



دورية فصلية محكمة متخصصة في العلوم الإدارية
تصدر عن معهد الإدارة العامة بسلطنة عُمان منذ العام ١٩٧٩م

أهداف الدورية

- نشر الفكر الإداري، وتدعيم جهود التنمية الإدارية على المستوى المحلي والخارجي.
- توطيد الصلات العلمية بين المعهد والمؤسسات العلمية المماثلة والمتخصصة داخل السلطنة وخارجها.
- تدعيم حركة البحث العلمي بنشر البحوث والدراسات المكتبية والميدانية في المجال الإداري، وتعميم نتائجها على المتخصصين والمهتمين من الأفراد والمؤسسات.
- المساهمة في دراسة خطط وبرامج وإنجازات التنمية الإدارية بسلطنة عُمان، وتسليط الضوء على القضايا والتحديات المعاصرة عملاً على دعم هذه التجربة، والتعريف بها.

المراسلات والاشتراكات تعنون باسم:

مدير تحرير دورية الإداري

ص.ب: ١٩٩٤، البريدي: ١١٢ روي

مسقط - سلطنة عُمان

لمزيد من الاستفسار، يرجى الاتصال على هاتف:

٢٤٦٩٧٥٦٧ / ٢٤٦٩٩٠١٢ / ٢٤٦٩٩٠٢٠٦٥ / ٢٤٦٨ (٠٠٩٦٨)

فاكس: ٢٤٦٠٢٠٦٦ / ٢٤٦٨ (٠٠٩٦٨)

موقع المعهد الإلكتروني: www.ipa.gov.om

البريد الإلكتروني: aledari@ipa.gov.om

المشرف العام

خالد بن عمر المرهون

وزير الخدمة المدنية

رئيس مجلس إدارة المعهد

رئيس التحرير

د. سليمان بن هلال العلوي

مدير التحرير

علي بن نصيب الشحري

أعضاء هيئة التحرير

د. أمة اللطيف بنت شرف شيبان

أ. مأمون حسن سعد

أ. براق كمال النعيمي

موسى بن علي الجابري - المنسق


د الاشتراكات: ٢٠ ريالاً عُمانياً للأفراد والمؤسسات

د المقالات والدراسات المنشورة في  تعبر عن آراء كتابها ولا تعبر بالضرورة عن رأي المعهد






قواعد النشر في

تنشر  البحوث والدراسات والمقالات ومراجعات الكتب والتقارير والترجمات العلمية والحالات العملية بالإضافة إلى ملخصات رسائل الماجستير والدكتوراه، في الموضوعات المتصلة بسلطنة عُمان، باللغتين العربية والإنجليزية، وفقاً للشروط التالية :

- أن يكون العمل العلمي ذا علاقة وثيقة بالتنمية الإدارية، وينضوي تحت واحد أو أكثر من المجالات التالية: الإدارة العامة، إدارة الأعمال، الاقتصاد، المالية، القانون الإداري، المحاسبة، المكتبات والوثائق، نظم المعلومات الإدارية، وتعطى الأولوية للبحوث التطبيقية المتعلقة بالبيئة العُمانية والخليجية والعربية.
- أن تكون المادة العلمية أصيلة ولم يسبق نشرها من قبل أو تقديمها إلى أية جهة أخرى، وأن يلتزم الكاتب بعدم تقديمها لجهات أخرى عند استلامه ما يفيد بقبول المادة للنشر.
- أن يكون إجمالي عدد صفحات الموضوع بما في ذلك المراجع والملاحق في حدود (٣٠) صفحة مطبوعة على (A4) للبحوث والمقالات و (٨) صفحات كحد أقصى للمواد للمواد الأخرى وفي حدود (٣٠) سطر للصفحة.
- أن تكون المادة العلمية مطبوعة (أصل) وخالية من الأخطاء اللغوية والمطبعية ومرفق بها قائمة المراجع المستخدمة، والملاحق الأساسية، واستمارات الاستقصاء للدراسات الميدانية وبيان حديث بالسيارة الذاتية، مطبوع على قرص مدمج (CD) ببرنامج Quarkxpress ببيئة الماكنتوش أو ببرنامج Windows Microsoft Word .
- أن تعتمد الأسس العلمية المتعارف عليها في إعداد وكتابة الأعمال العلمية وتوثيق المراجع والمصادر ويراعى أن تكون المراجع حديثة ومقتصرة على ما تم استخدامه في المتن.
- تخضع الأعمال العلمية المقدمة للنشر التحكيمي العلمي ويخطر الباحثون بنتيجة التحكيم وملاحظات المقيمين - إن وجدت - والتعديلات المطلوبة سواء الشكلية أو الموضوعية، ويحق لهيئة التحرير إدخال بعض التعديلات الضرورية على الأعمال العلمية المجازة للنشر.
- يحتفظ المعهد بالمواد المرسله للنشر سواء نشرت أو لم تنشر مع إخطار المؤلف بنتيجة التحكيم.
- تصرف مكافأة رمزية للباحث / الباحثين عن البحوث والدراسات والمقالات المنشورة، مع نسختين من العدد وعشر مستلقات، كما يحصل معدو التقارير ومراجعات الكتب والحالات العملية على نسخة واحدة من العدد الذي تم النشر به.

PUBLICATION RULES

 Publishes, both in Arabic and English, reseach, studies, articles, book reviews, reports, translations, case studies, ALEDARI also publishes, abstracts of master and doctoral dissertations on topics related to Sultanate of Oman, Publishing is based on the following conditions :

- The work submitted should be closely related to administrative development and falls in one or more of the following areas: Public Administration, Business Administration, Economics, Finance, Administrative Law, Accounting, Library and Documentation, and Management Informaion System. Priority is accorded to applied research related to Omani, Gulf and Arab environment respectively.
- The work submitted should be original, and has not been published before or submitted for publication to any other journal. the writer should undertake not to submit the work to other journals if he/she receives approval for Publication.
- The number of pages, including references and appendices, should be within the limit of 30 Pages, size A4 and 30-Lines a page for research and articles, and 8 pages as maximum limit for other materials.
- The work submitted should be typewritten, reviewed and checked of language and typing mistakes, and attached with list of references, basic appendices, questionnaires for filed studies and a recent C.V. Submitted work must be typed by QuarkXPress (Macintosh) or Windows Microsoft Word and presented in CD.
- The work submitted will be assessed and writers will be notified of the result of assessment including assessors remarks and changes required. The Editorial Board reserves the right to introduce necessary changes in the work submitted for publication.
- The Institute has the right to reserves the materials submitted, whether published or not.
- Writers of published research, studies and articles receive a nominal reward, two copies of the issue of publication as well as ten copies of their published materials. Writers of reports, book reviews and case studies receive one copy of the issue of publication.

إقرأ في هذا العدد

الصفحة	الموضوع
٦	كلمات مضيئة
٧	افتتاحية العدد
١١	البحوث والدراسات : فعالية إعلانات السياحة المحلية في سلطنة عمان د. سالم أحمد الرحيمي
٤٧	طرق وأساليب توفير حالة الانضباط الذاتي لدى العاملين من وجهة نظر بعض الموظفين الحكوميين في المملكة العربية السعودية د. فهد بن معقل العلي
5	The Phenomenon of Earnings Management, Incentives, Detection, and Reaction: The Case Study of Amman Stock Exchange Dr. Mohammed Ibrahim Obeidat Dr. Mohammed Abdullah Al Momani
٩٧	ملخص رسالة ماجستير : الأثار الاجتماعية للثورة الرقمية على الاستراتيجية الوطنية في عمان
١٠٩	قراءات من المكتبة : طريقك إلى النجاح والتميز
١١٩	وثائق وتقارير : أولاً : ثقافة القيادة للجميع : مدخل معاصر لتمكين وتنمية الموارد البشرية
١٣٣	ثانياً : تقرير عن مؤتمر: التربية من أجل التنمية المستدامة لدعم التنوع الثقافي والبيولوجي، مسقط ٢٤ - ٢٦ يناير ٢٠١١م

كلمات مضيئة

إن العالم أصبح متغيراً بسرعة هائلة جداً،
فإذا لم نكن نحن أيضاً على مستوى هذا
التغيير السريع فكرياً وعقلياً واستيعابياً
وإلا فلن تكون لنا مكانة

قابوس بن سعيد



افتتاحية العدد

تشكل التنمية الإدارية حجر الزاوية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في كل الأقطار العربية، كما تتشابه المشكلات الإدارية لهذه الأقطار، ولا سيما في المجموعات المتجانسة كدول مجلس التعاون- وتتشابه أيضاً الحلول التي يتم اختيارها. فالعوامل المشتركة كاللغة والتاريخ والثقافة، تسهم في تشابه المشكلات وتشابه حلولها، ومن هذا المنطلق فإن على الباحثين في الدول العربية المختلفة أن يجتهدوا في تبادل الخبرات والاستفادة المتبادلة من البحوث والدراسات الإدارية.

ومن هذا المنطلق، فإن دورية «الإداري» تحتفي بتشجيع البحوث الإدارية والاستفادة من خبرات الباحثين في كل البلدان العربية وفي كافة ميادين البحث الإداري. وبناءً على ذلك، سوف يجد القارئ الكريم بين دفتي هذا العدد من الدورية تنوعاً موضوعياً وجغرافياً يمكن أن يساعد في نقل المعرفة وتبادل الخبرات العلمية والبحثية بين الإداريين والباحثين.

فقد ضم العدد بحثاً يتناول طرق وأساليب تعزيز الانضباط الذاتي لدى الموظفين الحكوميين في المملكة العربية السعودية، ويهدف هذا البحث إلى اكتشاف العلاقة بين تلك الطرق والأساليب من جهة وبين المتغيرات الشخصية والوظيفية للعاملين من جهة أخرى، وقد توصل البحث إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي تساعد في تقوية الانضباط الذاتي لدى العاملين.

بالإضافة إلى ذلك، فقد ضم العدد بحثاً يتطرق إلى فعالية إعلانات السياحة المحلية في سلطنة عُمان، تم فيه استعراض الأساليب الإعلانية المختلفة، والتحقق من مدى فعالية الإعلانات السياحية في التأثير على السياحة المحلية. وقدم مجموعة من التوصيات التي تسهم في تفادي مشكلات الإعلان في السياحة المحلية وزيادة فعالية تلك الإعلانات.

ويتناول العدد دراسة باللغة الإنجليزية عن عملية إدارة وكشف الأرباح والحوافز وردود الفعل تجاه ذلك، وقدم سوق عمان للأوراق المالية بالأردن كحالة تطبيقية، وتضمنت الدراسة العديد من التوصيات التي تعالج عملية إدارة الأرباح وكشف التلاعب.

وقدم العدد في باب قراءات من المكتبة كتاباً بعنوان «طريقك إلى النجاح والتميز»، وهو يمثل دليلاً إرشادياً لمساعدة القارئ للوصول إلى درب النجاح.

وقدم العدد أيضاً ورقة علمية من أوراق المؤتمر العربي الثاني للموارد البشرية المنعقد



بالمعهد في العام المنصرم وهي بعنوان «ثقافة القيادة للجميع: مدخل معاصر لتمكين وتنمية الموارد البشرية». وكذلك تقرير عن مؤتمر «التربية من أجل التنمية المستدامة لدعم التنوع الثقافي والبيولوجي»، والمنعقد في مسقط في مطلع العام الجاري ٢٠١١ م.

عزيزي القارئ.. إننا إذ نضع بين يديك هذا العدد من دورية «الإداري» لنسأل الله أن يحقق مسعانا في المساهمة العلمية الرصينة في مسيرة التنمية الإدارية في الوطن العربي، مما يساهم في جهود المعهد العلمية التي تخدم الإداريين الممارسين والباحثين على حد سواء، وإغناء تجاربهم العلمية والعملية بما هو مفيد ومتنوع في مجالات العلوم الإدارية كافة، داخل السلطنة وخارجها.

د. سليمان بن هلال العلوي

رئيس التحرير



فعالية إعلانات السياحة المحلية في سلطنة عُمان





فعالية إعلانات السياحة المحلية في سلطنة عُمان

د. سالم أحمد الرحيمي

أستاذ مساعد - كلية العلوم المالية والإدارية

جامعة إربد الأهلية - الأردن

الملخص:

على الرغم من التطور الهائل والنمو المتسارع وزيادة أهمية الدور الذي يلعبه القطاع السياحي في حياة الأمم والشعوب في العصر الحالي، إلا أن الدور الذي يؤديه هذا القطاع في سلطنة عُمان لا يزال ضعيفاً جداً، حيث لم تصل مساهمته في أحسن الأحوال إلى ١٪ من الناتج القومي الإجمالي؛ وذلك نتيجة لضعف الحركة السياحية وخاصةً الداخلية منها على الرغم من توفر مقومات العرض السياحي القادر على إشباع الحاجات السياحية لدى السكان المحليين والتي غالباً ما يتم إشباعها بالسياحة الخارجية لعدم توفر الوعي والمعلومات الكافية عن الواقع السياحي المتاح. ومن منطلق الأيمان بإمكانية استغلال الواقع السياحي المتاح في السلطنة وضرورة القيام بذلك من خلال الحملات الإعلانية الهادفة والقادرة على خلق الطلب السياحي؛ فقد جاءت هذه الدراسة الميدانية المسحية لتسليط الضوء على الفعالية الحقيقية للإعلانات السياحية وأثرها في تنشيط حركة السياحة المحلية

مشكلة الدراسة:

تتحصر مشكلة الدراسة في عدم تحديد مستوى فعالية الإعلانات السياحية في السلطنة وعدم معرفة الدور الفعلي الذي تلعبه الإعلانات السياحية في خلق الوعي وتقديم المعرفة الحقيقية عن الواقع السياحي في منطقة الدراسة وأثر ذلك على إدراك السياح المحليين واستجابتهم للإعلانات السياحية التي تخلق الطلب السياحي الذي يشبع حاجاتهم ويلبي رغباتهم.

أهمية الدراسة:

تتبع أهميتها من تزايد أهمية التسويق السياحي وتنامي الدور الذي تلعبه الإعلانات السياحية نتيجةً للتطورات المذهلة في تقنيات الإعلان ووسائل الاتصال بجميع أشكالها المسموعة منها والمرئية والمقروءة والإلكترونية؛ لذا تتحصر أهمية الدراسة في تسليط الضوء على هذا الدور وإمكانية استغلاله في خدمة القطاع السياحي والعاملين فيه والمستفيدين منه، وتمكين القائمين على إدارة



هذا القطاع من اتخاذ القرارات الصائبة لرفع مستوى فعالية الإعلانات السياحية بما يتفق مع واقع وطموحات منطقة الدراسة ويحقق لها التنمية المستدامة المنشودة.

أهداف الدراسة :

انطلاقاً من فهم مشكلة الدراسة وأهميتها فإنها تهدف إلى:
تقديم معلومات أولية عن أهم الخصائص الديمغرافية للسياح المحليين في سلطنة عمان.
توضيح مفهوم الإعلانات السياحية ودورها في تسويق الواقع السياحي المتاح.
التعريف بوسائل الإعلانات السياحية التي تستخدمها الجهات القائمة على القطاع السياحي لإثارة الطلب السياحي.

بيان دور الإعلانات السياحية في التأثير على السلوك السياحي ونشر المعرفة والوعي السياحي وتوجيه السياح المحليين نحو المناطق المستهدفة بالإعلانات السياحية وخلق حالات التفضيل لزيارة هذه المواقع والتذكير بها.

قياس فعالية الإعلانات السياحية في التأثير على حركة السياحة المحلية.
تقديم التوصيات التي تساهم في تفعيل دور الإعلانات السياحية في التأثير على السلوك السياحي.

منهجية الدراسة :

استخدم المنهج الوصفي التحليلي للبيانات من خلال المسح الميداني للمجتمع الإحصائي بالاعتماد على الاستبانة (أداة الدراسة) في جمع البيانات الأولية المطلوبة، إضافة إلى المصادر الثانوية المتمثلة بالمراجع النظرية لتغطية الجانب النظري.

مجتمع الدراسة :

تمثل مجتمع الدراسة بجميع السياح المحليين في سلطنة عُمان الذين زاروا المواقع السياحية المختلفة في آخر ستة شهور من عام ٢٠٠٨م.

عينة الدراسة :

شملت العينة ٢٠٠٠ سائحاً محلياً تم اختيارهم عشوائياً من المجتمع الإحصائي بطريقة العينة الملائمة (عينة مختارة توقع الباحث أن تكون قادرة على تقديم البيانات الصحيحة وإعطاء إجابات منطقية لأسئلة الدراسة). وقد تم توزيع ٢٠٠٠ استبانة على العينة المختارة، أُعيد منها ١٧٠٠ واستبعد منها ٢٨ لعدم اكتمالها وعدم توفر المصادقية فيها، وبذلك يكون عدد الإستبانات التي خضعت



للمعالجة الإحصائية ١٦٧٢، أي بنسبة ٦, ٨٣٪ من إجمالي الاستبانة الموزعة، والجدول رقم (١) يوضح خصائص العينة والتي تشمل متغيرات الجنس، والعمر، والحالة الاجتماعية، ومدة الإقامة في المنطقة التي يعيش فيها السائح المحلي، والمؤهل العلمي، وقطاع العمل، والدخل الشهري.

أداة الدراسة:

تمثلت بالاستبانة التي تم تطويرها استناداً إلى البيانات الثانوية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، واستطلاعات الرأي الأولية أثناء زيارة بعض المواقع السياحية ومقابلة بعض السياح فيها. وقد تكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء: الأول يمثل أهم المتغيرات الديمغرافية التي تصف السياح المحليين والتي تمثلت بكل من الجنس، والعمر، والحالة الاجتماعية، ومدة الإقامة، والمؤهل العلمي، وقطاع العمل، والدخل الشهري. والجزء الثاني يتعلق بالوسائل الإعلانية التي يتابعها السياح والتي تمثلت بالتلفاز، والمذياع، والصحف، والمجلات، والنشرات والكتيبات، ولوحات العرض، والانترنت. أما الجزء الثالث فقد تعلق بقياس فعالية الإعلانات السياحية من خلال دورها في خلق الوعي وتقديم المعلومات السياحية، وإقناع السياح المحليين وجذبهم باتجاه المواقع المستهدفة وتذكرها، وتحمل المسؤولية الاجتماعية نحو المجتمع والبيئة، ومدى مصداقية هذه الإعلانات وضوحها. وقد تم تصميم ٣٥ فقرة لهذا الجزء على أساس مقياس ليكرت الخماسي وقد خصص لكل فقرة إجابة بخمس مستويات بما يتفق مع مدى معرفة السياح المحليين لدور وواقع الإعلانات السياحية؛ حيث تبدأ من معارض بشدة بقيمة مقدارها (١) في التحليل الإحصائي ثم معارض (٢)، ومحاييد (٣)، وموافق (٤)، وموافق بشدة (٥) وبذلك تكون الإجابة محصورة من (١-٥). وقد تم اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ الذي بلغت قيمته لل فقرات المتعلقة بفعالية الإعلانات السياحية حوالي ٨٨٪، كما تم التأكد من صدقها من خلال رأي بعض المحكمين الأكاديميين والعامين في القطاع السياحي من ذوي الخبرة.

أساليب التحليل الإحصائي:

تم الاعتماد على برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) باستخدام مقاييس الإحصاء الوصفي كالتكرارات والنسب والمتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية لتحليل خصائص العينة ومعرفة الاتجاهات، وتحليل التباين الأحادي لاختبار الفرضيات.

محددات الدراسة:

١. عدم تقبل بعض السياح لاستبانة الدراسة
٢. اعتمدت الدراسة في قياس مدى فعالية إعلانات السياحة الداخلية على ستة معايير فقط والتي تمثلت بكل من تقديم المعلومات، والإقناع، والتذكر، والمسؤولية الاجتماعية، والموثوقية، والوضوح.



جدول رقم (١)
خصائص عينة الدراسة

المتغيرات	الفئات	التكرارات	النسبة
الجنس	ذكر	٨٥٥	٥١,١
	أنثى	٨١٧	٤٨,٩
	المجموع	١٦٧٢	١٠٠
العمر	أقل من ٢٠ سنة	٤١٩	٢٥,١
	من ٢٠ - ٤٠ سنة	١٠٨٩	٦٥,١
	من ٤١ - ٦٠ سنة	١٤٣	٨,٦
	أكثر من ٦٠ سنة	٢١	١,٣
الحالة الاجتماعية	المجموع	١٦٧٢	١٠٠
	أعزب	١٠١٥	٦٠,٧
	متزوج	٥٥٣	٣٣,١
	غير ذلك	١٠٤	٦,٢
	المجموع	١٦٧٢	١٠٠
مدة الإقامة	أقل من ١٠ سنوات	٣١٨	١٩
	أكثر من ١٠ سنوات	١٣٥٤	٨١
	المجموع	١٦٧٢	١٠٠
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فأقل	٧١٦	٤٢,٨
	دبلوم	٥٢٨	٣١,٦
	بكالوريوس	٣٩٩	٢٣,٩
	دراسات عليا	٢٩	١,٧
	المجموع	١٦٧٢	١٠٠
قطاع العمل	عام	٥٦٩	٣٤
	خاص	٤١٩	٢٥,١
	لا عمل	٦٨٤	٤٠,٩
	المجموع	١٦٧٢	١٠٠
الدخل الشهري (بالريال العماني)	أقل من ٤٠٠	١٠٣٩	٦٢,١
	من ٤٠٠ - ٨٠٠	٤٧٦	٢٨,٥
	٨٠١ - ١٢٠٠	١٠٠	٦
	أكثر من ١٢٠٠	٥٧	٣,٤
المجموع	١٦٠٢	١٠٠	



فرضيات الدراسة :

- الفرضية العامة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوع الوسائل الإعلانية وفعالية الإعلانات السياحية المقدمة من خلالها. وينبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:
١. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام التلفاز، وفعالية الإعلانات السياحية
 ٢. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام المذياع، وفعالية الإعلانات السياحية
 ٣. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الصحف، وفعالية الإعلانات السياحية
 ٤. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام المجلات، وفعالية الإعلانات السياحية
 ٥. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام النشرات، والكتيبات وفعالية الإعلانات السياحية
 ٦. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام لوحات العرض واللافتات، وفعالية الإعلانات السياحية
 ٧. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الانترنت وفعالية الإعلانات السياحية

الدراسات السابقة :

١. دراسة عبد القادر (٢٠٠١): تطرقت إلى أسلوب إعلاني حديث استند على التطورات العلمية والتقنية الحديثة تمثل بتطبيقات التجارة الالكترونية في عالم الأعمال من خلال استخدام شبكة المعلومات والانترنت. وهدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات المستهلكين نحو استخدام الانترنت في مجالات الإعلانات التجارية المختلفة، ومدى تأثرهم فيه وخلق الاستجابة المرغوبة، وقياس فعاليته من خلال قدرته على جذب انتباه الجماهير المستهدفة، وتشكيل الإدراك، وخلق التفضيل، واتخاذ القرار الشرائي المخطط له، وتوجيه سلوك المستهلكين بالاتجاهات المطلوبة. وخلصت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق باتفاق المستهلكين حول فعالية الانترنت كوسيلة إعلانية؛ لذا أوصت بضرورة تطوير اتجاهات المستهلكين نحو الإعلان بواسطة الانترنت، وتطوير البنية التحتية لشبكة المعلومات الإلكترونية، وتحديث وسائل الاتصال الإلكتروني لإتاحة الفرصة للمعلنين والجماهير المستهدفة في الوصول إلى أهدافهم المنشودة واستغلال التطورات التقنية في زيادة فعالية الإعلانات المقدمة، كما أوصت الدراسة بزيادة الاهتمام برضا المستهلكين عن تطبيقات الانترنت لزيادة فعالية الإعلانات المقدمة بواسطته.



٢. دراسة هرمز (٢٠٠٦): تطرقت إلى دراسة التخطيط السياحي وتحليل التنمية السياحية مؤكدةً على أهمية السياحة ودورها الفاعل في جميع مجالات الحياة المختلفة، وأن التنمية السياحية لا يمكن أن تتحقق إلا من خلال التعاون والتنسيق والتكامل المشترك والمسئول بين جميع الجهات ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بالقطاع السياحي، واعتبارها منظومة واحدة تكمل كل منها الأخرى وتعتمد عليها في الوصول إلى أهدافها المنشودة التي يعتمد تحقيقها على وضع سياسات وبرامج تنموية شاملة تهدف إلى استغلال الأماكن والمواقع السياحية وتطويرها؛ لإيجاد مناطق سياحية قادرة على خلق الطلب السياحي وجذب السياح إليها. وأن هذه العملية لا يمكن أن تتحقق بالصورة المطلوبة إلا من خلال سياسات واستراتيجيات تسويقية تتمثل بتصميم الحملات الإعلانية الهادفة والقادرة على إيصال الواقع السياحي إلى السياح، لذا أكدت الدراسة على ضرورة الاهتمام بالإعلانات السياحية ورفع مستوى فعاليتها للوصول إلى التنمية السياحية الشاملة.
٣. دراسة (Loda, et.al: 2007): تطرقت الدراسة إلى عناصر المزيج الترويجي في التسويق السياحي بشكل عام وأهمية الإعلان والدعاية السياحية بشكل خاص، مركزةً على الدور الذي يلعبه هذان العنصران في السوق السياحي وأثر ذلك في التأثير على سلوك السياح وتوجيههم نحو الأسواق والبرامج السياحية المستهدفة من خلال تأثيرهما على مدى قبول السياح للرسالة الترويجية ومدى استجابتهم لها اعتماداً على خلق الثقة بالرسالة الترويجية وزيادة قوتها التأثيرية مما يؤدي بالنهاية إلى خلق النية الشرائية وبالتالي السلوك الشرائي المطلوب. وبينت الدراسة أن تأثير الدعاية السياحية كان أكبر من تأثير الإعلانات السياحية على السلوك السياحي وذلك نتيجة للمصادقية التي تميز الدعاية السياحية عن الإعلانات، وفي الوقت ذاته لم تغفل الدراسة أهمية الإعلانات لذا فقد أوصت بضرورة تلازم الدعاية مع الإعلانات على أن تكون الدعاية سابقة للحملات الإعلانية، وتوصلت الدراسة اقتراح نموذج ترويجي ينظم العلاقة بين هذين العنصرين وفق نسق تنظيمي تكاملي يسهل مهمة المسوقين في خلق القناة بما يسوقون.
٤. دراسة (Kim. et.al.: 2005): تعرضت الدراسة إلى أهمية الإعلانات السياحية من خلال الدور الذي تلعبه في التأثير على الوجهات السياحية، وبينت أهم الأساليب الإعلانية المستخدمة في خلق الطلب السياحي والعوامل المؤثرة عليه خاصة العوامل المتعلقة بالإدراك والمعلومات حول مواقع الجذب السياحي والخدمات والبرامج المقدمة للسياح المستهدفين بها. وبينت الدراسة قدرة الإعلانات السياحية وفعاليتها في التأثير على سلوك السياح والزوار وتوجيههم نحو الأسواق السياحية المستهدفة، كما بينت الدراسة أن فعالية الإعلانات السياحية تختلف باختلاف الوسيلة



الإعلانية المستخدمة في تقديم البرامج السياحية وتوصيل الرسالة الإعلانية إلى الجماهير المستهدفة، وان تأثير الوسيلة وفعالية الإعلانات السياحية المقدمة من خلالها يعتمد على مدى إدراك الجماهير للمعلومات المقدمة من خلالها ومدى مصداقيتها، وأن فعالية الإعلانات السياحية قد لا تتحقق باستخدام وسيلة إعلانية دون غيرها أو استخدام أسلوب إعلاني محدد؛ لذا فقد أوصت الدراسة بضرورة التكامل في الحملات الإعلانية بين جميع الوسائل الإعلانية لزيادة فعالية الإعلانات السياحية وتحقيق النجاحات المنشودة في الأسواق المستهدفة بتلك الإعلانات.

٥. دراسة (Mackay and Smith: 2006): تطرقت الدراسة إلى دراسة الأسواق السياحية وواقع الإعلانات السياحية وتطورها الزمني، والأثر الذي يتركه التصميم والشكل العام للإعلان على تذكر الحملات الإعلانية وفعاليتها، وبينت الدراسة التطور والنمو السريع في الأسواق السياحية مع التأكيد على دور الإعلانات في تحقيق النجاحات الترويجية ضمن البرامج التسويقية التي تقوم بها المنظمات السياحية لتفعيل الطلب وزيادة إقبال السياح على الأسواق والبرامج المستهدفة وتوجيههم نحو الاتجاهات المطلوبة؛ لذا فقد أكدت على ضرورة فهم الاستجابة للإعلانات عن مواقع الجذب السياحي المستهدفة بالحملات الترويجية. وتوصلت الدراسة إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في تذكر الإعلانات السياحية وفعاليتها تعود إلى الكفاءة في تصميم الداخلي للإعلانات، وإطارها الشكلي والخارجي، والصور المختارة في توضيحها للجماهير، ومدى التكامل والتوافق والانسجام بين جميع مكونات الإعلان كوحدة واحدة، واختيار الوقت المناسب لتقديمه إضافةً للاختلاف في أعمار السياح؛ لذا أوصت الدراسة بضرورة دراسة المرحلة العمرية للسياح وتطورها والتأكيد على متغير التذكر كمؤشر لزيادة فعالية الإعلانات، كما أوصت بالتصميم الجيد واختيار المحتوى المناسب للإعلان بما يتفق مع الإطار العام لموضوعه.

٦. دراسة (Bojanic: 1991): تطرقت الدراسة إلى استخدامات الإعلانات في التأثير على الجهات السياحية ومناطق الجذب السياحي وبناء الصورة الذهنية الجيدة عن البرامج والخدمات السياحية المقدمة لإشباع الطلب السياحي من وجهة نظر السياح والمسافرين في مناطق جنوب أوروبا. وبينت الدراسة أهمية صناعة السياحة وتطورها وأثر ذلك على جميع القطاعات العامة منها والخاصة وتنامي إيرادات تلك القطاعات نتيجة تطور صناعة السياحة، وبينت أن هناك نظرة إيجابية اتجاه السياحة في منطقة الدراسة وأن الصورة الذهنية التي يحملها السياح والمسافرين نحو السياحة والإعلانات السياحية صورته جيدة وذلك نتيجة للمنافع المتحققة من كل منها، كما بينت الدراسة أن للإعلانات دور كبير في خلق الصورة الذهنية الجيدة والانطباع الجيد عن مواقع



الجدب السياحي المستهدفة والبرامج والخدمات السياحية التي تقدمها الشركات القائمة على صناعة السياحة والمستفيدة منها؛ لذا فقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بقطاع السياحة، والتأكيد على مفهوم التنمية السياحية المستدامة لضمان سلامة هذا القطاع، كما أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالإعلانات السياحية كنشاط ترويجي والتركيز فيها على الجوانب المحببة التي تفضلها الجماهير المستهدفة.

٧. دراسة (Walters, et.al: 2007): تطرقت الدراسة إلى فعالية الإعلانات المطبوعة في التأثير على التوجهات الاستهلاكية للمسافرين، كما تطرقت إلى القرارات الشرائية وتأثيرها بالإعلانات المطبوعة، وأهمية الإعلانات في تفعيل وزيادة كفاءة الجهود الترويجية الموجهة لضمان نجاح الاستراتيجيات التسويقية. اعتمدت الدراسة في قياس فعالية النشاطات الإعلانية على عنصرين أساسيين في تصميم الإعلان وهما: الصورة المعبرة عن موضوع الإعلان والجزء المكتوب (الكلمات) بما يتفق مع الصورة المعروضة. بينت الدراسة بالاعتماد على تحليل التباين المتعدد أهمية هذين العنصرين في خلق القرار الشرائي وتوجيه السلوك الاستهلاكي بالاتجاه المطلوب، كما بينت أن الصورة المعبرة أكثر أهمية من المحتوى المكتوب وأن اقتران الصورة بالكتابة الموضحة لها بما يتفق مع توجهات الجماهير المستهدفة يزيد من فعالية الإعلانات بشكل عام؛ لذا أوصت الدراسة بضرورة انتقاء الصور المعبرة في الإعلانات المعروضة واختيار الكلمات الواضحة والسهلة الفهم بما يتفق مع موضوع الإعلان وإيجاد نوع من التوافق والانسجام بين هذين العنصرين لضمان فعالية الإعلانات وتأثيرها على الجماهير المستهدفة بها.

مفهوم الإعلان:

يمثل الإعلان وسيلة غير شخصية مدفوعة الثمن لإيصال رسالة إعلانية عبر وسائل الإعلام الجماهيرية (Hsu and Powers: 2002, 268). واعتبره لاسكا الذي يعد أبو الإعلان المعاصر بأنه فن البيع المطبوع (Bavee and Arens: 1982)، كما عرفه معلا (١٩٩٦: ٢٦٠) بأنه اتصال غير شخصي يمكن إخضاعه للرقابة ويروج للأفكار والسلع والخدمات الخاصة بجهة لها مصلحة فيما يروج له الإعلان، وعرفه (Kotler and Killer: 2006) بأنه شكل من أشكال الاتصال غير الشخصي المدفوع الثمن لترويج السلع والخدمات والأفكار من قبل جهة معلومة وهذا التعريف يتفق مع تعريف جمعية التسويق الأمريكية (Panenett: 1988). نتيجة لتعدد التعاريف لمفهوم الإعلان والتي جاء بعضها اعتماداً مواقف معينة وفق ظروف محددة فإنه يمكن تعريف الإعلان بأنه «تقديم ما غير شخصي هادف مدفوع الثمن من قبل جهة معلومة».



