتزويده بالمعرفة والمهارات الازمة من خلال التعليم والتدريب المستمر والمبتكر الذي يراعي احتياجات الاجيال المختلفة ويواكب التطورات المتسرعة.

بالفعل جرت اتمنة العديد من الاعمال المختلفة لاسيمما التي تتضمن عملاً يدوياً او ميكانيكيماً متكرراً وسيتبع هؤلاء اخرون حيث تستمرة قوة الحوسبة في النمو على نحو هائل وأسرع مما يتوقع معظم الناس ستحدث اتمنة جزئية او كلية لأعمال أصحاب المهن المتخصصة مثل المحامين والمحللين الماليين والاطباء والصحفيين والمحاسبين ووكالء التامين ... وغيرهم وستخلق الثورة الصناعية الرابعة فرص عمل اقل في مجالات جديدة مقارنة بالثورات السابقة وستزداد الفرص في العمل في الوظائف المعرفية مرتفعة الدخل! والوظائف اليدوية منخفضة الدخل وستقل الفرص كثيراً في الوظائف الروتينية ذات الدخل المتوسط وستؤثر الثورة الصناعية الرابعة في اسواق واماكن العمل في انحاء العالم لكن هذا لا يعني اننا نواجه معركة بين الانسان والالة فهي ما يتعلق بغالبية الحالات سيؤدي الجمع بين التقنيات الرقمية والمادية والبيولوجية التي تقود التغييرات الحالية الى تعزيز العمل البشري والمعرفة مما يعني ان القادة يحتاجون الى اعادة القوى العاملة وتطوير نماذج تعليمية للتعامل مع الآلات الذكية التي تزداد قدرة وكفاءة وتنخفض تكلفتها باستمرار .

وختاماً يرى علماء المستقبل بان الأمور ستجري على غير عادتها مما يخلق تحديات كبيرة على مستوى جميع القطاعات، مما يولد تسارعاً في التغييرات الجوهرية للقطاعات والاعمال، ويطلب ذلك تحديد وتشخيص معطيات الثورة الصناعية الرابعة واستثمارها بشكل أمثل في خدمة المنظمات من اجل النجاح والتميز والمحافظة عليهم معاً في بيئة مضطربة الى حد بعيد.



المصادر

- ١ محمود، يحيى قحطان، (٢٠٢٢) **وظائف ومهارات القرن الحادي والعشرين في ظل الثورة الصناعية الرابعة**، الطبعة الأولى، المركز الأكاديمي للنشر، القاهرة.
- ٢ **الثورة الصناعية الرابعة**، التقدم العلمي، العدد ١٠٣، أكتوبر (٢٠١٨) مجلة علمية فصلية تصدر عن مؤسسة الكويت للتقدم العلمي.
- ٣ مرأياتي، محمد، **الثورة الصناعية الرابعة-آفاقها ومستلزماتها في الوطن العربي**، مقال منشور في مجلة التقدم العلمي بتاريخ ٢٠١٩/١/٩ <https://taqadom.aspdkw.com/>
- ٤ **الثورة الصناعية الرابعة**، صدى، ابريل، (٢٠١٩) العدد ١٠، مجلة نصف سنوية متخصصة بالموارد البشرية تصدر عن الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الاماراتية.
- ٥ شواب، كلاوس (٢٠١٧) **الثورة الصناعية الرابعة**، كتاب في دقائق، مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة.