



كلية الاقتصاد وإدارة الأعمال
الجامعة الإسلامية بمينيسوتا



مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال

مجلة علمية محكمة تصدرها كلية الاقتصاد وإدارة الأعمال
الجامعة الإسلامية بمينيسوتا - المركز الرئيسي

العدد الثاني - المجلد الأول
مايو - 2025م



الجامعة الإسلامية بمينيسوتا
Islamic University of Minnesota
المركز الرئيسي IUM



mag@ium.edu.so



كلية الاقتصاد وإدارة الأعمال
الجامعة الإسلامية بنيسوتا

البحوث المنشورة في المجلة
تعبر عن آراء الباحثين ولا تعبر
بالضرورة عن رأي المجلة

جميع حقوق الطبع محفوظة
للجامعة الإسلامية بنيسوتا

السلام
الله
الرحمن
الرحيم



الرقم	فهرس المحتويات
7	اسم المجلة
8	حول المجلة
8	الرؤية
8	الرسالة
9	الأهداف
10	قائمة بأسماء هيئة التحرير
11	قائمة بأسماء اللجنة الاستشارية
12	قائمة بأسماء المحكمين
14	كلمة رئيس هيئة تحرير المجلة
15	قواعد وضوابط النشر في المجلات

الرقم	فهرس المحتويات
15	أولاً: قواعد عامة لنشر البحوث
16	ثانياً: ضوابط ومواصفات البحث
17	ثالثاً: معايير التوثيق
18	رابعاً: آلية تقديم البحوث وإجراءات استقبالها وتحكيمها
21	The impact of work stress on job performance in Islamic banks (an applied study on Salam African Bank in the Republic of Djibouti) Dr. Abdelrahman Ahmed Abdelhai Abdelghani Dr. Aden Houssein Ade
101	جدولة الديون في المصارف الاسلامية البنك الإسلامي الأردني إنموذجا هيام سامي الزعبي د. رائد حسن محمد بني عيسى ط.د سعيد زهرة
133	أثر التسويق الإلكتروني على سلوك المستهلك دراسة حاله: شركة سوداني للاتصالات (السودانية) د. منال محمد محمود آدم

فهرس المحتويات

الرقم

جودة الخدمة الداخلية وأثرها على أداء العاملين مجموعة من المصارف السودانية - ولاية الخرطوم. (٢٠٢٠) أ.محمد النور أدریس حمدان أ. أميرة مالك أحمد قريش	174
دور المراجعة الإدارية على تقويم الأداء بالمؤسسات الخدمية (دراسة حالة شركة الكهرباء ولاية الخرطوم) أ. محمد صديق السيد محمد	224
دليل تدريبي مقترح لتطوير مسارات احترافية للشباب حول العالم لتمكينهم من التحول الرقمي والريادة القيادية في القرن الحادي والعشرين د. موسى عبدالله حمدان	261
انعكاسات تطبيق القيمة العادلة في المنشآت المالية علي جودة المعلومات المحاسبية (دراسة وصفية - بنوك وشركات تأمين) د. محمد محمود مقابله	299

الجامعة الإسلامية بمينيسوتا

مجلة كلية الاقتصاد وإدارة الأعمال

Journal of the Faculty of Economics and Business Administration

مجلة كلية الاقتصاد وإدارة الأعمال مجلة علمية محكمة تصدرها كلية الاقتصاد وإدارة الأعمال بالجامعة الإسلامية بمينيسوتا - المركز الرئيسي . ما ورد في هذه المجلة يعبر عن آراء المؤلفين ولا يعكس بالضرورة آراء هيئة التحرير أو الجامعة الإسلامية بمينيسوتا .

هاتف المجلة : +٩٦٢٧٩٠٢٥٤٧٠٥ - ١١٢٤٤٨٠١٣٧
إيميل المجلة : aigtisad@ium.edu.so

نبذة عن المجلة

حول المجلة :

مجلة « كلية الاقتصاد وإدارة الأعمال - مجلة علمية محكمة تصدرها كلية الاقتصاد وإدارة الأعمال بالجامعة الإسلامية بمينيسوتا - المركز الرئيسي » ، مجلة علمية دورية تخضع لمراجعة الأقران ، وتنشر ربع سنوية ، وتهتم بنشر مقالات في الاقتصاد والإدارة والمحاسبة. تعنى المجلة بنشر البحوث الأصلية المكتوبة باللغتين العربية والإنجليزية. تنشر هذه المجلة كلية الاقتصاد وإدارة الأعمال بشكل يساهم في الارتقاء بالمستوي العلمي للتخصصات الآتية و هي الاقتصاد الإسلامي وإدارة الأعمال والمحاسبة .

الرؤية :

الإبتكار والإبداع في نشر القضايا الاقتصادية والإدارية والمحاسبية المعاصرة للمساهمة في تعزيز المعرفة بهذه المجالات.

الرسالة :

نشر البحوث المحكمة في مجالات إدارة الأعمال والاقتصاد والمحاسبة مع الإلتزام بالمعايير المهنية العالمية في النشر .

التخصصات :

- 1 المحاسبة
- 2 إدارة الأعمال
- 3 الاقتصاد - الاقتصاد الإسلامي
- 4 التسويق
- 5 الموارد البشرية

الأهداف :

- 1 نشر الأبحاث الدولية في مجال العلوم الإقتصادية والإدارية المحاسبية، والتي يتم مراجعتها عبر الأقران، في مجموعة واسعة من الموضوعات والقضايا.
- 2 تعزيز النشر الأكاديمي أحد المتطلبات الأساسية لدعم وتفعيل حركة البحث العلمي.
- 3 نشر المعارف وتبادلها والإهتمامات المشتركة بين الباحثين في مجالات الدراسات الإقتصادية والإدارية والمحاسبية.
- 4 تركيز المجلة على البحوث الرصينة التي تقدم حلولاً للمشاكل الإقتصادية المحاسبية التي تواجه الشركات بالشكل الذي يعظم من القيمة المضافة المتحققة لمجتمع الأعمال.
- 5 تشجيع نشر البحوث النظرية والتطبيقية الأصيلة التي تلتزم بمعايير البحث العلمي المتفق عليها عالمياً.

هيئة تحرير المجلة

م	الاسم	درجته العلمية	عمله في الهيئة	التخصص
1	شيرين مامون سيداحمد محمد	استاذ مشارك	رئيس هيئة التحرير	محاسبة
2	هيام سامي أحمد الزعبي	استاذ مساعد	سكرتير التحرير	اقتصاد ومصارف إسلامية
3	حسن محمد أحمد مختار	بروفيسور	عضواً	الدراسات الإستراتيجية
4	أحمد عبد اللطيف سالم مشعل	بروفيسور	عضواً	اقتصاد
5	رانيا محمد محمد حسين عامر	استاذ مشارك	عضواً	اقتصاد
6	محمد يونس حميدة يونس	استاذ مساعد	عضواً	إدارة الأعمال
7	محمد أحمد شهاب الدين	استاذ مساعد	عضواً	محاسبة
8	عمر السر الحسن محمد	استاذ مشارك	عضواً	محاسبة
9	خالد راجي باسريدة	استاذ مساعد	عضواً	تسويق
10	محمد فتحي محمد حسن	استاذ مساعد	عضواً	اقتصاد
11	مروان موفق العباس	استاذ مساعد	عضواً	موارد بشرية

الهيئة الاستشارية والرقابية للمجلة

م	الاسم	الدرجة العلمية	عمله في اللجنة	التخصص	ملاحظات
١	شيرين مامون سيداحمد محمد	أستاذ مشارك	رئيس هيئة التحرير	محاسبة	عميد كلية الاقتصاد وإدارة الأعمال
٢	ظاهر رداد القرشي	بروفيسور	عضواً	محاسبة	جامعة عمان العربية
٣	الهادي آدم محمد إبراهيم	بروفيسور	عضواً	محاسبة	مدير جامعة النيلين
٤	بابكر الصديق	بروفيسور	عضواً	محاسبة	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
٥	محمد أحمد رمضان	أستاذ مشارك	عضواً	محاسبة	جامعة تبوك
٦	فتح الرحمن الحسن منصور	أستاذ مشارك	عضواً	محاسبة	جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية
٧	أسعد مبارك حسين	أستاذ مشارك	عضواً	محاسبة	جامعة الأمير سطام
٨	صديق بلل إبراهيم بلل	أستاذ مشارك	عضواً	إدارة الأعمال	الجامعة العربية المفتوحة البحرين
٩	بشير بكري عجيب بابكر	أستاذ مشارك	عضواً	محاسبة	جامعة الطائف المملكة العربية السعودية

لجنة المحكمين

م	الاسم	درجته العلمية	التخصص	الجامعة
1	بكري الطيب موسي	بروفيسور	إدارة الأعمال	جامعة العلوم و التقنية
2	أحسن صلاح الدين لخضر أحسن	استاذ مشارك	الدراسات الإستراتيجية	جامعة منيسوتا
3	عبدالسلام عوض خير السيد	استاذ مساعد	المحاسبة	جامعة منيسوتا
4	محمد خالد ابوالقاسم عكاشة	استاذ مساعد	إدارة الأعمال	جامعة منيسوتا
5	عبد الرحمن أحمد عبد الحي	استاذ مساعد	إدارة الأعمال	جامعة منيسوتا
6	هبة الله أحمد مختار طه	استاذ مساعد	إدارة الأعمال	جامعة منيسوتا
7	محمد فهمي عبد الحميد عوف	استاذ مساعد	إدارة الأعمال	جامعة منيسوتا
8	آدم يعقوب أبكر حماد	استاذ مساعد	إدارة الأعمال	جامعة منيسوتا
9	رقية إبراهيم سلامة البطوش	استاذ مساعد	إدارة الأعمال	جامعة منيسوتا
10	لينا محمد احمد بابكر	استاذ مساعد	إدارة الأعمال	جامعة منيسوتا
11	أبو الحسن جمعة حامد	استاذ مساعد	إدارة الأعمال	جامعة الأمير سطاتم
12	طارق عثمان هلال	استاذ مساعد	إدارة الأعمال	جامعة الجوف

م	الاسم	درجته العلمية	التخصص	الجامعة
13	محمد فتحي محمد حسن	استاذ مساعد	اقتصاد	جامعة منيسوتا
14	مدحت محمد علي فرحات	استاذ مساعد	المحاسبة	جامعة منيسوتا
15	عبدالله الشديفات	استاذ مساعد	اقتصاد ومصارف إسلامية	جامعة منيسوتا
16	أحمد حمود أحمد الحسين	استاذ مساعد	المعاملات المالية	جامعة منيسوتا
17	أباي محمد محمود سيد	استاذ مساعد	أصول الفقه	جامعة منيسوتا
18	محمد ابراهيم ابراهيم الدسوقي	استاذ مساعد	اقتصاد ومالية عامة	جامعة منيسوتا
19	ياسر طعامنة	استاذ مساعد	اقتصاد ومصارف إسلامية	جامعة منيسوتا
20	فتحي احمد على آدم	استاذ مساعد	اقتصاد	جامعة الجوف
21	علاء الدين أحمد محمد علي	استاذ مساعد	المحاسبة	جامعة منيسوتا
22	حازم فضل الله عمر	استاذ مساعد	التمويل و البنوك	جامعة منيسوتا

كلمة رئيس هيئة تحرير المجلة

الحمد لله رب العالمين الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين في سبيل السعي للارتقاء بنشر الإنتاج العلمي ودعمه، يسرنا أن نضع بين أيدي القراء الكرام مجلة كلية الاقتصاد وإدارة الأعمال وهي مجلة علمية محكمة تصدرها كلية الاقتصاد وإدارة الأعمال بالجامعة الإسلامية بمينيسوتا - المركز الرئيسي. ما ورد في هذه المجلة يعبر عن آراء المؤلفين ولا يعكس بالضرورة آراء هيئة التحرير أو الجامعة الإسلامية بمينيسوتا. وتنشر ربع سنوية. تعنى المجلة بنشر البحوث الأصلية المكتوبة باللغتين العربية والإنجليزية وتنشر البحوث العلمية في مختلف التخصصات الاقتصادية والإدارية والمالية وغيرها من التخصصات ذات العلاقة، وتقوم بنشر البحوث العلمية الأصلية التي تتوفر فيها شروط البحث العلمي من حيث العرض، والاستقصاء والإتباع السليم للمنهجية العلمية وخطواتها. سائلين الله عز وجل التوفيق والسداد.

الدكتورة : شيرين مأمون سيد احمد محمد

قواعد وضوابط النشر في المجلة

أولاً: قواعد عامة لنشر البحوث:

يشترط في البحوث التي تقدم للنشر في مجلة الكلية مراعاة القواعد الآتية:

- 1 أن يكون البحث أصيلاً، وتتوافر فيه شروط البحث العلمي على الأصول العلمية والمنهجية المتعارف عليها في كتابة البحوث الأكاديمية.
- 2 أن يكون البحث مكتوباً بلغة سليمة، ومراعياً قواعد الضبط وعلامات الترقيم، ودقة الرسوم والأشكال-إن وجدت.
- 3 ألا يكون البحث قد سبق نشره أو قدّم للنشر في أي جهة أخرى، ويقدم الباحث إقراراً خطياً (وفقاً للنموذج الخاص بذلك).
- 4 تخضع البحوث المقدمة للنشر للتحكيم وفق الأصول العلمية.
- 5 عند قبول البحث للنشر تنتقل حقوق ملكية البحث للمجلة.
- 6 لا يجوز نشر البحث أو أجزاء منه في مكان آخر بعد إقرار نشره في المجلة إلا بموافقة خطية من هيئة التحرير، ويجب الإشارة إلى المجلة وفق الأصول.
- 7 المجلة غير ملزمة برد البحث الأصلي المرسل سواء قبل أو لم يقبل .
- 8 للمجلة الحق في نشر البحث على موقع المجلة أو غيره من أوعية النشر الإلكتروني أو الورقي التابع للجامعة بعد إجازته للنشر.
- 9 أن تكون المراسلات عبر البريد الإلكتروني وإرسال البحث يُعد قبولاً من الباحث بـ(شروط النشر في المجلة)، ولهيئة التحرير الحق في تحديد أولويات نشر البحوث.

ثانيًا: ضوابط ومواصفات البحث:

1 أن يكون البحث في أحد التخصصات التي تشملها الكلية.

2 ينبغي أن يتضمن البحث على العناصر التالية:

- مقدمة: وتتضمن استهلال للموضوع، وطرح المشكلة الجوهرية للبحث، ثم تساؤلات الدراسة وأهدافها/أو فرضياتها، وأهميتها ومحدداتها ومنهج البحث والدراسات السابقة ومخطط البحث.
- وإن كان البحث دراسة ميدانية تطبيقية-فيذكر إجراءات الدراسة: وتتضمن (منهج البحث والمجتمع والعينة، وأدوات الدراسة، والتعريفات الإجرائية للمصطلحات، وصدق وثبات الأداة وإجراءات الدراسة، وطريقة تحليل البيانات).
- ثم في نهاية البحث يقدم أهم النتائج والتوصيات، ويذيل البحث بقائمة فيها المصادر والمراجع.

3 يجب أن تخضع البحوث لقياس نسبة الاقتباس بحيث لا تزيد نسبة التشابه عن (20%).

4 لا يقبل أي تحقيق في المخطوطة إلا بعد إحضار نسختين ولا تقبل نسخة واحدة إلا وفق معايير معينة.

5 ألا يذكر اسم الباحث أو أية إشارة له في متن البحث، إلا في صفحة العنوان؛ وذلك لضمان سرية عملية التحكيم.

6 يذكر الباحث في الصفحة الأولى بعد العنوان مباشرة اسمه باللغتين العربية والانجليزية، ورتبته الأكاديمية والمؤسسة التي يعمل فيها، وبريده الإلكتروني.

7 يجب أن يحتوي البحث على ملخص باللغة العربية لا يزيد كلماته عن (200) كلمة، ويتضمن العناصر التالية: (موضوع البحث، وأهدافه، ومنهجه، وأهم النتائج، وأهم التوصيات، والكلمات الدلالية-المفتاحية) مع العناية بتحريرها بشكل دقيق، وملخص آخر باللغة الإنجليزية بنحو ما تقدم.

8 ألا يزيد عدد صفحات البحث بما فيها الملخص والأشكال والجداول والمصادر عن ثلاثين صفحة. (A4)

ثالثاً: ضوابط نسخ البحث:

- 1 يكتب البحث ببرنامج وورد Word. وتكون هوامش الصفحة (2.5 سم) من (أعلى، وأسفل، ويمين، ويسار)، ويكون تباعد الأسطر مفرداً.
- 2 يستخدم خط (Traditional Arabic) للغة العربية بحجم (14) للمتن، وبحجم (12) للهامشية.
- 3 يستخدم خط (Times New Roman) للغة الإنجليزية بحجم (12) للمتن، وبحجم (10) للهامشية.
- 4 تدرج الرسوم البيانية والخرائط والصور والأشكال التوضيحية في متن النص ويمكن أن تكون بالألوان أو بالأبيض والأسود وترقم ترقيقاً متسلسلاً وتكتب عناوينها بأعلى الرسم ومصادرها تحت الرسم مباشرة.

رابعاً: معايير التوثيق:

- 1 توثق المصادر والمراجع في المتن بحسب نظام: (APA) ويستثنى من ذلك الأبحاث الخاصة المتعلقة بالدراسات الإسلامية الشرعية والعربية، حيث يكون التوثيق في الهامش حسب المتعارف عليه في الأبحاث بذكر المصدر واسم الشهرة للمؤلف، مثال: فقه الزكاة، للقرضاوي، ص ٤٤.
- 2 يشار إلى المراجع داخل المتن بذكر لقب المؤلف ثم سنة النشر بين قوسين في حال الإشارة المباشرة مثلاً: أشار عبدالله (٢٠١٦). وفي حال الإشارة غير المباشرة يذكر اسم المؤلف وسنة النشر بين قوسين مثلاً: (عبدالله، ٢٠١٦). وفي حال الاقتباس بالنص يذكر رقم الصفحة أو أرقام الصفحات بين قوسين (عبدالله، ٢٠١٦: ٢٦)

- 3 وأما توثيق المصادر والمراجع في نهاية البحث فيكون في قائمة واحدة مرتبة ترتيباً هجائياً، وتكون هكذا: لقب المؤلف، واسمه الأول. (سنة النشر). عنوان الكتاب بخط غامق أو خط مائل، أو تحته خط. (الطبعة). مكان النشر: دار النشر.
- 4 إذا كان المرجع بحثاً من مجلة: لقب المؤلف، الاسم الأول، (سنة النشر) عنوان البحث، اسم المجلة، العدد، الصفحات، مكان صدور المجلة.
- 5 إذا كان المرجع من أحد مواقع الانترنت كما يلي: لقب المؤلف، الاسم الأول، عنوان المقالة/البحث، اسم الموقع، تاريخ الاطلاع عليه، والرابط المختصر المباشر.
- 6 مراعاة ذكر رقم الآية واسم السورة عند الاستشهاد بالقرآن الكريم، وذكر المصدر وبيانات النشر عند الاستشهاد بالأحاديث النبوية.

خامساً: آلية تقديم البحوث وإجراءات استقبالها وتحكيمها:

- 1 ترسل البحوث والدراسات وجميع المرفقات إلى إيميل المجلة.
- 2 ترسل نسخة إلكترونية من البحث بصيغتي: (DOC+PDF).
- 3 يقدم الباحث إقراراً خطياً وفقاً للنموذج الخاص، يتعهد فيه بأن البحث المقدم للنشر هو جهده الخاص ولم يسبق نشره ولم يقدم للنشر في أي دورية أخرى، ويتحمل كامل المسؤولية القانونية في حالة التعدي على الحقوق الفكرية للغير.
- 4 يرفق الباحث موجزاً للسيرة الذاتية وصورة شخصية متضمناً عنوان الباحث بالتفصيل، وأرقام الهواتف لكي يسهل التواصل مع الباحث عند الضرورة.
- 5 يتم استلام البحث بالمرفقات السابقة من سكرتارية المجلة، ثم ترقم الأبحاث حسب وصولها، ويشعر الباحث بوصول بحثه.
- 6 يتم فحص البحث فحصاً أولياً لمعرفة مدى مطابقته لمواصفات النشر وضوابطه، فإن كانت هناك حاجة للتعديل، فيعاد البحث عبر

الإيميل للباحث ليتم تعديله وفق الملاحظات الأولية في خلال أسبوع ثم يرسله مرة أخرى معدلاً. مع العلم أن هذا الفحص لا يعني بالضرورة قبول البحث للنشر. ٧. يتم عرض البحث على برامج خاصة لقياس نسبة الاقتباس بحيث لا تزيد على (٢٠٪).

7 ثم يعرض البحث على هيئة التحرير المختصة لتحديد صلاحيتها

للتحكيم، ومن ثم ترشيح المحكمين في وقت لا يزيد على أسبوعين.

8 يحكم كل بحث مقدم للنشر في المجلة من قبل اثنين على الأقل،

ويرسل البحث إلى محكم ثالث مرجح؛ إذا تباينت آراء المحكمين بتوجيه رئيسة التحرير، بعد الاطلاع على الملاحظات.

9 وبعد عملية التحكيم يتم إشعار الباحث بنتيجة التحكيم لإجراء

التعديلات إن كان مقبولاً أو يشعر برفض البحث مع الاحتفاظ بعدم إبداء الأسباب.

10 تُعاد البحوث المقبولة معدلة وفقاً لما في ملاحظات المحكمين

على البريد الإلكتروني للمجلة.

11 لا بد من مراجعة البحوث لغوياً وإملائياً ونحوياً قبل نشرها.

12 في حال تم قبول البحث للنشر قبلاً نهائياً، يتم إرسال إشعار

للباحث بـ (قبول البحث للنشر).

13 في حال تم نشر البحث يمنح الباحث نسخة إلكترونية مجانية من

المجلة التي تم نشر بحثه فيها.



كلية الاقتصاد وإدارة الأعمال
الجامعة الإسلامية بنيسوتا

The impact of work stress on
job performance in Islamic
banks (an applied study on
Salam African Bank in the
Republic of Djibouti)

إعداد :

Dr. Abdelrahman Ahmed
Abdelhai Abdelghani

Assistant Professor at Prince Sattam bin
Abdulaziz University, Saudi Arabia

Dr. Aden Houssein Aden

PhD of Business Administration
The Islamic University of Minnesota

Abstract

This study examines the impact of work stress on job performance in Islamic banks, with a focus on Salam African Bank in the Republic of Djibouti. Work stress is considered a major challenge facing employees in Islamic banks, encompassing factors such as workload, role ambiguity, job insecurity, and intra-role conflict. These stressors can have detrimental effects on employee well-being and organizational outcomes, including reduced productivity, increased turnover, and diminished profitability. The study aims to analyze the relationship between various dimensions of work stress and job performance in the context of Islamic banking. A survey-based approach was used to collect data from employees at Salam African Bank. The results indicate statistically significant relationships between workload, role ambiguity, job security, intra-role conflict, and job performance. The findings provide important insights for Islamic bank managers on managing work-related stress and enhancing employee performance. The study contributes to the limited research on work stress in Islamic banking, offering practical solutions and mechanisms that can be utilized by Islamic bank leaders in Djibouti and beyond. Recommendations are provided for improving work conditions, clarifying roles, and fostering a supportive work environment to mitigate the negative impacts of work stress on job performance.

Keywords: work stress, job performance, Islamic banks, African Islamic Bank, Djibouti, stress management, performance

evaluation, Islamic banking services, Islamic banking products, Islamic finance, Islamic deposits, positive stress, negative stress, individual strategies, organizational strategies.

Introduction:

Islamic banks play a crucial role in the global economy, offering financial services that align with the principles of Sharia law. Employees of these banks often face various pressures that can impact their job performance. Islamic banks are considered among the most important financial institutions in the Islamic world, playing a prominent role in financing the economy and achieving economic development in accordance with Islamic principles and rulings (Abbad & Basri, 2018). With the growth of banking operations and increasing competition in the financial arena, Islamic banks have become exposed to mounting work pressures that can directly affect their operational performance (Ahmed, 2011).

Work stress is considered one of the major challenges facing employees in Islamic banks, encompassing time pressures, psychological stress, performance pressures, and other factors that can affect employee productivity and job performance (Jamal, 2011). Stress can have detrimental effects on employees' well-being, leading to physical and mental health issues, absenteeism, and decreased job satisfaction (Ganster & Rosen, 2013). Moreover, work stress can negatively impact organizational outcomes, such as reduced productivity, increased turnover, and diminished

profitability (Pfeffer, 2018).

To address the issue of «the impact of work stress on job performance in Islamic banks,» this study aims to analyze the fundamental concepts of work stress, its causes, and primary sources that affect job performance. It will also examine the adverse effects of these pressures on the bank's operations and employee performance levels. Furthermore, the study will evaluate the existing policies and procedures for measuring employee performance, identifying areas for improvement, and ultimately enhancing future job performance (Cartwright & Cooper, 1997).

The study Problem:

Work stress is considered one of the ongoing challenges and obstacles faced by organizations across various sectors, including Islamic banks. The overall performance of banks is a reflection of the individual performance of their employees. Work stress can have adverse emotional and material effects on employees, leading to negative impacts on their behavior, attitudes, and job performance (Cooper et al., 2001).

Considering the recent emergence of Islamic banks in the Republic of Djibouti over the past two decades, where these institutions operate based on Islamic principles, as opposed to the conventional interest-based banks that the people of Djibouti have been accustomed to for over fifty years, a significant shift in banking regulations and practices has occurred. Islamic banks have introduced new laws and regulations that differ from those

of conventional banks, which may be unfamiliar to customers in Djibouti (Djibouti Central Bank, 2022).

The existence of Islamic banks is closely tied to the psychological state of their employees and the conducive work environment that fosters improved employee performance levels. However, the general work environment and its conditions can impact employee performance and overall organizational performance (Iqbal & Mirakhor, 2007). In this study, the researcher aims to explore the relationship between work stress and job performance in general, with a specific focus on Salam African Bank as the field of study application.

Through interaction with the environment and personal experiences, the researcher has developed a conviction that this issue deserves study and research due to the desire to uncover the truth about the causes, variables, and sources that lead to work stress and its impact on the job performance of employees in Islamic banks, and consequently, the performance of these banks.

Study questions:

The main research question is: What is the impact of work stress, with its various dimensions, on job performance?

From this main question, several sub-questions arise:

- 1** Is there a statistically significant relationship between workload and job performance at the significance level ($\alpha = 0.05$) in the bank?
- 2** Is there a statistically significant relationship between role ambiguity and job performance at the significance level ($\alpha =$

0.05) in the bank?

- 3 Is there a statistically significant relationship between job security and job performance at the significance level ($\alpha = 0.05$) in the bank?
- 4 Is there a statistically significant relationship between intra-role conflict and job performance at the significance level ($\alpha = 0.05$) in the bank?

The importance of studying:

The significance of this study lies in its investigation of work stress dimensions and their relationship with job performance, as well as the negative impacts these pressures can have on employee and bank performance alike, ultimately affecting the achievement of goals and the success or failure of institutions. Exploring the topic of Islamic banks in Djibouti has become a rarity, which makes this study valuable in shedding light on these pressures, their multiple dimensions, sources, causes, and the real factors influencing job performance. The importance of the study can be highlighted through the following two aspects:

- Scientific aspect: This involves attempting to understand the concepts and variables related to work stress and its relationship with job performance. Additionally, the study will provide definitions and explanations for many the oretical aspects related to the topic, making it a useful reference for students and researchers.
- Practical (applied) aspect: This lies in the potential benefit of understanding the impact of work stress (workload, role ambiguity,

job security, and intra-role conflict) on job performance, and the practical solutions and mechanisms that the study will offer, which can be utilized by owners and managers of Islamic banks in Djibouti.

Therefore, there is a pressing need for an applied study that addresses the impact of work stress on job performance in Islamic banks, with the researcher conducting fieldwork at Salam African Bank in Djibouti.

Objectives of the study:

The study aims to achieve the following objectives:

1 Understand the impact of work stress variables (workload, role ambiguity, job security, and intra-role conflict) on job performance in Islamic banks in Djibouti, represented by Salam African Bank. This main objective branches into the following sub-objectives:

- Discuss the concepts and variables related to work stress and its impact on job performance in Islamic banks.
- Study the relationship between workload and job performance in Islamic banks.
- Shed light on the relationship between role ambiguity and job performance in Islamic banks.
- Identify the relationship between job security and job performance in Islamic banks.

Study hypotheses:

The main hypothesis of the study is as follows:

There is a statistically significant relationship between different

work stressors and job performance in Islamic banks in Djibouti. From this main hypothesis, several sub-hypotheses emerge:

- 1 There is a statistically significant relationship between workload and job performance at the significance level ($\alpha = 0.05$) in the bank.
- 2 There is a statistically significant relationship between role ambiguity and job performance at the significance level ($\alpha = 0.05$) in the bank.
- 3 There is a statistically significant relationship between job security and job performance at the significance level ($\alpha = 0.05$) in the bank.
- 4 There is a statistically significant relationship between intra-role conflict and job performance at the significance level ($\alpha = 0.05$) in the bank.

Study limitations:

The study limitations include the following:

- Geographical limitations: The study was limited to the main branch of Salam African Bank in Djibouti, as discussed and detailed in the chapter on fieldwork.
- Subject limitations: The subject of the study was limited to «the impact of work stress on job performance in Islamic banks in Djibouti, with an application on Salam African Bank.»
- Time limitations: These span from the establishment of Salam African Bank in 2008 until 2023.

The Theoretical Framework and Previous Studies Related to Work Stress

Conceptual Framework of Work Stress

Work stress has been extensively studied in the organizational behavior and human resources literature. There are several theoretical perspectives that have been used to conceptualize and understand the nature of work stress. One of the most influential frameworks is the Job Demands-Resources (JD-R) model (Demerouti et al., 2001; Bakker & Demerouti, 2007). The JD-R model posits that all job characteristics can be classified into two broad categories: job demands and job resources. Job demands refer to the physical, psychological, social, or organizational aspects of the job that require sustained physical and/or psychological (i.e., cognitive or emotional) effort and are therefore associated with certain physiological and/or psychological costs. Examples of job demands include high work pressure, an unfavorable physical environment, and emotionally demanding interactions with clients.

In contrast, job resources refer to the physical, psychological, social, or organizational aspects of the job that are functional in achieving work goals, reduce job demands and the associated physiological and psychological costs, or stimulate personal growth and development. Examples of job resources include performance feedback, job control, and social support from colleagues. According to the JD-R model, high job demands and low job resources lead to the experience of work stress, which

in turn has negative consequences for employee well-being and job performance (Bakker & Demerouti, 2007).

Another important theoretical perspective is the Transactional Theory of Stress developed by Lazarus and Folkman (1984). This theory emphasizes the role of cognitive appraisal in the stress process. Specifically, Lazarus and Folkman (1984) argue that individuals experience stress when they appraise the demands of a situation as exceeding their resources to cope with those demands. The transactional theory highlights the importance of an individual's subjective perception and evaluation of a situation in determining whether it is stressful or not. This is in contrast to approaches that define stress solely in terms of objective environmental demands.

In addition, the Conservation of Resources (COR) theory (Hobfoll, 1989) provides a useful framework for understanding the stress process. COR theory posits that individuals strive to obtain, retain, and protect resources, which can include objects, personal characteristics, conditions, or energies that are valued by the individual or that serve as a means for attainment of these objects, personal characteristics, conditions, or energies. According to COR theory, stress occurs when individuals experience or anticipate a net loss of resources or a failure to gain resources after investment. The theory suggests that individuals are motivated to minimize the threat and actual loss of resources, and to maximize the potential gain of resources.

Taken together, these theoretical perspectives suggest that work stress arises from an imbalance between the demands placed on

employees and the resources available to them to cope with those demands. When job demands are high and job resources are low, employees are likely to experience work stress, which can have negative consequences for their well-being and performance.

Antecedents and Dimensions of Work Stress

The antecedents and dimensions of work stress have been extensively studied in the literature. Some of the key factors that have been identified as sources of work stress include:

- **Role-related factors:** Role ambiguity, role conflict, and role overload have been consistently linked to work stress (Rizzo et al., 1970; Kahn et al., 1964). Role ambiguity refers to a lack of clarity about one's job responsibilities, expectations, and the scope of one's authority. Role conflict occurs when an individual faces incompatible demands or expectations from different sources. Role overload refers to a situation where the demands of the job exceed the individual's time and resources to fulfill them.
- **Organizational factors:** Organizational factors such as lack of participation in decision-making, poor communication, lack of job security, and organizational changes have been found to contribute to work stress (Spector, 1997; Ganster & Rosen, 2013). For example, employees who feel that they have little control over their work environment or lack a voice in organizational decisions are more likely to experience work stress.
- **Physical work environment:** The physical work environment,

including factors such as noise, temperature, lighting, and ergonomic conditions, can also be a source of work stress (Jex & Britt, 2014). Exposure to uncomfortable or hazardous physical conditions can lead to physiological and psychological strain.

- **Interpersonal relationships:** The quality of interpersonal relationships at work, including interactions with supervisors, coworkers, and clients, can contribute to work stress. Factors such as lack of social support, poor teamwork, and interpersonal conflict have been associated with increased work stress (Halbesleben, 2006).
- **Work-life balance:** The inability to balance the demands of work and personal life can be a significant source of work stress. Factors such as long work hours, work-family conflict, and lack of flexibility in work arrangements have been linked to higher levels of work stress (Eby et al., 2005).

In addition to these antecedents, work stress has been conceptualized as a multidimensional construct, consisting of various sub-dimensions. The most commonly identified dimensions of work stress include:

- 1 **Psychological stress:** This dimension refers to the emotional and cognitive aspects of work stress, such as feelings of anxiety, tension, irritability, and difficulty concentrating (Cooper et al., 2001).
- 2 **Physical stress:** This dimension encompasses the physiological responses to work stress, such as fatigue, headaches, muscle tension, and cardiovascular problems

(Jex & Britt, 2014).

- 3 **Behavioral stress:** This dimension includes changes in work-related behaviors, such as absenteeism, decreased job performance, and increased turnover intentions (Spector, 1997).
- 4 **Organizational stress:** This dimension focuses on the impact of work stress on the organization, such as reduced productivity, increased costs, and negative organizational climate (Ganster & Rosen, 2013).

The various dimensions of work stress are often interconnected, with psychological stress leading to physical stress, which in turn can result in behavioral and organizational-level consequences.

Previous Studies on Work Stress and Job Performance

The relationship between work stress and job performance has been extensively studied in the organizational behavior and management literature. A substantial body of research has consistently demonstrated the negative impact of work stress on various aspects of job performance.

In a meta-analytic review, Gilboa et al. (2008) examined the relationship between different sources of work stress (role ambiguity, role conflict, workload, job insecurity, and lack of autonomy) and various performance outcomes (task performance, contextual performance, and counterproductive work behavior). The results showed that all five sources of work stress were negatively related to task performance and positively related to counterproductive work behavior. The authors concluded that

work stress is a critical factor that can undermine both in-role and extra-role performance.

Similarly, a meta-analysis by Podsakoff et al. (2007) found that various stressors, including role ambiguity, role conflict, and work overload, were negatively associated with task performance and organizational citizenship behavior. The authors suggested that work stress can deplete employees' cognitive and emotional resources, leading to decreased motivation and ability to perform their job tasks effectively.

In the context of the banking industry, several studies have examined the impact of work stress on the job performance of bank employees. For example, Malik and Ghafoor (2017) conducted a study on commercial bank employees in Pakistan and found that work stress had a significant negative effect on both task performance and contextual performance. The authors argued that high levels of work stress can lead to burnout, reduced job satisfaction, and decreased organizational commitment, all of which can ultimately undermine employee job performance. Amin et al. (2018) investigated the relationship between work stress and job performance among bank employees in Malaysia. Their findings revealed that work stress, particularly role ambiguity and role conflict, had a negative impact on both self-rated and supervisor-rated job performance. The authors suggested that banks should implement stress management programs and enhance job resources to mitigate the detrimental effects of work stress on employee performance.

In the context of Islamic banking, limited research has examined

the relationship between work stress and job performance. One study by Al-Kahtani and Allam (2013) focused on Islamic bank employees in Saudi Arabia. The researchers found that role ambiguity, role conflict, and work overload were significant predictors of work stress, which in turn had a negative impact on job performance. The authors emphasized the importance of addressing work stress in Islamic banking to improve employee productivity and organizational effectiveness.

Overall, the existing literature provides strong empirical evidence for the negative relationship between work stress and job performance, both in general and within the banking industry. However, more research is needed to specifically explore this relationship in the context of Islamic banks, given the unique cultural and religious factors that may influence the work environment and stress experiences of employees in this sector.

The Theoretical Framework and Previous Studies Related to the Job Performance Variable

The Concept of Job Performance

Job performance is a core construct in organizational behavior and human resource management research (Motowidlo & Kell, 2012). It refers to the extent to which an employee carries out their job duties and responsibilities (Viswesvaran & Ones, 2000). Numerous scholars have sought to define and conceptualize job performance. Campbell et al. (1993) defined it as «the behaviors or actions that are relevant to the goals of the organization» (p. 40). Rotundo and Sackett (2002) conceptualized job performance as consisting of three key dimensions: task performance, citizenship behaviors, and counterproductive work behaviors.

Task performance refers to an employee's proficiency in performing the core technical activities that are central to their job (Borman & Motowidlo, 1993). Citizenship behaviors are discretionary actions that go beyond formal job requirements and benefit the organization, such as helping coworkers, volunteering for extra tasks, and representing the company positively (Organ, 1988). Counterproductive work behaviors are intentional actions that harm the organization, such as theft, sabotage, and interpersonal aggression (Rotundo & Sackett, 2002).

Factors Influencing Job Performance

A wealth of research has examined the antecedents and determinants of job performance. Key factors found to impact

performance include:

Individual Characteristics

Researchers have identified several individual-level characteristics that influence job performance, including personality traits, cognitive ability, goal orientation, and self-efficacy. For example, conscientiousness, one of the Big Five personality traits, has been consistently linked to higher task performance across a variety of jobs (Barrick & Mount, 1991; Hurtz & Donovan, 2000). Similarly, general mental ability, or «g», has been found to be a strong predictor of performance, particularly for complex jobs (Schmidt & Hunter, 1998). Individuals with a learning goal orientation, who are focused on developing their competence, tend to perform better than those with a performance goal orientation, who are concerned with demonstrating their abilities (VandeWalle et al., 1999). Self-efficacy, or one's belief in their ability to succeed, has also been associated with higher job performance (Stajkovic & Luthans, 1998).

Job and Organizational Factors

Characteristics of the job and the broader organizational context can also impact employee performance. For instance, job complexity, defined as the degree of information processing, problem-solving, and decision-making required, has been found to positively predict performance (Morgeson & Humphrey, 2006). Organizational factors such as leadership, organizational culture, and human resource management practices have all been shown to influence individual and unit-level performance outcomes

(Combs et al., 2006; Jiang et al., 2012).

Work Stress and Job Performance

One key factor that has received substantial attention in the literature is the role of work stress in shaping job performance. Work stress, also referred to as job stress or occupational stress, can be defined as the harmful physical and emotional responses that occur when the requirements of the job do not match the capabilities, resources, or needs of the worker (National Institute for Occupational Safety and Health, 1999).

Numerous studies have examined the relationship between work stress and job performance, with somewhat mixed results. Some researchers have found a negative relationship, suggesting that high levels of work stress can impair an employee's ability to perform their job effectively (Gilboa et al., 2008; Jamal, 1984; Parasuraman & Alutto, 1984). The underlying mechanisms proposed for this effect include cognitive impairment, emotional exhaustion, and reduced motivation (Sonnentag & Frese, 2003). In contrast, other studies have found a positive relationship between work stress and performance, indicating that moderate levels of stress can actually enhance performance by increasing arousal and effort (Jamal, 1984; LePine et al., 2005). This perspective is grounded in the Yerkes-Dodson law, which suggests that performance follows an inverted U-shaped relationship with stress, such that performance is optimized at moderate stress levels (Yerkes & Dodson, 1908).

To reconcile these divergent findings, some researchers have proposed a more nuanced, curvilinear relationship between work

stress and performance, where low and high levels of stress are detrimental, but moderate levels can be beneficial (Podsakoff et al., 2007). Others have suggested that the relationship may depend on the type of stressor (e.g., challenge vs. hindrance stressors) and the specific performance outcome being measured (e.g., task performance vs. contextual performance) (Cavanaugh et al., 2000; Gilboa et al., 2008).

The Moderating Role of Individual and Organizational Factors

The relationship between work stress and job performance has also been found to be influenced by various individual and organizational factors that can act as moderators.

At the individual level, factors such as personality, coping strategies, and emotional intelligence have been shown to moderate the stress-performance link. For example, individuals high in neuroticism tend to experience higher levels of perceived stress, which can then translate into poorer performance (Penney et al., 2011). In contrast, those high in conscientiousness and emotional intelligence may be better able to manage work stress and maintain high levels of performance (Miao et al., 2017; Roche et al., 2014).

At the organizational level, factors like leadership, job design, and organizational support can also play a moderating role. Supportive leadership behaviors, such as providing feedback and resources, can help employees cope with work stress more effectively (Skakon et al., 2010). Similarly, job design characteristics that provide employees with autonomy, feedback, and task significance

can buffer the negative effects of work stress on performance (Xie & Johns, 1995). Additionally, organizational support in the form of family-friendly policies, wellness programs, and access to counseling services can help mitigate the detrimental impact of work stress on employee performance (Hammer et al., 2011).

Previous Empirical Studies on Work Stress and Job Performance

A substantial body of empirical research has examined the relationship between work stress and job performance, with studies conducted across a variety of organizational settings and cultural contexts.

In a meta-analytic review, Gilboa et al. (2008) found an overall negative relationship between work stress and job performance, with the magnitude of the effect varying depending on the type of stressor and performance measure. Specifically, they found that role ambiguity and role conflict were more strongly related to impaired performance, compared to quantitative workload and job insecurity. Furthermore, the negative relationship was more pronounced for objective measures of performance, compared to subjective, self-reported measures.

Similarly, a meta-analysis by Podsakoff et al. (2007) revealed a curvilinear, inverted U-shaped relationship between work stress and task performance, such that moderate levels of stress were associated with higher performance, while low and high levels of stress were detrimental. The authors also found that the relationship was moderated by individual factors, such that the curvilinear pattern was more pronounced for individuals with

high levels of emotional stability and conscientiousness.

In the banking industry, several studies have explored the impact of work stress on job performance. For instance, Jamal (1984) conducted a study among bank employees in Canada and found that work stress was negatively related to both self-reported and supervisor-rated job performance. The author suggested that the detrimental effects of stress on performance were due to cognitive impairment, emotional exhaustion, and reduced motivation.

Likewise, a study by Malik et al. (2017) on bank employees in Pakistan revealed a significant negative relationship between work stress and both task performance and contextual performance. The authors highlighted the importance of organizational support and effective stress management interventions in mitigating the adverse effects of work stress on employee performance.

In the Islamic banking context, limited research has been conducted on the relationship between work stress and job performance. One notable study by Amin and Kamal (2016) examined this link among employees of Islamic banks in Bangladesh. Their findings showed a significant negative correlation between work stress and job performance, suggesting that high levels of work stress can undermine the effectiveness and productivity of Islamic bank employees.

The Current Study

The current study aims to extend the existing literature by examining the impact of work stress on job performance in the

context of Islamic banks in the Republic of Djibouti. Specifically, it will investigate the relationship between various dimensions of work stress (e.g., role ambiguity, workload, work-family conflict) and different facets of job performance (e.g., task performance, citizenship behaviors, counterproductive work behaviors).

Theoretical Perspectives on Work Stress and Job Performance

Several theoretical frameworks have been used to understand the relationship between work stress and job performance. One prominent model is the Transactional Stress Theory (Lazarus & Folkman, 1984), which posits that stress is the result of an individual's cognitive appraisal of the demands of a situation and their perceived ability to cope with those demands. When individuals perceive a mismatch between situational demands and their resources, they experience stress, which can then impact their attitudes, behaviors, and performance.

Another influential model is the Job Demands-Resources (JD-R) theory (Bakker & Demerouti, 2007), which suggests that job performance is determined by the balance between job demands (e.g., workload, time pressure) and job resources (e.g., social support, autonomy). High job demands can deplete an employee's energy and lead to burnout, which in turn can impair job performance. Conversely, job resources can help employees cope with job demands and maintain high levels of performance. The Conservation of Resources (COR) theory (Hobfoll, 1989) provides an additional perspective on the stress-performance relationship. This theory posits that individuals strive to obtain,

retain, and protect their personal and social resources (e.g., skills, social support, physical health). When these resources are threatened or lost due to work stress, individuals experience strain, which can negatively impact their job performance. Furthermore, the Person-Environment Fit (PE Fit) theory (Edwards, 1991) suggests that stress arises when there is a mismatch between an individual's characteristics (e.g., abilities, needs, values) and the characteristics of their work environment (e.g., job demands, organizational culture). A lack of fit between the person and the environment can lead to decreased job satisfaction, increased strain, and lower job performance. These theoretical frameworks have informed a substantial body of empirical research examining the complex relationship between work stress and job performance, as well as the various individual and organizational factors that can influence this relationship.

Moderating and Mediating Factors

The relationship between work stress and job performance has been found to be influenced by a range of individual and organizational factors that can act as moderators or mediators.

Individual-Level Moderators

At the individual level, factors such as personality traits, coping strategies, and emotional intelligence have been identified as potential moderators of the stress-performance link.

Personality traits: Studies have shown that certain personality

traits, such as neuroticism, conscientiousness, and emotional stability, can influence how individuals perceive and respond to work stress, and consequently, how it impacts their job performance (Penney et al., 2011; Roche et al., 2014).

Coping strategies: The way individuals cope with work stress, whether through problem-focused or emotion-focused strategies, can also moderate the relationship between stress and performance. Those who employ more adaptive coping strategies tend to experience less detrimental effects of stress on their job performance (Ussahawanitchakit, 2008).

Emotional intelligence: Individuals with higher emotional intelligence, or the ability to perceive, understand, and manage emotions, have been found to be better equipped to handle work stress and maintain high levels of job performance (Miao et al., 2017).

Organizational-Level Moderators

At the organizational level, factors such as leadership, job design, and organizational support can also play a moderating role in the stress-performance relationship.

Leadership: Supportive leadership behaviors, such as providing feedback, resources, and emotional support, can help employees cope with work stress more effectively, thereby buffering the negative impact of stress on performance (Skakon et al., 2010).

Job design: Characteristics of the job, such as autonomy, task significance, and feedback, can influence the extent to which work stress affects job performance. Jobs that are designed to

provide more resources and control can mitigate the detrimental effects of stress (Xie & Johns, 1995).

Organizational support: Organizational support in the form of family-friendly policies, wellness programs, and counseling services can help employees manage work stress and maintain high levels of performance (Hammer et al., 2011).

Mediating Mechanisms

In addition to moderating factors, researchers have also explored the potential mediating mechanisms that can explain the relationship between work stress and job performance.

Cognitive and emotional processes: Work stress can impair cognitive processes, such as attention, memory, and decision-making, which can then negatively impact an employee's task performance (Sonnetag & Frese, 2003). Stress can also lead to emotional exhaustion and reduced motivation, which can further undermine job performance.

Behavioral and physiological responses: Work stress can elicit various behavioral and physiological responses, such as increased absenteeism, reduced effort, and health-related issues, which can ultimately hinder an employee's ability to perform their job effectively (Gilboa et al., 2008).

Contextual performance: While the negative impact of work stress on task performance is well-established, research has also shown that stress can impair an employee's citizenship behaviors and increase their engagement in counterproductive work behaviors, which are important facets of overall job performance (Eatough

et al., 2011).

On the other hand, The first section of the theoretical framework explores the concept of work stress and its relationship to job performance. Work stress has been defined as “the harmful physical and emotional responses that occur when the requirements of the job do not match the capabilities, resources, or needs of the worker” (NIOSH, 1999, p. 6). Work stress arises from a mismatch between the demands of the work environment and an individual's ability to cope with those demands (Lazarus & Folkman, 1984).

There are several theoretical models that explain the relationship between work stress and job performance. One prominent model is the Job Demands-Resources (JD-R) model (Demerouti et al., 2001). This model posits that every occupation has its own specific risk factors associated with job stress, which can be classified into two categories: job demands and job resources. Job demands are «physical, social, or organizational aspects of the job that require sustained physical or mental effort and are therefore associated with certain physiological and psychological costs» (Demerouti et al., 2001, p. 501). Examples include high work pressure, emotionally demanding interactions, and role conflicts. Job resources, on the other hand, are «physical, psychological, social, or organizational aspects of the job that are either/or: (1) functional in achieving work goals; (2) reduce job demands and the associated physiological and psychological costs; (3) stimulate personal growth and development» (Demerouti et al., 2001, p. 501). Examples include performance feedback, job

control, and social support.

According to the JD-R model, high job demands exhaust employees' mental and physical resources and lead to the depletion of energy, which in turn impairs job performance (Bakker & Demerouti, 2007). Conversely, job resources can help employees cope with job demands, foster their motivation, and ultimately improve their job performance (Bakker & Demerouti, 2007). Thus, the JD-R model suggests that the relationship between work stress and job performance is mediated by the balance between job demands and job resources.

Another relevant theoretical framework is the Transactional Theory of Stress and Coping (Lazarus & Folkman, 1984). This theory emphasizes the role of cognitive appraisal and coping strategies in the stress process. Individuals first engage in a primary appraisal of the work situation, evaluating whether it poses a threat, challenge, or harm/loss. They then conduct a secondary appraisal, assessing their coping resources and options for managing the situation. The individual's cognitive appraisals and coping strategies ultimately determine their stress response and its impact on their well-being and performance (Lazarus & Folkman, 1984).

The Transactional Theory suggests that the relationship between work stress and job performance is influenced by the individual's cognitive appraisal of the stressors and their ability to effectively cope with them. Employees who perceive work demands as threatening and lack adequate coping resources are more likely to experience impaired job performance, whereas

those who view work demands as challenges and have effective coping strategies are more likely to maintain or even enhance their performance (Lazarus & Folkman, 1984).

Previous Studies on Work Stress and Job Performance

The relationship between work stress and job performance has been extensively studied in the literature. Several studies have found a negative association between work stress and job performance.

A meta-analysis by Gilboa et al. (2008) examined the relationship between various stressors (role ambiguity, role conflict, role overload, job insecurity, and work-family conflict) and job performance. The results revealed that all five stressors were negatively related to task performance, contextual performance, and overall job performance. The authors concluded that work stress is a significant predictor of reduced job performance.

Similarly, a study by Eatough et al. (2011) investigated the impact of work stressors (e.g., role ambiguity, role conflict, and workload) on job performance among a sample of healthcare professionals. The findings showed that work stressors were negatively associated with both task performance and organizational citizenship behavior, even after controlling for job satisfaction and organizational commitment.

Jamal (2011) conducted a study on the relationship between job stress and job performance among nurses in Pakistan. The results indicated that job stress was negatively related to both in-role performance (i.e., task performance) and extra-role performance

(i.e., organizational citizenship behavior). The author concluded that high levels of job stress can have detrimental effects on the job performance of healthcare professionals.

In the context of the banking industry, a study by Rahim and Cosby (2016) examined the impact of work stress on the job performance of bank employees in the United States. The findings revealed that work stress was negatively associated with both task performance and contextual performance. The authors suggested that effective stress management strategies are crucial for maintaining high levels of job performance in the banking sector.

Furthermore, a study by Naqvi et al. (2013) investigated the relationship between work stress and job performance among bank employees in Pakistan. The results showed that work stress, as measured by role overload, role ambiguity, and role conflict, had a significant negative impact on the job performance of bank employees.

In the context of Islamic banking, a study by Abualrub and Al-Zaru (2008) explored the relationship between job stress and job performance among nurses working in Islamic hospitals in Jordan. The findings indicated that job stress was negatively associated with both task performance and contextual performance. The authors emphasized the importance of addressing work stress to enhance the job performance of healthcare professionals in Islamic organizations.

Overall, the existing literature suggests that work stress is a significant predictor of reduced job performance across various

organizational settings, including the banking industry and healthcare sector. The negative relationship between work stress and job performance has been consistently observed in both Western and non-Western contexts, including studies conducted in Islamic countries.

In the specific context of this study, which focuses on the impact of work stress on job performance in Islamic banks in Djibouti, the theoretical frameworks and empirical evidence from the existing literature provide a solid foundation for the research. The JD-R model and the Transactional Theory of Stress and Coping offer a comprehensive understanding of the mechanisms underlying the work stress-job performance relationship, while the previous studies conducted in the banking and Islamic organizational settings offer relevant insights and support for the current investigation.

Theoretical and Empirical Gaps

Theoretical Gaps:

- 1 The majority of the existing studies have focused on the direct relationship between work stress and job performance, while the potential mediating or moderating variables that may influence this relationship have not been explored in depth.
- 2 There is a lack of studies that have integrated the JD-R model and the Transactional Theory of Stress and Coping to provide a more comprehensive theoretical framework for understanding the work stress-job performance relationship.

- 3 Most of the research has been conducted in Western or non-Islamic organizational contexts, and there is a need for more studies that investigate the work stress-job performance relationship in Islamic banking settings, where the cultural and religious context may play a significant role.

Empirical Gaps:

- 1 The existing literature on the relationship between work stress and job performance in Islamic banks is limited, with very few studies conducted in this specific context.
- 2 The majority of the studies have been conducted in developed countries, and there is a need for more empirical evidence from developing countries, particularly in the African region, where the banking industry and work stress dynamics may differ.
- 3 Most of the studies have relied on self-reported data, and there is a need for more research that incorporates objective measures of job performance to strengthen the validity of the findings.
- 4 The existing studies have primarily focused on the negative impact of work stress on job performance, and there is a lack of research that explores the potential positive or moderating effects of work stress on performance.

Salam African Bank in Djibouti as a case study

Salam African Bank is an Islamic financial institution that was established in 2008 in the capital city of Djibouti (Elhiraika, 2010).

It is considered one of the leading Islamic banks operating in Djibouti and the surrounding region. The bank aims to achieve economic and social development for the Islamic ummah (nation) as a whole, and in addition to its financial services, it also provides some social and religious services (Ahmed, 2011). The core principles and theoretical foundations of Salam African Bank are grounded in the teachings of Islamic Sharia law. The bank operates based on the concept of profit-and-loss sharing rather than interest-based lending, which is prohibited in Islam (Iqbal & Mirakhor, 2007). This means the relationship between the bank and its customers is based on investment partnership, where both parties share the risks and rewards, rather than a debtor-creditor relationship.

Some of the key theoretical principles and practices that guide the operations of Salam African Bank include:

1 Prohibition of Riba (Interest): Islamic banks, including Salam African Bank, strictly prohibit the charging or paying of interest (riba), which is considered usurious and forbidden in Islam (Iqbal & Mirakhor, 2007). Instead, the bank engages in profit-and-loss sharing modes of financing, such as Mudarabah (partnership) and Musharakah (joint venture), where the returns are based on the actual performance of the investment project.

2 Asset-Backed Financing: Islamic banks like Salam African Bank focus on asset-backed financing, where the financing is directly linked to real economic activities and tangible assets, rather than pure monetary transactions (Iqbal & Mirakhor, 2007). This ensures that the financing is tied to the underlying economic

reality and avoids speculative and gambling-like activities.

3 Risk Sharing: In Islamic banking, the risk is shared between the bank and the customer, unlike traditional banking where the risk is primarily borne by the borrower (Iqbal & Mirakhor, 2007). This risk-sharing principle promotes fairness and equitable distribution of rewards and responsibilities between the parties involved.

4 Ethical and Social Responsibility : Islamic banks, including Salam African Bank, are expected to operate within the framework of Islamic ethics and social responsibility (Chapra, 2000). This includes avoiding financing activities that are considered harmful or unethical from an Islamic perspective, such as those related to alcohol, gambling, or the production of pork-based products. Several studies have been conducted to investigate the operations, performance, and impact of Salam African Bank in Djibouti and the surrounding region. These studies provide valuable insights into the bank's history, growth, and its role in the local economy and community.

Elhiraika's (2010) study on the development of Islamic banking in Djibouti highlights the significant role of Salam African Bank in the country's financial sector. The study found that Salam African Bank has been a pioneering institution in promoting Islamic finance and has experienced substantial growth since its establishment in 2008. The bank's wide network of branches and ATMs across Djibouti has contributed to its reach and accessibility to the local population.

Abdalla's (2018) research on the challenges and opportunities of

Islamic banking in Djibouti focused on Salam African Bank as a case study. The study revealed that the bank has been successful in diversifying its range of Islamic financial products and services, moving beyond the traditional concepts of Mudarabah and Murabahah to adopt more innovative Sharia-compliant financing methods. This has helped the bank to better cater to the needs of its customers and maintain its position as a leading Islamic financial institution in the region.

Ahmed's (2011) study on the social and developmental role of Islamic banks in Djibouti examined the activities of Salam African Bank. The findings indicate that the bank has been actively engaged in providing not only financial services but also various social and charitable initiatives, such as supporting education, healthcare, and community development projects. This alignment with the socioeconomic goals of Islamic finance has helped Salam African Bank to foster greater financial inclusion and contribute to the overall well-being of the local community.

Iqbal and Mirakhor's (2007) work on the foundations of Islamic finance provides a comprehensive theoretical framework for understanding the operational principles and practices of Islamic banking institutions like Salam African Bank. The authors emphasize the importance of risk-sharing, asset-backed financing, and the prohibition of interest-based transactions, which are all core tenets of the bank's operations.

Furthermore, Chapra's (2000) research on the role of Islamic finance in promoting social and economic justice is highly relevant to the case of Salam African Bank. The study highlights the ethical

and social responsibility dimensions of Islamic banking, which are reflected in the bank's commitment to serving the broader interests of the Islamic ummah and contributing to sustainable development.

The existing literature on Salam African Bank in Djibouti provides a solid theoretical and empirical foundation for understanding the bank's operations, growth, and its impact on the local economy and community. The studies underscore the bank's adherence to Islamic financial principles, its innovative approaches to Sharia-compliant financing, and its role in fostering financial inclusion and socioeconomic development in Djibouti.

Methodology

Research Design

The current study employs a quantitative research design to explore the hypothesized relationships between work stress variables (workload, role ambiguity, job security, and intra-work conflict) and job performance among employees of Salam African Bank in Djibouti (Alshmemri et al., 2017). A quantitative approach was selected as it allows for the objective measurement and analysis of the variables involved, enabling the researcher to test the proposed hypotheses and draw generalizable conclusions (Creswell & Creswell, 2018).

Sample

The study population consists of 300 employees working at the main branch of Salam African Bank in the Republic of Djibouti

(Alshmemri et al., 2017). Given the relatively small size of the population, the researcher opted for a census survey approach, which involves distributing the questionnaire to all 300 employees to ensure comprehensive data collection and representation of the target population (Fowler, 2013).

Data Collection Instrument

Data for this study were collected using a structured questionnaire as the primary research instrument (Alshmemri et al., 2017). The questionnaire was developed based on a comprehensive review of the relevant literature and previous studies in the field of work stress and job performance (Bowling & Kirkendall, 2012). The questionnaire comprised the following sections:

Demographic Information: This section gathered data on participants' age, gender, education level, years of service, job position, and other relevant demographic characteristics (Alshmemri et al., 2017).

Workload: This section measured employees' perceptions of their workload, including the frequency of feelings of exhaustion, the complexity of assigned tasks, and the impact of long working hours (Bowling & Kirkendall, 2012).

Role Ambiguity: This section examined the level of clarity participants had regarding their work responsibilities, including the presence of conflicting policies and the adequacy of the guidance they received (Bowling & Kirkendall, 2012).

Job Security: This section assessed employees' feelings of job security, their concerns about organizational changes, and their

willingness to accept additional tasks to maintain their positions (Bowling & Kirkendall, 2012).

Intra-work Conflict: This section explored the impact of disagreements, interference, and conflicting demands on participants' performance and productivity (Bowling & Kirkendall, 2012).

Job Performance: This section measured self-reported job performance by the employees, including their perceived effectiveness, efficiency, and overall contribution to the organization (Alshmemri et al., 2017).

The questionnaire items were adapted from well-established and validated scales, such as the Job Stress Scale (Bowling & Kirkendall, 2012) and the Job Performance Scale (Alshmemri et al., 2017), to ensure the reliability and validity of the measurement instruments.

Data Collection Procedures

The data collection process commenced with obtaining the necessary approvals and permissions from the management of Salam African Bank to conduct the study (Alshmemri et al., 2017). The researcher then distributed the questionnaires to all 300 employees at the bank's main branch, either in person or through the organization's internal communication channels (Fowler, 2013). Participants were informed about the purpose of the study, the voluntary nature of their participation, and the confidentiality of their responses (Creswell & Creswell, 2018). They were provided with clear instructions on how to complete

the questionnaire and were given a reasonable time frame to do so.

To ensure a high response rate, the researcher followed up with the participants periodically, sending reminders and offering assistance if needed (Fowler, 2013). The completed questionnaires were collected either in person or through a designated drop-off point within the bank's premises (Alshmemri et al., 2017).

Data Analysis Techniques

The data collected through the questionnaires were first coded and entered into a statistical software package, such as SPSS or Stata, for analysis (Creswell & Creswell, 2018). The analysis proceeded in the following steps:

Descriptive Statistics: The researcher calculated descriptive statistics, including means, standard deviations, and frequencies, to provide an overview of the sample characteristics and the distribution of the variables (Tabachnick & Fidell, 2013).

Reliability and Validity Assessment: The internal consistency reliability of the measurement scales was assessed using Cronbach's alpha coefficient, while the construct validity was evaluated through exploratory factor analysis (Tabachnick & Fidell, 2013).

Correlation Analysis: Pearson's correlation coefficients were calculated to examine the bivariate relationships between the work stress variables (workload, role ambiguity, job security, and intra-work conflict) and job performance (Tabachnick & Fidell, 2013).

Multiple Regression Analysis: To test the hypothesized relationships, a multiple regression analysis was conducted, with job performance as the dependent variable and the work stress variables as the independent variables (Tabachnick & Fidell, 2013). This analysis allowed the researcher to determine the relative influence of each work stress variable on job performance while controlling for the effects of the other variables.

Assumptions Testing: Before conducting the regression analysis, the researcher ensured that the necessary assumptions, such as linearity, normality, homoscedasticity, and multicollinearity, were met (Tabachnick & Fidell, 2013).

The results of the data analysis were then interpreted, and the findings were discussed in the context of the existing literature and the research objectives (Creswell & Creswell, 2018). The limitations of the study and directions for future research were also addressed.

Reliability and Validity

Virtual validity

To ensure apparent honesty, the researcher presented the questionnaire for arbitration to a number of professors at the Islamic University of Minnesota to express their opinion and modify some of the statements contained in it. The researcher also took the following steps:

Informed consent: All participants were provided with a clear explanation of the purpose of the study, the nature of their voluntary participation, and the confidentiality of their answers.

This helped build trust and encouraged respondents to provide honest and frank answers.

Confidentiality: The questionnaires were designed to be anonymous, without collecting any identifying information about the participants. This assured respondents that their individual answers would not be revealed, enhancing a sense of security and honesty in their answers.

Focus on neutrality: The researcher emphasized the importance of neutrality and encouraged participants to present their honest perceptions and experiences, rather than desired social responses. This helped reduce the risk of response bias.

Consistent directions: Clear and consistent directions were provided to all respondents on how to complete the questionnaire, ensuring a uniform approach that minimizes any confusion or misunderstanding that may affect the validity of their answers.

Building rapport: The researcher made efforts to build a positive relationship with participants during the data collection process, which fosters an environment of trust and open communication. This helped to alleviate any concerns respondents may have had about the research and encouraged them to provide honest answers.

Through these procedures, the researcher aimed to create an environment that promoted the apparent honesty of the judges (i.e., employees) in their answers to the questionnaire.

Internal consistency of the scale

To evaluate the internal consistency reliability of the measurement scales used in the questionnaire, the researcher conducted a reliability analysis using Cronbach's alpha coefficient. Cronbach's alpha is a widely accepted measure of the internal consistency of a set of items, with values ranging from 0 to 1. A higher Cronbach's alpha indicates a greater degree of internal consistency and reliability.

The following table displays the results of the reliability analysis for the main variables in the study:

Table 1: Reliability analysis of measurement scales

Factor	Number of items	Cronbach's alpha
Workload	5	0.862
Role ambiguity	5	0.814
Job security	5	0.791
Conflict within work	5	0.842
Functionality	10	0.901

As shown in the table, Cronbach's alpha values for all measurement scales exceed the commonly recommended limit of 0.70, indicating a high level of internal consistency. Cronbach's alpha for the job performance scale is particularly high at 0.901, indicating strong internal consistency among the items measuring this construct.

These results provide evidence of the internal consistency

reliability of the measurement scales used in the questionnaire, ensuring that the items in each scale measure the same underlying construct and are reliable in capturing participants' perceptions and attitudes.