قياس فعالية الإعلان:

تعد عملية قياس فعالية الحملات الإعلانية ضرورة حتمية للمنظمات بجميع أنواعها وذلك لتجنب الأخطاء الإعلانية التي قد تؤدي إلى الفشل السوقي، وتحسين كفاءة الحملات الإعلانية بشكل عام (Belch and Belch: 2001, 637). وعلى الرغم من ذلك فإنه يصعب القياس المباشر لفعالية الإعلانات المعروضة وذلك نتيجة الاختلاف في فهم مكوناتها ودرجة قبولها وتوافقها مع ثقافة الجماهير المستهدفة، ولتداخل العديد من العوامل كعدم الحاجة الحالية للمادة المعلن عنها وعدم توفر القدرة الشرائية حال عرض الحملة الإعلانية لذا يأتي التأثير متأخراً لحين ظهور الحاجة وتوفر القدرة الشرائية مما يصعب عملية القياس؛ لذا فقد ركز (Morrison: 2002) على معيار التذكر المتمثل بقدرة الجماهير على تذكر المادة الإعلانية التي عُرضت في فترات زمنية سابقاً، وركز (Pelsmacker et al.: 2001, 196) على أهمية إعادة عرض الإعلانات لما لها من أثر على زيادة معدل التذكر، والتواصل مع الجماهير، وبناء الثقة بالإعلانات المعروضة، وتحسين المستوى المعرفي والوعي العام، وخلق الولاء وحالات التبني، وثبت (Pelsmacker and Bergh: 1998, and) وجود علاقة بين فعالية الإعلانات وعرضها على الجماهير المستهدفة مما يؤدي إلى خلق الاتجاهات والنية الشرائية، كما اعتمد مصممو الحملات الإعلانية على بعض المؤشرات لقياس فعاليتها والتي تمثلت بما يلي (Rossiter and Larry: 2000):

١. مقاييس التعرض للإعلان (Exposure Measures): تشير إلى عدد الجماهير التي تعرضت إلى الإعلان
 ٢. مقاييس المشاهدة (Processing Measures): تشير إلى عدد الجماهير التي شاهدت الإعلان
 ٣. مقاييس الاستجابة (Communication Effects Measures): تشير إلى عدد الجماهير التي تأثرت بمشاهدة الإعلان
 ٤. مقاييس السلوك (Action Measures): تشير إلى عدد الجماهير التي اشترت مادة الإعلان
 ٥. مقاييس السوق (Sales or Market share Measures): تشير إلى الحصة السوقية وحجم المبيعات
 ٦. مقاييس الربح (Profit Measures): تشير إلى حجم الأرباح المتحققة من الإعلان
- واتفق بعض المهتمين بدراسة الإعلانات على بعض المعايير التي يعتمد عليها في قياس فعالية الإعلانات وهي (Mortimer and Matthews 1998; Mehta 1999):



١. الإقناع (Persuasiveness): خلق السلوك الشرائي أو النية الشرائية
 ٢. الاتصال (Communication): الوصول إلى المستهلكين المستهدفين
 ٣. التذكّر (Recall): تذكّر إعلان من قبل المستهلكين
 ٤. الارتباط (Self-involvement): الاهتمام بمصلحة المستهلكين
 ٥. الموثوقية (Credibility): تصديق المستهلكين للإعلانات
 ٦. الوضوح (Clarity): إمكانية فهم الإعلانات
 ٧. الذوق (Tastefulness): الاحتشام وعدم المضايقة والإيذاء
 ٨. الإثارة (Stimulation): التحفيز على المشاهدة والمتابعة
- ويستطيع القائمون على الحملات الإعلانية زيادة فعاليتها بتبني خمس استراتيجيات (5Ms) تتمثل بما يلي: (Kotler: 2003, 23-25):

١. المهمة (Mission) أي الهدف والذي يكون إما للإخبار أو الإقناع أو التذكير أو التعزيز
٢. الرسالة الإعلانية (Message) التي يتوجب على المعلنين إيصالها إلى الجماهير المستهدفة
٣. الوسيلة المستولة (Media) عن نقل المادة الإعلانية
٤. الميزانية الكافية (Money) لتغطية التكاليف المطلوبة
٥. قياس الفعالية (Measurement) للحملة الإعلانية

وتزداد الحاجة إلى ضرورة تحليل الإعلانات وقياس فعاليتها نتيجة لتداخل عمل الكثير من منظمات الأعمال من مختلف القطاعات في الحملات الإعلانية حيث ينظر لها كنظام كلي مكون من خمسة مكونات تتمثل بكل من: المعلنون، ووكالات الإعلان، والمنظمات الداعمة (الخبراء)، ووسائل الإعلان، والمستهلكون (Sandage, et al.: 2002, 7-11)، إضافة إلى المؤسسات الحكومية.

ومما يزيد الحاجة إلى دراسة الإعلانات تعاضم دورها وزيادة المنافع التي تقدمها لمختلف الجهات (Mohan: 2000, 7-11) كتقديم المعلومات المتعلقة بالمنتجات المعلن عنها، وبناء الصورة الذهنية الجيدة وتقليل المخاطر السوقية الناتجة عن المنتجات الجديدة، وتطوير وسائل الإعلام والاتصال، تحسين المنتجات وخلق الميزة التنافسية.



وبالرغم من منافع الإعلانات وتنامي الحاجة إلى حملاتها وزيادة اعتماد المسوقين عليها في تحقيق النجاحات السوقية المخطط لها، إلا تواجه الكثير من التحديات التي تحد من فعاليتها (Solomon and Stuart: 2003, 452) مثل تدني مستويات الولاء للمنتجات التي تعتمد على الأسعار في التأثير على قرارات الشراء، والتطور التقني في وسائل الإعلام الذي تسبب في تشتت تركيز المستهلكين، والشراء المباشر من نقاط البيع المحددة، والتغير في القوانين الناظمة لعرض الإعلانات، والتشويش الإعلاني الناتج عن كثرة الإعلانات المعروضة، والتضليل وانخفاض المصدقية في بعض الإعلانات.

أنواع الإعلانات :

إن المتابع للإعلانات قد يندهش أحياناً من كثرة مسمياتها وذلك استناداً إلى المعايير المستخدمة في تصنيفها؛ لذا يمكن أن تقسم الإعلانات وفق المعايير التالية إلى (Arens, 1996: 9-13):

١. الجمهور المستهدف (Target Audience):

أ. إعلانات المستهلكين (Consumer Advertising): الموجهة نحو المستهلكين النهائيين للمنتجات

ب. إعلانات منظمات الأعمال (Consumer Advertising): الموجهة نحو المشتريين الصناعيين

٢. التغطية الجغرافية (Geographic Area):

أ. إعلانات محلية (Local Advertising): يُغطي منطقة واحدة داخل البلد موطن الإعلان

ب. إعلانات إقليمية (National Advertising): يُغطي عدة مناطق داخل البلد موطن الإعلان

ج. إعلانات عالمية (International Advertising): يُغطي الأسواق الأجنبية خارج البلد موطن الإعلان

٣. الوسيلة (Media):

أ. إعلانات مطبوعة (Print Advertising): كالصحف والمجلات

ب. إعلانات واسعة الانتشار (Broadcast Advertising): كالمدىاع والتلفاز

ج. إعلانات الوسائل الخارجية (Out-of-home Advertising): كالطرق والياطات

د. إعلانات البريد (Mail Advertising): الرسائل البريدية بجميع أشكالها



٤. الغرض (Purpose):

- أ. إعلانات المنتجات (Product Advertising): تُستخدم لترويج السلع والخدمات
- ب. إعلانات غير المنتجات (Non product Advertising): تُستخدم لترويج المنظمات والأفكار
- ج. الإعلانات التجارية (Commercial Advertising): تُستخدم لتحقيق الأرباح
- د. الإعلانات غير التجارية (Non Commercial Advertising): تُستخدم للأعمال الخيرية والتطوعية
- هـ. الإعلانات الشرائية (Action Advertising): تُستخدم لخلق السلوك الشرائي الفوري والمباشر
- و. الإعلانات المعرفية (Awareness Advertising): تُستخدم لخلق الوعي العام والصورة الذهنية الإيجابية اتجاه موضوع الإعلان

تحليل البيانات:

تضمن تحليل البيانات جزأين أساسيين: الأول منهما تعلق بتحليل متابعة السياح المحليين للإعلانات السياحية في وسائل الإعلان المختلفة المتمثلة بكل من التلفاز، والمذياع، والصحف، والمجلات، والنشرات والكتيبات، ولوحات العرض واللافتات، والانترنت، ويتضح ذلك من خلال الجدول رقم (٢) الذي بيّن أن التلفاز كان أقل الوسائل الإعلانية من حيث المتابعة إذ بلغت نسبة الذين نادراً ما يتابعون الإعلانات السياحية من خلاله ٨٤,٤٧٪ وهي أعلى نسب ندرة المتابعة، كما بلغت نسبة المتابعون أحياناً ٦٤,٣٨٪ ونسبة المتابعة بشكل دائم ١٣,٥٢٪ وهي أقل نسب ديمومة المتابعة من بين جميع الوسائل، وقد انعكس ذلك في انخفاض قيمة المتوسط الحسابي الموزون لإجابات الباحثين البالغة ٦٦,١ ليمثل أقل متوسط مما يضع التلفاز في المرتبة الأخيرة (السابعة) من بين جميع الوسائل. وجاء المذياع عكس التلفاز تماماً إذ احتل المركز الأول من حيث ديمومة المتابعة بنسبة ٨٦,٥٥٪ وانعكس ذلك في انخفاض نسبة ندرة المتابعة التي بلغت ٥,٠٨٪ في حين بلغت نسبة المتابعة أحياناً ٢٩,٠٦٪ وهي قريبة من مثلتها في التلفاز، وكان المتوسط الحسابي الموزون الأعلى بقيمة ٢,٥ يرضه في المرتبة الأولى. وجاءت الصحف في المرتبة السادسة من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي ٩١,١ وارتفعت نسبة ندرة المتابعة لتصل إلى ٣٤,١٪ وبلغت نسبة ديمومة المتابعة ٢٥,٢٪ ونسبة المتابعة أحياناً ٤٠,٧٪. كما جاءت المجلات في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي ٢,١ وبلغت



نسبة المتابعة أحياناً ٣٣, ٤٥٪ وهي الأعلى من بين جميع الوسائل وبلغت نسبة ديمومة المتابعة ٥٣, ٣٢٪ ونسبة الندرة ١٤, ٢٢٪. أما النشرات والكتيبات فقد كانت أكثر الوسائل الإعلانبة المطبوعة متابعة واحتلت المرتبة الثانية من بين جميع الوسائل بمتوسط حسابي ٣٩, ٢, ونسبة ديمومة متابعة ٥٢, ٢٪ ونسبة ندرة متابعة ٨, ١٣٪، و ٣٤٪ للمتابعة أحياناً. وجاءت لوحات العرض واللافتات بعد النشرات والكتيبات بمتوسط حسابي ٢, ٢, ونسبة ديمومة متابعة ٧, ٤٣٪ ونسبة ندرة متابعة ٢٤, ٢٪، ٣, ٣٢٪ للمتابعة أحياناً. أما الإنترنت فقد احتل المرتبة الرابعة من بين جميع الوسائل بمتوسط حسابي ١١, ٢, وكانت نسبة المتابعة بشكل دائم للإعلانات السياحة المحلية من خلاله ٣٩, ٢٪، و ٢٧, ١٪ ندرة المتابعة ١, ٣٣٪ للمتابعة أحياناً.

النتيجة: نستنتج من التحليل أعلاه وكما موضح في الجدول رقم (٢) وبالاعتماد على الأهمية النسبية أن متابعة السياح المحليين للإعلانات السياحية اختلفت باختلاف الوسيلة الإعلانبة المستخدمة في الإعلانات وأن ترتيب المتابعة من خلال الوسائل الإعلانبة جاء كالتالي: أولاً: المذياع ثانياً: النشرات والكتيبات. ثالثاً: لوحات العرض واللافتات. رابعاً: الإنترنت. خامساً: المجلات. سادساً: الصحف. سابعاً: التلفاز.

الجدول رقم (٢)

متابعة السياح المحليين للإعلانات السياحية في وسائل الإعلان

الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي الموزون	نادراً		أحياناً		دائماً		الوسيلة الإعلانبة
			%	ت	%	ت	%	ت	
٧	٠,٧٠٤	١,٦٦	٤٧,٨٤	٨٠٠	٣٨,٦٤	٦٤٦	١٣,٥٢	٢٢٦	التلفاز
١	٠,٥٩٣	٢,٥	٥,٠٨	٨٥	٣٩,٠٦	٦٥٣	٥٥,٨٦	٩٣٤	المذياع
٦	٠,٧٦٥	١,٩١	٣٤,١	٥٧٠	٤٠,٧	٦٨١	٢٥,٢	٤٢١	الصحف
٥	٠,٧٣٢	٢,١	٢٢,١٤	٣٧٠	٤٥,٣٣	٧٥٨	٣٢,٥٣	٥٤٤	المجلات
٢	٠,٧١٦	٢,٣٩	١٣,٨	٢٣٠	٣٤,٠	٥٦٩	٥٢,٢	٨٧٣	النشرات والكتيبات
٣	٠,٧٩٩	٢,٢	٢٤,٠	٤٠١	٣٢,٣	٥٤٠	٤٣,٧	٧٣١	لوحات العرض واللافتات
٤	٠,٨٠٩	٢,١١	٢٧,١	٤٥٣	٣٣,١	٥٥٤	٣٩,٢	٦٥٥	الانترنت



أما الجزء الثاني فقد اشتمل على المعايير المفترضة لقياس فعالية إعلانات السياحة الداخلية والتي تمثلت بالمؤشرات التالية:

١. الوعي السياحي: تم قياسه كما هو في الجدول رقم (٣) من خلال سبعة أسئلة تتمثل بقدرة الإعلانات السياحية على التعريف بالمناطق السياحية (فقرة رقم ١)، تنمية الوعي والتثقيف السياحي (فقرة رقم ٢)، والتعريف بالخدمات والمرافق السياحية المتوفرة (فقرة رقم ٣)، والتعريف بالمرافق العامة وخدمات البنية التحتية (فقرة رقم ٤)، بيان حالة الطرق ووسائل المواصلات المتاحة (فقرة رقم ٥)، بيان حالة الطقس والظروف الجوية السائدة (فقرة رقم ٦)، وحب استطلاع الواقع السياحي المتاح (فقرة رقم ٧).

جدول رقم (٣)

قدرة الإعلانات السياحية على خلق الوعي السياحي

رقم الفقرة	معارض بشدة		معارض		محايد (لا أعرف)		موافق		موافق بشدة		الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
١	١,٣	٢٢	٣	٦٨	٤,١	٦٨	٥٩,٧	٩٩٨	٥٣١	٣١,٨	٤,٢	٠,٨٨
٢	٠,٤	٦	٤,٩	٨٢	١٣,٨	٢٣١	٤٨,٧	٨١٤	٥٣٩	٣٢,٢	٤,٠٨	٠,٨٣
٣	٠,٨	١٣	٤,٧	٧٩	١٠,٥	١٧٦	٥٤,٧	٩١٥	٤٨٩	٢٩,٢	٤,٠٧	٠,٨١
٤	٢,٩	٤٩	٩,٥	١٥٩	٢٢,٩	٣٨٣	٤٢,٦	٧١٢	٣٦٩	٢٢	٣,٧٢	١,٠٢
٥	٢,٦	٤٤	١٤,٨	٢٤٧	٢١,٨	٣٦٤	٣٤,٩	٥٨٣	٤٣٤	٢٦	٣,٦٧	١,٠٩
٦	٥,١	٨٥	١١,٨	١٩٨	٢٠,٥	٣٤٢	٣١,٩	٥٣٤	٥١٣	٣٠,٧	٣,٧١	١,١٧
٧	١,٥	٢٥	٧,١	١١٨	١٨,٢	٣٠٤	٤٧,٨	٧٩٩	٤٢٦	٢٥,٥	٣,٨٩	٠,٩٢

يبين الجدول رقم (٣) بالفقرة الأولى أن للإعلانات السياحية دور فعّال في التعريف بالمناطق السياحية وذلك من خلال ارتفاع نسب الموافقة للمبحوثين بشكل عام لتصل إلى ٩١,٥% (٥٩,٧% موافقين و ٨,٣١% موافقين بشدة) وانخفاض نسب معارضتهم بشكل عام إلى ٤,٣% وهي أقل النسب بين جميع الفقرات (٣% معارضين و ٣,١% معارضين بشدة) في حين كانت نسبة المحايدين ١,٤%، ويؤكد ذلك أيضاً المتوسط الحسابي الموزون للفقرة ٤,٢ وهو أعلى من المتوسط المعياري (٣). وكذلك الحال في تنمية الوعي والتثقيف السياحي (الفقرة الثانية) إذ بلغت نسب الموافقة العامة ٨٠,٩% (٤٨,٧% موافقين و ٣٢,٢% موافقين بشدة) وبلغت نسب المعارضة ٥,٣% (٤,٩% معارضين و ٠,٤% معارضين بشدة) ونسبة المحايدين ١٣,٨%. وكان المتوسط الحسابي الموزون ٠,٨ وتبين



أن للإعلانات دور في التعريف بالخدمات والمرافق السياحية المتوفرة (فقرة رقم ٣) حيث بلغت نسب الموافقة العامة ٨٣,٩٪ (٧, ٥٤٪ موافقين و٢, ٢٩٪ موافقين بشدة) ونسب المعارضة العامة ٥,٥٪ (٧, ٤٪ معارضين و٨, ٠٪ معارضين بشدة) ونسبة المحايدين ١٠,٥٪، وكان المتوسط الحسابي الموزون ٥,٠٧ وهو أعلى من المتوسط المعياري. كما تبين دور الإعلانات السياحية في التعريف بالمرافق العامة وخدمات البنية التحتية (فقرة رقم ٤) إذ بلغ إجمالي نسب الموافقة ٦٦,٦٪ (٦, ٤٢٪ موافقين و٢٢,٢٪ موافقين بشدة) وإجمالي نسب المعارضة ١٢,٤٪ (٥, ٩٪ معارضين و٩, ٢٪ معارضين بشدة) ونسبة المحايدين ٢٢,٩٪ وهي أعلى نسبة حياد بين جميع الفقرات، وبلغ المتوسط الحسابي الموزون ٣,٧٢ وتبين كذلك دور الإعلانات السياحية في بيان حالة الطرق ووسائل المواصلات المتاحة (فقرة رقم ٥) إذ بلغ إجمالي نسب الموافقة ٦٠,٩٪ (٩, ٣٤٪ موافقين و٢٦,٦٪ موافقين بشدة) وإجمالي نسب المعارضة ١٧,٤٪ (٨, ١٤٪ معارضين و٢,٦٪ معارضين بشدة) ونسبة المحايدين ٢١,٨٪ وهي أعلى نسبة حياد بين جميع الفقرات، وبلغ المتوسط الحسابي الموزون ٣,٦٧ وكان أقل المتوسطات. وتبين أيضاً دور الإعلانات السياحية في بيان حالة الطرق ووسائل المواصلات المتاحة (فقرة رقم ٦) حيث بلغت نسب الموافقة العامة ٦٢,٦٪ (٩, ٣١٪ موافقين و٧, ٣٠٪ موافقين بشدة) ونسب المعارضة العامة ١٦,٩٪ (٨, ١١٪ معارضين و١, ٥٪ معارضين بشدة) ونسبة المحايدين ٢٠,٥٪، وكان المتوسط الحسابي الموزون ٣,٧١ وهو أعلى من المتوسط المعياري. تبين من خلال الفقرة الأخيرة من الجدول أن للإعلانات السياحية دور في تكوين حب استطلاع الواقع السياحي المتاح حيث بلغ إجمالي نسب الموافقة ٦٦,٦٪ (٦, ٤٢٪ موافقين و٢٢,٢٪ موافقين بشدة) وإجمالي نسب المعارضة ١٢,٤٪ (٥, ٩٪ معارضين و٩, ٢٪ معارضين بشدة) ونسبة المحايدين ٢٢,٩٪ وهي أعلى نسبة حياد بين جميع الفقرات، وبلغ المتوسط الحسابي الموزون ٣,٧٢.

٢. الإقناع: تم قياسه كما هو في الجدول رقم (٤) من خلال ستة أسئلة تتمثل بقدرة الإعلانات السياحية على: جذب السياح باتجاه المناطق المستهدفة (فقرة رقم ٨)، وخلق الرغبة في زيارة المناطق المستهدفة (فقرة رقم ٩)، وخلق حالات تفضيل لزيارة المناطق المستهدفة (فقرة رقم ١٠)، والزيارة الفعلية للمناطق المستهدفة (فقرة رقم ١١)، وتغيير مسارات الرحلات نحو المناطق المستهدفة (فقرة رقم ١٢)، وخلق صورة ذهنية ايجابية عن الواقع السياحي (فقرة رقم ١٣)



جدول رقم (٤)

قدرة الإعلانات السياحية على الاقتناع

رقم الفقرة	معارض بشدة		معارض		محايد (لا أعرف)		موافق		موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
٨	٢٨	١,٧	٧٨	٤,٧	١٩٨	١١,٨	٧٠٣	٤٢	٦٦٥	٣٩,٨	٤,١٤	٠,٩١	١
٩	٣١	١,٩	٩٨	٥,٩	٢٣٨	١٤,٢	٧٨١	٤٦,٧	٥٢٤	٣١,٣	٣,٩٩	٠,٩٣	٣
١٠	٥٦	٣,٣	١٦٣	٩,٧	٤٣٦	٢٦,١	٥٩٩	٣٥,٨	٤١٨	٢٥	٣,٦٩	١,٠٥	٥
١١	٤٥	٢,٧	١٣٧	٨,٢	٤١٨	٢٥	٦٦٧	٣٩,٩	٤٠٥	٢٤,٢	٣,٧٥	١	٤
١٢	٤١	٢,٥	٢٥٩	١٥,٥	٤١٥	٢٤,٨	٥٦٠	٣٣,٥	٣٩٧	٢٣,٨	٣,٦	١,٠٨	٦
١٣	٩	٠,٥	٧٤	٤,٤	٢٤٦	١٤,٧	٨٠٥	٤٨,١	٥٣٨	٣٢,٢	٤,٠٧	٠,٨٣	٢

يبين الجدول رقم (٤) بالفقرة الأولى منه أن للإعلانات السياحية عملت على جذب السياح باتجاه المناطق المستهدفة (فقرة رقم ٨) وذلك من خلال ارتفاع نسب الموافقة للمبحوثين بشكل عام لتصل إلى ٤, ٨١٪ (٤٢٪ موافقين و ٣٩, ٨٪ موافقين بشدة) وانخفاض نسب معارضتهم بشكل عام إلى ٤, ٦٪ (٤, ٧٪ معارضين و ١, ٧٪ معارضين بشدة) في حين كانت نسبة المحايدين ٨, ١١٪، ويؤكد ذلك أيضاً المتوسط الحسابي الموزون للفقرة ٤, ١٤ ليكون الأعلى من بين جميع الفقرات وأعلى من المتوسط المعياري (٣). وكذلك الحال في خلق الرغبة في زيارة المناطق المستهدفة (فقرة رقم ٩)؛ إذ بلغت نسب الموافقة العامة ٧٨٪ (٤٦, ٧٪ موافقين و ٣١, ٣٪ موافقين بشدة) وبلغت نسب المعارضة ٧, ٨٪ (٥, ٩٪ معارضين و ١, ٩٪ معارضين بشدة) ونسبة المحايدين ١٤, ٢٪، وكان المتوسط الحسابي الموزون ٣, ٩٩. وتبين أن للإعلانات دور في وخلق حالات تفضيل لزيارة المناطق المستهدفة (فقرة رقم ١٠)، حيث بلغت نسب الموافقة العامة ٦٠, ٨٪ (٣٥, ٨٪ موافقين و ٢٥٪ موافقين بشدة) ونسب المعارضة العامة ١٣٪ (٩, ٧٪ معارضين و ٣, ٣٪ معارضين بشدة) ونسبة المحايدين ٢٦, ١٪ وهي أعلى نسبة حياد بين فقرات الجدول، وكان المتوسط الحسابي الموزون ٣, ٦٩ وهو أعلى من المتوسط المعياري. وكذلك تبيّن دور الإعلانات السياحية في خلق الزيارة الفعلية للمناطق المستهدفة (فقرة رقم ١١) إذ بلغ إجمالي نسب الموافقة ٦٤, ١٪ (٣٩, ٩٪ موافقين و ٢٤, ٢٪ موافقين بشدة) وإجمالي نسب المعارضة ١٠, ٩٪ (٨, ٢٪ معارضين و ٢, ٧٪ معارضين بشدة) ونسبة المحايدين ٢٥٪، وبلغ المتوسط الحسابي الموزون ٣, ٧٥. وتبيّن كذلك دور الإعلانات السياحية في تغيير مسارات الرحلات نحو المناطق المستهدفة (فقرة رقم ١٢)؛ إذ بلغ إجمالي نسب الموافقة ٥٧, ٣٪ (٣٣, ٥٪ موافقين و ٢٣, ٨٪



موافقين بشدة) وإجمالي نسب المعارضة ١٨٪ (١٥, ٥٪ معارضين و ٢, ٥٪ معارضين بشدة) ونسبة المحايدين ٢٤, ٨٪، وبلغ المتوسط الحسابي الموزون ٣, ٦ وكان أقل المتوسطات لجميع فقرات الجدول. وتبين أيضاً قدرة الإعلانات السياحية على خلق الصورة الذهنية الايجابية عن الواقع السياحي (فقرة رقم ١٣)؛ حيث بلغت نسب الموافقة العامة ٨٠, ٣٪ (٤٨, ١٪ موافقين و ٣٢, ٢٪ موافقين بشدة) ونسب المعارضة العامة ٤, ٩٪ (٤, ٤٪ معارضين و ٠, ٥٪ معارضين بشدة) ونسبة المحايدين ١٤, ٧٪، وكان المتوسط الحسابي الموزون ٤, ٠٧ وهو أعلى من المتوسط المعياري.

٣. التذکر: تم قياسه كما هو في الجدول رقم (٥) من خلال أربعة أسئلة تتمثل بقدرة الإعلانات السياحية على خلق حالات التذکر: بأسماء المناطق والمواقع السياحية الموجودة (فقرة رقم ١٤)، بالخدمات والمرافق السياحية المتوفرة (فقرة رقم ١٥)، بمناطق ومواقع سياحية المشابهة (فقرة رقم ١٦)، بالثرات والحضارة العمانية (فقرة رقم ١٧).

وبين الجدول فعالية الإعلانات السياحية من خلال تذكيرها بأسماء المناطق والمواقع السياحية الموجودة (فقرة رقم ١٤)؛ إذ بلغت نسب الموافقة للمبحوثين بشكل عام ٨٢, ٦٪ (٤٥, ٩٪ موافقين و ٣٦, ٧٪ موافقين بشدة) ونسب المعارضة بشكل عام ٤, ٧٪ (٤, ١٪ معارضين و ٠, ٦٪ معارضين بشدة) في حين كانت نسبة المحايدين ١٢, ٨٪ وهي أقل نسب الحياد بين جميع الفقرات، ويؤكد ذلك أيضاً المتوسط الحسابي الموزون للفقرة ١٤، وهو أعلى من المتوسط المعياري (٣). وكذلك الحال في التذكير بالخدمات والمرافق السياحية المتوفرة (فقرة رقم ١٥) التي بلغت نسب الموافقة العامة لهذه الفقرة ٧٢٪ (٤٢, ٨٪ موافقين و ٢٩, ٢٪ موافقين بشدة) وبلغت نسب المعارضة ١١٪ (٩٪ معارضين و ٢٪ معارضين بشدة) ونسبة المحايدين ١٧٪، وكان المتوسط الحسابي الموزون ٣, ٨٨. وتبين فعالية الإعلانات في التذكير بالمناطق والمواقع السياحية المشابهة (فقرة رقم ١٦)، حيث بلغت نسب الموافقة العامة ٦٨, ١٪ (٤١, ٦٪ موافقين و ٢٦, ٥٪ موافقين بشدة) ونسب المعارضة العامة ١٠, ٧٪ (٨, ٢٪ معارضين و ٢, ٥٪ معارضين بشدة) ونسبة المحايدين ٢١٪ وهي أعلى نسبة حياد بين الفقرات، وكان المتوسط الحسابي الموزون الأقل بين جميع الفقرات (٣, ٨١) وهو أعلى من المتوسط المعياري. كما تبين دور الإعلانات السياحية في التذكير بالثرات والحضارة العمانية (فقرة رقم ١٧). إذ بلغ إجمالي نسب الموافقة ٧٩, ٨٪ (٣٧, ٣٪ موافقين و ٤٢, ٥٪ موافقين بشدة) وإجمالي نسب المعارضة ٤, ٢٪ (٣, ٥٪ معارضين و ٠, ٧٪ معارضين بشدة) ونسبة المحايدين ١٦٪، وبلغ المتوسط الحسابي الموزون ٤, ١٧ ليكون الأعلى بين جميع متوسطات الفقرات.



جدول رقم (٥)

قدرة الإعلانات السياحية على التذكّر

رقم الفقرة	معارض بشدة		معارض		محايد (لا أعرف)		موافق		موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
١٤	١٠	٠,٦	٦٨	٤,١	٢١٤	١٢,٨	٧٦٧	٤٥,٩	٦١٣	٣٦,٧	٤,١٤	٠,٨٣	٢
١٥	٣٣	٢	١٥١	٩	٢٨٤	١٧	٧١٥	٤٢,٨	٤٨٩	٢٩,٢	٣,٨٨	٠,٩٩	٣
١٦	٤١	٢,٥	١٣٧	٨,٢	٣٥٣	٢١,١	٦٩٥	٤١,٦	٤٤٣	٢٦,٥	٣,٨١	٠,٩٧	٤
١٧	١٢	٠,٧	٥٩	٣,٥	٢٦٧	١٦	٦٢٤	٣٧,٣	٧١٠	٤٢,٥	٤,١٧	٠,٨٧	١

٤. المسؤولية الاجتماعية: تم قياس تحمل الإعلانات السياحية لمبدأ المسؤولية الاجتماعية من خلال ثمانية أسئلة كما هو مبين في الجدول رقم (٦) تمثلت باهتمام الإعلانات السياحية بمصالح السياح ومنافعهم، والاهتمام بالموروثات الثقافية والبيئة المحيطة بشكل عام؛ وذلك من خلال توجيه السياح إلى زيارة المناطق التي يستفيدون منها (فقرة رقم ١٨)، وتقديم النصح والإرشاد السياحي (فقرة رقم ١٩)، والاهتمام بثقافة وتراث المجتمع المحلي (فقرة رقم ٢٠)، ودعم نشاطات الحفاظ على البيئة الطبيعية (فقرة رقم ٢١)، وتحقيق المنافع إلى المجتمع المحلي (فقرة رقم ٢٢)، والاهتمام بمصالح السياح ومنافعهم (فقرة رقم ٢٣)، وتوجيه السياح نحو السلوك السياحي السليم (فقرة رقم ٢٤)، والمتعة في متابعة المادة الإعلانية (فقرة رقم ٢٥).



جدول رقم (٦)

المسئولية الاجتماعية للإعلانات السياحية

رقم الفقرة	معارض بشدة		معارض		محايد (لا أعرف)		موافق		موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
١٨	٣٧	٢,٢	٧٦	٤,٥	٣١٤	١٨,٨	٦١٨	٣٧	٦٢٧	٣٧,٥	٤,٠٣	٠,٩٧	١
١٩	٤٤	٢,٦	١٥٤	٩,٢	١٩٤	١١,٦	٦٥٧	٣٩,٣	٦٢٣	٣٧,٣	٣,٩٩	١,٠٥	٢
٢٠	٥١	٣,١	١٦٣	٩,٧	١٩٣	١١,٥	٦١٨	٣٧	٦٤٧	٣٨,٧	٣,٩٨	١,٠٨	٣
٢١	١٠٧	٦,٤	١٤٣	٨,٦	٢٧٥	١٦,٤	٥٧٥	٣٤,٤	٥٧٢	٣٤,٢	٣,٨١	١,١٨	٥
٢٢	٧٧	٤,٦	١٦٦	٩,٩	٣٠٩	١٨,٥	٦٨٨	٤١,١	٤٣٢	٢٥,٨	٣,٧٤	١,٠٩	٦
٢٣	٤٦	٢,٨	١٦٣	٩,٧	٤٠٧	٢٤,٣	٦٣٧	٣٨,١	٤١٩	٢٥,١	٣,٧٣	١,٠٣	٧
٢٤	٥٧	٣,٤	١٤١	٨,٤	٢٥١	١٥	٧٢٩	٤٣,٦	٤٩٤	٢٩,٥	٣,٨٧	١,٠٤	٤
٢٥	٨٩	٥,٣	٢٠٤	١٢,٢	٣٤٧	٢٠,٨	٦٥٥	٣٩,٢	٣٧٧	٢٢,٥	٣,٦١	١,١٢	٨

يبين الجدول رقم (٦) فعالية الإعلانات السياحية نتيجة قدرتها على توجيه السياح إلى زيارة المناطق التي يستفيدون منها (فقرة رقم ١٨) وثبت ذلك من خلال ارتفاع نسب الموافقة للمبحوثين بشكل عام لهذه الفقرة التي وصلت إلى ٧٤,٥٪ (٣٧٪ موافقين و ٣٧,٥٪ موافقين بشدة) وانخفاض نسب معارضتهم بشكل عام إلى ٤,٣٪ وهي أقل النسب بين جميع الفقرات (٣٪ معارضين و ١,٣٪ معارضين بشدة) في حين كانت نسبة المحايدين ٤,١٪، ويؤكد ذلك أيضاً المتوسط الحسابي الموزون للفقرة ٤,٢ وهو أعلى من المتوسط المعياري (٣). وكذلك الحال في تقديم النصح والإرشاد السياحي (فقرة رقم ١٩)؛ إذ بلغت نسب الموافقة العامة ٧٦,٦٪ (٣٩,٩٪ موافقين و ٣٧,٣٪ موافقين بشدة) وبلغت نسب المعارضة ١١,٨٪ (٩,٢٪ معارضين و ٢,٢٪ معارضين بشدة) ونسبة المحايدين ١١,٦٪، وكان المتوسط الحسابي الموزون ٣,٩٩. وتبين اهتمام الإعلانات بثقافة وتراث المجتمع المحلي (فقرة رقم ٢٠) حيث بلغت نسب الموافقة العامة ٧٥,٧٪ (٣٧٪ موافقين و ٣٨,٧٪ موافقين بشدة) ونسب المعارضة العامة ١٢,٨٪ (٩,٧٪ معارضين و ٣,١٪ معارضين بشدة) ونسبة المحايدين ١١,٥٪، وكان المتوسط الحسابي الموزون ٣,٩٨. كما تبين الإعلانات السياحية نشاطات الحفاظ على البيئة الطبيعية (فقرة رقم ٢١)؛ إذ بلغ إجمالي نسب الموافقة ٦٨,٦٪ (٤٤,٤٪ موافقين و ٢٤,٢٪ موافقين بشدة) وإجمالي نسب المعارضة ١٥,٢٪ (٨,٦٪ معارضين و ٦,٤٪ معارضين بشدة) ونسبة المحايدين ١٦,٤٪، وبلغ المتوسط الحسابي الموزون ٣,٨١. وتبين كذلك دور الإعلانات السياحية في تحقيق المنافع



للمجتمع المحلي (فقرة رقم ٢٢)؛ إذ بلغ إجمالي نسب الموافقة ٦٦,٩% (١, ٤١% موافقين و ٢٥,٨% موافقين بشدة) وإجمالي نسب المعارضة ١٤,٥% (٩, ٩% معارضين و ٤,٦% معارضين بشدة) ونسبة المحايدين ١٨,٥%، وبلغ المتوسط الحسابي الموزون ٣,٧٤. وتبين أيضاً اهتمام الإعلانات السياحية بمصالح السياح ومنافعهم (فقرة رقم ٢٣)؛ حيث بلغت نسب الموافقة العامة ٦٣,٢% (١, ٣٨% موافقين و ٢٥,٨% موافقين بشدة) ونسب المعارضة العامة ١٢,٥% (٧, ٩% معارضين و ٢,٨% معارضين بشدة) ونسبة المحايدين ٢٤,٣% وهي الأعلى بين جميع الفقرات، وكان المتوسط الحسابي الموزون ٣,٧٣. وبينت الفقرة ٢٤ دور الإعلانات السياحية في توجيه السياح نحو السلوك السياحي السليم؛ حيث بلغت نسب الموافقة العامة ٧٣,١% (٦, ٤٣% موافقين و ٢٩,٥% موافقين بشدة) ونسب المعارضة العامة ١١,٨% (٤, ٨% معارضين و ٣,٤% معارضين بشدة) ونسبة المحايدين ١٥%، وكان المتوسط الحسابي الموزون ٣,٧٣. وتبين من خلال الفقرة الأخيرة من الجدول أن للإعلانات السياحية دور في تحقيق المتعة في متابعة المادة الإعلانية؛ حيث بلغ إجمالي نسب الموافقة ٦١,٧% وهي أقل النسب (٢, ٣٩% موافقين و ٢٢,٥% موافقين بشدة) وإجمالي نسب المعارضة ١٧,٥% (٢, ١٢% معارضين و ٥,٣% معارضين بشدة) وهي أعلى نسب المعارضة بين جميع الفقرات، ونسبة المحايدين ٢٠,٨%، وبلغ المتوسط الحسابي الموزون ٣,٦١ وهو أقل المتوسطات.

٥. المصدقية: تم قياسها من خلال خمسة أسئلة استندت على معايير الصدق بتمثيل الواقع السياحي (فقرة رقم ٢٦)، والكمال باشمالها على جميع المعلومات التي يحتاجها السياح (فقرة رقم ٢٧)، والحدثة بماوابة التطورات والتغيرات الحالية (فقرة رقم ٢٨)، والواقعية بالبعد عن التضليل والخداع (فقرة رقم ٢٩)، والموثوقية باستنادها على المصادر والمراجع الموثقة (فقرة رقم ٣٠)، وقد تم بيان ذلك في الجدول رقم (٧).

جدول رقم (٧)

مصدقية الإعلانات السياحية

رقم الفقرة	معارض بشدة	معارض	محايد (لا أعرف)		موافق		موافق بشدة		الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
			%	ت	%	ت	%	ت		
			%	ت	%	ت	%	ت		
٢٦	١٥٨	٩,٤	٢٦٦	١٥,٩	٤٠٢	٢٤	٤٠٢	١٥,٩	٣,٣	١,١٨
٢٧	١٣٠	٧,٨	٣٦٠	٢١,٥	٤٤٤	٢٦,٦	٤٩٠	٢٩,٣	٣,٢٢	١,١٧
٢٨	١٠٤	٦,٢	٣٢١	١٩,٢	٣٤٣	٢٠,٥	٥٩٣	٣٥,٥	٣,٤١	١,١٧
٢٩	١٩٤	١١,٦	٢٤٥	١٤,٧	٤٩٣	٢٩,٥	٤٤٠	٢٦,٣	٣,٢٤	١,٢٤
٣٠	١١٠	٦,٦	١٨٥	١١,١	٥٨٤	٣٤,٩	٥٥٥	٣٣,٢	٣,٣٧	١,٠٧



يوضح الجدول رقم (٧) مصداقية الإعلانات السياحية من خلال تمثيلها للواقع السياحي (فقرة رقم ٢٦)؛ إذ بلغت نسب الموافقة للمبحوثين بشكل عام ٥٠,٦٪ (٢,٣٦٪ موافقين و ١٤,٤٪ موافقين بشدة) ونسب المعارضة بشكل عام ٢٥,٣٪ (٩,١٥٪ معارضين و ٩,٤٪ معارضين بشدة) وبلغت نسبة المحايدين ١٢,٨٪، كما بلغ المتوسط الحسابي الموزون للفقرة ٣,٣ وهو أعلى من المتوسط المعياري (٣). وكذلك الحال باشمالها على جميع المعلومات التي يحتاجها السياح (فقرة رقم ٢٧) التي بلغت نسب الموافقة العامة لهذه الفقرة ٤٤,١٪ (٣,٢٩٪ موافقين و ١٤,٨٪ موافقين بشدة) وبلغت نسب المعارضة ٢٩,٣٪ (٥,٢١٪ معارضين و ٧,٨٪ معارضين بشدة) ونسبة المحايدين ٢٦,٦٪، وكان المتوسط الحسابي الموزون ٣,٢٢. وتبين حداثة الإعلانات السياحية بمواكبتها التطورات والتغيرات الحالية (فقرة رقم ٢٨)، حيث بلغت نسب الموافقة العامة ٥٤,١٪ (٥,٣٥٪ موافقين و ١٨,١٪ موافقين بشدة) ونسب المعارضة العامة ٢٥,٤٪ (٢,٦٪ معارضين و ١٩,٢٪ معارضين بشدة) ونسبة المحايدين ٢٠,٥٪، وكان المتوسط الحسابي الموزون ٣,٤١ ليمثل أعلى متوسط بين جميع الفقرات. كما تبين واقعية الإعلانات السياحية وبعدها عن التضليل والخداع (فقرة رقم ٢٩). إذ بلغ إجمالي نسب الموافقة ٤٤,٢٪ (٣,٢٦٪ موافقين و ١٧,٩٪ موافقين بشدة) وإجمالي نسب المعارضة ٢٦,٣٪ (٧,١٤٪ معارضين و ١١,٦٪ معارضين بشدة) ونسبة المحايدين ٢٩,٥٪، وبلغ المتوسط الحسابي الموزون ٣,٢٤. وتبين أيضاً موثوقية الإعلانات السياحية باستنادها على المصادر والمراجع الموثوقة (فقرة رقم ٣٠) حيث بلغت نسب الموافقة للمبحوثين بشكل عام ٤٧,٤٪ (٢,٣٣٪ موافقين و ١٤,٢٪ موافقين بشدة) ونسب المعارضة بشكل عام ١٧,٧٪ (١,١١٪ معارضين و ٦,٦٪ معارضين بشدة) وبلغت نسبة المحايدين ٣٤,٩٪ وكانت أعلى نسب الحياد، كما بلغ المتوسط الحسابي الموزون للفقرة ٣,٢٧ وهو أعلى من المتوسط المعياري (٣)

٦. الوضوح: تم قياسها كما هو في الجدول رقم (٨) من خلال خمسة أسئلة تمثلت باستخدام الإعلانات السياحية كلمات سهلة بعيدة عن التعقيد اللغوي (فقرة رقم ٣١)، عبارات مفهومة لا تحتاج إلى توضيح (فقرة رقم ٣٢)، وصور حقيقية تبين الواقع الفعلي (فقرة رقم ٣٣)، وأشكال بسيطة تساعد في فهم معنى الإعلان (فقرة رقم ٣٤)، وألوان واضحة تشجع على متابعة الإعلان (فقرة رقم ٣٥).

فقد بين الجدول وضوح الإعلانات السياحية من خلال استخدامها كلمات سهلة بعيدة عن التعقيد اللغوي (فقرة رقم ٣١)؛ إذ بلغت نسب الموافقة للمبحوثين بشكل عام ٧٤,٨٪ (١,٤٧٪ موافقين و ٢٧,١٪ موافقين بشدة) ونسب المعارضة بشكل عام ٥,٨٪ (٤٪ معارضين و ١,٨٪ معارضين بشدة)



وبلغت نسبة المحايدین ٤, ١٩٪، كما بلغ المتوسط الحسابي الموزون للفقرة ٣, ٩٤ وهو أعلى من المتوسط المعياري (٣). وكذلك الحال باستخدامها عبارات مفهومة لا تحتاج إلى توضيح (فقرة رقم ٣٢) فبلغت نسب الموافقة العامة لهذه الفقرة ٤, ٨٠٪ مشكلةً أعلى النسب بين جميع الفقرات (٩, ٥٠٪ موافقين و٥, ٢٩٪ موافقين بشدة) وبلغت نسب المعارضة ٩, ٦٪ (١, ٦٪ معارضين و٨, ٠٪ معارضين بشدة) ونسبة المحايدین ٧, ١٢٪، وكان المتوسط الحسابي الموزون ٢, ٠٢ ممثلاً أعلى متوسط حسابي بين الفقرات. وتبيّن استخدام الإعلانات السياحية الصور الحقيقية التي تبين الواقع الفعلي (فقرة رقم ٢٣)، حيث بلغت نسب الموافقة العامة ٧٢, ٧٪ (١, ٤٦٪ موافقين و٦, ٢٦٪ موافقين بشدة) ونسب المعارضة العامة ٧, ٤٪ (٥٪ معارضين و٤, ٢٪ معارضين بشدة) ونسبة المحايدین ٩, ١٩٪ ممثلةً أعلى نسبة حياد بين جميع الفقرات، وكان المتوسط الحسابي الموزون ٣, ٩. كما تبين اعتماد الإعلانات السياحية على الأشكال البسيطة التي تساعد في فهم معنى الإعلان (فقرة رقم ٢٤) إذ بلغ إجمالي نسب الموافقة ٧٩, ٢٪ (٦, ٥٥٪ موافقين و٦, ٢٣٪ موافقين بشدة) وإجمالي نسب المعارضة ٦, ٤٪ (٥, ٥٪ معارضين و٩, ٠٪ معارضين بشدة) ونسبة المحايدین ٤, ١٤٪، وبلغ المتوسط الحسابي الموزون ٣, ٩٦.

وتبيّن أيضاً استخدام الإعلانات السياحية الألوان الواضحة التي تشجع على متابعة الإعلان (فقرة رقم ٣٥)؛ حيث بلغت نسب الموافقة للمبحوثين بشكل عام ٧٩, ٦٪ (٥٢٪ موافقين و٦, ٢٧٪ موافقين بشدة) ونسب المعارضة بشكل عام ٧, ٥٪ (٥, ٤٪ معارضين و٥, ٢٪ معارضين بشدة) وبلغت نسبة المحايدین ١٣, ٥٪، وبلغ المتوسط الحسابي الموزون للفقرة ٣, ٩٨ وهو أعلى من المتوسط المعياري (٣).

جدول رقم (٨)

وضوح الإعلانات السياحية

رقم الفقرة	معارض بشدة		معارض		محايد (لا أعرف)		موافق		موافق بشدة		الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
٣١	١,٨	٦٧	٤	٣٢٥	١٩,٤	٧٩٧	٤٧,٧	٤٥٣	٢٧,١	٣,٩٤	٠,٨٩	٤
٣٢	٠,٨	١٠٢	٦,١	٢١٣	١٢,٧	٨٥١	٥٠,٩	٤٩٣	٢٩,٥	٤,٠٢	٠,٨٦	١
٣٣	٢,٤	٨٤	٥	٣٣٢	١٩,٩	٧٧١	٤٦,١	٤٤٥	٢٦,٦	٣,٩	٠,٩٣	٥
٣٤	٠,٩	٩٢	٥,٥	٢٤١	١٤,٤	٩٢٩	٥٥,٦	٣٩٥	٢٣,٦	٣,٩٦	٠,٨٢	٣
٣٥	٢,٥	٧٥	٤,٥	٢٢٥	١٣,٥	٨٧٠	٥٢	٤٦١	٢٧,٦	٣,٩٨	٠,٩	٢



النتيجة: تبين وكما هو موضح في الجدول رقم (٩) فعالية الإعلانات السياحية؛ إذ كانت قيمة معدل المتوسط الحسابي الموزون للفقرات التي تقيس كل معايير فعالية الإعلانات السياحية أكبر من المتوسط الحسابي الموزون المعياري (٣) وأن معيار التذكّر هو أكثر المعايير فعاليةً إذ احتل المركز الأول من حيث الأهمية النسبية بمعدل متوسط حسابي (٤)، تبعه معيار الوضوح بمعدل متوسط (٣,٩٦)، ثم معيار الوعي بمعدل متوسط (٣,٩١)، ثم جاء معيار الإقناع بمعدل متوسط (٣,٨٧)، ثم معيار المسؤولية الاجتماعية بمعدل متوسط (٣,٨٥)، وأخيراً معيار المصادقية بمعدل متوسط (٣,٣١).

الجدول رقم (٩)

الأهمية النسبية لفعالية الإعلانات السياحية

مقياس الفعالية	معدل المتوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
الوعي	٣,٩١	٠,٩٦	٣
الإقناع	٣,٨٧	٠,٩٧	٤
التذكّر	٤	٠,٩٢	١
المسؤولية الاجتماعية	٣,٨٥	١,٠٧	٥
المصادقية	٣,٣١	١,١٧	٦
الوضوح	٣,٩٦	٠,٨٨	٢

اختبار الفرضيات:

اعتمد قرار رفض الفرضية العدمية المتعلق بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة (قبول الفرضية البديلة المتمثلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة) فيما إذا كانت قيمة مستوى المعنوية المحسوبة (Sig) أقل من ٠,٠٥، وقيمة F المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى ثقة ٠,٩٥؛ حيث تم استخدام التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية العامة كما هو موضح في الجدول رقم (١٠) واستناداً إلى قاعدة القرار كانت نتيجة الاختبار كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام التلفاز وفعالية الإعلانات السياحية.

تبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الانترنت وجميع مؤشرات فعالية الإعلانات



السياحية بشكل عام حيث بلغت قيمة مستوى المعنوية المحددة للفعالية الكلية (Sig) $0,000$ وهي أقل من $0,05$ ، وكانت قيمة F $44,44$ المحسوبة أكبر من قيمها الجدولية. وتبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام التلفاز ومؤشرات قياس فعالية الإعلانات السياحية كل على حده والتي تمثلت بكل من الوعي وتقديم المعلومات، والإقناع، والتذكير، والمسئولية الاجتماعية، والموثوقية، والوضوح؛ لأن قيم مستوى المعنوية المحددة لها (Sig) كانت $0,000$ أي أقل من $0,05$ ، وقيم F المحسوبة لها أكبر من قيمها الجدولية. وبذلك يثبت عدم صحة الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة الدالة على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الانترنت وفعالية الإعلانات السياحية.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام المذياع وفعالية الإعلانات السياحية.

تبيّن عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام المذياع وجميع مؤشرات فعالية الإعلانات السياحية مجتمعة حيث بلغت قيمة مستوى المعنوية المحددة للفعالية الكلية (Sig) $0,063$ وهي أكبر من $0,05$ ، وبلغت قيمة F المحسوبة $2,77$ وهي أقل من قيمها الجدولية. إلا أنه تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام المذياع وبعض مؤشرات قياس فعالية الإعلانات السياحية كالإقناع، والمسئولية الاجتماعية، والموثوقية، والوضوح؛ حيث بلغت قيم مستوى المعنوية المحددة لها (Sig): $0,001$ ، $0,018$ ، $0,000$ ، $0,001$ على التوالي أي أقل من $0,05$ ، وقيم F المحسوبة لها أكبر من قيمها الجدولية.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الصحف وفعالية الإعلانات السياحية

تبيّن عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الصحف والفعالية الكلية للإعلانات السياحية وذلك من خلال قيمة مستوى المعنوية المحددة للفعالية الكلية (Sig) التي بلغت $0,108$ وهي أكبر من $0,05$ ، وبلغت قيمة F المحسوبة $2,23$ وهي أقل من قيمها الجدولية. إلا أنه تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الصحف ومؤشرين فقط من مؤشرات قياس فعالية الإعلانات السياحية وهما الوعي وتقديم المعلومات، والتذكير؛ حيث بلغت قيم مستوى المعنوية (Sig) المحددة لكل منهما: $0,015$ ، $0,000$ ، على التوالي أي أقل من $0,05$ ، وقيم F المحسوبة لكل منهما أكبر من قيمها الجدولية.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام المجلات وفعالية الإعلانات السياحية

تبيّن أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام لوحات العرض واللافتات وجميع مؤشرات فعالية الإعلانات السياحية بشكل عام حيث بلغت قيمة مستوى المعنوية المحددة للفعالية الكلية (Sig)



٠,٠٠٠ وهي أقل من ٠,٠٥، وبلغت قيمة F المحسوبة ١٤,٥٢ وهي أكبر من قيمتها الجدولية. وتؤكد ذلك أيضاً من خلال وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام المجلات ومعظم مؤشرات قياس فعالية الإعلانات السياحية كالوعي وتقديم المعلومات، والإقناع، والتذكير، والمسئولية الاجتماعية؛ حيث بلغت قيم مستوى المعنوية المحددة لكل منها (Sig): ٠,٠٠٤، ٠,٠٠٠، ٠,٠٠٠، ٠,٠٠٠، ٠,٠٠٠ على التوالي أي أقل من ٠,٠٥، وقيم F المحسوبة لها أكبر من قيمها الجدولية. إلا لأنه تبين عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام لوحات العرض واللافتات ومتغيري الموثوقية والوضوح فقط؛ حيث بلغت قيم مستوى المعنوية (Sig) المحددة لكل منهما: ٠,٧١٣ و ٠,١١٣ على التوالي أي أكبر من ٠,٠٥، وكانت قيم F المحسوبة لهما أقل من قيمهما الجدولية.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام النشرات والكتيبات وفعالية الإعلانات السياحية

تبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام لوحات العرض واللافتات وجميع مؤشرات فعالية الإعلانات السياحية بشكل عام حيث بلغت قيمة مستوى المعنوية المحددة للفعالية الكلية (Sig) ٠,٠٠١ وهي أقل من ٠,٠٥، وبلغت قيمة F المحسوبة ٧,٠٧ وهي أكبر من قيمتها الجدولية. وتؤكد ذلك أيضاً من خلال وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام النشرات والكتيبات ومعظم مؤشرات قياس فعالية الإعلانات السياحية كالتذكير، والمسئولية الاجتماعية، والوضوح؛ حيث بلغت قيم مستوى المعنوية المحددة لهذه المتغيرات (Sig): ٠,٠٠٣، ٠,٠٠٠، ٠,٠٠٠، ٠,٠٠٠ على التوالي أي أقل من ٠,٠٥، وقيم F المحسوبة لها أكبر من قيمها الجدولية. إلا لأنه تبين عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام لوحات العرض واللافتات ومتغيرات الوعي وتقديم المعلومات، والإقناع، والموثوقية؛ حيث بلغت قيم مستوى المعنوية (Sig) المحددة لكل منهم: ٠,٠٩٤ و ٠,٠٥١ و ٠,١٥٧ على التوالي أي أكبر من ٠,٠٥، وكانت قيم F المحسوبة لهذه المتغيرات أقل من قيم F الجدولية.

الفرضية الفرعية السادسة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام لوحات العرض واللافتات وفعالية الإعلانات السياحية

تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام لوحات العرض واللافتات وجميع مؤشرات فعالية الإعلانات السياحية بشكل عام حيث بلغت قيمة مستوى المعنوية المحددة للفعالية الكلية (Sig) ٠,٠٠٠ وهي أقل من ٠,٠٥، وبلغت قيمة F المحسوبة ١١,١٩ وهي أكبر من قيمتها الجدولية. وتؤكد ذلك أيضاً من خلال وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام لوحات العرض واللافتات ومعظم مؤشرات قياس فعالية الإعلانات السياحية كالمسئولية الاجتماعية، والموثوقية، والوضوح؛ حيث بلغت قيم مستوى المعنوية المحددة لهذه المتغيرات (Sig): ٠,٠٠٠، ٠,٠٠٠، ٠,٠٠٠ على التوالي أي أقل من ٠,٠٥، وقيم F المحسوبة لها أكبر من قيمها الجدولية. إلا لأنه تبين عدم وجود علاقة ذات



دلالة إحصائية بين استخدام لوحات العرض واللافتات ومتغيرات الوعي وتقديم المعلومات، والإقناع، والتذكير؛ حيث بلغت قيم مستوى المعنوية (Sig) المحددة لكل منهم: ٠,٥٨٤ و ٠,٩٠٠ و ٠,٢٠٣ و ٠,٠٠١ على التوالي أي أكبر من ٠,٠٥، وكانت قيم F المحسوبة لهذه المتغيرات أقل من قيم F الجدولية. الفرضية الفرعية السابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الانترنت وفعالية الإعلانات السياحية.

تبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الانترنت وجميع مؤشرات فعالية الإعلانات السياحية بشكل عام حيث بلغت قيمة مستوى المعنوية المحددة للفعالية الكلية (Sig) ٠,٠٠١ وهي أقل من ٠,٠٥، وكانت قيمة F المحسوبة ٧,٦٣ وهي أكبر من قيمتها الجدولية. كما تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الانترنت وجميع مؤشرات قياس فعالية الإعلانات السياحية كل على حده؛ لأن قيم مستوى المعنوية المحددة لها (Sig) كانت أقل من ٠,٠٥، وقيم F المحسوبة لها أكبر من قيمها الجدولية، باستثناء متغير الإقناع الذي بلغت قيمة مستوى المعنوية له (Sig) ٠,١١١ وجاءت قيمة F المحسوبة له أكبر من قيمتها الجدولية.

جدول رقم (١٠)

الفعالية الكلية	الوضوح	الموثوقية	المسئولية الاجتماعية	التذكير	الإقناع	الوعي وتقديم المعلومات	مؤشر الفعالية	وسيلة الإعلان
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	Sig	التلفاز
٤٤,٤٤	٣٧,٣٤	١٠,٠٣	٣٣,٢٠	١٢,٢٥	٢٢,٦٠	٥٣,٩٢	المحسوبة F	
٠,٠٦٣	٠,٠٠١	٠,٠١٨	٠,٠٠٠	٠,٠٥٧	٠,٠٠١	٠,٠٦٨	Sig	المدىاع
٢,٧٧	٦,٦٢	٤,٠٤	٩,١٨	٢,٨٧	٦,٧١	٢,٧٠	المحسوبة F	
٠,١٠٨	٠,٦٢٢	٠,١٥٩	٠,٨٩٢	٠,٠٠٠	٠,٠٧٢	٠,٠١٥	Sig	الصحف
٢,٢٣	٠,٤٧	١,٨٤	٠,١١	١٠,٨٢	٢,٦٣	٤,٢٢	المحسوبة F	
٠,٠٠٠	٠,١٣١	٠,٧١٣	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٤	Sig	المجلات
١٤,٥٢	٢,٠٤	٠,٣٣٩	٨,٣٩	٢٨,٧٩	٢٥,٤٣	٥,٦٣٢	المحسوبة F	
٠,٠٠١	٠,٠٠٠	٠,١٥٧	٠,٠٠٠	٠,٠٠٣	٠,٠٥١	٠,٠٩٤	Sig	النشرات والكتيبات
٧,٠٧	١٥,٩٥	١,٨٥	٤٢,٨٣	٥,٨٦	٢,٩٩	٢,٣٧	المحسوبة F	
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٢٠٣	٠,٩٠٠	٠,٥٨٤	Sig	لوحات العرض واللافتات
١١,١٩	٧,٨٦	٤٩,٧٥	٣٨,٩٦	١,٦٠	٠,١٠٥	٠,٥٤	المحسوبة F	
٠,٠٠١	٠,٠٠٢	٠,٠٠١	٠,٠٠٠	٠,٠٠٤	٠,١١١	٠,٠٠٠	Sig	الانترنت
٧,٦٣	٦,٥٢	٦,٥٣	١٣,٨٤	٥,٥٠	٢,٢١	١٨,٣٨	المحسوبة F	



النتائج والتوصيات:

النتائج:

١. أن المذياع هو أكثر الوسائل الإعلانية التي يعتمد عليها السياح المحليين في متابعة الإعلانات السياحية، ثم النشرات والكتيبات، فلوحات العرض واللافتات، فالانترنت، ثم المجلات، فالصحف وأخيرا التلفاز
٢. أن الإعلانات السياحية في سلطنة عمان قد حققت فعاليتها من خلال تذكر السياح المحليين لما يعرض من إعلانات السياحة المحلية في وسائل الإعلان المختلفة ووضوح تلك الإعلانات وقدرتها على خلق الوعي السياحي وإقناع المواطنين بها إضافة إلى تحملها لجانب المسؤولية الاجتماعية تجاه المواطنين ومصداقيتها
٣. أن فئة الشباب من ٢٠ - ٤٠ سنة هم الأكثر ممارسة للسياحة الداخلية وخاصة غير المتزوجين منهم
٤. أن معظم السياح المحليين في سلطنة عمان هم من ذوي المؤهلات العلمية غير المرتفعة (ثانوية عامة فاقل)، ومن ذوي الدخل المتوسطة التي لا تزيد عن ٤٠٠ ريال عماني شهرياً
٥. أن معظم السياح المحليين من العاملين وخاصة الذين يعملون في المؤسسات الحكومية
٦. أن التلفاز، والمجلات، والنشرات والكتيبات، ولوحات العرض، والانترنت هي الوسائل الإعلانية التي ثبتت فعاليتها في إعلانات السياحة المحلية في سلطنة عمان في حين لم يثبت كل من المذياع والصحف.

وفيما يتعلق بالعلاقة ما بين نتائج هذه الدراسة وما توصلت إليه الدراسات السابقة فقد تبين وجود اتفاق على الكثير من النتائج؛ حيث اتفقت الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة عبد القادر (٢٠٠١) فيما يتعلق بفعالية الانترنت في مجالات الإعلانات التجارية وقدرته على خلق الاستجابة السلوكية المخطط لها. كما اتفقت نتائج الدراسة فيما يتعلق بفعالية الإعلانات السياحية وأهميتها في تحقيق الأهداف السياحية والتسويقية مع دراسات كل من هرمز (٢٠٠٦)، و Loada وآخرون (٢٠٠٧)، و Kim وآخرون (٢٠٠٥)، و Mackay and Smith (٢٠٠٦)، و Bajanic (١٩٩١)، وكذلك الحال مع Walters وآخرون (٢٠٠٧) الذين ركزوا على الإعلانات المطبوعة. أما فيما يتعلق باختلاف نتائج هذه الدراسة عن غيرها فكان من خلال بيان أن الشباب هم أكثر الفئات العمرية ممارسة للسياحة



المحلية، وأن معظم السياح المحليين كانوا من ذوي المؤهلات العلمية المتدنية والدخول المتوسطة وممن يعملون في مؤسسات القطاع الحكومي.

التوصيات:

١. على القائمين على عرض حملات الترويج السياحي في سلطنة عمان تشجيع المواطنين على متابعة المذياع، وقراءة النشرات والكتيبات، ومتابعة لوحات العرض السياحي، في تقديم المعلومات والإعلانات السياحية في السلطنة
٢. على مصممي حملات الترويج في السياحة الداخلية تفعيل دور التلفاز والصحف، وإعادة النظر في تصميم الحملات الترويجية ومراجعة العروض الإعلانية المقدمة في هذه الوسائل.
٣. تشجيع الإقبال على الانترنت وتفعيل استخدامه كوسيلة إعلانية في حملات الإعلانات السياحية.
٤. التركيز على معايير التذكر والوضوح في إعلانات السياحة الداخلية لزيادة فعاليتها
٥. تقديم المعلومات السياحية عن مواقع الجذب السياحي في السلطنة وتعريف المواطنين بها وإرشادهم في كيفية الوصول إليها.
٦. تقديم المعلومات الواضحة والصحيحة والمحدثة عند عرض الإعلانات السياحية للمواطنين.
٧. تركيز القائمين على الإعلانات السياحية على جانب المسؤولية الاجتماعية والبعد عن التضليل والخداع في الحملات الإعلانية
٨. زيادة الإعلانات السياحية الموجهة لفئة الشباب والعايزين كونهم الأكثر ممارسة للسياحة المحلية، وتصميم حملات إعلانية للفئات الأخرى بما يتفق مع أذواقهم ورغباتهم
٩. التركيز في الحملات الإعلانية على ذوي الدخل المتوسطة والمؤهلات العلمية الدنيا مع دراسة إليه فاعله للوصول إلى الفئات الأخرى
١٠. إيجاد برامج إعلانية تحفز ذوي الدخل والمؤهلات العلمية العالية على ممارسة السباحات الداخلية كون معظم هؤلاء يفضلون السياحات الخارجية
١١. على مصممي حملات السياحة الإعلانية التنسيق مع إدارات المؤسسات العامة والخاصة وتقديم العروض السياحة على شكل سياحة المجموعات
١٢. زيادة استخدام التلفاز، والمجلات، والنشرات والكتيبات، ولوحات العرض كوسائل إعلانية لعرض برامج وحملات الترويج السياحي في السلطنة.

المراجع:

١. عبد القادر، محمد عبد القادر. (٢٠٠١). «اتجاهات المستهلكين نحو الإعلان على الإنترنت»،
المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة: ٢٥ (٢): ١٩٣ - ٢٥٠
٢. معلا، ناجي. (١٩٩٦). الأصول العلمية للترويج التجاري والإعلان، ط٢. د.ن، د.م
٣. هرمز، نور الدين. (٢٠٠٦) «التخطيط السياحي والتنمية السياحية»، مجلة جامعة تشرين
للدراستات والبحوث العلمية، جامعة تشرين: ٢٨ (٢): ١ - ١٩.
4. Alastair M. Morrison. (2002). Hospitality and Travel Marketing. 3rd. ed.. Australia: Delmar Thomson Learning
5. Bennett. Peter D. (1988). Dictionary of Marketing Terms. Chicago: The American Market Association
6. Bovee C.L and Arens F.W. (1982). Contemporary Advertising. Home Wood. Ill: Richard D. Irwin Inc
7. Cathy H.C. Hsu and Tom Powers. (2002). Marketing Hospitality. 3rd. ed. New York. John Wiley and Sons
8. David C. Bojanic. (1991) "The Use of Advertising in Managing Destination Image". Tourism Management. 12 (4): 352-355
9. De Pelsmacker. P. and Van den Bergh. J. (1998). "Advertising Content and Irritation: A Study of 226 TV Commercials". Journal of International Consumer Marketing. 10(4): 5-27.
10. De Pelsmacker. P. et al. (2001). Marketing Communications. 1st. ed.. Harlow: Prentice Hall.



11. Dea Y. Kim, Yeong H. Hwng and Daniel R. Fesenmaier. (2005). "Modeling Tourism Advertising Effectiveness". Journal of Travel Research. 44 (1): 42-49.
12. Gabrielle Walters, Beverly Spark and Carmel Herington. (2007). "The Effectiveness of print Advertising Stimuli in Evoking Elaborate Consumption Visions for Potential Travelers". Journal of Travel Research. 46(1): 24-34.
13. George E. Belch and Michael A. Belch. (2001). Advertising and Promotion an Integrated Marketing Communication Perspective. 5th. ed.. New York: McG raw-Hill.
14. Kelly J. Mackay and Malcom C. Smith. (2006). "Destination Advertising Age and Format on Memory". Annals of Tourism Research. 33(1): 7-24
15. Manendra Mohan. (2000). Advertising Management Concepts and Cases. 14th. ed.. New Delhi: Tata McGraw-Hill
16. Marsha D. Loda, William Norman and Kenneth Backman. (2007). "Advertising and Publicity: Suggested New Applications for Tourism Marketing". Journal of Travel Research. 45(3): 259-265.
17. Mehta. A. (1999). "Using self-concept to assess advertising effectiveness.". Journal of Advertising Research. 39 (1): 81-89
18. Michael R. Solomon and Elnora W. Stuart. (2003). Marketing: Real People Real Choices. 3rd. ed.. New Jersey: Prentice Hall
19. Mortimer. K. and B. P. Mathews. (1998). "the Advertising of Services.



- Consumer Views V. Normative Guidelines. Service Industry Journal.18 (3): 4-19
20. Pechman. C. and Stewart. D.W. (1989). "Advertising Repetition: A Critical Review of Wear in and Wear out". Current Issues and Research in Advertising. 12: 285-330.
21. Philip Kotler and Kiven Lane Killer. (2006). Marketing Management.12th. Ed. Upper Saddle River: Prentice Hall
22. Philip Kotler. (2003). Marketing Insights from A to Z. New Jersey: John Wiley & Sons.
23. Rossiter. John R. and Larry Percy. (2000). Advertising Communications and Promotions Management. 2nd. ed.. Boston: McGraw-Hill
24. Sandage. C. F. et al. (2002). Advertising Theory and Practice. 11th. ed.. Delhi: A.I.T.B.S Publishers & Distributors.
25. William F. Arens. (1996). Contemporary Advertising. 6th. ed.. Chicago: Irwin.



استبانة دراسة ميدانية

أختي المستجيبة..... أخي المستجيب:

تحية طيبة وبعد،

فإن الباحث يقوم بإعداد دراسة بعنوان: «فعالية الإعلانات السياحية من وجهة نظر السياح المحليين في سلطنة عُمان» لأغراض البحث العلمي فقط؛ لذا يرجى التكرم بتعبئة هذه الاستمارة بوضع إشارة (√) في مربع الإجابة الصحيحة المقابلة لكل عبارة، آمليين تعاونكم وشاكرين لكم حسن التعامل.