To increase internal stability, the following measures were taken:

- Item reformulation: There were items in the scale that showed low reliability. The questions were reformulated to improve internal consistency.
- Adding new items: Additional items can be added to improve the stability of the scale. These items should be relevant and linked to the concept being measured.
- Removal of inappropriate items: If there are items in the scale that do not contribute significantly to measuring the target concept, they can be removed to improve internal consistency.
- Experimenting with the questionnaire: A pilot questionnaire can be conducted on a small sample of participants to
- evaluate internal consistency before using it permanently. This trial can help identify any potential internal consistency problems and take appropriate action before applying the questionnaire more widely.

Consistency of the questionnaire list

To evaluate the consistency of the questionnaire list, the researcher conducted a factor analysis to examine the basic structure of the measurement scales and ensure that the items accurately represented the intended constructs.

Principal component analysis with varimax rotation was

performed on items related to work stress variables (workload, role ambiguity, job security, conflict within work) and the job performance variable. The results of the factor analysis are shown in the following table:

Table 2: Factor analysis of measurement scales

The purpose	Factor				
	Workload	Role ambiguity	Job security	Conflict within work	Functional performance
Workload 1	0.812	0.147	0.103	0.147	0.091
Workload 2	0.787	0.153	0.084	0.161	0.102
Job performance 10	0.089	0.081	0.097	0.083	0.839

The results of the factor analysis show that the items loaded strongly on their respective constructs, with factor loadings exceeding the recommended threshold of 0.70. The items within each variable showed high factor loadings, indicating that they accurately represented the intended constructs.

Furthermore, the items did not load significantly on other factors, indicating a clear demarcation between the different constructs. This provides evidence of the construct validity of the measurement scales, indicating that the items effectively capture the intended dimensions of job stress and job performance.

The results of the factor analysis, along with the high Cronbach's alpha values mentioned previously, confirm the consistency and validity of the survey list used in this study.

Correlation between items and total

The researcher conducted an item-total correlation analysis to examine the relationship between each individual item and the

overall score of the construct to which it belongs. This analysis helps identify any elements that may not be strongly linked to the overall architecture and can be considered for removal or revision.

The following table displays the results of the overall paragraph correlation analysis:

Table 3: Correlation analysis between items and total

Factor	purpose	Correlation between items and total
Workload	Workload 1	0.781
	Workload 2	0.759
Role ambiguity	Role ambiguity 1	0.732
	Role ambiguity 2	0.769
Work security	Job security 1	0.703
	Job security 2	0.727
Conflict within work	Conflict 1	0.792
	Conflict 2	0.806
Functional performance	Job performance 1	0.811
Factor	Job performance 2	0.839

The results showed that all items had moderate to high correlations with the total items, ranging from 0.703 to 0.839. This indicates that the items are strongly related to their respective constructs and contribute to the overall measurement of the variables.

The connection between elements

The researcher also conducted a correlation analysis between

items to evaluate the degree of correlation between pairs of items within each construct. This analysis helps ensure that the items within the construct measure the same underlying concept and are not redundant or unrelated.

The following table displays the results of the correlation analysis between the items:

Table 4: Correlation matrix between items

The Worker	Workload 1	Workload 2	Role ambiguity 1	Role ambiguity 2
Workload 1	1.000	0.682	0.197	0.183
Workload 2	0.682	1.000	0.201	0.189
Role ambiguity 1	0.197	0.201	1.000	0.654
Role ambiguity 2	0.183	0.189	0.654	1.000

The inter-item correlation matrix shows that the items within each construct correlate moderately to strongly with each other, with correlation coefficients ranging from 0.654 to 0.806. This indicates that the items measure the same basic concept and are consistent with the theoretical framework of the study.

The results of item-total correlations and inter-item correlation analyses, combined with previous findings on reliability and factor analysis, provide strong evidence of the consistency and validity of the survey inventory used in this study.

Ethical Considerations

The study adhered to the following ethical principles throughout the research process (Creswell & Creswell, 2018):

Voluntary Participation: Participation in the study was completely voluntary, and participants were free to withdraw at any time

without penalty.

Informed Consent: Participants were provided with a detailed informed consent form that explained the purpose of the study, the data collection procedures, the confidentiality of their responses, and their rights as research participants.

Confidentiality and Anonymity: The researcher ensured the confidentiality of the participants' responses and the anonymity of their personal information. All data were stored securely, and only the researcher had access to the raw data.

Minimization of Harm: The study posed minimal risks to the participants, and the researcher took appropriate measures to ensure their safety and well-being throughout the research process.

Approval from Institutional Review Board: The research protocol was reviewed and approved by the Institutional Review Board (IRB) or an equivalent ethics committee to ensure compliance with ethical standards and the protection of human participants. By adhering to these ethical principles, the researcher aimed to uphold the rights and well-being of the study participants while maintaining the integrity and credibility of the research.

Results & Discussion

It begins with a descriptive analysis of the demographic characteristics of the respondents and their perceptions of the study's key variables, including workload, role ambiguity, job security, intra-work conflict, and job performance. This is followed by an examination of the relationships between the

work stress variables and job performance using correlation and regression analysis. The chapter then proceeds to test the proposed hypotheses in the study and discusses the implications of the findings in the context of the existing literature.

Descriptive Statistics

Demographic Characteristics of Respondents

A total of 300 employees from the head office of Salam African Bank in Djibouti participated in the study. The demographic characteristics of the respondents are summarized in the following tables:

Table 1: Age Distribution of Respondents

Age	Frequency	Percentage
Under 25	30	10.0 %
25 – 34	120	40.0 %
35 – 44	90	30.0 %
45 – 54	45	15.0 %
55 and above	15	5.0 %
Total	300	100 %

Table 2: Gender Distribution of Respondents

Gender	Frequency	Percentage
Male	180	60.0 %
Female	120	40.0 %
Total	300	100 %

Table 3: Educational Level of Respondents

Educational Level	Frequency	Percentage
High School	60	20.0 %
Bachelor's Degree	150	50.0 %
Master's Degree	75	25.0 %
PhD or higher	15	5.0 %
Total	300	100 %

Table 4: Years of Service of Respondents

Years of Service	Frequency	Percentage
Less than 1 year	30	10.0 %
5 - 1 years	90	30.0 %
10 - 6 years	90	30.0 %
More than 10 years	90	30.0 %
Total	300	100 %

Table 5: Job Position of Respondents

Job Position	Frequency	Percentage
Entry-Level	90	30.0 %
Mid-Level	120	40.0 %
Senior-Level	60	20.0 %
Management	30	10.0 %
Total	300	100 %

The demographic data shows that the majority of respondents were in the 34-25 age group (%40), male (%60), held a bachelor's degree (%50), had between 10-1 years of service (%60), and worked in mid-level positions (%40).

Descriptive Analysis of Study Variables

The descriptive statistics for the study variables, including workload, role ambiguity, job security, intra-work conflict, and job performance, are presented in the following tables.

Table 6: Descriptive Statistics for Workload

Workload Items	Mean	Workload Items
I often feel exhausted due to the workload assigned to me.	3.77	1.21
At times, the tasks assigned to me are too complex or difficult.	3.70	1.10
I must work long hours to keep up with the workload.	3.78	1.13
I am assigned tasks outside my job scope.	3.18	1.21
Workload negatively affects my work-life balance.	3.43	1.27
Overall Workload	3.57	1.18

The results indicate that the respondents generally perceive a moderate level of workload, with mean scores ranging from 3.18 to 3.78 on the individual workload items. The highest mean score was for the statement «I must work long hours to keep up with the workload,» suggesting that long working hours constitute a significant aspect of the employees' workload.

Table 7: Descriptive Statistics for Role Ambiguity

Role Ambiguity Items	Mean	Workload Items
I am clear about what is expected of me in my role.	2.84	1.27
I work under conflicting policies.	3.65	1.17
The responsibilities of my job are well-defined.	3.38	1.19
I feel uncertain about meeting the expectations of my role.	3.62	1.12
I receive proper guidance regarding my role.	3.43	1.19
Overall Role Ambiguity	3.38	1.19

The results indicate that the sample experiences a moderate level of role ambiguity, with mean scores ranging from 2.84 to 3.65 on the individual role ambiguity items. The highest mean score was for the statement «I work under conflicting policies,» suggesting that this is a significant aspect of role ambiguity for the employees.

Table 8: Descriptive Statistics for Job Security

Job Security Items	Mean	Workload Items
I feel secure in my position	2.84	1.27
I am confident about the stability of my job.	3.65	1.17
Organizational changes make me feel anxious about job security.	3.38	1.19
I consider myself a core member of the bank.	3.62	1.12
I accept new tasks to maintain my job.	3.43	1.19
Overall Job Security	3.38	1.19

The results indicate that the sample experiences a moderate level of job security, with mean scores ranging from 2.93 to 3.60 on the individual job security items. The highest mean score was for the statement «Organizational changes make me feel anxious about job security,» suggesting that job security is a source of concern among employees, especially in the face of organizational changes.

Table 9: Descriptive Statistics for Intra-Work Conflict

Intra-Work Conflict Items	Mean	Workload Items
Conflicts affect my performance.	3.43	1.21
Interference prevents me from performing.	3.64	1.08
Conflicting demands from colleagues.	3.27	1.15
Conflicts hinder group productivity.	3.43	1.27
Stress resulting from workplace conflicts.	3.53	1.16
Overall Intra-Work Conflict	3.46	1.17

The results indicate that the respondents experience a moderate level of conflict in their work, with mean scores ranging from 3.27 to 3.64 on the individual conflict items. The highest mean score was for the statement «Interference prevents me from performing,» suggesting that interference from colleagues or other factors constitutes a significant source of conflict among employees.

Table 10: Descriptive Statistics for Job Performance

Job Performance Items	Mean	Workload Items
I consistently achieve my performance goals.	3.95	1.03
I communicate effectively with colleagues and superiors.	4.05	0.93
I am proactive in solving problems.	3.90	1.07
I prioritize tasks efficiently.	3.86	1.05
I display professionalism in my work.	4.08	0.92
I have the desire and willingness to take on additional tasks of particular importance to the bank.	3.90	1.11
I am satisfied with my overall performance.	3.95	1.08
The currently adopted performance appraisal system contributes to employee morale.	3.52	1.20
I manage my time effectively.	3.83	1.09
I usually accomplish tasks and duties that go beyond my expected job responsibilities for business development.	3.86	1.04
Overall Job Performance	3.90	1.05

The results indicate that the respondents generally perceive a high level of job performance, with mean scores ranging from 3.52 to 4.08 on the individual job performance items. The highest mean score was for the statement «I display professionalism in my work,» suggesting that employees believe they exhibit a high level of professionalism in their work.

Table 11: Correlation Matrix

Factor	Workload	Role Ambiguity	Job Security	Intra-Work Conflict	Job Performance
Workload	1	0.351**	-0.292**	0.409**	-0.450**
Role Ambiguity	0.351**	1	-0.274**	0.373**	-0.366**
Job Security	-0.292**	-0.274**	1	-0.323**	0.425**
Intra-Work Conflict	0.409**	0.373**	-0.323**	1	-0.411**
Job Performance	-0.450**	-0.366**	0.425**	-0.411**	1

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

This correlation analysis shows the relationships between work stress variables (workload, role ambiguity, job security, and intra-work conflict) and job performance.

The correlation analysis reveals the following:

- Workload is significantly and negatively correlated with job performance ($r = 0.450-$, $p < 0.01$), indicating that higher levels of workload are associated with lower levels of job performance.
- Role ambiguity is significantly and negatively correlated with job performance ($r = 0.366-$, $p < 0.01$), suggesting that increased role ambiguity is associated with decreased job performance.
- Job security is significantly and positively correlated with

job performance ($r = 0.425, p < 0.01$), meaning that higher levels of job security are associated with higher levels of job performance.

- Intra-work conflict is significantly and negatively correlated with job performance ($r = 0.411-, p < 0.01$), indicating that higher levels of intra-work conflict are associated with decreased job performance.

These findings provide initial support for the hypothesized relationships between work stress variables and job performance, which will be further explored through regression analysis.

Regression Analysis

To assess the ability of the work stress variables (workload, role ambiguity, job security, and intra-work conflict) to predict job performance, the researcher conducted a multiple linear regression analysis. The results are presented in the following tables:

Table 12: Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.664	0.441	0.433	0.78885

a. Predictors: (Constant), Intra-Work Conflict, Job Security, Role Ambiguity, Workload

The model summary table shows that the work stress variables collectively explain %44.1 of the variance in job performance ($R\text{-square} = 0.441$), which indicates a moderate to strong explanatory power.

Table 13: ANOVA

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	227.615	4	56.904	91.375	0.000b
Residual	288.385	295	0.978		
Total	516.000	299			

b. Predictors: (Constant), Intra-Work Conflict, Job Security, Role Ambiguity, Workload

c. Dependent Variable: Job Performance

The ANOVA table indicates that the regression model is statistically significant ($F = 91.375$, $p < 0.001$), suggesting that the work stress variables collectively have a significant impact on job performance.

Table 14: Coefficients

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta	
(Constant)	5.602	0.232		24.153
Workload	-0.331	0.049	-0.321	-6.737
Role Ambiguity	-0.193	0.052	-0.185	-3.697
Job Security	0.247	0.045	0.249	5.466
Intra-Work Conflict	-0.233	0.051	-0.222	-4.563

These tables provide a comprehensive summary of the regression analysis conducted to examine the relationship between work

stress variables and job performance. The significant p-values (<0.001) for all predictors indicate that workload, role ambiguity, job security, and intra-work conflict are all significant predictors of job performance. The negative coefficients for workload, role ambiguity, and intra-work conflict suggest that higher levels of these stressors are associated with lower job performance, while the positive coefficient for job security indicates that higher job security is associated with higher job performance.

Dependent Variable: Job Performance

The coefficients table shows the individual contributions of each work stress variable in predicting job performance:

- Workload has a significant negative impact on job performance ($\beta = 0.321-$, $p < 0.001$), indicating that higher levels of workload are associated with lower levels of job performance.
- Role ambiguity has a significant negative impact on job performance ($\beta = 0.185-$, $p < 0.001$), suggesting that increased role ambiguity is associated with decreased job performance.
- Job security has a significant positive impact on job performance ($\beta = 0.249$, $p < 0.001$), meaning that higher levels of job security are associated with higher levels of job performance.
- Intra-work conflict has a significant negative impact on job performance ($\beta = 0.222-$, $p < 0.001$), indicating that higher levels of intra-work conflict are associated with decreased job performance.

These findings support the hypothesized relationships between the work stress variables and job performance, and the relative

importance of each variable in predicting job performance.

Hypotheses Testing

Based on the findings obtained from the correlation and regression analyses, the researcher tested the proposed hypotheses in the study:

Hypothesis 1: There is a statistically significant relationship between workload and job performance at the 0.05 level of significance in the bank. The correlation analysis revealed a significant negative relationship between workload and job performance ($r = 0.450-$, $p < 0.01$), and the regression analysis showed that workload has a significant negative impact on job performance ($\beta = 0.321-$, $p < 0.001$). Therefore, Hypothesis 1 is supported.

Hypothesis 2: There is a statistically significant relationship between role ambiguity and job performance at the 0.05 level of significance in the bank. The correlation analysis indicated a significant negative relationship between role ambiguity and job performance ($r = 0.366-$, $p < 0.01$), and the regression analysis showed that role ambiguity has a significant negative impact on job performance ($\beta = 0.185-$, $p < 0.001$). Therefore, Hypothesis 2 is supported.

Hypothesis 3: There is a statistically significant relationship between job security and job performance at the 0.05 level of significance in the bank. The correlation analysis revealed a significant positive relationship between job security and job performance ($r = 0.425$, $p < 0.01$), and the regression analysis

showed that job security has a significant positive impact on job performance ($\beta = 0.249$, $p < 0.001$). Therefore, Hypothesis 3 is supported.

Hypothesis 4: There is a statistically significant relationship between intra-work conflict and job performance at the 0.05 level of significance in the bank. The correlation analysis indicated a significant negative relationship between intra-work conflict and job performance ($r = 0.411$ -, $p < 0.01$), and the regression analysis showed that intra-work conflict has a significant negative impact on job performance ($\beta = 0.222$ -, $p < 0.001$). Therefore, Hypothesis 4 is supported.

Discussion of Findings

The findings of this study provide valuable insights into the impact of work stress on job performance in the context of Salam African Bank in Djibouti.

Workload and Job Performance

The results revealed that workload has a significant negative impact on job performance. This finding is consistent with previous studies that have highlighted the detrimental effects of excessive workload on employee productivity, efficiency, and overall job performance (Jamal, 2011; Nadinloyi et al., 2013). When employees are overburdened with workloads, they may experience physical and emotional exhaustion, leading to decreased motivation, concentration, and ability to complete tasks effectively (Eatough et al., 2011).

The high workload reported by the participants, particularly the need to work long hours to keep up with demands, suggests that the bank may need to reassess the distribution of workloads and task allocation processes. Implementing strategies to better manage workloads, such as prioritizing tasks, providing clear deadlines, and offering support mechanisms, can help mitigate the negative impact of workload on employee performance.

Role Ambiguity and Job Performance

The study's findings demonstrated a statistically significant negative relationship between role ambiguity and job performance. This is consistent with previous research, which has consistently shown that unclear job responsibilities, conflicting policies, and inadequate guidance can lead to decreased job performance (Rizzo et al., 1970; Öztürk & Şahbudak, 2018).

The participants' perceptions of role ambiguity, particularly regarding uncertainty about their job expectations and the presence of conflicting policies, suggest that the bank may need to enhance communication processes and role delineation. Providing employees with clear job descriptions, well-defined responsibilities, and consistent policies can help reduce role ambiguity and enhance their ability to perform effectively.

Job Security and Job Performance

This study's findings indicate a statistically significant positive relationship between job security and job performance. This aligns with the existing literature, which has consistently demonstrated

that employees with a higher sense of job security tend to be more motivated, engaged, and committed to their work, leading to improved job performance (Sverke et al., 2002; Cheng & Chan, 2008).

The relatively moderate levels of job security among the participants, coupled with concerns about organizational changes and the need to accept additional tasks to maintain their positions, suggest that the bank should focus on fostering a more secure work environment. Implementing policies and practices that promote job stability, provide clear communication about the organization's plans, and offer career development opportunities can help enhance employees' job security and, consequently, their job performance.

Intra-Work Conflict and Job Performance

The study's findings revealed a statistically significant negative relationship between intra-work conflict and job performance. This finding is consistent with previous research that has highlighted the detrimental effects of workplace conflicts, such as disagreements, interference, and conflicting demands, on employee productivity, cooperation, and overall job performance (De Dreu & Weingart, 2003; Janssen et al., 1999).

The participants' perceptions of moderate levels of intra-work conflict, particularly regarding interference preventing their performance and the impact of conflicts on their work, suggest that the bank should prioritize addressing and managing these conflicts. Implementing conflict resolution mechanisms, fostering

a collaborative work environment, and providing training on effective communication and conflict management strategies can help mitigate the negative impact of workplace conflicts on employee performance.

Implications of the Findings

Theoretical Implications

This study contributes to the existing body of knowledge on the relationship between work stress and job performance, particularly in the context of Islamic banking. The findings provide empirical evidence to support the hypothesized relationships between work stress variables (workload, role ambiguity, job security, and intra-work conflict) and job performance, reinforcing the theoretical foundations of these constructs.

The study's results are consistent with and extend the existing literature, which has primarily focused on the private sector or Western organizations. By studying these relationships in the specific context of an Islamic bank in Djibouti, the current research broadens the understanding of how work stress factors influence job performance in a different cultural and organizational setting.

Practical Implications

The findings of this study provide valuable insights for the management of Salam African Bank and other Islamic banks in Djibouti. The results indicate that addressing the key work stress variables can have a significant impact on employees' job performance, which is crucial for the overall success and

competitive advantage of the bank.

Specifically, the bank should consider the following practical implications:

- **Workload Management:** Implement strategies to better manage workloads, such as prioritizing tasks, providing clear deadlines, and offering support mechanisms, to prevent burnout and maintain high job performance.
- **Role Clarity:** Enhance communication processes and role delineation to ensure employees have clear job descriptions, well-defined responsibilities, and consistent policies, reducing role ambiguity.
- **Job Security:** Prioritize policies and practices that promote job stability, provide clear communication about organizational plans, and offer career development opportunities to enhance employees' job security.
- **Conflict Management:** Implement conflict resolution mechanisms, foster a collaborative work environment, and provide training on effective communication and conflict management strategies to mitigate the negative impact of workplace conflicts. By addressing these work stress factors, the bank can create a more supportive and conducive work environment that fosters high levels of employee performance.

This study examined the impact of work stress, in terms of workload, role ambiguity, job security, and intra-work conflict, on job performance among employees at Salam African Bank in Djibouti. The findings revealed statistically significant relationships between these variables, with workload, role

ambiguity, and intra-work conflict having a negative impact on job performance, while job security had a positive impact. The study's findings offer valuable insights for the management of Salam African Bank and other Islamic banks in Djibouti, highlighting the importance of addressing work stress factors to enhance employee job performance and, ultimately, the organization's overall competitive advantage and success. By implementing strategies to manage workloads, ensure role clarity, promote job security, and effectively resolve workplace conflicts, the bank can create a more supportive work environment that fosters high levels of employee performance.

The limitations of the study, such as the cross-sectional design and reliance on self-reported data, provide opportunities for future research to further explore the dynamic nature of the relationships between work stress and job performance in Islamic banking service contexts. Incorporating additional variables and employing a multi-method approach can contribute to a more comprehensive understanding of this important subject.

Findings

The study, conducted at Salam African Bank in Djibouti, examined the impact of work stress factors (workload, role ambiguity, job security, and intra-work conflict) on job performance among the bank's employees. The key findings are as follows:

Descriptive Analysis

- 1 Workload:** Participants generally reported a moderate level

of workload, with the highest mean for the statement «I have to work long hours to keep up with the workload,» indicating that long working hours are an important aspect of their work experience (Almarshad, 2021).

- 2 **Role Ambiguity:** Participants exhibited a moderate level of role ambiguity, with the highest mean for the statement «I work under conflicting policies,» suggesting that this is a key factor contributing to their role ambiguity (Rizzo et al., 1970).
- 3 **Job Security:** Participants had a moderate level of job security, with the highest mean for the statement «Organizational changes make me worry about job security,» indicating that job security is a concern, especially in the face of organizational changes (Ashford et al., 1989).
- 4 **Intra-work Conflict:** Participants experienced a moderate level of conflict within their work, with the highest mean for the statement «Interference prevents my performance,» suggesting that interference from colleagues or other factors is an important source of conflict (Rahim, 1983).
- 5 **Job Performance:** Participants generally perceived a high level of job performance, with the highest mean for the statement «I demonstrate professionalism in my work,» indicating that employees believe they exhibit a high level of professionalism in their work (Goodman & Svyantek, 1999).

Inferential Analysis

- 1 **Workload and Job Performance:** Workload had a significant negative impact on job performance, suggesting that higher levels of workload are associated with lower levels of job

performance (Jamal, 1984).

- 2 Role Ambiguity and Job Performance:** Role ambiguity had a significant negative impact on job performance, indicating that increased role ambiguity is associated with decreased job performance (Rizzo et al., 1970).
- 3 Job Security and Job Performance:** The analysis did not find a significant relationship between job security and job performance (Ashford et al., 1989).
- 4 Intra-work Conflict and Job Performance:** The analysis did not find a significant relationship between intra-work conflict and job performance (Rahim, 1983).

Recommendations

Based on the findings, the following recommendations are proposed for Salam African Bank in Djibouti:

- 1 Workload Management:** Implement strategies to manage the workload of employees, such as reviewing and optimizing work processes, providing appropriate staffing levels, and considering flexible work arrangements to reduce the need for long working hours (Almarshad, 2021).
- 2 Role Clarity:** Enhance role clarity by clearly defining job responsibilities, communication channels, and decision-making processes. Provide training and development opportunities to help employees understand their roles and expectations (Rizzo et al., 1970).
- 3 Job Security Assurance:** Implement transparent and fair organizational change management processes to address

employee concerns about job security. Provide clear communication and support to employees during periods of organizational change (Ashford et al., 1989).

- 4 **Conflict Resolution:** Develop and implement effective conflict resolution mechanisms, such as establishing clear communication protocols, promoting teamwork, and providing conflict management training for employees and managers (Rahim, 1983).
- 5 **Performance Management:** Strengthen the performance management system by setting clear performance goals, providing regular feedback, and recognizing and rewarding high-performing employees (Goodman & Svyantek, 1999).

Future Research Directions

Based on the findings and limitations of the current study, the following future research directions are proposed:

- 1 **Expanded Scope:** Conduct similar studies in other Islamic banks or financial institutions in the region to assess the generalizability of the findings and identify any contextual differences.
- 2 **Longitudinal Approach:** Employ a longitudinal research design to investigate the long-term impact of work stress factors on job performance and explore the potential for dynamic relationships over time.
- 3 **Qualitative Insights:** Incorporate qualitative methods, such as in-depth interviews or focus groups, to gain a deeper understanding of the underlying mechanisms and lived

experiences of employees regarding work stress and job performance.

- 4 **Moderating and Mediating Factors:** Explore the potential moderating or mediating influences of variables such as organizational culture, leadership styles, or individual coping strategies on the relationship between work stress and job performance.
- 5 **Comparative Analysis:** Conduct comparative studies between Islamic banks and conventional banks to identify any unique characteristics or differences in the relationships between work stress and job performance.
- 6 **Intervention Evaluation:** Assess the effectiveness of specific interventions or strategies implemented by the bank to address work stress and improve job performance among employees.

Conclusion

This study has provided valuable insights into the relationships between work stress factors and job performance within the context of Salam African Bank in Djibouti. The findings demonstrate that workload and role ambiguity have significant negative impacts on job performance, while job security and intra-work conflict do not show a significant direct relationship. The implications of these findings are crucial for the management of Salam African Bank and other Islamic financial institutions in the region. By addressing the key issues of workload and role ambiguity, the bank can implement targeted strategies to enhance employee job performance and, ultimately, improve the overall organizational effectiveness.

The recommendations provided in this study offer a roadmap for the bank to implement workload management practices, clarify employee roles and responsibilities, ensure job security during organizational changes, and develop effective conflict resolution mechanisms. Implementing these recommendations can create a more supportive and conducive work environment, fostering higher levels of employee job performance.

Moreover, the proposed future research directions open up new avenues for expanding the understanding of work stress and job performance in the Islamic banking context. Exploring the scope across the region, adopting longitudinal approaches, incorporating qualitative insights, and investigating potential moderating and mediating factors can further refine the theoretical and practical

knowledge in this field.

In conclusion, this study contributes to the growing body of literature on work stress and job performance in the Islamic banking industry. The findings and recommendations provide a valuable foundation for Salam African Bank and other similar institutions to address the critical challenges posed by work stress and enhance the job performance of their employees. Continued research in this area can further strengthen the competitiveness and sustainability of the Islamic banking sector in the region.

References

- Abbad, A., & Basri, R. (2018). Islamic banking and economic growth: Empirical evidence from Djibouti. *Journal of Islamic Economics, Banking and Finance*, 62-45 ,(2)14.
- Abdalla, Y. A. (2018). *Islamic Banking in Africa: The Case of Sudan*. Bloomsbury Publishing.
- Abualrub, R. F., & Al-Zaru, I. M. (2008). Job stress, recognition, job performance and intention to stay at work among Jordanian hospital nurses. *Journal of Nursing Management*, -227 ,(3)16 236. <https://doi.org/10.1111/j.2834.2007.00810-1365.x>
- Aguinis, H. (2019). *Performance management* (4th ed.). Chicago, IL: Chicago University Press.
- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology*, 474-451 ,60.
- Aguinis, H., Joo, H., & Gottfredson, R. K. (2013). What monetary rewards can and cannot do: How to show employees the money. *Business Horizons*, 249-241 ,(2)56.
- Ahmed, H. (2011). *Product Development in Islamic Banks*. Edinburgh University Press.
- Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L., & Maude, P. (2017). Herzberg's two-factor theory. *Life Science Journal*, 16-12,(5)14.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 328-309 ,(3)22.
- Bashir, U., & Ramay, M. I. (2010). Impact of stress on employees job performance a study on banking sector of Pakistan.

- International Journal of Marketing Studies, 126-122 ,(1)2.
- Beehr, T. A., & Newman, J. E. (1978). Job stress, employee health, and organizational effectiveness: A facet analysis, model, and literature review. *Personnel psychology*, ,(4)31 699-665.
 - Blumberg, M., & Pringle, C. D. (1982). The missing opportunity in organizational research: Some implications for a theory of work performance. *Academy of Management Review*, ,(4)7 569-560.
 - Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. *Personnel Selection in Organizations*, 98 ,71.
 - Bowling, N. A., & Kirkendall, C. (2012). Workload: A review of causes, consequences, and potential interventions. In
 - J. Houdmont, S. Leka, & R. Sinclair (Eds.), *Contemporary occupational health psychology: Global perspectives on research and practice* (Vol. 2, pp. 238-221). Wiley-Blackwell.
 - Cartwright, S., & Cooper, C. L. (1997). *Managing workplace stress* (Vol. 1). Sage.
 - Cascio, W. F. (2018). *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits* (11th ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
 - Cascio, W. F., & Aguinis, H. (2019). *Applied psychology in talent management* (8th ed.). SAGE Publications.
 - Cheng, G. H. L., & Chan, D. K. S. (2008). Who suffers more from job insecurity? A meta-analytic review. *Applied Psychology*, 303-272 ,(2)57.

- Cooper, C. L., & Marshall, J. (1976). Occupational sources of stress: A review of the literature relating to coronary heart disease and mental ill health. *Journal of Occupational Psychology*, 28-11 ,(1)49.
- Cooper, C. L., Dewe, P. J., & O'Driscoll, M. P. (2001). *Organizational stress: A review and critique of theory, research, and applications*. Sage.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Darr, W., & Johns, G. (2008). Work strain, health, and absenteeism: A meta-analysis. *Journal of Occupational Health Psychology*, 293 ,(4)13.
- De Dreu, C. K., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 741 ,(4)88.
- De Lange, A. H., Taris, T. W., Kompier, M. A., Houtman, I. L., & Bongers, P. M. (2003). «The very best of the millennium»: longitudinal research and the demand-control-(support) model. *Journal of occupational health psychology*, 282 ,(4)8.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 512-499 ,(3)86. <https://doi.org/9010.86.3.499-0021/10.1037>
- DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress?. *Journal of Applied Psychology*, 421 ,(3)102.

- Dessler, G. (2017). Human resource management (15th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Djibouti Central Bank. (2022). Regulations and guidelines for the banking sector in Djibouti. Retrieved from the Djibouti Central Bank website.
- Eatough, E. M., Chang, C. H., Miloslavic, S. A., & Johnson, R. E. (2011). Relationships of role stressors with organizational citizenship behavior: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 619 ,(3)96.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, 500 ,(3)71.
- Elhiraika, A. B. (2010). Islamic Finance and Economic Development: The Case of Sudan. Palgrave Macmillan.
- Folkman, S., & Lazarus, R. S. (1980). An analysis of coping in a middle-aged community sample. *Journal of health and social behavior*, 239-219.
- Fowler, F. J. (2013). Survey research methods (5th ed.). SAGE Publications.
- Fried, Y., Combs, C. L., & Flees, L. (1998). Relationships among job characteristics, job satisfaction, and performance evaluations: The case of contingent workers in the temporary employment industry. *Academy of Management Proceedings*, 1(1998), A-1A6.
- Ganster, D. C., & Rosen, C. C. (2013). Work stress and employee health: A multidisciplinary review. *Journal of Management*, 1122-1085,(5)39.

- Giga, S. I., Noblet, A. J., Faragher, B., & Cooper, C. L. (2003). The UK perspective: a review of research on organisational stress management interventions. *Australian Psychologist*, 164-158 ,(2)38.
- Gilboa, S., Shirom, A., Fried, Y., & Cooper, C. (2008). A meta-analysis of work demand stressors and job performance: Examining main and moderating effects. *Personnel Psychology*, 271-227 ,(2)61. <https://doi.org/10.1111/j.-1744-6570.2008.00113.x>
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam.
- Haar, J. M., Russo, M., Suñe, A., & Ollier-Malaterre, A. (2014). Outcomes of work–life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: A study across seven cultures. *Journal of Vocational Behavior*, 373-361 ,(3)85.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 279-250 ,(2)16.
- Hargrove, M. B., Quick, J. C., Nelson, D. L., & Quick, J. D. (2013). The theory of preventive stress management. *Stress and Health*, 338-331 ,(5)29.
- Iqbal, Z., & Mirakhor, A. (2007). *An Introduction to Islamic Finance: Theory and Practice*. John Wiley & Sons.
- Jamal, M. (1984). Job stress and job performance controversy: An empirical assessment. *Organizational Behavior and Human Performance*, 21-1 ,(1)33.
- Jamal, M. (2011). Job stress, job performance and

organizational commitment in a multinational company: An empirical study in two countries. *International Journal of Business and Social Science*, 29-20 ,(20)2.

- Janssen, O., Van de Vliert, E., & Veenstra, C. (1999). How task and person conflict shape the role of positive interdependence in management teams. *Journal of Management*, -117 ,(2)25 141.
- Jex, S. M., & Elacqua, T. C. (1999). Time management as a moderator of relations between stressors and employee strain. *Work & Stress*, 191-182 ,(2)13.
- Kelly, E. L., Kossek, E. E., Hammer, L. B., Durham, M., Bray, J., Chermack, K., ... & Kaskubar, D. (2008). Getting there from here: Research on the effects of work–family initiatives on work–family conflict and business outcomes. *Academy of Management Annals*, 349-305 ,(1)2.
- Kivimäki, M., & Kalimo, R. (1996). Self-esteem and the occupational stress process: Testing two alternative models in a sample of blue-collar workers. *Journal of Occupational Health Psychology*, 187 ,(2)1.
- Kivimäki, M., Virtanen, M., Elovainio, M., Kouvonen, A., Väänänen, A., & Vahtera, J. (2006). Work stress in the etiology of coronary heart disease—a meta-analysis. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 442-431.
- Klaperski, S., von Dawans, B., Heinrichs, M., & Fuchs, R. (2013). Does the level of physical exercise affect physiological and psychological responses to psychosocial stress in women?. *Psychology of Sport and Exercise*, 274-266 ,(2)14.

- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). Stress, appraisal, and coping. Springer Publishing Company.
- Levi, L. (1990). Occupational stress: Spice of life or kiss of death?. American Psychologist, 1145-1142 ,(10)45.
- Levi, L. (2000). Guidance on work-related stress: spice of life or kiss of death?. Office for Official Publications of the European Communities.
- Macan, T. H. (1994). Time management: Test of a process model. Journal of Applied Psychology, 391-381 ,(3)79.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2016). Human resource management (14th ed.). Boston, MA: Cengage Learning.
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., & Valentine, S. R. (2022). Human resource management. Cengage.
- Nadinloyi, K. B., Sadeghi, H., & Hajloo, N. (2013). Relationship between job satisfaction and employees mental health. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 297-293 ,84.
- Naqvi, S. M. H., Khan, M. A., Kant, A., & Khan, S. N. (2013). Job stress and employees' productivity: Case of Azad Kashmir public health sector. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 542-525 ,(3)5.
- NIOSH. (1999). Stress...at work (DHHS (NIOSH) Publication No. 101-99). National Institute for Occupational Safety and Health. <https://www.cdc.gov/niosh/docs/101-99/default.html>
- Nixon, A. E., Mazzola, J. J., Bauer, J., Krueger, J. R., & Spector, P. E. (2011). Can work make you sick? A meta-analysis of the relationships between job stressors and physical symptoms.

Work & Stress, 22-1 ,(1)25.

- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2020). Human resource management: Gaining a competitive advantage (12th ed.). McGraw-Hill Education.
- Öztürk, İ., & Şahbudak, T. (2018). The Relationship between Role Ambiguity and Job Performance. Turkish Journal of Business Ethics, 15-1 ,(1)11.
- Pfeffer, J. (2018). Dying for a paycheck: How modern management harms employee health and company performance---and what we can do about it. HarperCollins.
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). Managerial attitudes and performance. Homewood, IL: Irwin-Dorsey.
- Probst, T. M. (2003). Development and validation of the job security index and the job security satisfaction scale: A classical test theory and IRT approach. Journal of Occupational and Organizational Psychology, -451 ,(4)76 467.
- Quick, J. C., & Tetrick, L. E. (Eds.). (2002). Handbook of occupational health psychology. American Psychological Association.
- Rahim, S. H., & Cosby, D. M. (2016). A model of workplace stress, workplace justice, work engagement and well-being. The Journal of Management Development, 2017-1997 ,(8)35. <https://doi.org/10.1108/JMD0110-2015-08->
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. Journal of applied psychology, 698 ,(4)87.

- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 163-150.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of organizational Behavior*, 315-293 ,(3)25.
- Siu, O. L., Phillips, D. R., & Leung, T. W. (2004). Safety climate and safety performance among construction workers in Hong Kong: The role of psychological strains as mediators. *Accident Analysis & Prevention*, 366-359 ,(3)36.
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2003). Stress in organizations. *Handbook of psychology*, 491-453 ,12.
- Sverke, M., Hellgren, J., & Näswall, K. (2002). No security: a meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. *Journal of Occupational Health Psychology*, 242 ,(3)7.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed.). Pearson.
- Tugade, M. M., & Fredrickson, B. L. (2004). Resilient individuals use positive emotions to bounce back from negative emotional experiences. *Journal of Personality and Social Psychology*, 333-320,(2)86.
- Van Vegchel, N., De Jonge, J., Bosma, H., & Schaufeli, W. (2005). Reviewing the effort–reward imbalance model: drawing up the

balance of 45 empirical studies. Social science & medicine, 1131-1117,(5)60.

- WHO (World Health Organization). (2020). Occupational health: stress at the workplace. Retrieved from <https://www.who.int/teams/noncommunicable-diseases/mental-health/workplace-health>
- Yerkes, R. M., & Dodson, J. D. (1908). The relation of strength of stimulus to rapidity of habit-formation. Punishment: Issues and experiments, 41-27.



كلية الاقتصاد وإدارة الأعمال
الجامعة الإسلامية بنيسوتا

جدولة الديون في المصارف الاسلامية
البنك الإسلامي الأردني إنموذجا
scheduling of debts in In Islamic
banks, the Jordan Islamic Bank
is a model

إعداد :

د. هيام سامي الزعبي

استاذ مساعد- الجامعة الإسلامية بمنيسوتا

د. رائد حسن بني عيسى

استاذ مساعد- الجامعة الإسلامية بمنيسوتا

ط.د سعيد زهرة

باحثة دكتوراه- الجزائر

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على جدولة الديون في المصارف الإسلامية، ومدى التزامها بضوابط الشريعة الإسلامية عند اجرائها لعملية جدولة الديون، وبيان كيفية إجراء البنك الإسلامي الأردني لعملية جدولة الديون. وذلك نظرًا لمعاناة العديد من العملاء من معيقات في خدمة ديونهم، والحاجة إلى إيجاد حلول تمكنهم من سداد ديونهم سواء في المصارف الإسلامية والتقليدية، ولكن تبقى مسألة مشروعية هذه الحلول، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للوقوف على موضوع الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى أن عملية جدولة الدين هي مجرد تأجيل وتخفيف مؤقت في عبء الدين، ويزول أثرها بعد فترة، ويتزايد عبء الدين بسبب تزايد الدين مرة أخرى، وتتم عملية الجدولة في البنك الإسلامي الأردني بدون زيادة على أصل الدين.

وتوصي الدراسة بإمكانية الوقاية من مشكلة الديون المتعثرة من خلال وضع سياسات إرشادية واستثمارية للعميل من خلال دراسة وضعه وهل يوجد إمكانية لاستمرار نشاطه وسمعته الجيدة ووفاءه بالتزاماته سابقاً.

الكلمات المفتاحية: جدولة الديون، الديون المتعثرة، المصارف الإسلامية

Abstract

The study aimed to identify debt scheduling in Islamic banks, and the extent of their commitment to the controls of Islamic Sharia when carrying out the debt scheduling process, and to explain how the Jordan Islamic Bank carries out the debt scheduling process.

This is due to the suffering of many customers from obstacles in servicing their debts, and the need to find solutions that enable them to pay their debts in both Islamic and traditional banks, but the question of the legitimacy of these solutions remains, and The study used the descriptive analytical approach to address the subject of the study.

The study concluded that the debt scheduling process is merely a postponement and temporary relief in the debt burden, and its effect disappears after a period, and the debt burden increases due to the increase in debt again, and the scheduling process is carried out in the Jordan Islamic Bank without an increase in the principal debt.

The study recommends the possibility of preventing the problem of bad debts by setting advisory and investment policies for the customer by studying his situation and whether there is a possibility for his activity and good reputation to continue and fulfill his previous obligations.

Keywords: Debt rescheduling, bad debts, Islamic banks

المقدمة

إن عدم قدرة المدينين على سداد الأقساط وتكاليفها في المواعيد المتفق عليها مع المصارف هي السبب في طلب إعادة ترتيب لجدول السداد وهو ما يسمى بجدولة الدين، وبظهور المصارف الإسلامية التي تتعامل مع عملائها في الغالب عن طريق الالتزامات الآجلة فتصبح دائنة لهم سواء أكان الدين ناتجا عن عقد بيع المرابحة، أم البيع الآجل، ظهرت المشكلة وهي خسارة المصرف عوائد الديون المتأخرة بسبب عجز العملاء أو مماطلتهم عن دفع أقساطهم المستحقة عليهم لذا أصبحت الحاجة ملحة لإيجاد حلول لأزمة المديونية التي باتت شبحا يطارد الجهات الدائنة والمدينة، واستخدمت المصارف جدولة الديون كطريقة لتسوية الديون .

مشكلة الدراسة:

يعاني الكثير من مصاعب في خدمة ديونهم ومن هنا تظهر الحاجة إلى إيجاد حلول لأزمة المديونية، وظهرت في المصارف الإسلامية والتقليدية ما يسمى بـ (جدولة الديون)، وجاءت هذه الدراسة للإجابة على السؤال الرئيس: ما مدى مشروعية جدولة الديون كما تجريها المصارف الإسلامية؟ ويتفرع عنه عدة أسئلة:

- 1 ما ماهية جدولة الديون ؟
- 2 كيف تتم عملية جدولة الديون في البنك الإسلامي الأردني؟
- 3 ما الفرق بين المصارف الإسلامية والمصارف التقليدية عند إجراء عملية جدولة ديون عملائها غير القادرين على تسديد مديونياتهم؟

أهداف الدراسة:

- 1 التعرف على ماهية جدولة الديون.

- 2 بيان مدى التزام المصارف الإسلامية بضوابط الشريعة الإسلامية عند اجرائها لعملية جدولة الديون.
- 3 بيان كيفية إجراء البنك الإسلامي الأردني لعملية جدولة الديون؟
- 4 بيان الفرق بين المصارف الإسلامية والمصارف التقليدية عند إجراء عملية إعادة جدولة الديون.

حدود الدراسة :

ستتناول الدراسة جدولة الديون في البنك الإسلامي الأردني كنموذج للمصارف الإسلامية.

الدراسات السابقة:

وردت العديد من الدراسات التي تناولت الديون المتعثرة، وحسب إطلاع الباحثين بعض الدراسات اشارت إلى مسألة جدولة الديون وفيما يلي عرض لأهم الدراسات التي لها صلة بالموضوع:

● دراسة الداود (٢٠٠٠)، «إدارة الديون المتعثرة لدى البنوك التجارية في الأردن».

تناولت الدراسة الديون المتعثرة في البنوك التجارية، وبينت أسباب تعثر القروض وآثارها، وطرق معالجة الديون، وتوصلت الدراسة إلى أن جدولة الديون إحدى طرق معالجة تعثر الديون.

● دراسة الصوا (٢٠٠٣)، «الشرط الجزائي في الديون دراسة فقهية مقارنة»

تناولت الدراسة الشرط الجزائي في الديون، والتعويض التأخيري المترتب على التأخير في السداد الدين من جهة المدين المماطل، وتوصلت الدراسة إلى إن حكمهما التحريم.

● دراسة حداد (٢٠٠٥)، «الديون المتعثرة في البنوك التجارية في الأردن» تناولت الدراسة تعثر التسهيلات الائتمانية في البنوك التجارية العاملة في الأردن والطرق المثلى لمواجهة خطر تعثر التسهيلات الائتمانية،

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين تعثر التسهيلات الائتمانية في البنوك التجارية الأردنية وكل من السياسة الائتمانية المتبعة والعوامل الخارجية المحيطة بالبنك

● دراسة القرة داغي (٢٠٠٧)، «مشكلة الديون المتأخرات وكيفية ضمانها في البنوك الإسلامية»

تناولت الدراسة مشكلة المتأخرات في الديون وذلك بتأخر العميل عن سداد ديونه للمصرف الإسلامي ومماطلته، وتوصلت الدراسة إلى ما يمكن اعتباره من الحلول الجذرية مثل غرامات التأخير، والشرط الجزائي والتعويض عن طريق القضاء أو التحكيم

● دراسة قادري وساسي (٢٠١٧)، «إدارة الديون المتعثرة في البنوك الإسلامية»

تناولت الدراسة مشكلة الديون المتعثرة في المصارف الإسلامية وطرق معالجتها، وتوصلت الدراسة إلى أن من أهم معالجات مشكلة الديون المتعثرة في المصارف الإسلامية الضمانات العينية والشخصية، وفرض غرامات على المتأخر وتوجيهها إلى أغراض الخير والبر.

● دراسة ديدح (٢٠٢١)، «جدولة الدين في المصارف التقليدية والمصارف الإسلامية»

تناولت الدراسة جدولة الديون في المصارف التقليدية والمصارف الإسلامية، وكيف تتم عملية الجدولة فيهما، وتوصلت الدراسة إلى أن جدولة الديون بزيادة المبلغ هو ربا المحرم شرعا.

إضافة الدراسة

بعد استعراض الدراسات السابقة، والتعرف على أهدافها، وما توصلت إليه، وحسب حدود معرفة الباحثين، فإن هذه الدراسات لم تتعرض إلى كيفية إجراء عملية جدولة الديون في المصارف الإسلامية ومدى التزامها بضوابط الشريعة الإسلامية. ولهذا جاءت هذه الدراسة لتركز كيف تتم عملية الجدولة في المصارف الإسلامية والبنك الإسلامي

الأردني، من خلال عرض أساليب جدولة الديون وبيان مدى توافقها مع الشريعة الإسلامية.

منهج البحث:

تقوم الدراسة على تناول الموضوع من خلال المنهج الوصفي التحليلي بالحصول على المعلومات الخاصة بموضوع البحث من مصادرها، ثم تحليلها للتوصل إلى نتائج البحث.

المطلب الاول: جدولة الديون

الفرع الأول: الديون المتعثرة

قبل التعرف على كيفية إجراء جدولة الدين وصورها في المصارف التقليدية والإسلامية لابد من الإشارة إلى التعرف على ماهية الديون المتعثرة وبيان أسبابها للوصول إلى عملية الجدولة كأسلوب من أساليب المعالجة التي تتبعها المصارف.

الدين المتعثر هو ذلك الجزء غير المسدد أو الرصيد المتبقي من المعاملات التي جرت بالائتمان، ويشمل هذا المفهوم القروض التي تعرضت اتفاقيات دفعها بين المصرف والمقترضين إلى مخالفات أساسية نتج عنها عدم قدرة المصرف على تحصيل تلك القروض وفوائدها، الأمر الذي يجعل من احتمالية خسارة المصرف لتلك القروض مرتفعة (الربيعي، ٢٠٠٨).

ومن أهم أسباب تعثر الديون ما يتعلق بالبنك، ومنها ما يتعلق بالعميل، وقد تكون أسباب خارجة عن إرادة البنك والعميل. علاقة جدولة الدين بتعثر السداد

تعتبر عملية الجدولة من أهم طرق معالجة الديون المتعثرة فالاتفاق على إعادة الجدولة يعني منح تسهيلات للعميل المتعثر وإعطائه فرصة

لإعادة تنظيم أعماله ليتمكن من تحقيق عائد مناسب يكفي لسداد ديونه وأعبائها.

الفرع الثاني: جدولة الدين

تعرف جدولة الدين بأنها اتفاق ما بين الدائن والمدين، يرمي إلى تغيير آجال استحقاق أقساط سداد الأموال المقترضة (بلوناس، ١٩٩٦). وتعرف بأنها اتفاق من جديد بين المدين (المقترض) والدائن (المقرض) على شروط جديدة تخص القرض السابق، لم يلتزم المدين بتنفيذها، كما جاء في العقد المبرم بين الطرفين، أي هي الاتفاق مع الجهة الدائنة على وضع جدول جديد للوفاء بالدين، وقد تغطي إعادة الجدولة أصل الدين وحده وقد تغطي أصل الدين والفوائد (اسماعيل، ١٩٩٦). ويرى بعض الخبراء أن عملية إعادة الجدولة هي بمثابة دين جديد يعطيه الدائن للمدين الذي يطلب تأجيل السداد (زكي، ١٩٨٥).

الفرع الثالث: العوامل التي تعتمد عليها جدولة الديون

- 1 صدق العميل في تحديد شروط الجدولة، وهذا يعتمد على تجارب البنك السابقة معه وهل كان يفي بالتزاماته وهل ظروفه المالية تمكنه من الالتزام بوعوده. وإذا لم يكن للبنك تعامل سابق معه يمكن الاستعلام من السوق ومن الأشخاص الذين يتعامل معهم سواء الموردين أو الذين يبيع لهم بضاعته ومحاولة التعرف على مدى صدقه والتزامه بأقواله.
- 2 يجب الأخذ بعين الاعتبار بأن تكون الجدولة تناسب إمكانيات العميل للسداد خصوصاً من حيث قيمة القسط وموعد سدادته ومدة الجدولة، وذلك بان تتلاءم وموعد التدفقات النقدية للعميل ومقدار ما يمكن تسويله من أصوله المرهونة أو غير المرهونة (الملكاوي، ٢٠١٠).

3 قد يتنازل البنك عن جزء من أرباحه عند إعداد الجدولة وذلك إما بالتخلي عن بعض الفوائد التي احتسبها على العميل، أو الفوائد التي سيتم احتسابها عليه وهذا يساعد البنك في الوصول إلى تسوية ودية مع العميل وقبول مقترحات البنك في التسوية المطروحة (الداوود، ٢٠٠٠).

4 وحالة الأسواق المالية، سواء عالمياً أو إقليمياً أو محلياً، التي قد تسود البنك خلال فترة الجدولة، يجب أن لا تغفل عنها البنوك الدائنة (الداوود، ٢٠٠٠).

5 على البنك أن يقارن بين جدولة الدين المتبقي وبين اللجوء إلى القضاء ومقدار ما يمكن تحصيله من الدين بواسطة القضاء والمدة اللازمة لذلك، فإذا وجد أن تحصيل الدين سيؤدي إلى تحصيله بمدة طويلة وأقساط متدنية، فعليه القبول بالجدولة مع إعفاء العميل من كل أو جزء من الفوائد (الداوود، ٢٠٠٠).

المطلب الثاني: جدولة الديون في المصارف التقليدية

الفرع الأول: جدولة الديون في المصارف التقليدية

١-التعامل المصرفي بالفوائد

الفائدة في اللغة ما يأتي الإنسان من نفع مادي أو معنوي، (ابن منظور، ١٩٩٩)، وهذا يلتقي مع معنى الربا في اللغة وهو الزيادة، (ابن منظور، ١٩٩٩). والفائدة التي تتعامل بها البنوك لا تختلف عن الربا، بل هي عين الربا وما هي إلا زيادة مشروطة في قرض مؤجل.

تحريم الربا ورد في القرآن الكريم والسنة النبوية وهو من الكبائر ومن السبع الموبقات، قال تعالى: « ذَلِكَ بِأَنَّهُمْ قَالُوا إِنَّمَا الْبَيْعُ مِثْلُ الرِّبَا وَأَكَلُ اللَّهِ الْبَيْعَ وَحَرَّمَ الرِّبَا » (سورة البقرة، آية ٢٧٥)، وعن جابر قال لعن رسول الله صل الله عليه وسلم: أكل الربا وموكله وكاتبه وشاهديه

وقال هم سواء. (النيسابوري، ٢٠١٠)

٢- أنواع التعامل المصرفي في البنوك التقليدية

ينقسم التعامل المصرفي إلى نوعين:

النوع الأول: الأعمال الخدمية:

وهي التي تتعلق بالنواحي الخدمية التي يقدمها المصرف إلى زبائنه والمتعاملين معه بالأجر، (الأمين، ٢٠٠٠).

النوع الثاني: أعمال الإقراض والتسليف

وهي نوع من التعامل المصرفي تدخله الفائدة في الغالب لأن هناك من القروض والسلف قد يكون حسناً لله تعالى بدون فائدة، (الأمين، ٢٠٠٠).

٣- إجراء عملية جدولة الدين في المصارف التقليدية

إن ما يدعو المصارف التقليدية والإسلامية إلى إجراء عملية جدولة الدين هو ارتفاع مستوى الديون المتعثرة التي أصبحت أزمة تواجه البنوك في الفترة الحالية وبعد فشل العملاء في السداد لعدم توافر السيولة وتراجع عدد من المشاريع.

مراحل عملية الجدولة في البنوك التقليدية:

أ بالنسبة للجهة المسؤولة عن جدولة الديون في المصارف سواء التقليدية أو الإسلامية هي ما تسمى بدائرة تعديل الائتمان ولها تسميات مختلفة منها دائرة المتابعة والتحويل ودائرة تحصيل والأصول الخاصة.

ب قبل أن تتخذ هذه الدائرة مع العميل المتعثر أي إجراء يجب أن يتولد لدى البنك قناعة بأن الدين قد وصل إلى درجة عالية من الخطورة بحيث يمكن اعتباره ديناً مشكوكاً فيه وذلك بوجود معايير كثيرة لدى البنك منها (حداد، ٢٠٠٥).

١ عدم سداد الدين رغم استحقاقه لمدة لا تقل عن ثلاثة أشهر.

٢ التدهور الحاد للمركز المالي للعميل.

3 انخفاض قيمة الضمانات التي قدمها العميل تأميناً لسداد الدين الذي حصل عليه.

4 هروب العميل لخارج البلاد.

ت الإجراءات التي تتخذ بحق العميل المتعثر قبل اتخاذ قرار جدولة ديونه: تتعامل دائرة متابعة الائتمان مع كل حالة بما يتلاءم وأوضاع صاحبها المالية ومقدار الضمانات المتوفرة للبنك.

ومن ثم يقوم البنك بالاتصال مع الأشخاص الذين تعثرت ديونهم والاجتماع بهم أملاً في التسديد الودي حيث إن البنك لا يرغب في الشروع في اتخاذ الإجراءات القانونية بحق هؤلاء العملاء إلا في الحالات الضرورية، لأن الهدف هو تحصيل حقوق البنك بأسرع وقت ممكن ودون تحميل العميل لمزيد من المصاريف والرسوم التي تتطلبها الإجراءات القانونية.

٤-دواعي جدولة الدين في الاقتصاد التقليدي:

بالنسبة للمدين:

أ تجنب تكاليف عدم الوفاء بالدين فعدم الوفاء بالدين والتنكر له قد يؤدي إلى نتائج سلبية تتمثل في إعلان إفلاسك (خضير، ٢٠٠٢).

ب فشل المدينين في إيجاد بديل لتخفيف عبء الدين، أي العجز عن السداد بخلاف إعادة الجدولة (خضير، ٢٠٠٢).

ت لتحويل الديون القصيرة إلى ديون طويلة. فإن الجدولة تتيح للمدين أخذ وقت أطول لاتخاذ تدابير معينة لسداد الديون (الملكاوي، ٢٠١٠).

ث تجنب الحجز على أمواله أو اللجوء إلى التقاضي مما يحمله نفقات إضافية.

ج عجز المدين عن السداد لعدم تحمله القسط الشهري، فرغبة منه بالالتزام مع تقليل القسط وفاء بديونه.

بالنسبة للدائن:

أ تجنب تكاليف فرض العقوبات على المدينين حيث لا يجني منافع مباشرة من جراء فرض العقوبات على المدين والحجز على ممتلكاته،

- ولكنه قد يتعرض لضغوط وتكاليف قضائية (خضير، ٢٠٠٢).
- ب** من اجل تجنب إعلان الإفلاس أو التوقف عن السداد وذلك لمصلحة الدائن والمدين.
- ت** يسعى كل من الدائن والمدين إلى الوصول إلى إطالة فترة سداد الديون والوصول إلى شروط أخرى لتسوية أعباء هذه الديون في المستقبل (زكي، ١٩٧٨).
- ث** لتحقيق فوائد اقتصادية تضمن للدائن الحصول على أمواله وتعطي للمدين فترة تأجيل تتيح له إعادة ترتيب ديونه.
- ج** تعد جدولة الديون خير مثال على محاولة التصدي للمديونية إذا عملت على تخفيف الأعباء المترتبة على الديون بزيادة درجة تيسيرها وانخفاض أسعار الفائدة فيها.

٥- فوائد التأخير

إذا تأخر عميل البنك التقليدي عن سداد قيمة القرض والفوائد في تاريخ الاستحقاق تطبق عليه القاعدة الجاهلية المشهورة (إما أن تقضي وإما أن تربي) ويقصد بذلك فوائد التأخير التي يفرضها البنك على العميل المتعثر.

وهي الفوائد المستحقة عند التأخير في تنفيذ التزام محله دفع مبلغ من النقود أيا كان مصدر هذا الالتزام، عقداً أو إرادة منفردة أو عملاً غير مشروع أو كسباً دون سبب أو نص للقانون، فهذا الالتزام (دفع النقود) يقبل التنفيذ العيني دائماً ولا محل للمطالبة فيه عن التعويض عن عدم التنفيذ، فتقتصر المطالبة فيه على التعويض عن التأخير في تنفيذه (عبد الكريم، ٢٠٠٨).

حالات المدين الذي تفرض عليها فوائد التأخير (هندي، ٢٠٠٠):

- 1** العميل القادر وغير الراغب في السداد، فإن فوائد التأخير تفرض أساساً.
- 2** العميل الراغب في السداد وغير القادر مؤقتاً أي يعاني من صعوبات مؤقتة، فلا تتخذ بشأنه أي إجراءات تعسفية، بل يحاول البنك

مساعده للخروج من الأزمة.

3 العميل الراغب في السداد ولكنه غير قادر حالياً أو مستقبلاً على سداد ما عليه من التزامات، فإن البنك يلجأ إلى التفاهم معه.

٦- الشرط الجزائي

وهو بند عقدي، يدرجه المتعاقدان في عقدهما أو في اتفاق لاحق، لضمان احترام العقد وكفالة تنفيذه، بحيث أنه إذا أخل المتعاقد بالتزامه أدى مبلغاً معيناً للمتعاقد الآخر (أبو سعد، ٢٠٠١).

والشرط الجزائي من الشروط الجعلية، والشرط الجعلي هو ما يكون اشتراطه بتصرف الإنسان، وإرادته، فيجعل بعض عقوده أو التزاماته معلقة عليه، أو مرتبطة به، بحيث إذا لم يتحقق ذلك الأمر لا تتحقق تلك العقود والالتزامات (اليمني، ٢٠٠٦).

أنواع الشرط الجزائي

وهو نوعان: **النوع الأول:** هو ما كان مقرراً لعدم تنفيذ الأعمال على الوجه المتفق عليه أو تأخيرها عن الوقت المحدد وحكمه الجواز، والنوع **الثاني:** هو ما كان مقرراً لتأخير الوفاء بالديون، وهو غير جائز لأنه صريح الربا.

إذا الشرط الجزائي الذي تتعامل به المصارف التقليدية باطل إذا كان متعلق بتأخير الوفاء بالديون، فهو من الربا المحرم.

٧- دور البنك المركزي في عملية جدولة الديون

يجب الإشارة إلى دور البنك المركزي في عملية الجدولة في المصارف التقليدية والإسلامية حيث أنه أصدر تعليمات تصنيف التسهيلات الائتمانية واحتساب مخصص التدني واحتياطي المخاطر المصرفية العامة وجميع المصارف ملزمة بهذه التعليمات (البنك المركزي الاردني، ٢٠٠٩).

وقد جاء بخصوص جدولة الدين تحت بند رابعاً: جدولة التسهيلات الائتمانية غير العاملة أن البنك لا يقوم بعملية الجدولة أكثر من ثلاث مرات. وأنه يتم التوقف عن احتساب الفوائد على القرض المتعثر بعد

مضي (٩٠) يوم من تاريخ التوقف عن الدفع وبالتالي هو حدد المدة التي تعطى للعميل قبل القيام بجدولة ديونه.

المطلب الثالث: جدولة الديون في البنك الاسلامي الأردني

الفرع الأول: صيغ التمويل الإسلامية في البنك الإسلامي الأردني

يقوم البنك الإسلامي الأردني بجميع أوجه النشاط المصرفي وسائر عمليات التمويل والاستثمار المنظمة على أساس غير ربوي ومن أوجه الاستثمار التي يقوم بها:

1 المربحة: وهي بيع السلعة بمثل الثمن الذي اشترها به البائع مع زيادة ربح معلوم متفق عليه (ابن قدامة، ١٩٨١).

المربحة للآمر بالشراء: تُعرف بأنها: «بيع البنك إلى عميله (الآمر بالشراء) سلعة بزيادة محددة على ثمنها أو تكلفتها بعد تحديد تلك الزيادة (ربح المربحة في الوعد)». وتسمى بالمربحة المصرفية (التقرير السنوي، البنك الاسلامي الاردني، ٢٠١٠).

2 المضاربة: هي تقوم على أساس أن يكون المال من شخص والعمل من شخص آخر على أن يكون الربح بينهما بحسب الاتفاق، والخسارة على صاحب رأس المال (شبير، ٢٠٠٧).

ويدخل البنك الإسلامي الأردني طرفا في عمليات الاستثمار من هذا النوع بأن يقدم النقد اللازم كليا أو جزئيا لتمويل عملية تجارية محددة يقوم بالعمل فيها شخص آخر على أساس المشاركة في الربح أو الخسارة حسب التطبيقات الشرعية المعتمدة .

3 المشاركة: التمويل بالمشاركة في البنك الإسلامي الأردني يقوم بتقديم البنك والعمل المال بنسب متساوية أو متفاوتة من أجل إنشاء مشروع جديد أو المساهمة في مشروع قائم، بحيث يصبح كل واحد منهما ممتلكا حصة في رأس المال

بصفة ثابتة أو متناقصة ومستحقة لنصيبه من الأرباح. وتقسم الخسارة على قدر حصة كل شريك في رأس المال ولا يصح اشتراط خلاف ذلك (التقرير السنوي، البنك الاسلامي الاردني، ٢٠١٠).

4 التأجير المنتهي بالتمليك: وهي الإجارة التي تنتهي بتملك المستأجر الموجودات المؤجرة وتأخذ عدة صور حسبما ورد في معيار الإجارة والإجارة المنتهية بالتمليك الصادر عن هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية والإسلامية.

ويقوم البنك الإسلامي الأردني لوسائل نقل من طائرات ومركبات مختلفة، وآلات ومعدات، وعقارات، وغيرها وتأجيرها لفترة محددة على أن يملكها المستأجر في نهاية تلك المدة في حال أوفى بشروط العقد المبرم مع البنك

5 القرض الحسن: للبنك الإسلامي الأردني دور اجتماعي متميز يعمل على تعزيز القيم الروحية والخلقية في المجتمع وتوثيق أواصر الترابط والتراحم بين أبنائه من خلال أنشطته، فيقوم البنك الإسلامي الأردني بتقديم القروض الحسنة مباشرة للأفراد ولغايات اجتماعية كالتعليم والعلاج والزواج (التقرير السنوي، البنك الاسلامي الاردني، ٢٠١٠).

الفرع الثاني: إجراء عملية جدولة الدين في البنك الإسلامي الأردني

أولاً: مراحل جدولة الديون في البنك الإسلامي الأردني (ابو العز، ٢٠١٢)

- 1 تسمى الجهة المسؤولة عن جدولة الديون في البنك الإسلامي الأردني (دائرة المتابعة والتحصيل).
- 2 تتعامل البنوك الإسلامية مع كل عميل حسب أوضاعه المالية، من خلال إجراء دراسات ائتمانية لمعرفة مدى مقدرته على السداد.
- 3 يقوم البنك بالاتصال مع العميل المتعثر للوصول إلى حل لتسوية

الديون قبل اللجوء إلى القضاء.

4 اللجوء إلى جدولة الديون غير عاملة.

5 يقوم البنك الإسلامي الأردني بجدولة الديون غير عاملة وذلك بمنح المدين المعسر مهلة دون أي زيادة على أصل الدين.

6 يمكن إجراء عملية مرابحة جديدة بالاتفاق بين البنك ولعميل على ربح أكثر لتغطية ما فات البنك بسبب جدولة الدين.

يمكن معالجة المماثلة في الديون في حال تأخر العميل عن السداد من خلال تعهده بتقديم نسبة معينة زيادة على الدين ليقوم البنك بصرفها في جهات الخير تحت رقابة الهيئة الشرعية، وهذا يُشكل ضغطاً على المدين المماطل ويتضمن عدم تساهله في السداد، لأن الملاحظ أن المدينين يهتمون بسداد الديون الخالية من الفوائد.

ثانياً: حكم اخذ الأجرة مقابل عملية جدولة الديون

لا يجوز تقاضي مقابل عن جدولة الديون، ولا يجوز احتساب تعويض على التأخير (الفتاوي الشرعية، رقم ٤).

وبالنسبة للبنك الإسلامي الأردني فإنه يقوم بأخذ عمولة مقطوعة تقدر بالمصاريف الإدارية والقضائية التي تحملها البنك من أجل تحصيل الدين، وتقدر أيضاً بالجهد المبذول من قبل العاملين بالبنك (أبو العز، ٢٠١٢).

الفرع الثالث: صور جدولة الديون في المصارف

1 الشرط الجزائي والموقف الفقهي منه

يعرف الشرط الجزائي في الفقه الإسلامي هو التزام زائد، يتفق بموجبه المتعاقدان على تعيين التعويض الشرعي الذي يُستحق عند الإخلال الاختياري المضر بالمشترط (اليمني، ٢٠٠٦).

تطبيقات الشرط الجزائي في عقود الديون المعاصرة

1 البيع بالتقسيط في عقود البنوك التقليدية:

وهو الذي يؤجل فيه الثمن، وذلك بأن لا يدفع في الحال، بل يؤجل ويدفع أقساطاً متفرقة في أوقات معينة (الحسيني، ١٩٩٩).

بعض عقود البيع بالتقسيط تنص على الشرط الجزائي. ومن صورة ذلك أن يشترط البائع على المشتري أنه في حالة تأخره في سداد الأقساط في الأوقات المتفق عليها وفق الشروط المتفق عليها يفرض عليه زيادة مقدرة على أصل الدين. وحكمه أنه ربا محرم لأن البيع بالتقسيط دين فدخل الشرط الجزائي عليه محرم، لأنه ربا (مجمع الفقه الاسلامي، قرار رقم ٩ (١٢٨٣) ٢٠٠٠).

2 القرض المصرفي (البنكي) في عقود البنوك التقليدية:

وهو إعطاء البنك العميل مالا إلى أجل، أو آجال معينة بشرط زيادة فائدة معينة على رأس المال. وليس في هذا من القرض إلا اسمه وإلا فهو ربا القروض المعروف بربا الجاهلية (اليمني، ٢٠٠٦).
وصورته: أن يشترط على المقرض أنه في حالة عدم السداد في الوقت المحدد فإنه يفرض عليه زيادة على أصل القرض فيكون قرضاً جر نفعاً. وحكمه: القرض البنكي المشترط فيه الزيادة مقابل القرض محرم. وإذا خلا القرض البنكي من الفائدة فإن دخول الشرط الجزائي عليه محرم ويعتبر العقد فاسداً لأنه أصبح عقد ربا.

3 بطاقات الائتمان

وهي مستند يعطيه مصدره (البنك المصدر) لشخص طبيعي، أو اعتباري (حامل البطاقة) بناء على عقد بينهما يمكنه من شراء السلع، أو الخدمات ممن يعتمد المستند (التاجر) دون دفع الثمن حالاً لتضمنه التزام المصدر بالدفع ويكون الدفع من حساب المصدر ثم يعود على حاملها في مواعيد دورية، وبعضها يفرض فوائد ربوية على مجموع الرصيد غير المدفوع بعد فترة محددة من تاريخ المطالبة، وبعضها لا يفرض فوائد (مجمع الفقه الاسلامي، قرار ١٠٨ (١٢٨٢) حكمه:

أ الذي يشترط فيه فائدة فهو ربا صريح حتى ولو لم تشترط فيه الشرط الجزائي.

ب الذي لا يشترط فيه فائدة فإن الشرط الجزائي يحوله من قرض إلى

ربا محرم (اليمني، ٢٠٠٦).

4 بيع المربحة في البنوك الإسلامية

بيع المربحة في اصطلاح الفقهاء : هو البيع برأس المال وربح معلوم (الدسوقي، ١٩٩٦).

وصورة بيع المربحة المعاصرة والتي تتعامل بها البنوك ما يسمى بالمربحة للآمر بالشراء وهو عقد مركب من وعد وبيع. حيث يطلب أحد الأشخاص من شخص آخر (المصرف - التاجر) أن يشتري له سلعة معينة ويعدده أنه في حالة شرائها سيشترها منه بربح معين يختلف باختلاف المصرف واختلاف الأجل (اليمني، ٢٠٠٦).

وحكمه: ورد في قرار رقم: ٤٠ - ٤١ (٥/٢ و ٥/٣) [١]

لمجمع الفقه الإسلامي الدولي المنعقد في دورة مؤتمره الخامس بالكويت من ١-٦ جمادى الأولى ١٤٠ الموافق ١٠ - ١٥ كانون الأول (ديسمبر) ١٩٨٨م.

أولاً: أن بيع المربحة للآمر بالشراء إذا وقع على سلعة بعد دخولها في ملك المأمور، وحصول القبض المطلوب شرعاً، هو بيع جائز، طالما كانت تقع على المأمور مسؤولية التلف قبل التسليم، وتبعية الرد بالعيب الخفي ونحوه من موجبات الرد بعد التسليم، وتوافرت شروط البيع وانتفت موانعه.

ثانياً: الوعد: وهو الذي يصدر من الآمر أو المأمور على وجه الانفراد - يكون ملزماً للواعد ديانةً إلا لعذر، وهو ملزم قضاءً إذا كان معلقاً على سبب ودخل الموعد في كلفة نتيجة الوعد. ويتحدد أثر الإلزام في هذه الحالة إما بتنفيذ الوعد، وإما بالتعويض عن الضرر الواقع فعلاً بسبب عدم الوفاء بالوعد بلا عذر.

ثالثاً: المواعدة: وهي التي تصدر من الطرفين - تجوز في بيع المربحة بشرط الخيار للمتواعدين، كليهما أو أحدهما، فإذا لم يكن هناك خيار فإنها لا تجوز، لأن المواعدة الملزمة في بيع المربحة تشبه البيع نفسه، حيث يشترط عندئذ أن يكون البائع مالكا للمبيع حتى لا تكون هناك

مخالفة لنهي النبي صلى الله عليه وسلم عن بيع الإنسان ما ليس عنده. وحكم دخول الشرط الجزائي في عقد البيع الآجل بعد تمام المواعدة بأنه محرم وفاسد (مجمع الفقه الاسلامي، قرار ٤١، ٤٠، ٥٨٣ و ٥٨٣).

5 الاعتماد المستندي

هو تعهد خطي يصدر عن البنك فاتح الاعتماد بناء على طلب عميله (المستورد) يتعهد بموجبه بدفع أو قبول سحبات أو كمبيالات مسحوبة من المستفيد (عبد النبي، ٢٠١).

وصورة الشرط الجزائي: أن يشترط على العميل في حالة تأخره في سداد الاعتماد، أو جزء منه دفع مبلغ معين من المال عن كل يوم تأخير وهو محرم وفاسد لعقد القرض وللاعتدال المستندي لأنه أصبح بالشرط الجزائي عقد ربا (اليمني، ٢٠٠٦).

6 السلم في البنوك الإسلامية

هو أن يسلم عوضاً حاضراً في عوض موصوف في الذمة إلى أجل ويسمى سلماً وسلفاً يقال أسلم وأسلم وهو نوع من البيع ينعقد بما ينعقد به البيع. ويعتبر فيه من الشروط ما يعتبر في البيع وهو جائز بالكتاب والسنة والإجماع (ابن قدامة، ١٩٨١).

ونصه «لا يجوز الشرط الجزائي عن التأخير في تسليم المسلم فيه: لأنه عبارة عن دين، ولا يجوز ويؤكد مجمع الفقه في قراره بالنسبة للشرط الجزائي الوارد في السلم رقم ٨٥ (٩٨٢) اشتراط الزيادة في الديون عند التأخير» (مجمع الفقه الاسلامي، قرار ١٠٩ (١٢٨٣)).

وبالنسبة للبنك الإسلامي الأردني فقد تم إلغاء الشرط الجزائي من عقود المراجعة الصادرة عن البنك وذلك من أجل البقاء على أوصل المحبة ودرءاً للخلاف.

2 غرامة التأخير والموقف الفقهي منها

تعرف غرامة التأخير: بأنها ما يلزم المدين أدائه من المال على وجه التأديب أو التعويض بسبب تأخره عن وفاء الدين في مواعده المحدد (ابو غدة، ٢٠٠٧).

وحكمها في الفقه الإسلامي :

إن المدين الذي يتأخر في السداد نوعان:

الأول: المدين المعسر الذي لا يقدر على الوفاء بديونه فقد اتفق الفقهاء على وجوب إنظاره لقوله تعالى (وَإِنْ كَانَ ذُو عُسْرَةٍ فَنَظِرَةٌ إِلَى مَيْسَرَةٍ) (سورة البقرة، آية ٢٨٠)

الثاني: المدين الموسر المماطل ومن المتفق عليه بين الفقهاء أن مطل الغني ظلم وإثم وعدوان وذلك لما ورد في المدين (مطل الغني ظلم)

وقد أقر الفقهاء جواز فرض العقوبات التعزيرية من ضرب أو حبس، أو نحو ذلك على مطل الغني بناء على الحديث السابق (الشافعي، ٢٠٠). وصدر في المجمع الفقهي في دورته الحادية عشرة المنعقدة بمكة المكرمة في الفترة ١٣-٢٠ رجب ١٤٠٩هـ الموافق ٢٦/٤/١٩٨٩م القرار التالي (أن الدائن إذا شرط على المدين، أو فرض عليه، أن يدفع له مبلغاً من المال، غرامة مالية جزائية محددة، أو بنسبة معينة، إذا تأخر عن السداد في الموعد المحدد بينهما، فهو شرط أو فرض باطل، ولا يجب الوفاء به، بل ولا يحل، سواء كان الشارط هو المصرف أو غيره، لأن هذا بعينه هو ربا الجاهلية الذي نزل القرآن بتحريمه).

وجاء في قرارات مجمع الفقه الإسلامي في دورته السادسة بجدة ما يلي (مجمع الفقه الاسلامي، قرار ٥٦ (١٦٢)).

1 إذا تأخر المشتري المدين في دفع الأقساط عن الموعد المحدد فلا يجوز إلزامه أي زيادة على الدين بشرط سابق أو بدون شرط، لأن ذلك ربا محرم.

2 يحرم على المدين المليء أن يماطل في أداء ما حل من الأقساط، ومع ذلك لا يجوز شرعاً اشتراط التعويض في حالة التأخير عن الأداء.

3 الحيل في الصيرفة الإسلامية

تعرف بأنها تلك الصيغ التي تمارسها بعض المصارف الإسلامية

وقد يجري فيها الربا في الأوراق النقدية. « وذلك بالتحايل على الإحكام الشرعية بقصد إرضاء النفس والتحايل لأكل الحرام وفعله، من الأمور التي حرمها الله تعالى في كتابه وقد أجاز بعض العلماء صوراً من العقود البيعية للبنوك بقصد توفير احتياجات الناس للمال بدون إيقاعهم في الربا ظاهراً، وبقصد إخراجهم من الضيق والحرَج والتوسعة عليهم بحكم أن الشريعة دائرة أحكامها على التخفيف واليسر والأخذ بالرخص، فهذا أمر غير مسوغ شرعاً» (الشباني، ١٩٨٧).

نماذج من الحيل المعاصرة

ما أنتجته الهندسة المالية الإسلامية من حلول جديدة لإدارة الديون، ومن تطبيقات الهندسة المالية في المصارف الإسلامية:

- 1 نموذج المrabحة (نموذج د. سامي السويلم) (سويلم، ١٩٩٨)
يقوم هذا النموذج على إعادة هندسة بيع المrabحة للآمر بالشراء من خلال عقد المشاركة
- 2 نموذج الوكالة بأجر (نموذج د. جمال الدين عطية) (عطية، ٢٠٠٨)
ويقوم هذا النموذج على إعادة هندسة علاقة المودعين مع المصرف الإسلامي، من علاقة المضاربة المشتركة
- 3 نموذج سندات الإجارة الموصوفة في الذمة (نموذج د. منذر قحف) (قحف، ١٩٩٩)
سندات الإجارة هي نوع مبتكر من السندات الإسلامية وآليتها أن تكون هناك الخدمة موصوفة في الذمة مثل التعليم

التورق وبطاقات التورق (تورق الخير، تيسير الأهلي)

في الاصطلاح الفقهي: هو شراء سلعة في حوزة البائع ومملكه، بثمن مؤجل، ثم يبيعه المشتري بنقد لغير البائع، للحصول على النقد (الورق) (قحف، ١٩٩٩).

أنواع التورق:

- 1 التورق الفقهي: عرفناه سابقاً.
- 2 التورق المنظم: وهو قيام المصرف بعمل نمطي يتم فيه ترتيب عملية بيع سلعة (ليست من الذهب أو الفضة) من أسواق السلع العالمية أو غيرها، على المستورق بثمن آجل، على أن يلتزم المصرف - إما بشرط في العقد أو بحكم العرف والعادة - بأن ينوب عنه في بيعها على مشتر آخر بثمن حاضر، وتسليم ثمنها للمستورق (مجمع الفقه الاسلامي، دورته ٢٠٠٣، ١٧).
- 3 التورق العكسي: هو أن يكون المستورق شركة أو مؤسسة مالية، أو بنك، وليس الأفراد، حيث يوكل البنك الشركة أو غيرها بشراء السلعة نيابة عنه، ثم يبيعها بنفسه (الزحيلي، ص ١٤).

حكم التورق

وجاء في قرار مجمع الفقه الإسلامي رقم ١٧٩ (١٩١٥) بشأن التورق في اصطلاح الفقهاء بأنه جائز شرعاً، شرط أن يكون مستوفياً لشروط البيع المقررة شرعاً.

أما التورق المنظم والعكسي فلا يجوزان لأن فيهما تواطؤاً بين الممول والمستورق، صراحة أو ضمناً أو غرقاً، تحايلاً لتحصيل النقد الحاضر بأكثر منه في الذمة وهو ربا (مجمع الفقه، ٢٠٠٩).

الذي تراه الباحثة في حكم التورق انه غير جائز شرعاً إذا قصد منه التواطؤ بين الممول والمستورق ولم يستوف شروط البيع ولم يستبعد موانعه، ويجوز اللجوء الى التورق الحقيقي الذي أجازته الفقهاء في حال كون العميل مضطراً لعملية التورق.

تطبيقات التورق في المصارف الإسلامية

طبقت بعض البنوك الإسلامية أدوات تمويلية جديدة تعتمد على التورق، وإن الهدف من عمليات التورق التي تمارسه بعض البنوك هو

حصول العميل على نقد عاجل مقابل نقد آجل بزيادة مشروطة (احمد، ٢٠٠٣). ومنها:

بطاقة تورق الخير

يصدرها البنك السعودي الأمريكي، وهذه البطاقة بمثابة قرض من سامبا للعميل الذي يحوزها، وحين يتأخر هذا العميل عن السداد ويرغب في استمرار فعالية البطاقة يتيح له سامبا الدخول في تورق الخير (السبهاني، ٢٠٠٥)

بطاقة تيسير الأهلي

يصدرها البنك الأهلي السعودي وقد إجازتها هيئته الشرعية، وتكييفها: إن إصدار البطاقة بمثابة تقديم قرض من الأهلي إلى العميل الذي يستخدم هذا القرض في تمويل مشترياته أو بالسحب المباشر، فإذا حل أجل سداد القرض (صدر كشف الحساب) فإنه يتعين على العميل أن يسدد هذا القرض نقداً كلياً أو جزئياً حتى يضمن استمرار صلاحية سريان البطاقة (السبهاني، ٢٠٠٥)

حكم بطاقتي تيسير الأهلي وتورق الخير

في هاتين البطاقتين مخالفات شرعية تدل على عدم جوازهما ومنها: أنهما داخلتان في ربا الجاهلية «إما أن تقضي وإما أن تربي» أن فيهما تحايلاً على الربا (البخيت، الحنيطي) وقد حذرنا النبي صل الله عليه وسلم من الاحتيال على ما حرمه الله تعالى بقوله «قاتل الله اليهود، حرمت عليهم الشحوم فجملوهما فباعوهما» (البخاري، ١٩٨٧) اتجهت بعض الهيئات الشرعية في المصارف الإسلامية على الفتوى بجوازها، إلا أنها لا تحقق غرض المستهلك (عميل المصرف) إذ يحتاج أكثر الناس إلى تقسيط المبلغ لذلك قامت الهيئتان الشرعيتان لدى المصرفين الأهلي التجاري السعودي والسعودي الأمريكي، بإصدار قرار بشرعية بطاقتي الخير والتيسير الائتمانيتين التابعتين للمصرفين، وأنهما متوافقتان مع الشريعة الإسلامية. وذلك بترتيب مسبق للتورق ضمن عمل البطاقة. عن طريق إتاحة الفرصة للعميل الذي لا يرغب في دفع

المبلغ دفعة واحدة (البخيت، الحنيطي).

الفرع الرابع: تقييم أساليب جدولة الديون من منظور شرعي

أن من أهم المشكلات التي تواجه المصارف الإسلامية عدم الالتزام بسداد الديون في مواعيد الاستحقاق، مما ينجم عنه آثار سلبية على البنك، وقد تصل المبالغ المستحقة وغير المدفوعة إلى مبالغ كبيرة جدا ويعجز العملاء عن تسديد التزاماتهم وفي هذه الحالة يلجأ البنك إلى عملية جدولة الديون حيث يتم الاتفاق مع المدين على جدولة ديونه، بدون زيادة على أصل الدين أي دون إضافة فوائد أو أي مبالغ أخرى، من منطلق القاعدة الشرعية « فنظرة إلى ميسرة ».

وقد تأخذ عملية الجدولة صوراً عدة إلا أن بعض صور الجدولة غير ملتزمة بضوابط الشريعة الإسلامية، وبالرغم من ذلك فإن بعض المصارف الإسلامية تعتمد إلى تطبيقها، كما في الشرط الجزائي وغرامة التأخير، ولا خلاف بين الفقهاء في إن اشتراط الزيادة على الدين غير الربوي يجعل الدين ربوياً (ابن قدامة، ١٩٨١)، كما وتلجأ بعض البنوك الإسلامية إلى التحايل على الربا من أجل قلب المديونية كما في التورق، كما بينا حكم التورق وتطبيقاته في البنوك الإسلامية.

وبالنسبة للبنك الإسلامي الأردني يقوم بعملية جدولة الديون غير العاملة بدون أي مقابل أو زيادة على أصل الدين.

أما البنوك التقليدية تعتبر القروض فيها لأجل ويلزم أن يسدد المدين ما عليه للمصرف عند حلول ذلك الأجل، ويعتبر مماطلاً إذا تأخر عن السداد دون موافقة البنك، وإذا تأخر وماطل في السداد زاد الدين في ذمته يتحدد في ضوء ما زاد من أجل، وتقوم بجدولة الديون في حالة عجز العميل عن السداد في الوقت المقرر مع رغبة العميل في الاستمرار بعلاقته مع البنك واستعداده لتحمل فوائد إضافية، وتطبق جدولة الديون بزيادة على أصل الدين، من خلال تطبيقات الجدولة بحيث تتعامل بالفوائد الربوية وفرض الشرط الجزائي على المدين، وكما نعلم

إن البنوك التقليدية تقوم على نظام الفوائد الربوية، والفوائد الربوية توضع على المدين منذ البداية، وتلتزم المدين مطلقاً سواء كان معسراً أو موسراً.

الفرع الخامس: حكم جدولة الديون

جدولة الديون هي زيادة مبلغ الدين، وتؤدي جدولة ديون الأفراد في البنوك إلى تراكم الفوائد الربوية والرسوم الآجلة مما يزيد من أزمة الديون.

وقد أقر الفقهاء إن أي زيادة مشروطة على مبلغ الدين تعتبر من الربا المحرم، كما جاء في قوله تعالى «يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَذَرُوا مَا بَقِيَ مِنَ الرِّبَا إِن كُنْتُمْ مُؤْمِنِينَ» (سورة البقرة، آية ٢٧٨).

وبما إن جدولة الديون مع الزيادة على أصل الدين ربا محرم شرعاً، فقد جاء في قرار مجمع الفقه الإسلامي في دورته الثامنة عشرة بمكة المكرمة ما يلي (قرار مجمع الفقه الاسلامي، قرار ١٥٨ (١٧٨٧) ٢٠٠٦).

وبعد الاطلاع على قرار المجمع بشأن موضوع بيع الدين في دورته السادسة عشرة المنعقدة في مكة المكرمة في المدة من ٢١-٢٦/١٠/١٤٢٢هـ الذي يوافق ٥-١٠/١/٢٠٠٢م والذي جاء فيه ما نصه [ثانياً: من صور بيع الدين غير الجائزة: أ. بيع الدين للمدين بثمن مؤجل أكثر من مقدار الدين، لأنه صورة من صور الربا، وهو ممنوع شرعاً، وهو ما يطلق عليه (جدولة الدين)].

يعد من فسخ الدين في الدين الممنوع شرعاً كل ما يفضي إلى زيادة الدين على المدين مقابل الزيادة في الأجل أو يكون ذريعة إليه ويدخل في ذلك الصور الآتية :

1 فسخ الدين في الدين عن طريق معاملة بين الدائن والمدين تنشأ بموجبها مديونية جديدة على المدين من أجل سداد المديونية الأولى كلها أو بعضها، ومن أمثلتها: شراء المدين سلعة من الدائن بثمن مؤجل ثم بيعها بثمن حال من أجل سداد الدين الأول كله أو بعضه.

فلا يجوز ذلك ما دامت المديونية الجديدة من أجل وفاء المديونية الأولى بشرط أو عرف أو مواطأة أو إجراء منظم، وسواء في ذلك أكان المدين موسراً أم معسراً وسواء أكان الدين الأول حالاً أم مؤجلاً يراد تعجيل سدادته من المديونية الجديدة، وسواء اتفق الدائن والمدين على ذلك في عقد المديونية الأول أم كان اتفاقاً بعد ذلك، وسواء أكان ذلك بطلب من الدائن أم بطلب من المدين. ويدخل في المنع ما لو كان إجراء تلك المعاملة بين المدين وطرف آخر غير الدائن إذا كان بترتيب من الدائن نفسه أو ضمان منه للمدين من أجل وفاء مديونيته.

2 بيع المدين للدائن سلعة موصوفة في الذمة من غير جنس الدين إلى أجل مقابل الدين الذي عليه، فإن كانت السلعة من جنس الدين فالمنع من باب أولى.

3 بيع الدائن دينه الحال أو المؤجل بمنافع عين موصوفة في الذمة. أما إن كانت بمنافع عين معينة فيجوز.

4 بيع الدائن دين السلم عند حلول الأجل أو قبله للمدين بدين مؤجل سواء أكان نقداً أم عرضاً، فإن قبض البدل في مجلس العقد جاز. ويدخل في المنع جعل دين السلم رأس مال سلم جديد.

5 أن يبيع الدائن في عقد السلم سلعة للمدين - المسلم إليه - مثل سلعته المسلم فيها مرابحة إلى أجل بثمن أكثر من ثمن السلعة المسلم فيها، مع شرط أن يعطيه السلعة التي باعها له سداداً لدين السلم.

إذا جدولة الديون بزيادة مدة سدادها مع زيادة مقدار الدين، محرم شرعاً، لأنه نوع من الربا فالدين إذا استقر في الذمة تحرم الزيادة عليه بأي شكل من الأشكال.

أما جدولة الدين مع ثبات مبلغ الدين وعدم الزيادة عليه، فجائز شرعاً وهو من باب التيسير على المدين وأنظاره.

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

- 1 عملية جدولة الدين هي مجرد تأجيل وتخفيف مؤقت في عبء الدين، ويزول أثرها بعد فترة، ويزداد عبء الدين بسبب تزايد الدين مرة أخرى.
- 2 تتم عملية جدولة الديون في البنوك التقليدية مقابل نسبة عالية من الفائدة على القروض.
- 3 تتم عملية جدولة الديون في البنك الإسلامي الأردني بدون زيادة على أصل الدين.

ثانياً: التوصيات

- 1 إلغاء الشرط الجزائي وغرامة التأخير الذي يفرضه البنك على المدينين لأنهما بمثابة فوائد التأخير المحرمة شرعاً.
- 2 يمكن الوقاية من مشكلة الديون المتعثرة من خلال وضع سياسات إرشادية واستثمارية للعميل من خلال دراسة وضعه وهل يوجد إمكانية لاستمرار نشاطه وسمعته الجيدة ووفاءه بالتزاماته سابقاً.
- 3 يمكن أن تتم الجدولة في البنوك الإسلامية عن طريق إجراء عملية مرابحة جديدة بالاتفاق بين البنك والعميل على ربح أكثر لتغطية ما فات البنك بسبب جدولة الدين.

المراجع

- احمد، احمد محي الدين، (٢٠٠٣م)، التطبيقات المصرفية لعقد التورق وآثارها على مسيرة العمل المصرفي الإسلامي، كتاب الوقائع دور المؤسسات المصرفية الإسلامية في الاستثمار والتنمية، مركز البحوث والدراسات، الشارقة، الإمارات.
- إسماعيل، عبد سعيد عبد، (١٩٩٦م)، أزمة المديونية الأجنبية في العالم الإسلامي، دار المنارة، السعودية، ط ١.
- الأمين، حسن عبدالله، (٢٠٠٠م)، حكم التعامل المصرفي بالفوائد، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، جدة، السعودية.
- البخاري، محمد بن إسماعيل أبو عبدالله، (١٩٨٧م)، صحيح البخاري، دار ابن كثير، بيروت، لبنان ط ٣.
- البخت، زياد، الحنيطي، هناء، (٢٠٠٩)، مدى مشروعية العمل بالتوريق والتورق المصرفي المنظم، مجلة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية، العدد ٢٤.
- بلوناس، عبدالله، (١٩٩٦م)، أزمة الديون الخارجية بالدول النامية وخيار إعادة الجدولة مع دراسة حالة الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر.
- حداد، وسيم، (٢٠٠٥م)، الديون المتعثرة في البنوك التجارية في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن.
- الحسيني، احمد بن حسن، (١٩٩٩م)، بيع التقسيط بين الاقتصاد الوضعي والاقتصاد الإسلامي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر.
- خضير، حسن، (٢٠٠٢م)، أزمة الديون الخارجية في الدول العربية والإفريقية، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، أبو ظبي، الإمارات، ط ١.
- الداود، ماجد حسن، (٢٠٠٠م)، إدارة الديون المتعثرة لدى البنوك التجارية في الأردن، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة النيلين،

- الخرطوم، السودان.
- الدسوقي، محمد، (١٩٩٦م)، حاشية الدسوقي، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، ط ١.
- ديدح، آلاء محمود، (٢٠٢١م)، جدولة الدين في المصارف التقليدية والمصارف الإسلامية، مجلة الاقتصاد الاسلامي العالمية، العدد ١٠٤.
- الربيعي، فلاح خلف، (٢٠٠٨م)، مقترحات لمعالجة مشكلة الديون المصرفية المتعثرة في العراق، على شبكة الانترنت ٨٣١٨، www.ahewar.org.
- الزحيلي، وهبة، التورق حقيقته، أنواعه، منظمة المؤتمر الإسلامي، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، الدورة التاسعة عشرة.
- زكي، رمزي، (١٩٧٨)، أزمة الديون الخارجية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، مصر.
- السبهاني، عبد الجبار، (٢٠٠٥م)، التورق المصرفي المعاصر، مجلة كلية الشريعة والدراسات الإسلامية، جامعة قطر، قطر، العدد ٢٣.
- أبو سعد، محمد، (٢٠٠١م)، التعويض القضائي والشرط الجزائي والفوائد القانونية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر.
- سويلم، سامي، (١٩٩٨م)، الوساطة المالية في الاقتصاد الإسلامي، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية، مجلد ١٩.
- الشافعي، أبي يحيى زكريا الأنصاري، (٢٠٠١م)، أسنى المطالب شرح روض الطالب، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، ط ١.
- الشباني، محمد، (١٩٨٧م)، بنوك تجارية بدون ربا، دار عالم الكتب، الرياض، السعودية.
- شبير، محمد عثمان، (٢٠٠٧م)، المعاملات المالية المعاصرة في الفقه الإسلامي، دار النفائس، عمان، الأردن، ط ٦.
- الصوا، علي، (١٩٩٣م)، الشرط الجزائي في الديون دراسة فقهية مقارنة، كتاب الوقائع دور المؤسسات المصرفية الإسلامية في الاستثمار والتنمية، مركز البحوث والدراسات، الإمارات، أبو ظبي،

الإمارات.

- عبد النبي، جمال، (٢٠٠١م)، الاعتمادات المستندية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، ط١.
- عبد الكريم، فارس، أحكام الالتزام، محاضرات في القانون المدني، ج٢، ٢٠٠٨٤١٩، على شبكة الانترنت www.farisalajrish.maktooblog.com
- عطية، جمال الدين، (٢٠٠٨م)، المشاركة المتتالية في البنوك الإسلامية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية، ص١١١.
- أبو العز، علي، أمين سر هيئة الرقابة الشرعية، البنك الإسلامي الأردني، مقابلة شخصية، ٢٠١٢/١/٣م.
- أبو غدة، حسن، غرامة تأخير وفاء الدين وتطبيقاتها المعاصرة دراسة فقهية، على شبكة الانترنت www.islamfeqh.com
- قادري، نهلة، وساسي، عبد الحفيظ، (٢٠١٧م)، إدارة الديون المتعثرة في البنوك الإسلامية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد ٦.
- قحف، منذر، (١٩٩٩م)، سندات الإجارة والأعيان المؤجرة، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، جدة، السعودية.
- ابن قدامه، عبد الله بن أحمد، (١٩٨١م)، المغني، مكتبة الرياض الحديثة، ج٤.
- الملكاوي، محمد، (٢٠١٠م)، التعثر المصرفي الإسلامي، المكتبة العصرية، القاهرة، مصر، ط١.
- ابن منظور، محمد، (١٩٩٩م)، لسان العرب، دار إحياء التراث العربي، بيروت، لبنان.
- النيسابوري، مسلم بن الحجاج، (٢٠١٠م)، صحيح مسلم، دار الجيل، بيروت، لبنان، ج٥، ص٥٠.
- هندي، منير، (٢٠٠٠م)، شبهة الربا في معاملات البنوك التقليدية والإسلامية دراسة اقتصادية وشرعية، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر.
- اليمني، محمد، (٢٠٠٦م)، الشرط الجزائي وأثره في العقود المعاصرة،

دار الكنوز، الرياض، السعودية، ط ١.

التقارير السنوية

- البنك المركزي الأردني، رقم ١٤٧/٢٠٠٩م، تعليمات تصنيف التسهيلات الائتمانية واحتساب مخصص التدني واحتياطي المخاطر المصرفية العامة، على شبكة الانترنت، www.cbj.gov.jo
- الفتاوى الشرعية، البنك الإسلامي الأردني، نشرة إعلامية رقم (٤)، ج ١، ص ٢٦.
- التقارير السنوية، البنك الإسلامي الأردني، للأعوام ٢٠٠٨، ٢٠٠٩، ٢٠١٠م.



كلية الاقتصاد وإدارة الأعمال
الجامعة الإسلامية بمدينه ناصره

أثر التسويق الإلكتروني على سلوك
المستهلك ... دراسة حالة: شركة
سوداني للاتصالات (السودانية)

The impact of e-marketing on
consumer behavior .. Case Study:
Sudani Telecom Company
(Sudanese)

إعداد :

د. منال محمد محمود آدم

D.manal Mohammed Mahmoud Adam

أستاذ الإدارة المشارك / جامعة السودان
المفتوحة / الخرطوم / السودان

أستاذ الإدارة المشارك / الجامعة الإسلامية
بولاية منيسوتا الأمريكية

معلومات التواصل

manal.vet@gmail.com

WhatsApp:0096877231254

المستخلص:

هدفت دراسة البحث الى إيضاح أثر التسويق الإلكتروني على سلوك المستهلكين حول المنتجات التي تقدمها شركة سوداني. تكمن المشكلة في صعوبة زيادة المبيعات، والمنافسة المحددة بين الشركات في المجال وشركة سوداني حيث تتأثر الشركات بما لديها من مزايا تنافسية وتنوع في تقديم الخدمات وبالتالي تؤثر على سلوك المستهلك في اختيار الخدمات بالشركة. واتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي والمنهج الاستقرائي والاستنباطي وأسلوب دراسة الحالة. اشتمل البحث على عدد من النتائج اهمها: أظهرت النتائج أن إتباع نظام دعاية وإعلان فعال يؤثر في القرار الشرائي للمستهلك وأكدت الدراسة جاذبية الدعاية والإعلان تؤثر إيجابياً على القرار الشرائي للمستهلك. وأثبتت الدراسة أن الدعاية والإعلان بالشركة تتسم بالقيم الاخلاقية فيما تقدمه. كما أثبتت الدراسة أن وضع خطة استراتيجية فاعلة لعملية الدعاية والإعلان تحقق الميزة التنافسية للشركة. ومن نتائج البحث أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها: توصيل الرسالة الاعلانية للمنتج أو الخدمة بصورة مبتكرة وغير تقليدية تثير الدهشة وتحقق الهدف من الإعلان، واختيار الأوقات المناسبة والاحداث المهمة لتنزيل الاعلان لتحقيق أكبر قدر من المشاهدة وجذب المستهلك. **الكلمات المفتاحية:** التسويق الإلكتروني - سلوك المستهلك.

Abstract:

The research study aimed to clarify the impact of e-marketing on the behavior of initiators about the products provided by Sudani. The problem lies in the difficulty of increasing sales, and the fierce competition between companies in the field and Sudani Company, where companies are affected by their competitive advantages and diversity in providing services and thus affect consumer behavior in choosing services in the company.

The researcher followed the descriptive analytical approach, the historical method, the inductive and deductive approach, and the case study method.

The research included a number of results, the most important of which are: The results showed that following an effective advertising system affects the consumer's purchasing decision, and the study confirmed the attractiveness of advertising and advertising, positively affecting the consumer's purchasing decision.

Among the results of the research, the study recommended several recommendations, the most important of which are: delivering the advertising message of the product or service in an innovative and unconventional way that raises surprise and achieves the goal of the advertisement, and choosing the appropriate times and important events to download the advertisement to achieve the greatest amount of viewing and attract the consumer.

Keywords: e-marketing – consumer behavior.

مقدمة

يعتبر التسويق الإلكتروني من أهم الأنشطة التسويقية للمؤسسة الخدمية و في ظل بيئة غير مستقرة و انفتاح الاسواق و زيادة المنافسة و نظرا للتطور الهائل لوسائل الاعلام و نمو الوعي لدى الفرد اصبح يتوجب على المؤسسة فهم تطلعات زبائنها و تلبيةها من اجل استقطابهم و كسبهم على المدى الطويل ، ساهم انطلاق التسويق الإلكتروني في العالم بسرعة مذهلة خاصة في قدرته على توسيع السوق، وأصبح هناك الملايين من الرسائل الإلكترونية التي تتجول يوميا في الشبكة تتضمن تحفيزات و نصائح لزبائن الحاليين ومحتملين، هذه الطريقة من التسويق أتاحت للعملاء الحصول على المعلومات المطلوبة في شتى المجالات، و لأغراض متعددة و على احتياجاتهم من منتجات وخدمات، و تقتصر دراسة سلوك المستهلك على نشاطات الاستهلاك، هذا يعني كل ما يتعلق باختيارات الشراء، والاستهلاك وامتلاك منتج أو خدمة ومع ظهور التسويق الإلكتروني تطور مفهوم سلوك المستهلك من خلال الدراسات والأبحاث الأكاديمية التي سمحت بتمييز النشاطات العقلية (الذهنية والفكرية) والأنشطة الانفعالية والأنشطة المادية، وهذه الأنشطة محددة بعدد من العوامل والتي تفسر سلوك المستهلك الشرائي. (يوسف أبو فاره، ٢٠٠٤، ص ٢٢)

دراسة سلوك المستهلك تتعلق بالتعريف على كيفية قيامه باتخاذ القرارات التي تتعلق بتوجيه المواد المتاحة له من وقت وجهد وحال لشراء واستهلاك السلع والخدمات التي تشبع حاجاته. كما يمكن تعريف سلوك المستهلك بأنه الأفعال والتصرفات المباشرة للأفراد للحصول على سلعة أو خدمة والتي تتضمن اتخاذ قرارات الشراء. (فلاح الزعبي ٢٠٠٩م، ص ٩٢).

مشكلة البحث:

تكمن مشكلة البحث في المنافسة المحتدمة بين الشركات في المجال وشركة سوداني حيث تتأثر الشركات بما لديها من ميز تنافسية وتنوع في تقديم الخدمات وبالتالي تؤثر على سلوك المستهلك في اختيار الخدمات بالشركة.

ومن خلال الدراسة لوحظ أن هذا التعدد والتنوع والتطور اللامحدود في طرائق وأساليب التسويق الإلكتروني للخدمات قد يترك إشكال وآثار على المستهلك نحو السلع والخدمات.

اسئلة البحث:

الى اي مدى يؤثر التسعير الالكتروني على سلوك المستهلك؟

1 ماهو أثر التوزيع الالكتروني على سلوك المستهلك؟

2 ماهو أثر الترويج الالكتروني على سلوك المستهلك؟

3 ماهو أثر المنتج الالكتروني على سلوك المستهلك؟

اهداف البحث:

يهدف البحث لتحقيق الاتي:

1 إيضاح أثر التسويق الإلكتروني على سلوك المستهلكين حول المنتجات.

2 دراسة العلاقة بين اوقات مشاهدة هذه الإعلانات للتسويق الإلكتروني وبين سلوك المستهلكين

3 التعرف على وجه نظر المجتمع السوداني من المتسوقين والمستهلكين والمنظمات للتسويق الإلكتروني.

أهمية البحث:

الأهمية العملية: إبراز سلوك المستهلكين بمختلف شرائحهم، وهكذا يتم الكشف عن مدى نجاح التسويق في التأثير على سلوك المستهلك،

إسهام البحث بما وصل إليه من نتائج في وضع نواة لقاعدة معلوماتية عن أثر المؤسسة في التأثير على سلوك المستهلك. الأهمية العلمية: قلة الأبحاث والدراسات العلمية المتعلقة بالموضوع على الصعيد المحلي بشكل عام، دراسة كل من المستهلك والتسويق والعمل على الربط بينهما وذلك من خلال العلاقة القائمة على سلوك المستهلك عن طريق الإعلان.

فرضيات البحث:

يهدف البحث لإختبار صحة الفرضيات التالية:

- 1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسويق الإلكتروني وسلوك المستهلك.
- 2 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تسعير المنتجات وسلوك المستهلك.
- 3 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وتوزيع المنتجات وسلوك المستهلك.
- 4 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ترويج المنتجات وسلوك المستهلك.

حدود البحث:

حدود الزمانيه: ٢٠١٥ – ٢٠١٨م.

حدود المكانية: الشركة السودانية للاتصالات سوداني.

الحدود البشرية: العاملين بالشركة السودانية للاتصالات سوداني.

منهجية البحث:

المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي والمنهج الاستقرائي والاستنباطي وأسلوب دراسة الحالة .

الدراسات السابقة:

1 دراسة محمد (٢٠٠١م). بعنوان التسويق عبر شبكة الانترنت والواقع والافاق

هدفت الدراسة الى القاء الضوء على خدمات ومنافع شبكه الانترنت من الناحية التسويقية ودراسة الواقع التسويقي لدى المنظمات المحلية في سوريا مع دخول شبكه الانترنت افترضت الدراسة مدى فعالية امكانيات الكوادر التسويقية عن طريق شبكة الانترنت. تمثلت مشكلة الدراسة في كيفية امكانيه تأهيل الكوادر التسويقية والى أي مدى ساهم في تطوير التسويق على الصعيد الدولي تبعا للتقدم التقني في عالم الاقتصاد واستخدام التقنيات الحديثة ودراسة تكاليف التسويق عبر فرصة الانترنت في سوريا ومقارنتها بالبلدان المجاورة والدولية ودراسة واقع البنى التحتية التسويقية والمعلوماتية بما يتعلق بالتسويق عبر الانترنت.

توصلت الدراسة الى انظمة المالية والمصرفية تشكيل عائقا رئيسيا للبدء في التسويق عبر الانترنت وان شبكه الانترنت تعد اداه تسويقية مميزه لمنظمات الاعمال وان شبكه الانترنت تعتبر وسيله تسويقيه ذات اتجاهين فالدخول يمكن ان يكون سلبيا بنفس فرص كونه ايجابية ومن ابرز النتائج ان المنظمات التجارية المحلية لا تستطيع تخصيص صفحات موقع على شبكة الانترنت عن طريق مؤسسة الاتصالات والجمعية المعلوماتية للبدء بالتسويق عبر الالكتروني بشكل سليم اوصلت الدراسة بالتركيز على اللامركزية بالنسبة للمنظمات القطاعين العام والخاص حيث تجمع الدراسات على ان اللامركزية عامل رئيسي للبدء في التسويق عبر الانترنت يكون فرق مجموعات عمل جديد والتنسيق بين هذين القطاعين والعمل على مشاركة في المعلومات بين طرفين قطاعات الدولة ودراسة واقع التجهيزات والبرمجيات الموجودة في الانظمة الحالية وتخطيط ما تحتاج للأنظمة الجديدة وعدم التركيز على النواحي السلبية عبر الانترنت للتسويق وتعديل الانظمة

النافذة وتسهيل دخول شبكة الانترنت على كافة القطاعات التجارية.

2 دراسة ماجدة (٢٠٠٢م): بعنوان سياسات التسويق عبر الانترنت في الأردن

هدفت الدراسة الى تحليل واقع السياسات المتبعة في تقديم خدمة الانترنت من خلال دراسة عناصر التسويق لقطاع خدمة الانترنت التي تتضمن سياسية طوير الخدمة، سياسة التسعيرة، سياسة للترويج، سياسة تقسيم السوق.

تمثلت مشكلة الدراسة في تطبيق سياسة الخدمة بطريقة مدروسة وفعالة من حيث توفير خدمات متعددة وتطوير الخدمة بحسب رقبة العملاء سياسة التسعيرة بطريقة مدروسة وفعالة لمتوسط الدخل وتحقيق الاسعار ارباح معقولة توزيع في مناطق المملكة. توصلت الدراسة الى ان الشركات موضع دراسة تطبق سياسة تقسيم السوق بطريقة مدروسة وفعالة من حيث رغبات العملاء ومتوسط الدخل.

محاولة ايصال الخدمة الى اقرب نقطة للعملاء وان هذه الشركات تقوم بتحديد مزيج ترويجي مناسب لخدماتها من خلال الاعتماد على اساليب البيع الشخصي والعلاقات العامة والاعلان وتنشيط المبيعات ومحاولة تطوير وتدريب رجال البيع بصورة مستمرة.

3 دراسة ناهدة (٢٠٠٨م). بعنوان أثر التجارة الالكترونية على أداء المصارف السودانية

هدفت الدراسة لبيان اهمية المصرفية في استقطاب الودائع المصرفية وكيفية تحقيق اهدافها.

تمثلت مشكلة الدراسة في توضيح دور المصرفية في زيادة الربحية. توصلت الدراسة الى ان البنك يقدم تقنية مصرفية تتناسب مع متطلبات العملاء كما ساهمت تقليل مصروفات البنك الادارية واصلت الدراسة بضرورة اعلان البنك عن موقفه عبر محركات البحث العالمية وعلى البنك والبنوك الاخرى ان تعمل على تنصيه وتطوير حزمات الانترنت

المصرفي.

4 دراسة محمد على (٢٠١٠م). بعنوان التجارة الالكترونية وأثرها على المتطلبات التسويقية

تتمثل اهمية الدراسة في مفهوم التجارة الالكترونية والخدمات والمزايا التي تقدمها للعملاء عن طريق الانترنت. تمثلت مشكلة الدراسة في معرفة الخدمات والمزايا التي تقدمها التجارة الإلكترونية وكيفية تحسين هذه الخدمات لما يرقى لتطلعات العملاء والمستخدمين.

هدفت الدراسة لتوضيح مدى استفادة الشركات من خدمات الانترنت وتقنيات التجارة توصلت الدراسة الى ان شبكة الانترنت اعادة النظر في كثير من المفاهيم التقليدية حيث استخدام هذه التقنيات زاد حجم المبيعات اوصلت الدراسة بضرورة استخدام الانترنت لأنه يصل أكبر شريحة من المستهلكين فيجب على الشركات مواكبة التطورات العالمية في التسويق عبر الانترنت وإجراءات دراسات تخص بأثر هذه الشبكة التجارية.

المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

وجه الشبه: تتفق الدراسات (الأولى والثانية والثالثة والرابعة) مع الدراسة الحالية في استخدام الانترنت والتسويق الالكتروني كوسيلة تسويقية تساعد على زيادة المبيعات وفي استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتتفق ايضاً في أن كل من الدراسات والدراسة الحالية يهدفون لتسليط الضوء على التسويق الالكتروني ومدى فاعليته.

وجه الاختلاف: تختلف الدراسات مع الدراسة الحالية في أن الدراسة الأولى تهدف إلى إلغاء الضوء على خدمات ومنافع شبكة الانترنت من الناحية التسويقية ودراسة الواقع التسويقي لدى المنظمات المحلية في سوريا مع دخول شبكة الانترنت، بينما الدراسة الثانية هدفت إلى تحليل واقع السياسات المتبعة في تقديم خدمة الانترنت من خلال

دراسة عناصر التسويق لقطاع خدمة الانترنت، والدراسة الثالثة هدفت لبيان أهمية المصرفية في استقطاب الودائع المصرفية وتحقيق أهدافها وكيفية تطبيقها بصورة صحيحة وتوضيح دورها في الربحية، والدراسة الرابعة تهدف لتوضيح مدى استفادة الشركات من خدمات الانترنت وتقنيات التجارة.

الإطار النظري للبحث التسويق الالكتروني

أولاً: المفهوم

يعرف التسويق الإلكتروني بأنه: «تطبيق لسلسلة واسعة من تكنولوجيا المعلومات بهدف إعادة تشكيل استراتيجيات التسويق وذلك لزيادة المنافع التي يحصل عليها المستهلك من خلال التجزئة الفعالة للسوق، التميز واستراتيجيات الموقع، تخطيط أكثر فعالية لتنفيذ الاقل والتوزيع والترويج، وتسعير البضائع والخدمات، وابتكارات ويعرف أيضاً بأنه: «مجموعة الجهود التي يبذلها المشتري عبر الانترنت للبحث عن منتجات المتاجرة الالكترونية المنشورة في فضاء الانترنت». (يوسف أحمد أبو فار، ٢٠٠٤، ص ١٠٧)

تبادلات تفيء حاجة المستهلكين الفردية وبأهداف المؤسسات في المستهلكة. (محمد طاهر نصيب، ٢٠٠٥م، ص ٢٩)

ثانياً: أهمية التسويق الالكتروني

تكمن أهمية التسويق الإلكتروني في أنه يوفر طرق اتصال مناسبة مع الزبائن، وتوثيق العلاقة معهم بطريقة جيدة من خلال التفاعل المستمر ويظهر هذا جلياً بشكل واضح من خلال اعتمادات الشركات التجارية على مواقع التواصل الاجتماعي في عملية التسويق، ويوفر العديد من التكاليف الباهظة التي تحتاج إليها طرق التسويق التقليدية فالإعلانات التلفزيون واعلانات الشوارع واعلانات الراديو كلها ذات تكلفة مرتفعة جداً، كما أنه يعطي القدرة على إجراء الاستطلاعات المختلفة والحصول

على التغذية الراجعة بكل سهولة ويسر ودون الاطرار إلى دفع التكاليف المرتفعة في سبيل المثال.

استطاع خلق فرص عمل جديدة لأشخاص يريدون أن يبدأو مشاريعهم الخاصة ولكنهم لا يملكون المال الكافي لذلك، وايضاً يوفر التسويق فرص الوصول إلى الأسواق الدولية عن طريق الفرص التسويقية المتاحة لهذه الأسواق، ويساعد في مواجهة المنافسة في الأسواق المحلية من جانب الشركات الأجنبية والشركات متعددة الجنسيات، كما يوفر التسويق نصيب من السلع والخدمات لكل فرد في المجتمع مما يؤثر على تقدم الفرد ومستوى رفاهيته. (عبدالفتاح مراد، ص ١٠٢)

ثالثاً: أهداف التسويق الالكتروني:

«تهدف عملية التسويق بشكل رئيسي إلى العمل على جذب أكبر شريحة ممكنة من الزبائن والعملاء الجدد، في الوقت الذي تسعى فيه إلى الحفاظ على رضى الزبائن الحاليين للمستهلكين للسلع والخدمات التي تقدمها، وتعظم ارباحها إلى أكبر صورة ممكنة وبالتالي بالنهوض بعلمها وتطويره وتسمى جملة لأهداف المزيج التسويقي.

يهدف القائلون على قسم التسويق في المؤسسي إلى تحديد قائمة بالزبائن والعلماء والمستهدفين، والتعرف على خصائصهم وسلوكهم وثقافتهم وعاداتهم وتقاليدهم وأساليب حياتهم اليومية وقدراتهم الشرائية ثم حصر الجهود التسويقية للعمل على توفير ما يتناسب مع تلك الخصائص والظروف للمستهلكين في الوقت والكم والسعر المناسب. (زكريا أحمد عزام وآخرين، ٢٠٠٨م، ص ص ٤٢٨-٤٣٠)

- 1 تدريب وتأهيل مندوبي المبيعات أو رجال البيع في المؤسسة وتعريفهم بالفئة المستهدفة ومواصفات المنتجات والخدمات وتدريبهم على أحدث طرق العرض والتسويق وجذب العملاء.
- 2 تحقيق أقصى معدل معين من المكاسب الناتجة عن البيع.
- 3 الوصول إلى السوق العالمية ففي الانترنت لا توجد حدود جغرافية لحركة المعلومات.

- 4 الوصول إلى السوق ذات خصائص ديموغرافية ممتازة من المعروف أن مستخدمي الانترنت هم من أصحاب الدخول المتوسطة والمرتفعة.
- 5 يبحث عن مستهلكين جدد وخلق فرص تسويقية جديدة
- 6 تقديم قيمة مضافة وفائدة حقيقية للمستهلكين
- 7 تحقيق السرعة في أداء الأعمال.
- 8 تحسين العناية بالزبائن.
- 9 تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة أو المنظمة.

خصائص التسويق الالكتروني

- 1 يساعد التسويق الالكتروني في فتح الابواب والمجال امام جميع المنظمات والشركات والأفراد لتسويق منتجاتهم وخدماتهم وخبراتهم ومعلوماتهم بغض النظر عن حجم المنظمة كبيرة أم صغيرة... اي ن التسويق الالكتروني يفتح المجال لفرص متساوية لجميع من يريد التعامل به.
- 2 أن آليات وطرق التسويق الالكتروني تمتاز:
 - أ الكلفة المنخفضة من خلال الائتمة واستخدام أجهزة الاعلام الالكتروني لتنفيذ الأعمال.
 - ب السرعة التي يتم فيها تسليم الرسائل مباشرة إلى البريد الوارد المتلقي وكذلك وصول الرد.
 - ت السهولة والكفاءة في اتمام عملية الاتصال.
 - ث قلة الاستثمار لإقامة نظام ملائم التقنية لاستخدام التسويق الالكتروني، فإنه يتطلب الحد الأدنى من الاستثمارات.
- 3 إمكانية الوصول لقطاعات سوقية مختلفة واستهداف جمهور محدود أو فئات مستفيدة في بيئة مزدحمة بعدة منافسين.
- 4 سهولة اختراق الاسواق لانعدام الحواجز والمعوقات التي تواجهه على التسويق التقليدي. (زكريا أحمد عزام وآخرين، ٢٠٠٨م، ص ص ٤٢٨-

(٤٣٠)

- 5 القدرة على تلبية احتياجات الافراد أو منظمات الاعمال أو المؤسسات الحكومية المستفيدة من التعامل بالتسويق الالكتروني.
- 6 زيادة القدرة على قياس مدى نجاح عملية التبادل الالكتروني التي تحصل بين أطراف هذه العملية.
- 7 زيادة عملية التفاعل وتبادل المعلومات بين طرفي عملية التبادل
- 8 إمكانية دخول أو فتح سوق أو أسواق من خلال إضفاء طابع الشخصية.
- 9 استهداف مجموعة محددة من المستفيدين بأسلوب دقيق و فعال .
- 10 انجاز المعاملات إلكترونياً وبتكلفة منخفضة قياسياً بالطرق التقليدية.

سلوك المستهلك

أولاً: تعريف سلوك المستهلك:

تعتبر دراسة سلوك المستهلك حالة خاصة أو جزء لا يتجزأ من دراسة السلوك البشري العام وتهتم دراسة سلوك المستهلك بالأنشطة والتصرفات التي يقدم عليها المستهلك والمرتبطة مباشرة بإشباع حاجاته ورغباته التي تحكم بالتالي على عملية الاستهلاك، ومن هذا المنظور يمكن تعريف سلوك المستهلك بأنه مجموعة تصرفات التي تصدر عن الافراد والمرتبطة بشراء واستعمال السلع الاقتصادية والخدمات، بما في ذلك عملية اتخاذ القرارات التي تسبق وتحدد هذه التصرفات يشمل هذا التعريف على الافتراضات الثلاثة التالية التي يمكن شرحها كالآتي: (تامر البكري، ب ت ص ٧٩)

- 1 مجموعة التصرفات التي تصدر عن الافراد ويعنى هذا الافتراض الضمني ان تحليل سلوك المستهلك لا ينحصر فقط في الشراء وإنما

يمتد إلى مجموع التصرفات والأفعال والمفاضلة بينهما والتسويق والتحدث مع رجال البيع لأحد المجلات التجارية. ويبين هذا الافتراض كذلك أن دراسة وتحليل سلوك المستهلك يتم على مستوى المستهلك النهائي، ويمكن الإشارة هنا إلى أن الشخص الذي يشتري قد لا يكون بالضرورة هو الذي يستهلك، وكقاعدة عامة يمكن أن يلعب كل عضو من أعضاء العائلة الواحدة، دوراً معيناً في اتخاذ قرار الشراء وقد يتوقف هذا الدور على طبيعة العلاقات بين الأعضاء وطبيعة العملية الشرائية.

2 شراء السلع الاقتصادية والخدمات، وتلخص هذه العبارة في الواقع أن فهم سلوك المستهلك يتطلب التعرف على ما يحدث ما قبل الشراء أو أثناء الشراء وقد يتوقف اختيار المستهلك للسلعة أو الخدمة على مستوى الاشباع الذي يحققه عند استعماله لها.

3 عملية اتخاذ القرارات التي تسبق وتحدد هذه التصرفات، تتعلق دراسة المستهلك على كيفية قيامه باتخاذ العديد من القرارات التي تتفاوت في أهميتها وفي درجة المخاطر التي تتضمنها وكل تصرف يتخذه المستهلك يكون نتيجة عملية اتخاذ قرار لذلك تلجأ الاجابة على العديد منها: كيف سيتم عملية الشراء؟ ولماذا تم اتخاذ القرار الشرائي بهذا الشكل وكيفية اتخاذ القرار الشرائي.

ثانياً: تطور ونشأة سلوك المستهلك:

تعتبر دراسة سلوك المستهلك علماً جديداً نسبياً للبحث ولم يكون له جذور أو اصول تاريخية، بما انه نشأ في الولايات المتحدة الامريكية خلال السنوات التي تبعث الحرب العالمية الثانية.

لذا فقد أصبح على الباحثين الاعتماد على إطار نظري كمرجع يساعدهم في فهم التصرفات والافعال التي تعتبر دراسة سلوك المستهلك علماً جديداً نسبياً للبحث ولم يكن له جذور أو أصول تاريخية، بما أنه نشأ في الولايات المتحدة الامريكية خلال السنوات التي تبعث الحرب العالمية الثانية. (العلاق، بشير عباس، ٢٠١، ص ٢٠٠)

لذا فقد أصبح على الباحثين الاعتماد على إطار نظري كمرجع يساعدهم في فهم التصرفات والأفعال التي تصدر عن المستهلك في كلة مرحلة من مراحل اتخاذ القرار الشرائي أو الاستهلاكي، وكذلك في التعريف على كل العوامل الشخصية أو النفسية والبيئية المؤثرة في سلوك المستهلك وتدفعه إلى اتخاذ سلوك معين.

وقد شملت المفاهيم العلمية المأخوذة من بعض العلوم مرجع اساسي، إلا أنها لم تكفي لوحدها على تفسير سلوك المستهلك، وإنما قد يتطلب من رجال التسويق حصر كل المفاهيم والنظريات التي لها علاقة بسلوك المستهلك وربطها ببعضها بهدف الوصول إلى تصميم نموذج علمي خاص بمعالجة كل مشكل تسويقي على حدا.

أنواع سلوك المستهلك: (العلاق ، بشير عباس « ، ٢٠٠١م، ص ٢٠٠)

أولاً: المستهلك الفرد: وهو ذلك الذي يقوم بالبحث عن سلعة أو خدمة ما وشراؤها لاستخدامه الخاص أو العائلي.

ثانياً: المستهلك الصناعي:

الذي يضم كافة المؤسسات الخاصة والعامة، حيث تقوم هذه المؤسسات بالبحث وشراء السلع والمواد أو المعدات التي نملكها من تنفيذ أهدافها المقررة في خططها، كما أن المؤسسات الصناعية تقوم بشراء المواد الخام الأولية ومكونات أخرى نصف مصنعة وذلك من اجل انتاج وتسويق مكونات أخرى نصف مصنعة من اجل انتاج وتسويق سلع نهائية كل من المستهلك النهائي أو الصناعي، اما المشتري الخدماتي فغالباً ما يقوم بشراء مختلف الأدوات والمعدات التي تمكن المؤسسة من تقديم خدمات لكل من المستهلك الفرد أو المؤسسات التي قد تحتاجها وتجدر الإشارة هنا، إلى أن هنالك فرقاً واضحاً بين المشتري والمستخدم، وذلك أن الشخص الذي قد يشتري سلعه ما ليس هو في كل الاحوال الذي يستخدمها بشكل نهائي.

ثالثاً: أهمية دراسة سلوك المستهلك:

1 أهمية دراسة سلوك المستهلك بالنسبة للمستهلكين تساعد المستهلك على التبصر في فهم عملية شرائه واستهلاكه للسلع والخدمات، وبالأخص في معرفة ماذا يشتري وكيف يحصل عليها كما تساعد في إدراك العوامل التي تؤثر على سلوكه الشرائي أو الاستهلاكي.

2 أهمية دراسة سلوك المستهلك بالنسبة للطلبة، تفيد دراسة سلوك المستهلك الطالبة في فهم العلاقة بين العوامل البيئية والشخصية التي تدفعه إلى اتخاذ تصرف معين كما تسمح له بتفهم سلوك الانسان كعلم حيث أن سلوك المستهلك هو جزء من السلوك الانساني العام.

3 أهميته بالنسبة لمسؤولي المؤسسات تساعد في الميادين التالية:
اكتشاف الفرص التسويقية المناسبة في ظل المنافسة القوية التي تشهدها الاسواق بالاستفادة من الفرص المتاحة بهدف تحقيق التكيف بينها وبين المحيط، ومن الفرص الممكنة تقديم منتجات جديدة أو ايجاد استعمالات جديدة في الاسواق الحالية.
تقسيم السوق: يهدف إلى تجزئة السوق إلى مجموعات أو قطاعات متميزة من المستهلكين الذين يتشابهون فيما بينهم داخل كل قطاع ولكنهم يختلفون من قطاع إلى آخر ويمكن للمؤسسة أن تختار قطاع أو أكثر لتكون سوقها المستهدفة وتقسيم السوق إلى قطاعات لا يضمن بقاء المؤسسة في السوق وإنما الرفيق لسلوك قطاعها المستهدف. (طاهر، ناجحة محمد، ٢٠٠٦، ص ٢٣١)

رابعاً: القرار الشرائي:

عندما يقوم المستهلك باتخاذ قرار الشراء الفعلي فإنه يتحمل العديد من المخاطر ولكنها مخاطر محسوبة، وتأتي المخاطر في أن المستهلك عادة لا تكن لديه الخبرة الفنية الكافية، والمعلّفة بكل جزئية من السلع المشتراه ومكوناتها ومستقبلها، ولو أن السلع المعروفة قد لا يكون لها نفس معدل الإشباع، وهناك المخاطر الناجمة عن الخوف على

الجسم والصحة العامة، وكذلك المخاطر المالية الناجمة عن تخويف المشتري من اختياره للسلع والخدمات والتي يدفع فيها مبلغاً من المال، وقد لا يكون مساوياً لحجم المنافع التي كان يتوقعها من قبل، وعندما يقرر المستهلك شراء السلع والخدمات فإنه يخاطر بوضعه الاجتماعي وسمعته، إذا ما اختار سلعة أو خدمة لا تقرها التقاليد والاعراف السائدة من الضروري كرجل التسويق أن يتعرف على الكيفية التي يمكن أن تتم حتى يصل المستهلك إلى قراره الخاص بشراء أو استخدام منتج، وتعد الإجابة على هذا السؤال من الأمور المعقدة التي تواجه المنشأة، إذا إن اتخاذ قرار الشراء والتصرفات المحيطة به، يمكن أن تؤثر بشكل مباشر في العمليات والسياسات التسويقية، ومن دراسة نموذج مبسط لعملية الشراء تجد أن قرارات الفرد بشراء سلعة جديدة أو خدمة معينة إنما ينبع من رغبته في الحصول على منفعة معينة، وهذه الرغبة تتأثر بداية بمجموعة من القيود البيئية المحيطة مثل السلع المتاحة في السوق، ومدى تأثير السياسات التسويقية على المستهلك، هذا فضلاً عن العديد من المؤثرات الأخرى مثل الدخل والظروف الاقتصادية والاجتماعية، لذا فإن على المسوق أن يحدد الوزن النسبي لتأثير كل من المتغيرات المحيطة في قرار الشراء، ولكن نموذج الشراء عادة لا يتم وفقاً لهذا النمط البسيط، وإنما يتم وفقاً لمجموعة من الخطوات المتشابهة التي يصعب عادة على رجل التسويق أن يضع حداً فاصلاً فيما بينها، والتي تتحرك داخل الانسان وفقاً لخطوات منظمة نجدها في كل منا، هذا ومن الضروري الإشارة إلى أن القرار الشرائي لا يتحرك بنفس الصورة دائماً، بل أن هناك بعض المحددات:

1 أن المستهلك يمكن أن ينسحب خارج نطاق هذه الخطوات قبل اتمام عملية الشراء الفعلي، فقد تكون البدائل المتاحة، أو لم يتسنى له التصرف على تلك البدائل، مما يلغي العملية الشرائية. (عطية طاهر موسى، ١٩٨٣م) ص (٢٣٥)

2 تخضع كل المنتجات مهما اختلفت لهذه الخطوات، مع الأخذ في

الحسبان أن مدة اتخاذ القرار في السلع الغالية الثمن أو المرتبطة بالحياة الشخصية أو حياة الأولاد تستحوذ على مساحة أكبر من الوقت، كما أن عدم القيام بالخطوة يعني أنها لا تدخل في الحسبان، إذ أن بعض الأمور قد تتوافر معلومات عنها في ذهن العميل فيخترنها لاتخاذ القرار في الوقت المناسب، ومع إختلاف الفروق الفردية بين المستهلكين، يختلف الوقت والطريقة التي يتخذ بها المستهلك قراره الشرائي.

خامساً: العوامل المؤثرة القرار الشرائي: (عطية طاهر موسى، ١٩٨٣م، ص ٢٣٥)

طبيعة المشتري: مما لا شك فيه ان طبيعة المشتري من الأمور ذات التأثير في اتخاذ القرار الخاص بشراء سلعة أو خدمة معينة، وتتباين طبيعة المشتريين وفقاً لمجموعة من المعايير المتعلقة بالشخصية، والبيئة الاجتماعية، والمؤثرات الثقافية، والاقتصادية في المجتمع، وذلك مثل مستوى الثقافة، والطبقة الاجتماعية التي ينتمي إليها، ومعتقداته الشخصية وتطلعاته، ووظيفته ودخله ومدى قدرته على التعلم. (عطية طاهر موسى، ١٩٨٣م، ص ٢٣٥)

طبيعة السلعة وخصائصها: تؤثر خصائص السلعة بشكل مباشر على قرار المستهلك، وفقاً لجودتها وسعرها والخدمات التي يؤديها المنتج، ويسعى المنتجون إلى تعظيم الانتفاع من السلعة بإضافة مزايا جديدة لها تتناسب مع حاجات ورغبات المستهلكين.

طبيعة وخصائص البائعين: يتأثر المشتري في كثير من الأحيان، وخاصة في حالات تقديم الخدمات بالمنتج أو البائع، وذلك عن طريق ما يمكن أن يكونه من ولاء لأسمه وسمعته في السوق، ومدى إمكانية الاعتماد عليه، والثقة فيه والطابع المميز له في نفوس المشتريين، إذ يسعى المنتجون على اختبار وتدريب منافذ التوزيع بالصورة التي يمكن أن تترك أثراً طيباً لدى المشتريين.