الباحث الدكتور: سالم الرحيمي

كلية صور الجامعية

٢٠٠٨/٦/١٢

الجزء الأول:

الجنس: ذكر أنثى

العمر: أقل من ٢٠ سنة من ٢١ - ٤٠ سنة

من ٤١ - ٦٠ سنة أكثر من ٦٠ سنة

٣- الحالة الاجتماعية: أعزب متزوج غير ذلك

٤- مدة الإقامة في المنطقة

التي تعيش فيها: أقل من ١٠ سنوات أكثر من ١٠ سنوات

٥- المؤهل العلمي: ثانوية عامة فأقل دبلوم

بكالوريوس دراسات عليا

٦- قطاع العمل: عام خاص لا عمل

٧- الدخل الشهري (ريال عماني): أقل من ٤٠٠ من ٤٠٠ - ٨٠٠

من ٨٠١ - ١٢٠٠ أكثر من ١٢٠٠



الجزء الثاني:

يرجى التكرم بوضع إشارة (√) في مربع الإجابة التي تراها مناسبة

١- أتابع الإعلانات السياحية من خلال الوسائل التالية:

ت	الوسيلة الإعلامية	دائماً	أحياناً	نادراً
١	التلفاز			
٢	المذياع			
٣	الصحف			
٤	المجلات			
٥	النشرات والكتيبات			
٦	لوحات العرض واللافتات			
٧	الانترنت			

رقم الفقرة	٢- تؤدي الإعلانات السياحية التي تعرضها وسائل الإعلان عن المناطق والمواقع السياحية إلى:	معارض بشدة	معارض	محايد (لا أعرف)	موافق بشدة	موافق
١	التعريف بالمناطق السياحية					
٢	تنمية الوعي والتثقيف السياحي					
٣	التعريف بالخدمات والمرافق السياحية المتوفرة					
٤	التعريف بالمرافق العامة وخدمات البنية التحتية					
٥	بيان حالة الطرق ووسائل المواصلات المتاحة					
٦	بيان حالة الطقس والظروف الجوية السائدة					
٧	حب استطلاع الواقع السياحي المتاح					
٨	جذب السياح باتجاه المناطق المستهدفة (المعلن عنها)					
٩	خلق الرغبة في زيارة المناطق المستهدفة					
١٠	خلق حالات تفضيل لزيارة المناطق المستهدفة					
١١	الزيارة الفعلية للمناطق المستهدفة					
١٢	تغيير مسارات الرحلات نحو المناطق المستهدفة					
١٣	خلق صورة ذهنية ايجابية عن الواقع السياحي					
١٤	تذكر أسماء المناطق والمواقع السياحية الموجودة					



رقم الفقرة	٢- تؤدي الإعلانات السياحية التي تعرضها وسائل الإعلان عن المناطق والمواقع السياحية إلى:	معارض بشدة	معارض	محايد (لا أعرف)	موافق بشدة	موافق
١٥	تذكر الخدمات والمرافق السياحية المتوفرة					
١٦	تذكر المناطق والمواقع السياحية المشابهة					
١٧	تذكر الثرات والحضارة العمانية					
١٨	توجيه السياح إلى زيارة المناطق التي يستفيدون منها					
١٩	تقديم النصح والإرشاد السياحي للسياح					
٢٠	الاهتمام بثقافة وراثت المجتمع المحلي					
٢١	دعم نشاطات الحفاظ على البيئة الطبيعية					
٢٢	تحقيق المنافع للمجتمع المحلي					
٢٣	الإهتمام بمصالح السياح ومنافعهم					
٢٤	توجيه السياح نحو السلوك السياحي السليم					
٢٥	التمتع في متابعة المادة الإعلانية					

رقم الفقرة	٣- تتسم المعلومات التي تنشرها الإعلانات السياحية في وسائل الإعلان المختلفة بما يلي:	معارض بشدة	معارض	محايد (لا أعرف)	موافق بشدة	موافق
١	صحيحة (صادقة): تمثل الواقع السياحي					
٢	كاملة (كافية): تشمل جميع الجوانب المعلوماتية التي يحتاجها السياح					
٣	حديثة: تواكب التطورات والتغيرات الحالية					
٤	واقعية: بعيدة عن التضليل والخداع					
٥	موثقة: تستند إلى مراجع ومصادر للتأكد من صحتها					
٤- تستخدم الإعلانات السياحية ما يلي:						
١	كلمات سهلة بعيدة عن التعقيد اللغوي					
٢	عبارات مفهومة لا تحتاج إلى توضيح					
٣	صور حقيقية تبين الواقع الفعلي					
٤	أشكال بسيطة تساعد في فهم معنى الإعلان					
٥	ألوان واضحة تشجع على متابعة الإعلان					



**طرق وأساليب تعزيز حالة الانضباط الذاتي
لدى العاملين من وجهة نظر بعض الموظفين
الحكوميين في المملكة العربية السعودية**





طرق وأساليب تعزيز حالة الانضباط الذاتي لدى العاملين من وجهة نظر بعض الموظفين الحكوميين في المملكة العربية السعودية

د. فهد بن معيقل العلي
جامعة تبوك - السعودية

ملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على طرق وأساليب تعزيز حالة الانضباط الذاتي لدى الفرد في منظمات العمل من وجهة نظر بعض الموظفين الحكوميين في المملكة العربية السعودية، كما تهدف إلى التعرف على العلاقة بين تلك الطرق والأساليب مع المتغيرات الشخصية والوظيفية، وقد شارك في هذه الدراسة (٢٩٩) موظفاً من المتدربين في معهد الإدارة العامة بالرياض. وأشارت النتائج إلى أن محاور الدراسة (المنظمة الإدارية والفرد والأسرة تلعب دوراً في التأثير في مستوى الانضباط الذاتي لدى الموظف من وجهة نظر الموظفين، وأن هناك علاقة بين المتغيرات الشخصية والوظيفية وبعض عبارات محاور الدراسة. وقد أقرحت الدراسة عدداً من التوصيات لدعم وتشجيع الانضباط الذاتي لدى العاملين في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية.

١ - مشكلة الدراسة :

يعتبر الإنسان من أهم الموارد التي توجد لدى المنظمات ، حيث يمثل القوة الفعلية والمعرفة المتراكمة لدى المنظمات ، لذا أصبحت عملية انضباط العاملين في منظمات العمل من أهم ما يشغل المسؤولين في تلك المنظمات، حيث يمثل حضور وانصراف العاملين في الأوقات المحددة وتواجدهم خلال ساعات العمل وانجازهم الأعمال المطلوبة منهم في الوقت المناسب من السمات التي تدل على وجود انضباط ذاتي لدى العاملين وليس من خلال الرقابة التقليدية الخارجية التي لا تحقق الانضباط الذاتي على المدى البعيد (Osigwch, ١٩٨٩). كما دفع الاتجاه الحديث في علم الإدارة



إلى الأهتمام بالموارد البشري بغرض زيادة الأنتاج وجودة الأداء وهي من الأسس التي تحقق معايير الجودة الشاملة. وعليه يمكن القول أن على منظمات العمل السعي لتطوير نظام الانضباط دون عقاب لدى العاملين (جروت، ٢٠٠١م).

بناءً على ما سبق ذكره لوحظ كثرة شكاوى المستفيدين من عدم تواجد بعض العاملين في مكان العمل أو التأخر في إنجاز المعاملات الخاصة بهم في الوقت المحدد ، لذلك فأن العمل على تعزيز حالة الانضباط الذاتي لدى العاملين من الأهداف المهمة التي تسعى منظمات العمل إلى تحقيقها. وتهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على طرق وأساليب تعزيز حالة الانضباط الذاتي لدى الفرد في منظمات العمل من وجهة نظر بعض الموظفين الحكوميين في المملكة من خلال تحقيق أهداف وتساؤلات الدراسة التالية:

٢- أهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة إلى :

- أ. التعرف على طرق وأساليب تعزيز حالة الانضباط الذاتي لدى الفرد في منظمات العمل من وجهة نظر الموظفين في الأجهزة الحكومية في المملكة.
- ب. معرفة مدى وجود اختلاف في الطرق والأساليب لتعزيز حالة الانضباط الذاتي لدى الفرد تبعاً للمتغيرات الشخصية التالية: العمر، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية.
- ج. التحليل والكشف عن مدى وجود اختلاف في الطرق و الأساليب لتعزيز حالة الانضباط الذاتي لدى الفرد تبعاً للمتغيرات الوظيفية التالية: طبيعة العمل الحالي، مسمى الوظيفة، المرتبة الوظيفية، عدد سنوات الخبرة.
- د. التوصل إلى توصيات في ضوء نتائج البحث يمكن أن تساعد على تعزيز حالة الانضباط الذاتي لدى الموظفين في الأجهزة الحكومية بالمملكة.

٣- أسئلة الدراسة :

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

- أ. ما طرق وأساليب تعزيز حالة الانضباط الذاتي لدى الفرد في منظمات العمل من وجهة نظر بعض الموظفين في الأجهزة الحكومية؟



- ب. هل هناك اختلاف في طرق وأساليب تعزيز حالة الانضباط الذاتي لدى الفرد في منظمات العمل من وجهة نظر بعض الموظفين تبعاً للمتغيرات الشخصية التالية: العمر، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية.
- ج. هل هناك اختلاف في طرق وأساليب تعزيز حالة الانضباط الذاتي لدى الفرد في منظمات العمل من وجهة نظر بعض الموظفين تبعاً للمتغيرات الوظيفية التالية: طبيعة العمل الحالي، مسمى الوظيفة، المرتبة الوظيفية، عدد سنوات الخبرة.

٤- أهمية الدراسة :

- أ. هناك العديد من النقاط التي تبرز أهمية هذه الدراسة منها ما يلي:
- ب. تتطرق الدراسة لموضوع مهم وهو طرق وأساليب تعزيز حالة الانضباط الذاتي، وهو من المواضيع التي تجد اهتماماً متزايداً نظراً لأن هذه الطرق والأساليب تعمل على تعزيز حالة الانضباط الذاتي لدى الأفراد في منظمات العمل.
- ج. تُعد هذه الدراسة من البحوث القلائل التي تجرى في المملكة العربية السعودية لمعرفة طرق وأساليب تعزيز حالة الانضباط الذاتي من وجهة نظر الموظفين في الأجهزة الحكومية. وحسب علم الباحث فإنه لم يسبق أن تم إجراء بحث عن هذا الموضوع في المملكة.
- د. بداية للجهود المبذولة في سبيل تعزيز حالة الانضباط الذاتي وتأصيله لدى الموظفين في الأجهزة الحكومية بهدف تحسين وتطوير الأداء وتعزيز حالة الانضباط الذاتي لديهم.
- سوف تسهم نتائج هذه الدراسة في التعرف على طرق وأساليب تعزيز حالة الانضباط الذاتي لدى الأفراد في منظمات العمل مما يدفع بالمسؤولين عن تلك الأجهزة للاستفادة واستثمار تلك الطرق والأساليب للعمل على تعزيزها.

٥- الإطار النظري :

يتناول الإطار النظري مفهوم الانضباط الذاتي والطرق والأساليب التي تم التطرق لها في الدراسات السابقة بهدف تعزيز وتميية الانضباط الذاتي لدى الفرد في منظمات العمل.

٥-١ مفهوم الانضباط الذاتي :

نلاحظ انه بالرغم من تعدد تعريف مفاهيم الانضباط الذاتي إلا أنها جميعها تسير في خط واحد، فقد عرف القاموس الأمريكي الانضباط الذاتي على أنه « التدريب والسيطرة على النفس وعلى التصرفات، غالباً بهدف التحسن الشخصي»، (The American Heritage Dictionary، ٢٠٠٠)، وعُرف الانضباط الذاتي على أنه « قدرة الفرد على تحمل المسؤولية عن أي سلوك والذي يشمل عدداً من الأعمال والقرارات والأحكام التي يمر فيها الفرد في كل يوم في حياته»، (Knappczyk، ٢٠٠٤)،



وعرفه (Pavlina, ٢٠٠٥) على أنه «قدرة الفرد على فعل الأشياء بغض النظر عن الحالة النفسية للفرد». ويرى (Costa, ١٩٩٢) الانضباط الذاتي على أنه «القدرة على أداء المهام وإنجازها دون ضجر أو ملل»، وعرفه (DeVore, ١٩٩٠) على أنه «القدرة على العمل المنظم والموجه نحو الهدف حتى يتم تحقيق ذلك الهدف بالكامل».

إلا أننا في هذه الدراسة يمكن أن نجمع على أن التعريف الأمثل والجامع للانضباط الذاتي كنشاط إنساني بأنه «قدرة الفرد على التحكم في تصرفاته وسلوكياته، وكذلك تقيده بأنظمة وتعليمات منظمات العمل وقيامه بواجباته العملية على أحسن وجه سواء كان ذلك بوجود رقيب أو عدم وجوده بل يقوم الفرد بمراقبة ذاته في السر والعلن».

٥-٢ طرق وأساليب تعزيز وتنمية الانضباط الذاتي:

ومن واقع تحليلنا لعمية الأنضباط الذاتي فإنه يمكن القول أن هنالك العديد من الأدبيات والدراسات والنماذج المختلفة والتي طرحت بهدف تعزيز وتنمية الانضباط الذاتي لدى الفرد ومنها:

- أ. خطوات الانضباط الايجابي للعاملين (Osigweh, ١٩٨٩)
- ب. مقومات الانضباط الذاتي للمؤلف جنكي (Janke, ٢٠٠٠).
- ج. الخطوات السبع للعصب النفسي للانضباط الذاتي للمؤلف (DeVore, ٢٠٠٠).
- د. خطوات تحقيق الانضباط الذاتي للمؤلف كيرن (Kern, ٢٠٠١).
- هـ. طرق تقوية الانضباط الذاتي لدى الفرد (Self-discipline)
- و. الدعائم الخمسة للانضباط الذاتي (Pavlina, ٢٠٠٥).

وفيما يلي عرض لهذه النماذج:

أ. خطوات الانضباط الايجابي للعاملين:

تجمع جميع أدبيات الأنضباط الذاتي على أنه يتعلم العاملون الانضباط من مشرفيهم، حيث أن للمشرف الخيار في تعليمهم، فأما أن يكون نموذج للاحترام والتقدير والمسئولية أو أن يتصرف بغطرسة وينتهج أسلوب الاهانة في تعامله مع الموظفين. وقد تطرق (Konstantin) إلى ثلاثة نماذج للانضباط وهي النموذج التأديبي ونموذج الانضباط التدريجي. وأشار إلى أن هذين النموذجين لا يقودا إلى الانضباط الذاتي لدى العاملين، وذكر النموذج الثالث وهو الانضباط الايجابي (Konstantin. Osigweh, ١٩٨٩) والذي يتكون من الخطوات التالية:

رسالة تذكيرية شفوية: وهذا يتطلب من المشرف أن يناقش المشكلة مع الموظف بشكل غير رسمي ويذكره بأن عليه التقيد بمعايير الأداء المطلوبة، وفي هذه الحالة لا يتم إرفاق مذكرة مكتوبة في ملف



الموظف، على أمل أن تخدم هذه الطريقة كحافز لتحسين الأداء، و لكن إذا أستمتمت المشكلة فيجب اتخاذ الخطوة التالية.

رسالة تذكيرية تحريرية: وهذا يتطلب من المشرف أن يجتمع مع الموظف لمناقشة استمرار المشكلة وإرفاق مذكرة مكتوبة في ملف الموظف. وفي حالة فشل الخطوة الأولى والثانية فأن على المشرف اتخاذ الخطوة التالية.

منح الموظف إجازة ليوم واحد: وذلك بهدف مراجعة نفسه ومدى تأثير هذه المشكلة على مستقبله الوظيفي، وعند عودة الموظف في اليوم التالي، فإن عليه أن يخبر المشرف بقراره، فإن كان إيجابياً، فعلى الموظف والمشرف أن يحددا التغييرات المطلوبة لتحسين أداء الموظف.

إن خطوات نموذج الانضباط الايجابي سابقة الذكر تعزز وتشجع حالة الانضباط الذاتي لدى الموظف.

ب - مقومات الانضباط الذاتي:

أشار (Janke, ٢٠٠٠) إلى وجوب توفر أربع مقومات رئيسة حتى يتسنى تحقيق الانضباط

الذاتي لدى العاملين، وهي:

١. السيطرة على النفس: وهي القدرة على التحكم في العواطف والأنشطة والأفكار والكلمات والاتجاه الشخصي وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف، ولا بد أن يكون لدى الفرد هذا الأساس لكي يبدأ في الانضباط الذاتي.

٢. الحافز أو المحرك: « الحماس الداخلي» وهو الذي يمد جهود الفرد و يجعل تحقيق الإنجازات يستحق تلك الجهود، ويجب أن يكون لدى الفرد تصميم ورغبة قوية في تحقيق أهدافه، فإذا لم يكن لدى الفرد الحافز أو المحرك لتحقيق أهدافه، فإن جهوده سوف تكون مشتتة وغير موجهة إلى هدف معين.

٣. المثابرة: القدرة على الاستمرار خلال وقت الشدة ومواجهة الصعوبات والمعوقات، كما أنها القدرة على التغلب على الفشل والاستمرار في التركيز على الهدف، حيث يستمر في المثابرة حتى تحقيق الهدف.

٤. الأهداف: هي الإنجازات الحقيقية التي تولد الحافز لدى الفرد، وتشكل معاني النجاح والسعادة، بحيث يجب على الفرد أن يحدد هدفاً أو أهدافاً لنفسه في مجال دراسته أو عمله وكذلك حياته بشكل عام. كما على الفرد أن يضع خطة عمل لتحقيق الهدف خطوة بخطوة. وعند تحقيق الفرد لأهدافه سوف يشعر بالسعادة والنجاح.

ومما تقدم ومن خلال التجربة والملاحظة، يمكن القول بأنه يجب توافر هذه المقومات الأربعة في حياة الفرد لتحقيق الانضباط الذاتي للوصول إلى الهدف أو الأهداف التي قام بتحديدتها. وللتدليل على ذلك نجد أن رغبة الفرد خلال الأيام الأولى من العمل سعيه للحصول على الترقية، وتقلده



مناصب عليا في المنظمة الإدارية، لذا عليه أن يخلص في عمله وأن يحصل على التدريب المناسب في مجال عمله، ولا شك بأن هذا الفرد خلال تلك الفترة قد التزم بجدول معين في أداء عمله لتحقيق أهداف قصيرة وطويلة المدى حتى وأن كان يرغب في الراحة أو الإجازة الطويلة، فهو انضبط ذاتياً بهدف أن يحصل على الترقية في المستقبل ويحقق هدفه الذي رسمه لنفسه.

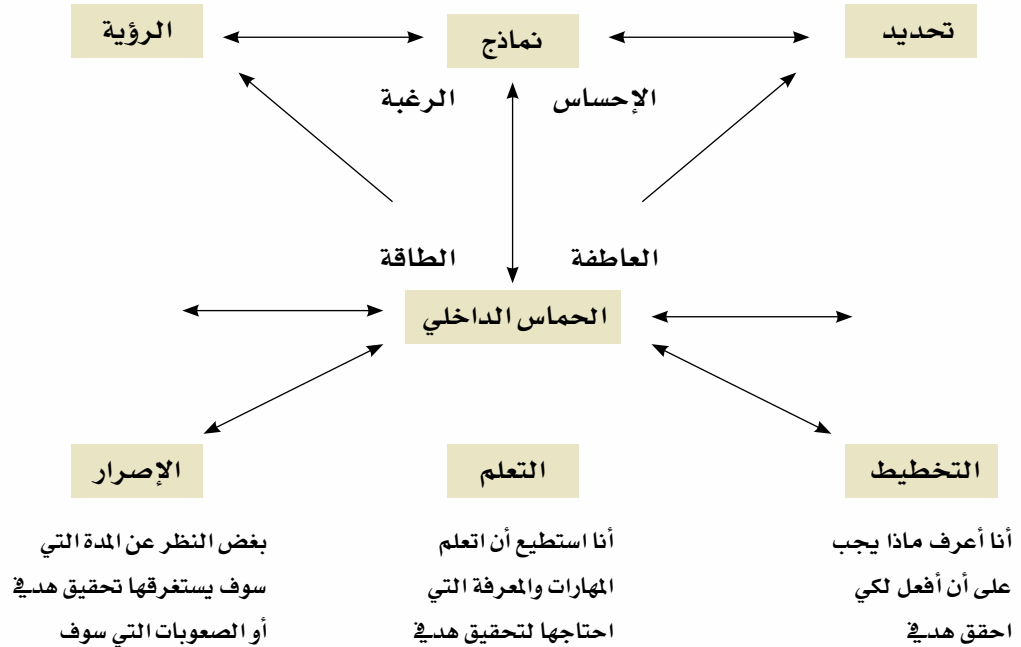
ج - الخطوات السبع للعصب النفسي للانضباط الذاتي:

يوضح الشكل التالي الخطوات السبع للعصب النفسي للانضباط الذاتي (نموذج الحافز) والذي قام بإعداده وشرحه (ستيف ديفور ٢٠٠٠م).

* الخطوات السبع للعصب النفسي للانضباط الذاتي*

(نموذج الحافز)

أنا أعرف ما الذي إذا كان الآخرون أنا أرى، أشعر بنفسي إنني
يستطيعون أن يفعلوا أفعل ذلك الآن، أنا أعرف
إنني أستطيع



* Steve DeVore. (2000) The Neuropsychology of Self-Discipline: the Master Key to Success.



سوف توضح الخطوات السبع للعصب النفسي للانضباط الذاتي عملية مكونة من سبع خطوات لبناء قوة الانضباط الذاتي والحافز في حياة الفرد. حيث نجد أن الخطوات الثلاث الأولى محفزة، وتوفر للفرد الدافع والحماس والطاقة. في حين أن الخطوة الرابعة تسعى لتحقيق الهدف. كما أن الخطوات الثلاث الأخيرة تضع تفاصيل الأشياء التي يجب أن يفعلها الفرد لكي ينجح (DeVore, ٢٠٠٠). ومضمون هذه الخطوات كما يلي:

١. حدد الهدف: حدد بالضبط ما الذي تريد تحقيقه، لأن هذا سوف يعطيك الدافع لعمل جهد أكبر لتحقيق هدفك، ويشعل شرارة صغيرة داخلك تبدأ بالتوجه كلما زاد الإحساس والدافع.
٢. نماذج الإمكانية (خذ القدوة): لكي تعتقد بأنك تستطيع أن تصل إلى هدفك، فإن من المهم أن تجد نماذج لأناس حققوا أهدافاً مشابهة، هذه النماذج من الناس توفر لك مقومين رئيسين هما: الاعتقاد بأن هدفك يمكن تحقيقه، والإحساس بإمكانية التحقيق، والخطة التي يمكن أن تتبعها. هم (الناس) حققوا أهدافهم فلماذا لم تستطع أنت تحقيق هدفك أو أهدافك.
٣. الرؤية الحسية: أنت تستطيع أن ترى بقوة نفسك تحصد المكافآت من تحقيق هدفك. وبذلك تحيي الرؤية. فأنت تستطيع أن ترى، تلمس، تشم وتشعر بها. وسوف تنتقل من قول «أعتقد أنني أستطيع فعل ذلك» إلى «أجزم بأنني أستطيع فعل ذلك».
٤. الإحساس: تصبح رؤيتك بشكل آلي طبيعية، كل خلية من جسمك تشارك مع الإحساس والعاطفة (انفعال) والحب (الولع) مع هذا الانفعال فأنت الآن محفز لإكمال الخطوات العملية الرابعة، الخامسة، السادسة.
٥. التخطيط: تحدد بالضبط ما الذي تحتاج لعمله للوصول إلى هدفك وكم من الوقت يستغرق ذلك. وهذه الخطوة تمد انفعالك بالوقود وتشعل نار حماسك العاطفي عن طريق تحويل رؤيتك إلى خطة قوية ومحددة.
٦. المهارات والمعارف: عندما يكون لديك خطة لتحقيق هدفك، يجب أن تحصل على المهارات والمعارف الضرورية لتطبيق الخطة. يجب أن تعزز ثقتك في أنك قادر على التعلم: في كل مرة تتقن للمهارة معينة، فإن ثقتك في قدرتك على النجاح سوف تزيد، وتكون قريباً من تحقيق هدفك. وسوف تزيد طاقة حافزك من الانفعال الذي استمدت منه تلك الطاقة.
٧. المثابرة والاستمرار: يكون الاستمرار في البقاء على رؤيتك، ومشاهدتها حتى إنجازها بغض النظر عن الوقت الذي يستغرقه أو كيف تكون الصعوبة. المثابرة هي الاستمرار بغض النظر عن الألم النفسي والعاطفي والمعوقات والصعوبات.



وبين هذا النموذج أن هناك خطوات معينة يجب اتباعها حتى يتم تحقيق الهدف الذي تم تحديده، وهذه الخطوات العملية لا يمكن أن تتم دون وجود هدف واضح ومحدد يسعى الفرد إلى تحقيقه.

د- خطوات تحقيق الانضباط الذاتي:

ذكر (Kern، ٢٠٠١) ست خطوات لتحقيق الانضباط الذاتي وهي كما يلي:

١. عدم مضيعة الوقت: لا بد أن يعلم الفرد بأن أي وقت يضيعه معناه ضياع جزء من حياته، فالحياة ما هي إلا دقائق وثوانٍ، هذا الوقت الضائع لو تم استثماره بما هو مفيد لكان في استطاعته أن يحول أحلامه إلى حقائق. وكما قيل «الوقت كالسيف أن لم تقطعه قطعك».
٢. توازن الاهتمام بالجسم والعقل: إن طريق الانضباط يحتاج إلى الكثير من المتطلبات، والطريق الوحيد للوصول إلى الانضباط هو اهتمام الفرد بجسمه وكذلك عقله. حيث إن الأكل الجيد والصحي وكذلك التمارين الرياضية بشكل مستمر من أهم الأمور التي تساعد الفرد على الانضباط. كما يمكن تنمية التفكير المنطقي والتصرف العقلاني عن طريق قراءة الكتب المفيدة والاطلاع على كل ما هو مفيد وعلى تجارب الآخرين الناجحة، وكما قيل «العقل السليم في الجسم السليم».
٣. وضع عقداً مع النفس: على الفرد أن يضع لنفسه الأولويات التي لا بد أن تنجز والقواعد والإرشادات والضوابط التي يجب التصرف وفقاً لها، وهذا يتطلب تعويد النفس على الالتزام بتلك القواعد والضوابط، وعندما ينجح في ذلك سوف يجد أن كل سلوكياته وتصرفاته قد تغيرت بشكل تدريجي إلى الأحسن.
٤. تحديد الأهداف: إن التعاقد مع النفس سوف يساعد الفرد على تحديد أهدافه المستقبلية العملية والأسرية ومعرفة كيفية تحقيقها. ولا شك أن تحقيق تلك الأهداف في وقتها يجب أن يكون الحد الأدنى من مقياس النجاح لديه.
٥. المحافظة على القيم: إن قيم الفرد الشخصية والمهنية هي التي تحدد الأساس لأهدافه وكيفية تحقيقها، وبهذا سوف يكتشف بأن الانضباط سوف يحقق له الرضا الداخلي العميق وتطبيق الأشياء المهمة في حياته أولاً، والتي لا تقتصر على الأشياء المادية فحسب بل تتعداها إلى ما هو أكثر وأشمل إلى الأشياء المعنوية والروحية.
٦. تجنب الرضا الذاتي: بشكل دائم على الفرد أن يضع تحدياً أمام نفسه، وأن يبحث دائماً عن طرق إبداعية لتحقيق أهدافه بوقت أقل مما يتوقع، وأن يجعل لديه تعظماً دائماً للمعرفة ولا



يرضى أبداً بغير ذلك، حيث إن رضا الفرد بما حصل عليه قد لا يكون كافياً، فنجد الموظف المخلص لا يرضى بتقدير منخفض في تقييم الأداء، وكذلك الطالب المجد لا يرضى بالحصول على أقل الدرجات.

هذه الخطوات الست سوف تساعد الفرد على إدارة شئون حياته المختلفة سواء في العمل أو الحياة الشخصية أو المجالات الأخرى في حياته، كما تساعدك على النجاح والتقدم في تحقيق أهدافه العملية والشخصية.

هـ - طرق تقوية الانضباط الذاتي لدى الفرد:

فيما يلي طرق لتقوية الانضباط الذاتي لدى الفرد (Self-Discipline) وهي:

١. قرر بأن تكون شخصاً ذا انضباط ذاتي من اليوم. رغبتك وإصرارك على تنفيذ هذا القرار سوف يحفزك لاتخاذ قرارات تتعلق بجميع شئون حياتك مما يجعلك منضبطاً ذاتياً.
٢. ضع التزاماً شخصياً لتطوير وتقوية الانضباط الذاتي. وذلك عن طريق تسجيل الأشياء التي تريد أن تفعلها، والأشياء التي تريد الإقلاع عنها، واعمل على فعل تلك الأشياء التي تريد فعلها وسخر كل قواك العقلية والجسدية لتحقيقها.
٣. كن مسئولاً، تحمل المسؤولية عن أي سلوكيات تصدر عنك ولا تلم أحداً على أفعالك أو قراراتك، ولا تضع مبررات لأخطائك أو سوء تصرفاتك، وبذلك تفكر بشكل جدي قبل أن تقدم على أي فعل أو سلوك في مجال عملك أو حياتك الخاصة.
٤. مارس الانضباط الذاتي لأنه شيء يمكن أن تدرسه وتدرّب نفسك عليه، مثال: عود نفسك على الالتزام بواجباتك الدينية في أوقاتها، الحضور إلى مقر العمل مبكراً، الإنجاز قبل الوقت المحدد، وضع وقتاً للقراءة، وضع وقتاً لزيارة الأقارب، أو وقتاً لممارسة الرياضة أو الامتناع عن ممارسة عادة سيئة.
٥. قم بأنشطة لتعزيز الانضباط الذاتي لديك، مثل الرياضة، تمارين الدفاع عن النفس، المشي، الجري، السباحة، وكذلك تحديد أوقات النوم والاستيقاظ.
٦. أقطع عن العادات الضارة، مثل: إذا كنت تذهب لزيارة زملاء العمل في مكاتبتهم على حساب وقت عملك، قرر أن تحد من تلك الزيارات من حيث العدد والوقت، وحدد أوقات معينة للزيارات. أو إذا كنت لا ترد على هاتف العمل في مكتبك قرر أن ترد بكل لطف وهدوء.
٧. ابدأ أولى خطوات الانضباط الذاتي بالتخطيط: لما تريد أن تقوم به ولتنفيذ الأنشطة الهادفة والنافعة.



و - الدعائم الخمسة للانضباط الذاتي:

تشمل الدعائم الخمسة للانضباط الذاتي (Pavlina, ٢٠٠٥) ما يلي:

١. السعي لقبول التحدي للوضع الراهن والتعرف على مدى وجود انضباط ذاتي لدى الفرد، ومن ثم العمل على تعزيز الانضباط الذاتي في الجوانب التي يري أنه بحاجة إليها.
٢. قوة الإرادة وهي القدرة على وضع برنامج عمل محدد بأوقات معينة والعمل على تحقيقه وأنجاز ذلك البرنامج.
٣. العمل الصعب وهو الذي يشكل تحدي لدى الفرد، لأن العمل السهل لا يعزز حالة الانضباط الذاتي لدى الفرد.
٤. الأستمرار على العمل يجد لتحقيق الهدف في الوقت المناسب.
٥. المثابرة على أداء العمل وذلك بالأستمرار في العمل بغض النظر عن ما يشعر به الفرد.

تقدم هذه النماذج الستة خطوات وطرق وأساليب تعزيز وتنمية الانضباط الذاتي لدى الفرد، ولا شك بأن تطبيق واحدا من هذه النماذج سوف يقود الفرد إلى ممارسة الانضباط الذاتي في حياته العملية والاجتماعية، مما يجعله منضبطاً ذاتياً ويكون قدوة للآخرين في الأسرة والعمل والمجتمع.

٦- منهجية الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي (بنسبة مئوية) في هذه الدراسة وذلك لتحليل البيانات ومعرفة المؤشرات لتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة، ويمكن القول أنه الأنسب مع منهج وأهداف الدراسة، وكذلك لانسجامه مع طبيعة المشكلة التي تمت دراستها. وقد استفاد الباحث من المراجع والأدبيات المتعلقة بالسلوك الإنساني والانضباط الذاتي، وناقش هذا الجزء من الدراسة مجتمع وعينة الدراسة التي استخدمها الباحث، ثم إدارة جمع البيانات وكيفية التأكد من صدقها وثباتها، وأخيراً حدود الدراسة.

٦-١ مجتمع وعينة الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة جميع الموظفين بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، ونظراً لكبر حجم المجتمع المستهدف، قرر الباحث الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية البسيطة لاختيار عينة ممثلة لمجتمع الدراسة من المتدربين في البرامج التدريبية في معهد الإدارة العامة (ونسبة



لسهولة الأتصال بهم) خلال الأسبوع الأخير من الفصل التدريبي الرابع لعام ١٤٢٩هـ. وقد تم استخدام المعادلة التالية (العمر، ١٤٢٥هـ) لتحديد حجم العينة:

$$n = \frac{Z^2 P(1 - P)}{E^2}$$

وكما في المعادلة، حيث افترض الباحث أن معالم المجتمع غير معلومة وبالتالي تم اختيار نسبة من المجتمع لتكون (٥٠%) ويرمز لها بالرمز P . ويمكن لاي باحث أن يختار نسبة معينة حسب معرفته بمعالم المجتمع ولكن ينصح بأخذ نسبة (٥٠%) لتعطي أكبر حجم ممكن للعينة. كما تم تحديد مستوى ثقة ليكون (٩٥%) وعليه تكون القيمة الجدولية هي (١,٩٦) ويرمز لها بالرمز Z . كذلك حدد خطأ التقدير ويرمز له بالرمز E والذي يساوي (٠,٠٥) في هذا البحث.

وبالتعويض بالقيم المفترضة، نحصل على حجم عينة البحث كالتالي:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5)(0.5)}{(0.05)^2} = 385$$

وعليه فيكون حجم عينة الدراسة هو (٣٨٥) متدرجاً خلال تلك الفترة، وتم استبعاد العسكريين من العينة نظراً لأن مفهوم الانضباط الذاتي وطبيعة العمل العسكري تختلف عن العاملين المدنيين. كما تم استبعاد متدربي الدول العربية، وكان العائد من الاستبانة (٣٣٠) وكان الصالح للتحليل (٢٩٩) استبانة. أي بمعدل استجابة بلغت (٧٧%) والذي يعتبر معدل عالي للاعتماد عليه.