طبيعة وخصائص الموقف الشرائي: هناك العديد من الظروف التي

تؤثر في الموقف الشرائي وتحدد بالتالي تصرف البائع أو المشتري، وفي مقدمتها مدى ضغط الوقت وارتباطه بالحاجة إلى السلعة أو الخدمة إذ أن ضغط أن ضغط الوقت يمكن أن يجعل القرار يتخذ في غيبة من المعلومات الكافية، ويقلل فترة البحث عن البدائل، وبالتالي يؤثر على نوعية القرار الخاص بالشراء.

- 1 الشعور بالحاجة
- 2 تحديد البدائل المتاحة
- 3 تقييم البدائل
- 4 قرار الشراء والقيام بالشراء الفعلي
- 5 ما بعد الشراء

وعادة يسعى المشتري إلى البحث عن طريقة تؤكد على قراره الشرائي، ويرفض المعلومات التي تشكل في هذا القرار، ويبحث عن المعلومات التي تؤكد على هذا القرار، وبالتالي فإن رجال التسويق عليهم أن يقللوا من حالة الشك من خلال الصدق وتقديم المغريات البيعية بشكل واضح، بالتركيز على الجوانب الظاهرة والخفية في المنتجات قبل عملية الشراء، وقد أثبتت الدراسات أن أي جهود تؤثر على صحة القرار الشرائي في شكل يضغط على العميل، وخدمته بشكل أفضل تخلق الانطباع بالثقة، كما يسعى رجال التسويق إلى إرشاده عن أفضل السبل للإشباع من السلعة، وبيان الطرق الخاطئة لاستخدام السلعة وشرحها للمستهلك ونشر نتائج الاستقصاءات التي توضح رضا المستهلك عن السلعة وخصائصها.

نبذة تعريفية عن شركة سوداني:

الشركة السودانية للاتصالات (سوداتل) هي شركة سودانية يقع مقرها في الخرطوم.

نشأة الشركة: (التقرير السنوي للشركة السودانية للاتصالات، للعام ١٩٩٧، ص ٩)

انشات الشركة السودانية للاتصالات في عام ١٩٩٣م. وسجلت وفق

قانون تسجيل الشركات لعام ١٩٢٥م وذلك لتتفي بتقديم كل الخدمات المتعلقة بالاتصالات. وجاءت الشركة نتيجة لخصصة المؤسسه العامه للمواصلات السلكيه واللاسلكيه في شكل شراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص. أن شركة أمريكية أوكل لها تقيم أصول الهيئة والتي بلغت تقريباً حوالي ٦٠ مليون دولار أمريكي، وقد تم إعلام رجال الأعمال المحليين والأجانب بالمعاملة الجديدة. أن رخصة الشركة كانت حوالي ٢٥٠ مليون دولار فكان نصيب الحكومة هو عبارة عن قيمة الأصول وممتلكات المؤسسه العامه للمواصلات السلكيه واللاسلكيه التي تحولت للشركة السودانيه للاتصالات ونصيب الحكومة يقدر بحوالي ٧,٦٦٪ من رس المدفوع بينما نصيب الشركاء الآخرين ٣,٣٣٪ من رأس المال المدفوع ومستقبلاً في عام ١٩٩٩م وتمشياً مع سياسة تشجيع الاستثمار التي تبنتها الحكومة فقد تم تقليص نصيبها إلى ٥٧٪ بينما الباقي (٣,٤٣٪) مملوك للقطاع الخاص. في عام ١٩٩٣م بدأت الشركة فترة انتقالية لتنفيذ الصيانة الضرورية وإعادة تنظيم وهيكله القوى العاملة وببداية عام ١٩٩٤م بدأت خدماتها كمشغل وقد منحت حق الاحتكار وإيجار خدمات الاتصالات لمدة ١٥ عام قابلة للتجديد كل خمسة سنوات تحت اشراف المجلس الأعلى للاتصالات. أن الأهداف الرئيسية للشركة كما أعلن ذلك مجلس إدارتها تتمثل في الآتي: (التقرير السنوي للشركة السودانية للاتصالات، للعام ١٩٩٧ ص ٩)

- 1 ترقية وتطوير الجوانب الاقتصادية والاجتماعية في البلد بتقديم اتصالات جيدة.
- 2 إعادة تنظيم بنية الشركة وتطوير الموارد البشرية لكي تدعم الطاقم الإداري الكفاء حتى يدير الشركة بكفاءة وتطوير قطاع الاتصالات في السودان
- 3 توليد المال الكافي لإصلاح الشبكة الحالية وتنفيذ التوسعة الضرورية لتقديم أفضل في المستقبل. ولتحقيق هذه الأهداف تعاقدت الشركة مع شركة هولندية لتساعدها في تطبيق التغيرات

المطلوبة .

ولذلك كان الإصرار من البداية من القطاع الخاص في تنفيذ أهداف الشركة وخططها المستقبلية لتنمية وإدارة هذا الكيان بكفاءة وفعالية

النظام الإداري والبناء التنظيمي للشركة:

عندما بدأت الشركة عملها واجهتها عدة عقبات إدارية وفنية. حيث ان معظم التحويلات والأجهزة كانت معطلة بالإضافة إلى إنهيار شبه تام في شبكة الاتصالات ولذلك كان تركيز إدارة الشركة يتمحور في إتجاهين: الأول وضع خطة قصيرة الأجل تهدف إلى صيانة سريعة وإصلاح شبكة التحويلات في المدن المركزية. والثاني وضع خطة متوسطة الأجل تهدف لإحلال النظام العامل بتكنولوجيا أكثر تقدماً، ونتيجة لذلك ولأول مرة تم تركيب أقمار صناعية بسعة ٥١٢ دائرة اتصال وشبكة تحويلات عالية بسعة ٢٠٠٤٠ دائرة تم تركيبها في الخرطوم بالإضافة إلى شبكة تحويلات حديثة بسعة ١٦ ألف خط في الخرطوم المركزية. بالإضافة إلى مشروع خدمات الهاتف السيار التي بدأت والتي تخزن ١٠ ألف خط تلفون والتي يمكن توسيعها إلى أن تصل ٢٠ ألف خط. فيما يتعلق بالجانب الإداري فقد عمدت الشركة إلى هيكلة شاملة لتزيد من الفاعلية والكفاءة ولتحقيق خطط الشركة وتنفيذ الأهداف الموضوعة. ولذلك فإن القوى العاملة على كافة المستويات قد خفضت وتم ضبط الأعمال الإدارية. وكذلك فقد خفضت المستويات الهرمية وحددت المسؤوليات ولذلك فإن عملية إعادة الهيكلة قد شملت إنشاء بناء تنظيمي جديد بالإضافة إلى إنشاء مجلس إدارة فوق المدير العام. (التقرير السنوي للشركة السودانية للاتصالات، للعام ٢٠١٩، ص ١٢)

. المزايا التنافسية لسوداني في خدمات التسويق:

في سوداني تتعدد الخيارات أمام المشتركين بحيث تجد كل شريحة الخيار المناسب لها من حيث نوع وتكلفة العرض مع اختلاف الأعمار والمناطق، فلدينا باقات متنوعة للدفع المقدم والآجل منها (ريخ بالك) يوم وأسبوع وشهر و(خلي عنك) يوم وأسبوع وشهر، ولدينا باقات

انترنت مختلفة يومية وأسبوعية وشهرية، ولدينا باقات للشباب مثل "ايوا" وباقات مخصصة لشرائح مختلفة وباقات رجال أعمال، والملاحظ أن عروض شركة سوداني هي عروض منافسة وتجد الاستحسان من المشتركين حيث حققت الشركة أكبر زيادة في عدد المشتركين في السوق في الربع الأول من هذا العام بزيادة بلغت أكثر من ٥٠ ألف مشترك.

خدمات شركة سوداني المتعلقة بالتسويق الالكتروني:

سوداني هي الشركة الوحيدة التي تقدم خدمات تسويقية إلكترونية وغيرها مثل خدمات الموبايل والهاتف الثابت والألياف الضوئية حيث لديها حزم متعددة من اشتراكات لخدمات الموبايل والخدمات الثابتة والسحابية عبر مركز البيانات، كما ان هنالك حلولاً متكاملة للمؤسسات من خلال باقات وعروض متعددة تتناسب مع نوعية وحجم المؤسسات. وهنالك عروض خاصة للشركات المتوسطة والصغيرة تتناسب مع احتياجات هذه الشرائح بالإضافة إلى ذلك عروض للقطاع السكني من خدمات خاصة الانترنت وخدمات صوت وصورة ومليميديا، والجدير بالذكر أن سوداني لها أكبر قاعدة للمؤسسات حيث تقوم بربط كل البنوك وكل المؤسسات الكبيرة وذلك لثقة العديد من المؤسسات في الشركة كما أن خدمات سوداتل غير محصورة على السودان فقط وإنما تزود دول تشاد وأثيوبيا بخدمات الانترنت عبر السودان.

الإعلان وتأثيره على شركة سوداني:

هنالك اهتمام بالعلامة التجارية وربطها مع الشخصية السودانية وقيمها الموروثة، وتم ذلك في الحملة الأخيرة "أنا سوداني" وهذه الحملة كان لها أثر إيجابي كبير على المشتركين وترسيخ الهوية السودانية كما تم بث هذا الإعلان خارجياً من خلال توقيع عقد مع قناة الجزيرة الفضائية لبث إعلاناتها في قنوات الجزيرة، وكان لها أثر كبير في عكس الجانب المشرق للإنسان السوداني. إن إرضاء المشترك يأتي أولاً وأخيراً.

منهجية الدراسة

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من العاملين بالشركة السودانية للاتصالات سوداني وقد تم اختيار عينة عشوائية منهم بلغت (٧٠) مفردة لكل منهما وذلك لتحقيق اهداف الدراسة.

اداة الدراسة:

هنالك عدة وسائل تستخدم في جمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة، وقد اعتمدت الباحثة في هذا البحث على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات من عينة الدراسة واشتملت الاستبانة على اسئلة عن البيانات الشخصية لعينة الدراسة كالنوع، العمر، المؤهل العلمي، والحالة الاجتماعية، متوسط الدخل الشهري، عدد افراد الاسرة، العمل. كما اشتملت على خمس محاور رئيسية تمثل فرضيات الدراسة، وفي هذه المحاور (٢٥) سؤال، وقد طلب من افراد العينة ان يحددوا استجاباتهم عما تتصفه كل عبارة وفقا لمقياس ليكارت الخماسي المتدرج والذي يتكون من خمسة مستويات (اوافق بشدة، اوافق، محايد، لا اوافق، لا اوافق بشدة).

الاساليب الاحصائية المستخدمة:

لتحقيق اهداف الدراسة والتحقق من فرضياتها، استخدم الباحث الاساليب الاحصائية التالية:

- 1 الاشكال البيانية
- 2 الجداول التكرارية والنسب المئوية
- 3 الوسط الحسابي
- 4 اختبار مربع كاي
- 5 اختبار ألفا كرونباخ

هذا وقد استخدم الباحث البرنامج الاحصائي spss (Statistical Package

(ForSocialSciences). (الحرمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية)

تطبيق اداة الدراسة:

يستخدم معامل الثبات (ألفا كرونباخ) للحكم على دقة قياس مفاهيم الدراسة، أي بمعنى أنه عند قيام باحث آخر بالدراسة نفسها سوف يتوصل إلى النتائج نفسها، وكذلك من أجل قياس مدى توافق الإجابات مع بعضها البعض بالنسبة للمتغيرات المدروسة وموثوقية النتائج. وعند حساب معامل ألفا كرونباخ من أجل مجموعة من المتغيرات فيجب أن تكون قيمته أكبر من ٠,٦ حتى نستطيع القول بأنه يمكن الوثوق بالنتائج، فإذا لم يكن هنالك ثبات في البيانات تأخذ قيمة المعامل الصفر، ويزيد ثبات البيانات كلما اتجهت قيمة المعامل نحو الواحد الصحيح، وفيما يلي اختبار ثبات البيانات

جدول رقم (١): يوضح قيمة معامل ألفا كرونباخ لاختبار ثبات الاستبيان

عدد العناصر	معامل ألفا كرونباخ
25	0.93

المصدر: اعداد الباحثة (من بيانات الاستبيان - ٢٠١٩)

من خلال الجدول رقم (٢) نجد ان معامل ألفا كرونباخ قد بلغ ٠,٩٣ وهو مرتفع جدا، مما يدل على ثبات الاستبيان وصلاحيته للقياس. مقياس ليكارت الخماسي:

استخدم الباحث مقياس ليكارت الخماسي للخمسة خيارات (اوافق بشدة، اوافق، محايد، لا اوافق، لا اوافق بشدة) حسب الاوزان التالية جدول رقم (٢): يوضح اوزان مقياس ليكارت الخماسي

الوزن	الرأي
1	لا اوافق بشدة
2	لا اوافق
3	محايد
4	أوافق
5	اوافق بشدة

المصدر: اعداد الباحثة (من بيانات الاستبيان - ٢٠٢٤)
قامت الباحثة بعد ذلك بحساب المتوسط المرجح على النحو التالي:
جدول رقم (٣): يوضح المتوسط المرجح

الرأي	المتوسط المرجح
لا اوافق بشدة	من 1 الى 1.79
لا أوافق	من 1.80 الى 2.59
محايد	من 2.60 الى 3.39
أوافق	من 3.40 الى 4.19
اوافق بشدة	من 4.20 الى 5

المصدر: اعداد الباحثة (من بيانات الاستبيان - ٢٠٢٤)
ومن خلال الجدول ادناه يلاحظ ان طول الفترة المستخدمة ٥/٤، أي حوالي ٨٠، وقد حسبت الفترة على اساس ان الارقام ٥، ٤، ٣، ٢، ١ بينها ٤ مسافات.

استخدام مربع كاي لجودة التطابق:

لاختبار هل توجد فروقات ذات دلالة احصائية بين استجابات المبحوثين استخدم الباحث اختبار مربع كاي والذي يمكن ايجاده بالمعادلة الموضحة ادناه:

$$\chi^2 = \sum_{j=1}^c \sum_{i=1}^r \frac{(E_{ij} - O_{ij})^2}{E_{ij}}$$

حيث ان:

E_{ij} التكرار المتوقع:

O_{ij} التكرار المشاهد:

كما يتم الحصول على درجة الحرية وهي (عدد الاجابات فى السؤال -١) ، ولمعرفة هل هنالك فروق ذات دلالة احصائية بين الاجابات المتوقعة

والمشاهدة لكل عبارة على حدة تتم مقارنة قيمة اختبار مربع كاي المحسوبة بالجدولية فإذا كانت قيمة الاختبار المحسوبة اكبر من الجدولية دل ذلك على وجود فروق بين المتوقع والمشاهد، كما ان القيمة الاحتمالية (P value) بصورة مباشرة تحدد ما اذا كانت الفروق ذات دلالة احصائية وذلك بمقارنة القيمة الاحتمالية بمستوى معنوية ٠,٠٥ حيث أن القيمة الاحتمالية تمثل قيمة الخطأ المسموح به في نتائج الاختبار بمعنى اننا نثق في صحة اجابتنا بنسبة ٩٥٪ ، فإذا كانت القيمة الاحتمالية اقل من ٠,٠٥ فهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين التكرارات المشاهدة والمتوقعة ، وفي هذه الحالة نستخدم المتوسط المرجح ليحدد اتجاه العبارة.

جدول رقم (٤): التوزيع التكرارى والنسب المئوية لعبارات المحور الاول (تسعير المنتجات):

العبارة	الرأي									
	النسبة المئوية %					التكرار				
	لا وافق بشدة	لا وافق	محايد	وافق	وافق بشدة	لا وافق بشدة	لا وافق	محايد	وافق	وافق بشدة
لدى الشركة قناعة بأهمية ترسيخ ثقافة التسويق الالكتروني	0	0	18.6	50	31.4	0	0	13	35	22
تأخذ الشركة في الاعتبار السياسات الحكومية عند تحديد الاسعار	0	15.7	35.7	27.1	21.4	0	11	25	19	15
تهتم الشركة باسعار الشركات المنافسة من خلال الموقع	0	15.7	24.3	40	20	0	11	17	28	14
تبني الشركة استراتيجياتها السعريّة بناءً على استراتيجيات الشركات المنافسة لها	2.9	12.9	34.3	37.1	12.9	2	9	24	26	9
تهدف الشركة من سياساتها التسعيرية قيادة السوق	5.7	10	27.1	44.3	12.9	4	7	19	31	9

المصدر: اعداد الباحثة (من بيانات الاستبيان - ٢٠٢٤)

من الجدول اعلاه يمكن ملاحظة الآتي:

- اجاب كل افراد العينة على اسئلة هذا المحور حيث يبلغ حجم العينة

(٧٠) وذلك بنسبة مئوية ١٠٠٪.

• حصلت كل عبارات المحور على أعلى تكرار في الاستجابة للرأي (وافق) حيث يلاحظ في العبارة (لدى الشركة قناعة بأهمية ترسيخ ثقافة التسويق الإلكتروني) انحاز لهذا الرأي ٣٥ بنسبة مئوية ٥٠٪، وكذلك يمكن تتبع بقية عبارات المحور.

• حصلت كل عبارات المحور على أقل تكرار في الاستجابة للرأي (لاوافق)، حيث يلاحظ في العبارة (تبني الشركة استراتيجياتها السعرية بناءً على استراتيجيات الشركات المنافسة لها) لم ينحاز لهذا الرأي أي فرد من أفراد العينة، وكذلك يمكن تتبع بقية عبارات المحور. لعل الملاحظ من تحليل بيانات هذا المحور ان معظم استجابات المبحوثين من أفراد العينة تركزت حول الموافقة والموافقة بشدة وفي ذلك مؤشر عن قبول المبحوثين لما جاء في هذا المحور من عبارات.

عرض ومناقشة نتائج المحور الاول (تسعير المنتجات)

جدول رقم (٥): يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه لفقرات المحور الاول

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية	الاتجاه
لدى الشركة قناعة بأهمية ترسيخ ثقافة التسويق الإلكتروني	1.87	0.007	3	0.000	وافق
تأخذ الشركة في الاعتبار السياسات الحكومية عند تحديد الاسعار	2.46	1.003	3	0.000	وافق
تهتم الشركة باسعار الشركات المنافسة من خلال الموقع	2.36	0.979	3	0.000	وافق
تبني الشركة استراتيجياتها السعرية بناءً على استراتيجيات الشركات المنافسة لها	2.56	0.973	4	0.000	وافق
تهدف الشركة من سياساتها التسعيرية قيادة السوق	2.51	1.032	4	0.000	وافق

المصدر: اعداد الباحثة (من بيانات الاستبيان - ٢٠٢٤)

من الجدول اعلاه نلاحظ بأن كل القيم الاحتمالية اقل من مستوى المعنوية (٠,٠٥) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية فى توزيع استجابات افراد العينة على خيارات الاجابة المختلفة (اوافق بشدة، اوافق، محايد، لا اوافق، لا اوافق بشدة)، اى ان اجابات العينة تتحيز لعبارة دون غيرها، وبالرجوع للاوساط الحسابية فنجدها كما هو مبين فى الجدول اعلاه ويمكننا ملاحظة الاتى:

- جميع عبارات المحور بلا استثناء كانت اوساطها الحسابية تقع فى المدى ما بين (١,٨٧ الى ٢,٥٦) وهو المحدد سلفا بالموافقة، اى ان الاتجاه العام لآراء المبحوثين عن هذه العبارات كان الموافقة.
 - يمكن ملاحظة ان الانحراف المعياري لعبارات هذا المحور تراوح ما بين (٠,٠٧ الى ١,٠٣٢) مما يدل على تجانس اجابات المبحوثين.
- مما سبق من تحليل لبيانات هذا المحور يمكن القول ان آراء افراد العينة فيه كانت الموافقة وبالاجمال.
- جدول رقم (٦): التوزيع التكرارى والنسب المئوية لعبارات المحور الثاني (الترويج):

العبارات	الرأي				
	التكرار				
	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
تخصص الشركة ميزانية مقدرة لادلائها بالموقع	26 %37.1	39 %55.7	2 %2.9	3 %4.3	0 0
تحرص الشركة على تنشيط مبيعاتها من خلال اجراء مسابقات للعملاء بالموقع	17 %24.3	21 %30	28 %40	4 %5.7	0 0
تسعى الشركة لتوطيد العلاقات العامة مع عملائها من خلال الموقع	35 %50	18 %25.8	12 %17.2	5 %7.1	0 0
تهتم الشركة بتدريب رجال البيع من خلال الموقع	2 %2.9	41 %58.6	16 %22.9	9 %17.1	2 2.9
تسعى الشركة لتحفيز رجال البيع بشكل مستمر من خلال الموقع	8 %11.4	28 %40	30 %22.9	4 %21.4	0 0

المصدر: اعداد الباحثة (من بيانات الاستبيان - ٢٠٢٤)

من الجدول السابق يمكن ملاحظة الآتي:

- اجاب كل افراد العينة على اسئلة هذا المحور حيث يبلغ حجم العينة (٧٠) وذلك بنسبة مئوية ١٠٠٪.
- حصلت كل عبارات المحور على اعلى تكرار فى الاستجابة للرأى (اوافق) حيث يلاحظ فى العبارة (تهتم الشركة بتدريب رجال البيع من خلال الموقع) انحاز لهذا الرأى ٤١ بنسبة مئوية ٥٨,٦٪، وكذلك يمكن تتبع بقية عبارات المحور.
- حصلت كل عبارات المحور على اقل تكرار فى الاستجابة للرأى (لا اوافق بشدة)، حيث يلاحظ فى العبارة (تحرص الشركة على تنشيط مبيعاتها من خلال اجراء مسابقات للعملاء بالموقع) لم ينحاز لهذا الرأى اى فرد من افراد العينة، وكذلك يمكن تتبع بقية عبارات المحور. لعل الملاحظ من تحليل بيانات هذا المحور ان معظم استجابات المبحوثين من افراد العينة تركزت حول الموافقة والموافقة بشدة وفى ذلك مؤشر عن قبول المبحوثين لما جاء فى هذا المحور من عبارات.

عرض ومناقشة نتائج المحور الثاني (الترويج)

جدول رقم (٧): يوضح الوسط الحسابى والانحراف المعيارى والاتجاه لفقرات المحور الثاني

العبرة	الوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية	الاتجاه
تخصص الشركة ميزانية مقدرة لاعلاناتها بالموقع	174	0.716	3	0.000	اوافق
تحرص الشركة على تنشيط مبيعاتها من خلال اجراء مسابقات للعملاء بالموقع	2.27	0.900	3	0.000	اوافق
تسعى الشركة لتوطيد العلاقات العامة مع عملائها من خلال الموقع	2.44	0.810	3	0.000	اوافق
تهتم الشركة بتدريب رجال البيع من خلال الموقع	4.34	7.281	4	0.000	اوافق
تسعى الشركة لتحفيز رجال البيع بشكل مستمر من خلال الموقع	2.44	0.810	3	0.000	اوافق

المصدر: اعداد الباحثة (من بيانات الاستبيان - ٢٠٢٤)

من الجدول اعلاه نلاحظ بأن كل القيم الاحتمالية اقل من مستوى المعنوية (٠,٠٥) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية فى توزيع استجابات افراد العينة على خيارات الاجابة المختلفة (اوافق بشدة، اوافق، محايد، لا اوافق، لا اوافق بشدة)، اى ان اجابات العينة تتحيز لعبارة دون غيرها، وبالرجوع للاوساط الحسابية فنجدها كما هو مبين فى الجدول اعلاه ويمكننا ملاحظة الاتى:

- جميع عبارات المحور بلا استثناء كانت اوساطها الحسابية تقع فى المدى ما بين (١,٧٤ الى ٢,٤٤) وهو المحدد سلفا بالموافقة، اى ان الاتجاه العام لآراء المبحوثين عن هذه العبارات كان الموافقة.
 - يمكن ملاحظة ان الانحراف المعياري لعبارات هذا المحور تراوح ما بين (٧,٢٨١ الى ٧,٢٨١) مما يدل على تجانس اجابات المبحوثين.
- مما سبق من تحليل لبيانات هذا المحور يمكن القول ان آراء افراد العينة فيه كانت الموافقة وبالاجماع.
- جدول رقم (٨): التوزيع التكرارى والنسب المئوية لعبارات المحور الثالث (التوزيع):

الرأي					العبارة
التكرار					
لا اوافق بشدة	لا وافق	محايد	اوافق	اوافق بشدة	
3 4.3	16 % 22.9	16 % 22.9	28 % 40	8 %11.4	تتسم خدمة توصيل منتجات الشركة بالموقع بسرعة
2 2.0	5 % 7.14	9 % 12.9	28 % 40	24 %34.3	تحرص الشركة على توصيل منتجاتها للعملاء في الوقت المناسب من خلال الموقع
0	7 % 10	19 % 27.1	35 % 50	9 %12.9	المنتجات المعلن عنها بالموقع متوفرة
0	9 % 12.9	14 % 20	29 %41.1	18 %25.7	يساعد الموقع في تعرف العملاء على جميع منافذ البيع بالشركة
2 2.9	9 % 12.9	15 % 21.4	32 %45.7	12 %17.1	السياسات التوزيعية المتبعة بالشركة تساعد على كسب عملاء جدد بالموقع

المصدر: اعداد الباحثة (من بيانات الاستبيان - ٢٠٢٤)

من الجدول اعلاه يمكن ملاحظة الآتي:

- اجاب كل افراد العينة على اسئلة هذا المحور حيث يبلغ حجم العينة (٧٠) وذلك بنسبة مئوية ١٠٠٪.
 - حصلت كل عبارات المحور على اعلى تكرار فى الاستجابة للرأى (اوافق) حيث يلاحظ فى العبارة (المنتجات المعلن عنها بالموقع متوفرة) انجاز لهذا الرأى ٣٥ بنسبة مئوية ٥٠٪، وكذلك يمكن تتبع بقية عبارات المحور.
 - حصلت كل عبارات المحور على اقل تكرار فى الاستجابة للرأى (لا اوافق بشدة)، حيث يلاحظ فى العبارة (يساعد الموقع في تعرف العملاء على جميع منافذ البيع بالشركة) لم ينجاز لهذا الرأى الاقليل من افراد العينة، وكذلك يمكن تتبع بقية عبارات المحور.
- لعل الملاحظ من تحليل بيانات هذا المحور ان معظم استجابات المبحوثين من افراد العينة تركزت حول الموافقة والموافقة بشدة وفى ذلك مؤشر عن قبول المبحوثين لما جاء فى هذا المحور من عبارات.

عرض ومناقشة نتائج المحور الثالث (التوزيع)

جدول رقم (٩): يوضح الوسط الحسابى والانحراف المعياري والاتجاه لفقرات المحور الثالث

العبارة	الوسط الحسابى	الانحراف المعياري	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية	الاتجاه
تتسم خدمة توصيل منتجات الشركة بالموقع بسرعة	2.67	1.073	4	0.000	اوافق
تحرص الشركة على توصيل منتجاتها للعملاء في الوقت المناسب من خلال الموقع	2.59	3.504	4	0.000	اوافق
المنتجات المعلن عنها بالموقع متوفرة	2.91	3.400	3	0.000	اوافق
يساعد الموقع في تعرف العملاء على جميع منافذ البيع بالشركة	2.20	0.972	3	0.000	اوافق
السياسات التوزيعية المتبعة بالشركة تساعد على كسب عملاء جدد بالموقع	2.39	1.011	4	0.000	اوافق

المصدر: اعداد الباحثة (من بيانات الاستبيان - ٢٠٢٤)

من الجدول اعلاه نلاحظ بأن كل القيم الاحتمالية اقل من مستوى المعنوية (٠,٠٥) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية فى توزيع استجابات افراد العينة على خيارات الاجابة المختلفة (اوافق بشدة، اوافق، محايد، لا اوافق، لا اوافق بشدة)، اى ان اجابات العينة تتحيز لعبارة دون غيرها، وبالرجوع للاوساط الحسابية فنجدها كما هو مبين فى الجدول اعلاه ويمكننا ملاحظة الاتى:

- جميع عبارات المحور بلا استثناء كانت اوساطها الحسابية تقع فى المدى ما بين (٢,٢٠ الى ٢,٦٧) وهو المحدد سلفا بالموافقة، اى ان الاتجاه العام لآراء المبحوثين عن هذه العبارات كان الموافقة.
 - يمكن ملاحظة ان الانحراف المعياري لعبارات هذا المحور تراوح ما بين (٠,٩٧٢ الى ٣,٥٠٤) مما يدل على تجانس اجابات المبحوثين.
- مما سبق من تحليل لبيانات هذا المحور يمكن القول ان آراء افراد العينة فيه كانت الموافقة وبالاجماع.
- جدول رقم (١٠): التوزيع التكرارى والنسب المئوية لعبارات المحور الرابع (سلوك المستهلك):

العبارات	الرأي				
	التكرار				
	لا اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
تسعى الشركة لخفض قيمة الخدمات تحفيزاً للمستهلك	16 22.9 %	23 32.9 %	20 28.6 %	9 12.9 %	2 2.9 %
للشركة القدرة على تطوير منتجات جديدة بشكل يلبي احتياجات الزبون	24 34.7 %	30 42.9 %	8 11.4 %	8 11.4 %	0
تمتاز منتجات الشركة بالنوعية الجيدة حسب رغبة المستهلك	10 14.3 %	28 40 %	22 31.4 %	10 14.3 %	0
تستجيب الشركة بسرعة لحاجات العملاء المتجددة	10 14.3 %	26 37.1 %	23 32.9 %	11 15.7 %	0
تتميز ادارة الشركة بقدرتها على الابتكار في اساليب تقديم الخدمات للمستهلكين	11 15.7 %	25 35.7 %	23 32.9 %	11 15.7 %	0

المصدر: اعداد الباحثة (من بيانات الاستبيان - ٢٠٢٤)

من الجدول السابق يمكن ملاحظة الآتي:

- اجاب كل افراد العينة على اسئلة هذا المحور حيث يبلغ حجم العينة (٧٠) وذلك بنسبة مئوية ١٠٠٪.
 - حصلت كل عبارات المحور على اعلى تكرار فى الاستجابة للرأى (اوافق) حيث يلاحظ فى العبارة (للشركة القدرة على تطوير منتجات جديدة بشكل يلبي احتياجات الزبون) انحاز لهذا الرأى ٣٠ بنسبة مئوية ٤٢٪، وكذلك يمكن تتبع بقية عبارات المحور.
 - حصلت كل عبارات المحور على اقل تكرار فى الاستجابة للرأى (لا اوافق بشدة)، حيث يلاحظ فى العبارة (تسعى الشركة لخفض قيمة الخدمات تحفيزاً للمستهلك) لم ينحاز لهذا الرأى الا اثنين من افراد العينة، وكذلك يمكن تتبع بقية عبارات المحور.
- لعل الملاحظ من تحليل بيانات هذا المحور ان معظم استجابات المبحوثين من افراد العينة تركزت حول الموافقة والموافقة بشدة وفى ذلك مؤشر عن قبول المبحوثين لما جاء فى هذا المحور من عبارات.

عرض ومناقشة نتائج المحور الرابع (سلوك المستهلك)

جدول رقم (١١): يوضح الوسط الحسابى والانحراف المعياري والاتجاه لفقرات المحور الرابع

العبارة	الوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية	الاتجاه
تسعى الشركة لخفض قيمة الخدمات تحفيزاً للمستهلك	2.40	1.069	4	0.000	اوافق
للشركة القدرة على تطوير منتجات جديدة بشكل يلبي احتياجات الزبون	2.00	0.963	3	0.000	اوافق
تمتاز منتجات الشركة بالتنوع الجيد حسب رغبة المستهلك	2.46	0.912	3	0.000	اوافق
تستجيب الشركة بسرعة لحاجات العملاء المتجددة	2.50	0.929	3	0.000	اوافق
تميز ادارة الشركة بقدرتها على الابتكار في اساليب تقديم الخدمات للمستهلكين	2.49	0.944	3	0.000	اوافق

المصدر: اعداد الباحثة (من بيانات الاستبيان - ٢٠٢٤)

من الجدول اعلاه نلاحظ بأن كل القيم الاحتمالية اقل من مستوى المعنوية (٠,٠٥) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية فى توزيع استجابات افراد العينة على خيارات الاجابة المختلفة (اوافق بشدة، اوافق، محايد، لا اوافق، لا اوافق بشدة)، اى ان اجابات العينة تتحيز لعبارة دون غيرها، وبالرجوع للاوساط الحسابية فنجدها كما هو مبين فى الجدول اعلاه ويمكننا ملاحظة الاتي:

- جميع عبارات المحور بلا استثناء كانت اوساطها الحسابية تقع فى المدى ما بين (٢,٠٠ الى ٢,٥٠) وهو المحدد سلفا بالموافقة، اى ان الاتجاه العام لآراء المبحوثين عن هذه العبارات كان الموافقة.
 - يمكن ملاحظة ان الانحراف المعياري لعبارات هذا المحور تراوح ما بين (٠,٩١٢ الى ١,٠٦٩) مما يدل على تجانس اجابات المبحوثين.
- مما سبق من تحليل لبيانات هذا المحور يمكن القول ان آراء افراد العينة فيه كانت الموافقة وبالاجماع.
- جدول رقم (١٢): التوزيع التكرارى والنسب المئوية لعبارات المحور الخامس (جذب العملاء):

العبارة	الرأي				
	التكرار				
	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا وافي	لا اوافق بشدة
تهتم الشركة بخدمات ما بعد البيع	12 % 17.1	36 % 51.4	16 % 22.9	6 % 6.6	0 0
تعمل الشركة على ارضاء العملاء	18 % 25.7	37 % 52.9	11 % 15.7	4 % 5.7	0 0
تعمل الشركة على سرعة تقديم الخدمة للعملاء	16 % 22.9	40 % 57	10 % 14.3	4 % 5.7	0 0
تعمل الشركة على خلق ولاء للعملاء	16 % 22.9	40 % 57	10 % 14.3	4 % 5.7	0 0
تعمل الشركة على تواجدها الخدمات التي يحتاج اليها العميل	13 % 18.6	36 % 51.4	18 % 25.7	3 % 4.3	0 0

المصدر: اعداد الباحثة (من بيانات الاستبيان - ٢٠٢٤)

من الجدول السابق يمكن ملاحظة الآتي:

- اجاب كل افراد العينة على اسئلة هذا المحور حيث يبلغ حجم العينة (٧٠) وذلك بنسبة مئوية ١٠٠٪.
- حصلت كل عبارات المحور على اعلى تكرار فى الاستجابة للرأى (اوافق) حيث يلاحظ فى العبارة (تعمل الشركة على خلق ولاء للعملاء) انحاز لهذا الرأى ٤٠ بنسبة مئوية ٥٧٪، وكذلك يمكن تتبع بقية عبارات المحور.
- حصلت كل عبارات المحور على اقل تكرار فى الاستجابة للرأى (لا اوافق بشدة)، حيث يلاحظ فى العبارة (تهتم الشركة بخدمات مابعد البيع) لم ينحاز لهذا الرأى اي من افراد العينة، وكذلك يمكن تتبع بقية عبارات المحور.

لعل الملاحظ من تحليل بيانات هذا المحور ان معظم استجابات المبحوثين من افراد العينة تركزت حول الموافقة والموافقة بشدة وفى ذلك مؤشر عن قبول المبحوثين لما جاء فى هذا المحور من عبارات.

عرض ومناقشة نتائج المحور الخامس (جذب العملاء)

جدول رقم (١٣): يوضح الوسط الحسابى والانحراف المعياري والاتجاه لفقرات المحور الخامس

العبارة	الوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية	الاتجاه
تهتم الشركة بخدمات مابعد البيع	2.23	0.837	3	0.000	اوافق
تعمل الشركة على ارضاء العملاء	2.01	0.807	3	0.000	اوافق
تعمل الشركة على سرعة تقديم الخدمة للعملاء	2.29	0.801	3	0.000	اوافق
تعمل الشركة على خلق ولاء للعملاء	2.03	0.780	3	0.000	اوافق
تعمل الشركة على تواجدها الخدمات التي يحتاج اليها العميل	2.16	0.773	3	0.000	اوافق

المصدر: اعداد الباحثة (من بيانات الاستبيان - ٢٠٢٤)

من الجدول اعلاه نلاحظ بأن كل القيم الاحتمالية اقل من مستوى المعنوية (٠,٠٥) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية فى توزيع استجابات افراد العينة على خيارات الاجابة المختلفة (اوافق بشدة، اوافق، محايد، لا اوافق، لا اوافق بشدة)، اى ان اجابات العينة تتحيز لعبارة دون غيرها، وبالرجوع للاوساط الحسابية فنجدها كما هو مبين فى الجدول اعلاه ويمكننا ملاحظة الاتى:

- جميع عبارات المحور بلا استثناء كانت اوساطها الحسابية تقع فى المدى ما بين (٢,٠٠ الى ٢,٥٠) وهو المحدد سلفا بالموافقة، اى ان الاتجاه العام لآراء المبحوثين عن هذه العبارات كان الموافقة.
 - يمكن ملاحظة ان الانحراف المعياري لعبارات هذا المحور تراوح ما بين (٠,٩١٢ الى ١,٠٦٩) مما يدل على تجانس اجابات المبحوثين.
- مما سبق من تحليل لبيانات هذا المحور يمكن القول ان آراء افراد العينة فيه كانت الموافقة وبالاجماع.

الخاتمة:

أولاً: النتائج:

- 1 أظهرت النتائج أن إتباع نظام تسويق إلكتروني فعال يؤثر في القرار الشرائي للمستهلك.
- 2 أكدت الدراسة جاذبية التسويق الإلكتروني تؤثر إيجابياً على القرار الشرائي للمستهلك.
- 3 أثبتت الدراسة أن التسويق الإلكتروني بالشركة تتسم بالقيم الاخلاقية فيما تقدمه.
- 4 أثبتت الدراسة أن وضع خطة استراتيجية فاعلة لعملية التسويق الإلكتروني تحقق الميزة التنافسية للشركة.
- 5 إن عمل الشركة على تقييم استراتيجياتها بشكل مستمر يؤثر إيجابياً على فاعلية التسويق الإلكتروني.
- 6 إن تطبيق نظام رقابة فعلا على استراتيجيات الشركة لعملية التسويق الإلكتروني ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف الشركة.
- 7 أظهرت النتائج أن استخدام أساليب علمية في عملية التسويق الإلكتروني يساهم في زيادة الطلب على المنتج.
- 8 أن الاعلان المتكرر يعمل على زرع الفكرة داخل عقل المستهلك.
- 9 أكدت الدراسة أن الاعلان السهل والبسيط يؤثر في زيادة الطلب على المنتج.

ثانياً: التوصيات:

- 1 توصيل الرسالة الاعلانية للمنتج أو الخدمة بصورة مبتكرة وغير تقليدية تثير الدهشة وتحقق الهدف من الاعلان.
- 2 إختيار الأوقات المناسبة والاحداث المهمة لتنزيل الاعلان لتحقيق أكبر قدر من المشاهدة وجذب المستهلك.
- 3 توفير الآليات والوسائل الحديثة بأنواعها المختلفة للتسويق الإلكتروني.

- 4 وضع تسهيلات وعروض في المنتج أو الخدمة للعملاء أو المستهلكين .
- 5 الاستفادة من الشركات الراحية في عملية التسويق الإلكتروني وعند تقييم الميزانية المقدرة للإعلان.
- 6 القيام بدراسات متخصصة ومعقدة لفهم سلوك المستهلك وحاجاته بشكل منظم لتلافي أوجه الخلل والقصور في التسويق الإلكتروني وتعزيز مصداقيته.
- 7 الإهتمام بتوعية الأبناء الاولاد وتعليمهم العادات الاستهلاكية الحسنة .
- 8 أن تعمل جميعة حماية المستهلك على حماية المستهلك ضد التسويق الإلكتروني التي تخلق رغبات غير حقيقية للشراء من خلال التركيز على المؤثرات النفسية والعاطفية.

المراجع والمصادر

الكتب:

- العلاق، بشير عباس، (٢٠١٠) «التسويق الحديث ومبادئ وإدارة وبحوث»، دار الجماهيرية للنشر والتوزيع بنغازي، الجماهيرية الليبية
- تامر البكري، (ب ت) أسس ومفاهيم معاصرة، (ط١). عمان: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع
- زكريا أحمد عزام وآخرين، (٢٠٠٨)، أسس التسويق الحديث (ط١). عمان: دار المسيره للنشر والتوزيع،
- طاهر، ناجحة محمد (٢٠٠٦)، أثر الإبداع في التفوق التسويقي، دراسة حالة في شركة الوسام لمنتجات الألبان والمواد الغذائية المحدودة/ كربلاء» رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة
- عبدالفتاح مراد، (د. ت) التجارة الالكترونية والبيع والشراء على شبكة الانترنت (ط١). دم، دن: د. ت
- عطية طاهر موسى، (١٩٨٣)، التسويق، (ط١). القاهرة: الأكاديمية العربية،
- علي فلاح الزعبي، (٢٠٠٩)، الترويج والإتصالات التسويقية، (ط١). دار الصفاء، عمان.
- محمد طاهر نصيب، (٢٠٠٥)، التسويق الالكتروني (ط١). عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع
- يوسف أحمد أبو فاره، (٢٠٠٤)، التسويق الالكتروني عناصر المزيج التسويقي عبر الانترنت (ط١). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- ناهده عبدالله مساعد، (٢٠٠٨)، اثر التجارة الالكترونية على أداء المصارف السودانية، دراسة ام درمان الوطني، رسالة ماجستير غير منشورة
- محمد علي مطفي، (٢٠١٠)، التجارة الالكترونية وأثرها على المتطلبات التسويقية، رسالة ماجستير، غير منشورة،

- محمد نذير السقا، (٢٠٠١)، التسويق عبر شبكة الانترنت والواقع والافاق، دراسة تطبيقية على منظمات القطاعين العام والخاص المرتبطة بشبكة الانترنت في دمشق، رسالة ماجستير غير منشورة
- ماجدة عوض هويدي، (٢٠٠٢)، سياسات التسويق عبر الانترنت في الأردن، جامعة الملك عبدالعزيز، رسالة ماجستير، غير منشورة



كلية الاقتصاد وإدارة الأعمال
الجامعة الإسلامية بنينسوتا

جودة الخدمة الداخلية وأثرها
على أداء العاملين .. مجموعة
من المصارف السودانية -
ولاية الخرطوم. (٢٠٢٠)

إعداد :

أ. محمد النور أدریس حمدان
محاضر جامعة الجنية / السودان
أ. أميرة مالك أحمد قريش

المستخلص

هدفت الدراسة لقياس مستوى أداء العاملين لجودة الخدمات الداخلية في المصارف العاملة بولاية الخرطوم، وقياس مستوى أداء العاملين بالمصارف، وتمثلت مشكلة الدراسة في ما هو أثر جودة الخدمات الداخلية على أداء العاملين بالمصارف، سعت الدراسة لاختبار الفرضيات المتمثلة في أن هناك علاقة إيجابية بين جودة الخدمة الداخلية و أداء العاملين (رضا العاملين)، وأن هناك علاقة إيجابية بين جودة الخدمة الداخلية و أداء العاملين (تمكين العاملين)، وأن هناك علاقة إيجابية بين جودة الخدمة الداخلية و أداء العاملين (الاحتفاظ بالعاملين)

اعتمدت الدراسة على المنهج التاريخي والمنهج الاستنباطي والمنهج الاستقرائي لاختبار الفرضيات، والتحليل الوصفي التحليلي، خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج؛ منها أن العلاقة بين الملموسية (الجوانب المادية) ورضا العاملين علاقة ايجابية بالبنوك السودانية حيث أنها توفر لعاملها البيئة المادية المناسبة للعمل مما يؤدي إلى رضائهم. تم التوصل إلى أن توجد جودة الخدمة الداخلية و أداء العاملين (الذي ادي الى رضا العاملين)، أكدت الدراسة تمكين العاملين في الاعمال المصرفية، أمنت الدراسة الى الاحتفاظ بالعاملين من خلال تقديم معينات العمل داخل المصارف).

على ضوء تلك النتائج تقدمت الدراسة بتوصيات منها؛ ضرورة أن يكون هناك علاقة جيدة بين العاملين والمسؤولين في المنظمة لأن ذلك ينعكس بالإيجاب على جودة الخدمات الداخلية. تحسيس العاملين بأهمية تطبيق مفهوم الجودة والمحافظة على العملاء وولائهم للمصارف وخدماتها، القيام بدورات تدريبية للعاملين للتعرف على آخر المستجدات في المجال الاداري والتنظيمي والتكنولوجي والعلمي، ضرورة تعميق شعور العاملين بالاستقرار والأمان الوظيفي قولاً وممارسة، ذلك لان شعورهم بذلك يجعل من العاملين مصدراً أساسياً في بناء

صورة المصارف الايجابية.
الكلمات المفتاحية: جودة الخدمة، رضا العاملين، تمكين العاملين،
الاحتفاظ بالعاملين.

Abstrac:

The study aimed to measure the level of performance of employees for the quality of internal services in banks operating in Khartoum State, and to measure the level of performance of bank employees, and the problem of the study was what is the impact of the quality of internal services on the performance of bank employees, the study sought to test the hypotheses that there is a positive relationship between the quality of internal service and the performance of employees (employee satisfaction), and that there is a positive relationship between the quality of internal service and the performance of employees (empowering workers), and that there is a positive relationship between the quality of internal service Employee performance (staff retention)

The study relied on the historical method, the deductive method, the inductive approach to test hypotheses, and descriptive analytical analysis, the study concluded a number of results, including that the relationship between tangibility (material aspects) and employee satisfaction is a positive relationship with Sudanese banks, as it provides their workers with the appropriate physical environment for work, which leads to their satisfaction. It was found that the quality of internal service and the performance

of employees (which led to employee satisfaction), the study confirmed the empowerment of workers in banking, the study secured the retention of workers by providing work aids within banks).

In light of these results, the study made recommendations, including the need to have a good relationship between employees and officials in the organization because this reflects positively on the quality of internal services. Raising the awareness of employees of the importance of applying the concept of quality and maintaining customers and their loyalty to banks and their services, conducting training courses for workers to learn about the latest developments in the administrative, organizational, technological and scientific fields, the need to deepen the sense of stability and job security in word and practice, because their sense of this makes workers a key source in building a positive image of banks.

Keywords: Quality of Service, Employee Satisfaction, Employee Empowerment, Employee Retention

الفصل الأول الإطار المنهجي

المبحث الأول: المقدمة

المقدمة:

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها. تركز المنظمات الحديثة جهودها للإرتقاء المستمر بمستوى أدائها وأداء العاملين فيها، وتخصص الكثير من ميزانياتها لإيجاد السبل الكفيلة برفع الأداء وتحقيق مستويات إنتاجية عالية. يرتبط مفهوم الأداء بسلوك الفرد والمنظمة، ويحتل مكانة خاصة داخل أية مؤسسة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها

ويعتبر موضوع جودة الخدمات الداخلية موضوع حديث نسبياً بالمقارنة مع جودة الخدمات الخارجية، وتعتبر جودة الخدمات الداخلية مستوى الحالة التي تكون عليها الخدمة المقدمة للعملاء من حيث أبعادها المختلفة ولكن من منظور مقدمي تلك الخدمة للعملاء. وحتى يمكن الوصول إلى رضا العملاء يجب تقديم خدمة ذات مستوى مرتفع لهم، وكذلك لا يمكن تقديم خدمة مرتفعة المستوى للعملاء دون أن تكون جودة الخدمات الداخلية ذات مستوى مرتفع أيضاً، وهذا لن يتحقق دون الوصول إلى الرضا الوظيفي للعاملين والذي هو حلقة الوصل بين الجودة الداخلية وبين الجودة الخارجية للخدمات. إن العاملين في داخل المنظمة المقدمة للخدمات لهم دور كبير ومؤثر في تقييم جودة الخدمات الداخلية والذين يعتبرون زبائن في داخل المنظمة، حيث يعتبر بعض الباحثين أن الزبون الداخلي في المنظمة هو قاضي نهائي على جودة الخدمة المقدمة. إن موضوع جودة الخدمات الداخلية له تأثير كبير وفعال في جودة الخدمات الخارجية المقدمة للعملاء من خارج

المنظمة، وليس هذا فحسب ولكنه يؤثر أيضاً على الصورة الذهنية عن المنظمة وعن منتجاتها في أذهان وعقول العملاء. وعليه فإن جودة الخدمات الداخلية يجب أن تؤسس لأهداف إستراتيجية بعيدة المدى تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وهذا يتطلب من المنظمة تخصيص الموارد المادية والبشرية اللازمة لتحقيق هذا الغرض.

يعتبر القطاع المصرفي جزء مهم من قطاع الخدمات، حيث أن التغيرات البيئية المتسارعة والمنافسة الحادة بين المنظمات المصرفية أكدت على أهمية رضا العملاء والسعى لتحقيق جودة خدمات مثالية، وذلك بهدف زيادة ربحيتها وحصتها السوقية في ذلك القطاع، وهو في الاصل يعتمد على جودة الخدمة الداخلية، وعلى نتائجها على سلوك العاملين الخط الامامي للخدمة المقدمة للعملاء والذي يؤدي إلى رضا العملاء.

مشكلة الدراسة:

لاحظ الباحثين ان هنالك فجوة في اداء العاملين بالمصارف وكان ذلك من خلال الدراسات السابقة باتباع اساليب واجراءات فعالة اسهمت في اختيار العاملين وتلبية رغباتهم وتحسين مستوى ادائهم والذي بدوره انعكس علي جودة الخدمات الداخلية التي يؤدونها والتي على أثرها ادت الى ظهور مشكلة الدراسة المتمثلة في الاسئلة التالية:

- 1 ماهو أثر جودة الخدمات الداخلية على اداء العاملين في المصارف السودانية؟
- 2 ماهو أثر ابعاد جودة الخدمات الداخلية على اداء العاملين في المصارف السودانية؟

أهداف الدراسة:

- تعمل هذا الدراسة على تحقيق جملة من الأهداف تتمثل في الآتي:
- 1 قياس مستوى أداء العاملين لجودة الخدمات الداخلية في المصارف

- العاملة بولاية الخرطوم.
- 2 قياس مستوى أداء العاملين بالمصارف العاملة بولاية الخرطوم.
- 3 دراسة العلاقة بين جودة الخدمة الداخلية وأداء العاملين بالمصارف العاملة بولاية الخرطوم.
- 4 التعرف على أبعاد جودة الخدمات الداخلية المتمثلة في (الجوانب الملموسة، والاعتمادية، والاستجابة، والضمان، والقدرة، والتعاطف) على أداء العاملين بالمصارف العاملة بولاية الخرطوم.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في الآتي:

- 1 معرفة أثر جودة الخدمات الداخلية على أداء العاملين بالمصارف السودانية وأبرز أهمية الدور الذي تلعبه جودة الخدمات الداخلية في رفع مستوى أداء العاملين.
- 2 معرفة أهمية القطاع المصرفي ولما يعول عليه في دفع عجلة الاقتصاد وزيادة عوائد الدولة من العملات الصعبة وينعكس ذلك على كافة قطاعات الدولة الأخرى.

الفرضيات:

سعت الدراسة لاختبار الفرضيات المتمثلة في:-

- 1 هناك علاقة إيجابية بين جودة الخدمة الداخلية وأداء العاملين (رضا العاملين)،
- 2 هناك علاقة إيجابية بين جودة الخدمة الداخلية وأداء العاملين (تمكين العاملين)،
- 3 هناك علاقة إيجابية بين جودة الخدمة الداخلية وأداء العاملين (الاحتفاظ بالعاملين)

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج التاريخي في عرض الدراسات السابقة، والمنهج الاستنباطي لتحديد المشكلة وصياغة الفرضيات، والمنهج الاستقرائي لاختبار الفرضيات، والتحليل الوصفي لتحليل بيانات الدراسة.

مصادر البيانات:

المصادر الأولية: تتمثل في الاستبانة.

المصادر الثانوية: تتمثل في الكتب، والمراجع، والتقارير، والدوريات، الانترنت.

حدود الدراسة:

الحدود المكانية: مجموعة من المصارف السودانية - ولاية الخرطوم.

الحدود الزمانية: يغطي عام ٢٠١٦م.

الحدود البشرية: يغطي بعض العاملين بالمصارف السودانية

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

١- عماد الدين، ٢٠٠٧م^(١) :

تناولت الدراسة أثر طرق تسعير الخدمات المصرفية على الإيرادات في المصارف السودانية، وتمثلت مشكلة الدراسة في أنه الرغم من ان قرار تسعير الخدمات المصرفية يعد من أهم القرارات المؤثرة على ربحية المصارف وعلى قدرتها على التكيف والبقاء في السوق ويقدر بدرجة كبيرة قيمة الإيرادات السنوية للمصارف والتي لا بد منها لاجل مقابلة مصروفاتها إلا أنه يلاحظ عدم وجود سياسة علمية تتبناها المصارف السودانية عند إتخاذها لقرار تسعير الخدمات المصرفية الأمر الذي يؤثر

١- عماد الدين أحمد السندي، أثر طرق تسعير الخدمات المصرفية على الإيرادات في المصارف السودانية، رسالة ماجستير إدارة أعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ٢٠٠٧م.

تأثيراً واضحاً على إيرادات هذه المصارف، وتوصلت الدراسات إلى عدد من النتائج أهمها المصارف السودانية لاهتم كثيراً بالاسس العلمية لتسعير الخدمات المصرفية ويتضح ذلك من خلال التغير البطيء في أسعار الخدمات المصرفية خلال سنوات الدراسة حيث يظهر جلياً اعتماد المصارف السودانية على الرغم من اختلافها من حيث (الحجم والمقدرة والملاءة المالية والتخصص ودرجة إستخدام التقنية... إلخ) على تسعير خدماتها عن طريق التعديل في الاسعار الواردة في التعريفة للسنة السابقة إن لم يكن تبني ذات التعريفة وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة ويؤكد عدم صحة الفرضية الاولى . إيرادات الخدمات المصرفية تمثل الجزء الأكبر من إجمالي الإيرادات في المصارف السودانية. تبني البنك المركزي لتحرير تسعير الخدمات المصرفية لم يخدم الغرض الذي إتخذ من أجله إذ اعتمدت المصارف على التعديل في جداول التعريفة المصرفية للسنوات السابقة دونما إتجاه جدي نحو إحتساب السعر للخدمة المصرفية وفقاً للاسس المحاسبية المتعارف عليها وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثانية، وتوصي الدراسة بعدة توصيات على المصارف الاهتمام بتبني اسس علمية في تسعير خدماتها المصرفية. على البنك المركزي تشجيع المصارف على تبني اسس علمية في تسعير خدماتها المصرفية. على المصارف الاهتمام بتطوير الخدمات المصرفية بإدخال التقنية المصرفية والابتكار في الخدمات المصرفية.

٢- دراسة شادي، ٢٠٠٨م^(٢) :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومستويات ذلك التطبيق، بالإضافة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين عناصر إدارة الجودة الشاملة درجتها الأداء المؤسسي لتلك المصارف، ولتحقيق أهداف الدراسة؛ تم تصميم استبانته تهدف إلى الدراسة الميدانية لمتغيرات مشكلة الدراسة لأجل اختبار الفرضيات، وقد توصلت الدراسة

٢- شادي عطا محمد عايش، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي، (دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة)، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية- غزة ٢٠٠٨م

إلى أن المصارف الإسلامية تبنت و مازالت مفهوم إدارة الجودة الشاملة بكافة عناصره، إلا أن مستويات التطبيق لتلك العناصر متفاوتة، فقد ارتبط أعلى مستوى تطبيق التركيز على العميل، يليه تلبية احتياجات العاملين، ثم التركيز على تحسين العمليات، في حين ارتبط أقل مستوى تطبيق بالتركيز على الاحتياجات الإدارية و التكنولوجيا للمنافسة. كما وتوصلت أيضا إلى أنه لا تختلف أبعاد الجودة الشاملة من حيث تأثيرها على تحسين الأداء المؤسسي، وأن بعد مجال التركيز على العميل يختلف من البنك الإسلامي الفلسطيني عن البنك الإسلامي العربي، لصالح البنك الإسلامي الفلسطيني.

أوصت الدراسة بضرورة تعزيز مستوى معرفة جميع العاملين في المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة بمنهج تطبيق إدارة الجودة من خلال عقد دورات تدريبية لدورها الإيجابي في تحسين الأداء المؤسسي، وقيام الإدارة العليا بتحفيز العاملين في المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة من خلال إعطائهم حوافز ومكافآت مقابل الخدمات التي يتم تقديمها بسرعة وكفاءة وفعالية.

٣- دراسة فارس، ٢٠٠٩م^(٣) :

تناولت الدراسة قياس جودة الخدمة المصرفية في البنوك العاملة في قطاع غزة وتهدف هذه الدراسة للتعرف على أفضل المقاييس لقياس جودة الخدمة المصرفية التي تقدمها البنوك العاملة في قطاع غزة ومعرفة الأهمية النسبية للأبعاد المختلفة لجودة الخدمة المصرفية بالإضافة إلى اختبار العلاقة بين جودة الخدمة المصرفية وكل من الرضا ونية الشراء. ولقد اشتملت الدراسة على عينة من عملاء البنوك العاملة في قطاع غزة مقدارها (١٦٦) مفردة وخلصت الدراسة إلى ضرورة تفهم توقعات العميل من أجل تقديم خدمة مصرفية أفضل وتحقيق الرضا لديهم بالإضافة إلى أن قياس جودة الخدمة المصرفية وإدراك العملاء لها هو المدخل الرئيس لتطوير وتحسين جودة الخدمات المصرفية

٣- فارس محمود أبو معمر، قياس جودة الخدمة المصرفية في البنوك العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، ٢٠٠٩م.

المقدمة للعملاء. وأوضحت الدراسة وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين رضا العملاء وجودة الخدمة المصرفية المقدمة. وخلصت أيضاً إلى أن استمرار العملاء في التعامل مع البنوك وأن زيادة ولائهم يعتمد بشكل أساسي على تقييمهم لجودة الخدمة المصرفية المقدمة لهم.

ع- دراسة هناز، ٢٠١١م^(٤) :

هدف البحث إلى قياس جودة الخدمات المقدمة من قبل البنوك الإسلامية حتى تتمكن إدارتها من معرفة موقعها التنافسي في بيئتها بهدف مساعدة تلك الإدارات على الانطلاق لرفع مستوى لرفع هذه الخدمات في هذه البيئة، التعرف على خصائص وأبعاد جودة الخدمات المصرفية الإسلامية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية بين البنوك الإسلامية، ثم الخارجية ودراسة إستراتيجيات التطوير للخدمة المصرفية، من أجل الوصول إلى خدمات مصرفية، في البنوك الإسلامية التي تقدم خدمات عالية الجودة، وتلبي حاجة العملاء وتلبي رغباتهم دراسة فعالية المصرف الإسلامي وكفاءته في تطوير الخدمات المصرفية. ثم توصل إلى النتائج التالية: جودة الخدمة المصرفية التي تقدمها البنوك الإسلامية تعزز القدرة التنافسية للبنوك الإسلامية مقارنة مع البنوك التقليدية، تطوير الخدمات المصرفية بالبنوك الإسلامية تمكنها من زيادة كفاءة الأداء بها، تعد الخدمات المصرفية في المصارف بصفة عامة الواجهة الرئيسية للمتعاملين مع المصرف ووسيلة هامة لجذب المتعاملين الجدد والمحافظة على المتعاملين الحاليين، العمل المصرفي بحاجة دائمة إلى تجديد وابتكار خدمات ومنتجات مصرفية وتسويقية جديدة، وذلك لأن حاجات العملاء المادية معنوية متجددة بصفة مستمرة حيث تم وضع التوصيات التالية: العمل على ابتكار الوسائل التي تعمل على تطوير وتعزيز الخدمات المصرفية بالبنوك الإسلامية، العمل على إيجاد مناخ ملائم لتطبيق أساليب ووسائل الجودة بالعمل المصرفي

ع- هناز محمد ديب حسون، الخدمات المصرفية وتعزيز القدرة التنافسية للبنوك الإسلامية، رسالة ماجستير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة الجنان، بيروت، ٢٠١١م

بالبنوك الإسلامية حتى تستطيع منافسة ومجارات البنوك التي تعمل بالنظام التقليدي.

٥- دراسة طلحة ، ٢٠١٢م^(٥) :

يهدف هذا البحث الى ابراز الدور الكبير الذي يلعبه التسويق المصرفي في تطوير الخدمات المصرفية وكذلك دوره في تحقيق اهداف المصارف والوصول الى الاسلوب العلمي الامثل والانجح للتسويق المصرفي، استخدم الباحثين المنهج التاريخي من اجل تكوين الجانب النظري ومنهج دراسة الحالة ومنهج المسح الميداني وقد خرج البحث بعدد من النتائج اهمها:

الخدمة المميزة هي الاساس في المفاضلة بين بنك وآخر حيث تتشابه عروض جميع البنوك تقريباً في كافة الخدمات التي تقدمها وكذلك ان تقديم الخدمة الجيدة لم يعد اختيارياً او مجموعة لشعارات واساليب الدعاية بل اصبح واقع تفرضه طبيعة الظروف والمتغيرات في بيئة الاعمال المعاصرة كما تفرضه طبيعة وخصائص العملاء انفسهم وكذلك تم التوصل الى ان الاساس لتحقيق النجاح والنمو والاستمرارية في السوق يتوقف علي وجود قاعدة من العملاء وتقوية العلاقة التي بين العملاء بالبنك .كما اوصي الباحثين بعدد من التوصيات اهمها انشاء اقسام للتسويق المصرفي بفروع البنك ووضع استراتيجيات تسويقية تعمل علي جذب المزيد من العملاء الحاليين وكذلك الاستمرارية في تهيئة فروع البنك وتحسين العمل.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:
يتعلق ذلك فيما يلي:

1 من حيث بيئة الدراسة: تمت الدراسات السابقة في بعض الدول العربية والاوربية والاسيوية، في حين تم تطبيق الدراسة الحالية في بيئة المصارف العامة والخاصة السودانية.

٥- طلحة علي محمد إبراهيم، أثر تسويق الخدمات المصرفية على جذب العملاء في المصارف السودانية : دراسة حالة بنك التنمية التعاوني الاسلامي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، ٢٠١٢م.

2 من حيث هدف الدراسة: تعددت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة، حيث كانت تهدف إلى بيان واقع الخدمة المصرفية في البنوك العامة والخاصة، بينما تتطلع الدراسة الحالية إلى التعرف جودة الخدمة الداخلية وأثرها على أداء العاملين في المصارف السودانية.

3 من حيث منهج الدراسة: يكمن في اعتبار الدراسة الحالية دراسة وصفية تحليلية لكونها تأخذ وجهة نظر المقدمين جودة الخدمة الداخلية وأثرها على أداء العاملين في المصارف السودانية

الفصل الثاني الإطار النظري

المبحث الأول: جودة الخدمة الداخلية

أولاً: مفهوم الجودة

تعرف الجودة لغة: بأن أصلها «جود» والجيد نقيض الرديء، وجاد الشيء جوده، وجوده أي صار جيداً، وأجاد أي أتى بالجيد^(٦).

اصطلاحاً: الجودة Quality "هي كلمة مشتقة من الكلمة اللاتينية Qualitas التي يقصد بها ما يبيعه الشخص أو الشيء ودرجة صلاحه وكانت تعني قديماً الدقة والاتقان"^(٧).

تعرفها المنظمة الدولية للتوحيد القياسي (الأيزو) الجودة بأنها: تكامل الملامح والخصائص لمنتج أو خدمة ما بصورة تمكن من تلبية احتياجات ومتطلبات محددة. والجودة كما هي في قاموس أكسفورد تعني الدرجة العالية من النوعية أو القيمة^(٨).

المقصود من الجودة الالتزام والوفاء بمتطلبات المستفيدين، وعمل الشيء الصحيح بالطريقة الصحيحة من أول مرة وفي كل مرة، وملائمة الخدمة للغرض أو الاستخدام وعدم وجود أخطاء في الخدمة^(٩).

٦-٧-٨- بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، العدد (٥)، ٢٠٠٧م، ص ٢٨.

٩- حميد عبد النبي الطائي، بشير عباس العلق، إدارة عمليات الخدمة (عمان: دار البازوري، ٢٠٠٩م)، ص ٦٠.

ثانياً: أهمية الجودة

من حيث أهمية الجودة ومع تزايد المنافسة وارتفاع مستوى متطلبات الزبائن أدركت المنظمات أن بإمكانها أن تجعل من الجودة مصدراً لقدرتها التنافسية، وتعد الجودة ذات أهمية استراتيجية سواء على مستوى المنظمة أو على المستوى الكلي، وتبرز أهمية الجودة في المنظمات التي تتنافس فيما بينها لخدمة الزبون وزيادة حصتها السوقية لذلك فمن واجب المنظمة تقديم السلع والخدمات التي تتميز من ناحية الجودة سواء لترضى حاجات ورغبات زبائنهم أو لتجلب زبائن جدد^(١٠).