٦-٢ طرق جمع البيانات:

قام الباحث بإعداد استبانة من خلال الإطار النظري والدراسات السابقة لموضوع الدراسة واستشارة ذوي الخبرة والاختصاص، وبناءً على ذلك تم تصميم استبانة واحدة لجميع الباحثين.

وتكونت الاستبانة من جزأين:

الجزء الأول: تكون من البيانات الشخصية والوظيفية.

الجزء الثاني: تكون من (٢٢) عبارة، ووضعت العبارات بمقياس (ليكرت) الخماسي (ذو النقاط الخمس) والهادف إلى قياس درجة موافقة الباحثين على العبارات في كل أسئلة الاستبانة، وكان المقياس على النحو التالي: (موافق تماماً) - (موافق) (موافق بشكل متوسط) (غير موافق)



(غير موافق تماماً) . حيث أعطيت القيمة (٥) للإجابة عن موافق تماماً و القيمة (١) للإجابة عن غير موافق تماماً، وذلك بهدف المساعدة على الإجابة عن أسئلة الدراسة، وقد قُسمت العبارات إلى ثلاثة محاور، وجاءت على النحو التالي:

- محور دور المنظمة في تعزيز وتنمية الانضباط الذاتي لدى العاملين ويشتمل على (١٠) عبارات.
- محور دور الفرد في تعزيز وتنمية الانضباط الذاتي لديه ويشتمل على (٨) عبارات.
- محور دور الأسرة في تعزيز وتنمية الانضباط الذاتي لدى العاملين ويشتمل على (٤) عبارات.

٣-٦ اختبار وضوح العبارات واللغة وثبات الاستبانة :

٦-٣-١ الصدق الظاهري للاستبانة :

بعد إعداد الاستبانة في شكلها النهائي تم توزيع (٢٥) استبانة على المتدربين في معهد الإدارة العامة بالرياض (عينة استطلاعية) لاختبار وضوح و سلامة المعاني اللغوية في الاستبانة، وقد أجريت بعض التعديلات على الاستبانة بناء على ذلك. وتم عرض وتوزيع الاستبانة على (١٢) اثنى عشر من أعضاء هيئة التدريب في معهد الإدارة العامة في مجال الإدارة والإحصاء واللغة العربية بهدف تحكيمها، وذلك باختبار ارتباط عبارات الاستبانة في موضوع البحث وكذلك ارتباط كل عبارة مع المحور الذي تنتمي إليه، وقد تم تعديل الاستبانة بناءً على الملاحظات الواردة من المحكمين.

٦-٣-٢ ثبات الاستبانة :

عند تحليل بيانات العينة الاستطلاعية، تم استخراج قيمة (ألفا كرونباخ) لكل محور من محاور الدراسة والتي تعبر عن الاتساق الداخلي لأداة جمع البيانات حيث بلغ (٨٩ %)، وهذا يدل على ثبات مقياس الدراسة كما هو في الجدول أدناه:

جدول رقم (١)

المحور	ألفا كرونباخ
دور المنظمة في تعزيز وتنمية الانضباط الذاتي	٧٧٪
دور الفرد نفسه في تعزيز وتنمية الانضباط لديه	٨٤٪
دور الأسرة في تعزيز وتنمية الانضباط الذاتي	٨٧٪
ألفا كرونباخ لجميع المحاور	٨٩٪
الاتساق الداخلي	٨٩ وهي نسبة عالية



٤-٦ توزيع الاستبانة على أفراد العينة :

قام الباحث بتوزيع الاستبانات على المتدربين في (٢٠) برنامجاً تدريبياً في معهد الإدارة العامة في الرياض خلال الأسبوع الأخير من الفصل التدريبي الرابع لعام ١٤٢٩ هـ.

٥-٦ أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات :

استخدمت بعض الأساليب الإحصائية المتاحة في برنامج التحليل الإحصائي المعروف بـ (SPSS) لاستخراج البيانات الوصفية والتحليل الإحصائي باستخدام أسلوب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري والنسب.

٦-٦ حدود الدراسة :

اقتصرت الدراسة على الموظفين في الأجهزة الحكومية الذين حضروا التدريب في البرامج التدريبية في معهد الإدارة العامة بالرياض خلال الأسبوع الأخير من الفصل التدريبي الرابع لعام ١٤٢٩ هـ. كما اقتصرت الدراسة على العاملين في الأجهزة الحكومية المدنية دون العسكرية. كما أن الدراسة لم تشمل جميع البرامج التدريبية في تلك الفترة، حيث شملت عدد (٢٠) برنامجاً فقط، وتلك البرامج التي تبدأ يوم السبت لمدة ثلاثة أيام وكذلك خمسة أيام وذلك بهدف تجنب تكرار المتدربين في البرامج التدريبية.

٧- عرض وتحليل البيانات :

يشمل عرض وتحليل البيانات وصف لخصائص العينة والإجابة على أسئلة الدراسة.

١-٧ وصف خصائص عينة الدراسة :

تضمنت استبانة البحث (٧) أسئلة حول المتغيرات الشخصية وشملت (المؤهل العلمي، والعمر، والحالة الاجتماعية) أما المتغيرات الوظيفية فشملت (طبيعة العمل الحالي، ومسمى الوظيفة، والمرتبة الوظيفية، وسنوات الخبرة) وبين الجدول رقم (٢) نتائج التحليل الخاصة بأفراد عينة الدراسة.

أ. الخصائص الشخصية :

يتضح من الجدول رقم (٢) في الجزء المتعلق بالمؤهل العلمي أن أغلبية العينة كانت من الموظفين الحاصلين على بكالوريوس حيث بلغ عددهم (١٢٨) موظفاً بنسبة (٤٢,٨%) من بين أفراد العينة.



أما الجزء المتعلق بالعمر فإن أغلبية العينة كانت من الموظفين الذين تقع أعمارهم ما بين ٣٠ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة حيث بلغ عددهم (١٣٨) موظفاً بنسبة (٤٦,٢٪) من بين أفراد العينة. وفيما يتعلق بالحالة الاجتماعية لأفراد العينة فإن أغليبتهم من المتزوجين حيث بلغ عددهم (٢٧٩) موظفاً بنسبة (٩٣,٦٪) من بين أفراد العينة.

ب. الخصائص الوظيفية :

يوضح الجدول رقم (٢) في الجزء المتعلق بطبيعة العمل الحالي أن طبيعة العمل الأكثر من الموظفين كانت تنفيذية (١٥٦) موظفاً بنسبة (٥٣,٨٪) من بين أفراد العينة. أما الجزء المتعلق بمسمى الوظيفة فإن مسمى الوظيفة الأكثر من الموظفين كانت (١٤٧) موظفاً بنسبة (٤٩,٤٪) من بين أفراد العينة.

وفي الجزء المتعلق بالمرتبة الوظيفية، يتضح أن الموظفين متوزعون على المراتب المختلفة بأعداد متقاربة غير أن الموظفين في المرتبة الثامنة هم الأكثر (٦١) موظفاً بنسبة (٢٠,٦٪) من بين أفراد العينة.

وفي الجزء المتعلق بعدد سنوات الخبرة يتضح أن عدد الموظفين الذين أمضوا في الخدمة ٢٠ سنة فأكثر (١٨٠) موظفاً بنسبه (٣٦,٣٪) وهي أعلى نسبة من بين أفراد العينة.

جدول رقم (٢)

الرقم	المتغير	تفاصيل المتغير	التكرار	النسبة
١	المؤهل العلمي	أقل من الثانوية	١٥	٥٪
		الثانوية	٩٢	٣٠,٨٪
		دبلوم بعد الثانوية	٤٩	١٦,٤٪
		بكالوريوس	١٢٨	٤٢,٨٪
		مؤهل بعد الجامعة	١٥	٥,٠٪
		المجموع	٢٩٩	١٠٠٪
٢	العمر	من ٢٠ إلى أقل من ٣٠ سنة	٤٠	١٣,٤٪
		من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	١٣٨	٤٦,٢٪
		من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	١٠٥	٣٥,١٪
		من ٥٠ سنة فأكثر	١٦	٥,٤٪
				المجموع



الرقم	المتغير	تفاصيل المتغير	التكرار	النسبة
٣	الحالة الاجتماعية	متزوج	٢٧٩	٩٣,٦%
		أعزب	١٩	٦,٤%
المجموع				
٤	طبيعة العمل الحالي	تنفيذي	١٥٦	٥٣,٨%
		إشرافي	١٣٤	٤٦,٢%
المجموع				
٥	مسمى الوظيفة	مدير إدارة	٤٩	١٦,٤%
		رئيس قسم	٧٠	٢٣,٥%
		مشرف	٣٢	١٠,٧%
		موظف	١٤٧	٤٩,٤%
المجموع				
٦	المرتبة الوظيفية	المرتبة الرابعة فأقل	١٦	٥,٤%
		المرتبة الخامسة	٢٢	٧,٤%
		المرتبة السادسة	٥١	١٧,٢%
		المرتبة السابعة	٦٠	٢٠,٣%
		المرتبة الثامنة	٦١	٢٠,٦%
		المرتبة التاسعة	٣٤	١١,٥%
		المرتبة العاشرة فأعلى	٤٠	١٣,٥%
		أخرى	١٢	٤,١%
المجموع				
٧	عدد سنوات الخبرة	أقل من ٣ سنوات	١٦	٥,٤%
		من ٣ إلى أقل من ١٠ سنوات	٧٩	٢٦,٥%
		من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	٥٢	١٧,٤%
		من ١٥ إلى أقل من ٢٠ سنة	٤٣	١٤,٤%
		من ٢٠ سنة فأكثر	١٠٨	٣٦,٣%
المجموع				

خصائص عينة الدراسة

* ملاحظة: الإختلاف في المجموع بسبب القيم المفقودة.



٧-٢ تحليل البيانات للإجابة عن تساؤلات الدراسة :

لتحقيق أهداف الدراسة فقد تم الإجابة عن تساؤلات الدراسة وفقاً لما يلي:

فيما يتعلق بالسؤال الأول «ما هي طرق و أساليب تعزيز حالة الانضباط الذاتي لدى الفرد من وجهة نظر الموظفين في الأجهزة الحكومية؟»:-

تمت الإجابة عن هذا السؤال من خلال احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن كل عبارة من عبارات محاور الدراسة الثلاثة واستخدام اختبار (ت) لعينة واحدة لمعرفة مدى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) بين متوسط كل عبارة والمتوسط العام لعبارات المحور حيث تشير القيمة الاحتمالية التي تتجاوز مستوى المعنوية (٠,٠٥) إلى عدم وجود فرق بين الوسط الحسابي للعبارة والمتوسط العام للمحور وأن الفروق الواضحة في الجدول للعبارات التي فاقت قيمها الاحتمالية (٠,٠٥) مردها إلى الصدفة أو أخطاء المعاينة، وكما هو موضح في الجدول رقم (٣) يلاحظ أن أعلى متوسط حسابي لمحور دور الأسرة (٤,٥٩)، وبلغ المتوسط الحسابي لمحور دور الفرد (٤,٣٦)، أما المتوسط الحسابي لمحور المنظمة الإدارية (٤,٣٠). كما يلاحظ من الجدول أن ترتيب العبارات تبعاً لمتوسطاتها الحسابية والانحرافات المعيارية، حيث جاءت العبارة «تكريم العاملين المنضبطين ذاتياً في كل عام» في الترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ (٤,٦٨)، في حين جاءت العبارة «تربية الأسرة أبنائها على احترام المواعيد» وكذلك العبارة «تربية الأسرة أبنائها على احترام الآخرين» في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي بلغ (٤,٦٦)، وجاءت العبارة «تربية الأسرة أبنائها على الالتزام بالواجبات الدينية» وعبارة «اهتمام الفرد بالتنشئة الدينية الصحيحة» في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي بلغ (٤,٦٥)، كما جاءت العبارة «إيجاد القدوة الحسنة في القيادة العليا في المنظمة» في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي بلغ (٤,٦٢)، ثم جاءت بقية الفقرات بشكل متتال بمتوسطات حسابية أكثر من (٤,٠٠٠). أما العبارات التي جاءت في الترتيب الأخير بمتوسطات حسابية أقل من (٤,٠٠٠)، فقد جاءت العبارة «تشديد الرقابة على العاملين وطرق أدائهم للعمل» بمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٢)، والعبارة «ربط جميع ما يتعلق بشؤون الفرد الخاصة والعام في قاعدة بيانات رسمية واحدة (سجل كامل عن الفرد بجميع الإيجابيات والسلبيات) يسهل الرجوع إليها» بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٥).



جدول رقم (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) والقيمة الاحتمالية عن عبارات محاور الدراسة

المتوسطات الحسابية	(ت) القيمة	الانحراف المعياري	القيمة الاحتمالية	العبارات	الترتيب	المتوسطات الحسابية
٠,٠٠٠	١٢,١-	١,١١	٣,٥٢	تشديد الرقابة على العاملين وطرق أدائهم للعمل	١	
٠,٤٩٣	٠,٦٨٧-	٠,٧٩	٤,٢٦	التدريب المستمر على رأس العمل في موضوع الانضباط	٢	
٠,٠٨٣	١,٧٣٧	٠,٧٠	٤,٣٧	أيجاد ثقافة تنظيمية تشجع على الانضباط الذاتي	٣	
٠,٥١٣	٠,٦٥٤	٠,٧٠	٤,٣٢	أيجاد قيم عمل تشجع على الانضباط الذاتي	٤	
٠,٠٢٢	٢,٢٩٨	٠,٨٢	٤,٤١	إعطاء الثقة بالعاملين في حضورهم وأداء أعمالهم	٥	
٠,٠٨٠	١,٧٥٨-	٠,٧٨	٤,٢١	النظرة إلى العاملين على أنهم يجبوا العمل ويخلصوا له	٦	
٠,٠٠٠	٥,٧٨٠	٠,٦٥	٤,٥٢	تحفيز العاملين بشكل مستمر	٧	
٠,٠٠٠	١١,٠٤١	٠,٥٩	٤,٦٨	تكريم العاملين المنضبطين ذاتيا في كل عام	٨	
٠,٠٠٠	٨,٩٩٣	٠,٦١	٤,٦٢	إيجاد القدوة الحسنة في القيادة العليا في المنظمة	٩	
٠,٠٠٠	٤,١٠٥-	٠,٨٩	٤,٠٨	ربط أهداف العاملين الشخصية بأهداف التنظيم	١٠	
		٠,٤٥	٤,٣٠	مجمعل عبارات المحور		



المحور	الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	القيمة الاحتمالية
الأفراد	١	تحمل الفرد المسؤولية عن تصرفاته وعدم لوم الآخرين	٤,٤٠	٠,٧٢	١,١٦٩	٠,٢٤٣
	٢	ربط جميع ما يتعلق بشؤون الفرد الخاصة والعامة في قاعدة بيانات واحدة رسمية (سجل كامل عن الفرد بجميع الإيجابيات والسلبيات) .يسهل الرجوع إليها . على الفرد أن يخطط لنفسه (بتحدد هدفه أو أهدافه من العمل ويعمل على تحقيقها في فترة زمنية محددة) .	٢,٧٥	٠,٩٨	١٠,٤٦-	٠,٠٠٠
	٣	تعويد الفرد نفسه على التقيد بمواعيد محددة في جميع شؤون حياته .	٤,٣٧	٠,٧٢	٠,٤٠٩	٠,٦٨٣
	٥	نشر الوعي للجميع بأهمية الانضباط الذاتي للنجاح في جميع شؤون الحياة	٤,٤٣	٠,٦٨	١,٧٩٤	٠,٠٧٤
	٦	الاستفادة من تجارب الأفراد الناجحين في حياتهم .	٤,٤٤	٠,٧٢	٢,٠٩٤	٠,٠٣٧
	٧	اهتمام الفرد بالتنشئة الدينية الصحيحة	٤,٦٥	٠,٦٣	٨,١١٦	٠,٠٠٠
	٨	غرس قيم ومبادئ الانضباط الذاتي لدى الفرد في مراحل التعليم المختلفة	٤,٦٤	٠,٦٣	٧,٨٦٦	٠,٠٠٠
	الأسرة		مجمعل عبارات المحور	٤,٣٦	٠,٥٠	
١		قيام الأسرة بتنمية الانضباط الذاتي لدى الأبناء	٤,٤٠	٠,٧٢	٤,٤٦٦-	٠,٠٠٠
٢		تربية الأسرة أبناءها على الالتزام بالواجبات الدينية	٤,٦٥	٠,٦٢	١,٨٠٤	٠,٠٧٢
٣		تربية الأسرة أبناءها على احترام المواعيد	٤,٦٦	٠,٥٩	٢,٠٨٥	٠,٠٣٨
٤		تربية الأسرة أبناءها على احترام الآخرين	٤,٦٦	٠,٥٩	٢,١٤٦	٠,٠٣٣
		مجمعل عبارات المحور	٤,٥٩	٠,٥٤		



فيما يتعلق بالسؤال الثاني «هل هناك اختلاف في طرق وأساليب تعزيز حالة الانضباط الذاتي لدى الفرد تبعاً للمتغيرات الشخصية التالية: المؤهل العلمي، والعمر، والحالة الاجتماعية».

وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم تجزئته إلى ثلاثة أسئلة فرعية كما يلي:

السؤال الأول: «هل هناك اختلاف في طرق وأساليب تعزيز حالة الانضباط الذاتي لدى الفرد تبعاً لمتغير المؤهل العلمي؟»

وللإجابة عن هذا السؤال نشير إلى أنه قد تم استخدام تحليل التباين بعد أن تم دمج فئات المؤهل العلمي في ثلاثة فئات بدلاً من خمسة فئات ضمناً لتجانس التباين والتوزيع الطبيعي، حيث جاءت النتائج كما هي في الجدول رقم (٤)، حيث يوضح الجدول بأن هناك دلالة إحصائية عند بعض العبارات مع متغير المؤهل العلمي، حيث جاءت قيمة (ف) المحسوبة دالة إحصائياً (٠,٠٢٢) عند العبارة «تشديد الرقابة على العاملين وطرق أدائهم للعمل» في محور المنظمة الإدارية، وتم استخدام اختبار توكي (Tukey) إذ كانت الفروق في المتوسطات دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) لصالح حملة مؤهل دبلوم بعد الثانوية بالاختلاف مع حملة الشهادة بكالوريوس فأكثر.

كما يوجد دلالة إحصائية (٠,٠٤٠) عند العبارة «على الفرد أن يخطط لنفسه (بتحدد هدفه أو أهدافه من العمل ويعمل على تحقيقها في فترة زمنية محددة)» في محور الفرد، وتم استخدام اختبار توكي (Tukey) إذ جاءت الفروق في المتوسطات دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) لصالح حملة الثانوية فأقل بالاختلاف مع حملة الشهادة بكالوريوس فأكثر.

أما بقية العبارات فلا يوجد اختلاف باختلاف المؤهل العملي، أي أنه ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥).



جدول رقم (٤)

اختبار تحليل التباين (اختبار ف) لدراسة الاختلاف بين أفراد العينة حول عبارات محاور الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

الرقم	المحور	العبارات	المؤهل العلمي			قيمة (ف)	مستوى الدلالة	مصدر الاختلاف اختبار شيفية
			الثانوية فأقل (١)	الثانوية (٢)	بكالوريوس فأكثر (٣)			
١		تشديد الرقابة على العاملين وطرق أدائهم للعمل	٣,٦٣	٣,٧٩	٣,٣٤	٣,٩	٠,٠٢٢	٢ مع ٣
٢		التدريب المستمر على رأس العمل في موضوع الانضباط	٤,٢٧	٤,٢٦	٤,٢٦	٠,٠٠٣	٠,٩٩٧	
٣		إيجاد ثقافة تنظيمية تشجع على الانضباط الذاتي	٤,٣٧	٤,٢٠	٤,٤٣	١,٨٠٨	٠,١٦٦	
٤		أيجاد قيم عمل تشجع على الانضباط الذاتي	٤,٢٥	٤,٢٤	٤,٤١	٢,٠٩٢	٠,١٢٥	
٥		إعطاء الثقة بالعاملين في حضورهم وأداء أعمالهم	٤,٤٥	٤,٤٣	٤,٣٧	٠,٢٧٦	٠,٧٩٥	
٦		الانظرة إلى العاملين على أنهم يحبوا العمل ويخلصوا له	٤,٢٩	٤,٢٦	٤,١٥	٠,٩٨٠	٠,٣٧٧	
٧		تحفيز العاملين بشكل مستمر	٤,٥٥	٤,٤٨	٤,٥١	٠,٢٠٠	٠,٨١٩	
٨		تكريم العاملين المنضبطين ذاتياً في كل عام	٤,٧١	٤,٦٣	٤,٦٨	٠,٢٨٧	٠,٧٥١	
٩		إيجاد القدوة الحسنة في القيادة العليا في المنظمة	٤,٦٤	٤,٦٥	٤,٥٩	٠,٢٧٥	٠,٧٦٠	
١٠		ربط أهداف العاملين الشخصية بأهداف التنظيم	٤,١٢	٤,١٢	٤,٠٦	٠,١١١	٠,٨٩٥	

المنظمة الإدارية



المصدر الاختلاف اختبار شيفية	مستوى الدلالة	قيمة (ف)	المؤهل العلمي			الرقم	المحور
			بكالوريوس فأكثر (٣) الحسابي	دبلوم بعد الثانوية (٢) الحسابي	الثانوية فأقل (١) الحسابي		
	*٠,٠٦٠	٢,٨٤٢	٤,٣١	٤,٥٨	٤,٤٦	١	تحمل الفرد المسؤولية عن تصرفاته وعدم لوم الآخرين يربط جميع ما يتعلق بشؤون الفرد الخاصة والعامه في قاعدة بيانات واحدة رسمية (سجل كامل عن الفرد بجميع الإيجابيات والسلبيات). يسهل الرجوع إليها.
	٠,٠٦٢	٢,٨٠٣	٣,٦٢	٣,٧٩	٣,٩٢	٢	
٣ مع ١	*٠,٠٤	٣,٢٤٨	٤,٠٧	٤,٢٥	٤,٣٠	٣	على الفرد أن يخطط لنفسه (بتحدد هدفه أو أهدافه من العمل ويعمل على تحقيقها في فترة زمنية محددة).
	٠,٩٦٩	٠,٠٣١	٤,٣٧	٤,٣٨	٤,٣٩	٤	تعويد الفرد نفسه على التقيد بمواعيد محددة في جميع شئون حياته.
	٠,٢٣٨	١,٤٤٣	٤,٤٠	٤,٣٢	٤,٥١	٥	نشر الوعي للجميع بأهمية الانضباط الذاتي للنجاح في جميع شئون الحياة الاستفادة من تجارب الأفراد الناجحين في حياتهم.
	٠,٦٠٦	٠,٥٠٣	٤,٤٠	٤,٥١	٤,٤٨	٦	
	٠,٧٢٠	٠,٣٢٨	٤,٦٣	٤,٦٩	٤,٦٨	٧	اهتمام الفرد بالتنشئة الدينية الصحيحة
	٠,٦١٦	٠,٤٨٦	٤,٦١	٤,٧١	٤,٦٦	٨	غرس قيم ومبادئ الانضباط الذاتي لدى الفرد في مراحل التعليم المختلفة
	٠,٨٣١	٠,١٨٥	٤,٣٨	٤,٤٠	٤,٤٣	١	قيام الأسرة بتنمية الانضباط الذاتي لدى الأبناء
	٠,١١٥	٢,١٨٠	٤,٥٩	٤,٧٩	٤,٦٨	٢	تربية الأسرة أبنائها على الالتزام بالواجبات الدينية
	٠,١٩١	١,٦٦٦	٤,٦١	٤,٧٩	٤,٦٦	٣	تربية الأسرة أبنائها على احترام المواعيد
	٠,٣٥٠	١,٠٥٤	٤,٦١	٤,٦٧	٤,٧٢	٤	تربية الأسرة أبنائها على احترام الآخرين

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥).



السؤال الثاني: «هل هناك اختلاف في طرق وأساليب تعزيز حالة الانضباط الذاتي لدى الفرد تبعاً لمتغير العمر؟»

وللإجابة عن هذا السؤال نشير إلى أنه قد تم استخدام تحليل التباين بعد أن تم دمج فئات العمر في ثلاثة فئات بدلاً من خمسة فئات ضمناً لتجانس التباين والتوزيع الطبيعي، حيث جاءت النتائج كما هي في الجدول رقم (٥)، حيث يوضح الجدول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند جميع العبارات في محاور الدراسة الثلاثة مع متغير العمر عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، ما عدا عبارة «تحفيز العاملين بشكل مستمر» حيث أشارت النتائج إلى وجود اختلاف دال إحصائياً بين فئات العمر، وأشار اختبار توكي (Tukey) إلى فروق في المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) لصالح الفئة (أقل من ٣٠ سنة) بالاختلاف مع الفئة العمرية (٤٠ سنة فأكثر). وفي هذه النتيجة مؤشراً إلى أن الموظفين صغار السن يطمحون في تحفيز العاملين بشكل مستمر أكثر من كبار السن.



اختبار تحليل التباين (اختبار ف) لدراسة الاختلاف بين أفراد العينة حول عبارات محاور الدراسة حسب متغير العمر
جدول رقم (٥)

مصدر الاختلاف	مستوىلالة	(ف) قيمة	العمر			العبارات	رقم	رقم
			(أ) ١٥-٢٠ سنة	(ب) ٢١-٣٠ سنة	(ج) ٣١-٤٠ سنة			
	٠,٧٨٩٠	١١٨	٢,٥٦	٣,٥٠	٣,٤٧	١	١	
	٠,٦٥٢٠	٤٢٨	٤,٢٥	٤,٣٠	٤,١٧	٢	٢	
	٠,٣٦٩١	٣١٩	٤,٣٥	٤,٤٢	٤,٣٢	٣	٣	
	٠,١٦٥١	١٥٠	٤,٣٦	٤,٣٥	٤,١٢	٤	٤	
	٠,٣١٦١	١٥٦	٤,٣٢	٤,٤٥	٤,٥١	٥	٥	
	٠,١١٦٢	١٦٦	٤,١٢	٤,٢٥	٤,٤٠	٦	٦	
٣ مع ١	٠,٢٧٣٠	٦٥٧	٤,٤١	٤,٥٥	٤,٧١	٧	٧	
	٠,٣١٨١	١٥١	٤,٦٢	٤,٧٣	٤,٧٠	٨	٨	
	٠,٩٣٨٠	٦٤	٤,٦٤	٤,٦٠	٤,٦٥	٩	٩	
	٠,٣٤٩١	٥٦	٤,٠٤	٤,٠٧	٤,٤٢	١٠	١٠	



المحور	الرقم	العبارات	العمر			قيمة (ف)	مستوى الدلالة	اختبار شيفية	مصدر الاختلاف
			أقل من ٢٠ سنة (١)	٢٠ إلى أقل من ٤٠ (٢)	٤٠ سنة فأكثر (٣)				
الفرد	١	تحمل الفرد المسؤولية عن تصرفاته وعدم لوم الآخرين	٤,٤٥	٤,٤٤	٤,٣٦	٠,٤٨٩	٠,٨١٠		
	٢	ربط جميع ما يتعلق بشؤون الفرد الخاصة والعامة في قاعدة بيانات واحدة رسمية (سجل كامل عن الفرد بجميع الإيجابيات والسلبيات) يسهل الرجوع إليها.	٣,٥٥	٣,٨٣	٣,٧٤	٠,٣٥٧	٠,٨١		
	٣	على الفرد أن يخطط لنفسه (بتحدد هدفه أو أهدافه من العمل ويعمل على تحقيقها في فترة زمنية محددة).	٤,٢٩	٤,٢٤	٤,٠٧	٠,٢١٧	١,٤٩٠		
	٤	تعويد الفرد نفسه على التتيد بمواعيد محددة في جميع شئون حياته.	٤,٣٨	٤,٤٢	٤,٣٢	٠,٥٥١	٠,٧٠٣		
الفرد	٥	نشر الوعي للجمع بأهمية الانضباط الذاتي للنجاح في جميع شئون الحياة	٤,٣٧	٤,٤٤	٤,٤٣	٠,٧٩٢	٠,٣٤٧		
	٦	الاستفادة من تجارب الأفراد الناجحين في حياتهم.	٤,٤٧	٤,٤٢	٤,٤٦	٠,٥٨١	٠,٦٥٥		
	٧	اهتمام الفرد بالتنشئة الدينية الصحيحة	٤,٦٤	٤,٦٤	٤,٦٨	٠,٥٧٦	٠,٦٦٢		
	٨	غرس قيم ومبادئ الانضباط الذاتي لدى الفرد في مراحل التعليم المختلفة	٤,٦٥	٤,٦٣	٤,٦٦	٠,٩٣١	٠,١٤٨		
أسرة	١	قيام الأسرة بتنمية الانضباط الذاتي لدى الأبناء	٤,٣٧	٤,٤٠	٤,٤١	٠,٩١٧	٠,٣٤٤		
	٢	تربية الأسرة أبنائها على الالتزام بالواجبات الدينية	٤,٧٧	٤,٦٣	٤,٦٤	٠,٤٣٨	٠,٨٥١		
	٣	تربية الأسرة أبنائها على احترام المواعيد	٤,٦٧	٤,٦٣	٤,٦٩	٠,٨٠٤	٠,٣١٩		
	٤	تربية الأسرة أبنائها على احترام الآخرين	٤,٧٧	٤,٦١	٤,٦٩	٠,٢٨٤	١,٣٦٦		

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥).



السؤال الثالث: «هل هناك اختلاف في طرق وأساليب تعزيز حالة الانضباط الذاتي لدى الفرد تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية (متزوج، أعزب)؟»

وللإجابة عن هذا السؤال نشير إلى أنه تم استخدام اختبار مان - ويتني (Mann-Whitney) وهو اختبار لا معلمي (non-parametric test) يعادل استخدام اختبار (T-Test) وذلك نظراً للفتاوت الكبير بين حجم عينة (المتزوجين) مقارنة مع حجم عينة (العزاب)، حيث جاءت النتائج كما هي في الجدول رقم (٦). ويوضح الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع العبارات باختلاف متغير الحالة الاجتماعية (متزوج، أعزب) عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، حيث فاقت جميع القيم الاحتمالية مستوى المعنوية (٠,٠٥)، وهذا يبين أن وجهة نظر المتزوجين لا تختلف عن وجهة نظر العزاب حيال طرق وأساليب تعزيز حالة الانضباط الذاتي لدى الفرد، وأن الاختلافات البينة في الجدول مردها إلى الصدفة أو أخطاء المعاينة فقط.



جدول رقم (٦)
نتائج اختبار مان - ويتني (Mann-Whitney) لتغير الحالة الاجتماعية

مستوى الدلالة	قيمة (Mann-Whitney)	الحالة الاجتماعية		البيانات	الرقم	المحور
		أعزب	متزوج			
		المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي			
٠,٣٢٧	٢٢٩٠,٥	٣,٢٦	٣,٥٣	تشديد الرقابة على العاملين وطرق أدائهم للعمل	١	محور المنظمة الإدارية
٠,٤٩١	٢٤١٢,٠	٤,٣٦	٤,٣٦	التدريب المستمر على رأس العمل في موضوع الانضباط	٢	
٠,٥٩٠	٢٤٧٣,٥	٤,٤٧	٤,٣٦	إيجاد ثقافة تنظيمية تشجع على الانضباط الذاتي	٣	
٠,٩٥٥	٣١١٣	٤,٢٦	٤,٣٢	أيجاد قيم عمل تشجع على الانضباط الذاتي	٤	
٠,١٠٧	١٩٨٤,٥	٤,٧٢	٤,٣٨	إعطاء الثقة بالعاملين في حضورهم وأداء أعمالهم	٥	
٠,١٦٣	٢١٥٧,٠	٤,٤٧	٤,١٩	النظرة إلى العاملين على أنهم يحبوا العمل ويخلصوا له	٦	
٠,٢٢٤	٢٣١٠,٠	٤,٥٧	٤,٥١	تحفيز العاملين بشكل مستمر	٧	
٠,٢٧٧	٢٣٥٠,٠	٤,٨٤	٤,٦٧	تكريم العاملين المنضبطين ذاتيا في كل عام	٨	
٠,٤٣٦	٢٤٣٠,٥	٤,٦٣	٤,٦٢	إيجاد القدوة الحسنة في القيادة العليا في المنظمة	٩	
٠,٢٨٩	٢٢٨٠,٥	٤,٢٦	٤,٠٧	ربط أهداف العاملين الشخصية بأهداف التنظيم	١٠	



المحور	الرقم	العبارات	الحالة الاجتماعية		قيمة (Mann-Whitney)	مستوى الدلالة
			متزوج	أعزب		
			المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي		
محور الفرد	١	تحمل الفرد المسؤولية عن تصرفاته وعدم لوم الآخرين	٤,٣٩	٤,٥٢	٢٣١٨,٠	٠,٣١٩
	٢	ربط جميع ما يتعلق بشؤون الفرد الخاصة والعامة في قاعدة بيانات واحدة رسمية (سجل كامل عن الفرد بجميع الإيجابيات والسلبيات) .يسهل الرجوع إليها . على الفرد أن يخطط لنفسه (يتحدد هدفه أو أهدافه من العمل ويعمل على تحقيقها في فترة زمنية محددة) .	٣,٧٦	٣,٦١	٢٢٦٥,٥	٠,٥١٣
	٣	تعويد الفرد نفسه على التتيد بمواعيد محددة في جميع شئون حياته . نشر الوعي للجمعية بأهمية الانضباط الذاتي للنجاح في جميع شئون الحياة الاستفادة من تجارب الأفراد الناجحين في حياتهم .	٤,١٦	٤,٤١	١٩٢٨,٠	٠,١٧٣
	٤	اهتمام الفرد بالتنشئة الدينية الصحيحة	٤,٣٦	٤,٥٢	٢٣٩١,٠	٠,٣٩٦
محور الأسرة	٥	قيام الوعي للجمعية بأهمية الانضباط الذاتي للنجاح في جميع شئون الحياة	٤,٤١	٤,٦٣	٢٢١٨,٥	٠,١٨٣
	٦	الاستفادة من تجارب الأفراد الناجحين في حياتهم .	٤,٤٣	٤,٦٨	٢٠٥٧,٠	٠,٠٦٤
	٧	اهتمام الفرد بالتنشئة الدينية الصحيحة	٤,٦٥	٤,٦١	٢٤٥٤,٠	٠,٨٣٥
	٨	غرس قيم ومبادئ الانضباط الذاتي لدى الفرد في مراحل التعليم المختلفة	٤,٦٥	٤,٥٧	٢٥٠٥,٠	٠,٦١١
	١	قيام الأسرة بتنمية الانضباط الذاتي لدى الأبناء	٤,٤٠	٤,٣٦	٢٥٢٧,٥	٠,٧٢٧
	٢	تربية الأسرة أبنائها على الالتزام بالواجبات الدينية	٤,٦٤	٤,٧٨	٢٣٣٨,٥	٠,٣٧٠
	٣	تربية الأسرة أبنائها على احترام المواعيد	٤,٦٦	٤,٦٣	٢٥٠٨,٥	٠,٦١٩
	٤	تربية الأسرة أبنائها على احترام الآخرين	٤,٦٥	٤,٧٨	٢٣٣٠,٠	٠,٢٧٠

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) .