ولا شك أن تحقيق الجودة هو حلم يراود جميع المنظمات لأن الجودة أصبحت استراتيجية تنافسية وأساساً لفلسفة إدارية شاملة ولها أهمية كبيرة سواء على مستوى الزبائن أو مستوى المنظمات على اختلاف أنشطتها ويمكن تناول هذه الأهمية كما يلي^(١١):

- 1 سمعة المنظمة: تستمد المنظمة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها ويتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط المنظمة مع عملائها ومحاولة تقديم منتجات وخدمات تلبي رغباتهم وحاجاتهم.
- 2 المسؤولية القانونية للجودة: تزداد باستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر والحكم في قضايا منظمات تقوم بتصميم منتجات أو تقديم خدمات غير جيدة في إنتاجها أو توزيعها، لذا فإن كل منظمة صناعية أو خدمية تكون مسؤولية قانونياً على كل ضرر يصيب الزبون من جراء استخدامه لهذه المنتجات.
- 3 المنافسة العالمية: إن التغيرات السياسية والاقتصادية ستؤثر في كيفية وتوقيت تبادل المنتجات إلى درجة كبيرة في سوق دولي تنافسي في عصر المعلومات والعولمة، وتمتسب الجودة أهمية متميزة إذا تسعى كل من المنظمة والمجتمع على تحقيقها بهدف

١٠- قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات (عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦م)، ص ١٢٧.
١١- محمد توفيق ماضي، تطبيقات الجودة الشاملة الخدمية في مجال الصحة والتعليم: نموذج مفاهيمي ومقترح (عمان: دار وائل للنشر، ٢٠٠٥م)، ص ١٣.

التمكن من تحقيق المنافسة العالمية وتحسين الاقتصاد بشكل عام والحصول على موطئ قدم في السوق العالمية.

4 حماية الزبون: إن تطبيق الجودة في أنشطة المنظمة ووضع مواصفات قياسية في حماية الزبون من الغش التجاري ويعزز الثقة في منتجات المنظمة عندما يكون مستوى الجودة منخفضاً يؤدي إلى إحجام الزبون عن طلب منتجات المنظمة إذ عدم رضا الزبون هو فشل المنتج الذي يقوم بشرائه وسبب انخفاض الجودة أو عدم جودة المواصفات الموضوعية أدى إلى ظهور جماعات حماية الزبون وإرشاده إلى أفضل المنتجات الأكثر جودة وأمان.

5 التكاليف وحصة السوق: تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الانتاج من شأنه أن يتيح الفرص لاكتشاف الأخطاء وتلافيها لتجنب كلفة اضافية الى الاستفادة القصوى من زمن الالات عن طريق تقليص الزمن العاطل عن الانتاج وبالتالي التخفيض الكلفة وزيادة ربح المنظمة.

ثالثاً: مفهوم الخدمة

تعرف الخدمة بانها « نشاط أو سلسلة من الانشطة التي تكون إلى حد ما ذات طبيعة غير ملموسة وعادية. ولكن ليس ضرورياً، أن تنطوي على تفاعل بين العميل من جهة وبين بعض أو كل عناصر عملية تقديم الخدمة من أفراد وموارد مادية و سلع ونظم ويتم تقديمها أي الخدمة كحل لبعض المشاكل التي يواجهها العميل» (١٢).

عرفت الجمعية الأمريكية الخدمة بأنها: النشاطات والمنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة.

عرفت الخدمة بأنها أشكال المنتجات التي تقوم بإنتاجها منظمات الأعمال مثل البنوك والهيئات والوزارات والمصالح الحكومية « (١٣) تعرف الخدمة « بانها نشاطات غير ملموسة والتي تحقق منفعة للزبون

١٢- جمال الدين محمد المرسي ، أساسيات التسويق العاصر (القاهرة: مكتبة التوحيد الحديثة، ١٩٩٨م)، ص٤٦٥.

١٣- هاني حامد الضمور ، تسويق الخدمات (عمان : دار وائل للنشر ، ٢٠٠٥م)، ص١٨.

أو العميل اي ان الإنتاج او تقديم خدمة معينة لا يتطلب استخدام سلعة مادية» (١٤) .

ايضاً تعرف « بأن نشاط أو منفعة، يقدمها طرف إلى طرف آخر وتكون في الأساس غير ملموسة ولا يترتب عليها أي ملكية» (١٥) تعرف الخدمة «بأنها هي عملية إنتاج منفعة غير ملموسة بالدرجة الأساس أو كعنصر جوهري من منتج ملموس» (١٦) .

تعرف الخدمة بأنها هي أشياء مدركة بالحواس وقابلة للتبادل تقدمها الشركات والمؤسسات بشكل عام، أن الخدمة لا يمكن تحديدها أو حصرها لأنها تتغير من نشاط إلى نشاط آخر (١٧) .

كما تعرف الخدمة بأنها أداء لنشاط موجه لإشباع حاجات المستفيدين، وهي عبارة عن أداء لنشاط موجه لإشباع حاجات المستفيدين وبالتالي فهو لم يفصل بين الخدمات المقترنة بسلع والخدمات التي تقدم دون أن تكون مرتبطة بسلع (١٨) .

كما تعرف الخدمة بأنها نشاط يرافقه عدد من العناصر غير الملموسة والتي تتضمن التفاعل مع الزبائن أو مع خاصية الحيازة (الامتلاك) وليس نتيجة لانتقالها للمالك. ويلاحظ أن هذا التعريف يؤكد على أن الخدمة نشاط يرافقه عناصر غير ملموسة ويتضمن التفاعل مع العملاء وبالتالي يؤكد على أن الخدمة يجب أن تكون غير مقترنة بسلع معينة (١٩) . كما تعرف الخدمة أيضاً بأنها عبارة عن تصرفات أو أنشطة أو أداء يقدم من طرف إلى طرف آخر وهذه الأنشطة تعتبر غير ملموسة ولا يترتب عليها نقل ملكية أي شيء كما أن تقديم الخدمة قد يكون مرتبطاً أو غير مرتبط بمنت مادي ملموس (٢٠) .

فيما عرفت المنظمة الدولية للمقاييس «الإيزو (ISO) الخدمة على أنها

١٤- محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم (الاسكندرية : الدار الجامعية، ٢٠٠٨م)، ص ١٨.

١٥- مدحت أبو النصر ، أساسيات إدارة الجودة الشاملة (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨م) ، ص ١٣٢.

١٦- حميد الطائي ، محمود الصيدعي وآخرون ، الأسس العلمية للتسويق الحديث (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦م)، ص ١٩٩.

١٧- حميد عبد النبي الطائي ، بشير العلق ، تسويق الخدمات (عمان: دار النشر زهران للنشر والتوزيع ٢٠١٠م) ص ٢٨ - ٢٩

١٨- السيد عبده الناجي، تسويق الخدمات المصرفية الأسس والتطبيق العملي في البنوك، (بيروت: اتحاد المصارف العربية، ٢٠٠٣م)، ص ٢٠.

١٩- تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥م)، ص ٢٠

٢٠- عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، (القاهرة: البيان للطباعة والنشر، ١٩٩٩م)، ص ٤٨

« نتيجة تتولد عن النشاطات في التعامل بين المورد والزبون، ومن النشاطات الداخلية للمورد للاستجابة لحاجات الزبون»^(٢١).

رابعاً: جودة الخدمة الداخلية

تعرف جودة الخدمة بأنها تلك الجودة التي تشتمل على البعد الإجرائي والبعد الشخصي كأبعاد مهمة في تقديم الخدمة ذات الجودة العالية، ويتكون الجانب الإجرائي من النظم والجراءات المحددة لتقديم المنتجات أو الخدمات، أما الجانب الانساني أو الشخصي للخدمة فهو كيف يتفاعل العاملون (بمواقفهم وسلوكياتهم وممارساتهم اللفظية) مع المستفيدين^(٢٢).

جودة الخدمات المقدمة سواء كانت المتوقعة أو المدركة، أي يتوقعها المستفيدين أو التي يدركها في الواقع الفعلي، وهي المحددة الرئيس لرضا المستفيد أو عدم رضاه وتعتبر في الوقت نفسه من الاولويات الرئيسية للمنظمات التي تريد تعزيز مستوى النوعية في خدماتها^(٢٣). جودة الخدمات تعني أن تقوم المنظمة بتصميم وتسليم الخدمة بشكل صحيح من أول مرة على أن تؤدي بشكل أفضل في المرة التالية وتحقق رضا العملاء في نفس الوقت، وأن تتمتع بمزايا تنافسية مقارنة بالخدمة التي تقدمها المنظمات المشابهة^(٢٤).

كما يمكن تعريف جودة الخدمة بأنها « تحقيق التطابق والتوافق مع محددات العميل، فهي تمثل تعريف العميل وليس ما تحسبه الإدارة»^(٢٥).

كذلك يمكن تعريف جودة الخدمة على أنها « قياس مدى قدرة مستوى الخدمة التي تصل إلى العميل والمتوافقة مع توقعاته، كما أن توصيل خدمة جيدة تعني تحقيق التطابق مع التوقعات التي يضعها العميل»^(٢٦).

٢١- محمد جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرف مدخل استراتيجي كمي تحليلي، (عمان: دار المناهج للنشر، ٢٠٠١م)، ص ١٩٥.

٢٢- ريتشارد نورمان، ادارة الخدمات، ترجمة عمرو الملاح (الرياض: مكتبة العبيكان، ٢٠٠٠م)، ص ١٣٢.

٢٣- عوض بدير الحداد، مرجع سبق ذكره، ص ٣.

٢٤- محمد محمود مصطفى، التسويق الاستراتيجي للخدمات (عمان: دار المناهج للنشر، ٢٠٠٣م)، ص ٥٣.

٢٥- هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص ١٦.

٢٦- ناجي معل، أصول التسويق المصرفي، (عمان: معهد الدراسات المصرفية، ١٩٩٤م)، ص ٢١.

جودة الخدمة تعرف من وجهة نظر القائم بتقديم الخدمة بأنها مطابقة المنتج أو الخدمة للمواصفات (٢٧) .

تعرف جودة الخدمة بأنها الملائمة للاستعمال المقصود كما في المنتجات وأنه يتم الحكم عليها كما في كافة المؤسسات الفندقية من خلال المصادقية في تقديم الخدمات ومراعاة احتياجات العملاء وذلك من خلال مراعاة الملامح المادية لمنتج الخدمة وخلو الخدمة من الأخطاء في التقديم (٢٨) .

تعرف أيضاً بأنها تقديم الخدمة للعملاء وفقاً لطلباتهم وفي الوقت الذي يرغبونه وبتكلفة يرتضونها وذلك باعتبار القيود المحيطة بنظام الأعمال. أن جودة الخدمة هي الفرق ما بين التوقعات وما يحدث فعلاً كما أنه يوجد معايير خدمة العملاء وهي تلك المعايير التي يضعها مقدم الخدمة في اعتباره عند تقديم الخدمة لتتطابق الخدمة المقدمة مع معايير تطبيقها (٢٩) .

تعرف جودة الخدمة من وجهة نظر العميل: بأنها التعرف على احتياجات العملاء وتحقيق رغباتهم بشكل فعال يخلو من أي عيوب ومن أول مرة فضلاً عن تحقيق الاستمرارية في تحسين الأداء. فإن جودة الخدمة تتحدد في ضوء إدراك العميل لجودة المنتج أو الخدمة ودرجة مطابقتها لتوقعاته متشيراً جودة الخدمة إلى مستوى متعادل لصفات تتميز بها الخدمة تبنى على قدرة المؤسسة الخدمية واحتياجات العملاء، أن مجموعة الصفات التي تحدد جودة الخدمة على إشباع حاجات العملاء هي مسئولية كل من يعمل في المنظمة وذلك لأن جودة الخدمة من المفاهيم الغير محددة والتي يصعب الحكم عليها وتقييمها بسبب الخصائص التي تنفرد بها الخدمة (٣٠) .

جودة الخدمة الداخلية هي عملية تبادلية بين مجموعة من العاملين في الأقسام الوظيفية المختلفة في منظمة معينة يتم خلال دفع

٢٧- أحمد محمود، تسويق الخدمات المصرفية مدخل نظري تطبيقي (عمان: دار البركة للنشر والتوزيع، (د ت))، ص ٤٨.

٢٨- محمد جاسم الصميدعي، مدخل للتسويق المتقدم، (عمان: دار زهران، ٢٠٠٢م)، ص ٣٧٩.

٢٩- ثامر ياسر البكري، تسويق الخدمات الصحية، (عمان: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥م)، ص ٢٠.

٣٠- عبدالعزيز أبو نبعة، دراسات في تسويق الخدمات المتخصصة (عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥م)، ص ٢٨.

مزود الخدمة لتقديم أجود أنواع الخدمات للعملاء^(٣١).
تعرف أيضاً بأنها عبارة عن مدى الرضا الداخلي من قبل العاملين عن
جودة الخدمة المطلوبة بشكل يوفر لهم أفضل بيئات العمل لتوفير
أفضل الخدمات للزبائن^(٣٢).

تعرف بأنها عبارة عن منظومة تعمل على تقديم الخدمات والمعلومات
الصحيحة في أسرع وقت وبأقل جهد في بيئة مناسبة يمكن فيها
تقديم المساعدة بتوفير التجهيزات والمعدات اللازمة التي تتيح للعاملين
تقديم الخدمة التنافسية دون عيب وقصور^(٣٣).

خامساً: أهمية جودة الخدمات الداخلية

أن أهمية جودة الخدمات الداخلية تكمن في أنها قد تكون الجسر
الذي يؤدي إلى جودة الخدمات المقدمة للعملاء، وتتمثل أهمية جودة
الخدمات الداخلية في الآتي^(٣٤):

- 1 إزدياد المنافسة أدى إلى زيادة الإعتماد على جودة الخدمات الداخلية لتكون ميزة تنافسية للمنظمات الخدمية.
- 2 أثر جودة الخدمات الداخلية في سلوك المستهلك، فرصا الزبائن عن جودة خدمات منظمة معينة يرتبط بأبعاد جودة الخدمات الداخلية.
- 3 توثيق العلاقة بين العاملين والذي سيؤدي إلى زيادة مهارات العاملين المتخصصة والتي تقود بالتالي إلى تقديم أداء مميز يؤثر إيجابياً على الخدمة المقدمة.
- 4 فهم العملاء والذي يتجلى في إطلاع العاملين على حاجات العملاء، وحسن معاملتهم وإحترامهم والاهتمام بهم وتقدير ظروفهم، بالتزامن مع تقديم الخدمات المميزة.

٣١- محسن أحمد الخضير، التسويق المصرفي (القاهرة: أيتراك للنشر والتوزيع، ١٩٩٩م)، ص ٨٠.
٣٢- زكي خليل المساعد، التسويق في المفهوم الشامل (عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، ١٩٩٨م)، ص ٥٤.
٣٣- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، (بيروت: دار النهضة العربية، ١٩٧١)، ص ٥٠.
٣٤- حاتم على حسن رضا، الابداع الإداري وعلاقته بلأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية، ١٤٢٤هـ، ص ٢٥.

المبحث الثاني: أداء العاملين

أولاً: مفهوم الأداء

تركز المنظمات الحديثة جهودها للارتقاء المستمر بمستوى أدائها وأداء العاملين فيها، وتخصص الكثير من ميزانياتها لإيجاد السبل الكفيلة برفع الأداء وتحقيق مستويات إنتاجية عالية. يرتبط مفهوم الأداء بسلوك الفرد والمنظمة، ويحتل مكانة خاصة داخل أية مؤسسة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها (٣٥).

الأداء في اللغة: الأداء وزان فعال: اسم مصدر للفعل (أدى)، ومصدره التأدية، ومعناه على ما صرح به بعض أهل اللغة القضاء. يقال: أدى فلان دينه تأديةً، أي قضاها. وقيل: بل أصله إيصال الشيء إلى الشيء أو وصوله إليه من تلقاء نفسه.

الأداء اصطلاحاً: يستعمل الفقهاء لفظ الأداء تارة في المعنى المتقدم عن أهل اللغة، وأخرى في معنى آخر يختص بهم هو الإتيان بالمطلوب في وقته المختص، في مقابل القضاء الذي هو اصطلاح خاص بهم أيضاً معناه: الإتيان بالفعل المطلوب خارج وقته المختص؛ لتدارك ما بقي من مصلحة الفعل بعد فوات مصلحة الوقت. وهذا المعنى أخص من الأول كما هو واضح؛ لعدم شموله لغير الفعل في وقته المختص، بخلاف الأداء بالمعنى الأول فإنه يشمل الأشياء والأفعال حتى خارج أوقاتها المختصة، ولذلك صح أن يقال: أدى صلاة الصبح قضاء بالمعنى الأول، ولا يقال: أداها بالمعنى الثاني.

الأداء الوظيفي هو « القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب » (٣٦).

يعتبر الأداء العام للمنظمة هو المحصلة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة وتفاعلها مع البيئة ويضم كل من (٣٧):

٣٥- أحمد بن محمد بن علي القيومي، المصباح المنير في غريب الشرح الكبير، المجلد الأول (بيروت: المكتبة العلمية، (د ت))، ص ٩.

٣٦- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط ٢، (دم، دن، ٢٠٠٠م) ص ١٢٥.

٣٧- حامد التاج حامد، إدارة الموارد البشرية - مدخل تطبيقي (القاها: دار المعرفة للنشر، ١٩٩٦) ص ٢٥٥

١- أداء الأفراد في وحدتهم التنظيمية:

الأداء الفردي هو الأعمال التي يمارسها الفرد للقيام بمسؤولياته التي يضطلع بتنفيذها في الوحدة التنظيمية وصول التحقيق الأهداف التي وضعت له، والتي تساهم بدورها في تحقيق أهداف الوحدة التنظيمية ويقوم بتقييمه الرئيس المباشر يقاس فيه والوقت المستنفد والتكلفة والجودة ومؤشرات القياس الوقت المعياري والتكلفة المعيارية والأهداف المعيارية، أي أن أداء الفرد يقاس بمجموعة متنوعة من المقاييس يتم من خلالها تقييم أدائه وصولاً إلى التأكد من أن أنظمة العمل ووسائل التنفيذ في كل إدارة تحقق الكفاءة والفعالية وعلى مستوى مناسب من الجودة.

٢- أداء الوحدات التنظيمية في الإطار العام للمنظمة:

أداء الوحدات التنظيمية هو الأعمال التي تمارسها الوحدة التنظيمية للقيام بدورها الذي تضطلع بتنفيذه في المؤسسة، وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت لها على ضوء الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وسياساتها العامة ويقاس أداء كل إدارة بمجموعة أخرى من المعايير إلا أن المقاييس التي تستخدم في أغلب الأحيان هي مقاييس فعالية المنظمة لقياس الأداء فيها للوقوف على مدى قرب المنظمة من الفعالية وتشمل كل من مقاييس الفعالية الاقتصادية والسياسية الداخلية والخارجية والرقابية والبيئة.

٣- أداء المؤسسة في إطار البيئة الخارجية (الاقتصادية والاجتماعية والثقافية):

نظراً إلى وجود عوامل خارجية كبيرة تخرج عن نطاق إدارة المنظمة تنعكس بالضرورة على أدائها فكان لابد من الاهتمام بقياس الأداء المؤسسي الذي يبنى أساساً على قياس أداء الفرد والإدارة في ضوء التأثيرات الداخلية والخارجية معاً. وهذا ما يميز بين قياس الأداء المؤسسي والقياس التقليدي للأداء.

من أهم المفاهيم المرتبطة بالأداء وتقييمه ما يلي^(٣٨):

٣٨- علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧م)، ص ١٢٩-١٣٢

١- الفعالية: ترتبط الفعالية بتحقيق الأهداف المحددة من قبل المنظمة بغض النظر عن التكاليف المترتبة على هذه الأهداف.

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{النتيجة المحققة}}{\text{النتيجة المتوقعة أو الأهداف}}$$

٢- الكفاية (الكفاءة): تشير الكفاءة إلى المدخلات المستهلكة إلى المخرجات المتحصلة.

$$\text{الكفاية (الكفاءة)} = \frac{\text{المخرجات (النتيجة المحقق)}}{\text{المدخلات}}$$

٣- الانجازية أو المفعولية

$$\text{الانجازية أو المفعولية} = \frac{\text{مستوى الرضا المحقق}}{\text{النتيجة المحققة}}$$

٤- الانتاجية

$$\text{الانتاجية} = \frac{\text{الانتاج}}{\text{ساعات العمل}}$$

ثانياً: محددات الأداء

إن الأداء يتكون من ثلاثة عناصر باعتبار أن الأداء الوظيفي هو القيام بالأنشطة والمهام والمختلفة التي تتكون منها الوظيفة، وهو يتيح تضلّفر عدة عناصر من شأنها أن تؤثر على الأداء سلباً أو ايجاباً ويطلق على هذه العناصر محددات الأداء هي ^(٣٩):

- 1 **الجهد:** هو الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحافز) إلى الطاقات الجسمية والعقلية التي يردّها الفرد لأداء مهمته.
- 2 **القدرات والخصائص الفردية:** أي قدرات الفرد الشخصية التي يكتسبها أثناء مراحل عمله وكذا الخبرات السابقة والتي تحدد درجة

٣٩- راوية محمد حسن ، ادارة الموارد البشرية (الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع ،٢٠٠٠)، ص ٢١٠.

فعالية الجهد المبذول، أي أن العامل الذي يشعر بقدراته على العمل وخبراته تدفعه للقيام بأي نشاط كان نوعه من أجل بدل جهد أكبر يدفعه إلى الأداء المستمر.

3 إدراك الدور: أي مدى اطلاع العامل بعمله بمعنى أن تتجسد في مخيلته مجموعة من التصورات والانطباعات عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله إلى جانب الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة.

ثالثاً: مكونات الأداء

تتمثل مكونات الأداء في النشاط والمهام التي يحتويها العمل، ويمكن تحديد هذه المكونات وفق المعايير التالية:

1 النشاط والمهام التي يتكون منها الأداء: تعني المهمة النشاط الفكري أو العضلي الذي يقوم به العامل في ظروف معينة، تنفيذ عمليات رسمية وذلك قصد الوصول إلى غرض معين أو هدف ما. ولمعرفة الأنشطة والمهام المستقرة التي يتكون منها الأداء، تقوم بتقسيم العمل الذي ينتج الوصف الدقيق لنشاطات العامل وتجزئتها إلى عناصر وذلك من حيث تغير الزمن وتغير الأفراد (العمال) أو بتغير الظروف التي يحيط بالأداء.

2 العلاقة بين الأنشطة والأداء: إن تجميع الأنشطة في مهام والمهام في أعمال، يقوم على تحديد علاقات التكامل بين هذه الأنشطة حيث تساعد هذه العلاقة في إعادة تصميم التنظيم ككل، وهذه العلاقة لا تقتصر فقط على الأنشطة والمهام، وإنما تتعداها إلى العلاقات بين مختلف الأعمال ومعرفة العلاقات الداخلية والخارجية بين الأنشطة.

رابعاً: العوامل المؤثرة على الأداء

من أهم العوامل المؤثرة على الأداء ما يلي (٤٠):

٤٠- أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص ٤٢.

1 غياب الأهداف المحددة: فالمنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها، ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها، لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقاً لذلك، فلا تملك المنظمة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد، فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الاداء الضعيف.

2 عدم المشاركة في الإدارة: إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء، وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة.

3 أختلاف مستويات الأداء: من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثر بالعاملين، وهذا يتطلب نظاماً متميزاً لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف غير المنتج.

4 مشكلات الرضا الوظيفي: الرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثر على مستوى الأداء للموظفين، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف، مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد، والعوامل

التنظيمية كالمسؤوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة.

5 التسبب الإداري: التسبب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف، أو للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

أ الجودة: هي ترتبط بجميع نشاطات المنشأة، حيث تعبر عن مستوى أداء العمل، حيث عرفت على أنها إستراتيجية عمل أساسية تسهم في تقديم سلع وخدمات ترضي بشكل كبير العملاء في الداخل والخارج وذلك من خلال تلبية رغباتهم المختلفة.

ب الكمية: يقصد بها حجم العمل المنجز، وهذا يجب ألا يتعدى قدرات وإمكانات الأفراد وفي الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم لأن ذلك يعني بطء الأداء مما يصيب العاملين بالتراخي وقد يؤدي في المستقبل إلى مشكلة تتمثل في عدم القدرة على زيادة معدلات الأداء.

ت الوقت: ترجع أهمية الوقت إلى كونه من الموارد غير القابلة للتجديد أو التعويض، مما يحتم استغلاله الاستغلال الصحيح في كل لحظة من حياتنا لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي من غير رجعة.

ث الإجراءات: هي الخطوات التي يسير فيها أداء العمل، أو بمعنى آخر هي بيان توقعي للخطوات الضرورية الواجب إتباعها لتنفيذ المهام، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف.

الفصل الثالث

الدراسات الميدانية

إجراءات الدراسة تحليل البيانات واختبار الفرضيات

تهدف الدراسة إلى الحصول على معالم ومؤشرات حول جودة الخدمة الداخلية وأثرها على أداء العاملين، من خلال إستطلاع آراء الأطراف ذات العلاقة بالدراسة.

أولاً: إجراءات الدراسة

1 مجتمع الدراسة: حدد الباحثين مجتمع الدراسة كمصدر للحصول على البيانات ويعني جميع المفردات التي يسعى الباحثين أن يُعمم عليها نتائج مشكلة الدراسة، ويتكون مجتمع الدراسة من مجموعة العاملين في مجموعة من البنوك السودانية حيث قام الباحثين بتقدير حجم المجتمع بعدد (٣٠٠) فرداً.

2 عينة الدراسة: قام الباحثين بإختبار عينة الدراسة بحيث تشمل الأطراف المعنية والمهتمة بموضوع الدراسة وبما يتوافر لها من الخبرة العلمية وعملية، تم تحديد حجم العينة حسب متطلبات برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (من خلال عينة حصدية)، ووزعت (٢٢٦) استمارة استبانة وتم استلام (٢٢٦) استبانة.

3 أداة الدراسة: أداة الدراسة عبارة عن الوسيلة التي استخدمها الباحثين في جمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة. وقد إعتد الباحثين على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة الدراسة واحتوت الاستبانة (الملحق (أ)) على قسمين رئيسين هما:

أ القسم الأول: يتكون من البيانات الشخصية لعينة الدراسة، حيث يحتوي على بيانات حول النوع، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة العملية، الدرجة الوظيفية.

ب القسم الثاني: يتضمن عبارات الإستبانة على عدد (٣٧) عبارة تُحلل وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج الذي يتكون من خمس

مستويات (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة) وتم توزيع هذه العبارات على محورين، المحور الأول (جودة الخدمة الداخلية) عدد العبارات (٢٥) عبارة أما المحور الثاني (أداء العاملين) عدد العبارات (١٢) عبارات.

4 صدق أداة الدراسة: تم التحقق من صدق الأداة (الاستبانة) عن طريق عرضها على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص للتأكد من وضوح العبارات وسهولة فهمها، وأن الاستبانة تقيس فعلاً ما صممت لقياسه، وقد تم إجراء بعض التعديلات المناسبة علة أداة الدراسة حسب الآراء والمقترحات التي وردت من قبل المحكمين (ملحق (٢).

5 قياس متغيرات الدراسة: تم قياس المتغير المستقل جودة الخدمة الداخلية من خلال مكونات جودة الخدمة الداخلية التي تشمل، التعاطف، القدرة، الاستجابة، الملموسية، الضمان، الاعتمادية، وقد تم قياس هذا الجزء في الاستبانة في محور مكونات جودة الخدمة الداخلية والذي يحتوي على خمسة محاور فرعية المحور الاول الفرعي يناقش الملموسية ويتكون من خمسة عبارات، بينما المحور الفرعي الثاني يناقش الاعتمادية ويتكون من خمسة عبارات، والمحور الفرعي الثالث يناقش الضمان ويتكون من خمسة عبارات، أما المحور الفرعي الرابع يناقش الاستجابة ويتكون من خمسة عبارات، والمحور الفرعي الخامس يناقش التعاطف ويتكون من خمسة عبارات، أما المحور الثاني هو أداء العاملين وقد تم تقسيمه الي ثلاثة محاور فرعية وهي المحور الفرعي الاول يناقش الاحتفاظ بالموظفين ويتكون من ثلاثة عبارات، أما المحور الفرعي الثاني يناقش رضا الموظفين ويتكون من أربعة عبارات، والمحور الفرعي الثالث يناقش تمكين الموظفين ويتكون من خمسة عبارات.

6 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة وللتحقق من فرضياتها، تم استخدام الأساليب الإحصائية

الآتية: الاعتمادية وذلك للتأكد من درجة الاعتمادية تم اختبار أسئلة الاستبانة بالاعتماد على مقياس الاعتمادية وان معامل الاعتمادية (كرونباخ ألفا) لمعرفة ثبات الاداء وقوة التماسك بين فقرات الاستبانة المعدة. تأتي الحاجة لإجراء عملية التحليل العاملي لاستبانة الدراسة لإختبار الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة، معامل ارتباط بيرسون بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، الانحدار الخطى والذي يهدف الى اختبار الفرضيات، الانحراف المعياري وذلك كمقياس للتشتت حيث يقيس مدى التجانس في اراء العينة التكرارات والنسب المئوية وذلك للتعرف على خصائص عينة الدراسة، واما المتوسطات الحسابية لتحديد مستوي تأييد أفراد العينة لمتغيرات الدراسة.

وللحصول على نتائج دقيقة قدر الإمكان، استخدم برنامج (SPSS) لمعالجة البيانات إحصائياً حيث أن SPSS مختصر Statistical package for social sciences والتي تعنى بالعربية الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الأسلوب الإحصائي المستخدم في تحليل هذه البيانات بعد جمع البيانات وترميزها، ومعالجتها بالطرق الإحصائية المناسبة وذلك بإستخدام برنامج الرزم الاحصائية (SPSS)، فقد تم إستخدام التكرارات والمتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، واختبار (ت) للعينات المستقلة، وتحليل التباين الاحادي، ومعادلة كرونباخ ألفا.

جدول رقم (١): نسبة الاستجابة

رقم	البيان	الاستجابة
1	مجموع الاستبانات الموزعة للمستجيبين	226
2	مجموع الاستبانة التي تم ارجاعها	226
3	الاستبانات التي لم تسترد	-
4	نسبة الاستجابة	100%

المصدر: إعداد الباحثين، ٢٠٢٤م

ثالثاً: التحليل العاملي

تأتي الحاجة لإجراء عملية التحليل العاملي لاستبانة الدراسة لإختبار الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة، حيث تقوم عملية التحليل العاملي بتوزيع عبارات الاستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير على حسب إنحرافها عن الوسط الحسابي. تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي في إجراء عملية التحليل العاملي لمتغيرات الدراسة حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي أستخدمت لقياس كل متغير في الاستبانة، وفيما يلي نتائج عملية التحليل العاملي لمتغيرات الدراسة.

١- التحليل العاملي لمكونات جودة الخدمة الداخلية (المستقل):

الجدول (٢): التحليل العاملي لمتغير جودة الخدمة الداخلية

المتغيرات	العامل 1	العامل 2	العامل 3	العامل 4	العامل 5	العامل 6
التعاطف						
يمتاز العاملون البنك بالادب واللطافة في التعامل مع العملاء	.796	.164	.140	.120	.126	.048
العاملون حريصون على منح العملاء إهتماما كافيا	.735	.075	.133	.086	.099	.213
يتسم سلوك العامل في البنك بحسن التعامل مع زملائه في العمل	.723	.095	.292	.152	.131	-.062
يضع العاملون المصلحة العليا للعميل في صلب إهتمامهم	.672	.156	.097	.176	.027	.132
القدرة						
تحرص الإدارة على تلبية متطلبات العاملين	-.032	.820	.287	.105	.004	.138
تتفهم الإدارة وتدعم حاجات محددة للعاملين للقيام بمهامهم بشكل أفضل	.285	.759	.109	.100	.115	-.058
يغرس سلوك الإدارة الثقة في نفوس العاملين	.165	.690	-.052	.125	.434	-.054
تقدم الإدارة والعاملين العون اللازم للعميل	.373	.614	.057	.068	-.205	.275
لدى إدارة البنك القدرة على حل مشاكل العاملين	.004	.527	.058	.359	.208	.407
الاستجابة						
العاملون راغبون في تلبية الطلبات الخاصة فيما بينهم	.133	.188	.805	.023	.074	.136
العاملون يقدمون المساعدة اللازمة لبعضهم البعض	.273	.056	.766	.154	.153	-.049
يستجيب العاملون لطلبات بعضهم البعض بصورة فعالة	.178	.096	.763	.019	.288	-.126

الملحوسية						
.040	.063	.745	.242	.102	.006	يتلاءم المظهر العام للبنك مع نوعية وطبيعة الخدمة المقدمة للعامل
.017	.228	.677	-.169	.072	.260	يتميز العاملون بدرجة عالية من النظافة وحسن المظهر بإرتدائهم زي
.172	-.075	.664	.007	.129	.282	لدى عاملو البنك أجهزة ومعدات حديثة لأداء مهامهم
.447	-.065	.549	.215	.181	.078	يستخدم البنك نظام معلومات متطور لمتابعة تسير إجراءات خدمة العملاء
الضمان						
.051	.774	.123	.337	.051	-.001	تتوفر الثقة بين العاملين في البنك
.147	.731	.064	.308	.112	.158	أشعر بالأمان أثناء تعاملهم مع زملائهم في البنك
.344	.549	-.074	-.075	.126	.352	عاملو البنك يعالجون بجدية المشاكل التي تطرأ أثناء العمل
الاعتمادية						
.799	.235	.060	.005	.104	.018	موظفو البنك لديهم القدرة على حل المشاكل غير المتوقعة التي تواجه العملاء
.672	.027	.215	-.076	.018	.305	يحرص العاملون على تقديم الخدمة للعميل بالشكل الصحيح في المقام الأول
65.996						مجموع نسبة التباين المفسر %
.825						Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy
2118.125						Bartlett's Test of Sphericity

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الاستبانة، ٢٠٢٤م.
من الجدول (٢)، يتبين ان المصفوفة جاءت في (٦) أعمدة حيث ان قيم الاشتراكات تزيد عن (٠,٥٠) والتشبعات أكبر من (٠,٥٠) قيمة KMO تزيد عن (٠,٦٠)، للمتغيرين وقيمة الجزر الكامنة أكبر من الواحد. تم إجراء عملية التحليل العاملي لعبارات المتغيرات المستقلة مع بعضها البعض وتم استخدام نقطة حذف بمقدار ٠,٥٠ كما تم حذف المتغيرات التي يوجد بها تقاطع وقد نتج عنه حذف عدد من البنود الخاصة بكل متغير.

٢- التحليل العاملي لمكونات أداء العاملين (التابع)

الجدول (٣): التحليل العاملي لمتغير أداء العاملين

المتغيرات	العامل 1	العامل 2	العامل 3
رضا العاملين			
أنا دائماً مسرور مع الخدمات التي يوفرها البنك	.796	.164	.140
أنا أشعر بأن طريقة البنك في التعامل معي مقبولة	.735	.075	.133
إنني أرى مستقبلي في هذا البنك	.723	.095	.292
أنا راضي تماماً عن علاقتي وتعاملي مع هذا البنك	.672	.156	.097
تمكين العاملين			
تم تشجيعي من قبل البنك على معالجة مشاكل العملاء	.224	.813	.050
شاركت في صنع القرارات التي تؤثر على العمل	.112	.778	-.136
لدي السلطة في البنك لتصحيح مشاكل العملاء عند حدوثها	.328	.740	.059

الاحتفاظ بالعاملين			
.748	-.074	.196	لا يهمني ما إذا كنت أعمل لهذا البنك أو لصالح بنك آخر طالما أنه لدي عمل
.729	.039	-.199	أني قلق بشأن مستقبلي في البنك الحالي
.655	.004	-.394	أخطط للعمل في مكان آخر
60.830			مجموع نسبة التباين المفسر %
.794			Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy
657.863			Bartlett's Test of Sphericity

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الاستبانة، ٢٠٢٤م.

من الجدول (٣) يتبين ان المصفوفة جاءت في (٣)، أعمدة حيث ان قيم الاشتراكات تزيد عن (٠,٥٠) والتشبعات أكبر من (٠,٥٠) قيمة KMO تزيد عن (٠,٦٠)، للمتغيرين وقيمة الجزر الكامنة أكبر من الواحد. تم إجراء عملية التحليل العاملي لعبارات المتغيرات المستقلة مع بعضها البعض وتم استخدام نقطة حذف بمقدار ٠,٥٠ كما تم حذف المتغيرات التي يوجد بها تقاطع وقد نتج عنه حذف عدد من البنود الخاصة بكل متغير.

رابعاً: الاعتمادية

الاعتمادية هي تقييم لدرجة الاتساق الداخلي للمقاييس المتعددة للمتغيرات. وللتأكد من درجة الاتساق بين المتغيرات تم اختبار أسئلة

الاستبانة بالاعتماد على مقياس الاعتمادية حيث يوضح الجدول اعلاه ان معامل الاعتمادية (كرونباخ ألفا) كان بدرجة عالية من الاعتمادية حيث بلغ معامل الاعتمادية بالنسبة للعبارات المكونة لمتغيرات المستقل التعاطف (٠,٨٠)، البعد الجديد (٠,٧٩)، الاستجابة (٠,٨١)، الملموسية (٠,٦٩)، الضمان (٠,٧٠)، الاعتمادية (٠,٥٧) أما لمتغيرات التابع رضا العاملين (٠,٧٥) اما تمكين العاملين (٠,٧٤). الاحتفاظ بالعاملين (٠,٥٨) أدناه.

الجدول (٤): تحليل الاعتمادية

Cronbach's alpha	عدد العبارات	المتغيرات	
0.80	4	التعاطف	المتغيرات المستقلة
0.79	4	البعد الجديد	
0.81	3	الاستجابة	
0.69	4	الملموسية	
0.70	3	الضمان	
0.57	2	الاعتمادية	
0.75	4	رضا العاملين	المتغيرات التابعة
0.74	3	تمكين العاملين	
0.58	3	الاحتفاظ بالعاملين	

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الاستبانة، ٢٠٢٤م.

خامساً: المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

الجدول ادناه يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

الجدول (٤)، يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة فنجد ان الانحراف المعياري لجميع المتغيرات أقرب الى الواحد

وهذا يدل على ان هنالك تجانس بين اجابات افراد العينة عن جميع عبارات المتغيرات، كما يتضح لنا ان المتوسط لكل المتغيرات كان اقل من الوسط الفرضي (٣) جدول رقم (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

اسم المتغير	نوع المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التعاطف	مستقل	1.71	0.53
القدرة	مستقل	2.16	0.65
الاستجابة	مستقل	1.94	0.61
الملموسية	مستقل	1.77	0.52
الضمان	مستقل	1.99	0.61
الاعتمادية	مستقل	1.89	0.60
رضا العاملين	التابع	2.34	0.70
تمكين العاملين	التابع	2.42	0.85
الاحتفاظ بالعاملين	التابع	3.01	0.85

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الاستبانة، ٢٠٢٤م.

حيث إتضح من الجدول (٥)، أن الوسط الحسابي لبعء التعاطف (١,٧١) والانحراف المعياري (٠,٥٣)، أما القدرة كان الوسط الحسابي (٢,١٦) والانحراف المعياري (٠,٦٥)، أما الاستجابة كان الوسط الحسابي (١,٩٤) والانحراف المعياري (٠,٦١)، أما الملموسية كان الوسط الحسابي (١,٧٧) والانحراف المعياري (٠,٥٢)، أما الضمان كان الوسط الحسابي (١,٩٩) والانحراف المعياري (٠,٦١)، أما الاعتمادية كان الوسط الحسابي (١,٨٩) والانحراف المعياري (٠,٦٠)، أما (التابع) رضا العاملين كان الوسط الحسابي

(٢,٣٤) والانحراف المعياري (٠,٧٠)، أما تمكين العاملين كان الوسط الحسابي (٢,٤٢) والانحراف المعياري (٠,٨٥)، أما الاحتفاظ بالعاملين كان الوسط الحسابي (٣,٠١) والانحراف المعياري (٠,٨٥).

سادساً: الارتباطات بين متغيرات الدراسة

تم استخدام تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع، فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني أن الارتباط قوياً بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة اذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من (٠,٣٠) ويمكن اعتبارها متوسطة اذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (٠,٣٠ - ٠,٧٠) اما اذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (٠,٧٠) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين.

الجدول (٦): تحليل الارتباط

المتغيرات	التعاطف	القدرة	الاستجابة	الملموسية	الضمان	الاعتمادية	رضا العاملين	تمكين العاملين	الاحتفاظ بالعاملين
التعاطف	1								
القدرة	.419**	1							
الاستجابة	.412**	.328**	1						
الملموسية	.415**	.440**	.244**	1					
الضمان	.376**	.368**	.435**	.255**	1				
الاعتمادية	.297**	.332**	.071	.377**	.321**	1			
رضا العاملين	.343**	.522**	.262**	.374**	.347**	.317**	1		
تمكين العاملين	.298**	.462**	.199**	.277**	.320**	.282**	.491**	1	
الاحتفاظ بالعاملين	-.069	-.076	-.022	-.004	-.183**	-.123*	-.290**	-.074	1

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الاستبانة، ٢٠٢٤م.

أجرى تحليل الارتباط على بيانات الدراسة الميدانية للوقوف على الصورة المبدئية للارتباطات بين متغيرات الدراسة، كما موضح في الجدول أدناه حيث نجد أن بعد التعاطف يرتبط إيجابى معنى مع بعد القدرة (**٤١٩)، وبعد التعاطف يرتبط ارتباط إيجابى مع بعد الاستجابة (**٤١٢)، وبعد التعاطف يرتبط ارتباط إيجابى مع بعد الملموسية (٤١٥، **)، وبعد التعاطف يرتبط ارتباط إيجابى مع الضمان، (**٣٧٦)، أما بعد التعاطف يرتبط ارتباط إيجابى مع بعد رضا العاملين (**٣٤٣)، بعد التعاطف يرتبط ارتباط إيجابى مع بعد تمكين العاملين (**٢٩٨)، بعد التعاطف يرتبط ارتباط ضعيف مع بعد الاحتفاظ بالعاملين (٠.٩٦-)، أما بعد القدرة يرتبط ارتباط إيجابى معنى مع بعد الاستجابة (**٣٢٨)، بعد القدرة يرتبط ارتباط إيجابى معنى مع الملموسية (**٤٤٠)، بعد القدرة يرتبط ارتباط إيجابى معنى مع الضمان، (**٣٦٨)، بعد القدرة يرتبط ارتباط إيجابى معنى مع بعد الضمان (**٣٣٢)، بعد القدرة يرتبط ارتباط إيجابى معنى مع البعد رضا العاملين (**٥٢٢)، بعد القدرة يرتبط ارتباط إيجابى معنى مع بعد تمكين العاملين (**٤٦٢)، بعد القدرة يرتبط ارتباط ضعيف معنى مع الاحتفاظ بالعاملين (٠.٧٦-)، بعد الاستجابة يرتبط ارتباط إيجابى معنى مع الملموسية (**٢٤٤-)، بعد الاستجابة يرتبط ارتباط إيجابى معنى مع بعد الضمان، (**٤٣٥)، بعد الاستجابة يرتبط ارتباط ضعيف معنى مع بعد الاعتمادية (٠.٧١-)، بعد الاستجابة يرتبط ارتباط إيجابى معنى مع رضا العاملين (**٢٦٢)، بعد الاستجابة يرتبط ارتباط ضعيف معنى مع تمكين العاملين (**١٩٩)، بعد الاستجابة يرتبط ارتباط ضعيف معنى مع بعد الاحتفاظ بالعاملين (٠.٢٢-)، بعد الملموسية يرتبط ارتباط إيجابى معنى مع الضمان (**٢٥٥)، الملموسية يرتبط ارتباط إيجابى معنى مع الاعتمادية (**٣٧٧)، الملموسية يرتبط ارتباط إيجابى معنى مع بعد رضا العاملين

(**٣٧٤)، الملموسية يرتبط ارتباط إيجابي معنوي مع بعد تمكين العاملين (**٢٧٧)، الملموسية يرتبط ارتباط إيجابي معنوي مع بعد الاحتفاظ بالعاملين (-٠٠٤)، بعد الضمان يرتبط ارتباط ضعيف مع بعد الاعتمادية (**٣٢١)، بعد الضمان يرتبط ارتباط إيجابي معنوي مع بعد رضا العاملين (**٣٤٧)، بعد الضمان يرتبط ارتباط إيجابي معنوي مع بعد تمكين العاملين (**٣٢٠)، بعد الضمان يرتبط ارتباط ضعيف مع بعد الاحتفاظ بالعاملين (**١٨٣-)، بعد الاعتمادية يرتبط ارتباط إيجابي معنوي مع بعد رضا العاملين (**٣١٧)، بعد الاعتمادية يرتبط ارتباط إيجابي معنوي مع بعد تمكين العاملين (**٢٨٢)، بعد الاعتمادية يرتبط ارتباط ضعيف مع بعد الاحتفاظ بالعاملين (**١٢٣-)، بعد رضا العاملين يرتبط ارتباط إيجابي معنوي مع بعد تمكين العاملين (**٤٩١)، بعد رضا العاملين يرتبط ارتباط إيجابي معنوي مع بعد الاحتفاظ بالعاملين (**٢٩٠-)، بعد تمكين العاملين يرتبط ارتباط ضعيف مع بعد الاحتفاظ بالعاملين (٠٧٤-).

سابعاً: اختبار الفرضيات

١- الانحدار لمكونات جودة الخدمة الداخلية وأداء العاملين (رضا العاملين):

لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف الى التعرف على تأثير أبعاد جودة الخدمة الداخلية على أداء العاملين (رضا العاملين). تم الاعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل، كما تم الاعتماد على (R^2) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، بالإضافة إلى استخدام اختبار F لتعرف على معنوية نموذج الانحدار. وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة ٠,٠٥ للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد

التأثيرات ذات دلالة احصائية اذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمدة (0,05) والعكس صحيح ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل على انه هنالك علاقة ايجابية بين التعاطف و رضا العاملين. وقد بلغت قيمت بينا للمتغير (0,06) ومستوى الدلالة (0,370)، بينما توجد علاقة ايجابية بين القدرة و رضا العاملين حيث بلغت بيتا (0,361) مستوى المعنوية (0,000)، بينما لا توجد علاقة بين الاستجابة و رضا العاملين حيث بلغت بيتا (0,33) مستوى المعنوية (0,089)، بينما توجد علاقة بين الملموسية و رضا العاملين حيث بلغت بيتا (0,117) مستوى المعنوية (0,057)، بينما توجد علاقة بين الضمان و رضا العاملين حيث بلغت بيتا (0,117) مستوى المعنوية (0,057)، بينما لا توجد علاقة بين الاعتمادية و رضا العاملين حيث بلغت بيتا (0,095) مستوى المعنوية (0,106). كما موضح في الجدول (٧).

الجدول (٧): الانحدار المتعدد لمكونات جودة الخدمة الداخلية ورضا العاملين

رضا العاملين	المتغير المستقل
0.56	التعاطف
.361***	القدرة
.033	الاستجابة
.117*	الملموسية
.118*	الضمان
.095	الاعتمادية
.323	R ²
.316	Adjusted R ²
.323	Δ R ²
21.076	F change

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الاستبانة، ٢٠٢٤م.
 Note : Level of significant : * $p < 0.10$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0$.
 الجدول (٨): نتائج إختبار الفرضية الأولى

حالة الاثبات	هناك علاقة إيجابية بين جودة الخدمة الداخلية وأداء العاملين (رضا العاملين) دعمت جزئياً
لم تدعم	هنالك علاقة إيجابية بين التعاطف ورضا العاملين
دعمت	هنالك علاقة إيجابية بين القدرة ورضا العاملين
لم تدعم	هنالك علاقة إيجابية بين الاستجابة ورضا العاملين
دعمت	هنالك علاقة إيجابية بين الملموسية ورضا العاملين
دعمت	هنالك علاقة إيجابية بين الضمان ورضا العاملين
لم تدعم	هنالك علاقة إيجابية بين الاعتمادية ورضا العاملين

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الاستبانة، ٢٠٢٤م.
٢- الانحدار لمكونات جودة الخدمة الداخلية وأداء العاملين (تمكين العاملين):

لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف الى التعرف على تأثير أبعاد جودة الخدمة الداخلية على أداء العاملين (تمكين العاملين). تم الاعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل، كما تم الاعتماد على (R^2) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ، بالإضافة إلى استخدام اختبار F لتعرف على معنوية نموذج الانحدار. وقد تم الاعتماد

على مستوى الدلالة ٠,٠٥ للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة احصائية اذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمدة (٠,٠٥) والعكس صحيح ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل على انه هنالك لا توجد علاقة ايجابية بين التعاطف و تمكين العاملين. وقد بلغت قيمت بينا للمتغير (٠,٠٦٩) ومستوى الدلالة (٠,٣٠٠)، بينما توجد علاقة ايجابية بين القدرة و تمكين العاملين حيث بلغت بيتا (٠,٣٤٣) مستوى المعنوية (٠,٠٠٠)، بينما لا توجد علاقة بين الاستجابة و تمكين العاملين حيث بلغت بيتا (-٠,٠١٧) مستوى المعنوية (٠,٧٩٧)، بينما لا توجد علاقة بين الملموسية و تمكين العاملين حيث بلغت بيتا (٠,٠٣٢) مستوى المعنوية (٠,٦٣٢)، بينما توجد علاقة بين الضمان و تمكين العاملين حيث بلغت بيتا (٠,١٣٨) مستوى المعنوية (٠,٠٣٥)، بينما لا توجد علاقة بين الاعتمادية و تمكين العاملين حيث بلغت بيتا (٠,٠٩٢) مستوى المعنوية (٠,١٣٩). كما موضح في الجدول (٩).

الجدول (٩): الانحدار المتعدد لمكونات جودة الخدمة الداخلية وتمكين العاملين

المتغير المستقل	تمكين العاملين
التعاطف	.069
القدرة	.343***
الاستجابة	-.017
الملموسية	.032
الضمان	.138*
الاعتمادية	.092
R ²	.255
Adjusted R ²	.237
Δ R ²	.255
F change	14.531

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الاستبانة، ٢٠٢٤م.
 Note : Level of significant : * $p < 0.10$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0$.
 الجدول (١٠): نتائج اختبار الفرضية الثانية

حالة الاثبات	هناك علاقة إيجابية بين جودة الخدمة الداخلية وأداء العاملين (تمكين العاملين) دعمت جزئياً
لم تدعم	هنالك علاقة إيجابية بين التعاطف وتمكين العاملين
دعمت	هنالك علاقة إيجابية بين القدرة وتمكين العاملين
لم تدعم	هنالك علاقة إيجابية بين الاستجابة وتمكين العاملين
لم تدعم	هنالك علاقة إيجابية بين الملموسية وتمكين العاملين
دعمت	هنالك علاقة إيجابية بين الضمان وتمكين العاملين
لم تدعم	هنالك علاقة إيجابية بين الاعتمادية وتمكين العاملين

٣- الانحدار لمكونات جودة الخدمة الداخلية وأداء العاملين (الاحتفاظ بالعاملين):

لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف الى التعرف على تأثير أبعاد جودة الخدمة الداخلية على أداء العاملين (الاحتفاظ بالموظفين). تم الاعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل، كما تم الاعتماد على (R^2) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، بالإضافة إلى استخدام اختبار F للتعرف على معنوية نموذج الانحدار. وقد تم الاعتماد

على مستوى الدلالة ٠,٠٥، للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة احصائية اذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمدة (٠,٠٥) والعكس صحيح ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل على انه هنالك علاقة ايجابية بين التعاطف و الاحتفاظ بالموظفين. وقد بلغت قيمت بينا للمتغير (٠,٢٣-) ومستوى الدلالة (٠,٧٦٩)، بينما لا توجد علاقة ايجابية بين القدرة والاحتفاظ بالعاملين حيث بلغت بيتا (٠,٢٧-) مستوى المعنوية (٠,٧١٤)، بينما لا توجد علاقة بين الاستجابة و الاحتفاظ بالعاملين حيث بلغت بيتا (٠,٦٣) مستوى المعنوية (٠,٣٨٦)، بينما لا توجد علاقة بين الملموسية والاحتفاظ بالعاملين حيث بلغت بيتا (٠,٠٨١) مستوى المعنوية (٠,٢٧١)، بينما لا توجد علاقة بين الضمان و الاحتفاظ بالعاملين حيث بلغت بيتا (٠,١٨٢-) مستوى المعنوية (٠,٠١٢)، بينما لا توجد علاقة بين الاعتمادية والاحتفاظ بالعاملين حيث بلغت بيتا (٠,٠٨٢-) مستوى المعنوية (٠,٢٤٣).
الجدول (II): الانحدار المتعدد لمكونات جودة الخدمة الداخلية الاحتفاظ بالعاملين

الاحتفاظ بالعاملين	المتغير المستقل
-0.023	التعاطف
-0.027	القدرة
0.063	الاستجابة
0.081	الملموسية
-0.186*	الضمان
-0.082	الاعتمادية
0.046	R ²
0.024	Adjusted R ²
0.046	Δ R ²
2.054	F change

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الاستبانة، ٢٠٢٤م.
 Note : Level of significant : * $p < 0.10$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0$.

الجدول (١٢): نتائج اختبار الفرضية الثالثة

حالة الاثبات	هناك علاقة إيجابية بين جودة الخدمة الداخلية و أداء العاملين (الاحتفاظ بالعاملين) دعمت جزئياً
لم تدعم	هنالك علاقة إيجابية بين التعاطف و الاحتفاظ بالعاملين
لم تدعم	هنالك علاقة إيجابية بين القدرة و الاحتفاظ بالعاملين
لم تدعم	هنالك علاقة إيجابية بين الاستجابة و الاحتفاظ بالعاملين
لم تدعم	هنالك علاقة إيجابية بين الملموسية و الاحتفاظ بالعاملين
دعمت	هنالك علاقة إيجابية بين الضمان و الاحتفاظ بالعاملين
لم تدعم	هنالك علاقة إيجابية بين الاعتمادية و الاحتفاظ بالعاملين

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الاستبانة، ٢٠٢٤م.

الخاتمة

أولاً: النتائج

- 1 إن جودة الخدمات الداخلية هي مستوى الحالة التي تكون عليها الخدمة المقدمة من للعملاء من حيث أبعادها المتعددة، ولكن من منظور العاملين (مقدمي تلك الخدمة)، كونهم هم من يقوم بتقديم الخدمة للعملاء.
- 2 يعتبر أداء العاملين هو سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن اسهاماته في تحقيق أهداف المصارف، على أن يدعم هذا السلوك من قبل إدارة المصارف ولضمان جودة الخدمة المقدمة لابد من الاهتمام بأبعاد الأداء والتي تتمثل في رضا العاملين والاحتفاظ بهم وتمكينهم في كل العمليات الادارية.
- 3 إن العلاقة بين الملموسية (الجوانب المادية) ورضا العاملين علاقة ايجابية بالبنوك السودانية حيث أنها توفر لعاملها البيئة المادية المناسبة للعمل مما يؤدي إلى رضائهم.
- 4 إن العلاقة بين الضمان وتمكين العاملين علاقة ايجابية بالبنوك السودانية، نسبة لتوفر الامان لدى العميل عند التعامل مع البنك.

ثانياً: التوصيات

- في ضوء النتائج التي توصل اليها الباحثين في هذه الدراسة فانها توصى بالآتي:
- 1 ضرورة أن يكون هناك علاقة جيدة بين الموظفين والمسؤولين في المصارف لأن ذلك ينعكس بالإيجاب على جودة الخدمات الداخلية.
 - 2 تحسيس الموظفين بأهمية تطبيق مفهوم الجودة والمحافظة على العملاء وولائهم للمصارف وخدماتها.

- 3 القيام بدورات تدريبية الموظفين للتعرف على آخر المستجدات في المجال الاداري والتنظيمي والتكنولوجي والعلمي.
- 4 توظيف موظفين مؤهلين ذوي قدرات عالية تتماشى والوظائف الممنوحة لهم لزيادة الأداء وتقليل الأخطاء
- 5 ضرورة أن توفر المصارف فرص العمل بروح الفريق الواحد لأن ذلك يزيد من فرص التبادل للمعلومات والخبرات مع زملاء في العمل.
- 6 ضرورة أن تحرص المصارف على أن تقدم خدماتها بفعالية وبدرجة عالية من الاعتمادية.
- 7 ضرورة تعميق شعور العاملين بالاستقرار والأمان الوظيفي قولاً وممارسة، ذلك لان شعورهم بذلك يجعل من العاملين مصدراً أساسياً في بناء صورة المصارف الايجابية.

المصادر والمراجع

- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، (بيروت: دار النهضة العربية، ١٩٧١)، ص ٥٠.
- أحمد محمود، تسويق الخدمات المصرفية مدخل نظري تطبيقي (عمان: دار البركة للنشر والتوزيع، (د ت))
- السيد عبده الناجي، تسويق الخدمات المصرفية الأسس والتطبيق العملي في البنوك، (بيروت: اتحاد المصارف العربية، ٢٠٠٣م)
- أحمد بن محمد بن علي القيومي، المصباح المنير في غريب الشرح الكبير، المجلد الأول، (بيروت: المكتبة العلمية
- بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، العدد (٥)، ٢٠٠٧م
- تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥م)
- ثامر ياسر البكري، تسويق الخدمات الصحية، (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥م)
- جمال الدين محمد المرسي، أساسيات التسويق العاصر، (القاهرة: مكتبة التوحيد الحديثة، ١٩٩٨م)
- حاتم على حسن رضا، الابداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية، ١٤٢٤هـ
- حامد التاج حامد، إدارة الموارد البشرية - مدخل تطبيقي (القاهرة: دار المعرفة للنشر، ١٩٩٦)
- حميد الطائي، محمود الصيدعي وآخرون، الأسس العلمية للتسويق الحديث (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦م)
- حميد عبد النبي الطائي، بشير عباس العلاق، إدارة عمليات الخدمة، (عمان: دار اليازوري، ٢٠٠٩م)
- _____، بشير العلاق، تسويق الخدمات (عمان: دار النشر زهران للنشر والتوزيع ٢٠١٠م)

- راوية محمد حسن، ادارة الموارد البشرية (الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٠)
- ريتشارد نورمان، ادارة الخدمات، ترجمة عمرو الملاح (الرياض: مكتبة العبيكان، ٢٠٠٠م)
- زكي خليل المساعد، التسويق في المفهوم الشامل (عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، ١٩٩٨م)، ص ٥٤.
- طلحة على محمد إبراهيم، أثر تسويق الخدمات المصرفية على جذب العملاء في المصارف السودانية: دراسة حالة بنك التنمية التعاوني الاسلامي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، ٢٠١٢م
- عبدالعزيز أبو نبعة، دراسات في تسويق الخدمات المتخصصة (عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥م)
- علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧م)
- عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، (القاهرة: البيان للطباعة والنشر، ١٩٩٩م)
- قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات (عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦م)
- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط ٢، (دم، دن، ٢٠٠٠م) ص ١٢٥.
- محسن أحمد الخيزري، التسويق المصرفي (القاهرة: أيتراك للنشر والتوزيع، ١٩٩٩م).
- محمد توفيق ماضي، تطبيقات الجودة الشاملة الخدمية في مجال الصحة والتعليم: نموذج مفاهيمي ومقترح، (عمان: دار وائل للنشر، ٢٠٠٥م)
- محمد جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرف مدخل استراتيجي كمي تحليلي، (عمان: دار المناهج للنشر، ٢٠٠١م)

- مدخل للتسويق المتقدم، (عمان: دار زهران، ٢٠٠٢م)
- محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، (الاسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٨م)
- محمد محمود مصطفى، التسويق الاستراتيجي للخدمات، (عمان: دار المناهج للنشر، ٢٠٠٣م)
- مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨م)
- مهدي السمراني، إدارة الجودة الشاملة، (عمان: دار جديد للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧م)
- ناجي معلا، أصول التسويق المصرفي، (عمان: معهد الدراسات المصرفية، ١٩٩٤م)
- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات (عمان: دار وائل للنشر، ٢٠٠٥م)
- هناز محمد ديب حسون، الخدمات المصرفية وتعزيز القدرة التنافسية للبنوك الإسلامية، رسالة ماجستير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة الجنان، بيروت، ٢٠١١م
- يوسف حليم الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، (عمان: الوراق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨م)



كلية الاقتصاد وإدارة الأعمال
الجامعة الإسلامية بمدينه ناصره

دور المراجعة الإدارية على تقويم
الأداء بالمؤسسات الخدمية
(دراسة حالة شركة الكهرباء ولاية
الخرطوم)

The role of administrative
review on evaluating
performance in service
institutions
(Case Study of Khartoum
State Electricity Company)

إعداد :

ب. محمد صديق السيد محمد

جامعة السودان المفتوحة / السودان

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المراجعة الإدارية في شركة الكهرباء ولاية الخرطوم ودورها في تقويم الأداء في أنه و على الرغم من أن شركة الكهرباء قد شهدت تطوراً ملحوظاً في الآونة الأخيرة إلا أن تقويم الأداء فيها يتطلب تدخل نظام المراجعة الإدارية بصورة علمية وممنهجة وذلك لما تلعبه المراجعة الإدارية من دور إيجابي في تقويم الأداء العمل في شركة الكهرباء، تمثلت أهداف الدراسة الي التعرف على المراجعة الإدارية بحسبان أنها توجه حديث وتبيان دورها في تقويم كفاءة وفعالية الأداء، بيان دور المراجعة الإدارية في تحقيق السياسات الإدارية المخططة وتقويم الأداء بشركة الكهرباء.

كما تمثلت الدراسة فرضيتان، تمثلت الفرضية الأولى تطبيق المراجعة الإدارية يؤثر إيجاباً في تقويم كفاءة أداء بالشركة، وتمثلت الفرضية الثانية تطبيق المراجعة الإدارية يؤثر إيجاباً في تقويم فعالية أداء بالشركة. كما اتبعت الدراسة المنهج التاريخي لتتبع الدراسات السابقة والتي لها علاقة بموضوع هذه الدراسة، والمنهج الاستنباطي لتحديد محاور الدراسة وصياغة الفرضيات، والمنهج الإستقرائي لاختبار مدى صحة الفرضيات.

تبين من خلال هذه الدراسة ان تطبيق المراجعة الادارية للعديد من النتائج أهمها: إن تطبيق المراجعة الإدارية يساهم بصورة واضحة في تقويم كفاءة الأداء والفعالية بشركة الكهرباء، إن المراجعة الإدارية أداة لترشيد القرارات الادارية وذلك بتوضيح نقاط الضعف والقصور في الهيكل التنظيمي في شركة الكهرباء.

وقد أظهرت الدراسة ضرورة مراجعة تقويم الأداء ومسئولية من فترة لأخرى لأغراض مواكبة المتغيرات، ضرورة وضع خريطة لتقويم الاداء بين المستويات الإدارية المختلفة بشركة الكهرباء توضح خطوط السلطة والمسئولية تقويماً لأداء بصورة جيدة.

الكلمات المفتاحية: المراجعة الإدارية، تقويم الأداء، كفاءة الأداء، فعالية الأداء.

Abstract:

The study aimed to identify the role of the administrative review in the electricity company Khartoum State and its role in evaluating performance in that although the electricity company has witnessed a remarkable development recently, but the performance evaluation requires the intervention of the administrative review system in a scientific and systematic manner because of the positive role played by the administrative review in evaluating the performance of work in the electricity company, the objectives of the study were to identify the administrative review as a modern direction and clarify its role In evaluating the efficiency and effectiveness of performance, explaining the role of administrative review in achieving the planned administrative policies and evaluating the performance of the electricity company.

The study also represented two hypotheses, the first hypothesis was the application of management review positively affects the evaluation of the efficiency of the company's performance, and the second hypothesis was the application of management review positively affects the evaluation of the effectiveness of the company's performance. The study also followed the historical approach to follow previous studies related to the subject of this

study, the deductive approach to determine the axes of the study and formulate hypotheses, and the inductive approach to test the validity of hypotheses.

Through this study, it was found that the application of the administrative review of many results, the most important of which are: The application of the administrative review clearly contributes to evaluating the efficiency of performance and effectiveness of the electricity company, the administrative review is a tool to rationalize administrative decisions by clarifying the weaknesses and shortcomings in the organizational structure in the electricity company.

The study showed the need to review the performance evaluation and responsibility from one period to another for the purposes of keeping pace with the variables, the need to develop a map to evaluate the performance between the different administrative levels of the electricity company showing the lines of authority and responsibility to evaluate the performance well.

Key words: management review, performance evaluation, performance efficiency, performance effectiveness.

أولاً: الإطار المنهجي:

المقدمة:

المراجعة الادارية هي أداة تختبر وتفحص بصورة بناءة الهيكل التنظيمي للمشروع وفروعه أو أحد أقسامه أو الإدارات داخل الهيكل التنظيمي نفسه ويشمل الفحص والاختبار الخطط الموضوعية وما تحققه من أهداف، وطرق وأساليب تنفيذ العمليات واستخدام الموارد البشرية والمادية، وذلك بقصد ترشيد قرارات الإدارة عن طري كشف نواحي القصور وما يترتب عليها من أخطاء في العناصر محل الفحص، ثم اقتراح الإجراءات التصحيحية المناسبة والتي يمكن القيام بها بشكل يساعد الإدارة على أداء مسؤولياتها بكفاءة وفاعلي و لما كانت المراجعة الإدارية لم تلق اهتماماً متزايداً بنفس المستوى الذي لاقته المراجعة الداخلية فقد كان لازماً أن يتم التفكير بصورة جدية في الاهتمام بالمراجعة الإدارية في المنشآت الخدمية لترشيد القرارات الإدارية وبناء على ذلك جاءت هذه الدراسة للتعريف بماهية المراجعة الإدارية وإبراز الدور الذي تلعبه في تقويم الأداء بهذه المنشآت بالسودان متناولة شركة الكهرباء ولاية الخرطوم كدراسة حالة .

مشكلة الدراسة:

تقويم أداء هذه المؤسسة الخدمية بصورة واضحة لا يتم إلا بتطبيق نظام المراجعة الإدارية وإبراز الدور الذي تلعبه المراجعة الإدارية في تقويم أدائها كمؤسسة خدمية رائدة منط بها تقديم العديد من الخدمات وتتمثل مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس التالي ما هو دور المراجعة الإدارية على تقويم الأداء بالمؤسسات الخدمية؟ ويتفرع عنه الأسئلة التالية:

- 1 هل تطبق شركة كهرباء ولاية الخرطوم نظام المراجعة الإدارية؟
- 2 هل للمراجعة الإدارية دور واضح في تقويم كفاءة الأداء بشركة

كهرباء ولاية الخرطوم؟
3 هل يؤدي استخدام المراجعة الإدارية إلى تقويم فعالية الأداء بشركة كهرباء ولاية الخرطوم؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى بيان ما يلي:

- 1 التعرف على المراجعة الإدارية وبيان دورها في تقويم الأداء.
- 2 دراسة ومعرفة دور المراجعة الإدارية في تقويم أداء شركة كهرباء ولاية الخرطوم.
- 3 بيان دور المراجعة الإدارية في تحقيق السياسات الإدارية المخططة وتقييم الأداء بشركة كهرباء ولاية الخرطوم.

فرضية الدراسة:

تهدف الدراسة إلى اختبار الفرضيات التالية:

- 1 تطبيق المراجعة الإدارية يؤثر إيجاباً في كفاءة أداء شركة كهرباء ولاية الخرطوم.
- 2 تطبيق المراجعة الإدارية يؤثر إيجاباً في فعالية أداء شركة كهرباء ولاية الخرطوم.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من الآتي:

- 1 بيان الدور الذي تلعبه المراجعة الإدارية في تقويم الأداء بشركة كهرباء ولاية الخرطوم.
- 2 بيان الدور الذي تلعبه المراجعة الإدارية في تحسين كفاءة وفعالية أداء شركة كهرباء ولاية الخرطوم
- 3 بيان دور المراجعة الإدارية في تحقيق السياسات الإدارية المخططة.

منهجية الدراسة:

أتبعت لدراسة المنهج الوصفي التحليلي والتاريخي والمنهج الاستنباطي لتحديد محاور البحث وصياغة الفرضية، وتم استخدام أسلوب العينة الميسرة في جمع البيانات واعتمدت دراسته في جمع البيانات على المصادر الأولية مثل الإستبانة، الملاحظة مع الاعتماد على الكتب والمجلات، الدوريات، التقارير، اللوائح وأخرى.

مصطلحات الدراسة:

- المراجعة الإدارية: عملية منظمة لتقويم فعالية وكفاءة واقتصاديات التنظيم والتي تخضع لرقابة وتحكم الإدارة والتقرير إلى الأشخاص الملائمين عن نتائج التقويم بالإضافة إلى تقديم مقترحات التحسين الممكنة
- تقويم الأداء: هو التوفير في التضحيات سواء عند الحصول على الموارد أو عند استخدامها، بحيث تكون التضحيات ممثلة في أقل تكاليف أو أعباء تتحملها المنشأة دون المساس بمستوى العائد من إنفاق هذه التكاليف.
- كفاءة الأداء: تقويم لأنشطة منظمات الأعمال لمعرفة ما إذا كانت مواردها المتاحة تستغل بكفاءة وفاعلية لتحقيق الأهداف المنشودة وفقاً لمجموعة من المعايير المحددة
- فعالية الأداء: هي درجة النجاح في تحقيق الأهداف، وهي بذلك تنصرف إلى العلاقة بين الأهداف والمدخلات.

ثانياً: الدراسات السابقة:

تناولت العديد من الدراسات موضوع المراجعة في مختلف جوانبها وسيستعرض الباحث بعضاً منها كما يلي:

دراسة: عبد الرحمن إسماعيل محمد أحمد (١٩٩٨م):

تناولت هذه الدراسة المراجعة الإدارية ودورها في قياس كفاءة وفاعلية الإدارة من خلال الدراسة التحليلية التطبيقية على شركة سكر كنانة للأعوام (١٩٩٤-١٩٩٦م) وكانت أهداف الدراسة متمثلة في الآتي: تحديد مفهوم المراجعة الإدارية وأهدافها ووسائل ومرتكزاتها، اقتراح مجموعة من النماذج لتقييم الأداء ووضع مجموعة من معايير المراجعة الإدارية الملائمة وتحديد من يقومون بالمراجعة الإدارية وتأهيله. كما أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها ضرورة تطبيق المراجعة الإدارية كأسلوب فعال وأداة تحكم موضوعية على جميع المشروعات الخدمية.

دراسة: عصام الدين أحمد البدر (٢٠٠٤م):

تناولت الدراسة دور المراجعة الإدارية في تقويم كفاءة وفعالية الأداء الإداري للوحدات الاقتصادية حيث تمثلت مشكلة الدراسة في قصور المراجعة المالية في الإيفاء بمتطلبات تقويم وقياس الأداء الإداري للمنشأة من مما أدى لظهور المراجعة الإدارية وهدفت الدراسة إلى بيان الأسئلة التالية: هل المراجعة الإدارية تؤدي إلى تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية؟ هل يؤدي عدم استخدام المراجعة الإدارية إلى عدم وجود كفاءة وفعالية وخلل في الهيكل التنظيمي الإداري بالمنشأة؟ خلصت الدراسة إلى نتائج تمثلت في أن قياس كفاءة الأداء الإداري تتطلب تطبيق المراجعة الإدارية وأن المراجعة الإدارية واجبها اكتشاف مواطن الضعف.

دراسة: محمود آدم يوسف حسن (٢٠٠٧م):

تناولت هذه الدراسة دور المراجعة الإدارية في تقويم كفاءة أداء الإدارة

في التنبؤ بالفشل المالي للوحدات الاقتصادية حيث هدفت الدراسة لإستكشاف دور المراجعة الإدارية في التنبؤ بالفشل المالي للوحدات الاقتصادية، وتوصلت إلى عدة نتائج أهمها: المراجعة الإدارية ذات جدوى كبيرة في تقويم الأداء الإداري والمالي واكتشاف مواطن الضعف واقتراح البدائل المناسبة، الشركات التي تقدم تقارير مالية مراجعة ومرفق معها تقرير المراجع الإداري لا تواجهها صعوبة في الاقتراض من البنوك.

دراسة: بشير صالح محمد (٢٠٠٧م):

هدفت الدراسة للتعريف بمفهوم وأهداف وأهمية المراجعة الإدارية وأثرها على تحقيق الجودة الشاملة في قطاع الخدمات في السودان وتمثلت مشكلة الدراسة في أن معظم هذه الشركات في هذا القطاع تهمل دور المراجعة الإدارية وأهميتها في مساعدة الإدارة في تحقيق أهدافها ومنها الجودة الشاملة، وتوصلت إلى نتائج عديدة أهمها: إن مراجعة الهيكل التنظيمي والمسئوليات والإجراءات تؤدي إلى تحقيق الجودة الشاملة بقطاع الخدمات. إن كفاءة وإجراءات التشغيل والاستخدام الملائم للإجراءات اليدوية والإلكترونية يؤدي إلى تقليل التكاليف في قطاع الخدمات.

المبحث الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة:

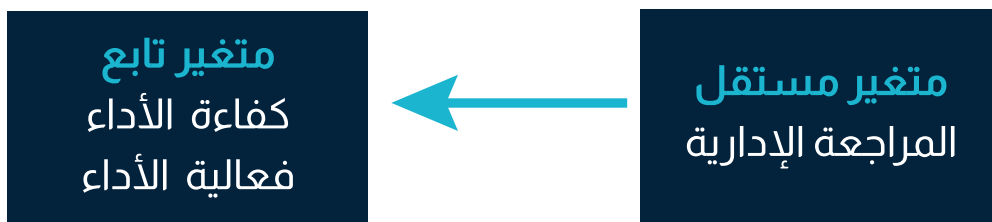
متغيرات الدراسة والنموذج المقترح: تشمل متغيرات الدراسة الآتي:

أولاً: متغير مستقل متمثل في (المراجعة الإدارية).

ثانياً: متغير تابع ومتمثل في محور (تقويم كفاءة الأداء، فعالية الأداء).

فرضية الدراسة: تطبيق المراجعة الإدارية يؤدي إلى تقويم أداء شركة كهرباء ولاية الخرطوم.

شكل رقم (١): النموذج المقترح للدراسة



المصدر: اعداد الباحث ٢٠٢٤م.

مفهوم المراجعة الإدارية:

تعرف المراجعة الإدارية بأنها فحص تحليلي للهيكل التنظيمي للمنظمة أو أحد أقسامها أو سياساتها أو أهدافها وإجراءاتها ونماذج التشغيل بها وكذلك لطرق استخدام وتوجيه مواردها البشرية والمادية، فهي فحص للمشروع ابتداء من مستوياته الإدارية العليا إلى المستويات الدنيا لتحديد ما إذا كانت الإدارة السليمة متبعة أم لا، وذلك لتسهيل الوصول إلى أفضل العلاقات فعالية مع العالم الخارجي وأكفاء تنظيم إداري وسلاسة في العمل داخلياً (جلال مطاوع، ٢٠٠٦م). بينما عرفت بأنها «تقييم للخطط والسياسات والأساليب والإجراءات ونشاطات وتقارير المدراء في المشروعات المختلفة بواسطة معايير أو أنماط متنوعة

سواء اتخذ هذا التقييم ناحية كمية أو قيمية» (نصر الهواري، ١٩٧٧م). كذلك عرفت بأنها «أداة تختبر وتفحص بصورة بناءة الهيكل التنظيمي للمشروع وفروعه أو أحد الأقسام أو الإدارات داخل الهيكل التنظيمي نفسه ويشتمل الفحص والاختبار عن الخطط الموضوعية بما تحققه من أهداف وطرق وأساليب تنفيذ العمليات واستخدام الموارد البشرية والمادية وذلك بقصد ترشيد قرارات الإدارة عن طريق كشف نواحي القصور وما يترتب عليها من أخطاء في العناصر محل الفحص ثم اقتراح الإجراءات التصحيحية المناسبة والتي يمكن القيام بها بشكل يساعد الإدارة على أداء مسئوليتها بكفاءة وفعالية (سمير الصبان، ١٩٨٨م). ومن وجهة نظر أخرى ينظر للمراجعة الإدارية على أنها أسلوب لمساعدة الإدارة في تنمية مواردها وجعلها أكثر كفاية وفعالية في الاستخدام عن طريق التحليل السليم للمنظمة وأنظمة الرقابة المختلفة بها. (سمير الصبان، ١٩٨٨م)، بينما يري البعض أن المراجعة الإدارية هي تلك المراجعة التي من شأنها تحقيق الكفاءة والفعالية لجميع خطط وأعمال وأنشطة المنظمة وذلك في ضوء مبدأ التكلفة مع العائد. كذلك عرفها آخرون بأنها تمثل أحد الاتجاهات الحديثة في المراجعة وتتعلق بالفحص التحليلي المنظم للهيكل التنظيمي للمنظمة وما بها من خطط وسياسات وأساليب وإجراءات وأنظمة وأيضاً فحص لجميع الإمكانيات المادية والبشرية، ويتم هذا الفحص على مستوى المنظمة ككل أو جزء وذلك من أجل تحقيق أقصى كفاءة وفعالية ممكنة للمنظمة من خلال تحديد مواطن الضعف وعلاجها ومواطن القوة وتنميتها ويستخدم المراجع في سبيل ذلك العديد من الوسائل والأساليب الحديثة (محمود وفراج، ١٩٩٧م)، ويرى الباحث أن هذا التعريف يعتبر أكثر شمولية لأنه يعطي صورة متكاملة للمراجعة الإدارية وفقاً للعناصر المتعلقة بطبيعة ومجال وأساليب وهدف المراجعة الإدارية فمن حيث طبيعة المراجعة فهي فحص وتحليل انتقادي منظم للهيكل التنظيمي، أما من حيث مجال المراجعة فقد تشمل المراجعة الإدارية

المنظمة كلها أو أحد أقسامها أو سياساتها أو مواردها البشرية أو المادية بينما من حيث أساليبها فهي تعتمد على العديد من الأساليب والاتجاهات الحديثة في هذا المجال ومن حيث الهدف فهي تهدف صفة عامة إلى رفع كفاءة وفعالية المنظمة.

أهمية المراجعة الإدارية:

تعمل المراجعة الإدارية على فحص وتقييم كل سياسات الإدارة وتنظيمها وتقييم المنتجات والخدمات والتكاليف وتعمل هذه المراجعة على تقييم مدى فعالية وكفاءة استغلال الموارد البشرية والمالية من أجل رفع الكفاءة الإدارية وترشيد القرارات الإدارية لمنع اتخاذ القرارات الخاطئة وتظهر أهمية المراجعة الإدارية في الآتي: (شحاتة، ١٩٩٩م):

- 1 تسهم المراجعة الإدارية في اكتشاف المشاكل التي قد لا يتاح للمديرين وقتاً لمتابعة واقتراح التوصيات اللازمة لحلها.
- 2 تساعد المراجعة الإدارية في إرشاد العاملين بالمنظمة وتزويدهم بالثقة فيما يقومون به من أعمال واشباع حاجة الإدارة إلى معرفة وجهات نظر جديدة واكتشاف طرق وأساليب أفضل للعمل.
- 3 تظهر أهمية المراجعة الإدارية من خلال تأثيرها على القرارات الإدارية التي يتم اتخاذها طبقاً لنتيجة عملية المراجعة.

أهداف المراجعة الإدارية:

مع أن الهدف الرئيسي لوحة المراجعة الإدارية في أي تنظيم هو الإسهام في تحقيق الأهداف الكلية لهذا التنظيم فإن المراجعين الإداريين يسعون بصفة أساسية إلى تحقيق الأهداف التالية: (الصح، ١٩٩٣م):

- 1 التأكد من حسن استخدام الإدارة للإمكانات الاقتصادية المتاحة، أي التأكد من كفاءة استخدام تلك الموارد.
- 2 مساعدة الإدارة في تحقيق أقصى كفاءة إنتاجية وذلك عن طريق

- ترشيد القرارات الإدارية في الوقت المناسب.
- 3 تدعيم أنظمة الرقابة الداخلية وذلك للحفاظ على أموال المنظمة وحماية أصولها، والتأكد من الالتزام بالسياسات الإدارية المرسومة وزيادة الثقة في البيانات التي تقدم للإدارة.
- 4 حماية أصول المشروع.
- 5 منع الغش والأخطاء واكتشافها إذا ما وقعت.
- 6 تحديد مدى الاعتماد على نظام المحاسبة والتقارير المالية والتأكد من أن المعلومات الواردة فيها تعبر بدقة عن الواقع.

تطرق أحد الكتاب لأهداف المراجعة الإدارية مشيراً إلى أنها تهدف للرقابة على كافة الإجراءات والأساليب والطرق المتعلقة بالكفاءة التشغيلية والالتزام بالسياسات الإدارية المرسومة وترتبط بالأقسام التشغيلية للمنظمة، وهي تهدف كذلك للتحقق من إمكان اعتماد أصحاب الشأن على التقارير وما يؤيدها من مستندات وسجلات خاصة بالمنظمة ويذهب إلى أن المراجع بجانب الغرض العام فإنه يحقق أغراضاً فرعية أخرى تتمثل في الآتي: (الصلح، ١٩٩٣م):

- 1 منع وكشف الأخطاء.
- 2 تحقيق الرقابة المحاسبية والإدارية.
- 3 إعداد التقارير وفقاً لمعايير إعدادها.

مفهوم الأداء

يعرف الأداء لغة بأنه، إتيان الحقوق المؤقتة وغير المؤقتة، وهو بمعنى القضاء. وقيل إنه خاص بالحقوق التي في التخلّف عن أدائها قضاء، فإتيان الديون والزكوات: أداء لها. والأداء الكامل: هو ما يؤديه الإنسان على وجه الذي أمر به، والناقص: (محمد، ١٩٩٣م)

واصطلاحاً يشير الأداء إلى المواصفات التشغيلية، وعرف بأنه، العمل المنجز (عبد الغفار وحسين، ١٩٩٦م). وعرف الأداء = القدرة x الدافعية.

(عبدالرحمن، ١٩٩٩م)

إذا رجعنا للتعريف العلمي للأداء نجده يتحدث عت تعريف الأداء تعريفاً متفقاً عليه بين الكتاب ومنظمات العمل المختلفة، وهو أن الأداء هو المخرجات المقدرة بساعة عمل محددة. وأن لهذا التعريف يتوقف على عاملين أساسيين؛ هما (عبدالرحمن، ١٩٩٩م)

يجب أن يكون الأداء من ذلك النوع الذي يمكن قياسه كمياً وإرجاعه إلى ساعات عمل محددة، أي يمكن تسجيله وحسابه في فترات زمنية محددة. يرتبط الأداء بالمجهود الذي يبذله كل فرد في المؤسسة، وفي الوقت نفسه، يعبر عن مستوى الذي يحققه هذا الفرد، من ناحية كمية وجودة العمل المطلوب، أو الوقت المحدد القيام به. يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو ما يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث ليس بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء، فقياس على أساس النتائج التي حققها الفرد، فمثلاً الطالب قد يبذل مجهوداً كبيراً في الاستعداد لامتحان، ولكنه يحصل على درجة منخفضة، وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالياً بينما الأداء منخفض، (راوية، ٢٠٠١م)

يجب أن يكون أداء الفرد من ذلك النوع الذي يمكن فصله عن أداء الآخرين الذين يعملون معه، ومن الناحية التكنولوجية، فقد يكون هذا ممكناً في بعض الأحيان كما في حالات خطوط التجميع حيث يمكن تبسيط العمل إلى حد بعيد، وتوزيع أنشطة محددة وسهلة على كل عامل للقيام بها بصورة منفصلة عن باقي زملائه، ومن الناحية الأخرى، فقد تتطلب التكنولوجيا أو طبيعة العمل ذاتها ضرورة تضافر الجهود لأكثر من فرد واحد لإنجاز عمل محدد مثل: فريق العمل الذي يعمل في تركيب وإصلاح التيارات الكهربائية في الشوارع أو فرق كرة القدم ولهذا التعريف الذي يأتي خاصيتان حتى يكون تعريفاً شاملاً وهذه

الخاصيتان إذا توافرت يكون التعريف شاملاً :
أولاً: أن يكون التعريف شاملاً يصلح التطبيق على معظم الوظائف أن يصلح للتطبيق على معظم الوظائف إن لم يكن جميعها.
ثانياً: أن يكون عملياً أي يخضع للقياس الكمي، آخذاً بمبدأ الإدارة بالأهداف. فإن لكل عمل مجموعة محددة من الأهداف التي يجب على شاغل هذا العمل إنجازها وبالتالي فإن أداء أي فرد ما هو إلا انعكاس لمدى نجاحه أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله أياً كانت طبيعة العمل ويمكن تصور أن لكل عمل ابتداء من أدنى المستويات إلى أعلاه في التنظيم. عدداً من الأهداف يمكن تحقيقها عن طريق الأداء.
يمثل الأداء مفهوم مركزي في إدارة الأعمال وهو القاسم المشترك لجميع الجهود التي تبذلها الإدارة والعاملين، (وائل، ٢٠٠٩م) كما يمثل الفرض الضمني أو الصريح لأغلب البحوث والدراسات الإدارية والتنظيمية. ورغم إن الاهتمام بالأداء في العالم الصناعي قديم إلا أن الثورة الحقيقية لتطور الأداء حديثة العهد نسبياً، ومع ذلك التطور الحاصل في هذا الجانب جاء بشكل تراكمي عبر فترات زمنية طويلة، ساهمت فيها مختلف القطاعات.

مفهوم تقويم الأداء

يعمل تقويم الأداء في منظمات الأعمال على التعرف على كافة الثغرات الموجودة بالمنظمة وكذلك تحديد طرق علاجها ومتابعة تنفيذ مقترحات وتوصيات العلاج حتى يتم تحقيق الأهداف المخططة، وتتمثل عملية تقويم الأداء في مجموعة من المؤشرات التي تعكس مدى نجاح المنظمة ونموها وتطورها والتي يمكن استخدامها كمعايير لقياس مدى فعالية وكفاءة نتائج النشاط بالمنظمة.
أشار أحد الكتاب إلى أن مفهوم تقويم الأداء يعتبر تقدير موقف ما في ضوء دراسة مدى تحقيق هذا الموقف أو المجال لهدف محدد، والتقويم يتم عادة في اتجاهين أولهما تقويم الشيء محل التقويم

وثانيهما الهدف من التقويم مع اعتبار أن عملية التقويم مرحلة من مراحل العملية الإدارية والتي تبدأ بتحديد الأهداف ثم وضع خطة التنفيذ مع ضرورة وجود خطة رقابية على عملية التنفيذ بهدف تقويم كفاية وفعالية تحقيق الأهداف ، وخلص إلى أن مفهوم التقويم يعني التأكد من كفاية استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام لتحقيق الأهداف المخططة والمرسومة من خلال دراسة مدى جودة الأداء واتخاذ القرارات التصحيحية لإعادة توجيه مسارات الأنشطة بالمنظمة بما يحقق الأهداف المرجوة منها(محمود وفراج، ١٩٩٧).

مفهوم تقويم الأداء بأنه «التحقق من عمل الإدارة في تحويل المدخلات الخاصة بالمنظمة إلى عدد من المنتجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة» (سليمان، ١٩٩٠م).

عرف أيضا بأنه «تقويم النتائج النهائية من حيث الكم والنوع والتكلفة التي أسفرت عنها الممارسة الفعلية لأوجه النشاط المختلفة خلال فترة زمنية محددة»(الكبيسي، ١٩٨٠م) ، بينما تحدث كاتب آخر عن مفهوم تقويم الأداء عندما نحاول أن نقيم نشاط الإدارة أو أي نموذج للسلوك الإنساني ، فإننا نحاول أن نقيس مدى الرشد في الاختيار بين القرارات أو الاختيار بين التصرفات المختلفة والتي في الإمكان أن نختار بينها ، وعندما نحكم على البرامج الإدارية أو على القرارات الإدارية فإننا نقوم بذلك على أساس تقديرنا للأهداف التي تسعى الخطة إلى بلوغها ومن ناحية أخرى نحكم على مدى فاعلية الخطة وقدرتها على تحقيق الأهداف، عند ذلك لا بد أن نعرف هل حقق التنظيم الأهداف التي يسعى إليها أو لم ينجح في هذا؟ والأساس الثاني للتقويم هو التقويم على أساس الرشد وتكون القرارات رشيدة إذا كانت مصممة بدقة للحصول على أفضل النتائج المطلوبة (الصح، ١٩٩٣م).

يعتبر تقويم الأداء من وجهة نظر أحد الكتاب بأنه أحد الركائز المؤثرة على مجالات التطوير والتنمية لمختلف المستويات التخطيطية الخاضعة للتقويم (مستوى الفرد، مستوى المنظمة) فتطوير الفرد وتنمية قدراته

لن يأتي إلا من خلال متابعة أدائه الفعلي والتأكد من استمراريته في تنفيذ حجم الأعمال والواجبات والمهام المسندة إليه بشكل متطور ومتجدد (الحسني، ٢٠٠٢م).

أهمية تقويم الأداء:

تتبع أهمية تقويم الأداء من خلال طبيعته كوظيفة تستهدف دراسة التناسق والاتلاف بين عوامل الإنتاج المختلفة للتعرف على مدى كفاءة استخدامهما، وتطور تلك الكفاءة في فترات زمنية متتابعة وذلك من خلال مقارنة ما تحقق منها بالهدف وترجع أهمية تقويم الأداء إلى الأسباب التالية (العلي والمطيري ١٩٩٦)

- 1 تساعد على توجيه نظر الإدارة العليا إلى مراكز المسؤولية التي تكون أكثر حاجة إلى الإشراف.
- 2 تعمل على ترشيد الطاقة البشرية في المنظمة في المستقبل حيث يتم إبراز العناصر الناجحة وتنميتها، وكذلك العناصر غير المنتجة التي يتطلب الأمر الاستغناء عنها أو محاولة إصلاحها لزيادة كفاءتها حيث أن تقويم الأداء يمثل أساساً موضوعياً لوضع نظم الحوافز والمكافآت التشجيعية.
- 3 تساعد مديري الأقسام على اتخاذ القرارات التي تحقق الأهداف من خلال توجيه نشاطهم نحو المجالات التي ستخضع للقياس والحكم.
- 4 المساعدة على وجود نوع من الاقتناع الوظيفي بتعرف المدير لكيفية أداء العمل الذي سيتولى مهامه مقدماً، كما أنها تساعد على تحديد المدى الذي يتحقق عنده تحمل المسؤوليات الإدارية.
- 5 تساعد مؤشرات تقويم الأداء على مد الإدارة بالأساس الذي يتم بمقتضاه إجراء مقارنات بين القطاعات المختلفة داخل المنظمة ، وكذلك بين منظمات الأعمال وبعضها البعض.

تساعد مؤشرات تقويم الأداء المستويات الإدارية بالمنظمة على التعرف

على أسباب الانحرافات التي تم اكتشافها حتى يمكن اتخاذ الإجراءات اللازمة لتلافيها.

مفهوم كفاءة الأداء: الكفاءة لغة: المماثلة في القوة والشرف، ومنه الكفاءة في العمل، وهو القدرة عليه وحسن تصرفه، الكُفُو: الكُفء هو المماثل. وفي القرآن الكريم (وَلَمْ يَكُنْ لَهُ كُفُوًا أَحَدٌ) سورة الإخلاص- الآية ٤. الكُفء هو القوي القادر على تصريف العمل. الجمع أكفاء وكفا. (المعجم، ١٩٧٢م)

الكفاءة اصطلاحاً تعنى تحقيق العلاقة المثلى بين عناصر المدخلات والمخرجات (أحمد، ١٩٨٦م). وتشير الكفاءة إلى مدى حسن تحويل المدخلات إلى مخرجات أو إنتاج (النور، ٢٠٠٠م). وعرفت بأنها، نسبة النتائج التي تم تحقيقها إلى المدخلات، لذلك هي معيار مناسب وجوهري لكل القرارات في المنشأة (هيريرت، ٢٠٠٣م). وعرفت بأنها، عدم إهدار الموارد واستخدامه بالشكل الصحيح، فحسن استخدام الموارد المالية يشير إلى استثمارها فيما له عائد كبير، وأن الموارد البشرية مستخدمة بالشكل الأمثل. (أحمد، ٢٠٠٤م).

أهداف كفاءة الأداء

أن كفاءة الأداء تحقق الأهداف التالية: (ايناس، ٢٠٠٦م)

- 1 زيادة فاعلية وسلامة اتخاذ القرار فيما يختص بالتنظيم وقوة العمل والاتصالات داخل المنشأة.
- 2 تحسين بيئة العمل برفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة التعاون المستمر بينهم، وتحقيق الرضا الوظيفي مما ينعكس على زيادة دافعيتهم لأداء العمل.
- 3 رفع مستوى الجودة وخفض نسب الحوادث والإقلال من أعطال المعدات وخفض نسب المعيب من السلع المنتجة.
- 4 تطبيق تكنولوجيا جديدة مناسبة تؤدي إلى رفع كفاءة العمليات وتخفيض التكلفة وتحسين أدائه المنتج.

كما يضيف الباحث الأهداف التالية:

- تنمية قدرات ومهارات الإدارة على ممارسة وظائفها بشكل علمي وتمكن من تحقيق الأهداف المرجوة.
- وضع معايير أداء سليمة ودقيقة تساعد على القياس الموضوعي للأداء الإداري مما يؤدي إلى رضا العاملين بالمؤسسة، فيحفزهم على بذل الجهود لتحقيق الأهداف.

مزايا تقويم كفاءة الأداء

من المزايا التي يمكن للعاملين أو الإدارة تحقيقها من جراء عملية التقويم مايلي: (صديق، ٢٠٠٦م)

- 1 تحسين علامات العمل، ورفع الروح المعنوية للعاملين، فالتقييم الموضوعي للأداء العاملين يخلق شعوراً بالراحة والطمأنينة بين العاملين لإدراكهم بأن إدارة المنشأة تفرق في المعاملة بين المُجد والمنضبط وغير المجد، كما يخلق شعوراً لدى العاملين بأن جهودهم وطاقاتهم المبذولة في تأدية العمل محل تقدير واهتمام الإدارة.
- 2 تطوير الأداء الذاتي، فمن خلال تقييم الأداء يستطيع كل فرد في المنظمة أن يتعرف على حقيقة أدائه، وماهي الثغرات أو نقاط الضعف الموجودة فيه.
- 3 إشعار الموظف بالمسؤولية، فعندما يدرك الموظف بأن أدائه محل تقييم من جانب رؤسائه، وأن نتائج هذا التقييم سيترتب عليها اتخاذ قرارات هامة تتعلق بمستقبله الوظيفي.
- 4 ضمان المعاملة العادلة، فالتقييم القائم على أساس موضوعية عادلة يتيح لكل فرد في المنظمة الحصول على ما يستحقه من مزايا ووظيفة متنوعة (أجور- ترقية- حوافز).
- 5 خفض معدل دوران العمل، فالتقييم قائم على أسس العدالة والموضوعية وعدم التمييز يبعث الثقة في نفوس العاملين

- ويجعلهم أكثر استقراراً في العمل.
- 6 تشجيع التنافس بين العاملين للاستفادة من الفرص والامتيازات المتاحة.
- 7 الرُّقى بمستوى الوظيفة الرقابية ويقوم الرئيس بتقييم أداء مرؤوسيه على أساس سليم.
- 8 تحقيق الالتزام بقواعد العمل.

مفهوم فعالية الأداء:

ترتبط الفعالية بمدى تحقيق المنظمة لأهدافها، فهي تعني تحقيق هدف معين مطلوب تحقيقه بصورة مثلى وتعني كذلك التركيز على الجودة والنوعية أي الكيف قبل الكم (علي السلمي ١٩٧٧م). عرفت الفعالية بأنها إنجاز الأهداف بينما تشير الكفاءة إلى المواد المستخدمة في إنجاز تلك الأهداف شارحاً أن الفعالية تعني إنتاج الأجزاء دون عيوب بينما تتعلق الكفاءة بما إذا كان قد تم إنتاج هذه الأجزاء بالحد الأدنى من التكلفة أرينز ولوبيك ٢٠٠٥) يرى بعض الكتاب أن الحديث عن مفهوم الكفاءة لا يمكن أن يفصل عن مفهوم الفعالية فكلهما وجهان لعملة واحدة وذلك لارتباط عنصري الكفاءة والفعالية بعضهما ببعض حيث أن المدى الكامل لأي برنامج يتضمن عنصري الكفاءة والفعالية يقع بين كل من جهود الخدمة والنتائج النهائية (الصحن والسيد، ٢٠٠٣م) كثيراً ما يساوى بين مفهومي الفعالية والكفاءة علماً بأن المصطلحين مختلفان ولكنهما متربطان ، فالفعالية تعني « ماذا نعمل؟» أما الكفاءة فتعني «كيف نعمل؟» أي أن الفعالية تعبر عن مدى صلاحية العناصر المستخدمة (مال، معدات، إنسان، أساليب) للحصول على النتائج المطلوبة، أي العلاقة بين العناصر المستخدمة وليس كميتها، بينما مفهوم الكفاءة يهتم بكمية العناصر المستخدمة أي العلاقة بين هذه العناصر كمدخلات ونسبة المخرجات (النتائج) لذلك فإن الكفاءة تهتم بإنجاز الأعمال بأقصر وقت وأقل استخدام للعناصر

للحصول على النتائج المرغوبة (ابراهيم المنيف، ١٩٨٣). يستخلص الباحث مما سبق ضرورة الاعتماد على مفاهيم الكفاءة والفعالية وذلك لأجل تقويم النتائج النهائية وفق معايير محددة تحقيقاً لأهداف مثالية تتمثل في الحصول على مخربات جيدة بأقل قدر من المدخلات في إطار تناسق مطلوب بين التكلفة والمنفعة. يلاحظ الباحث كذلك أن الارتباط الوثيق بين الفعالية والكفاءة ناتج عملياً من أفضلية اختيار إنجاز هدف بأقل تكلفة فإنه إذا ما أمكن تحقيق هدف جيد وفعال بصور مختلفة للتكلفة تتباين ما بين القليل والمتوسط والكثير فإن اختيار تحقيقه بأقل التكاليف سيكون دون شك نتيجة حتمية ومطلوبة.

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية:

مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع الدراسة الأصلي من الضباط المتخصصين في المجال الإداري والمحاسبي والقانوني ومجال المراجعة الداخلية في شركة الكهرباء الخرطوم. أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة، حيث قام الباحث بتوزيع عدد (١٢٠) استمارة استبيان على المستهدفين

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

الثبات والصدق الظاهري: للتأكد من الصدق الظاهري لإستبيان الدراسة وصلاحيته عباراته من حيث الصياغة والوضوح قام الباحث بعرض الإستبيان على عدد من المحكمين الأكاديميين والمتخصصين بمجال الدراسة والبالغ عددهم (٣) محكمين ومن مختلف المواقع الوظيفية والتخصصات العلمية، وبعد إستعادت الإستبيان من المحكمين تم إجراء التعديلات التي اقترحت عليها.

وقام الباحث بحساب معامل ثبات المقياس المستخدم في الاستبيان بطريقة التجزئة النصفية حيث تقوم هذه الطريقة على أساس فصل إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات ذات الأرقام الفردية عن إجاباتهم على العبارات ذات الأرقام الزوجية، ومن ثم يحسب معامل ارتباط بيرسون بين إجاباتهم على العبارات الفردية والزوجية وأخيراً يحسب معامل الثبات وفق معادلة سبيرمان- براون.

جدول رقم (١)

الثبات والصدق الإحصائي لإجابات أفراد العينة الاستطلاعية على الاستبيان

معامل الصدق الذاتي	معامل الثبات	معامل الارتباط	فرضية الدراسة
89 %	80 %	66 %	الفرضية الاولى
82 %	67 %	50 %	الفرضية الثانية
90 %	82 %	69 %	لاستبانة كاملة

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة ٢٠٢٤م.

يتضح من نتائج الجدول رقم (١) أن جميع معاملات الثبات والصدق لإجابات أفراد العينة الاستطلاعية على العبارات المتعلقة بفرضيات الدراسة، وعلى الاستبيان كاملاً كانت أكبر من (٥٠٪) والبعض منها قريبة جداً إلى (١٠٠٪) مما يدل على أن استبانة الدراسة تتصف بالثبات والصدق الكبيرين جداً بما يحقق أغراض البحث، ويجعل التحليل الإحصائي سليماً ومقبولاً. الأساليب الإحصائية المستخدمة: للحصول على نتائج دقيقة قدر الإمكان، تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS والذي يشير اختصاراً إلى الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences)، كما تمت الاستعانة بالبرنامج Excel لتنفيذ الأشكال البيانية المطلوبة في الدراسة.

تطبيق أداة الدراسة:

لجأت الباحثة بعد التأكد من ثبات وصدق الاستبيان إلى توزيعه على عينة الدراسة المقررة (٨٠) فرداً، وقد تم تفريغ البيانات والمعلومات في الجداول التي أعدتها الباحثة لهذا الغرض، حيث تم تحويل المتغيرات الاسمية (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لاأوافق بشدة) إلى متغيرات كمية (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على الترتيب وتم تفريغ البيانات في الجداول الآتية، وتم إعداد الأشكال البيانية اللازمة.

إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات فرضية الدراسة الاولى:

نصت الفرضية الاولى على الآتي: « تطبيق المراجعة الإدارية يؤثر ايجاباً على تقويم كفاءة أداء شركة كهرباء ولاية الخرطوم» ويوضح الجدول (٢) التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على الفرضية الاولى.

جدول رقم (٢)

التوزيع التكراري النسبي لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الاولى

ت	العبارة	النسبة %				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١.	تطبق شركة كهرباء ولاية الخرطوم المراجعة الادارية في العمل.	45.0%	48.8%	2.5%	2.5%	1.3%
٢.	تطبيق المراجعة الادارية بصورة سليمة يساهم في تحسين وترقية الأداء وكفاءته بشركة كهرباء ولاية الخرطوم.	67.5%	32.5%	-	-	-
٣.	تطبيق المراجعة الادارية يساعد في تقويم كفاءة اداء شركة كهرباء ولاية الخرطوم.	42.5%	52.5%	3.8%	1.3%	-
٤.	دمج ادارتي المراجعة الداخلية والتفتيش الاداري يعني تطبيق المراجعة بشركة كهرباء ولاية الخرطوم.	36.0%	35.0%	7.55%	17.5%	3.8%
٥.	دمج ادارتي المراجعة الداخلية والتفتيش الاداري يعني تحسين كفاءة الاداء بشركة كهرباء ولاية الخرطوم.	38.8%	41.3%	6.3%	12.5%	1.3%

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة ٢٠٢٤م.
يتبين من الجدول رقم (٢) أن التوزيع التكراري والنسبي أفراد عينة الدراسة فيما يخص بالفرضية الأولى

- تطبق شركة كهرباء ولاية الخرطوم المراجعة الادارية في العمل، تبين أن نسبة (٤٥,١%) أجابوا بأوافق بشدة، ونسبته (٤٨,٨%) أجابوا بأوافق، ونسبة (٥,٢%) أجابوا بالحياد ولا يوافقون على ذلك، ونسبة (١,٣%) أجابوا لا أوافق بشدة.
- تطبيق المراجعة الادارية بصورة سليمة يشاهم في تحسين وترقية الأداء وكفاءته بشركة كهرباء ولاية الخرطوم، تبين أن نسبة (٦٧,٥%) أجابوا بأوافق بشدة، ونسبة (٣٢,٥%) أجابوا بالموافقة.
- تطبق المراجعة الادارية يساعد في تقويم كفاءة اداء شركة كهرباء ولاية الخرطوم، تبين أن نسبة (٤٢,٥%) أجابوا بأوافق بشدة، ونسبته (٥,٥٢%) أجابوا بأوافق، ونسبة (٣,٨%) أجابوا بالحياد ولا يوافقون على ذلك، ونسبة (١,٣%) أجابوا لا أوافق.
- دمج ادارتي المراجعة الداخلية والتفتيش الاداري يعني تطبيق المراجعة بشركة كهرباء ولاية الخرطوم، أن نسبة (٣٦,٠%) أجابوا بأوافق بشدة، ونسبته (٣٥,٠%) أجابوا بأوافق، ونسبة (٧,٥٥%) أجابوا بالحياد ولا يوافقون على ذلك، ونسبة (١٧,٥%) أجابوا لا أوافق، بشدة، ونسبة (٣,٨%) أجابوا لا أوافق بشدة.
- دمج ادارتي المراجعة الداخلية والتفتيش الاداري يعني تحسين كفاءة الاداء بشركة كهرباء ولاية الخرطوم، أن نسبة (٣٨,٨%) أجابوا بأوافق بشدة، ونسبته (٤١,٣%) أجابوا بأوافق، ونسبة (٦,٣%) أجابوا بالحياد ولا يوافقون على ذلك، ونسبة (١٢,٥%) أجابوا لا أوافق، بشدة، ونسبة (١,٣%) أجابوا لا أوافق بشدة.

ومما تقدم ترى الباحثة الانسجام التام لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الفرضية الأولى مما يثبت صحتها.

عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على الآتي: « تطبيق المراجعة الإدارية يؤثر إيجاباً على كفاءة أداء شركة كهرباء ولاية الخرطوم »
وللتحقق من صحة هذه الفرضية، ينبغي معرفة اتجاه آراء عينة الدراسة بخصوص كل عبارة من العبارات المتعلقة بالفرضية الأولى، ويتم حساب المتوسطات الحسابية الموزونة بقوة الإجابة والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات الفرضية الأولى وذلك كما في الجدول التالي:
جدول رقم (٣)

نتائج اختبار الفرضية الأولى

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن أقرب إلي		قيمة مربع كاي الاحتمالية
				الدرجة	الوزن	
1.	تطبق شركة كهرباء ولاية الخرطوم المراجعة الادارية في العمل.	4.34	0.76	4	أوافق	0.000
2.	تطبيق المراجعة الادارية بصورة سليمة يشاهم في تحسين وترقية الأداء وكفاءته بشركة كهرباء ولاية الخرطوم.	4.68	0.47	5	أوافق	0.000
3.	تطبيق المراجعة الادارية يساعد في تقويم كفاءة اداء شركة كهرباء ولاية الخرطوم.	3.36	0.62	4	أوافق	0.000
4.	دمج ادارتي المراجعة الداخلية والتفتيش الاداري يعني تطبيق المراجعة بشركة كهرباء ولاية الخرطوم.	3.83	1.21	4	أوافق	0.000
5.	دمج ادارتي المراجعة الداخلية والتفتيش الاداري يعني تحسين كفاءة الاداء بشركة كهرباء ولاية الخرطوم.	4.04	1.04	4	أوافق	0.000

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة ٢٠٢٤م.

من الجدول رقم (٣) يتبين للباحث الآتي:

- أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الأولى تراوحت بين (٤,٣٤ - ٤,٠٤) وهذه المتوسطات جميعها قريبة جداً إلى الوزن (٤) وهذا يعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون على أن تطبيق المراجعة الإدارية يؤثر إيجاباً على تقويم كفاءة أداء شركة كهرباء ولاية الخرطوم.
- كما تراوحت قيم الانحراف المعياري للإجابات على عبارات الفرضية الأولى بين (٠,٧٦ - ١,٠٤) وهذه القيم تشير إلى التجانس الكبير في إجابات أفراد العينة على هذه الفقرات، أي أنهم متفقون بدرجة كبيرة عليها.
- ان النتائج في الجدول رقم (٤) لا تعني أن كل أفراد العينة متفقون فكما ورد أن هنالك آراء مخالفة ويمكن بيان أن هنالك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين أعداد أفراد العينة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين للنتائج السابقة من خلال إجراء اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات على عبارة من عبارات الفرضية الأولى.
- كانت نتائج الاختبار أن بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات المبحوثين المختلفة على الفرضية الأولى (٠,٠٠٠) وهذه القيمة أقل من قيمة مستوى معنوية (٥%)، واعتماداً على ما ذكر في الجدول رقم (٣) فإن لذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (٥%) بين الإجابات، لصالح الإجابات الموافقة على ما جاء بجمع عبارات الفرضية الأولى.

مما تقدم تخلص الباحثة إلى ان هنالك اتفاق من غالبية أفراد عينة الدراسة باختلاف خصائصهم حول أن تطبيق المراجعة الإدارية يؤثر إيجاباً على تقويم كفاءة أداء شركة كهرباء ولاية الخرطوم، مما يؤكد ان فرضية الدراسة الأولى التي نصت على ان «تطبيق المراجعة الإدارية

يؤثر إيجاباً على تقويم كفاءة أداء شركة كهرباء ولاية الخرطوم» قد تحققت.

إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات فرضية الدراسة الثانية:

نصت الفرضية الثانية على الآتي: «تطبيق المراجعة الإدارية يؤثر إيجاباً في تقويم فعالية أداء شركة كهرباء ولاية الخرطوم». ويوضح الجدول رقم (٤) التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على الفرضية الثانية. جدول رقم (٤)

التوزيع التكراري النسبي لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الثانية

ت	العبارة	النسبة %				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1.	المراجعة الإدارية تسهم في إيجاد الحلول الملائمة للمشكلات الإدارية واقتراح البدائل المناسبة.	38.8 %	57.5 %	3.8 %	-	-
2.	مراجعة والمسئوليات والإجراءات والعمليات بصورة جيدة يؤدي إلى تطوير فعالية الأداء بشركة كهرباء ولاية الخرطوم.	38.8 %	57.5 %	3.8 %	-	-
3.	وضع خريطة لتقويم فعالية الأداء بين المستويات الإدارية المختلفة بشركة كهرباء ولاية الخرطوم لتوضيح خطوط السلطة والمسؤولية يؤدي إلى تقويم فعالية الأداء بشكل جيد.	38.8 %	47.5 %	13.8 %	-	-
4.	تطبيق المراجعة الإدارية يساهم في مراجعة السلطات والمسئوليات وتدفعها عبر الهرم التنظيمي.	38.8 %	55.0 %	8.8 %	2.5 %	-
5.	المراجعة الإدارية أداة لترشيد القرارات وذلك بتوضيح نقاط الضعف والقصور واقتراح وسائل العلاج المناسبة لها من خلال تقرير وافي وشامل.	37.5 %	47.5 %	11.3 %	3.8 %	-

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة ٢٠٢٤م.
يتبين من الجدول رقم (٤) أن التوزيع التكراري والنسبي أفراد عينة الدراسة فيما يخص بالفرضية الثانية.

- المراجعة الإدارية تسهم في إيجاد الحلول الملائمة للمشكلات الإدارية واقتراح البدائل المناسبة، تبين أن نسبة (٣٨,٨٪) أجابوا أوافق بشدة، ونسبته (٥٧,٥٪) أجابوا بأوافق، ونسبة (٣,٨٪) أجابوا بالحياد على ذلك.
- مراجعة والمسئوليات والإجراءات والعمليات بصورة جيدة يؤدي إلى تطوير فعالية الأداء بشركة كهرباء ولاية الخرطوم، تبين أن نسبة (٣٨,٨٪) أجابوا أوافق بشدة، ونسبته (٥٧,٥٪) أجابوا بأوافق، ونسبة (٣,٨٪) أجابوا بالحياد على ذلك.
- وضع خريطة لتقويم فعالية الأداء بين المستويات الإدارية المختلفة بشركة كهرباء ولاية الخرطوم لتوضيح خطوط السلطة والمسؤولية يؤدي إلى تقويم فعالية الأداء بشكل جيد، تبين أن نسبة (٣٨,٨٪) أجابوا أوافق بشدة، ونسبته (٤٧,٥٪) أجابوا بأوافق، ونسبة (٣,٨٪) أجابوا بالحياد ولا يوافقون على ذلك، ونسبة (١٣,٨٪) أجابوا لا أوافق.
- تطبيق المراجعة الإدارية يساهم في مراجعة السلطات والمسؤوليات وتدفعها عبر الهرم التنظيمي، أن نسبة (٣٨,٨٪) أجابوا أوافق بشدة، ونسبته (٥٥,٠٪) أجابوا بأوافق، ونسبة (٨,٨٪) أجابوا بالحياد ولا يوافقون على ذلك، ونسبة (٨,٨٪).
- الضعف والقصور واقتراح وسائل العلاج المناسبة لها من خلال تقرير وافي وشامل، أن نسبة (٣٧,٥٪) أجابوا أوافق بشدة، ونسبته (٤٧,٥٪) أجابوا بأوافق، ونسبة (١١,٣٪) أجابوا بالحياد ولا يوافقون على ذلك، ونسبة (٣,٨٪) أجابوا لا أوافق على ذلك.

ومما تقدم ترى الباحثة الانسجام التام لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الفرضية مما يثبت صحة الفرضية الثانية.

عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية

تنص الفرضية الثانية على الآتي: « تطبيق المراجعة الإدارية يؤثر إيجاباً على تقويم فعالية أداء شركة كهرباء ولاية الخرطوم »
وللتحقق من صحة هذه الفرضية، ينبغي معرفة اتجاه آراء عينة الدراسة بخصوص كل عبارة من العبارات المتعلقة بالفرضية الثانية، ويتم حساب المتوسطات الحسابية الموزونة بقوة الإجابة والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات الفرضية الثانية، وذلك كما في الجدول التالي:

جدول رقم (5)

نتائج اختبار الفرضية الثانية

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن أقرب إلي		قيمة مربع كاي الاحتمالية
				الوزن	الدرجة	
1.	المراجعة الإدارية تسهم في إيجاد الحلول للمشكلات الإدارية واقتراح البدائل المناسبة.	4.35	0.55	4	أوافق	0.000
2.	مراجعة والمسئوليات والإجراءات والعمليات بصورة جيدة يؤدي إلى تطوير فعالية الأداء بشركة كهرباء ولاية الخرطوم.	4.35	0.55	4	أوافق	0.000
3.	وضع خريطة لتقويم فعالية الأداء بين المستويات الإدارية المختلفة بشركة كهرباء ولاية الخرطوم لتوضيح خطوط السلطة والمسؤولية يؤدي إلى تقويم فعالية الأداء بشكل جيد.	4.25	0.68	4	أوافق	0.000
4.	تطبيق المراجعة الإدارية يساهم في مراجعة السلطات والمسئوليات وتدفعها عبر الهرم التنظيمي.	4.20	0.70	4	أوافق	0.000
5.	المراجعة الإدارية أداة لترشيد القرارات وذلك بتوضيح نقاط الضعف والقصور واقتراح وسائل العلاج المناسبة لها من خلال تقرير وافي وشامل.	4.19	0.78	4	أوافق	0.000

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة ٢٠٢٤م.

من الجدول رقم (٥) يتبين للباحث الآتي:

- أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الثانية تراوحت بين (٤,٣٥-٤,١٩) وهذه المتوسطات جميعها قريبة جداً إلى الوزن (٤) وهذا يعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على أن المراجعة الإدارية تسهم في إيجاد الحلول الملائمة للمشكلات الإدارية واقتراح البدائل المناسبة.
- كما تراوحت قيم الانحراف المعياري للإجابات على عبارات الفرضية الثانية بين (٠,٧٨-٠,٥٥) وهذه القيم تشير إلى التجانس الكبير في إجابات أفراد العينة على هذه الفقرات، أي أنهم متفقون بدرجة كبيرة جداً عليها.
- ان النتائج في الجدول رقم (٥) لا تعني أن كل أفراد العينة متفقون فكما ورد أن هنالك آراء مخالفة ويمكن بيان أن هنالك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين أعداد أفراد العينة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين للنتائج السابقة من خلال إجراء اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات على عبارة من عبارات الفرضية الثانية.
- كانت نتائج الاختبار أن بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات المبحوثين المختلفة على الفرضية (٠,٠٠) وهذه القيمة أقل من قيمة مستوى معنوية (٥٪)، واعتماداً على ما ذكر في الجدول (٥) فإن لذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (٥٪) بين الإجابات، لصالح الإجابات الموافقة على ما جاء بجمع عبارات الفرضية الثانية.

مما تقدم تخلص الباحث إلى ان هناك اتفاق من غالبية أفراد عينة الدراسة بأن تطبيق المراجعة الإدارية يؤثر إيجاباً على تقويم فعالية أداء شركة كهرباء ولاية الخرطوم، مما يؤكد ان فرضية الدراسة الثانية التي نصت على ان «تطبيق المراجعة الإدارية يؤثر إيجاباً على عالية أداء شركة

كهرباء ولاية الخرطوم» قد تحققت.

النتائج:

بعد دراسة الإطار النظري والجانب التطبيقي توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

- 1 إن للمراجعة الإدارية أثراً واضحاً في تقويم فعالية أداء شركة كهرباء ولاية الخرطوم.
- 2 إن مراجعة الادارية يجب ان تكون بصورة واقعية مع مراعاة وضع خريطة لتقويم كفاءة الاداء توضح خطوط السلطة والمسئولية من شأنه تطوير الأداء بشركة كهرباء ولاية الخرطوم.
- 3 إن المراجعة الإدارية أداة لترشيد القرارات وذلك بتوضيح نقاط الضعف والقصور والعمل على معالجتها.
- 4 إدارتي المراجعة الداخلية والتفتيش يمكن الاستعاضة عنهما بإدارة المراجعة الإدارية تحقيقاً لكفاءة الأداء وفعاليته.
- 5 إن تحقيق الأهداف المرجوة والمخطط لها لا يتأتي إلا بالتطبيق السليم للمراجعة الإدارية.

التوصيات:

وبناءً على النتائج السابقة توصي الباحثة بالآتي:

- 1 ضرورة دمج إدارتي المراجعة الداخلية والتفتيش في إدارة واحدة تحت مسمى إدارة المراجعة الإدارية.
- 2 ضرورة منح إدارة المراجعة الإدارية الاستقلالية التامة وذلك بتبعيةها لشركة كهرباء ولاية الخرطوم مباشرة.
- 3 ضرورة تطبيق المراجعة الإدارية بصورة سليمة تحقيقاً لكفاءة الأداء وفعاليته بشركة كهرباء ولاية الخرطوم.
- 4 ضرورة وضع خريطة تنظيمية بين المستويات الإدارية المختلفة بشركة كهرباء ولاية الخرطوم توضح خطوط السلطة والمسئولية.

- 5 ضرورة الاهتمام بالتدريب المتخصص والمستمر لمنسوبي إدارة المراجعة الإدارية بشركة كهرباء الولاية.
- 6 ضرورة الاستفادة من تجارب المؤسسات والمنظمات التي سبقت في تطبيق نظام المراجعة الإدارية.

المراجع

أولاً: الكتب:

- محمود، ح. و فراج، ث. ١٩٩٧م، المراجعة الإدارية وتقييم الأداء، دار القاهرة، ط ٢، القاهرة، مصر .
- إبراهيم، ج، ١٩٨٣م، المراجعة الإدارية، دار الثقافة العربية، القاهرة، مصر .
- الهواري، م، ١٩٧٧م، دراسات في المراجعة، مكتبة غريب، القاهرة، مصر .
- الصبان، م، ١٩٨٨م، الأصول العلمية للمراجعة بين النظرية والتطبيق، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر .
- المنيف، أ، ١٩٨٣م، الإدارة المفاهيم والأسس والمهام، دار العلوم للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية .
- عبد الفتاح، م، ١٩٨١م، الإدارة العامة، الدار المصرية الحديثة، ط ٢، الاسكندرية، مصر.
- غيث، م، ١٩٩٠م، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة للنشر، الاسكندرية، مصر .
- بسوني، ع، ١٩٨٦م، التفويض في السلطة الإدارية، الدار الجامعية للنشر، ط ٢، بيروت، لبنان .
- السلمي، ع، ١٩٧٧م، مبادئ الإدارة العامة، مكتبة غريب، ص ٤٣، القاهرة، مصر .
- أرينز، أ. ولوبك، ج، ٢٠٠٥م، المراجعة مدخل متكامل، دار المريخ، ط ٣، الرياض، المملكة العربية السعودية .
- المنيف، أ، ١٩٨٣م، الإدارة المفاهيم والأسس والمهام، دار العلوم للنشر، ص ٤٠، الرياض، المملكة العربية السعودية .
- الصحن، م. و د. السرايا، م، ٢٠٠٣م، الرقابة والمراجعة، الدار الجامعية، ط ٢، الإسكندرية، مصر .

- جونسون، ج. و شولز، ك، ٢٠٠٠م، دراسة الإستراتيجية الكلية، العالمية للنشر، الدوحة، قطر.
- شحاته، ح، ١٩٩٩م، الإتجاهات الحديثة في الرقابة والمراجعة، د.ن، القاهرة، مصر.
- الزيادي، ع، و سيف النصر، ز، ٢٠٠٠م، التنظيم، دار النشر الهندسية، القاهرة، مصر.
- العلي، أ. و المطيري، ر، ١٩٩٦م، تقويم كفاءة الموظف بين النظرية والتطبيق، مركز الكتاب للنشر، ط١، القاهرة، مصر.
- مكي، م. و مروان، ج، ٢٠٠٠م، مدخل إستراتيجي في المحاسبة الإدارية، د.ن، القاهرة، مصر.
- سليمان، ح، ١٩٩٠م، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعة للنشر، ص ١٢، القاهرة، مصر.
- عمارة، ح، ١٩٩٣ قاموس المصطلحات الاقتصادية في الحضارة الإسلامية، دار الشروق للطباعة والنشر، ص ٣٧، بيروت، لبنان.
- حنفي، ع، و القزاز ح، ١٩٩٦، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، ص ٥٩٨، الإسكندرية، مصر.
- العيسوي، ع، ١٩٩٩م، الكفاءة الإدارية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ص ٣٨٣، الإسكندرية، مصر.
- غربي، ع، وآخرون، ٢٠٠٧م تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط ١، ص ١٣٠، القاهرة، مصر.
- حسن، ر، ٢٠٠١م، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعي للطبع و النشر والتوزيع، ص ١٣، القاهرة، مصر.
- صبحي و، إدريس م، و الغالبي ط، ٢٠٠٩م، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- المعجم الوسيط، الطبعة الثانية، (القاهرة: مجمع اللغة العربية، ١٩٧٢م)
- نور، أ، ١٩٨٦م، محاسبة التكاليف من الناحية النظرية والتطبيق،

- مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، مصر.
- نوجي، أ، ٢٠٠٠م، التخطيط الإستراتيجي وأثره على الفعالية الإدارية - دراسة تطبيقية للهيئة العامة للطيران المدني، (الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، رسالة ماجستير غير منشورة).
- سايمون، ه، ٢٠٠٣م، السلوك الإداري لعمليات اتخاذ القرار في المنظمات الإدارية، ترجمة، عبدالرحمن أحمد هيجان وعبدالله أهنية، الإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.
- ماهر، أ، ٢٠٠٤م، الإدارة - المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، ص ٢٢، القاهرة، مصر.
- نبوي، إ، ٢٠٠٦م، أساسيات إدارة العمليات مطابع الدار الهندسية، ص ٢٥٠، القاهرة، مصر.
- عفيفي، ص، ٢٠٠٦م، إدارة الأعمال في المنظمات المعاصرة، مكتبة عين شمس، ص ٣١٣، القاهرة، مصر.

ثانياً: الدوريات:

- العكاس، أ، ٢٠٠٠م، التميز في الأداء، جريدة الرياض، العدد ١٠٢٠٠.

ثالثاً: الرسائل العلمية:

- الخير، ب، ٢٠٠٧م، دور المراجعة الإدارية في تطبيق الجودة الشاملة في قطاع الخدمات في السودان، غير منشور، الخرطوم، السودان.
- أحمد، ع، ١٩٩٨م، المراجعة الإدارية ودورها في قياس كفاءة وفاعلية الإدارة، غير منشورة، الخرطوم السودان.
- البدري، ع، ٢٠٠٤م، دور المراجعة الإدارية في تقويم كفاءة وفاعلية الأداء الإداري للوحدات الاقتصادية، مجلة النيلين، الخرطوم السودان.
- حسن، م، ٢٠٠٧م، دور المراجعة الإدارية في تقويم كفاءة أداء الإدارة

في التنبؤ بالفشل المالي للوحدات الاقتصادية ، مجلة النيلين ، الخرطوم ، السودان .

● الكبيسي ، ع ، ١٩٨٠م ، المركزية واللامركزية في الأداء ، مجلة التنمية الإدارية ، العدد ١٤ ، بغداد ، العراق.

رابعاً: المراجع الأجنبية:

- Peter Durocher , «New Templates for Today's Organizations» Harvard Business Review, January, 1974,.
- David A. Buchanan, Organization Behavior, Prentice Hall, U.K, 1985, P239.



كلية الاقتصاد وإدارة الأعمال
الجامعة الإسلامية بنيسوتا

دليل تدريبي مقترح لتطوير مسارات
احترافية للشباب حول العالم
لتمكينهم من التحول الرقمي
والريادة القيادية في القرن الحادي
والعشرين

**Proposed Training Guide for
Developing Professional Career
Paths for Youth Globally to
Enable Digital Transformation
and Leadership in the 21st
Century**

إعداد :

الدكتور موسى عبدالله حمدان

رئيس أكاديمية تورينتو للقيادة واللغات- كندا
أستاذ القيادة والإدارة الرقمية
كلية الأقتصاد وإدارة الأعمال في الجامعة
الاسلامية بمينسوتا في الولايات المتحدة الأمريكية

E-mail: Mousa.hamdan15@gmail.com

Phone : 8963-633(289)1+

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تصميم دليل تدريبي لتطوير المسارات الاحترافية للشباب في دول العالم الثالث، بهدف تمكينهم من التحول الرقمي وتعزيز ريادتهم القيادية في القرن الحادي والعشرين، حيث يتسم العصر الحالي بالتطور السريع في الابتكار والتكنولوجيا. اعتمد الباحث المنهج التحليلي التركيبي لتحليل بيانات مستخلصة من مصادر متنوعة، شملت ثلاث شركات عالمية متخصصة في التحول الرقمي وريادة الأعمال (مايكروسوفت، سيرتي بورت، وأدوبي). أظهرت النتائج أن تعزيز المهارات الرقمية والقيادية للشباب في هذه الدول يُعد ضرورة ملحة لسد الفجوة بين الواقع الحالي ومتطلبات سوق العمل الرقمي المتزايد. بناءً على ذلك، تم تطوير دليل تدريبي مقترح يهدف إلى تحسين الكفاءة الرقمية وتنمية مهارات ريادة الأعمال للشباب في هذه الدول. أوصت الدراسة بتبني هذا الدليل من قبل الجهات المعنية بالتحول الرقمي لضمان تفعيل المهارات الرقمية والقيادية للشباب وتعزيز تنافسيتهم في السوق الرقمي العالمي.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، المسارات الاحترافية، القيادة، ريادة الأعمال، الأدلة التدريبية.

Abstract:

This study aimed to design a training guide to develop professional pathways for youth in developing countries, empowering them for digital transformation and enhancing their leadership capabilities in the 21st century, characterized by rapid innovation and technological advancements. The researcher employed a meta-analytic approach to analyze data collected from diverse sources, including three global companies specializing in digital transformation and entrepreneurship (Microsoft, Certiport, and Adobe). The findings revealed that enhancing the digital and leadership skills of youth in these countries is essential to bridging the gap between current realities and the growing demands of the digital labor market. Based on these results, a proposed training guide was developed to improve digital proficiency and entrepreneurial skills for youth in developing nations. The study recommended adopting this guide by stakeholders in digital transformation to activate youth's digital and leadership capabilities and enhance their competitiveness in the global digital market.

Keywords: Digital Transformation, Professional Pathways, Leadership, Entrepreneurship, Training Guides.

المقدمة

في عصر التحولات الرقمية السريعة، أصبح التحول الرقمي ضرورة أساسية لمواكبة متغيرات القرن الحادي والعشرين. فهو يعزز كفاءة القطاعات المختلفة من خلال المهارات الرقمية، مما يساهم في التنمية المستدامة وريادة الأعمال الرقمية. ورغم ذلك، تواجه الدول النامية تحديات مثل البطالة وضعف الكفاءة الرقمية، مما يستدعي توفير برامج تدريبية تعزز مهارات الشباب الرقمية والقيادية. تتناول هذه الدراسة العلاقة بين التحول الرقمي وابتكار الخدمات، مع التركيز على سد الفجوة بين مهارات الشباب الحالية واحتياجات سوق العمل الرقمي. واعتمدت المنهج التحليلي التركيبي لتطوير دليل تدريبي يستند إلى شهادات عالمية، يوفر للشباب أدوات الابتكار والريادة الرقمية، ويدعم جهود التنمية المستدامة من خلال تمكينهم في الاقتصاد الرقمي.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تتمثل مشكلة هذه الدراسة في الفجوة الواضحة بين المهارات الرقمية والقيادية التي يمتلكها الشباب في دول العالم والمهارات المطلوبة في سوق العمل الرقمي المتغير. مع تزايد الاعتماد على التكنولوجيا في مختلف القطاعات، تظهر الحاجة الماسة لتطوير مهارات التحول الرقمي وريادة الأعمال لدى الشباب لضمان قدرتهم على المنافسة في سوق العمل العالمي. الدراسات السابقة تشير إلى أن معظم الشباب في دول العالم يفتقرون إلى التدريب الكافي في مجالات مثل ريادة الأعمال الرقمية، القيادة الفعالة، والمهارات التكنولوجية المتقدمة، مما يعوق تأهيلهم لدخول عالم العمل الرقمي. استنادًا إلى خبرات الباحث كخبير معتمد من شركات تكنولوجيا عالمية مثل مايكروسوفت، سيرتي بورت، وأدوبي، وبصفته مديرًا لمركز

للاختبارات الدولية في المهارات الرقمية، فإن هذه الدراسة تهدف إلى بناء دليل تدريبي يعالج هذه الفجوة التعليمية والمهنية. يتوقع أن يساهم هذا الدليل في تعزيز قدرات الشباب وتمكينهم من التكيف مع متطلبات العصر الرقمي الجديد، من خلال تطوير مهاراتهم في استخدام التكنولوجيا وتطبيقات الأعمال الرقمية. ويعد هذا الحل العملي خطوة أساسية لسد فجوة الكفاءة الرقمية بين الشباب في دول العالم وسوق العمل الرقمي.