ج- فيما يتعلق بالسؤال الثالث «هل هناك اختلاف في طرق وأساليب تعزيز حالة الانضباط الذاتي لدى الفرد تبعاً للمتغيرات الوظيفية التالية: طبيعة العمل الحالي، مسمى الوظيفة، المرتبة الوظيفية، وعدد سنوات الخبرة.

للإجابة عن هذا السؤال تم تجزئته إلى أربعة أسئلة فرعية كما يلي:

السؤال الأول: «هل هناك اختلاف في طرق وأساليب تعزيز حالة الانضباط الذاتي لدى الفرد تبعاً لمتغير طبيعة العمل الحالي (تنفيذي ، إشرافي)؟»

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار T-Test مع استخدام اختبار ليفي (Levene's Test for Equality of Variances) بغية معرفة تجانس التباين أو عدم تجانسه ومن ثم استخدام مستوى المعنوية في حالة تجانس التباين أو عدم تجانس التباين، حيث جاءت النتائج كما هي في الجدول رقم (٧). حيث يوضح الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لكافة العبارات مع متغير طبيعة العمل الحالي عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وذلك على الرغم من أن اختبار ليفي قد أظهر فروق دالة إحصائية في تجانس تباين مستوى تشديد الرقابة على العاملين وطرق أدائهم للعمل بين التنفيذيين والإشرافيين فقط حيث جاءت قيمة (ف) المحسوبة دالة إحصائياً (٠,٠١٧) لكن مستوى المعنوية لقيمة (ت) المعادلة لعدم التجانس أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية مع متغير طبيعة العمل. وهذه النتيجة تبين أن وجهة نظر التنفيذيين لا تختلف عن وجهة نظر الإشرافيين حيال طرق وأساليب تعزيز حالة الانضباط الذاتي لدى الفرد، وأن الاختلافات البينة في الجدول مردها إلى الصدفة أو أخطاء المعاينة فقط.



جدول رقم (٧)
نتائج اختبار T-Test لتغير طبيعة العمل الحالي

مستوى المعنوية لاختبار	تغير طبيعة العمل	مستوى	تغير (ت) القيمة	طبيعة العمل الحالي		العبارة	رقم	رقم
				إشرافي	تنفيذي			
٠,٠١٧ *	٥,٧٢٤	٠,٦٨١	٠,٤١٢	٣,٤٨	٣,٥٤	تشديد الرقابة على العاملين وطرق أدائهم للعمل	١	١
٠,١٦٦	١,٩٢٨	٠,٧٠٦	٠,٣٧٨	٤,٢٤	٤,٢٧	التدريب المستمر على رأس العمل في موضوع الانضباط	٢	٢
٠,٣١٤	١,٠١٨	٠,٣٢٥	٠,٩٨٧	٤,٣٢	٤,٤٠	أيجاد ثقافة تنظيمية تشجع على الانضباط الذاتي	٣	٣
٠,٣٩٢	٠,٧٣٦	٠,٤٢٢	٠,٨٠٥	٤,٣٢	٤,٣٥	أيجاد قيم عمل تشجع على الانضباط الذاتي	٤	٤
٠,٦٨١	٠,١٦٩	٠,١٦٥	١,٣٩١	٤,٣٢	٤,٤٦	إعطاء الثقة بالعاملين في حضورهم وأداء أعمالهم	٥	٥
٠,٠٥٢	٣,٧٩٣	٠,٠٩٥	١,٦٧٣	٤,١٢	٤,٢٧	النظرة إلى العاملين على أنهم يحبوا العمل ويخلصوا له	٦	٦
٠,٢٨٩	١,١٢٧	٠,٥٥٨	١,٩٠٤	٤,٤٤	٤,٥٨	تحفيز العاملين بشكل مستمر	٧	٧
٠,٣٢١	٠,٩٨٩	٠,٤٩٦	٠,٦٨٢	٤,٦٥	٤,٧٠	تكريم العاملين المنضبطين ذاتيا في كل عام	٨	٨
٠,١٥٤	٢,٠٤٣	٠,٥٣٦	٠,٦٢٠	٤,٦٤	٤,٥٩	إيجاد القدوة الحسنة في القيادة العليا في المنظمة	٩	٩
٠,٢١٨	١,٥٢٦	٠,٢٨٦	١,٠٦٩	٤,٠٤	٤,١٤	ربط أهداف العاملين الشخصية بأهداف التنظيم	١٠	١٠



المحور	الترقيم	المعبارات		قيمة (ت)	مستوى الدلالة	قيمة (ف) لاختبار لفي	مستوى المعنوية لاختبار لفي
		إشرافي	المتوسط الحسابي				
		تنفيذي	المتوسط الحسابي				
محور الفرد	١	تحمل الفرد المسؤولية عن تصرفاته وعدم لوم الآخرين	٤,٣٥	١,٠٩	٠,٧٠١	٠,١٤٨	٠,٧٠١
	٢	ربط جميع ما يتعلق بشؤون الفرد الخاصة والعامة في قاعدة بيانات واحدة رسمية (سجل كامل عن الفرد بجميع الإيجابيات والسلبيات) يسهل الرجوع إليها.	٣,٦٩	٠,٨٥	٠,٧٠٧٢	٣,٢١١	٠,٧٠٧٢
	٣	على الفرد أن يخطط لنفسه (بتحدد هدفه أو أهدافه من العمل ويعمل على تحقيقها في فترة زمنية محددة).	٤,٢٣	٤,٤٢	٠,٢٦٨	١,٠٨٨	٠,٢٦٨
	٤	تعويد الفرد نفسه على التقيد بمواعيد محددة في جميع شئون حياته.	٤,٤٤	٤,٧٨	٠,٢٠٧	٠,٢٢٦	٠,٢٠٧
	٥	نشر الوعي للجمعية بأهمية الانضباط الذاتي للنجاح في جميع شئون الحياة الاستفادة من تجارب الأفراد الناجحين في حياتهم.	٤,٤١	٤,٤٧	٠,٢٣٧	١,٤٠٢	٠,٢٣٧
	٦	اهتمام الفرد بالتنشئة الدينية الصحيحة	٤,٦٧	٤,٦١	٠,١١٢	٢,٥٣٢	٠,١١٢
	٧	غرس قيم ومبادئ الانضباط الذاتي لدى الفرد في مراحل التعليم المختلفة	٤,٦٦	٤,٦٢	٠,٤١٢	٠,٦٥٦	٠,٤١٢
	٨	قيام الأسرة بتسمية الانضباط الذاتي لدى الأبناء	٤,٣٩	٤,٣٩	٠,٨٢٠	٠,٠٥٢	٠,٨٢٠
محور الأسرة	١	تربية الأسرة بأبنائها على الالتزام بالواجبات الدينية	٤,٦٢	٤,٤٨	٠,٣٩١	٠,٧٣٩	٠,٣٩١
	٢	تربية الأسرة بأبنائها على احترام الموايد	٤,٦٢	٤,٦٩	٠,٠٨٢	٣,٠٤٠	٠,٠٨٢
	٣	تربية الأسرة بأبنائها على احترام الآخرين	٤,٦٧	٤,٦٤	٠,٥٥٧	٠,٣٤٥	٠,٥٥٧
	٤	تربية الأسرة بأبنائها على احترام الآخرين	٤,٦٧	٤,٦٤	٠,٥٥٧	٠,٣٤٥	٠,٥٥٧

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥).



السؤال الثاني: «هل هناك اختلاف في طرق وأساليب تعزيز حالة الانضباط الذاتي لدى الفرد تبعاً لمتغير مسمى الوظيفة؟»

وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم استخدام تحليل التباين، حيث جاءت النتائج كما هي في الجدول رقم (٨) الذي يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لكافة عبارات الدراسة مع متغير المسمى الوظيفي عند مستوى معنوية (٠,٠٥) ماعدا العبارة «النظرة إلى العاملين على أنهم يحبوا العمل ويخلصوا له»، حيث جاءت قيمة (ف) المحسوبة دالة إحصائياً ($٠,٠٠٧ < ٠,٠٥$) و تم استخدام اختبار توكي (Tukey) الذي أشار إلى وجود فروق في المتوسطات دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) لصالح شاغلي مدير إدارة بالاختلاف مع المسمى موظف .

وفي هذه النتيجة اتفق بين جميع المسميات الوظيفية حول طرق وأساليب تعزيز حالة الانضباط الذاتي لدى الفرد، ماعدا الاختلاف بين وجهة نظر شاغلي مدير إدارة و شاغلي المسمى الوظيفي «موظف» حيث يرى الموظفون إنه من واجب الإدارة أن تنظر إلى العاملين على أنهم يحبوا العمل ويخلصوا له وذلك قد وضع جلياً من مستوى تقييمهم المرتفع لمضمون تلك العبارة إذا ما تم مقارنته بمستوى تقييم شاغلي مدير إدارة الذي جاء معبراً عن مستوى متوسط لمضمون تلك العبارة.



جدول رقم (٨)

اختيار تحليل التباين (اختبار ف) لدراسة الاختلاف بين أفراد العينة حول عبارات محاور الدراسة متغير مسمى الوظيفة

مصدر الاختلاف اختبار شيفية مستوى الدلالة	قيمة (ف)	مسمى الوظيفة				العبارات	الرقم	المحور
		موظف (٤) المتوسط الحسابي	مشرف (٣) المتوسط الحسابي	رئيس قسم (٢) المتوسط الحسابي	مدير إدارة (١) المتوسط الحسابي			
٠,٩٥٠	٠,١١٧	٣,٥٤	٣,٥٨	٣,٥٤	٣,٤٤	١	تشديد الرقابة على العاملين وطرق أدائهم للعمل	
٠,٠٥٧	٢,٥٣٤	٤,٣٢	٤,١٩	٤,٠٨	٤,٤٤	٢	التدريب المستمر على رأس العمل في موضوع الانضباط	
٠,٤٠١	٠,٩٨٤	٤,٣٧	٤,٢١	٤,٤٧	٤,٣٤	٣	أيجاد ثقافة تنظيمية تشجع على الانضباط الذاتي	
٠,٧٨٩	٠,٣٥١	٤,٣٥	٤,٢١	٤,٣٢	٤,٣٢	٤	أيجاد قيم عمل تشجع على الانضباط الذاتي	
٠,٣٣٥	١,١٢٥	٤,٤٨	٤,٣٤	٤,٢٩	٤,٢٥	٥	إعطاء الثقة بالعاملين في حضورهم وأداء أعمالهم	
٠,٠٠٧*	٤,١٦٦	٤,٣٣	٤,٣١	٤,٥١	٣,٨٩	٦	المنظرة إلى العاملين على أنهم يحبوا العمل ويخلصوا له	
٠,٣١٦	١,١٨٣	٤,٥٨	٤,٥٠	٤,٤٤	٤,٤٢	٧	تحفيز العاملين بشكل مستمر	
٠,٧٣١	٠,٤٣١	٤,٦٨	٤,٧٨	٤,٦٤	٤,٦٥	٨	تكريم العاملين المتضطبين ذاتيا في كل عام	
٠,٧٣٤	٠,٤٤٠	٤,٥٩	٤,٧١	٤,٦٥	٤,٥٩	٩	أيجاد القدوة الحسنة في القيادة العليا في المنظمة	
٠,٠٩٨	٢,١١٥	٤,١١	٣,٩٣	٤,٢٥	٣,٨٧	١٠	ربط أهداف العاملين الشخصية بأهداف التنظيم	

محور المنظمة الإدارية



المصدر الاختلاف	اختبار شيفية	مستوى الدلالة	قيمة (ف)	مسمى الوظيفة				الرقم	المحور
				موظف (٤)	مشراف (٣)	رئيس قسم (٢)	مدير إدارة (١)		
		٠,٠٨٠	٢,٧٧٢	٤,٤١	٤,٥٦	٤,٣٥	٤,٢٠	١	المحور
		٠,١٥٣	١,٧٦٩	٣,٨٨	٣,٦٨	٣,٦٨	٣,٥٥	٢	المحور
		٠,١٤٢	١,٨٢٩	٤,٢٣	٤,٢٥	٤,٢٠	٣,٩٥	٣	المحور
		٠,٦٨١	٠,٥٠٣	٤,٤٢	٤,٢٨	٤,٣٤	٤,٣٤	٤	محور الفرد
		٠,٦٥٩	٠,٥٣٥	٤,٤٢	٤,٣٤	٤,٥١	٤,٤٠	٥	محور الفرد
		٠,٩٣٥	٠,١٥٦	٤,٤٤	٤,٤٠	٤,٤٤	٤,٥١	٦	محور الفرد
		٠,٣٣١	١,١٤٥	٤,٤٤	٤,٤٠	٤,٦٠	٤,٧٣	٧	محور الفرد
		٠,٣٠٤	١,٥٣٩	٤,٧٠	٤,٥٦	٤,٥٢	٤,٧١	٨	محور الفرد
		٠,٧٣٣	٠,٤٤٣	٤,٤٥	٤,٣٤	٤,٣٦	٤,٣٦	١	محور الأسرة
		٠,٩٢٥	٠,١٥٧	٤,٦٣	٤,٦٨	٤,٦٨	٤,٦٧	٢	محور الأسرة
		٠,٦٧٩	٠,٥٠٦	٤,٦٧	٤,٦٥	٤,٦٠	٤,٧٣	٣	محور الأسرة
		٠,١٩٢	١,٥٨٩	٤,٦٧	٤,٧٥	٤,٥٤	٤,٧٥	٤	محور الأسرة

العبارات

١ تحمل الفرد المسؤولية عن تصرفاته وعدم لوم الآخرين
 ربط جميع ما يتعلق بشؤون الفرد الخاصة والعامة في قاعدة بيانات واحدة رسمية
 (سجل كامل عن الفرد بجميع الإيجابيات والسلبيات) يسهل الرجوع إليها.

٢ على الفرد أن يخطط لنفسه (يتحدد هدفه أو أهدافه من العمل ويعمل على تحقيقها في فترة زمنية محددة).

٣ تعويد الفرد نفسه على التقيد بمواعيد محددة في جميع شؤون حياته.

٤ نشر الوعي للجميع بأهمية الانضباط الذاتي للنجاح في جميع شؤون الحياة
 الاستعادة من تجارب الأفراد الناجحين في حياتهم

٥ اهتمام الفرد بالتنشئة الدينية الصحيحة

٦ غرس قيم ومبادئ الانضباط الذاتي لدى الفرد في مراحل التعليم المختلفة
 قيام الأسرة بتنمية الانضباط الذاتي لدى الأبناء

٧ تربية الأسرة أبنائها على الالتزام بالواجبات الدينية

٨ تربية الأسرة أبنائها على احترام المواعيد

٩ تربية الأسرة أبنائها على احترام الآخرين

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥).



السؤال الثالث: «هل هناك اختلاف في طرق وأساليب تعزيز حالة الانضباط الذاتي لدى الفرد تبعاً لمتغير المرتبة الوظيفية؟»

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام تحليل التباين بعد أن تم دمج المراتب في أربعة فئات بدلاً من ستة، حيث جاءت النتائج كما هي في الجدول رقم (٩) الذي يشير إلى وجود دلالة إحصائية عند بعض العبارات مع متغير المرتبة الوظيفية، حيث جاءت قيمة (ف) المحسوبة دالة إحصائياً (٠,٠٢) عند العبارة « على الفرد أن يخطط لنفسه (بتحدد هدفه أو أهدافه من العمل ويعمل على تحقيقها في فترة زمنية محددة) ». « في محور الفرد، وتم استخدام اختبار توكي (Tukey) إذ كانت الفروق في المتوسطات دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) لصالح شاغلي المرتبة الوظيفية السادسة فأقل والسابعة بالاختلاف مع المرتبة التاسعة والعاشر. وفي هذه النتيجة مؤشر إلى أنه كلما زادت المرتبة الوظيفية يقل طموح الفرد في أن يخطط لنفسه بتحديد هدفه أو أهدافه من العمل باعتبار أنه قد حقق الكثير منها.

أما بقية العبارات فلا يوجد اختلاف باختلاف المرتبة الوظيفية، أي أنه ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) والاختلافات البينة في الجدول مردها إلى الصدفة أو أخطاء المعاينة.



جدول رقم (٩)
اختبار تحليل التباين لدراسة الاختلاف بين أفراد العينة حول عبارات محاور الدراسة حسب متغير المرتبة الوظيفية

اختلاف الاحتمالية	مستوى الاحتمالية	(ف) المتوسط	المرتبة الوظيفية				العبارة	المرتبة	المتوسط
			(١) ٤	(٢) ٥	(٣) ٦	(٤) ٧			
٠,٧٣٥	١,٩٧٢	٣,٤٢	٣,٥٠	٣,٤٤	٣,٦١	تشديد الرقابة على العاملين وطرق أدائهم للعمل	١	٣,٦١	
٠,٥٥٨	٠,٧٩٩	٤,٣٣	٤,١٤	٤,٣١	٤,٢٩	التدريب المستمر على رأس العمل في موضوع الانضباط	٢	٤,٢٩	
٠,٩٢٢	١,٢١٣	٤,٣٦	٤,٤٠	٤,٤١	٤,٣٦	أيجاد ثقافة تنظيمية تشجع على الانضباط الذاتي	٣	٤,٣٦	
٠,٩٥٦	١,٥٨٥	٤,٢٩	٤,٣٦	٤,٣١	٤,٣٢	أيجاد قيم عمل تشجع على الانضباط الذاتي	٤	٤,٣٢	
٠,٣٢٢	٠,٨٧٠	٤,٣٤	٤,٤٤	٤,٢٨	٤,٥٢	إعطاء الثقة بالعاملين في حضورهم وأداء أعمالهم	٥	٤,٥٢	
٠,١٧٠	١,٧٦٨	٤,٠٥	٤,٢٣	٤,٣٠	٤,٣١	النظرة إلى العاملين على أنهم يحبوا العمل ويخلصوا له	٦	٤,٣١	
٠,٢٠٩	١,٩٤٦	٤,٤٤	٤,٤٥	٤,٦٣	٤,٦٠	تحفيز العاملين بشكل مستمر	٧	٤,٦٠	
٠,١٧٧	١,١٩٢	٤,٦٦	٤,٦٠	٤,٨٣	٤,٦٨	تكریم العاملين المنضبطين ذاتيا في كل عام	٨	٤,٦٨	
٠,٠٧٠	١,٢٣٦	٤,٦١	٤,٥٠	٤,٨٠	٤,٦٢	أيجاد القدوة الحسنة في القيادة العليا في المنظمة	٩	٤,٦٢	
٠,٠٩٠	١,٥٦٩	٣,٩٤	٤,٠١	٤,٣٠	٤,١٦	ربط أهداف العاملين الشخصية بأهداف التنظيم	١٠	٤,١٦	



المصدر الاختلاف اختبار شيفية	مستوى الدلالة	قيمة (ف)	المرتبة الوظيفية				الرقم	المحور
			م حسابي ١٠ و ٩ (٤)	م حسابي ٨ و ٦ (٣)	م حسابي ٧ و ٥ (٢)	م فأقل ٤ و ٣ (١)		
٠,٥٥٨٠,٦٩١	٤,٣٨	٤,٣٢	٤,٤٥	٤,٤٩	١	تحميل الفرد المسئولية عن تصرفاته وعدم لوم الآخرين	محور الفرد	
٠,٢٥٤١,٣٦٥	٣,٦٢	٣,٨١	٣,٦٦	٣,٩١	٢	ربط جميع ما يتعلق بشؤون الفرد الخاصة والعامه في قاعدة بيانات واحدة رسمية (سجل كامل عن الفرد بجميع الإيجابيات والسلبيات). يسهل الرجوع إليها. على الفرد أن يخطط لنفسه (بتحدد هدفه أو أهدافه من العمل ويعمل على تحقيقها في فترة زمنية محددة).		
٠,٣٦٩١,٠٥٤	٤,٣٧	٤,٣٥	٤,٤٥	٤,٤٥	٤	تعويد الفرد نفسه على التقيد بمواعيد محددة في جميع شؤون حياته.		
٠,٧٦٣٠,٣٨٦	٤,٤٦	٤,٤٠	٤,٥١	٤,٤٠	٥	نشر الوعي للجميع بأهمية الانضباط الذاتي للنجاح في جميع شؤون الحياة		
٠,٧٤٩٠,٤٠٥	٤,٤٦	٤,٤٠	٤,٥٥	٤,٤٥	٦	الاستفادة من تجارب الأفراد الناجحين في حياتهم		
٠,٢٢٤١,٤٦٥	٤,٦٧	٤,٥٢	٤,٧٤	٤,٧٠	٧	اهتمام الفرد بالتنشئة الدينية الصحيحة		
٠,٧٣٠٠,٤٣٣	٤,٦٨	٤,٥٧	٤,٦٣	٤,٦٨	٨	غرس قيم ومبادئ الانضباط الذاتي لدى الفرد في مراحل التعليم المختلفة		
٠,٥٠٢٠,٧٨٧	٤,٣٥	٤,٣٧	٤,٥٣	٤,٤١	١	قيام الأسرة بتنمية الانضباط الذاتي لدى الأبناء		محور الأسرة
٠,٥٠٣٠,٧٨٥	٤,٦٩	٤,٥٧	٤,٧٣	٤,٧٠	٢	تربية الأسرة أبنائها على الالتزام بالواجبات الدينية		
٠,٩١٦٠,١٧١	٤,٧٠	٤,٦٣	٤,٦٥	٤,٦٨	٣	تربية الأسرة أبنائها على احترام المواعيد		
٠,٦٠٤٠,٦١٧	٤,٦٥	٤,٦١	٤,٧٥	٤,٧٠	٤	تربية الأسرة أبنائها على احترام الآخرين		

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥).



السؤال الرابع: «هل هناك اختلاف في طرق وأساليب تعزيز حالة الانضباط الذاتي لدى الفرد تبعاً لمتغير سنوات الخبرة ؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام تحليل التباين ودمج سنوات الخبرة في أربعة فئات بدلاً من خمسة فئات، حيث جاءت النتائج كما هي في الجدول رقم (١٠) الذي يشير إلى عدم وجود دلالة إحصائية عند عبارات محاور الدراسة مع متغير سنوات الخبرة، أي أنه ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥). كما أن الاختلافات البينة في الجدول مردها إلى الصدفة أو أخطاء المعاينة. وهذه النتيجة تدل على أن وجهة نظر الفرد اتجاه طرق وأساليب تعزيز حالة الانضباط الذاتي لا تتأثر بسنوات خبرته.



جدول رقم (١٠)

اختيار تحليل التباين (اختبار ف) لدراسة الاختلاف بين افراد العينة حول عبارات محاور الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

مصدر الاختلاف	اختبار شيبية	مستوى الدلالة	قيمة (ف)	سنوات الخبرة				العبارات	الرقم	المحور
				من ٢٠ فأكثر (٤)	من ١٥ إلى ٢٠ (٣)	من ١٠ إلى ١٥ (٢)	من ٣ إلى ١٠ (١)			
				المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي			
				٣,٥١	٣,٦٥	٣,٥٥	٣,٤٥	تشديد الرقابة على العاملين وطرق أداءهم للعمل	١	
				٤,٣٣	٤,١٦	٤,٣١	٤,٢٩	التدريب المستمر على رأس العمل في موضوع الانضباط	٢	
				٤,٣٦	٤,٣٠	٤,٤٨	٤,٣٦	أيجاد ثقافة تنظيمية تشجع على الانضباط الذاتي	٣	
				٤,٣٠	٤,٢٧	٤,٥١	٤,٢٧	أيجاد قيم عمل تشجع على الانضباط الذاتي	٤	
				٤,٣١	٤,٤٧	٤,٤٦	٤,٤٦	إعطاء الثقة بالعاملين في حضورهم وأداء أعمالهم	٥	
				٤,٠٥	٤,٢٨	٤,٣٦	٤,٢٩	المنظرة إلى العاملين على أنهم يحبوا العمل ويخلصوا له	٦	
				٤,٤٠	٤,٥١	٤,٦١	٤,٦٠	تحفيز العاملين بشكل مستمر	٧	
				٤,٦٣	٤,٦٩	٤,٧٨	٤,٦٧	تكريم العاملين المنضبطين ذاتيا في كل عام	٨	
				٤,٥٥	٤,٥٥	٤,٧١	٤,٥٨	أيجاد القدوة الحسنة في القيادة العليا في المنظمة	٩	
				٤,٠١	٤,١١	٤,١٩	٤,٠٩	ربط أهداف العاملين الشخصية بأهداف التنظيم	١٠	

محور المنظمة الإدارية

المحور	الرقم	العبارة	سنوات الخبرة				مصدر الاختلاف اختبار شيفية	مستوى الدلالة	قيمة (ف)
			من ١٥ إلى ٢٠ (٤)	من ١٥ إلى ٢٠ (٣)	من ١٠ إلى ١٥ (٢)	من ١٠ إلى ٣ (١)			
محور الفرد	١	تحمل الفرد المسؤولية عن تصرفاته وعدم لوم الآخرين	٤,٤١	٤,٤٤	٤,٤٠	٤,٤٠	٠,٩٩٣	٠,٣٤	٤,٩٩٣
	٢	ربط جميع ما يتعلق بشؤون الفرد الخاصة والعامة في قاعدة بيانات واحدة رسمية (سجل كامل عن الفرد بجميع الإيجابيات والسلبيات) يسهل الرجوع إليها.	٣,٦٧	٤,٠٤	٣,٨١	٣,٦٩	٠,١٧٦	١,٦٥٧	٠,١٧٦
	٣	على الفرد أن يخطط لنفسه (بتحدد هدفه أو أهدافه من العمل ويعمل على تحقيقها في فترة زمنية محددة).	٤,٠٤	٤,٣٠	٤,٣٦	٤,١٨	٠,٥١	٢,٦٢٠	٠,٥١
	٤	تعويد الفرد نفسه على التقيد بمواعيد محددة في جميع شئون حياته.	٤,٣٤	٤,٣٤	٤,٥٤	٤,٣٣	٠,٣٠٥	١,٢١٥	٠,٣٠٥
محور الأسرة	٥	نشر الوعي للجميع بأهمية الانضباط الذاتي للنجاح في جميع شئون الحياة	٤,٤٦	٤,٣٤	٤,٥٧	٤,٣٥	٠,٢٠٦	١,٥٣٣	٠,٢٠٦
	٦	الاستفادة من تجارب الأفراد الناجحين في حياتهم.	٤,٥٠	٤,٤٦	٤,٤٨	٤,٣٧	٠,٦١٥	٠,٦٠١	٠,٦١٥
	٧	اهتمام الفرد بالتنشئة الدينية الصحيحة	٤,٧٠	٤,٥٥	٤,٧١	٤,٦٣	٠,٤٩٧	٠,٧٩٥	٠,٤٩٧
	٨	غرس قيم ومبادئ الانضباط الذاتي لدى الفرد في مراحل التعليم المختلفة	٤,٦٤	٤,٦٣	٤,٧٥	٤,٥٥	٠,٢٢٨	١,٤٥٣	٠,٢٢٨
محور الأسرة	١	قيام الأسرة بتنمية الانضباط الذاتي لدى الأبناء	٤,٤٤	٤,٣٣	٤,٥١	٤,٣٢	٠,٣٧٣	١,٠٤٧	٠,٣٧٣
	٢	تربية الأسرة أبنائها على الالتزام بالواجبات الدينية	٤,٧١	٤,٥٨	٤,٧١	٤,٥٩	٠,٤٠٠	٠,٩٨٦	٠,٤٠٠
	٣	تربية الأسرة أبنائها على احترام المواعيد	٤,٧١	٤,٦٠	٤,٧١	٤,٦٠	٠,٤٦٩	٠,٨٤٧	٠,٤٦٩
	٤	تربية الأسرة أبنائها على احترام الآخرين	٤,٧٠	٤,٦٥	٤,٦٣	٤,٦٤	٠,٨٨٠	٠,٢٢٤	٠,٨٨٠

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥).



٨- مناقشة النتائج:

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على طرق وأساليب تعزيز حالة الانضباط الذاتي لدى الفرد في منظمات العمل من وجهة نظر بعض الموظفين الحكوميين في المملكة. وقد أشارت النتائج إلى وجود متوسطات حسابية مرتفعة لمحاوَر الدراسة الثلاثة، إذ أنها تشير إلى دور الأسرة كأولوية تساهم في تعزيز حالة الانضباط الذاتي لدى الفرد بمتوسط حسابي (٥٩، ٤)، يلي ذلك دور الفرد في تعزيز حالة الانضباط الذاتي لدى الفرد بمتوسط حسابي (٣٦، ٤) ثم دور المنظمة الإدارية في تعزيز حالة الانضباط الذاتي لدى الفرد بمتوسط حسابي (٣٠، ٤)، مما يدل على أهمية دور محاوَر الدراسة في تعزيز ودعم حالة الانضباط الذاتي لدى العاملين.

وجاء مضمون بعض العبارات في محور دور المنظمة الإدارية بمتوسطات حسابية مرتفعة، مثل تكريم العاملين المنضبطين ذاتياً، إيجاد القدوة الحسنة في القيادة العليا في المنظمة، الإ أن عبارة «تشديد الرقابة على العاملين وطرق أدائهم للعمل» جاءت بمتوسط حسابي أقل، وكذلك عبارة «ربط جميع ما يتعلق بشؤون الفرد الخاصة والعامة في قاعدة بيانات رسمية واحدة (سجل كامل عن الفرد بجميع الإيجابيات والسلبيات يسهل الرجوع إليها) بمتوسط منخفض، وهذا يدل على انخفاض موافقة المبحوثين على هاتين العبارتين، وعدم الموافقة على وجود رقابة خارجية، ويوافق ذلك مع ما جاء به (Osigwch، ١٩٨٩) و(جروت، ٢٠٠١) فيما يتعلق بأهمية تعزيز تطبيق الانضباط الإيجابي على العاملين أو الانضباط دون عقاب، وليس النموذج التأديبي أو نموذج الانضباط التدريجي.

وفيما يتعلق بالعبارات المتعلقة بتحمل المسؤولية والتخطيط والتقييد بالمواعيد ونشر الوعي بأهمية الانضباط الذاتي في محور دور الفرد، فقد جاءت النتائج متوافقة مع ما جاء به (DeVore، ٢٠٠٠) و (Janke، ٢٠٠٠) و (Kern، ٢٠٠١).

وأشارت النتائج إلى وجود أختلافات بين أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية عند مضمون بعض العبارات، مثل «تشديد الرقابة على العاملين وطرق أدائهم للعمل» مع المؤهل العلمي وطبيعة العمل الحالي وكذلك عبارة «تحمل الفرد المسؤولية عن تصرفاته وعدم لوم الآخرين» مع المؤهل العلمي، وعبارة «إعطاء الثقة بالعاملين في حضورهم وأداء أعمالهم» وكذلك عبارة «تكريم العاملين المنضبطين ذاتياً في عام» وعبارة «قيام الأسرة بتنمية الانضباط الذاتي لدى الأبناء» مع متغير الحالة الإجتماعية. وعبارة «النظرة إلى العاملين على أنهم يحبوا العمل ويخلصوا له» مع مسمى الوظيفة. وعبارة «على الفرد أن يخطط لنفسه (بتحديد هدفه أو أهدافه من العمل ويعمل على تحقيقها في فترة زمنية محددة)» مع المرتبة الوظيفية. وهذا يدل على وجود فروقات في المتوسطات الحسابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠، ٠٥).



٩- توصيات الدراسة :

بناء على نتائج الدراسة، فإن توصيات الدراسة كما يلي:

التخفيف من الرقابة الخارجية على العاملين، والعمل على تعزيز حالة الانضباط الذاتي لديهم، عن طريق تطبيق الأساليب التي تقود إلى الانضباط الذاتي.

تكريم العاملين المنضبطين ذاتياً في كل عام وأعطائهم مكافآت على ذلك.

جعل مبدأ إعطاء الثقة بالعاملين في أداء أعمالهم المبدأ الرئيس في التعامل مع العاملين في منظمات العمل.

إيجاد القدوة الحسنة في القيادة العليا في منظمات العمل في الانضباط في الحضور وأداء الأعمال في الوقت المناسب.

قيام الفرد بتحمل المسؤولية عن تصرفاته وعدم لوم الآخرين عن تلك التصرفات أو السلوكيات.

على الفرد أن يعود نفسه على التخطيط في جميع مناحي حياته، بتحديد أهدافه والعمل على تحقيقها حسب فترة زمنية محددة.

على الفرد أن يهتم بالتنشئة الدينية الصحيحة لأن ذلك سوف يعزز حالة الانضباط الذاتي لديه.

على الأسرة أن تربي أبنائها وتعودهم على الانضباط الذاتي من الصغر لكي ينمو على ذلك ويكون الانضباط الذاتي من سماتهم الشخصية.

المراجع:

العمر، بدران بن عبد الرحمن (١٤٢٥هـ)، التحليل الإحصائي للبيانات في البحث العلمي باستخدام (SPSS)، إصدارات معهد الدراسات الصحية، الرياض، الطبعة الأولى. جروت، ديك (٢٠٠١م)، الانضباط دون عقاب مكتبة جرير، الرياض.

Bryant. T (1999). Self-Discipline in 10 days: How to go from thinking to doing. Seattle. WA:HUB.