وبناءً على ذلك، يهدف هذا البحث للإجابة على السؤال الرئيس التالي:

- ما الدليل الإداري المقترح لتطوير المسارات الاحترافية للشباب في دول العالم لتمكينهم من التحول الرقمي والريادة القيادية في القرن الحادي والعشرين؟

ويُنْبثق عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- 1 ما واقع تطوير المسارات الاحترافية للشباب في دول العالم لتمكينهم من التحول الرقمي والريادة القيادية في القرن الحادي والعشرين بناءً على التحليل التركيبي؟
- 2 ما أهمية تطوير المسارات الاحترافية للشباب في دول العالم لتمكينهم من التحول الرقمي والريادة القيادية في القرن الحادي والعشرين بناءً على التحليل التركيبي؟
- 3 هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha=0.05$) في استجابات عينة الدراسة لدرجة الحاجة لتطوير المسارات الاحترافية للشباب في دول العالم لتمكينهم من التحول الرقمي والريادة القيادية في القرن الحادي والعشرين تعزى لمتغيرات الجنس، والمركز الوظيفي، والرتبة الأكاديمية؟
- 4 ما الدليل الإداري المقترح لتطوير المسارات الاحترافية للشباب في دول العالم لتمكينهم من التحول الرقمي والريادة القيادية في القرن الحادي والعشرين؟

5 ما درجة ملائمة تطوير المسارات الاحترافية للشباب في دول العالم لتمكينهم من التحول الرقمي والريادة القيادية في القرن الحادي والعشرين من وجهة نظر الخبراء؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم دليل تدريبي مناسب لتطوير المسارات الاحترافية للشباب في العالم وتمكينهم من التحول الرقمي والريادة القيادية في القرن الحادي والعشرين. وتتمثل الأهداف المحددة لهذه الدراسة في:

- 1 تحديد واقع تطوير المسارات الاحترافية للشباب في العالم وتمكينهم من التحول الرقمي والريادة القيادية في القرن الحادي والعشرين بناءً على التحليل التركيبي.
- 2 تسليط الضوء على أهمية تطوير المسارات الاحترافية للشباب في العالم في إطار التحول الرقمي والريادة القيادية في القرن الحادي والعشرين.
- 3 تحديد أثر المتغيرات مثل الجنس، والمركز الوظيفي، والرتبة الأكاديمية على استجابات عينة الدراسة حول الحاجة لتطوير المسارات الاحترافية للشباب في العالم.
- 4 تقديم دليل إداري مقترح يساهم في تطوير المسارات الاحترافية للشباب في العالم لتمكينهم من التحول الرقمي والريادة القيادية في القرن الحادي والعشرين.

أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من موضوعها الحيوي المتعلق بتطوير المسارات الاحترافية للشباب في جميع أنحاء العالم، والذي يشهد اهتماماً عالمياً متزايداً نظراً لكونه من المؤشرات الرئيسية لقياس جودة الخدمات والمنتجات ودرجة التقدم في المجتمعات. تسعى العديد

من الدول حول العالم لتحقيق التحول الرقمي كوسيلة لتحقيق التنمية المستدامة، وتوفير فرص العمل للباحثين عن عمل. تتوزع أهمية الدراسة بين عدة جوانب، من أبرزها:

الأهمية النظرية:

- لوزارات التعليم والتعليم العالي ومراكز التدريب في جميع أنحاء العالم، حيث ستساعد هذه الدراسة في معرفة واقع تطوير المسارات الاحترافية للشباب وتمكينهم من التحول الرقمي والريادة القيادية في القرن الحادي والعشرين.
- لقطاعات الأعمال، من خلال سد الفجوة بين المهارات الحالية والمطلوبة في سوق العمل الرقمي، مما يساهم في تعزيز الكفاءة الإنتاجية وتلبية احتياجات السوق.
- للباحثين والمهتمين بالتحول الرقمي والمهارات القيادية وريادة الأعمال الرقمية، من خلال تقديم أدب نظري ودراسات سابقة تُساعدهم في القيام بمزيد من الأبحاث والدراسات في هذا المجال.

الأهمية التطبيقية:

- للمؤسسات التعليمية، بما في ذلك التعليم العام والتعليم العالي والجامعات الحكومية والخاصة، حيث ستساعدهم الدراسة في وضع مسارات احترافية واضحة للتحول الرقمي وتطوير البرامج المتكاملة اللازمة لذلك، بما في ذلك برامج ريادة الأعمال الرقمية والقيادة.
- للقيادات التربوية وصانعي القرار في الوزارات حول العالم، من خلال تقديم توصيات تساعد في وضع سياسات تربوية فعّالة تساهم في تطوير المناهج والبرامج والخطط التعليمية بما يتماشى مع متطلبات السوق الرقمي.

مصطلحات الدراسة

تحددت مصطلحات الدراسة في الآتي:

الدليل التدريبي المقترح (Proposed Training Guide):

«هو عبارة عن تخطيط مستقبلي، أو رؤية لموضوع معين بناءً على خلفية مسبقة بهذا الموضوع، واعتماداً على الدراسات والأبحاث والتجارب السابقة، من خلال تبني ما هو إيجابي، وتجنب ما هو سلبي» (البوايزة، ٢٠١٦، ١٦).

ويعرف إجرائياً بأنه: دليل شامل يهدف إلى توجيه وتطوير المسارات الاحترافية لشباب العالم لتمكينهم من التحول الرقمي والريادة القيادية.

التحول الرقمي (Digital Transformation):

«هو عملية إدماج التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات العمل، مما يؤدي إلى تغييرات جذرية في كيفية عمل المؤسسات وتقديم القيمة للعملاء» (Fitzgerald et al., ٢٠١٤، p. ١).

ويعرف إجرائياً بأنه: العملية التي تتبناها المؤسسات لتبني التكنولوجيات الرقمية بهدف تحسين الأداء وتطوير الخدمات المقدمة.

المسار الاحترافي (Professional Pathway):

«هو مجموعة من الأنشطة والتجارب التي يتم تصميمها لتمكين الأفراد من اكتساب المهارات والخبرات اللازمة لتحقيق أهدافهم المهنية» (Schneider & Preckel, ٢٠١٧، p. ٥٨).

ويعرف إجرائياً بأنه: الخطة الشاملة التي تتضمن التعليم والتدريب والخبرات العملية التي يحتاجها شباب العالم لتطوير مساراتهم المهنية في المجالات الرقمية.

القرن الحادي والعشرين (21st Century):

«يمثل الفترة الزمنية التي بدأت في ١ يناير ٢٠٠١ وانتهت في ٣١ ديسمبر ٢٠١٠، وهو يتميز بتقدم التكنولوجيا وسرعة التغيرات الاجتماعية والاقتصادية» (Hobsbawm, ٢٠١١، p. ١٠).

ويعرف إجرائياً بأنه: الحقبة الزمنية التي تتطلب من الأفراد اكتساب

مهارات جديدة لمواجهة تحديات العصر الرقمي والابتكارات السريعة.
التمكين (Empowerment):

«هو عملية تعزيز القدرات والمهارات الفردية أو الجماعية لتحقيق الأهداف والطموحات من خلال توفير الدعم والموارد اللازمة. (Zimmerman, ٢٠٠٠, p. ٤٣)»

ويعرف إجرائياً بأنه: عملية تمكن شباب العالم من استغلال مهاراتهم وقدراتهم في التحول الرقمي وقيادة المشاريع الريادية.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تركزت الدراسة على تطوير المسارات الاحترافية، مع التركيز على البرامج التدريبية التي تستهدف الشباب في مختلف أنحاء العالم، بهدف تمكينهم من التكيف مع التحول الرقمي وتعزيز مهارات القيادة في القرن الحادي والعشرين.
- الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة خلال العام الدراسي ٢٠٢٤/٢٠٢٥، مما يتيح تحليل التغيرات والتوجهات الحالية في سوق العمل والتكنولوجيا.
- الحدود المكانية: شملت الدراسة نطاقاً جغرافياً عالمياً، مع التركيز على التحديات والفرص التي تواجه الشباب في مختلف الدول، بما في ذلك الدول النامية والمتقدمة.

الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الجزء وصفاً للإجراءات التي اتبعتها الباحثة لتحقيق أهداف هذه الدراسة، من حيث توضيح منهج الدراسة واستخراج النتائج، بالإضافة إلى خطوات بناء الدليل التدريبي وإجراءات تحكيمه، وذلك على النحو الآتي:

- منهج الدراسة:

انتهجت هذه الدراسة المنهج التحليل التركيبي، باعتباره الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة. التحليل التركيبي هو منهج بحثي يجمع بين تحليل المعلومات والبيانات من مصادر متعددة لتقديم فهم شامل وعميق لموضوع معين. يعتمد هذا المنهج على مزيج من البيانات النوعية والكمية، حيث يتم تجميع المعطيات وتحليلها بطريقة تُسهل فهم الظواهر المعقدة.

أهمية التحليل التركيبي:

- 1 الشمولية: يتيح التحليل التركيبي للباحثين استكشاف الظواهر من زوايا مختلفة، مما يؤدي إلى فهم أعمق وأكثر تكاملاً للمسارات الاحترافية للشباب.
- 2 المرونة: يمكن للباحثين استخدام بيانات متنوعة، مثل الدراسات السابقة، والمقابلات، والاستبيانات، مما يوفر لهم القدرة على التكيف مع متطلبات البحث المختلفة.
- 3 توليد رؤى جديدة: من خلال دمج المعلومات من مصادر متعددة، يمكن أن يؤدي التحليل التركيبي إلى استنتاجات جديدة ورؤى مبتكرة لا يمكن الحصول عليها من خلال تحليل منفصل لكل مصدر على حدة.
- 4 تعزيز الدليل العلمي: يوفر التحليل التركيبي قاعدة قوية للأدلة الداعمة، مما يزيد من موثوقية النتائج ويعزز إمكانية تطبيقها في السياقات العملية.
- 5 تقديم الحلول العملية: من خلال فهم العلاقات المعقدة بين المتغيرات، يمكن استخدام نتائج التحليل التركيبي لتطوير استراتيجيات فعالة لتحسين المسارات الاحترافية وتلبية احتياجات الشباب في ظل التغيرات السريعة في العصر الرقمي.

مراحل الدراسة:

● المرحلة الأولى: الخلفية النظرية:

تم في هذه المرحلة مراجعة الأدب النظري المتعلق بمتغيرات الدراسة وجمع المعلومات النظرية المتعلقة به، من خلال الاطلاع على ما كتب عنها في المؤلفات والدراسات العربية والأجنبية.

● المرحلة الثانية: فرز الأسس التي يركز عليها تقديم الدليل التدريبي المقترح

في هذه المرحلة، تم استنباط المتغيرات الأساسية اللازمة لبناء الدليل التدريبي المقترح لتطوير المسارات الاحترافية للشباب، من خلال الاعتماد على ما ورد من معلومات في المرحلة السابقة، وتحديد المجالات التي يتكون منها.

● المرحلة الثالثة: جمع البيانات من خلال مواقع الشركات العالمية في البرامج الرقمية

تم جمع البيانات المتعلقة ببرامج التدريب التي تقدمها الشركات العالمية في مجال التحول الرقمي.

● المرحلة الرابعة: التحليل الإحصائي

تم استخدام التحليل التركيبي لتحليل البيانات وتقديم نتائج متعلقة بتطوير المسارات الاحترافية للشباب في مختلف دول العالم في ظل التحول الرقمي. تم التركيز على مدى الحاجة لتطوير هذه المسارات بناءً على متغيرات مختلفة مثل الجنس والمركز الوظيفي والرتبة الأكاديمية.

● المرحلة الخامسة: مرحلة الدليل التدريبي المقترح

بناءً على نتائج الدراسة الميدانية، تم اقتراح دليل تدريبي لتطوير المسارات الاحترافية للشباب عالميًا، معتمدًا على نتائج الدراسة التحليلية والأدب النظري ذي العلاقة، وبناءً على شكل خطوات متسلسلة .

● المرحلة السادسة: تحكيم الدليل التدريبي المقترح

تم عرض الدليل على عدد من الخبراء والمحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات العالمية لبيان آرائهم وملاحظاتهم على درجة ملاءمته وواقعيته وشموليته وقابليته للتنفيذ.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما واقع تطوير المسارات الاحترافية للشباب في العالم لتمكينهم من التحول الرقمي والريادة القيادية في القرن الحادي والعشرين بناءً على التحليل التركيبي؟
للإجابة على هذا السؤال، تم استخدام المنهج التحليلي التركيبي لجمع المعلومات من مصادر متعددة، بما في ذلك الأبحاث والدراسات السابقة، بالإضافة إلى مراجعة مواقع مؤسسات التعليم الرقمية التي تواكب متطلبات العصر، مثل شركات مايكروسوفت، سيرتي بورت، وأدوبي. كما تم استعراض الخطط والمناهج التي تُدرس في الجامعات ومراكز التدريب.

النتائج:

أظهرت النتائج أن المسارات الاحترافية للشباب في العالم تواجه تحديات كبيرة مرتبطة بعدم التكامل بين المهارات الرقمية الأساسية والمهارات القيادية اللازمة للريادة في العصر الرقمي. تتجلى هذه التحديات في قلة البرامج التدريبية التي تركز على التكنولوجيا والقيادة، بالإضافة إلى غياب التنسيق بين المؤسسات التعليمية وقطاعات الأعمال. كما لوحظ نقص في البرامج الرقمية التي تدعم ريادة الأعمال الصغيرة وتأسيس الشركات الناشئة.
الأسباب التي تفسر هذه التحديات:

1 نقص استراتيجيات متكاملة: بين المؤسسات التعليمية والقطاعات الاقتصادية لدمج المهارات الرقمية ضمن المناهج الدراسية، مما يجعل التعليم غير متوافق مع متطلبات سوق العمل المتغير.

- 2 ضعف التعاون بين القطاعين العام والخاص: في تقديم فرص تدريبية تتماشى مع التحولات في السوق الرقمي، مما يحد من قدرة الشباب على اكتساب المهارات العملية اللازمة.
- 3 قلة الوعي لدى الشباب: بأهمية التحول الرقمي وبما يوفره من فرص عمل مستدامة، مما يعوق استفادتهم الكاملة من الفرص المتاحة في العصر الرقمي.
- 4 الافتقار إلى البنية التحتية الرقمية: في العديد من المناطق، مما يجعل التدريب على المهارات الرقمية صعباً ويحد من إمكانية الوصول إلى التكنولوجيا.
- 5 غياب برامج متخصصة لتطوير القيادات وريادة الأعمال الرقمية: مما يحول دون تأسيس الشركات الناشئة والمشاريع الريادية.

مناقشة النتائج:

إن هذه النتائج تشير إلى أن هناك فجوة واضحة بين ما يتطلبه سوق العمل في العصر الرقمي وما يتم تقديمه في النظام التعليمي والتدريبي. من خلال هذه الدراسة، يتضح أن التكامل بين المهارات الرقمية والقيادية ليس فقط ضرورياً بل حيوياً لضمان تمكين الشباب من النجاح في البيئة الرقمية المتغيرة.

مما لا شك فيه أن البرامج التدريبية التي تجمع بين المهارات الرقمية (مثل البرمجة، تحليل البيانات، التسويق الرقمي) والمهارات القيادية تمثل أحد المفاتيح الرئيسية لضمان تطور المسارات الاحترافية. من جهة أخرى، يعد ضعف التعاون بين المؤسسات التعليمية وقطاع الأعمال من أكبر العوائق التي يجب معالجتها، حيث إن عدم التنسيق بين هذه القطاعات يؤدي إلى إهدار الفرص المتاحة، خاصة في ظل التحولات الرقمية السريعة التي نشهدها.

بالإضافة إلى ذلك، تشير النتائج إلى أن الشباب يعانون من نقص في الوعي حول أهمية التحول الرقمي، وهي قضية يجب معالجتها من

خلال برامج توعية فعالة تركز على فوائد التحول الرقمي وتوجه الشباب نحو المسارات المهنية المتاحة في هذا المجال.

التوصيات:

من خلال المناقشة السابقة، يمكن استنتاج عدد من التوصيات التي من شأنها تحسين الواقع الحالي للمسارات الاحترافية للشباب في العالم:

- 1 إعادة تصميم المناهج التعليمية: يجب تطوير المناهج لتناسب مع احتياجات سوق العمل الرقمي، مع التركيز على المهارات الرقمية والقيادية، وتطبيقات عملية تساعد الخريجين في الحصول على المهارات المطلوبة.
- 2 تبني مسارات احترافية شاملة: هناك حاجة لتطوير مسارات تعليمية تبدأ من محو الأمية الرقمية وصولاً إلى مهارات القيادة وريادة الأعمال الرقمية، بما يشمل تطبيقات الحاسوب، التسويق الرقمي، تحليل البيانات، وبناء العلامة التجارية.
- 3 تعزيز التعاون بين المؤسسات التعليمية والقطاع الخاص: تشجيع الشراكات بين المؤسسات التعليمية والقطاع الخاص لتطوير برامج تدريبية تستجيب لاحتياجات سوق العمل وتعزز من استعداد الشباب للمستقبل.
- 4 زيادة الوعي بأهمية التحول الرقمي: ينبغي تنظيم حملات توعية للشباب حول فوائد التحول الرقمي وفرص العمل التي يقدمها، إلى جانب توجيههم نحو المسارات المهنية الرقمية.
- 5 تحسين البنية التحتية الرقمية: هناك حاجة ماسة لتوفير البنية التحتية الرقمية في المناطق التي تعاني من نقص في التكنولوجيا، لتسهيل الوصول إلى التدريب وتطوير المهارات الرقمية.

خاتمة المناقشة:

إجمالاً، تشير النتائج والتوصيات إلى ضرورة اتخاذ إجراءات جادة لإصلاح النظام التعليمي والمهني للشباب في العالم، بحيث يتواءم مع التحولات الرقمية المتسارعة. يجب أن تتوافر استراتيجيات شاملة تجمع بين التعليم والقطاع الخاص لتوفير فرص تدريبية تواءم احتياجات السوق. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يكون هناك تعاون بين مختلف الجهات ذات الصلة، وكذلك زيادة الوعي الرقمي بين الشباب لتعزيز قدرتهم على الاستفادة من الفرص التي يوفرها العصر الرقمي. من خلال تحقيق هذه التوصيات، يمكن تمكين الشباب في مختلف أنحاء العالم من التحول الرقمي والريادة القيادية، مما يساهم في تحسين واقعهم المهني وفتح آفاق جديدة لهم في القرن الحادي والعشرين. النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما أهمية تطوير المسارات الاحترافية للشباب في العالم لتمكينهم من التحول الرقمي والريادة القيادية في القرن الحادي والعشرين بناءً على التحليل التركيبي؟ للإجابة عن هذا السؤال، تم الاعتماد على التحليل التركيبي (Meta-synthesis) من خلال مراجعة وتحليل نتائج خمس دراسات سابقة تناولت مواضيع ذات صلة بتطوير المسارات الاحترافية للشباب في العالم، وتمكينهم من التحول الرقمي والريادة القيادية.

تحليل الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: دراسة Jones & Smith (٢٠٢١)، التي ركزت على دور التعليم المهني في تعزيز المهارات الرقمية، وأظهرت أهمية التدريب العملي في سد الفجوة بين التعليم ومتطلبات سوق العمل.

الدراسة الثانية: دراسة Al-Shammari (٢٠١٨)، التي تناولت تأثير المناهج الرقمية على تمكين الشباب في دول الخليج، وأكدت على الحاجة إلى تحديث المناهج بما يتماشى مع التحولات الرقمية.

الدراسة الثالثة: دراسة Aliyan & Hassan (٢٠١٧)، التي أوضحت أهمية

الشراكات بين القطاعين العام والخاص في تطوير برامج التدريب للشباب .

الدراسة الرابعة: دراسة Wang et al (٢٠١٩)، التي تناولت أثر التعليم الرقمي في تمكين الشباب الصيني من ريادة الأعمال الرقمية، وأكدت دور السياسات الحكومية في هذا الإطار.

الدراسة الخامسة: دراسة Kim (٢٠٢٠)، التي ركزت على أهمية الوعي بالتحول الرقمي وريادة الأعمال في تشجيع الشباب على الابتكار في مجتمعهم .

النتائج:

أظهرت الدراسات السابقة أن تطوير المسارات الاحترافية للشباب يعتبر أداة أساسية لتمكينهم من التحول الرقمي والريادة القيادية في القرن الحادي والعشرين. وقد تبين أن هناك فجوة بين ما يحتاجه سوق العمل الحديث وما يمتلكه الشباب من مهارات، مما يتطلب تطوير المناهج التعليمية، وتحفيز الشراكات بين القطاعات المختلفة، وتعزيز الوعي بأهمية المهارات الرقمية والقيادية.

التوصيات:

1 تركيز البرامج التعليمية على المهارات الرقمية والقيادية: ينبغي على المؤسسات التعليمية ومراكز التدريب دمج المهارات الرقمية الأساسية والمتقدمة مع المهارات القيادية ضمن برامجها التدريبية، وذلك لتمكين الشباب من المنافسة في سوق العمل الحديث وتحقيق الريادة الرقمية.

2 إعادة تصميم المناهج التعليمية: من الضروري أن تتبنى الجامعات والمراكز التدريبية مناهج حديثة تركز على التدريب العملي والتطبيقي في المجالات الرقمية. كما يجب تعزيز المهارات التطبيقية المتعلقة بالتكنولوجيا من خلال تقديم مساقات متخصصة تعزز الخبرة

العملية.

2 تشجيع الشراكات بين القطاعين العام والخاص: من المهم تعزيز الشراكات بين المؤسسات التعليمية والشركات التكنولوجية لتطوير برامج تدريبية مشتركة تلبي احتياجات السوق المتطورة، مما يعزز فرص توظيف الشباب.

3 تعزيز الوعي بأهمية التحول الرقمي وريادة الأعمال: يجب تنظيم حملات توعية موجهة للشباب لتسليط الضوء على أهمية التحول الرقمي وريادة الأعمال كوسيلة للنجاح المهني، مع التركيز على عرض نماذج ناجحة وتحفيز الشباب على الاستفادة من الفرص المتاحة في العالم الرقمي.

4 تحسين البنية التحتية الرقمية: هناك حاجة ماسة لتحسين البنية التحتية الرقمية وتوفير الدعم التقني في جميع المناطق لضمان تمكين الجميع من الحصول على التدريب اللازم وتطوير مهاراتهم في المجال الرقمي.

بتنفيذ هذه التوصيات، سيتم تزويد الشباب العالمي بالمهارات الضرورية للنجاح في العصر الرقمي، مما يساهم في تعزيز مساهماتهم في تطوير الاقتصاد العالمي والمجتمع الرقمي في القرن الحادي والعشرين. النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند $(\alpha=0.05)$ في استجابات عينة الدراسة لدرجة الحاجة لتطوير المسارات الاحترافية للشباب في العالم لتمكينهم من التحول الرقمي والريادة القيادية في القرن الحادي والعشرين، تعزى لمتغيرات الجنس، والمركز الوظيفي، والرتبة الأكاديمية، والمنطقة الجغرافية، والثقافات المحلية، والعدالة الاجتماعية؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم الاعتماد على التحليل التركيبي (Meta-synthesis) من خلال مراجعة وتحليل نتائج خمس دراسات سابقة تناولت مواضيع ذات صلة بتطوير المسارات الاحترافية للشباب في العالم، وتمكينهم من التحول الرقمي والريادة القيادية.

تحليل الدراسات السابقة:

- **الدراسة الأولى:** دراسة Jones & Smith (٢٠٢١)، التي ركزت على دور التعليم المهني في تعزيز المهارات الرقمية، وأظهرت أهمية التدريب العملي في سد الفجوة بين التعليم ومتطلبات سوق العمل.
- **الدراسة الثانية:** دراسة Al-Shammari (٢٠١٨)، التي تناولت تأثير المناهج الرقمية على تمكين الشباب في دول الخليج، وأكدت على الحاجة إلى تحديث المناهج بما يتماشى مع التحولات الرقمية.
- **الدراسة الثالثة:** دراسة Aliyan & Hassan (٢٠١٧)، التي أوضحت أهمية الشراكات بين القطاعين العام والخاص في تطوير برامج التدريب للشباب.
- **الدراسة الرابعة:** دراسة Wang et al (٢٠١٩)، التي تناولت أثر التعليم الرقمي في تمكين الشباب الصيني من قيادة الأعمال الرقمية، وأكدت دور السياسات الحكومية في هذا الإطار.
- **الدراسة الخامسة:** دراسة Kim (٢٠٢٠)، التي ركزت على أهمية الوعي بالتحول الرقمي وريادة الأعمال في تشجيع الشباب على الابتكار في مجتمعاتهم.
- **الدراسة السادسة:** دراسة Nafash (٢٠٢٢)، التي تطرقت إلى أهمية تعزيز برامج التعليم المهني الشاملة وارتباطها بالتوجهات الرقمية العالمية. أشار نافش إلى أن هناك ضرورة لتبني استراتيجيات تعليمية تركز على تكامل المهارات التقنية مع التفكير القيادي الإبداعي، وهو ما يساهم في تزويد الشباب بالقدرة على التأقلم مع التحديات الرقمية المعاصرة.

النتائج:

أظهرت الدراسات السابقة أن تطوير المسارات الاحترافية للشباب يعتبر أداة أساسية لتمكينهم من التحول الرقمي والريادة القيادية في القرن الحادي والعشرين. وقد تبين أن هناك فجوة بين ما يحتاجه سوق

العمل الحديث وما يمتلكه الشباب من مهارات، مما يتطلب تطوير المناهج التعليمية، وتحفيز الشراكات بين القطاعات المختلفة، وتعزيز الوعي بأهمية المهارات الرقمية والقيادية.

يفسر الباحث:

فيما يتعلق بالمتغيرات التي قد تؤثر في استجابات العينة، يظهر أنه هناك بعض التفاوت في استجابة المشاركين وفقًا للمتغيرات المختلفة. في البداية، الجنس يعد من العوامل المؤثرة التي قد تساهم في اختلاف نتائج العينة. ففي بعض المجتمعات، قد تواجه الفتيات صعوبة أكبر في الوصول إلى البرامج التدريبية المتعلقة بالتحول الرقمي مقارنة بالذكور بسبب القيود الاجتماعية أو الثقافية. وبالتالي، ينعكس ذلك في استجابات المشاركين على مستوى الحاجة لتطوير المهارات الاحترافية. بالنسبة للموقع الجغرافي، يمكن أن يكون له تأثير كبير على الفرص المتاحة لتطوير المهارات الاحترافية. المشاركون من المناطق الحضرية قد أبدوا استجابة أكثر إيجابية نظرًا للوصول الأفضل إلى الموارد التعليمية والتدريبية الحديثة، بينما المشاركون من المناطق الريفية قد يواجهون تحديات في الوصول إلى نفس هذه الفرص، مما يؤثر على استجاباتهم.

أما المركز الوظيفي والرتبة الأكاديمية، فقد لوحظت اختلافات بين الأفراد في المناصب العليا الذين يملكون القدرة على التأثير في السياسات التعليمية وفي مستوى الوعي والتقدير لأهمية التحول الرقمي وريادة الأعمال مقارنة بالأفراد في الوظائف المتوسطة أو الدنيا. هذه الفروقات تجعل الحاجة لتطوير المهارات المهنية في هذه الفئات تختلف وفقًا للفرص والموارد المتاحة لهم.

الثقافات المحلية أيضًا تمثل أحد العوامل الأساسية التي تؤثر في استجابات المشاركين. قد تجد أن هناك مقاومة في بعض الثقافات لتبني التحول الرقمي بسبب الخوف من تأثيره على الهويات الثقافية أو

الاجتماعية. على النقيض، في ثقافات أخرى، هناك استعداد أكبر لقبول التحولات الرقمية باعتبارها جزءًا من التقدم والتطور. لذلك، ينعكس ذلك في استجابات العينة لدرجة الحاجة لتطوير المهارات الاحترافية. العدالة الاجتماعية تلعب دورًا محوريًا في توفير فرص متساوية لجميع الشباب بغض النظر عن خلفياتهم الاجتماعية أو الثقافية. لذا، من الضروري أن يتم تقديم برامج تنمية تركز على ضمان العدالة الاجتماعية من خلال توفير فرص متساوية لجميع الفئات.

التوصيات:

- 1 تركيز البرامج التعليمية على المهارات الرقمية والقيادية: ينبغي على المؤسسات التعليمية ومراكز التدريب دمج المهارات الرقمية الأساسية والمتقدمة مع المهارات القيادية ضمن برامجها التدريبية، وذلك لتمكين الشباب من المنافسة في سوق العمل الحديث وتحقيق الريادة الرقمية.
- 2 إعادة تصميم المناهج التعليمية: من الضروري أن تتبنى الجامعات والمراكز التدريبية مناهج حديثة تركز على التدريب العملي والتطبيقي في المجالات الرقمية. كما يجب تعزيز المهارات التطبيقية المتعلقة بالتكنولوجيا من خلال تقديم مساقات متخصصة تعزز الخبرة العملية.
- 3 تشجيع الشراكات بين القطاعين العام والخاص: من المهم تعزيز الشراكات بين المؤسسات التعليمية والشركات التكنولوجية لتطوير برامج تدريبية مشتركة تلبي احتياجات السوق المتطورة، مما يعزز فرص توظيف الشباب.
- 4 تعزيز الوعي بأهمية التحول الرقمي وريادة الأعمال: يجب تنظيم حملات توعية موجهة للشباب لتسليط الضوء على أهمية التحول الرقمي وريادة الأعمال كوسيلة للنجاح المهني، مع التركيز على عرض نماذج ناجحة وتحفيز الشباب على الاستفادة من الفرص

المتاحة في العالم الرقمي.

5 تحسين البنية التحتية الرقمية: هناك حاجة ماسة لتحسين البنية التحتية الرقمية وتوفير الدعم التقني في جميع المناطق لضمان تمكين الجميع من الحصول على التدريب اللازم وتطوير مهاراتهم في المجال الرقمي.

الخلاصة: بتنفيذ هذه التوصيات، سيتم تزويد الشباب العالمي بالمهارات الضرورية للنجاح في العصر الرقمي، مما يساهم في تعزيز مساهماتهم في تطوير الاقتصاد العالمي والمجتمع الرقمي في القرن الحادي والعشرين.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع، الذي ينص على: ما الدليل التدريبي المقترح لتطوير المسارات الاحترافية للشباب في العالم لتمكينهم من التحول الرقمي والريادة القيادية في القرن الحادي والعشرين؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج فاعلية الفقرات من خلال إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين الفقرة وكل من المجال التابعة له وأداة الدراسة ككل، وأظهرت النتائج أن الفقرات ذات فاعلية مناسبة، إذ كانت جميع معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية أقل من (0,05). وفي ضوء نتائج الدراسة التي نتجت عن السؤال الأول والثاني والثالث، وبعد الإطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة المسارات الاحترافية للشباب وتمكينهم من التحول الرقمي والريادة القيادية، تم بناء دليل تدريبي لتمكين الشباب والشباب من امتلاك المهارات الرقمية والمشاريع الريادية ليشكل آلية مناسبة لسد الفجوة بين الواقع ودرجة الأهمية وذلك على النحو الآتي:

تمهيد:

في ضوء الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بتطوير المسارات الاحترافية للشباب وتمكينهم من التحول الرقمي والريادة القيادية،

ونتائج الدراسة الميدانية التي أظهرت ضرورة تطوير المهارات الرقمية لدى الشباب في العالم لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، تم بناء دليل تدريبي لتطوير قدراتهم. هذا الدليل يهدف إلى سد الفجوة بين الواقع والاحتياجات اللازمة لتمكينهم من قيادة المشاريع الرقمية بنجاح.

اسم الدليل التدريبي المقترح:

دليل « موسى حمدان » التدريبي لتطوير المسارات الاحترافية للشباب العالمي للتحويل الرقمي والريادة القيادية.

تعريف الدليل التدريبي المقترح:

الدليل التدريبي المقترح هو برنامج تدريبي متكامل يهدف إلى تطوير المهارات الرقمية والقيادية للشباب العالمي، مما يمكنهم من التحول الرقمي والريادة في مجالات الأعمال والمشاريع في القرن الحادي والعشرين.

أهداف الدليل التدريبي المقترح:

يسعى الدليل التدريبي المقترح لتحقيق الأهداف الآتية:

- رفع مستوى الكفاءة الرقمية والقيادية للشباب الأردني.
- تزويد الشباب بالمهارات اللازمة للتحويل الرقمي والمنافسة في سوق العمل العالمي.
- دعم ريادة الأعمال الرقمية من خلال تطبيقات وتقنيات حديثة.
- بناء قنوات اتصال فعّالة بين التعليم وسوق العمل لضمان توافق المهارات المكتسبة مع متطلبات السوق.
- تعزيز مشاركة الشباب في مشاريع الريادة الرقمية.

والشكل (١) يلخص أهداف هذا الدليل التدريبي



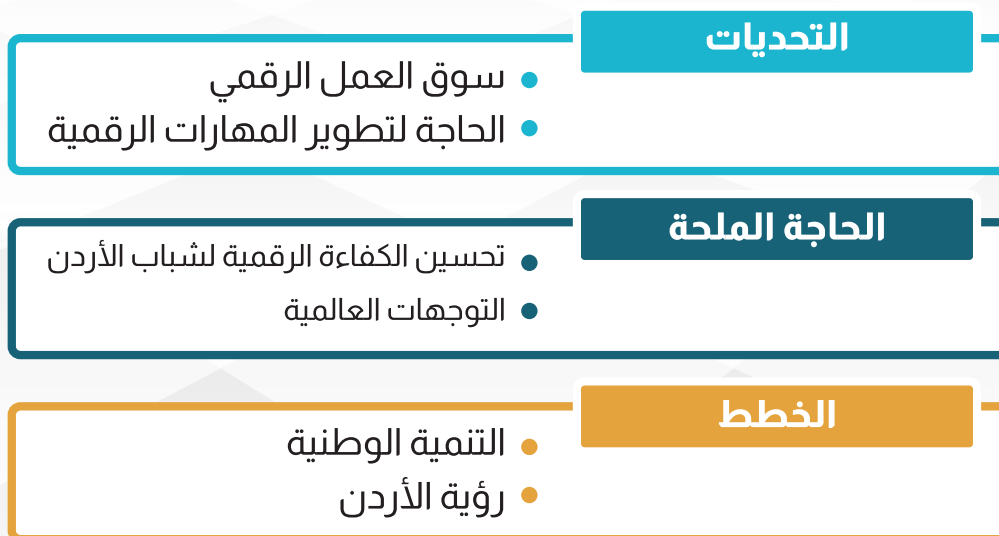
الشكل (١) أهداف الدليل التدريبي

منطلقات الدليل التدريبي المقترح:

يعتمد الدليل التدريبي المقترح على عددٍ من المنطلقات، والتي أظهرتها نتائج الدراسة وهي على النحو الآتي:

- الحاجة الملحة لتحسين الكفاءة الرقمية لشباب الأردن بما يتماشى مع التوجهات العالمية.
- التحديات التي يواجهها الشباب الأردني في سوق العمل الرقمي والحاجة لتطوير مهاراتهم الرقمية.

والشكل (٢) يلخص منطلقات هذا الدليل المقترح



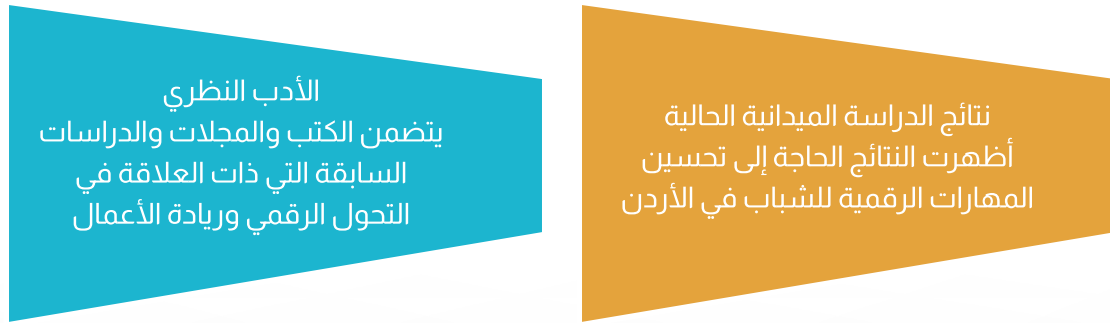
الشكل (٢) منطلقات الدليل التدريبي

مصادر بناء الدليل التدريبي:

تم بناء الدليل التدريبي من المصادر الآتية:

- الأدب النظري والدراسات السابقة التي تناولت التحول الرقمي وريادة الأعمال.
- نتائج الدراسة الميدانية الحالية التي أظهرت الحاجة إلى تحسين المهارات الرقمية للشباب في الأردن.

والشكل (٣) يبين يلخص مصادر هذا الدليل التدريبي المقترح:

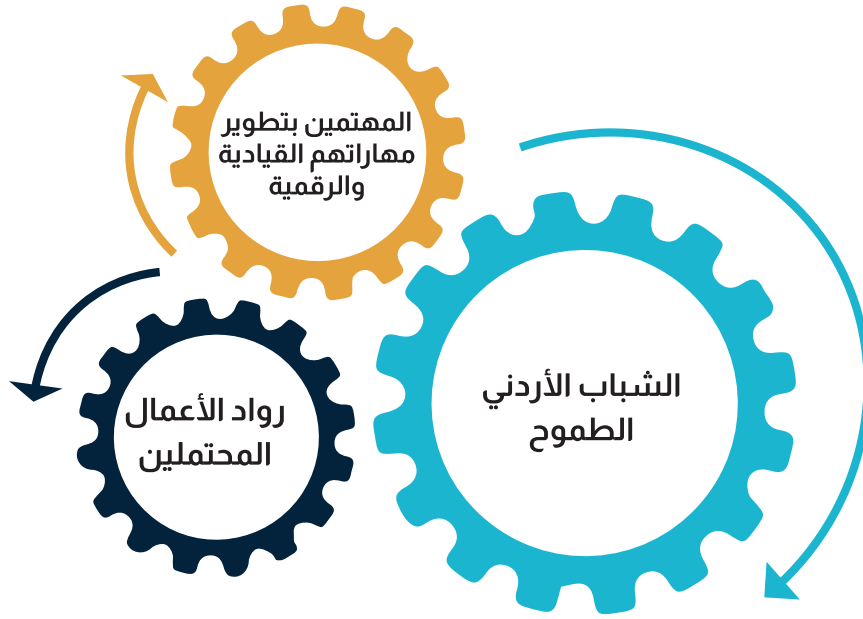


الشكل (٣) مصادر الدليل التدريبي المقترح

الفئات المستهدفة من الدليل التدريبي:

- الشباب في دول العالم وتحديدًا العالم الثالث الطموح الذي يسعى لدخول مجالات الأعمال الرقمية.
- رواد الأعمال المحتملين وأصحاب المشاريع الصغيرة.
- المهتمين بتطوير مهاراتهم القيادية والرقمية.

والشكل (٤) يلخص الفئات المستهدفة في هذا الدليل التدريبي المقترح



الشكل (٤) الفئات المستهدفة من الدليل التدريبي

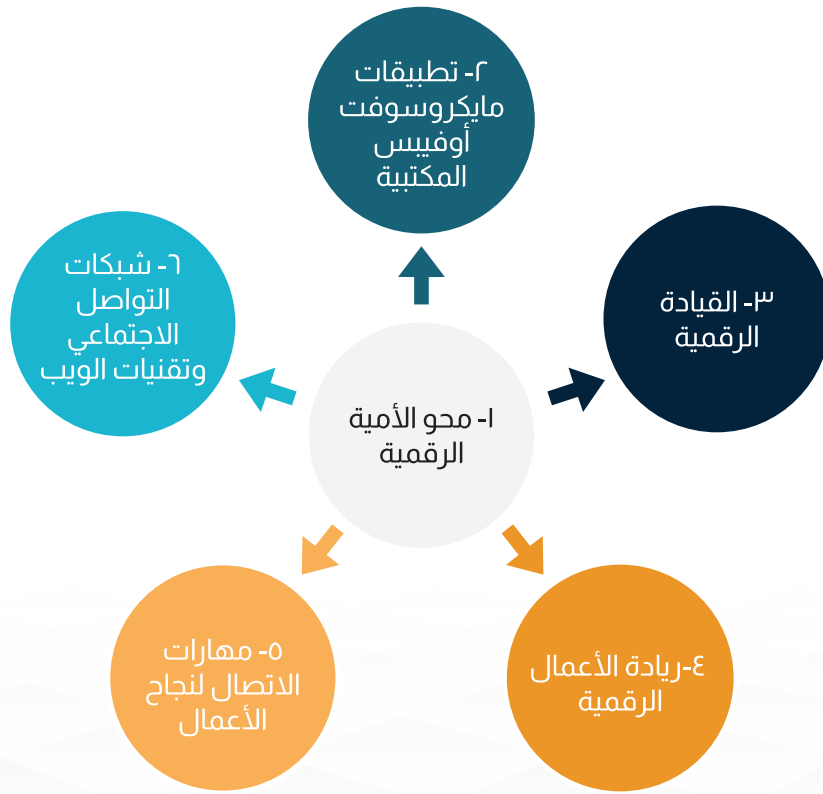
عناصر الدليل التدريبي المقترح:

- 1 برنامج محو الأمية الرقمية: يركز على المهارات الأساسية للحاسوب: المعدات والبرمجيات ونظم التشغيل وإدارة الملفات وشبكات الإنترنت: المتصفحات، محركات البحث، والتخزين السحابي.
- 2 برنامج أخصائي تطبيقات مايكروسوفت أوفيس: يشمل مهارات أساسية ومتوسطة ومتقدمة: معالجة النصوص، الجداول الإلكترونية، إدارة قواعد البيانات، البريد الإلكتروني، والعروض التقديمية.
- 3 برنامج القيادة الرقمية: تطوير المهارات القيادية: مفهوم القيادة، مصادر قوة القائد، نظريات القيادة، فلسفة القيادة، سمات القيادة، القيادة النموذجية، اخلاقيات القيادة، الأدوات الرقمية.
- 4 برنامج ريادة الأعمال الرقمية: من فكرة لشركة الإبداع، الابتكار، تدريب على إدارة المشاريع الصغيرة باستخدام التكنولوجيا.

5 برنامج مهارات الاتصال لنجاح الأعمال: تطوير مهارات الاتصال اللفظية وغير اللفظية وتطبيقاتها الرقمية.

6 برنامج شبكات التواصل الاجتماعي وتقنيات الويب: تطوير مهارات بدء مشاريع ريادية رقمية من خلال هذه الشبكات.

والشكل (5) يبين عناصر (البرامج التدريبية) الدليل التدريبي المقترح:

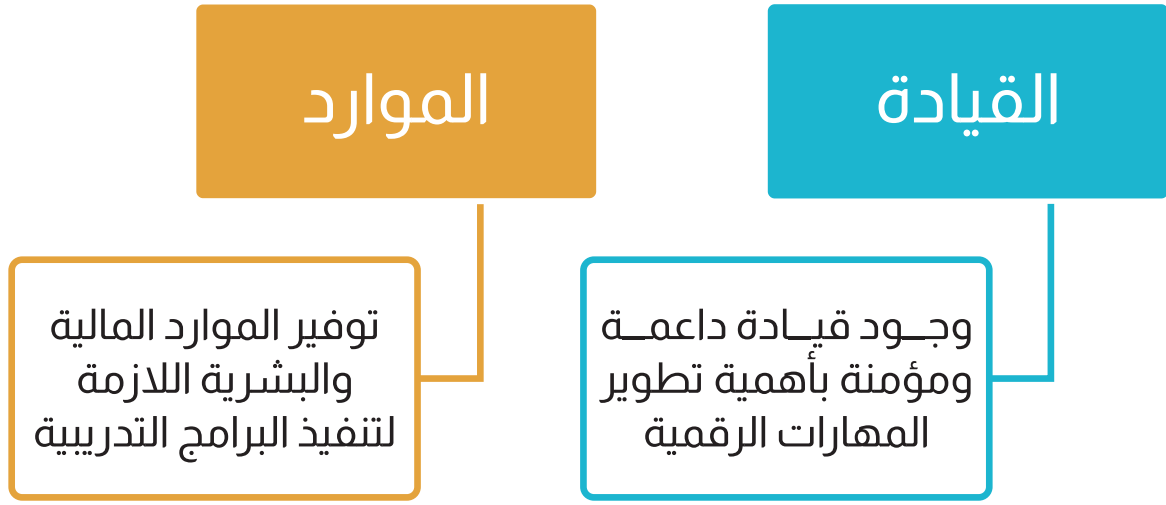


الشكل (5) عناصر الدليل التدريبي

متطلبات تطبيق الدليل التدريبي:

- وجود قيادة داعمة ومؤمنة بأهمية تطوير المهارات الرقمية.
- توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة لتنفيذ البرامج التدريبية.

والشكل (٦) يلخص متطلبات تطبيق الدليل التدريبي.



الشكل (٦) متطلبات تطبيق الدليل التدريبي

آليات تنفيذ الدليل التدريبي:

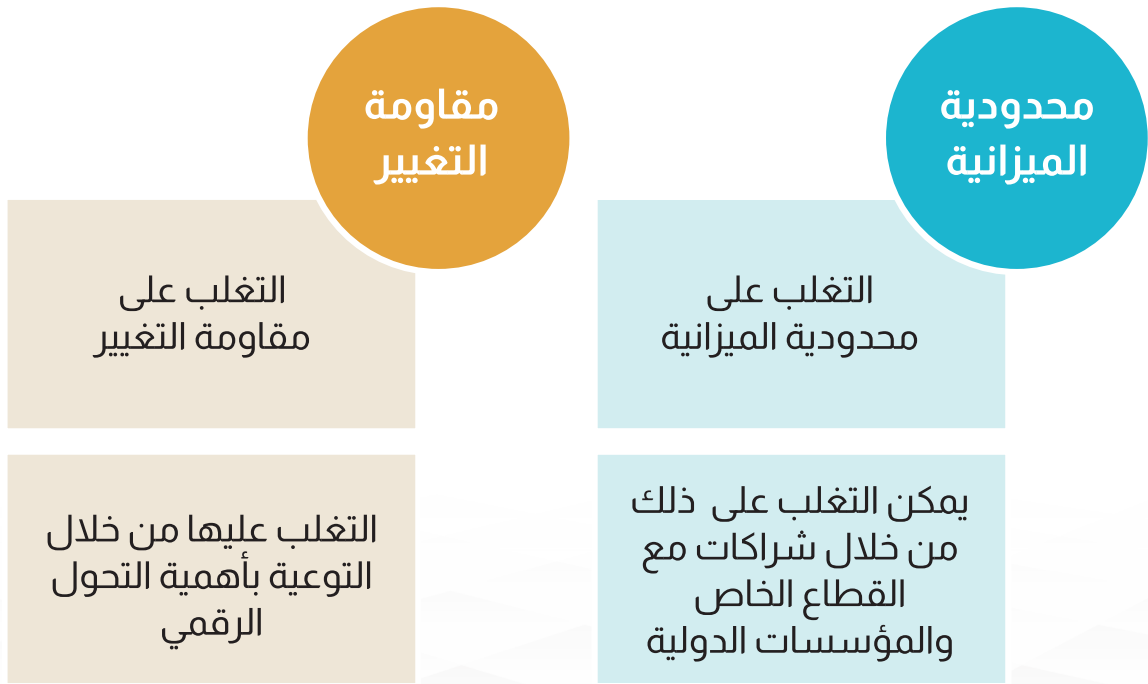
- التعاون مع الجهات المحلية والدولية الداعمة للتحويل الرقمي.
- تقديم برامج تدريبية عملية وورش عمل.

والشكل (٦) يلخص آليات تنفيذ هذا الدليل التدريبي



الشكل (٦) آليات تنفيذ الدليل التدريبي

- معوقات تطبيق الدليل التدريبي والحلول المقترحة:
- مقاومة التغيير: يمكن التغلب عليها من خلال التوعية بأهمية التحول الرقمي.
- محدودية الميزانية: يمكن التغلب على ذلك من خلال شراكات مع القطاع الخاص والمؤسسات الدولية، والشكل (٧) يلخص معوقات الدليل التدريبي:



والشكل (٧) معوقات الدليل التدريبي

الدليل التدريبي المقترح:

بناء على ما توصلت له الدراسة من نتائج، قام الباحث ببناء الدليل المقترح الآتي، والذي تأمل تحكيمة من خلال النموذج الآتي وهو:

الدليل (البرنامج، الهدف، الإجراء، المؤشر)

1 برامج محو الأمية الرقمية

(أساسيات الكمبيوتر: المعدات، البرمجيات، نظم التشغيل، تطبيقات الكمبيوتر، الإنترنت وشبكات الكمبيوتر)

مؤشر القياس	الإجراء	الهدف	البرنامج
تقييم الأداء في اختبار بعد الورشة	ورشة عمل تفاعلية لتعليم أساسيات مكونات الكمبيوتر	زيادة معرفة المشاركين بمكونات الكمبيوتر	محو الأمية الرقمية
تقييم الأداء من خلال مشاريع عملية	تقديم دورات تدريبية في استخدام البرمجيات الشائعة مثل Microsoft Office	تحسين مهارات استخدام البرمجيات الأساسية	
إجراء اختبار قبل وبعد التدريب لقياس التحسن	تنظيم ورشة عن البحث عبر الإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي	تمكين المشاركين من استخدام الإنترنت بشكل فعال	

2 برامج مهارات الإدارة الإلكترونية

(Word, Excel, PowerPoint, Outlook, Access)

مؤشر القياس	الإجراء	الهدف	البرنامج
تقييم المشاركين من خلال مهام عملية	تقديم دورة متقدمة في Word	تعزيز كفاءة استخدام Microsoft Word	الإدارة الإلكترونية
تقديم مشروع تحليل بيانات	ورشة عمل عن الدوال والتحليلات البيانية في Excel	تحسين مهارات Excel لتمكين التحليل البياني	
تقييم العروض المقدمة من قبل المشاركين	تنظيم ورشة عمل عن تصميم العروض التقديمية	تطوير مهارات استخدام PowerPoint لتقديم العروض	

3 برامج مهارات القيادة وتطبيقاتها الرقمية

(مفهوم القيادة، السلطة والقوة والتأثير، نظريات القيادة، سمات القيادة، أخلاقيات القيادة)

مؤشر القياس	الإجراء	الهدف	البرنامج
إجراء اختبار بعد المحاضرات	تقديم محاضرات تفاعلية حول نظريات القيادة	فهم الأساسيات النظرية للقيادة	القيادة وتطبيقاتها
تقييم الأداء من خلال محاكاة المواقف القيادية	تنظيم ورش عمل للتفاعل والمشاركة الفعالة	تنمية المهارات الشخصية في القيادة	
تقييم الفهم من خلال تقييمات مكتوبة	مناقشة حالات دراسية حول القضايا الأخلاقية	تعزيز الأخلاقيات في القيادة	

4 برامج ريادة الأعمال والمشاريع الصغيرة

(مقدمة عن ريادة الأعمال، طرح وتقييم الأفكار وتصميم نموذج العمل، السوق والعملاء، تمويل المشروع، إدارة المشروع أو الشركة الناشئة)

مؤشر القياس	الإجراء	الهدف	البرنامج
اختبار قياس الفهم بعد المحاضرة	محاضرة تعريفية عن ريادة الأعمال	تطوير فهم شامل لريادة الأعمال	ريادة الأعمال
تقديم نموذج عمل فردي لكل مشارك	ورشة عمل لتصميم نماذج العمل	القدرة على تصميم نموذج العمل	
تقييم النقاشات والمقترحات المقدمة	تنظيم جلسة حوارية مع رواد أعمال ناجحين	فهم استراتيجيات تمويل المشاريع	

5 برامج مهارات الاتصال لنجاح الأعمال

(مفهوم الاتصال وعناصره وأنواعه اللفظي وغير اللفظي، التفاوض، والتطبيقات الرقمية)

مؤشر القياس	الإجراء	الهدف	البرنامج
تقييم الأداء في محاكاة الاتصالات	ورشة عمل حول تقنيات الاتصال الفعال	تحسين مهارات الاتصال اللفظي	مهارات الاتصال
تقييم نتائج التفاوض من خلال محاكاة	تنظيم تمارين عملية حول استراتيجيات التفاوض	تعزيز مهارات التفاوض	
إجراء تقييمات قائمة على مواقف عملية	ورشة عمل حول قراءة الإشارات غير اللفظية	تطوير مهارات الاتصال غير اللفظي	

الجدول الزمني

طريقة التدريب	عدد المشاركين	مدة البرنامج	البرنامج
وجاهي وأونلاين	20-25 مشارك	4 أسابيع	محو الأمية الرقمية
وجاهي	15-20 مشارك	3 أسابيع	مهارات الإدارة الإلكترونية
وجاهي وأونلاين	20-25 مشارك	4 أسابيع	مهارات القيادة وتطبيقاتها
أونلاين	15-20 مشارك	3 أسابيع	ريادة الأعمال
وجاهي	20-25 مشارك	4 أسابيع	مهارات الاتصال

التقنيات المستخدمة

يتضمن كل برنامج استخدام مجموعة متنوعة من التقنيات مثل العروض التقديمية، والمناقشات، والتمارين العملية لتعزيز الفهم والتفاعل.

التقييم الدوري: سيتم إجراء تقييم دوري لكل برنامج للتأكد من تحقيق الأهداف. يتضمن ذلك اختبارات قبل وبعد التدريب، تقييمات عملية، وجلسات مناقشة مع المشاركين لجمع الآراء والملاحظات.

تعديل الأهداف: استنادًا إلى نتائج التقييم الدوري، سيتم تعديل الأهداف والبرامج إذا لزم الأمر لضمان تلبية احتياجات المشاركين وتحقيق النتائج المرجوة.

عدد المشاركين: تم تحديد عدد المشاركين بناءً على طبيعة البرنامج وضمان تفاعل كل مشارك مع المحتوى التدريبي.

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: ما درجة ملاءمة الدليل التدريبي المقترح لتطوير المسارات الاحترافية لشباب العالم لتمكينهم من التحول الرقمي والريادة القيادية في القرن الحادي والعشرين من وجهة نظر الخبراء؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج درجة الملاءمة من خلال عرض الدليل التدريبي المقترح على مجموعة من الخبراء والمختصين، وعددهم (١٢) خبيراً، لتحديد درجة ملاءمته. وقد أثبتت نتيجة التحكيم أن الدليل المقترح جاء ملائماً للعمل به. عبر التركيز على التعليم والتدريب المستمر، يمكننا تزويد شباب العالم بالأدوات التي يحتاجونها للتميز في مجالاتهم، مما يساهم في تحقيق التنمية المستدامة عالمياً. لذا، فإن الالتزام بتنفيذ البرامج التدريبية المقترحة سيؤدي إلى تحقيق النتائج المرجوة، ويعزز من قدرة الشباب على مواجهة التحديات المعاصرة.

مساهمة البحث وأهميته المستقبلية

يُعد هذا البحث إسهامًا نوعيًا في مجال تطوير المسارات الاحترافية

للشباب من خلال تقديم دليل تدريبي شامل يعزز التحول الرقمي والريادة القيادية. يهدف البحث إلى سد الفجوة بين الواقع الحالي واحتياجات سوق العمل الرقمي، مع التركيز على تمكين الشباب بمهارات تتماشى مع متطلبات القرن الحادي والعشرين.

أبرز إسهامات البحث:

- 1 تقديم إطار عملي يمكن تطبيقه عالميًا وتخصيصه وفق احتياجات دول ومناطق مختلفة، مع التركيز على تمكين الشباب في دول العالم الثالث.
- 2 دعم استراتيجيات التحول الرقمي عبر الاستثمار في رأس المال البشري لتعزيز الكفاءة الرقمية والريادية.
- 3 إنشاء قاعدة علمية لتطوير أدلة تدريبية مستقبلية تستند إلى مبادئ الابتكار والتكنولوجيا، بما يعزز استدامة التنمية الرقمية.

أهمية مستقبلية:

- تمكين الشباب عالميًا: يُتوقع أن يساهم البحث في إعداد أجيال قادرة على مواجهة التحديات الرقمية وتعزيز ريادة الأعمال.
- إثراء السياسات التنموية: يمكن اعتماد الدليل المقترح كمرجع لتطوير خطط تنموية تساهم في تحقيق الأهداف الاقتصادية والتعليمية.
- فتح آفاق بحثية جديدة: يوفر البحث أساسًا لدراسات مستقبلية تقيّم فعالية الأدلة التدريبية وتطويرها بما يتناسب مع المتغيرات العالمية.

التوصيات

استنادًا إلى نتائج البحث والدليل التدريبي المقترح، يُوصى بما يلي:

- 1 **تبني الدليل المقترح من قبل الجهات المعنية بالتحول الرقمي لضمان تفعيل المهارات الرقمية والقيادية للشباب وتعزيز تنافسيتهم في السوق الرقمي العالمي**
- 2 **زيادة الاستثمارات في التعليم والتدريب: توفير الموارد اللازمة لتطوير برامج تدريبية تواكب احتياجات سوق العمل الرقمي.**
- 3 **تعزيز الشراكة بين القطاعين العام والخاص: العمل على تكامل الجهود بين المؤسسات التعليمية والقطاع الخاص لضمان مواءمة البرامج التدريبية مع متطلبات السوق.**
- 4 **تقديم الدعم للمبادرات الشبابية: تشجيع وتمويل البرامج التي تهدف إلى تمكين الشباب وتحفيزهم للمشاركة الفاعلة في التحول الرقمي.**
- 5 **التقييم الدوري للبرامج التدريبية: ضمان ملائمة البرامج وفعاليتها من خلال التقييم المستمر وإجراء التعديلات بناءً على التغيرات في السوق.**
- 6 **توسيع نطاق الدليل التدريبي: إدخال مهارات متقدمة مثل تحليل البيانات، الأمن السيبراني، وإدارة البيانات لضمان جاهزية الشباب لمتطلبات المستقبل.**
- 7 **رفع الوعي بأهمية التحول الرقمي: تنظيم حملات توعوية وورش عمل لتعريف الشباب بأهمية المهارات الرقمية والقيادية ودورها في تعزيز فرصهم المهنية.**

References

- Al-Bawazeh, Waseel (2016). A Proposed Concept for Implementing Total Quality Management in Public Schools in Jordan in Light of Effective Leadership. Unpublished Doctoral Dissertation, University of Jordan, Amman, Jordan.
- Aliyan, M., & Hassan, A. (2017). Public-private partnerships in youth training programs. International Journal of Vocational Education, 144-130 ,(4)8.
- Al-Shammari, S. (2018). The impact of digital curricula on youth empowerment in the Gulf countries. Gulf Studies Quarterly, 34-22 ,(2)10.
- Alyan, A., & Hassan, H. (2017). Public-private partnerships in youth training programs. International Journal of Workforce Development, 50-30 ,(3)8.
- Dabić, M., & Omerzel, D. G. (2018). Digital transformation and its impact on business model innovation: Evidence from the EU. Technological Forecasting and Social Change, -278 ,137 290. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.08.020>
- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2014). Embracing Digital Technology: A New Strategic Imperative. MIT Sloan Management Review, 12-1 ,(2)55.
- Hobsbawm, E. (2011). The Age of Revolution: Europe -1789 1848. Vintage.
- Jones, T., & Smith, J. (2021). The role of vocational education in enhancing digital skills. Journal of Digital Education and Skills Development, 58-45 ,(3)15.
- Kim, J. (2020). Awareness of digital transformation and

- entrepreneurship among global youth. *International Review of Digital Studies*, 225-210 ,(5)23.
- Kim, J. (2020). Raising awareness of digital transformation and entrepreneurship for youth innovation. *Global Journal of Education and Innovation*, 65-50 ,(3)18.
 - Nafash, R. (2022). The role of comprehensive vocational education programs in global digital trends. *International Journal of Digital Education and Leadership*, 115-101 ,(2)5.
 - Ranjan, J., & Sahu, P. K. (2021). Digital transformation and its impact on entrepreneurship in developing countries: A systematic review. *Journal of Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies*, 66-53 ,(1)7. <https://doi.org/2393957520978122/10.1177>
 - Schneider, C., & Preckel, F. (2017). The Development of Professional Pathways. *Journal of Career Development*, 73-57 ,(1)44.
 - Schwartz, M. S., & Souitaris, V. (2018). The impact of digital transformation on youth entrepreneurship: A systematic review. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 392-370 ,(5)22. <https://doi.org/10.1504/IJEIM.2018.092503>
 - Wang, L., et al. (2019). Digital education and entrepreneurial leadership among Chinese youth. *Journal of Asian Studies*, 95-75 ,(1)14.
 - Wang, X., Li, Y., & Zhang, S. (2019). The effect of digital education on youth entrepreneurship in China. *Journal of Digital Economy and Policy*, 113-99 ,(1)12.

- Zimmerman, M. A. (2000). Empowerment Theory: Psychological, Organizational, and Community Levels of Analysis. In Handbook of Community Psychology (pp. -43 63). Kluwer Academic/Plenum Publishers.



كلية الاقتصاد وإدارة الأعمال
الجامعة الإسلامية بنينسوتا

انعكاسات تطبيق القيمة العادلة
في المنشآت المالية على جودة
المعلومات المحاسبية (دراسة
وصفية - بنوك وشركات تأمين)

إعداد :

الدكتور محمد محمود مقابله

الاقتصاد والعلوم الادارية / محاسبة
كلية الاقتصاد وإدارة الأعمال - منيسوتا- الولايات
المتحدة الأمريكية - الجامعة الإسلامية بمنيسوتا

E-mail: mohammadmagableh449@yahoo.com

هدفت الدراسة إلى دراسة مدخل القيمة العادلة في القياس المحاسبي كمدخل لتحسين جودة المعلومات المحاسبية في المنشآت المالية، وتوصلت الدراسة إلى استخدام القيمة العادلة كأساس للقياس المحاسبي يؤدي إلى رفع جودة المعلومات المحاسبية من حيث الملاءمة والمصدقية، وكان من أهم نتائج الدراسة أيضاً أن القيمة العادلة تعتبر مقياساً مناسباً ومفضل لدى العديد من مستخدمي التقارير المالية (المديرين، المستثمرين) كونها تعكس واقع المركز المالي للمنشآت المالية وتوفر معلومات محاسبية ذات جودة عالية لأدائها، كما اتبعت المنهج الوصفي لوصف المبدؤ كما هو على أرض الواقع.

الكلمات المفتاحية: القيمة العادلة، التكلفة التاريخية، المنشآت المالية.

ABSTRACT

The study aimed to study the fair value approach in accounting measurement as an input to improve the quality of the accounting information in the financial institutions, the study concluded that the use of fair value as a basis for accounting measurement will increase the quality of accounting information in terms of relevance and reliability, one of the main finding of the study, the fair value is an appropriate and preferred measure for users of financial reports as it reflects the reality of the entity's financial position and provides high-quality accounting information for the performance of financial intuitions, It also followed the descriptive approach to describe the subject as it is in reality .

Keywords: Fair value, Historical cost, Financial Institution.

المقدمة

تعتبر المنشآت المالية من أهم الدعائم الرئيسية لاستمرار النشاط الاقتصادي وتنميته في كافة البلدان المتقدمة والنامية على السواء؛ حيث انها لم تعد مقصورة على الوساطة بين المقرضين والمقترضين للأموال بهدف تحقيق الربح؛ وإنما تطورت وعملت على استخدام أدوات مالية جديدة تهدف إلى تعظيم الربح وتخفيض المخاطر الناتجة عن الاستثمارات المرتبطة بها. وتعتبر أيضاً من أهم المنشآت التي تواجه التغيرات التي يمكنها أن تؤثر على عمليات القياس المحاسبي، خاصة بعد ظهور القصور الناتج عن تطبيق منهج التكلفة التاريخية؛ ويعود سبب ذلك إلى كونها تعمل في بيئة اقتصادية ومحاسبية تمتاز بكبر حجم الأعمال التي تمارسها بعد دخول نظام العولمة التي عملت على زيادة حجم عمليات المال والأعمال التي تطبقها هذا من جهة، ومن جهة أخرى الارتفاع المفرط والملحوظ في معدلات التضخم التي تمس اقتصادات أكثر بلدان العالم.

ونتيجة لظهور النظام العالمي الجديد والمتمثل بالعولمة، بجانب الارتفاع الملحوظ بنسب معدلات التضخم، فقد أدى ذلك إلى تشجيع كل من المنظمات المهنية المحاسبية والكتاب والباحثين في مجال المحاسبة إلى إعادة النظر في عملية القياس المعتمدة على منهج التكلفة التاريخية، والتوجه إلى اعتماد منهج محاسبي آخر كمنهج محاسبة القيمة العادلة الذي يعمل بشكل مباشر على رفع جودة المعلومات المحاسبية، كونه منهج محاسبي يعتمد على إثبات الأحداث والعمليات المالية لكي تصبح أكثر دقة وأقرب إلى الواقع الفعلي، وذلك وفقاً للظروف السائدة في السوق، بما يحقق ذلك أكثر مصداقية وملائمة للبيانات المالية المنشورة.