Brotherton. Patti. (2004). "Self-Discipline is the key to success". (<http://www.eproven.com>).

Costa. P. T. & cCrae. R. R. (1992). NEO PI-R: Professional manual. Odessa. FL. Psychological Assessment Resources.

DeVore. Steve. (1990). "Self-Discipline" Executive Excellence; Dec.. 7. 12. ABI/INFORM Global.

DeVore. Steve (2000) The Neuropsychology of Self-Discipline. the Master Key to Success.. <http://www.sybervision.com/Discipline/sixsteps.htm>.

Janke. Michael. "Discipline Deficiebcy and the excuse virus."

Janke. Michael Anthony. " Power Living – Mastering The Art of Self-Discipline." Special Operations Publishing . 2000.

Kern. H. (2001). "Discipline Six steps to Unleashing your hidden potential. (Bloomington. In.): 1st Books Library.

Knapczyk. Dennis. (2004). "Teaching Self-Discipline. For Self-Reliance and Academic Sussess. Attainment Company. Inc. Verona. Wis. USA.

Konstantin.(2009)"TEACHINGDISCIPLINETOEMPLOYEES: Asupervisor teaching discipline to employees is similar to a parent who teaches through different ways. Hubpages Inc. http://hubpages.com/hub/TEACHING__DISCIPLINE__TO__EMPLOYEES

Leah. CurtinL. (1996). Ethics. disciplineand discharge. NursingManagement. Chicage; Mar. .Vol. 27. Iss. 3 ; part 1. pg. 51- 52.

Lundell. Kersh T. Levels Disciplines (1982) A complece system for Behavior Management in the schools. Charles C. Thomes Publisher. Springfield. Illinois.



Mage. Gene. "self- discipline the most powerful motivation".

(<http://www.makingitwork.com>.)

Manchester Metropolitan University (2003). "Discipline in Employment : A Guide for Managers and Supervisors." June.

(<http://www.mmu.ac.uk/humanresources/policy/general>).

Oregan State University. Extension Services. (1995). Helping Childern Grow: Using Discipline Constructively."

Osigweh. Chimezie A. B. . Yg. And William R. Hutchion. (1989). Positive Discipline. Human Resource Management. Fall. 28;3. ABI/INFORM Global.

Pavlina. Steve. (2005). "Self-Discipline: The Five Pillars of self-Discipline". (<http://www.stevpavlina.com/blog/2005/06/self-discipline>).

Peng. Samuels. (1999). "Fostering Student Discipline and Effort: Approaches Used in Chinese Schools: . Paper Presented at the Annual Meeting of the American Educational Research.

Quick. Sam and Alex Lesueur. (2004). "A world of Possibilities: The freedom of Self-Discipline". University of Kentcky.

R.N. Lussier (1990): Human Relations in Organizations: A Skill Building Approach. Boston. MA. Richard D.Irwin.Inc..p.36.

Saroglou. Vassilis and Laure Fiasse (2003). "Brith order. personality. and religion: a study among young adults from a three-sibling family"Personality and Individual Differences. 35. p. 19-29.

Sasson. Remez (2003). "Developing Will Power and Self-Discipline". (<http://www.successconsciousness.com>).

Self-Discipline: a vital Characterisitc.

(<http://www.selfesteem.com/selfdiscipline.htm>).

Self-discipline" <http://www.K12hi.us/wmkunimit/self-discipline.htm>



الملاحق:

استبانة طرق وأساليب تعزيز حالة الانضباط الذاتي لدى العاملين

إعداد

د. فهد بن معيقل العلي

أستاذ مساعد

إدارة البرامج الإدارية بمعهد الإدارة العامة



بسم الله الرحمن الرحيم

أخي الموظف:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

لتحقيق الهدف من الدراسة تم تصميم الاستبانة التي بين يديكم لدراسة طرق وأساليب تعزيز حالة الانضباط الذاتي لدى العاملين في منظمات العمل.

أرجو التكرم بالإجابة عن جميع أسئلة هذه الاستبانة بكل صراحة ووضوح بهدف الوصول إلى النتائج المرجوة من هذا البحث ، علماً بأن المعلومات التي ستدلون بها ستكون سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط ، مع ملاحظة عدم كتابة الاسم على هذه الاستبانة. و تقبلوا خالص التحية و التقدير.

الباحث

د. فهد بن معيقل العلي

أستاذ الإدارة العامة المساعد

البرامج الإدارية بمعهد الإدارة العامة

الجزء الأول:

٤- فيما يلي أساليب وطرق تعزيز حالة الانضباط الذاتي لدى العاملين، فضلاً عن إشارة (✓)

أمام العبارة التي تناسبك حسب درجة موافقتك أو عدم موافقتك مع كل عبارة:

رقم	العبارة	موافق تماماً	موافق	بشكل متوسط	غير موافق	غير موافق تماماً
١	٢	٣	٤	٥	٦	٧
١	تشديد الرقابة على العاملين وطرق أدائهم للعمل					
٢	التدريب المستمر على رأس العمل في موضوع الانضباط					
٣	أيجاد ثقافة تنظيمية تشجع على الانضباط الذاتي					
٤	أيجاد قيم عمل تشجع على الانضباط الذاتي					
٥	إعطاء الثقة بالعاملين في حضورهم وأداء أعمالهم					
٦	النظرة إلى العاملين على أنهم يحبوا العمل ويخلصوا له					
٧	تحفيز العاملين بشكل مستمر					
٨	تكريم العاملين المنضبطين ذاتياً في كل عام					
٩	إيجاد القدوة الحسنة في القيادة العليا في المنظمة					
١٠	ربط أهداف العاملين الشخصية بأهداف التنظيم					
١١	قيام الأسرة بتنمية الانضباط الذاتي لدى الأبناء					
١٢	تربية الأسرة أبنائها على الالتزام بالواجبات الدينية					
١٣	تربية الأسرة أبنائها على احترام المواعيد					
١٤	تربية الأسرة أبنائها على احترام الآخرين					
١٥	تحمل الفرد المسؤولية عن تصرفاته وعدم لوم الآخرين					
١٦	ربط جميع ما يتعلق بشؤون الفرد الخاصة والعامة في قاعدة بيانات واحدة رسمية (سجل كامل عن الفرد بجميع الإيجابيات والسلبيات). يسهل الرجوع إليها.					
١٧	على الفرد أن يخطط لنفسه (بتحدد هدفه أو أهدافه من العمل ويعمل على تحقيقها في فترة زمنية محددة).					
١٨	توويد الفرد نفسه على التقيد بمواعيد محددة في جميع شؤون حياته.					
١٩	نشر الوعي للجميع بأهمية الانضباط الذاتي للنجاح في جميع شؤون الحياة					
٢٠	الاستفادة من تجارب الأفراد الناجحين في حياتهم.					
٢١	اهتمام الفرد بالتنشئة الدينية الصحيحة.					
٢٢	غرس قيم ومبادئ الانضباط الذاتي لدى الفرد في مراحل التعليم المختلفة.					



الجزء الثاني:

البيانات الأولية: الرجاء وضع علامة (✓) في المربع الذي ينطبق عليك:

- أ- المؤهل العلمي:**
- ١ - أقل من الثانوية ٢ - الثانوية
- ٣ - دبلوم بعد الثانوية ٤ - بكالوريوس
- ٥ - دبلوم بعد الجامعة ٦ - ماجستير
- ٧ - أخرى فضلاً أذكرها
- ب - طبيعة العمل الحالي:**
- ١ - تنفيذي ٢ - أشراف
- د - نوع الوظيفة:**
- ١ - موظف مدني ٢ - عسكري الرتبة ..
- هـ - مسمى الوظيفة:**
- ١ - مدير إدارة ٢ - رئيس قسم
- ٣ - مشرف ٤ - موظف
- ٥ - أخرى فضلاً أذكرها
- و - المرتبة الوظيفية:**
- ١ - المرتبة الرابعة فأقل ٢ - المرتبة الخامسة
- ٢ - المرتبة السادسة ٤ - المرتبة السابعة
- ٥ - المرتبة الثامنة ٦ - المرتبة التاسعة
- ٧ - المرتبة العاشرة
- ٨ - أعلى من المرتبة العاشرة
- ٩ - أخرى فضلاً أذكرها
- ع - العمر:**
- ١ - أقل من ٢٠ سنة ٢ - من ٢٠ إلى أقل من ٣٠ سنة
- ٣ - من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة ٤ - من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة
- ٥ - من ٥٠ سنة فأكثر
- م - الحالة الاجتماعية:**
- ١ - متزوج ٢ - أعزب
- ٢ - أرمل ٤ - مطلق
- ي - عدد سنوات الخبرة:**
- ١ - أقل من ٣ سنوات ٢ - من ٣ إلى أقل من ١٠ سنوات
- ٣ - من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة ٤ - من ١٥ إلى أقل من ٢٠ سنة
- ٥ - من ٢٠ سنة فأكثر

انتهى،،

نشكركم على حسن تعاونكم





ملخص رسالة ماجستير

الآثار الاجتماعية للثورة الرقمية على
الإستراتيجية الوطنية في عمان





الأثار الاجتماعية للثورة الرقمية على الإستراتيجية الوطنية في عُمان

علي بن سهيل بن محمد تبوك
بلدية ظفار - سلطنة عُمان

بسم الله الرحمن الرحيم

« قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ »

(سورة البقرة ، آية ٣٢)

المقدمة :

لا شك أن المجتمع العالمي اليوم يمر بمرحلة تغير اجتماعي واقتصادي وثقافي سريعة جداً، بحيث يمكن القول أن ما حدث من تغيرات على مستوى البناء الاجتماعي الواعي خلال العقد الأخير من القرن العشرين والعقد الأول من القرن الحادي والعشرين يوازي ما حدث من تغيرات في تاريخ البشرية جمعاء.

وتعتبر الحكومة الإلكترونية من أحدث الموضوعات الجديدة في مجال تكنولوجيا المعلومات ويتطرق هذا الموضوع إلى موضوعات فرعية أخرى تتصل بتنمية وبناء المجتمع ثقافياً هذا فضلاً عن التعليم الإلكتروني، والمكتبات الرقمية والديمقراطية الإلكترونية والصحة الإلكترونية... الخ.

ولا يمكن لأي مجتمع أو فئة أو شريحة أو حتى فرد البقاء في عالم اليوم بعزلة عن التغيرات التكنولوجية التي أصبحت من أهم سمات العولمة في الوقت الحاضر.

وقد شرعت حكومة سلطنة عمان في اتخاذ الخطوات الأولية لتبني تقنيات المعلومات والاتصالات وهو مشروع طموح لتحويل المجتمع والتعرج به إلى عصر تقنية المعلومات المتقدمة وبناء مجتمع عمان الرقمي وهو ما يسمى الآن (مشروع الإستراتيجية الوطنية لمجتمع عمان الرقمي) وتغطي هذه الإستراتيجية كافة مجالات المعرفة والقدرات البشرية المفعلة في جميع المجالات والأنشطة الاقتصادية من أجل تجميع المعرفة وسرعة كفاءة تشغيلها في تحقيق الأهداف والخدمات الإلكترونية .



مشكلة البحث :

وتتحدد مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي :

س : ما الآثار الاجتماعية للثورة الرقمية على واقع التنمية في سلطنة عمان ؟
ويتفرع من هذا التساؤل عدة تساؤلات فرعية هي :

إلى أي مدى يمكن للثورة الرقمية أن تحدث تنمية حقيقية في المجتمع العماني ؟
ما الآثار السلبية للثورة الرقمية على المجتمع العماني ؟

إلى أي مدى تسهم الهياكل التنظيمية للحكومة الإلكترونية في إحداث التنمية في المجتمع العماني ؟
ما المشاكل والمعوقات التي تواجه دور الحكومات الإلكترونية في تنمية المجتمع المحلي ؟

إلى أي مدى تستطيع الحكومة الإلكترونية تحقيق أهدافها في ظل الأمية الرقمية في سلطنة عمان ؟
هل يوجد اتصال أو ترابط بين الحكومة الإلكترونية، ومفاهيم ومشاريع التنمية المحلية المطلوبة للتنمية ، فلا يكفي الاهتمام بتنمية الخدمة المدنية وإنما يجب الاهتمام بتوظيف البيانات والمعلومات لحصر مشاكل التنمية المحلية القائمة تمهيداً لوضع حلول لها؟

هل تتبع تلك الخبرات والمخططات من الواقع الفعلي لسلطنة عمان أم هي مخططات لجهات استشارية أجنبية ؟

هل توجد خبرات وطنية قادرة على تحقيق متطلبات الحكومة الإلكترونية في سلطنة عمان؟ وإذا لم توجد فكيف يتم بناء هذه الكوادر البشرية؟

ما المساحة التي تحتلها التكنولوجيا الحديثة متمثلة في تكنولوجيا المعلومات في مجال التنمية في سلطنة عمان؟

ما المشكلات والتحديات التي تواجه فعاليات تطبيق الحكومة الإلكترونية في المجتمع العماني؟
ما التحديات التطبيقية لتكنولوجيا المعلومات في المجتمع العماني؟

ما دور الحكومة الإلكترونية في دفع عملية التنمية وأثرها على المجتمع العماني؟
إلى أي مدى يتفاعل المجتمع العماني مع منجزات التكنولوجيا المعلوماتية؟

ما متطلبات التمكين لدفع فعاليات تكنولوجيا المعلومات في سلطنة عمان؟

إيضاح الارتباط المتبادل بين نجاح الحكومة الإلكترونية في تحقيق أهداف وغايات التنمية المحلية وتحقيق الاستقرار السياسي من خلال تحقيق رغبات المجتمع وتطلعاته وتنمية موارده المحلية من



خلال التكنولوجيا الحديثة.

ما مدى الحرية التي يشعر بها المواطن والحماية للخصوصية الشخصية في استخدامه لشبكة المعلومات (الإنترنت)؟

أهداف البحث :

تهدف الدراسة إلى ما يلي :

(١) التعرف على التأثيرات الاجتماعية التي أحدثتها الثورة الرقمية في البيئة الاجتماعية للمجتمع العماني، وبالتالي معرفة الأنماط المختلفة للبيئات الاجتماعية في ظل الثورة الرقمية .

(٢) الكشف عما يتوقع أن تحدثه الثورة الرقمية من تغييرات في مكونات وأليات البيئة الاجتماعية للمجتمع العماني في المستقبل نتيجة تعاظم الثورة الرقمية وتطور إمكاناتها .

منهج البحث وأدواته :

تنتمي هذه الدراسة إلى الدراسات الوصفية التي تحاول وصف وتشخيص الآثار الاجتماعية للثورة الرقمية وانعكاساتها على عملية التنمية ، ومن ثم تعتمد الدراسة الراهنة على المنهج المستخدم في هذه الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي من أجل الوقوف على عوامل تطور ونمو الثورة الرقمية بسلطنة عمان وانعكاس ذلك على واقع التنمية ، كما تعتمد الدراسة على طريقة المسح وخاصة (المسح بالعينة) وسوف تعتمد الدراسة على أدوات الاستبيان والمقابلات المتعمقة من أجل الوصول إلى تشخيص الواقع الفعلي للثورة الرقمية في سلطنة عمان .

ولتحقيق أهداف الدراسة فإن البحث يعتمد على المنهج الوصفي التحليلي ، الذي يبني نظرة حالية ومستقبلية لمنظومة البيئات الاجتماعية ، من خلال دراسة الواقع وما يحدث هذه الأيام وما هو متوقع الحدوث في المستقبل القريب .

عينة البحث :

لقد قام الباحث بسحب عينة عشوائية مقدارها (٥٠٠) مفردة من الجنسين موزعة على محافظتين في المجتمع العماني (مسقط - ظفار) بواقع ٢٥٠ مفردة من كل محافظة.

أما عينة المقابلة المقننة من المسؤولين عن تنفيذ برامج الحكومة الإلكترونية بالسلطنة فقد اشتملت على (١٤) مقابلة.



خطوات البحث :

في ضوء مشكلة البحث وللإجابة عن تساؤلاته واختبار صحة الفروض فقد جاءت فصول

الدراسة كالآتي :

- ١- الفصل الأول: بعنوان: مفاهيم الدراسة .
- ٢- الفصل الثاني: بعنوان الدراسات السابقة
- ٣- الفصل الثالث: بعنوان الموجهات النظرية للدراسة.
- ٤- الفصل الرابع : بعنوان أبعاد التغير التكنولوجي في المجتمعات النامية .
- ٥- الفصل الخامس: بعنوان التطور التكنولوجي والتنمية في سلطنة عمان.
- ٦- الفصل السادس: بعنوان مشروع الحكومة الالكترونية.
- ٧- أما الفصل السابع: بعنوان نتائج الدراسة الميدانية.

يقول الباحث ...

أدى التطور التكنولوجي السريع، والدور المتنامي لتكنولوجيات المعلومات والاتصال التي تعتبر حامل الانتقال نحو إقتصاد المعرفة، إلى إعادة هيكلة عالمية للصناعات، والتي تتبلور في تكون أقطاب معلوماتية غير العالم، ولعل الهدف من تطوير هذه التكنولوجيات في الوطن العربي هو التمكن من الدخول ضمن هذه الحركة التطورية.

لقد شجع اكتشاف تكنولوجيا المعلومات الدول والمنظمات على التفكير في توسيع استعمال هذه التكنولوجيات وأعطاهما الدور الاستراتيجي الهام في تطوير الحياة الاقتصادية والصناعية والاجتماعية، ومن هنا ظهرت فكرة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إعادة تنظيم الإدارة الحكومية وتقديم الخدمات العمومية في الدول، بالتقليل من ممارسة العمل الحكومي بالطرق التقليدية وتبني أشكال جديدة تتواءم مع عصر المعرفة والعولمة، ولعل تجارب المنظمات الحكومية في الدول المتقدمة التي تشهد تحولات وتغيرات للانتقال إلى عالم التقنية الرقمية الحديثة هو أكبر حافز يشجع على الخوض في هذه التجربة .

ومن هذا المنطلق تم طرح إشكالية هذه الدراسة لكشف حال وموقف الفرد العماني من مشروع إقامة الحكومة الالكترونية في السلطنة، من حيث قبوله أو رفضه لهذا المشروع وكذلك تقييم البيئة العامة والخاصة التي يتم فيها تطبيق المشروع، وركزنا على الإجراءات الضرورية لمعرفة التغيرات



الاجتماعية والعوائق الثقافية في المجتمع العماني، والتي قد تقف عائق أمام استخدام التكنولوجيا الحديثة للوصول إلى مجتمع المعرفة، هذا المجتمع الذي يمثل قمة الرقي والتحضر.

فالحمد لله الذي وفقني حمدا يليق بجلاله، والصلاة والسلام على أفضل من نطق بالضاد، وأشرف من قام بالإرشاد . سيدنا محمد ﷺ نبي هذه الأمة ، ورسول هذه الملة، ورضى الله عن أصحابه الذين حفظوا الدين من الضياع ، وقاموا بنشر ألويته في سائر البقاع .

....والآن يطيبُ لي أن أُسجلَ بمشيئة الله - تعالى - أبرز النتائج التي توصلت إليها .

ولا أدعي أن كل ما أذكره هو خلاصة ما توصلت إليه من نتائج وتوصيات؛ فقد تقوتني بعض النتائج التي دونتها في ثنايا البحث فلا أشير إليها .

أهم النتائج :

كشفت الدراسة عن وجود اتجاه واضح لدى المواطنين والمسؤولين يشير إلى قناعتهم بأن الأدوات التي تلعبها تطبيقات الثورة الرقمية قد ساعدت إلى حد كبير في إحداث تنمية حقيقية في المجتمع العماني. ويتضح ذلك من خلال تصريح (٤, ٤٨٪) من المواطنين المبحوثين باستفادتهم من مشروع الحكومة الالكترونية، و(٢, ٧٨٪) بإيجابية التعامل من خلاله. ومن هذه الإيجابيات، على سبيل المثال لا الحصر، ما لمسها المواطن من السرعة، الدقة والسهولة والشفافية في انجاز المهام والمعاملات الحكومية، وتوفيرها لوقته وجهده وماله، وتحقيق العدالة والمساواة بين المواطنين وغيرها.

لقد أشارت عينة المسؤولين (٨٠٪) إلى أن تقبل المواطنين لمفهوم الحكومة الالكترونية في السلطنة كان كبيراً. وهؤلاء اعتمدوا على بعض المشاهدات من أرض الواقع مثل ردود أفعال الناس خلال استطلاع آرائهم في المهرجانات، والإقبال الكبير على استخدام التعاملات الالكترونية كالقبول الموحد مثلاً وتعاملات الدفع الالكتروني في مراكز الشرطة وغيرها.

أظهرت التقنية الرقمية المستخدمة في مجال التوظيف بجهاز الخدمة المدنية على عمل على تغيير جذري في توظيف المواطنين في كافة الوزارات والهيئات الحكومية والذي كان له الأثر الواضح في توفير الجهد وتقليل المسافات بين المحافظات والمناطق وأماكن شغل الوظائف.

كما قدمت مؤشرات على التنمية في مجال الاقتصاد والبنوك والتعاملات المالية، وبخاصة دور بوابة الدفع الالكتروني التابعة لهيئة تقنية المعلومات، والتي تعمل كوسيط بين المواطن والمؤسسات المالية لتسهيل دفع رسوم المعاملات الحكومية، وكذلك مشروع المحفظة الالكترونية المربوط بالبطاقة المدنية للمواطن.



وقد كشفت الدراسة أيضا عن توفر مستوى وعي جيد ومتنامي لدى القيادات بالمؤسسات الحكومية بإمكانية إحداث تنمية حقيقية في المجتمع العماني من خلال تفعيل التكنولوجيا الحديث ومعطيات الثورة الرقمية. وهم يعولون كثيرا على قدرة هذه التكنولوجيا ومشروع الحكومة الالكترونية على المساهمة في تحقيق رغبات المجتمع وتطلعاته وتنمية موارده المحلية، بما ينعكس إيجابيا على تحقيق أهداف وغايات التنمية المستدامة، وتحقيق الاستقرار السياسي في المجتمع العماني.

صعوبات البحث:

- يعتبر موضوع الحكومة الإلكترونية من المواضيع الحديثة على المستوى العالمي والإقليمي العربي لذلك فإن عددا من الصعوبات واجهت الباحث يمكن اختصارها كالآتي:
- قلة الدراسات الأكاديمية السابقة في موضوع علاقة تكنولوجيا المعلومات (الحكومة الالكترونية) وقد تكاد معدومة في ما يتعلق بربط علم الاجتماع بالتغيرات التكنولوجية الحديثة على مستوى الجامعات العربية وخاصة الجامعات العمانية .
 - تأخر تطبيقها في معظم الدول العربية عامة وفي السلطنة خاصة مما يجعل السلسلة الزمنية للمعطيات قصيرة لا تكفي لإجراء تحليل عميق ورصد الاتجاهات العامة للظاهرة .
 - صعوبة الحصول على أرقام حقيقية من الدوائر الحكومية في تطبيق الحكومة الإلكترونية لحداثة إقتراح المشروع وتحفظ بعض المسؤولين.
 - جميع الجهات الحكومية بالسلطنة ترمي بالمسئولية على جهة واحدة في تطبيق برامج الحكومة الالكترونية وهي هيئة تقنية المعلومات مما شكل على الباحث صعوبة مقابلات المسؤولين .

توصيات البحث:

تطوير هيئة تقنية المعلومات لتساهم بشكل أكبر في ربط الجسور بينها وبين الوزارات وبين الأخيرة وبعضها البعض. وأن يعمل على توحيد أنظمة التشغيل وحل إشكاليات التوافقية في الأنظمة والبرامج في جميع الوحدات الحكومية. وعلى إحداث تناغم في الرؤية والوسائل المتصلة بمشروع الحكومة الالكترونية لدى جميع الجهات التشريعية والتنفيذية المعنية. وأن تعطى للوزارات استقلالية أكبر في تنفيذ متطلبات المشروع الخاص بها، وأن تذلل العقبات الإدارية والمالية ذات الصلة التي قد تعترضها. والعمل على رفع مستوى الوعي لدى المسؤولين تجاه التسريع نحو تطبيق مشروع الحكومة الالكترونية في الجوانب المتعلقة بوزاراتهم. وأن من المهم أن يكون هناك رؤية موحدة لدى المعنيين بمشروع الحكومة الالكترونية فيما يتعلق بالموضوعات التالية:



- أهمية مشروع الحكومة الالكترونية والحاجة إليه ومتطلباته البشرية والمادية.
- إلزامية التدريب لجميع شرائح المجتمع، وتحديد الفئات التي يمكن توجيه التدريب إليها كأولوية.
- الحوافز المادية أنواعها ودورها في تشجيع جمهور مشروع الحكومة الالكترونية على التفاعل معه.
- قضية تفرغ الموظفين من أعمالهم للتدريب على مشروع الحكومة الالكترونية.
- مدى ملائمة الهياكل التنظيمية والإدارية الحالية في الوحدات الحكومية لمشروع الحكومة الالكترونية.
- على الجهات المعنية بمشروع الحكومة الالكترونية عمل كل ما من شأنه تعزيز الاستعدادات والإمكانات الحالية التي يمتلكها المواطنون في التفاعل مع متطلبات الثورة الرقمية وتطبيقاتها، والتي كشفت عنها هذه الدراسة، وذلك من خلال تطوير البنية التحتية لشبكات الاتصالات الحالية، وتخفيض كلفة الاتصال (وبخاصة الانترنت السريع)، وتوصيل خدمة الانترنت إلى جميع مناطق السلطنة سلكيا ولا سلكيا، ورفع نسبة من يمتلكون حواسيب شخصية واشتراكات في خدمة الانترنت السريع من المواطنين، مع العناية بذوي الدخل المحدودة في هذا الشأن. وأن تنفذ مشاريع اتصالات خاصة بالمناطق التي لا تصل لها الخدمة بالطريقة العادية. والعمل على توفير طرفيات وأجهزة حاسوب في الأماكن العامة بالمدن والمراكز والتجمعات مثل الحدائق العامة وغيرها.
- إعداد كادر وطني مؤهل في تقنية المعلومات المرتبطة بمشروع الحكومة الالكترونية في الوزارات والهيئات الحكومية، عن طريق الابتعاث للخارج، وتطوير المواد الدراسية بكليات التقنية بالسلطنة، وربط البرامج والخدمات المتعلقة بالمشروع بالمقررات الدراسية في مؤسسات التعليم العالي بالسلطنة، وربط الأعداد الكبيرة من خريجي تخصص تقنية المعلومات بالبرامج ذات الصلة بالمشروع، وتوفير مخصصات لدعم استقطاب الكفاءات الفنية الوطنية في هذا المجال، وضمان عدم تسربها إلى القطاع الخاص.
- تضمين برامج التوعية بالموضوعات التي تعمل على ضبط سلوك الأبناء في استخدام الانترنت، وتزرع الثقة لدى المواطن وتوفر له الاطمئنان، وتعرفهم بكيفية إدارة مشروع الحكومة الالكترونية (الشفافية)، وتؤكد لهم حفظ حقوقهم وتشعرهم بالأمن في تعاملاتهم المالية عبر الشبكات. وعرض برامج تلفزيونية مكثفة تتناول المشروع. بالإضافة إلى توفير أدلة استخدام سهلة التطبيق.



- وسائط التدريب والتدريس في مجال تقنية المعلومات وتطبيقاتها ينبغي أن تصل إلى الأبناء منذ سنواتهم المبكرة في التعليم. ويوصى أن تقوم جميع الوحدات الحكومية بتدريب كل موظفيها في هذا المجال أيضا. كما ينصح بتفعيل دور الحوافز المادية المختلفة (شهادات تدريب، ترقية، تقارير الأداء الوظيفي) في هذا الجانب. وأن يكون إلزام المواطنين على التعامل مشروع الحكومة الالكترونية بالتدريب.
- العمل على تلبية بعض المعوقات التي تؤثر سلبا على تعامل المواطن مع مشروع الحكومة الالكترونية في السلطنة مثل:
 - قلة خبرة المواطن في التعامل من الكمبيوتر.
 - غموض الإرشادات المتعلقة بإجراء المعاملات الالكترونية عبر الشبكات .
 - نقص أجهزة الحاسوب لدى المواطنين.
 - نقص ثقة المواطن في التعاملات الإلكترونية، وقلقه على سرية وخصوصية بياناته وأمنها.
 - القصور في برامج تدريب المواطنين.
 - ضعف تواصل المواطنين مع أنشطة كل من الحكومة والهيئة العامة لتقنية المعلومات التوعوية.
 - قصور المعرفة حول خدمات الحكومة الالكترونية لدى المواطنين.
 - الصعوبة التي يلمسها المواطن في التعامل مع المشروع.
 - العمل على توفير خدمات مشروع الحكومة الالكترونية في جميع مناطق السلطنة بالتساوي بغض النظر عن مواقعها الجغرافية وكثافتها السكانية.
 - الانتباه إلى مشكلة زيادة الباحثين عن العمل التي يمكن أن تكون آثارا جانبية غير مرغوبة لتطبيق مشروع لحكومة الالكترونية في السلطنة.
 - محاولة الاستجابة لمطالب جمهور المستهدفين من مشروع الحكومة الالكترونية والمتمثلة في:
 - توفير توعية شاملة لهم في جميع وسائل الإعلام المتاحة.
 - توصيل الانترنت السريع لكافة المواطنين.
 - توفير دورات تدريبية مجانية لجميع المواطنين، والاستجابة للأعداد الكبيرة منهم والتي ترغب في التدريب.



- المساهمة في توفير أجهزة الحاسوب لغير القادرين على امتلاكه.
- الاهتمام بتوعية المرأة الريفية في مجال تقنية المعلومات.
- شمولية المشروع لجميع الخدمات والتعاملات الحكومية الممكنة بما فيها خدمات الدفع الإلكتروني.
- توفير الأمن للبيانات والمعلومات المتداولة وسريتها والمحافظة على خصوصية المتعاملين عبر هذا المشروع وحقوقهم.
- تسهيل الإعلان عن المنتجات الوطنية وتسويقها، و شراء الأسهم وبيعها عبر مواقع آمنة.
- توفير منافذ للبيع والشراء من المحلات التجارية عبر مواقع الكترونية وطنية مؤمنة.
- تسهيل إجراء المعاملات من خلال هذا المشروع وتوفير الإرشادات وتوضيح عملية الاستخدام لكل خدمة وجعلها عملية غير معقدة.
- توفير قاعدة بيانات يستخدمها المواطن للتعرف على فرص الدراسة داخل السلطنة وخارجها.
- إيجاد بدائل للدفع الإلكتروني تسهل على الأشخاص الذين لا يملكون بطاقات بنكية كبار السن دفع رسوم المعاملات.
- استخدام اللغة العربية إلى جانب الانجليزية لتسهيل تعامل المواطن مع الحكومة الالكترونية.
- توفير مواقع وبوابات وقواعد بيانات للبحث العلمي والدراسات.
- توفير خدمات تجديد جواز السفر والبطاقة الشخصية وبطاقة المركبة، ودفع رسوم وزارة القوى العاملة ووزارة الإسكان وحجز مواعيد المراكز الصحية. وتوفير خدمات البحث عن الوظائف، وتمكين الموظف من الإطلاع على بيانات ملفه الشخصي في وزارته، ورصيده من الإجازات.
- العمل على تعزيز ثقة المواطن في التعامل مع مشروع الحكومة الالكترونية بصورة عامة، والمعاملات المالية بصورة خاصة، بمختلف الطرق والوسائل الممكنة ومنها التوعية والتدريب وتوفير مستويات مرتفعة من الأمان والخصوصية والسرية في الأنظمة الالكترونية المستخدمة في هذا المشروع.

ويقترح الباحث إجراء مجموعة من الدراسات العلمية تتناول الموضوعات التالية:

- الكشف عن أسباب تفضيل المواطنين لبعض الأوعية المعلوماتية والإعلامية دون غيرها في استسقاء



- معلوماتهم عن الحكومة الالكترونية (مثل وسائل الإعلام والمؤسسات التعليمية والتدريبية)، وأسباب فشل بعضها في جذب انتباه الجمهور (مثل الإعلانات الرسمية والمهرجانات والمعارض).
- فعالية وسائل التوعية والتدريب الموجه للجمهور حالياً لخدمة مشروع الحكومة الالكترونية بالسلطنة، ومدى شموليتها وقدرتها على تحقيق الأهداف المرجوة منها، وحجم الأثر الذي استطاعت أن تصنعه في المجتمع، ونسب المستفيدين منها فعلاً، والكشف عن المعوقات التي تواجهها.
- الكشف على مسببات تسرب أعداد من المستهدفين من التدريب من الدورات التدريبية التي تعقد لهم.
- الكشف عن العوامل النفسية المعيقة لتقبل بعض المسؤولين والمواطنين لمشروع الحكومة الالكترونية.



قراءات من المكتبة

طريقك إلى النجاح والتميز





طريقك إلى النجاح والتميز

تأليف: سليمان الدروبي
عرض: موسى بن علي الجابري
معهد الإدارة العامة - سلطنة عُمان

المقدمة:

النجاح هدف وغاية يسعى الإنسان إلى تحقيقها أو بلوغها ولا يتم ذلك بخطوة واحدة بل لا بد من بذل الكثير من الجهد مع الإسراع في التنفيذ والثقة بالنفس حتى يكون النجاح مجدياً وقد أكد المؤلف أنه من الضروري جداً إتباع الأسلوب الأفضل للوصول إلى النجاح وهذا ما يهدف إليه هذا الكتاب الذي سيكون مرشداً للقارئ لبلوغ النجاح.