إشكالية الدراسة

بما أن منهج التكلفة التاريخية يتسم بالقصور في عملية التقييم المحاسبي، والذي انعكس بشكل سلبي على واقعية وسلامة القياس والافصاح المحاسبي، علماً أن منهج التكلفة التاريخية يمثل الواقع الفعلي للحدث لحظة تنفيذ عملية التبادل، وهذا ما يتفق عليه جميع المحاسبين والباحثين في مجال المحاسبة من حيث الدقة وصحة التقدير في لحظة الاكتساب أو التملك، إلا أن التشكيك يتمثل في سلامة القياس بعد حدوث عملية التملك، إذ تصبح القيمة المسجلة قيمة تكلفة في الماضي سواء أكانت في الماضي القريب أو البعيد والتي قد تختلف اختلافاً كبيراً أو جزئياً عن القيمة الحقيقية في الوقت الحاضر، ومن هذا المنطلق انطلقت الانتقادات الموجهة لعملية القياس المعتمدة على منهج التكلفة التاريخية و التوجه تجاه استخدام القيمة العادلة التي ترفع من جودة المعلومات المحاسبية، وبناءً على ما سبق فإنه يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية للدراسة بما يأتي :

● ما أثر انعكاس تطبيق القيمة العادلة على جودة المعلومات المحاسبية في المنشآت المالية؟

من السؤال الرئيسي للإشكالية يمكن أن تتفرع منه الأسئلة الفرعية الآتية:

- ✓ ما القصور الذي يعاني منه منهج التكلفة التاريخية في إثبات الواقع الفعلي للأحداث المالية الذي أدى إلى تفضيل منهج القيمة العادلة؟
- ✓ إلى أي حد يمكن اعتماد المنشآت المالية على منهج القيمة العادلة خلال فترة ظاهرة التضخم؟
- ✓ ما مدى انعكاس تطبيق القيمة العادلة على جودة البيانات المالية المنشورة الصادرة عن المنشآت المالية؟
- ✓ ما الصعوبات التي يمكنها أن تواجه المنشآت المالية أثناء تطبيقها منهج القيمة العادلة؟

أهمية الدراسة

تتلخص أهمية الدراسة الحالية في توضيح الانعكاسات الإيجابية والسلبية عند تطبيق منهج القيمة العادلة على تقديرات قيم المنشآت المالية، من الجانب العملي والعلمي:

أولاً: الجانب العملي يتمثل فيما يلي:

- 1 توضح الدراسة التأثير المباشر أو غير المباشر على نتائج الأعمال الظاهرة في القوائم المالية المنشورة عند تطبيق منهج القيمة العادلة في المنشآت المالية.
- 2 توضح الدراسة درجة الموثوقية والملاءمة لتلك القوائم المالية.
- 3 توضح الدراسة أهم المعوقات التي يمكنها أن تواجه المنشآت المالية أثناء تطبيقها منهج القيمة العادلة.

ثانياً: الجانب العلمي يتمثل فيما يلي:

- 1 تفض الدراسة الجدل والنقاش القائم بين كلاً من الكتاب والباحثين في مجال المحاسبة، فيما يتعلق في أثر القيمة العادلة على جودة المعلومات المحاسبية.
- 2 تحاول الدراسة الاستفادة مما توصل اليه الكتاب والباحثين في موضوع الدراسة وإضافة وتوضيح ما لم يتم التطرق له.

أهداف الدراسة

على ضوء مشكلة الدراسة فإن الهدف الأساسي يتركز في دراسة انعكاسات تطبيق منهج القيمة العادلة على جودة المعلومات المحاسبية الصادرة عن المنشآت المالية، بغاية التعرف على الجوانب الايجابية والسلبية أثناء تطبيق المنهج، ولتحقيق الهدف الأساسي يتوجب على الباحث تحقيق مجموعة من الأهداف الفرعية ولعل أهمها ما يلي:

- 1 توضيح القصور والسلبيات التي يعاني منها منهج التكلفة التاريخية.
- 2 توضيح انعكاسات تطبيق القيمة العادلة في المنشآت المالية على جودة معلوماتها المحاسبية.
- 3 توضيح دور تطبيق منهج القيمة العادلة خلال فترة ظاهرة التضخم.

منهجية الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتوضيح أهميتها فإن البحث سيعتمد على ثلاثة مناهج هما المنهج الاستقرائي، المنهج الاستنباطي والمنهج الوصفي.

أولاً: المنهج الاستقرائي، يقوم هذا المنهج على أساس استقراء الكتب والدراسات السابقة بهدف توضيح جزئيات الظاهرة لكي يتم الوصول الى عموميتها.

ثانياً: المنهج الاستنباطي، يقوم هذا المنهج على أساس دراسة الظاهرة لكي يتم الوصول الى جزئياتها.

ثالثاً: المنهج الوصفي، يقوم هذا المنهج على أساس وصف المبحوث كما هو على أرض الواقع دون إدخال المتغيرات أو دراسة عوامل التغير التي تحدث.

حدود الدراسة

تقتصر حدود الدراسة على تناول منهج القيمة العادلة ومنهج التكلفة التاريخية دون تناول غيرهما من مناهج التقييم المحاسبي، كما تتناول الدراسة أيضاً الخصائص النوعية لجودة المعلومات المحاسبية بالاعتماد على المنهج الوصفي بجانب المنهج الاستقرائي والاستنباطي.

خطة الدراسة

بناءً على طبيعة المشكلة وتحقيقاً لأهداف الدراسة فقد قسمت إلى المباحث الآتية:

المبحث الأول: القيمة العادلة من أهم بدائل القياس المحاسبي.
المطلب الأول- منهج التكلفة التاريخية كأساس قياس محاسبي.
المطلب الثاني- منهج القيمة العادلة كأساس قياس محاسبي.
المبحث الثاني: أثر تطبيق القيمة العادلة على خصائص جودة المعلومات المحاسبية.
المطلب الأول: الخصائص النوعية لجودة المعلومات المحاسبية.
المطلب الثاني- تأثير التقييم المحاسبي بالقيمة العادلة على الخصائص النوعية لجودة المعلومات المحاسبية.

المبحث الأول:

القيمة العادلة من أهم بدائل القياس المحاسبي.

يعتبر استخدام منهج القيمة العادلة من أهم المواضيع المحاسبية التي احتلت قدراً كبيراً من الجدل والنقاش بين الكتاب والباحثين في مجال علم المحاسبة، وذلك لاعتباره أساساً للتقييم المحاسبي المناسب بعد قصور منهج التكلفة التاريخية عن التعبير الصادق في القوائم المالية وخاصة في ظل التضخم، وفي الوقت نفسه يرى البعض على أنه المحرك الأساسي للأزمات المالية، ويرى البعض الآخر أنه لا يمكن الاستغناء عن القيمة العادلة كأساس للقياس المحاسبي باعتبارها الوسيلة القادرة على تحقيق التمثيل الصادق للقوائم المالية، ولتوضيح ذلك فإن الباحث تناول المطالب الآتية:

المطلب الأول- منهج التكلفة التاريخية كأساس قياس محاسبي:

تمثل المحاسبة على أساس التكلفة التاريخية الواقع الفعلي لحظة تبادل، وليس هناك شك في مدى صحتها ودقتها؛ حيث إنها مؤيدة بالمستندات، ولكن مع مرور الوقت تصبح القيمة المسجلة شيئاً من الماضي الذي ينحرف قليلاً عن القيمة العادلة، وزادت الانتقادات للمحاسبة على أساس التكلفة التاريخية مع اتساع الظروف الاقتصادية بالحركة الديناميكية المتغيرة بشكل دائم وتغير القوة الشرائية للنقود، فقد بدأ الاتجاه نحو استخدام أساس القيمة العادلة للأدوات المالية وخاصة الاستثمارات (الملاح، ٢٠١٣، صفحة ١).

لذا، يعتبر منهج التكلفة التاريخية من أهم المناهج المحاسبية التي اعتمد عليها علم المحاسبة لسنوات طويلة، على الرغم من القصور الذي انتابه وظهور مناهج محاسبية أخرى ذات فاعلية ودقة محاسبية أكبر مثل منهج القيمة العادلة، ومع ذلك لا يمكن الاستغناء عن منهج

التكلفة التاريخية في العديد من الحالات المحاسبية التي لا يستطيع أي منهج محاسبي آخر تقديرها؛ مثل حالات تقدير الاستثمارات الفريدة لدى منشأة معينة والتي لا يوجد استثمار مشابه لها بالسوق لتقدير قيمتها، وبالتالي يكون الرجوع إلى منهج التكلفة التاريخية أمراً لا بد منه، ولتوضيح المنهج فإن الباحث تناول الموضوعات الآتية:

الفرع الأول- مفهوم التكلفة التاريخية:

اعترف مجلس معايير المحاسبة المالية (FASB) بأن عناصر البيانات المالية تقاس بأرقام مختلفة، وأن المبادئ المحاسبية المقبولة عموماً والتي على أساسها تسجل قيمة كل من الأصول والتزامات بالقيمة الأصلية بتاريخ الاقتناء أي بالتكلفة التاريخية، فالأصل عندما يتم تسجيل قيمته فإنها تكون في ذلك التاريخ هي القيمة العادلة بتاريخ اكتساب الأصل الأول، أما بالنسبة إلى الالتزامات فإنه هو المبلغ المعادل النقدي الحالي المتلقى مقابل تحمل الالتزام (Spiceland, ٢٠٠٤, p. ٢٨). كما عرفت التكلفة التاريخية أيضاً بأنها: التكلفة الفعلية للأصل بتاريخ الشراء، وتبقى هذه التكلفة ثابتة دون تغيير حتى انتهاء الغرض أو الغاية منها، إلا في حالات إجراء تحسينات أو إضافات على هذا الأصل (الهرش، ٢٠١٧، صفحة ١٠).

يستنتج الباحث من مفهوم التكلفة التاريخية الآتي:

- أ تجاهل منهج التكلفة التاريخية لظاهرة التضخم، مع العلم بأنها ظاهرة عالمية تحتاج الكثير من بلدان العالم، وتتمثل في ارتفاع ملحوظ في الأسعار وانخفاض بالقوة الشرائية للنقود.
- ب يعكس منهج التكلفة التاريخية القيمة الحقيقية والفعلية للأصل والالتزام في لحظة التملك أو التبادل.

الفرع الثاني- مبررات استخدام منهج التكلفة التاريخية:

تختلف الدول عن بعضها في مبررات استخدام وطرق التقييم المحاسبي، مثلاً بعض الشركات الاستثمارية تقوم بتقييم الإيجارات المحصلة وزيادة رأس المال معتمدة على نموذج القيمة العادلة؛ كما هو الحال في المملكة المتحدة، وفي الوقت نفسه تختلف الشركات الأمريكية في USA في طريقة التقييم للإيجارات المحصلة من الأصول الاستثمارية معتمدة على نموذج التكلفة التاريخية (Liang & Riedl, ٢٠١٤, p. ١١٥٣).

باختصار أكثر، يمكن إبراز أهم المبررات التي دعمت منهج التكلفة التاريخية والتي كانت بمثابة ركائز أساسية يُستند عليها بالآتي (عريف، ٢٠١١، صفحة ٧٧):

- 1 الموضوعية: يمثل مبدأ الموضوعية الهدف الرئيسي للمحاسبة؛ لأنه يزود الجهات المعنية بالمعلومات المالية الموثوق بها، لتكون ذات فائدة في اتخاذ القرارات، كما يهدف هذا المبدأ إلى المحافظة على ثقة مستخدمي البيانات المحاسبية، ويجب أن تكون هذه البيانات على أساس إثبات أو دليل موضوعي وخالٍ من الحكم الشخصي، وبالفعل هذا ما يوفره منهج التكلفة التاريخية.
- 2 الموثوقية: تعتبر من أهم المبررات، وخاصة إذا تم مقارنته بالأسس الأخرى؛ مثل مبدأ التكلفة التاريخية.
- 3 اتساق مبدأ التكلفة التاريخية مع العديد من العناصر المكونة لإطار الفكر المحاسبي مثل: الاعتراف بالإيراد، مبدأ الحيطة والحذر، وفرض وحدة القياس.
- 4 يرغب معدو القوائم المالية والمدققون في إعطاء أهمية أكبر لموثوقية القياس بهدف سلامة التدقيق والمسؤولية القانونية.
- 5 يشترط نموذج التكلفة التاريخية حدوث عملية تبادل حقيقية للاعتراف والقياس، وهذا يضيف عليها موضوعية وموثوقية أكبر.

يرى الباحث أن مبررات استخدام منهج التكلفة التاريخية تكمن فيما يأتي:

- ✓ كونه منهجاً يمكن الاعتماد على بياناته المحاسبية المثبتة بالتكلفة التاريخية لكونها توفر درجة كبيرة من الموضوعية.
- ✓ كونه منهجاً يعتمد اعتماداً كلياً على الفروض والمبادئ المحاسبية المقبولة قبولاً عاماً.

الفرع الثالث- مزايا تطبيق منهج التكلفة التاريخية:

رغم قصور منهج التكلفة التاريخية في الكثير من المواقع والحالات إلا أنه حظي بالعديد من المزايا الآتية (القصاص، ٢٠١٥، صفحة ٢٦):

- أ كونه منهجاً يستند إلى العمليات التي حدثت فعلياً وليست عمليات افتراضية.
- ب التكلفة التاريخية المثبتة تمثل القيمة الحقيقية وقت الاقتناء.
- ت منهج التكلفة التاريخية يتناسب مع فرض الاستمرارية الذي يفترض أن الوحدة المحاسبية مستمرة في نشاطها وعملياتها التشغيلية إلى أجل غير محدد.
- ث منهج التكلفة التاريخية يتناسب مع مبدأ تحقيق الإيراد؛ حيث إنه لا يعترف بالإيراد إلا بعد تحققه من خلال عمليات التبادل الفعلية.
- ج يتناسب منهج التكلفة التاريخية مع فرض وحدة القياس النقدي بوصفه أساساً لتقييم الأصول والالتزامات.
- د تعتبر العمليات التي حدثت عند امتلاك الأصل أو نشوء الالتزام هي أكثر مصداقية؛ لتوفر مستندات تؤيد الأحداث.
- ه ملاءمة نموذج التكلفة التاريخية مع مبدأ الثبات في تطبيق السياسات المحاسبية؛ بحيث تبقى الأصول والالتزامات بتكلفتها التاريخية من فترة مالية إلى أخرى، بغض النظر عن تغيرات الأسعار الطارئة خلال تلك الفترة.
- د يتوافق نموذج التكلفة التاريخية مع مبدأ مقابلة الإيرادات بالمصروفات؛ حيث تُقارن الإيرادات المكتسبة خلال الفترة المالية

مع تكلفة الحصول عليها.

الفرع الرابع- أوجه قصور منهج التكلفة التاريخية:

إن المحاسبة التقليدية والتي ما زالت تطبق في العديد من دول العالم كانت تركز على المبادئ المحاسبية المقبولة عموماً (GAAP) ومن بينها مبدأ التكلفة التاريخية، والتي استخدمت لعقود طويلة كنموذج تقييم محاسبي يتميز بدرجة عالية من الموضوعية والموثوقية في عملية القياس والتقييم المحاسبي، إلا أن هذه الخصائص لم تشفع لها في الحفاظ على المكانة التي كانت تحوزها سابقاً؛ كونها غير مطبقة لمواجهة الأخطار عند استخدام أدوات مالية أكثر تعقيداً في ظل أسواق مالية غير مستقرة، لذا عكفت الجهات المهتمة بالمحاسبة على البحث عن نموذج آخر أكثر ملاءمة (عريف، ٢٠١١، صفحة ٧٦)، لتعدد أوجه القصور التي ظهرت في منهج التكلفة التاريخية، والتي تتمثل فيما يأتي:

❶ يؤدي الاعتماد على منهج التكلفة التاريخية إلى قياس وتقدير غير سليم للربح الدوري، ويعود ذلك إلى سببين (بركة، ٢٠١٥، صفحة ٢٣):

✓ إن مقابلة الإيرادات التي تمثل القيمة الجارية للنتائج مع المصروفات المقيسة على أساس القيم التاريخية سوف تؤدي إلى دمج ناتج النشاط الجاري مع ناتج المضاربة على أسعار عوامل الإنتاج؛ حيث إن ناتج النشاط الجاري يتطلب مقابلة كل من الإيرادات والمصروفات على أساس الأسعار الجارية.

✓ إن تأجيل الاعتراف بالتغيير في قيم الأصول والخصوم حتى يتم تبادل حقيقي مع طرف خارجي سوف يؤدي إلى تداخل نتائج الدورات المحاسبية المختلفة، وهو أمر يتعارض مع فرض الدورية، وإن أي ربح دوري خاص بدورة محاسبية معينة سوف يعكس ناتج الأحداث الاقتصادية التي نشأت في دورات سابقة ولم تتحقق إلا خلال هذه الفترة.

❷ ينتج عن الصعوبات والأخطاء السابق ذكرها عدم مصداقية البنود

التي تحتوي عليها كل من قائمة الدخل وقائمة المركز المالي، وبالتالي مما ينتج عنه معلومات غير سليمة لا تساعد في عملية اتخاذ القرارات (الطويل، ٢٠٠٧، صفحة ٥١).

ج يقوم المنهج على تقييم الأصول في المنشأة بصورة منفردة لكل أصل على حدة، وبالتالي لا يتم تقييم أصول المنشأة كوحدة واحدة بجميع عناصرها، وهذا يخالف الواقع؛ لأن المنشأة تعتبر وحدة واحدة متكاملة (الطويل، ٢٠٠٧، صفحة ٥٢).

د في ظل ظروف التضخم فإن منهج التكلفة التاريخية يؤثر على التقارير المالية المعدة على أساس التكلفة التاريخية؛ حيث تصبح التقارير بدون فائدة (Barnes, ٢٠١٨, p. ١١٤٠). يرى الباحث مما سبق ما يلي:

1 إن منهج التكلفة التاريخية يعاني من أخطاء في التوقيت وأخطاء في القياس، هذا فضلاً عن كونه منهجاً يقيم الأصول كل منها على حدة، علماً أنه في كثير من الأحيان تحتاج المنشأة إلى التقييم الإجمالي، كما أنه لا يتوافق مع التطورات الكبيرة في الأسواق المالية العالمية، ولهذا أصبحت الحاجة ملحة لإيجاد البديل عن هذا المنهج ليكون أكثر توافقاً مع تلك التطورات، مما أدى إلى ظهور اتجاه قوي نحو منهج القيمة العادلة.

2 إن منهج التكلفة التاريخية يعتبر من أكثر مناهج التقييم المحاسبي التي تتأثر بظاهرة التضخم؛ حيث إنه إذا حاول أخذها في الاعتبار عند أداء وظائف المحاسبة فإن ذلك بالنسبة إلى منهج التكلفة التاريخية يعتبر خروجاً عن سياسات المنهج؛ لذا يرى الباحث ضرورة استبعاد منهج التكلفة التاريخية، خاصة في حالة التقييم المحاسبي الملازم لظاهرة التضخم والتوجه نحو منهج القيمة العادلة.

الفرع الخامس- أثر التضخم على منهج التكلفة التاريخية:

ما زال نموذج التكلفة التاريخية يعتمد عليه في التقييم المحاسبي للمعاملات الدولية وهو يفترض ثبات الأسعار، وعدم تغير وحدات النقد، ومما لا شك فيه أن نقطة الضعف في هذا المنهج تكمن في أنه تدمج الوحدات لقوة شرائية مختلفة معاً في النموذج، وبالتالي فإن نتائج هذه العمليات التي ينتابها التشويه والتحريف من خلال هذا النموذج سوف تنعكس سلباً على نوعية القرارات التي سيتخذها مستخدمو القوائم والتقارير المالية، ومما لا شك فيه أن درجة القصور في القياس المحاسبي تزداد بشكل جوهري في ظل ارتفاع معدل التضخم (شوريب، ٢٠١٧، صفحة ١٥).

المطلب الثاني- منهج القيمة العادلة كأساس قياس محاسبي:

إن محاسبة القيمة العادلة ليست مفهوماً جديداً أو ظاهرة حديثة، وإنما يمكن اعتبارها مفهوماً جديداً لدى غالبية الجمهور؛ إذ أن ذلك المفهوم موجود منذ عقود، ففي وقت مبكر كانت محاسبة القيمة العادلة جزءاً لا يتجزأ من المحاسبة المالية، ولتوضيح ذلك فإنه يمكن تناول الفروع الآتية:

الفرع الأول: مفهوم القيمة العادلة.

أصبح مفهوم القيمة العادلة محور جدل ونقاش بين الكثير من المفكرين والباحثين في مجال المحاسبة وبين المنظمات المهنية المحاسبية، مما أدى ذلك الجدل والنقاش إلى تعدد وتباين مفاهيم القيمة العادلة، لذا سيعرض الباحث عدداً من هذه المفاهيم على النحو الآتي:

● عُرِّفت القيمة العادلة بأنها: «قيمة أصل يحقق أعلى وأفضل استعمال أو التزام يتم نقله بمعرفة الطرف الآخر بمخاطر لا تتغير قبل أو بعد نقله، وذلك في سوق نشطة بين طرفين عالمين وراغبين وقادرين

ومستقلين عن وحدة التقرير، وبأسلوب قياس يكون ملائماً للظروف وتتوفر عنه معلومات كافية» (المليجي، ٢٠٠٩، صفحة ٢١٧).

● كذلك تم تعريف القيمة العادلة بأنها: «المبلغ الذي يمكن مقابله مبادلة أصل ما أو تسوية التزام ما بين أطراف مطلعة وراغبة في معاملة على أساس تجاري» (Mirza, Graham, & Knorr, ٢٠١١, p. ٤٤١). يتضح للباحث مما سبق عرضه لعدد من التعريفات أن القيمة العادلة تقوم على الآتي:

- أ توافر الاطلاع والدراسة الكاملة بالأصل أو الالتزام المراد تقييمه من قبل جميع الأطراف، سواء أكان المشتري أو البائع أو الطرف المقيم.
- ب يجب توافر سوق نشط ومنظم وكفاء لتحديد القيمة العادلة.
- ت يجب أن تكون القيمة العادلة في ظل ظروف عادية؛ أي ظروف طبيعية بعيدة عن ظروف التصفية مثلاً.

يرى الباحث أن مفهوم القيمة العادلة هو عبارة عن: السعر الذي يمكن به بيع أصل أو سداد التزام بين أطراف ذات دراية كاملة بالأصل المراد تقييمه، وذلك في ظل ظروف السوق الطبيعية، مع توافر الرغبة في عقد الصفقة لدى جميع الأطراف.

الفرع الثاني- أهداف استخدام القيمة العادلة:

فيما يتعلق بأهداف استخدام القيمة العادلة فإنه لا جدال في أن مفهوم القيمة العادلة قد نقل النظرية المحاسبية التقليدية إلى آفاق وأطر جديدة، وأحدث تغييراً شاملاً في بنية تلك البيانات المالية ومدلولاتها إلى أجل طويل، وأن تطبيق محاسبة القيمة العادلة يعد أكثر نفعاً وفائدة من المعلومات المالية المعدة على أساس منهج التكلفة التاريخية، وذلك بالنسبة إلى مستخدمي القوائم المالية لدعم عملية اتخاذ القرارات الاستثمارية، كونه يزود المستثمرين بوعي ونظرة تنبؤية مستقبلية لقيمة الشركة (النجار، ٢٠١٣، صفحة ٤٦٨).

لذلك تهدف المنشآت المالية إلى تطبيق منهج القيمة العادلة للأهداف الآتية (النجار ، ٢٠١٣ ، صفحة ٤٦٨):

✓ إظهار بنود الحسابات المختلفة بالقيمة الأقرب إلى الواقع الفعلي في تاريخ إعداد المركز المالي؛ بحيث يتم الاعتراف بالدخل، إما بعد الحفاظ على القوة الشرائية العامة لحقوق المساهمين أو بعد الحفاظ على الطاقة التشغيلية للمنشأة، شريطة أن تكون القيمة العادلة مبنية على أساس أن المنشأة مستمرة في أعمالها لأجل غير محدود.

✓ تمكين المنشأة من تقييم أدواتها المالية بالقيمة العادلة لتحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

- 1 اتخاذ القرارات المناسبة.
- 2 إدارة وقياس المخاطر.
- 3 تحديد رأس المال الذي يجب توجيهه لمختلف المجالات.
- 4 زيادة القدرة على احتساب التعويضات.

يرى الباحث مما سبق أن أهداف استخدام القيمة العادلة ليست مقصورة على النقاط السابقة فقط، وإنما تتركز في الآتي:

● معالجة القصور والتخلص من مشاكل وعيوب منهج التكلفة التاريخية الذي تم الاعتماد عليه لسنوات طويلة وهو متجاهل التغيرات المستمرة في القوة الشرائية للبنود النقدية في القوائم المالية، علماً أن هذا التجاهل يؤدي إلى الوقوع في خطأ عند إجراء عمليتي التقدير والقياس المحاسبي.

● إظهار القوائم المالية بصورة حقيقية بحيث تكون أقرب إلى الواقع؛ وذلك لمساعدة مستخدمي القوائم المالية في اتخاذ قراراتهم الاستثمارية.

الفرع الثالث- مزايا استخدام منهج القيمة العادلة:

ركز الفكر المحاسبي ومعايير المحاسبة الدولية في السنوات الأخيرة

على ضرورة الالتزام بتطبيق منهج القيمة العادلة لما له من أثر بالغ وكبير على عملية إعداد التقارير المالية؛ حيث أدى اتباع منهج القيمة العادلة إلى الوصول لقيم حقيقية وواقعية سواء في جانب الأصول أو في جانب الخصوم في الميزانية، ولتوضيح أهم مزايا الاعتماد على منهج القيمة العادلة فإنه يمكن تلخيصها فيما يأتي:

أولاً: الاعتماد على محاسبة القيمة العادلة كأساس للتقييم يساهم فيما يأتي (سفير و مدات ، ٢٠١٢، صفحة ١٤٥):

- أ تحديد القيمة الاقتصادية للأصول.
- ب الاعتراف بالآثار المترتبة على الأحداث الاقتصادية عند وقوعها.
- ت تقدير القيمة الاقتصادية للوضع المالي للشركة.

ثانياً: الاعتماد على منهج القيمة العادلة كأساس لجودة المعلومات المالية يساهم فيما يأتي (النجار ، ٢٠١٣، صفحة ٤٦٩):

- أ رفع مستوى الملاءمة لاتخاذ القرارات وإجراء التحليلات المالية، ويعد أساساً أفضل للتنبؤات بنتائج الأعمال والتدفقات النقدية.
- ب رفع مستوى المعلومات المبنية على القيمة العادلة يساعد في إجراء المقارنات بين المنشآت المتشابهة التي تستخدم القيمة العادلة.

ثالثاً: الاعتماد على محاسبة القيمة العادلة كأساس للاستثمارات المالية يسمح بما يأتي (الملاح، ٢٠١٣، صفحة ٨):

- أ عكس قيم السوق والأوضاع الاقتصادية الجارية على الاستثمارات.
- ب بيان انعكاس الآثار الاستراتيجية للإدارة على دخل الفترة الحالي.
- ت التمييز في تصنيف الاستثمارات من فترة إلى أخرى، مما يؤدي إلى إدارة محفظة الاستثمارات بشكل جيد.

رابعاً: الاعتماد على محاسبة القيمة العادلة من وجهة نظر منظمي المعايير المحاسبية يوفر ميزتين أساسيتين لكافة الأدوات المالية في

البنوك؛ هما (الجبلي، ٢٠١٦، صفحة ٤٢):

أ تخفيض فرص إدارة الأرباح من قبل الإدارة في النموذج المحاسبي الحالي المختلط؛ مثل عملية التوريق المالي كأسلوب للاعتراف بمكاسب الذمم المدينة أو القروض.

ب تخفيض التعقيد الناشئ عن النموذج المحاسبي الحالي المختلط؛ مثل محاسبة التحوط الناشئة عن تطبيق نموذجي التكلفة التاريخية في المراكز المتحوط لها والقيمة العادلة في أدوات التحوط.

في ضوء ما سبق يخلص الباحث إلى أن هناك العديد من الشوائب التي تشوب منهج القيمة العادلة على الرغم من المزايا التي تم ذكرها سابقاً، والتي تتمثل في وجود استثمارات فريدة وليس لها أسعار محددة بالسوق، وبالتالي لا يستطيع منهج القيمة العادلة تقديرها؛ لذا يتم الرجوع إلى منهج التكلفة التاريخية والاعتماد عليه في تقديرها، كما أنه في بعض الأحيان يكون هناك تفاوت في التقدير؛ وذلك نتيجة اختلاف التقديرات بين المقدرين، وبالتالي يؤدي ذلك إلى عدم الثقة وعدم الاعتماد على منهج القيمة العادلة.

الفرع الرابع- عيوب استخدام منهج القيمة العادلة:

على الرغم من المزايا التي يقدمها منهج القيمة العادلة وتأييد العديد من الباحثين والكتّاب والهيئات والمنظمات الدولية المحاسبية لتطبيق منهج القيمة العادلة، إلا أنه ينتابه العديد من العيوب والانتقادات، ومن هذه الانتقادات ما تم كشفه في أثناء الأزمة المالية العالمية عام ٢٠٠٨ بواسطة البنوك في الولايات المتحدة الأمريكية، وبناءً على ذلك يمكن تلخيص العيوب على النحو الآتي (Freeman, Wells, & Wyatt, p. ١٨٤):

● تتمثل المشكلة الأساسية في تقييم القيمة العادلة في مدى موثوقيتها؛ أي مدى وجود أدلة إثبات بشكل يساعد في تسجيلها في الدفاتر ومراجعتها، حيث يكتنف تقييم القيمة العادلة للأصول والتزامات

قدر كبير من الاجتهاد الشخصي واتباع أسس تقييم مختلفة؛ حيث تتعدد مداخل التقييم، الأمر الذي يجعل المعلومات المالية أكثر ثقلًا عما هو في الحقيقة في ظل عدم وجود سوق نشط (القصاص، ٢٠١٥، صفحة ٣٥).

● إن عملية تطبيق محاسبة القيمة العادلة فيما يتعلق بالاستثمارات تعد عملية معقدة وذات طرق قياس مختلفة، منها ما يتعلق برغبة المنشأة في الاحتفاظ بالاستثمارات، ومنها ما يتعلق بموضوع تقدير القيمة العادلة، وقد تزيد تكاليف التقدير عن المنافع المرجوة منها (النجار، ٢٠١٣، صفحة ٤٦٩).

● من أهم الأمور التي تعتبر عيباً من عيوب القيمة العادلة في القياس والإفصاح والاعتراف هو أن تصنيف الأدوات المالية ضمن المجموعات الأربع التي ينص عليها المعيار وهو تصنيف لا تحكمه قيود محددة سوى توجيهات الإدارة نفسها فيما يتعلق بالغاية التي تُستخدم تلك الأدوات لأجلها، وبالتالي فإن ذلك يعطي الإدارة مجالاً للتلاعب والتضليل إن أرادت ذلك، كأن تضيف بعض الأدوات المالية ضمن الأدوات المحتفظ بها إلى حين الاستحقاق وذلك لإظهارها بقيمة التكلفة، علماً بأن نية الإدارة تكون مبيّنة بالاحتفاظ بها بهدف المتاجرة، وبالتالي تستطيع إبعادها عن القيمة العادلة واستخدامها لغايات التحوط ضد مخاطر مستقبلية (السعبري و مردان، ٢٠١٢، صفحة ٢٣١).

● عدم توفر أسواق لكثير من الأصول؛ حيث إن كل أصل من الأصول له مواصفات مختلفة، وكل عملية بيع تخضع لمفاوضات خاصة، ونتيجة لذلك فإن التقييم بالقيمة العادلة للأصول والالتزامات لا يحقق خاصية المقارنة (القصاص، ٢٠١٥، صفحة ٣٦).

يرى الباحث أن هناك عيوباً أخرى تنتاب تطبيق منهج القيمة العادلة منها :

1 قصور المنهج عن تقييم الاستثمارات التي تكون محتكرة للمنشأة نفسها، وبالتالي لا تتوفر لها أسعار سوقية مشابهة؛ حيث لا

توجد استثمارات مشابهة، وبالتالي تلجأ المنشأة إلى منهج التكلفة التاريخية للتقييم متجاهلة منهج القيمة العادلة.

2 قصور المنهج عن ضبط تقديرات القيم العادلة التي يمكن أن يحدث بها تلاعب لصالح المدراء أو المستثمرين عند إعداد القوائم المالية.

الفرع الخامس- صعوبات تطبيق منهج القيمة العادلة:

بالرغم من المزايا التي تتمتع بها القيمة العادلة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها إلا أنها تواجه الكثير من الصعوبات في التطبيق وخاصة في البنوك التجارية؛ لعل أهمها تظهر في النقاط الآتية (القصاص، ٢٠١٥، صفحة ٥١):

1 رفض التغيير كونه منهجاً يتعارض مع مبادئ وأسس محاسبية كانت راسخة منذ زمن طويل؛ كمبدأ الحيطة والحذر ومبدأ التكلفة التاريخية.

2 يحتاج تطبيق المنهج إلى أفراد مؤهلين لفهم وتطبيق طرق التقييم في الواقع العملي بطريقة صحيحة.

3 صعوبة تطبيق خاصية القابلية للمقارنة في ظل هذا المنهج، نظراً للتقلب المستمر في الأسعار، ومن ثم تصبح عملية التحليل المالي على قدر من الصعوبة، وفي بعض الحالات غير ممكنة.

4 ارتفاع تكاليف تطبيق منهج القيمة العادلة، وبالتالي فقد تكون هناك شركات ليس لديها القدرة على تحمل تلك التكاليف كونها شركات متوسطة أو صغيرة الحجم.

5 الاختلاف في الظروف الاقتصادية، خاصة وأن المنهج قد تم وضعه من قِبَل منظمات محاسبية عالمية تراعي ظروف، وبيئة، ومصالح شركات العالم المتقدم، والتي تختلف في كثير من الجوانب الاقتصادية عن ظروف، وبيئة، ومصالح الشركات في دول العالم الثالث.

6 عدم توافر أسواق جاهزة لكثير من الأصول؛ حيث إن كل أصل

من الأصول له مواصفات مختلفة عن الأصل الآخر، وكل عملية بيع تخضع لمفاوضات خاصة؛ ونتيجة لذلك تلجأ إدارة المنشآت إلى التقييم الذاتي، مما يؤدي إلى عدم ثقة المستثمرين في القوائم المالية المعدة وفقاً لتلك المعايير، ويؤدي أيضاً إلى فتح مجال كبير للتلاعب، بما يخدم مصالح الإدارة.

7 تأخر إعداد القوائم والتقارير المالية قد يؤدي إلى عدم استيفاء بعض متطلبات التقييم والاشتراطات القانونية المطلوبة من الجهات الرسمية، والتسبب كذلك في تأخير وصول المعلومات إلى مستخدميه.

المبحث الثاني:

أثر تطبيق القيمة العادلة على خصائص جودة المعلومات المحاسبية .

تحدد مفاهيم جودة المعلومات المحاسبية بالخصائص التي تتسم بها المعلومة المفيدة، أو القواعد الأساسية الواجب استخدامها لتقييم نوعية المعلومات المحاسبية، ويؤدي تحديد هذه الخصائص إلى مساعدة واضعي المعايير المحاسبية والمسؤولين عن إعداد القوائم المالية في تقييم المعلومات المحاسبية التي تنتج عن تطبيق طرق محاسبية بديلة (الأغا، ٢٠١٣، صفحة ٤٣).

المطلب الأول- الخصائص النوعية لجودة المعلومات المحاسبية:

يمكن للباحث من توضيح الخصائص النوعية للمعلومات المحاسبية وفروعها من خلال عرضها بما يأتي:

الفرع الأول- الخصائص الأساسية للمعلومات المحاسبية:

تتمثل الخصائص الأساسية للمعلومات المحاسبية المعدة على أساس القيمة العادلة في خاصيتين أساسيتين هما: الملاءمة والموثوقية؛ ولتوضيح كل منهما على حدة فإن الباحث سيعرضهما على النحو الآتي مضافاً إليها عناصرها الثانوية.

أولاً- الملاءمة:

يقصد بالملاءمة: هو أن تكون المعلومة مفيدة ولها تأثير على القرارات الاقتصادية للمستخدمين لمساعدتهم في تقييم أحداث الماضي والحاضر والمستقبل، أو مساعدتهم على تصحيح تقييماتهم السابقة (الملاح، ٢٠١٣، صفحة ١٠).

وضع مجلس معايير المحاسبة المالية الأمريكي خاصيتين أساسيتين للمعلومات المحاسبية: هما الملاءمة والموثوقية. وكتمييز أولي جرى تعريف الملاءمة بعدة تعاريف؛ فالمعلومات الملاءمة هي تلك المعلومات التي تحمل على الأقل ثلاثة أبعاد كما يأتي (خليل و نعوم، ٢٠١٢، الصفحات ٢٩٠-٢٩١):

البعد الأول: التأثير في الأهداف: وتسمى الملاءمة للهدف؛ بمعنى أن المعلومات المحاسبية تكون ملائمة عندما تمكن المستخدمين من إدراك أهدافهم، وهذا أمر يصعب الوصول إليه، وذلك لأن أهداف المستخدمين مختلفة، فكل مستخدم له أهداف قد تختلف عن المستخدمين الآخرين، لذلك تعتبر هذه الخاصية ذاتية لأنها تتعلق بالمستخدمين وأهدافهم.

البعد الثاني: التأثير في الفهم: حيث يطلق على هذا البعد الملاءمة التحذيرية، ويمكن الوصول إليها عندما يفهم المستخدم للمعلومات المحاسبية المعنى المقصود بها الذي تود الإدارة توصيله إليه، وبما أن مقدار فهم المستخدمين للمعلومات المحاسبية مختلف، لذلك يمكن اعتبار هذه الخاصية ذاتية وغير موضوعية؛ لأنها تتعلق بشخص المستخدم ودرجة فهمه للمعلومات المحاسبية.

البعد الثالث: التأثير في اتخاذ القرار؛ وتسمى: الملاءمة لاتخاذ القرارات، فيمكن الوصول إليها عندما تسهل المعلومات المحاسبية عملية اتخاذ القرارات.

وبناءً على ما سبق؛ فإنه يمكن القول: إن الملاءمة هي عبارة عن وجود علاقة وثيقة بين المعلومات المالية والأغراض التي تُعد من أجلها. ويمكن اعتبار المعلومات ملائمة أو ذات علاقة وثيقة بقرار معين إذا كانت تساعد من يتخذ ذلك القرار على تقييم محصلة أحد البدائل التي يتعلق بها القرار، شريطة توافر الخصائص الأخرى التي تصف المعلومات المفيدة. ولتحقيق هذا الهدف لابد أن تكون المعلومات ملائمة لحاجات المستخدمين، وذلك بمساعدتهم في تقييم الأحداث الماضية والحاضرة والمستقبلية (القصاص، ٢٠١٥، صفحة ٥٧).

يتضح للباحث أن الملاءمة هي عبارة عن درجة توافق المعلومات المحاسبية مع حاجة كل من مستخدمي تلك المعلومات من مديريين أو مستثمرين في المنشآت؛ لكي يستطيع كل منهم اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب لتحقيق الهدف الذي تسعى المنشأة إليه. وقد حدد مجلس معايير المحاسبة المالية الأمريكي ثلاثة عناصر أساسية مكونة لخاصية الملاءمة تتمثل فيما يأتي (خليل و نعيم، ٢٠١٢، الصفحات ٢٩١-٢٩٣):

أ القيمة التنبؤية:

عرف مجلس معايير المحاسبة المالية القيمة التنبؤية بأنها: تلك المعلومات المحاسبية الملائمة للمستخدمين عندما تساعدهم على التنبؤ بنتائج الأحداث السابقة والحالية والمستقبلية، وعليه تصبح البيانات المحاسبية ملائمة إذا ساعدت في التنبؤ بالأهداف والأحداث المستقبلية، وإن القابلية على التنبؤ لها أهمية عندما يكون الأمر متعلقاً بالمستقبل. وهناك عدة عوائق تعرقل عملية التنبؤ، ويعتبر العائق الأساسي أمام عملية التنبؤ هو النقص في البيانات الكمية وحتى الوصفية، فالبيانات

المستخدمة قد تأتي بصورة إجمالية دون إعطاء تفصيلات كافية.

ب القيمة الاسترجاعية (التغذية العكسية):

إن المعلومات عن نتائج قرارات قد تم اتخاذها تعتبر عادةً مدخلات لاتخاذ قرارات تالية، كما أن هذه النوعية من المعلومات عادةً ما يطلق عليها: القيمة الاسترجاعية. إن المعلومات المحاسبية من الناحية النظرية وباعتبارها تحظى بخاصية القيمة الاسترجاعية تقدم خدمات مهمة للمستثمرين؛ لأنها تمكنهم من تعديل استراتيجياتهم بمرور الزمن في سبيل بقاء نشاطهم مستمراً ومستقراً إلى حدٍ ما.

ت التوقيت المناسب:

تعتبر المعلومات المحاسبية معلومات مناسبة إذا قدمت في الوقت المناسب؛ أي وقت الحاجة إليها، وبهذه الحالة تكون معلومات ملائمة لمتخذي القرارات، ويجب أن تكون متاحة لهم في الوقت المناسب قبل أن تفقد قدرتها على التأثير في قراراتهم.

كما إن التوقيت المناسب لا يضمن الملاءمة ولكن الملاءمة، لا يمكن أن تكون بدون التوقيت المناسب، لذلك يعتبر التوقيت المناسب محدداً مهماً لمعدي القوائم المالية في إعداد ونشر القوائم المالية المطلوب تقديمها بأسرع وقت ممكن. ويشمل التوقيت المناسب أيضاً هو تقديم القوائم المالية في فترات دورية متكررة حتى تُظهر التغيرات في الوضع المالي للمنشأة، فعندما لا توفر القوائم المالية السنوية المعدة في نهاية كل سنة مالية معلومات ملائمة للمستخدمين، فعندئذٍ يصبح من الضروري تقديم تلك القوائم في فترات دورية أقل من سنة.

ثانياً- الموثوقية:

بجانب ركن الملاءمة تعتمد منفعة أو فائدة المعلومات المالية على ركن آخر أساسي هو ركن الموثوقية (المصدقية). وفي توضيح للعلاقة ما بين الركنين أوضحت إحدى الدراسات الأمريكية أنه من الممكن بالنسبة لعنصر معين من عناصر التقارير المالية أن يكون ذا موثوقية

عالية ولكنه غير صالح، كما أنه من الممكن أن يكون عنصر معين أكثر ملاءمة من عنصر آخر، ومع ذلك فإن الموثوقية ليست مرتفعة. ورغم ذلك فإنه من غير الممكن أن يكون العنصر منخفضاً جداً في موثوقيته ويكون في الوقت نفسه صالحاً، فالمعلومات التي تحتوي على أخطاء عديدة إلى درجة مرتفعة لا يمكن أن تكون صالحة (الناغي، ٢٠١١، صفحة ١٤٢).

يتضح للباحث أن هناك علاقة وثيقة ما بين الملاءمة والموثوقية إلى درجة أنه لا يمكن استغناء أحدهما عن الآخر. فإذا كانت المعلومات المحاسبية تتمتع بدرجة عالية من الموثوقية، ولكن درجة الملاءمة فيهما منخفضة فإنها تصبح عديمة الفائدة، وكذلك إذا تمتعت المعلومات المحاسبية بدرجة عالية من الملاءمة ودرجة الموثوقية فيها منخفضة فإنها أيضاً تصبح عديمة الفائدة.

لذلك يفضل من يستخدمون المعلومات المستمدة من المحاسبة المالية أن تكون هذه المعلومات على درجة عالية من الموثوقية؛ إذ إن هذه الخاصية هي التي تبرر ثقتهم في تلك المعلومات، باعتبارها تعبر تعبيراً صادقاً وحقيقياً عن المركز المالي للوحدة الاقتصادية، وتمثل نتائج أعمال الوحدة أفضل تمثيل. ولتحقيق خاصية الوثوق بالمعلومات لا بد من توافر الخصائص الآتية (المجهلي، ٢٠٠٩، صفحة ٥١):

❖ الصدق في التعبير:

يقصد بخاصية الصدق بالتعبير: وجود درجة عالية من التطابق بين المقاييس وبين الظواهر المراد التقرير عنها، والعبرة هنا بالصدق الذي هو تمثيل المضمون والجوهر وليس مجرد الشكل. وبعبارة أخرى فإن المعلومات الصادقة يجب أن تمثل أو تصور المضمون الذي يهدف إليه تمثيلاً صادقاً؛ حيث يقصد بخاصية الصدق بالتعبير: ضرورة وجود مطابقة بين الأرقام والأوصاف المحاسبية من ناحية وكذلك الموارد والأحداث التي تنتجها هذه الأرقام والأوصاف في التقارير المالية من ناحية أخرى. بمعنى آخر يجب أن تمثل الأرقام ما حدث بالفعل، فعندما تبين التقارير

المالية الواقع الاقتصادي للمنشأة نتيجة المعاملات والأحداث الفعلية فإن هذه التقارير تكون صادقة في العرض.

ب) الحيادية (عدم التحيز).

وفق خاصية الحياد يجب ان تكون البيانات غير متحيزة أو بمعنى آخر أن تكون موضوعية. وعدم التحيز يعني أنه يجب تركيز الاهتمام على موضوعية المعلومات المحاسبية عند تطبيق المعايير المحاسبية لكي تخدم جميع الفئات المستفيدة منها. وحتى تكون المعلومات ذات ثقة يجب أن تمتاز بالحيادية وعدم التحيز لأي طرف، ولا يعتبر التقرير المالي محايداً إذا كان اختيار أو عرض المعلومات ذا تأثير على عملية اتخاذ القرار أو الحكم من أجل تحقيق نتيجة محددة سلفاً. ويقصد بذلك أن يكون الهدف من نشر المعلومات المحاسبية هو خدمة كافة الأطراف دون تحيز أو توجيه هذه المعلومات لخدمة جهة معينة (الأغا، ٢٠١٣، صفحة ٤٩).

ت) القابلية للتحقق:

يقصد بالقابلية للتحقق والثبات من المعلومات: توافر شرط الموضوعية في التقييم. وتعني خاصية القابلية للتحقق أن النتائج التي يتوصل إليها شخص معين باستخدام أساليب معينة للتقييم يستطيع أن يتوصل إليها شخص آخر باستخدام الأساليب نفسها، أما بالنسبة إلى إمكانية التثبت من المعلومات تتحقق عند تجنب التحيز المتعلق بشخصية الشخص القائم بعملية التقييم، بمعنى أنه ينبغي التفرقة بين القدرة على التثبت من طرق التقييم ذاتها وبين القدرة على التثبت من صحة التطبيق لطرق التقييم (القصاص، ٢٠١٥، صفحة ٦١).

يتضح للباحث مما سبق أن هناك علاقة طردية قوية بين كل من الملاءمة بعناصرها الأربعة، من جهة، وبين الموثوقية وعناصرها الثلاثة من جهة أخرى، حيث إن خاصية الملاءمة وخاصية الموثوقية هما الخاصيتان الواجب توافرهما في المعلومات المحاسبية بهدف رفع مستوى جودة تلك المعلومات. ويمكن للباحث توضيح كل منهما كما

يأتي :

الملاءمة: هي عبارة عن علاقة ارتباط منطقية قوية بين المعلومات المحاسبية التي تتمتع بالقدرة على إحداث تغييرات في اتخاذ القرارات الصادرة من قبل مستخدمي تلك المعلومات.

الموثوقية: هي عبارة عن عملية التمثيل الصادق للمعلومات المحاسبية؛ أي أن تكون المعلومات خالية من الأخطاء أو التحيز لأي طرف كان، إلى درجة أنها تُشعر مستخدمي المعلومات بمدى صدقها في التعبير عن نتائج نشاط منشأة معينة.

الفرع الثاني- الخصائص الثانوية للمعلومات المحاسبية:

تتمثل الخصائص الثانوية للمعلومات المحاسبية في خاصيتي القابلية للمقارنة والقابلية للفهم؛ حيث إنه بموجب خاصية القابلية للمقارنة يجب أن تكون المعلومات المحاسبية صالحة لإجراء المقارنات بين فترة مالية معينة وفترة مالية أخرى، سواء أكانت للمنشأة نفسها أو منشأة أخرى تمارس النشاط نفسه، وفي الوقت نفسه يجب أن توفر خاصية القابلية للفهم معلومات مالية محاسبية مفهومة لجميع الأطراف.

أولاً- القابلية للفهم:

تعتبر عملية فهم التقارير المالية المعروضة لدى جميع المستخدمين إحدى أهم الخصائص الثانوية لجودة المعلومات المحاسبية، وتحقيقاً لذلك يفترض وجود معرفة في الأعمال والأنشطة الاقتصادية والمحاسبية لدى مستخدمي تلك التقارير، بالإضافة إلى توافر الرغبة لديهم في دراستها وذلك بقدر معقول من الرغبة. كما يجب عدم استبعاد المعلومات المهمة لحاجات متخذي القرارات الاقتصادية التي يجب أن تتضمنها التقارير المالية اعتماداً على أنه من الصعب جداً فهمها من قبل المستخدمين العاديين، كونها تحتوي بعضاً من التعقيد؛ حيث أن قابلية المعلومات للفهم لا تعتمد على الخصائص المتعلقة بالمعلومات

ذاتها بل تعتمد على خصائص أخرى تتعلق بمستخدمي المعلومات المحاسبية مثل: مستوى التعليم والإدراك وكمية المعلومات السابقة المتوفرة لديهم. فمثلاً عند قياس الاستثمارات في الأوراق المالية على أساس القيمة العادلة يؤدي ذلك إلى عرض قوائم مالية وتقارير قابلة للفهم؛ حيث إن النموذج المختلط الذي يسجل معاملات على أساس التكلفة التاريخية وأخرى على أساس القيمة العادلة يؤدي إلى تأثير سلبي على فهم المستخدمين للقوائم والتقارير المالية (الملاح، ٢٠١٣، صفحة ١٦).

ثانياً- القابلية للمقارنة:

أوضح مجلس المحاسبة المالية الأمريكي رقم (٢) أن فائدة المعلومات المحاسبية تزداد بصورة كبيرة كلما أمكن عرضها بأسلوب يمكن المستخدمين من مقارنة منشأة مع منشأة أخرى أو مقارنة نتائج متعددة لنفس المنشأة. لذلك تعرف القابلية للمقارنة بأنها: خاصية محاسبية تمكن المستخدمين من تحديد جوانب الاتفاق أو الاختلاف الأساسية في الظواهر الاقتصادية طالما أنه لم يتم إخفاء هذه الجوانب باستخدام طرق محاسبية غير متماثلة (خليل و نعوم، ٢٠١٢، صفحة ٢٩٦). وتعتمد القابلية للمقارنة على مسألتين يجب بحثهما وهما (خليل و نعوم، ٢٠١٢، صفحة ٢٩٦):

أ التوحيد:

يعتبر التوحيد في الإبلاغ المالي للمنشآت في الغالب مطلباً مرغوباً فيه لمصلحة تلك الشركات وخاصة بين الشركات التي تمارس نفس النشاط؛ مثل الفنادق الكبرى أو المنشآت النفطية أو البنوك أو شركات الطيران. إن الهدف من التماثل يشجع على تقديم قوائم مالية متماثلة (موحدة) من قبل شركات مختلفة تستخدم نفس الإجراءات ونفس المفاهيم المحاسبية والطرق المحاسبية والتبويب وطرق الإفصاح، إضافة إلى التماثل في شكل القوائم المالية. لذا نجد في الواقع العملي ظهور نظم محاسبية موحدة لبعض الشركات التي تمثل أنشطة

متماثلة .

ب الثبات أو الاتساق:

مصطلح الثبات كغيره من المصطلحات له تعريفات متعددة، وقد استعمل للدلالة على نفس الإجراءات من قبل شركة ما أو وحدة محاسبية من فترة محاسبية لأخرى. أو هو استعمال نفس مفاهيم القياس ونفس الإجراءات على فترات معينة في القوائم المالية التي لها خواص متشابهة لشركة معينة لمدة معينة واحدة. كما إن الثبات في التطبيق العملي للإجراءات المحاسبية بمرور الوقت يلزم تحققه بسبب أن عمل تنبؤات مستقبلية يجب أن يبنى على بيانات زمنية متسلسلة مقيسة ومبوبة بنفس الطريقة؛ لأنه إذا ما استخدمت طرق واساليب قياس مختلفة يصبح من الصعوبة عمل معادلة الاتجاه العام، أو إدراك التأثيرات التي حدثت من فترة زمنية إلى أخرى على الشركة، وهل حدثت التغيرات بسبب عوامل خارجية أو حدثت بسبب عوامل داخلية خاصة بالشركة.

المطلب الثاني- تأثير التقييم المحاسبي بالقيمة العادلة على الخصائص النوعية لجودة المعلومات المحاسبية:

فيما يتعلق بتأثير استخدام تقديرات القيم العادلة في خصائص المعلومات المحاسبية، فإن القيم العادلة ينتج عنها معلومات أكثر ملاءمة وموثوقية بالمقارنة مع بدائل القياس المحاسبي الأخرى كمنهج التكلفة التاريخية، والجدول التالي يوضح ذلك؛ مدى ملاءمة وموثوقية كل من القيمة العادلة والتكلفة التاريخية

البيان	القيمة العادلة	التكلفة التاريخية
الملاءمة	تعكس معلومات تتعلق بأداء المؤسسة وذلك بالنسبة للقرارات الإدارية المتعلقة بالاحتفاظ بالأصول أو الالتزامات، وبالمثل القرارات المتعلقة باقتناء أو بيع الأصول، وكذلك تحمل الديون وتسديدها.	تعكس معلومات تتعلق بأداء المنشأة، وذلك فقط فيما يتعلق بقرارات اقتناء أو بيع الأصول أو تحمل الديون أو تسديدها، بينما تتجاهل تأثيرات القرارات المتعلقة بالاستمرار في حيازة الأصل أو تحمل الالتزامات.
الموثوقية	تتطلب تحديد الأسعار السوقية الجارية من أجل التقرير عن القيم، وهذا بدوره قد يتطلب الدخول في تقديرات مما قد تؤدي إلى مشكلات تتعلق بالموثوقية.	تعتمد القيم المثبتة في البيانات المالية على أسعار المعاملات الفعلية دون الإشارة إلى البيانات السوقية الحالية.

المصدر: (عبدالفتاح، ٢٠٠٢، صفحة ١٢٥)

بالإضافة إلى ما تقدم يشير معيار المحاسبة الدولي رقم (٣٢) إلى أن معلومات القيمة العادلة تعتبر معلومات مفيدة في العديد من القرارات المتخذة من قبل مستخدمي البيانات المالية؛ حيث إنها في كثير من الحالات تؤدي إلى ما يأتي (جمعة و خنفر، ٢٠٠٦):

- 1 تعكس معلومات القيمة العادلة تقديرات الأسواق المالية للقيمة الحالية للتدفقات النقدية المتوقعة للأدوات المالية.
- 2 تسمح بإجراء مقارنات بين أدوات مالية لها نفس الخصائص الاقتصادية، بغض النظر عن الهدف منها ومتى تم إصدارها أو

شراؤها.

3 توفر القيمة العادلة أساساً محايداً لتقييم كفاءة الإدارة في تسيير الأموال، وذلك عن طريق توضيح تأثيرات قراراتها بالشراء أو البيع أو الاحتفاظ بها أو سدادها. يتضح للباحث مما سبق ما يأتي:

- ✓ ان التقييم وفق منهج القيمة العادلة يؤدي إلى رفع مستوى جودة المعلومات المحاسبية، مما يؤدي إلى مساعدة كل من المستثمرين والمديرين ومستخدمي تلك المعلومات على اتخاذ القرارات الاستثمارية.
- ✓ التقييم بالقيمة العادلة يوفر معلومات أكثر ملاءمة عن التدفقات النقدية المتوقعة للمنشآت.
- ✓ يساعد التقييم بالقيمة العادلة إدارة المخاطر على تقييم الملاءة المالية للعملاء الطالبين منح القروض أو الراغبين في الحصول على عقود توريد من المنشأة.

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

- 1 قصور منهج القيمة العادلة عن تقييم الاستثمارات التي تكون محتكرة للبنك التجاري نفسه، وبالتالي لا يتوفر لها أسعار سوقية مشابهة لعدم توفر استثمارات مشابهة، وهذا ما يدفع البنك التجاري إلى اللجوء إلى منهج التكلفة التاريخية للتقييم متجاهلاً القيمة العادلة.
- 2 يعتبر نموذج القيمة العادلة النموذج الأفضل والأنسب للتعبير عن قيم الأصول والالتزامات وجدوى الأنشطة الاستثمارية في المنشآت المالية، بالمقارنة مع منهج التكلفة التاريخية الذي يعاني من قصور في إثبات الواقع الفعلي للأحداث المالية، وبالتالي يساعد إدارة المخاطر على التنبؤ بالمخاطر مستقبلاً، والعمل على تخفيضها أو تجنبها قدر المستطاع.
- 3 هناك علاقة طردية بين كل من الملاءمة والموثوقية اللذين يشكلان خاصيتين أساسيتين الواجب توافرها في المعلومات المحاسبية المعدة على أساس نموذج القيمة العادلة والتي تؤدي إلى رفع مستوى جودة المعلومات المحاسبية التي تعتمد عليها إدارة المخاطر في عملية تقييم مخاطر استثمارات المنشآت المالية.
- 4 تمتاز المعلومات المحاسبية التي يقدمها منهج القيمة العادلة بالملاءمة كونها تعتمد على البيانات مالية التي حدثت بالماضي والمستقبل والحاضر، وهذا ما يحتاجه كل من المديرين والمستثمرين لاتخاذ القرارات الرشيدة.
- 5 تساعد المعلومات المحاسبية المعتمدة على نموذج القيمة العادلة من إجراء مقارنات بين المنشآت المالية التي تتصف بنفس الصفات الاقتصادية.

التوصيات:

فيما يتعلق بالتوصيات خلص الباحث إلى ما يلي:

- 1 تكثيف الدراسات والأبحاث العلمية التي تربط بين القيمة العادلة وتقييم مخاطر استثمارات البنوك التجارية؛ لما لها من أهمية واضحة وحاجة ماسة لكل من المستثمرين والمديرين للتعرف على التطورات العلمية الحديثة المتعلقة بالموضوع.
- 2 ضرورة إنزال عقوبات رادعة على المقدرين المتلاعبين بالقيمة العادلة عند التقدير الشخصي أو عند المساعدة على تقديم معلومات مالية مضللة وغير صحيحة، وذلك لتفادي عيب التقدير الشخصي الموجه لمنهج القيمة العادلة.
- 3 يجب على الجهات المختصة بإصدار معايير محاسبة القيمة العادلة أن تأخذ بعين الاعتبار ظروف البيئة الاقتصادية لدول العالم الثالث بهدف الوصول الى معلومات محاسبية تكون أكثر دقة وأقرب للواقع.

المراجع

- ابراهيم السعبري، و زيد مردان، «القيمة العادلة وتأثير استعمالها في مؤشرات الأداء المالي في المصارف التجارية»، مجلة الغرى للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الثامن، العدد الخامس والعشرون، ٢٠١٢.
- احمد القصاص، «دور المحاسبة عن القيمة العادلة في تقييم مخاطر الائتمان بالبنوك التجارية»، رسالة دكتوراه في المحاسبة، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، ٢٠١٥.
- احمد جمعة، ومؤيد خنفر، «المدقق الخارجي وتقديرات القيم العادلة»، المؤتمر المهني العلمي الدولي السابع، عمان ٢٠٠٦.
- اسامة الهرش، «أثر تطبيق القيمة العادلة في جودة الأرباح»، رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية الدراسات العليا، جامعة الزرقاء الاهلية، الأردن، ٢٠١٧.
- اسماعيل خليل، و ريان نعوم، «الخصائص النوعية للمعلومات المحاسبية بين النظرية والتطبيق»، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، المجلد (١)، العدد (٣٠)، ٢٠١٢.
- بسام الأغا، «أهمية القياس المحاسبي المستند إلى القيمة العادلة في تعظيم الخصائص النوعية للمعلومات المحاسبية»، رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين، ٢٠١٣.
- بودور شوريب، «التوجه المحاسبي الدولي نحو منهج القيمة العادلة»، مجلة الدراسات الاقتصادية، المجلد الأول، العدد (٢٧)، ٢٠١٧.
- جميل النجار، «أثر تطبيق محاسبة القيمة العادلة على موثوقية وملاءمة معلومات القوائم المالية الصادرة عن الشركات المساهمة العامة الفلسطينية»، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (٩)، العدد (٣)، ٢٠١٣.
- حنان بركة، «أوجه قصور مبدأ التكلفة التاريخية في المعالجة

المحاسبية للتضخم بالقوائم المالية»، رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، الجزائر، ٢٠١٥.

● سحر الطويل، «المحاسبة عن القيمة العادلة للأصول المالية لأغراض تعظيم منفعة المعلومات المحاسبية»، رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مصر، ٢٠٠٧.

● شيرين الملا، «إطار مقترح لمراجعة القيمة العادلة للاستثمارات في الأوراق المالية»، رسالة دكتوراه في المحاسبة، كلية التجارة، جامعة بنها، مصر، ٢٠١٣.

● صفية الجبلي، «محاسبة القيمة العادلة وأثرها على أنشطة التحوط وإدارة الأرباح: دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي الأردني»، رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، ٢٠١٦.

● محمد سفير، و جمال مدات، «القيمة العادلة بين حتمية التطبيق وإشكالية التحديد»، معارف (مجلة علمية محكمة)، السنة (٧)، العدد (١٣)، ٢٠١٢.

● محمد عبدالفتاح، «الإفصاح عن القيم العادلة لبنود الأصول طويلة الأجل وتأثيره على جودة المعلومات المحاسبية وموقف المراجع»، مجلة الفكر المحاسبية، جامعة عين شمس، العدد الثاني، ٢٠٠٢.

● محمد عمر، «المعالجة المحاسبية لأثار التضخم على الحقوق والالتزامات بالتطبيق على البنوك الإسلامية»، ندوة في ملتقى التضخم وآثاره على المجتمعات - الحل الإسلامي، ٢٩ أبريل - ١ ماي، المنامة، البحرين، (١٩٩٧).

● محمود الناعي، «نظرية المحاسبة»، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، ٢٠١١.

● مصطفى الحكيم، «الإفصاح عن القيم الجارية في بيئة التضخم ودورة في الحد من الأزمة المالية»، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة

- الزعيم الأزهري، المجلد (٢٧)، العدد (١)، السودان، ٢٠١٦.
- ناصر المجهلي، «خصائص المعلومات المحاسبية وأثرها في اتخاذ القرارات»، رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، الجزائر، ٢٠٠٩.
- نوره عريف، «إشكالية القياس المحاسبي لعناصر القوائم المالية باستخدام مدخل التكلفة التاريخية»، رسالة ماجستير في العلوم المحاسبية والمالية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، ٢٠١١.
- هشام المليجي، «فعالية القياس المحاسبي للقيمة العادلة في ضوء المعيار الأمريكي (١٥٧) بالإشارة إلى الازمة المالية العالمية»، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، جامعة بنها، السنة (٢٩)، العدد (١)، ٢٠٠٩.
- وديع خلف الله، «السياسة المالية ودورها في معالجة التضخم»، رسالة ماجستير في المالية وإدارة المخاطر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، ٢٠١٧.
- ياسين رماش، «أثر التضخم على القوائم المالية في ظل الاعتماد على معايير المحاسبة الدولية»، رسالة ماجستير في المحاسبة والمالية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، ٢٠١٧.
- Spiceland, D., «Intermediate Accounting», Vol. third edition, MC Graw Hill Irwin 2004.
- Barnes, J., «International Generally Accepted Accounting practice under International Financial Reporting Standards», Ernst & Wiley, Volum.1, UK, 2018.
- Freeman, W., Wells, P., & Wyatt, A, «Measurement model or Asset type: Evidence from an Evaluation of the Relevance

of Financial Assets», Journal of Accounting Finance and Business Studies, vol.53, No.2017 .,2.

Liang, L., & Riedl, E., "The effect of fair value versus Historical cost Reporting Model on Analyst Forecast Accounting»,The Accounting Review, Vol.89, No.3, p. 2014 ,1153.

Mirza, A., Graham, H., & Knorr, L., «practical Implementation Guid and work book for IFRS», Willy & Sons, Inc Hoboken, New Jersey, third edition, 2011.



كلية الاقتصاد وإدارة الأعمال
الجامعة الإسلامية بنيسوتا



الجامعة الإسلامية بمينيسوتا
Islamic University of Minnesota

الجامعة الإسلامية بمينيسوتا
Islamic University of Minnesota
المركز الرئيسي IUM



كلية الاقتصاد وإدارة الأعمال
الجامعة الإسلامية بمينيسوتا



mag@ium.edu.so