والكتاب من تأليف سليمان الدروبي ، وهو من منشورات دار الأسرة للنشر والتوزيع بالأردن وفي طبعته الأولى لعام ٢٠٠٦ م . ويقع الكتاب في ١٤٤ صفحة تعرض وتناقش الكثير من الأفكار المتعلقة بالنجاح والتميز، يمكن عرضها في العناوين التالية:

- أصول النجاح
- لا بد أن نتجنب الفشل لتحقيق النجاح
- كيف تصل إلى النجاح
- النجاح وعلاقته بالثقة بالنفس
- مفتاح النجاح في العمل
- اكشف لمن أمامك عن الفوائد التي ستعود عليه بتنفيذ أوامرك
- كيف لك أن تعرف إذا كان موظفك قد استوعبوا أوامرك أم لا
- كيف تستخدم الأوامر الخاصة بإتمام المهام لدفع موظفك إلى تحقيق أفضل النتائج
- سبع نقاط تجعلك تتأكد من تنفيذ أوامرك بدقة



- النوافذ الأربع لمتابعة الإشراف على العمل
- كيف تكون ناجحاً في أعمالك
- هل يوجد شيء اسمه الحظ
- ادرس قدراتك

أصول النجاح:

تحقيق النجاح يعني الوصول إلى نتائج متميزة وهذا لن يتأتى إلا بترتيب الأفعال الذي بدوره سيضع اختلافاً هائلاً في نوع النتائج المحققة، ولتحقيق هذه النتائج ذكر المؤلف عدة أسباب وهي:

١. أن ترتيب عرض الأشياء يحدد طريقة تسجيلها في العقل.
٢. إكتشاف وترتيب الأفعال التي سنقوم بها يساعدنا في تحقيق النتائج التي نريدها.
٣. لكل إنسان استراتيجياته التي هي عبارة عن أنماط تصويرية تحقق نتائج معينة لذلك نحن بحاجة إلى إكتشاف هذه الاستراتيجيات حتى نستطيع خلق الحالة التي نرغبها كما نتوقعها بالضبط.
٤. الإدارة الجيدة لها استراتيجيات حالها كحال الإبداع والإقتناع والتعلم والاكثاب والسعادة وأنت بحاجة إلى القدرة على إكتشاف الاستراتيجيات التي يستخدمها الآخرون لنتمكن من معرفة كيف تعطي الناس ما يريدون.
٥. يمكنك أن تخلق عالمك كما تريده من خلال اكتشاف نظام أو استراتيجيات التي تحقق نتائج أكيدة.

لا بد أن نتجنب الفشل لتحقيق النجاح:

يرى المؤلف أن النجاح والفشل إرادة، فمن أراد أي منهما سلك طريقه، وذلك لأن الإنسان سيد مصيره، وهو الذي يضع مستقبله دون تدخل من المصادفات، فإذا نجح فهو الذي يفعل ذلك، وإذا حدث العكس فهو الذي يتحمل المسؤولية، كما أشار إلى مجموعه من الأسباب التي تؤدي إلى الفشل نذكر منها:

١. النواقص الموروثة
٢. فقدان أهداف محددة في الحياة أو فقدان الطموح
٣. فقدان التعليم الكافي والتربية الصالحة



٤. المرض
٥. التفكير السلبي
٦. التردد في اتخاذ القرار الحاسم
٧. هواجس غير صحيحة من المخاوف
٨. الخطأ في اختيار المهنة
٩. الحصول على مركز لم يكتسب بفعل الجهد الذاتي
١٠. الأنانية والتكبر

كيف تصل إلى النجاح؟

لكي تصل إلى النجاح عليك أن تضع أهدافاً إيجابية واضحة ، ولا بد لك أن تتصور هذه الأهداف بوضوح تام حتى تجعلها حقيقة واقعة ، كما يجب عليك أن تستحضر دائماً الشعور بالفوز والنجاح والثقة بالنفس والتزود بالأفكار الخلاقة المبدعة.

النجاح وعلاقته بالثقة في النفس :

أن ثقة الإنسان بنفسه عنصر رئيسي للوصول إلى الهدف المراد وصوله ، فدرجة الثقة بالنفس لكل فرد هي بمثابة مقياس لنجاحاته وإنجازاته التي يحققها في حياته. وأشار المؤلف إلى مجموعة من الاستراتيجيات العملية التي من الممكن أن تساعد على زيادة وتفعيل ثقة الفرد بنفسه وهي:

١. ذكر نفسك كل يوم بأنك فعلت بعض الأشياء بطريقة جيدة.
٢. كن شاكراً .
٣. أحط نفسك بمن يستطيعون مساندتك على نحو ممتاز .
٤. أضغط على نفسك لتحقيق أهدافك .
٥. أفل شيئاً لنفسك كل أسبوع .

وقد حث الكاتب على ضرورة وضع أهداف مع السعي الجاد وبذل الجهد لتحقيقها وذلك حتى يشعر صاحبها بالسعادة، كما نهى الكاتب عن وضع النفس في مواقف مثبطة للعزم للحصول على نتائج مثمرة. وأشار بأنه ليس هناك مبرر للفكر السلبي الذي يبديد الحياة، فلا داعي للعيش بضجر



وقلق، بل لا بد من المغامرة والبحث للوصول إلى لذة العيش وهنائه. فالقلق عدو للإنسان لأنه يشتت فكره ويسبب توتر للأعصاب ويؤدي إلى كثير من الأمراض الجسمية والنفسية ويسلب بهجة العيش . إذاً أنت بحاجة إلى تصور إيجابي صحي ترى من خلاله ذاتك كإنسان يستحق الرضا والتقدير والثقة ، فذلك سيساعدك كي تجلب الصحة والعافية إلى حياتك .

مفتاح النجاح في العمل :

أن من الضروري أن يتعلم الفرد كيفية تطبيق أساليب قيادة محددة تجلب له الاحترام والتقدير وذلك لأن الكلمة هي التي تحكم الرجال، فإن استطاع الفرد تطويع هذه الكلمة لخدمة أفكاره ورغباته فسوف يتمكن من توجيه من حوله لتنفيذ إرادته وخدمة أغراضه وستكون أوامره موضع للتنفيذ الفوري. وتطرق المؤلف إلى ضرورة إنتقاء الموقف المناسب لإصدار أي أمر حيث أشار إلى وجود بعض المواقف التي تتطلب إصدار أوامر وذكر منها:

- ١ . عند البدء في عمل ما .
- ٢ . عند تصحيح خطأ أو حل مشكلة ما .
- ٣ . عند الرغبة في الإسراع من معدلات العمل أو الخفض منها .
- ٤ . عند إيقاف العمل .

ويرى المؤلف ضرورة تجنب إصدار الأوامر ، إذا لم يكن هناك داعي لذلك .

وأشار إلى ضرورة معرفة الأمور المراد إنجازها قبل إصدار الأوامر، ومثل ذلك في سبع خطوات عريضة يمكن إتباعها لتحديد المهام المطلوب إنجازها قبل إصدار الأوامر وهي:

- ١ . ما هي المهمة المطلوب إنجازها؟
- ٢ . لماذا يعد إنجاز تلك المهمة أمراً ضرورياً؟
- ٣ . متى ينبغي أن تنتهي من العمل؟
- ٤ . ما هو المكان المناسب لإنجازه؟
- ٥ . من هو أنسب شخص للقيام بهذا؟
- ٦ . كم سيكلف أداء هذا العمل؟



٧. كيف سيتم إنجاز العمل؟ (الأدوات، المعدات، الأيدي العاملة، التسهيلات المطلوبة) .
 ٨. كما أوضح المؤلف في كتابه أربعة مؤشرات للنجاح وهي :
 ٩. سرعة استجابة الأفراد للأوامر.
 ١٠. سير العمل بصورة أفضل من خلال معرفة الآخرين بدقة النتائج التي ترغب في تحقيقها.
 ١١. توزيع السلطة والإشراف على سير العمل بصورة أفضل لتحصيل فائدة أعظم.
 ١٢. تجنب الأخطاء وإضاعة الوقت وإثارة الإرتباك وتكرار الجهد.
- إن نجاح الفرد لا يأتي من فراغ وإنما يبني على أفعال واضحة تمت ولوحظت في إنجازاته التي أنجزها وقام بها ولعب دور فيها ، وأن الشخص الناجح هو القادر على تحمل المسؤولية، وأشار إلى بعض المميزات للأشخاص الناجحين القادرين على تحمل المسؤولية وهي كما يلي:
١. تجده قائداً غير رسمي للمجموعة .
 ٢. يحاول دائماً التدخل في حل المشكلات .
 ٣. يكون شخصاً جديراً بالاعتماد عليه .
 ٤. يمتلك قوة توجيه وقوة تحمل وصبر .
 ٥. تجده شخصاً لديه الكثير من المعلومات عن سلسلة الموضوعات المطروحة .
 ٦. يمتلك ذاكرة جيدة بشكل استثنائي .
 ٧. يكون مفكراً مبدعاً مستقلاً .
 ٨. يعمل ما بوسعه بشكل مستمر لتحسين الأوضاع .
 ٩. تراه دائماً في كل المجموعات شخصاً رئيسياً .

اكشف لمن أمامك عن الفوائد التي ستعود عليه بتنفيذ أوامرك :

قبل أن تصدر أي أمر، وضح بدقة المكاسب والفوائد التي سينالها الشخص المنفذ للأوامر. وإذا كنت ترغب في جعل موظفك موظفاً ممتازاً، عليك أن تتبع أسلوب الثناء والاعتراف بجدارته والتأكيد على أنك تحتاج إلى عونه ولا تستطيع الإستغناء عن خدماته، وإنك سعيد لأنه يعمل لديك، وأشعره بأن وظيفته ممتعة وذات قيمة في نجاح مجموعة العمل بالكامل. فذلك يرضي غروره ويحقق رغبته



الرئيسية في أن يكون ذا مكانه ، كما ينبغي عليك عند إصدار الأوامر أن تقدم الحافز الكامل لتنفيذ توجيهاتك .

كيف لك أن تعرف إذا كان موظفيك قد استوعبوا أوامرك أم لا :

يرى الباحث أن هناك عدة وسائل تمكنك من معرفة مدى استيعاب موظفيك لأوامرك . فعلى سبيل المثال يمكنك أن تطلب منهم تكرار الأوامر على مسامعك ، فإذا لم يع الموظفين تعليماتك ، فذلك يشير إلى أنك لن تحصل على النتائج المرجوة .

كما يمكنك أن تطلب منهم طرح أسئلة في حالة عدم استيعاب الأمر ، فذلك يساعد الموظف في فهم القصد من الأوامر الملقاه إليه . ويمكنك أيضاً أن تلقي إليهم أسئلة لتعرف إن كانوا قد استوعبوا أوامرك أم لا .

كيف تستخدم الأوامر الخاصة بإتمام المهام لدفع موظفيك إلى تحقيق أفضل النتائج :

إذا كنت ترغب في الحصول على أفضل النتائج من موظفيك وإذا أردت رفع الإحساس بالمسؤولية لديهم وزيادة قدراتهم الإبداعية وتعليمهم كيفية الاعتماد على النفس وكيفية أداء العمل على الوجه الأكمل فعليك بما يلي :

- ١ . اخبر موظفيك عن ما تريد إنجازه .
- ٢ . اخبر موظفيك عن المدة المطلوبة لانجاز العمل .
- ٣ . لا تخبر موظفيك عن الوسيلة بل اترك لهم حرية اختيارها .
- ٤ . استبدل الأوامر المباشرة بالمقترحات والطلبات .

سبع نقاط تجعلك تتأكد من تنفيذ أوامرك بدقة :

- ١ . خصص وقت للإشراف اليومي لمتابعة مراحل العمل .
- ٢ . راجع نقاط الإشراف قبل البدء في العملية نفسها حتى لا يبدو عليك الجهل في بعض الأمور ، وبذلك لن تكون موضع سخرية للموظفين .
- ٣ . اقتصر فقط على النقاط المحدد ولا تحاول أن تكون خبيراً في كل شي في يوم واحد بل التزم بالنظام الذي حددته لنفسك .
- ٤ . ركز على النقاط التي تحدها للإشراف عليها لا على النقاط التي يحاول مرؤوسك التأكيد عليها .



٥. اذهب بنفسك إلى موقع العمل لترى الوضع بنفسك ، واطرح أسئلتك مباشرة على العاملين .
٦. ألق السؤال تلو السؤال ، وتذكر أن هدفك من متابعة العمل هو الحصول على معلومات وليس إعطاءها ، لذا أنصت جيداً إلى إجابات موظفيك واقترحاتهم لتحسين أدائهم في العمل .
٧. انظر فيما تكتشفه من أخطاء واتخذ الإجراء اللازم لتصحيحها .

النوافذ الأربع لمتابعة الإشراف على العمل :

١. الإشراف على العمل يتيح لك فرصة الاتصال المباشر بموظفيك .
٢. اجعل إشرافك ومراقبتك للعمل تبدو وكأنها في صالح العاملين في المقام الأول .
٣. استغل إشرافك على العمل في تحسين العلاقة الإنسانية وأظهر اهتمامك بالعنصر البشري عند مراقبتك لخط سير العمل ، واجعله بمثابة زيارة شخصية للعاملين .
٤. استغل عمليات الإشراف في مدح الموظف وتشجيعه على العمل ؛ وذلك لأن أداء الموظف يتحسن بالثناء عليه .

كيف تكون ناجحاً في أعمالك :

يرى المؤلف أن كل شيء في حياتنا يخضع لقانون، فليس من الصواب أن نعزوا الأشياء إلى حسن الحظ أو سوء الحظ ؛ لذا يتوجب على كل فرد أن يفهم القوانين التي وضعت لتكون أساساً لنجاح الأعمال، وهذا لن يتم إلا إذا كان لكل فرد إدراك لقوانينه الذاتية وكيفية توجيهها نحو الأهداف المطلوبة .

وقد ذكر المؤلف عدة وسائل تساعد الأفراد في إنجاز أعمالهم وهي كما يلي :

١. أجعل حالة عقلك الفكرية والذهنية متناسبة مع الوضع الذي تريد ابتداء العمل به .
٢. احرص دوماً على المظهر اللائق من نظافة ملابسك وشكلك الخارجي خاصة إذا كان لديك مقابلة مهمة .
٣. أعط نفسك نموذج من حالتك العقلية والذهنية كما كنت في إحدى المواقف الناجحة السابقة .
٤. الثقة بالنفس
٥. استعمل قدراتك واستعداداتك وطاقاتك لإنجاز الأعمال .
٦. احرص على تحقيق أعمالاً رائعة واكتساب الخبرات .
٧. لا تدع أي فرصة لظهور أي انحطاط أو انقباض في النفس .



هل يوجد شيء اسمه الحظ :

ذكر الكاتب عدة وسائل من شأنها أن تساعد الفرد في تحقيق أهدافه والوصول الى النجاح ، فلا وجود للحظ بل توجد قوانين مساعدة والتي منها :

- ١ . الصبر والمثابرة
- ٢ . الثقة والإقدام
- ٣ . تحمل المسؤولية
- ٤ . تفهم النفس وقوى الذات
- ٥ . المحاولة والتجارب
- ٦ . الإسراع في السير وعدم الخوف

أدرس قدراتك :

أن من الضروري لكل إنسان أن يدرس قدراته ومؤهلاته قبل شروعه في أي عمل ، لأن ذلك يساعده في معرفة ما يناسب طبيعته ويوافق مزاجه مما يدفعه الى النجاح في إنجاز أعماله .
كذلك ينبغي على الإنسان أن يدبر أموره ويقرر إتجاهه ومصيره ويبدأ في التفكير في ما يفضله عن غيره وفيما يجب أكثر من سواه، ومن ثم يعمل فكره ليرى إن كانت له الصفات التي تؤهله لهذا العمل الذي اختاره ، وإذا كان يصلح لهذا العمل أو لغيره .
فإذا قرر الفرد أن ينجح وأن يجعل الجد والمثابرة وراءه وأهدافه وكانت له روح طيبه، فإنه سينجح ولن يسمح للإخفاق أن يثبط همته أو يوهن عزيمته .

الخاتمة :

يجوي الكتاب في طياته نصائح ثمينة تساعد الأفراد وخاصة فئة الشباب للوصول الى النجاح في الأعمال وتحقيق الأهداف والتميز في مختلف مجالات الحياة . فالنجاح لا يتم تحقيقه بخطوة واحدة بل لا بد من التأنى في التخطيط وبذل الجهد مع الإسراع في تنفيذ الخطوات المرسومة .
وقد أكد الكتاب ضرورة العمل لتجنب الفشل والتزود بالثقة بالنفس لبلوغ النجاح . ومع ذلك، فإن الكتاب يفتقر في عرضه لأفكار النجاح إلى التجارب الواقعية التي تدعم فكرة رؤية الكاتب وتضفي عليها شيئاً من المتعة بدلاً من الأفكار الجافة الجامدة. كما أن الكتاب لم يأتي منسقاً كما يجب من حيث تسلسل الأفكار. وفي النهاية يبقى الكتاب مساهمة جيدة لمساعدة القراء في الوصول الى مستقبل مشرق وحياة أفضل.

وثائق وتقارير

أولاً : ثقافة القيادة للجميع :

مدخل معاصر لتمكين وتنمية الموارد البشرية

ثانياً : تقرير عن مؤتمر:

التربية من أجل التنمية المستدامة لدعم التنوع

الثقافة والبيولوجي ، مسقط ٢٤-٢٦ يناير ٢٠١١ م





أولاً: ثقافة القيادة للجميع؛ مدخل معاصر لتمكين وتنمية الموارد البشرية

(ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العربي الثاني حول تنمية الموارد البشرية
وتعزيز الاقتصاد الوطني، مسقط ٢١-٢٣ فبراير ٢٠١٠م)

محمد صدام جبر
محاضر - معهد الإدارة العامة - سلطنة عُمان

المقدمة :

في عالم أصبحت فيه الأصول البشرية من أكثر الأصول أهمية وخصوصاً ما هو منها مناسب للأداء. لذا فإن أفكار وخبرات ومهارات العاملين في الألفية الجديدة هي الأعلى ثمناً مقارنة بأصول المؤسسة الأخرى، وهذه هي السمة البارزة لاقتصاد القرن الواحد والعشرين. عليه فإن هرمية السلطة بمفهومها التقليدي لم تعد تستجيب لاحتياجات العصر وتتناغم مع سرعة متغيراته. فقد رحلت الأيام التي كان فيها رجل واحد يعتلي قمة الهرم الإداري محتفظاً بجميع السلطات لنفسه معتقداً أنه يمتلك جميع المواهب والقدرات التي تمكنه من الإجابة على جميع التساؤلات المطروحة من قبل العاملين أو حل جميع المشاكل التي تواجهها المؤسسة. لقد أصبح التركيز على المشاركة في السلطة والاهتمام بالجودة والعناية الكبيرة بالزبائن والتوجه نحو الهياكل التنظيمية المسطحة وسيادة روح العمل الجماعي والتوسع في استخدام التقنية. هذه هي السمات البارزة للقرن الحادي والعشرين، إنها تفرض ثقافة جديدة تستجيب لتلك المفاهيم التي بدأت تسود العالم، ثقافة يساهم في صنعها جميع العاملين في المؤسسة وليس المعتلين على قمتها فحسب.

تبدأ ثقافة المؤسسة من القمة حيث يساهم المدير في تشكيلها من خلال السلوكيات التراكمية التي يمارسها والقيم التي يوطدها والنظم والهياكل التي يصممها والقوانين والإجراءات التي يصنعها وبالتالي فهو الذي يطالب التابعين بالإلتزام بها وقد يفعلون ولكن قد لا يلتزم البعض بها. ولكن عندما



يساهم كل فرد في المؤسسة بتشكيل تلك القيم ثم يعيشها في كل لحظة من حياته فيصبح الإلتزام بها من قبل الاتباع بنفس الطريقة التي يلتزم بها القائد عندها تسود ثقافة جديدة يمكن أن تلهم الآخرين ليصبحوا قادة. لذا فإن أكثر الأشياء أهمية في هذا القرن هي صنع ثقافة مؤسسية تقوم على أساس القيادة من دون منصب رسمي أو ثقافة القيادة للجميع، وأن القادة العظام هم من يدركون أهمية تلك الثقافة لأن نجاح أو فشل أي مؤسسة لا يعتمد فقط على قيادة ممتازة فحسب بل على ما تابعة ممتازة.

مفهوم القيادة:

لو تأملنا قليلاً في مفهوم القيادة مانحن لأنفسنا الخروج عما هو مألوف أو متعارف عليه من تعاريف في معاجم الأدب الإداري، لأخذق علينا تفكيرنا بسلسلة من المعاني ولدلالات الرائعة والتي يشمل بعضها أدناه:

١- القيادة عمل الأشياء الصحيحة:

أنها قدرة القائد على تحديد الأشياء الصحيحة قبل التفكير بكيفية إنجازها أي يسأل القائد نفسه ما هي الأشياء الصحيحة التي ينبغي إنجازها قبل أن يسأل حول الطريقة الصحيحة لإنجازها.

٢- القيادة هي الكفاءة:

والكفاءة تعني هي القدرة على إتقان العمل واحترام التخصص أي (الاحتراف المهني) فالقيادة بدون كفاءة تنشل في مواجهة الواقع والسيطرة عليه، فالافتقار لها لا يقل خطورة عن الافتقار للأخلاق إذاً المعادلة الحقة للقيادة هي: الكفاءة الأخلاقية + الكفاءة الفنية

٣- القيادة هي الشخصية:

والشخصية تعني ما نحن عليه وليس ما نحن نفعله: إنها تعني العظمة الرئيسة أما المنصب فهو العظمة الثانوية، والشخصية مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالمبادئ والقيم أكثر من ارتباطها بالمكانة الوظيفية ونستحضر هنا.

ما قاله هنري كلاي عن الشخصية: «من بين كافة الخصائص والمميزات التي يتمتع بها الشرفاء من الناس لا توجد واحدة نعتز بها أو تستحق العمل من أجلها بدرجة كبيرة مثل الشخصية»^(١).

(١) بيني فيرجسون «القائد المعاصر» ص ٣٥، جرير، السعودية (٢٠٠٧)، أنكليزي ٢٠٠٦ م.



١- القيادة إلهام:

هي إشعار الناس وإلهامهم بقيمتهم وبقدراتهم ليكونوا أفضل على ما يكونه عليه ليس فقط في مجال عملهم بل في مجمل حياتهم. فالقيادة العظام لا يعملون على توطيد الثقة بأنفسهم فحسب. بل يلهمون أتباعهم على الوثوق بأنفسهم أيضاً، فهم يدركون الفارق بين ما يفعله الأتباع وبين ما هم قادرين على فعله.

٢- القيادة فن التأثير:

هي فن التأثير بالآخرين وحملهم للقيام بالمهمة المطلوبة طواعية. ويظهر سحر تأثيرها عندما يتحول الأتباع من جنود منفذين إلى أتباع مخلصين. فإذا لم يكن لديك تأثير على أتباعك فإنك لن تستطيع أن تقود. لذا تعرف بالقيادة دائماً على أنها (فن التأثير لا أقل ولا أكثر).

مفهوم ثقافة القيادة للجميع:

من أكثر الأشياء أهمية في عصرنا الحالي هي صنع ثقافة تقوم على أساس القيادة للجميع. هذا النوع من الثقافة هو الذي يجعل كل فرد يفكر ويعيش ويعمل كما لو كان هو المالك للمؤسسة أو قائدها أو مديرها. ثقافة تجعل كل فرد يتحمل مسؤولية اعتبارية كاملة أزاء نجاح أو فشل المؤسسة بأكملها، وليس أزاء القسم الذي فيه أو المهمة المكلف بإنجازها. لماذا يزداد الفرد حماساً ويطلب الحماس في الآخرين عندما يكون مديراً؟ ماذا لو أعطى الفرصة لكل فرد في أن يكون مديراً معه، ألا يمكنه أن يزرع الحماس في الأعماق دون أن يطلبه بالأوامر؟ ياله من تفكير جميل وياله من إحساس رائع وياله من اعتزاز بالفخر عندما يندرك كل فرد نفسه في المؤسسة ليمارس دور القائد فيها بغض النظر عن منصبه الرسمي أو عنوانه الوظيفي الذي يحمله أو المستوى الإداري الذي يعمل فيه. فعندما يقوم الأفراد بممارسة هذا الدور طواعية للنهوض بالمهام المهنية والأخلاقية، تصبح المسؤولية خياراً لأن القيادة أصبحت خياراً.



القيادة اختيار وليس منصب:

نحن جميعا لدينا من القدرات والمواهب التي يمكننا بها ممارسة دور القيادة. ويؤكد كل من كوزي وبوستر في كتابهما القيادة تحد، أن العديد من الأشخاص قاموا بأعمال عظيمة بالرغم من أنهم ليسوا في مواقع رسمية قيادية. فالقيادة لا تعني المكانة أو اللقب إنما العلاقات والمصادقية وما تفعله فهناك حقيقة تقول أن القيادة عمل كل فرد»^(٢). فعندما يؤسس القادة لهذا النوع من الثقافة في مؤسساتهم، تصبح القيادة اختيار وليست منصب وتصبح القوة تابعة للمبادئ وليست تابعة للسلطة الرسمية. ولكن عندما لا يؤمن الناس بأنهم قادة إلا عندما يكونوا في القمة فلن يصبحوا قادة. يقول ستيفن كوفي في العادة الثامنة «بأن القيادة لا يمكن أن تصبح خيار عندما ينظر القادة إليها على أنها منصب. فهم لا ينظرون إلى أنفسهم بوصفهم قادة، وبالتالي لا يمكن أن يصبحوا قادة بل يظلوا رؤساء»^(٣). فعندما تصبح القيادة القائمة على التأثير خيارا، عندها تصبح حرية يجب امتلاكها من قبل الجميع إذا أرادوا. ومنها سيحصد الانسان ثمار خياراته فلا يجازي عامل إلا بعمله، بقوله تعالى. «وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى، وَأَنْ سَعِيَهُ سَوْفَ يَرَى، ثُمَّ يُجْزَاهُ الْجَزَاءَ الْأَوْفَى» (النجم ٣٩-٤١)

القيادة عمل كل فرد:

الكثير من التحولات الجذرية والتغييرات الجوهرية التي حصلت على مستوى الأمم أو المؤسسات هي في الحقيقة تبدأ باختيار شخص ما. وقد يكون هذا الشخص، في بعض الأحيان، على قمة الهرم، أو قد يكون متواجدا في مكان ما أو في وظيفة ما. بمعنى آخر ليس من الضرورة بمكان أن يبدأ التغيير من الرئيس أو من هو على قمة الهرم الإداري. فلم يكن غاندي يشغل منصبا رسميا في الهند ولكنه استطاع أن يذيق بريطانيا طعم الهزيمة. ولم

يكن نلسن مندللا في قمة السلطة أو قائدا رسميا، إلا أنه استطاع أن يضع حدا فاصلا للتمييز العنصري في جنوب أفريقيا. كذلك الحال بالنسبة للأمم تريزا التي قادت حملة ضد المرض والجوع قاطعة آلاف الأميال من ألبانيا إلى الهند وامتد تأثيرها لمعظم مناطق العالم لتحصد في النهاية جائزة نوبل للسلام. إنهم جميعا امتلكوا احساسا قويا بالمسؤولية التي أثمرت ثمارها على مرور الزمن. وحصدوا سمعة تفوق سمعة المنصب. لقد اتخذ هؤلاء قرارات مسؤولة، إنهم اختاروا الاستجابة الصحيحة للمواقف التي واجهوها. لذا فالمسؤولية خيار وأنت فقط لديك حق الخيار لأن تمتلكها. إذا أفعل ما يمكنك فعله بما أنعم الله تعالى عليك من قدرات ومواهب حيثما كنت وأينما

(٢) كوزس وبوستر، القيادة تحد، السعودية، مكتبة جرير، ٢٠٠٤م، ص ٤٤١ - ٤٤٢.

(٣) ستيفن كوفي، العادة الثامنة: من الفعالية إلى العظمة، دمشق: دار الفكر ٢٠٠٦، ص ١٧٨



كنت، ستجد أن سحر تأثيرك يتسع ليتجاوز حدود ذاتك وأنت تنذر نفسك لخدمة الآخرين وستجد هناك من يتبعك طوعا ورضوخا. (فالحياة رحلة جميلة وأجمل ما فيها هو أن يعطي الإنسان أفضل ما لديه للآخرين). وإذا أردت أن تصنع قصة رائعة لحياتك، فاعلم أنك أنت الوحيد القادر على كتابتها بخط يدك، والفرصة متاحة أمامك لتمارس دور القائد. فالمنصب قد يمنحك وصفا وظيفيا لتكون أنت الرئيس أو المدير أو أنت من يمارس السلطة والسيطرة على الآخرين ولكن ليس بالضرورة أن تمنحك تلك التسمية لقب القيادة. فالقيادة الحقيقية ليست منزلة رفيعة أو نفوذا أو بطاقة وصف مكتوب عليها عنوانا وظيفيا ولكنها تحمل مسؤولية، والأكثر من ذلك هي بث روح الحماس والالهام في نفوس تابعيك ليتحملوا مسؤولياتهم ولتضعهم في الموضوع الذي يؤهلهم بأن يفكروا ويتعلموا كثيرا عن القيادة. ورسالة شركة سونيا «كل موظف لدينا إما أن يكون قائدا أو مرشح للقيادة» (١). تعبر عن جوهر ثقافة القيادة للجميع وعن تحمل المسؤولية الجماعية حيث تمنح الشركة الفرصة لموظفيها ليمارسوا تجربة قيادية في زمان ومكان ما ليعبروا عن جميع قدراتهم ومواهبهم وطاقتهم بشكل كامل.

القيادة مسؤلية :

أولا عليك أن تؤمن بأنك الشخص الوحيد الذي يتحمل المسؤولية بنسبة ١٠٠٪ عن كل ما يحدث لك. أنك أنت الشخص المسئول بالدرجة الأولى عن جودة حياتك الشخصية. فالوظيفة التي اخترتها والنتائج التي حققتها والعلاقات التي أقمتها والنجاحات التي حصدت ثمارها والنكسات التي واجهتها إنك أنت من يتحمل مسؤوليتها ١٠٠٪ وما عليك إلا أن تتخلى عن جميع المبررات والأعذار التي غالبا ما تكون خارج ذاتك. إنك أنت من يصنع كل شيء يحدث في حياتك وباختيارك. فمصيرك ليس محظ صدفة أو ضربة حظ ولكنه مسألة اختيار وما عليك إلا أن تتحمل نتائج ذلك الخيار. وأنت تقود الآخرين لا شيء يضيفي قوة على قوة المنصب كالمسؤولية، لا منصب ولا سلطة بدون مسؤولية سواء كانت هذه السلطة رسمية أم سلطة المباديء (التأثير). الصفة الوحيدة التي يمتلكها الناجحين هي القدرة على تحمل المسؤولية. فإن اخترت أن تمارس دور القيادة، فاجعل خيارك تحمل المسؤولية. فعندما يعرف كل موظف دوره في المؤسسة ويتصرف كقائد مهما كان حجم المهمة التي يقوم بها، بغض النظر عن منصبه، فهذا يعني أن كل موظف يجب أن يتحمل المسؤولية عن النتائج التي يحدثها، أي أن كل موظف عليه أن يؤدي دوره في تشكيل ثقافة المكان الذي يعمل فيه، وبالتالي فإن الجميع يشكلون ثقافة المؤسسة وإنهم يتفاخرون بكونهم ينتسبون لها. عندما تسير الأمور بهذه الطريقة، سوف تتحقق نتائج مذهلة على مستوى المؤسسة بأكملها. فالنجاح الذي ترغب في تحقيقه يتطلب



منك تحمل المسؤولية. فإذا كنت ترغب في قيادة الآخرين بنجاح عليك تحمل المسؤولية. فالمسؤولية تزيد القدرات وتمنح الفرص لأصحابها وتمنح سمعة طيبة لمن يتحملها لأنها تبنى الثقة كما يصح الشخص فيها جديرا بالثقة ويمكن الاعتماد عليه في جميع الأوقات والظروف. الأشخاص العاديون يتحملون المسؤولية الشخصية عن جميع أفعالهم ومواقفهم، ويتحمل القادة المسؤولية المهنية عن كامل نتائج مؤسساتهم. ومن يعتقد من القادة والمديرين بأن الآخرين أو الظروف أو الأحداث أو المجتمع جميعها هي المسؤولة عما وصلت إليه مؤسساتهم من انحدار فهذه مشكلة بحد ذاتها لأنهم يرون المشكلة خارج أنفسهم ومؤسساتهم. فأى حدث تواجهه في حياتك وأية استجابة تواجه بها ذلك الحدث من خيارك أنت، والمسؤولية خيار وأنت فقط من يمكن أن يتخذه.

شيء محزن حقا عندما لا تنمي مؤسساتنا الإحساس القوي بالمسؤولية لدى منتسبيها، كما لا تنمي المدارس والجامعات ذلك النهج لدى طلابها. وهذا ما يجعل العديد يخفقون في تحمل مسؤولياتهم، إنها جزء من ثقافة توجيه اللوم لمن حولنا دون تفحص لنقاط ضعفنا لنركز على نقاط قوتنا. لماذا يقف العديد الناس في طابور الانتظار لشخص ما قادر على تحمل المسؤولية نيابة عنهم؟ ولماذا يركن الآخرون متسمرين في أماكنهم منتظرين شخصا ما ليصنع الفارق في حياتهم؟ ولماذا يتفرج الآخرون على ما يحدث من حولهم؟ لماذا يحدث ذلك كله؟ هل هو الخمول أم التكاسل أم فقدان روح المبادرة أم اعتقادهم بأنهم لا يمتلكون الكفاءة المطلوبة للقيام بذلك، أم أن موقعهم الوظيفي الذي لا يؤهلهم لذلك؟ إنها جميعا نتائج لثقافة عدم تحمل المسؤولية والمتجذرة في العديد من مؤسساتنا. هنا علينا أن نستذكر حديث نبينا ومعلمنا محمد عليه الصلاة والسلام:

التقيت في حياتي المهنية العديد من الشبان والشابات الناجحين في مؤسسة ما ومكان ما لأنهم اختاروا تحمل المسؤولية وكان هذا الخيار وراء نجاحهم. كما قابلت العديد وهم لا يملكون غير سلطات محدودة في مؤسساتهم أو حتى أنهم لا يملكون سلطة رسمية على الإطلاق ولكن تأثيرهم كان واضحا ومؤثرا بمن حولهم. وهؤلاء ولدوا لدي اعتقادا أنه عندما يتألف الناس في العمل ويعملون بروح الفريق منقادين بإحساسهم الأخلاقي وتحملهم للمسؤولية تكون حاجاتهم لمن يصدر لهم الأوامر شبه معدومة، وهذا هو سر نجاحهم. فالمؤسسات الناجحة أشبه بالأسر الناجحة التي يكون فيها الزوج والزوجة مسئولين بنسبة ١٠٠٪ عن سعادة الأسرة ولا ينتظر أحدهما السعادة من الآخر أو يتأصفونها.

ولديك أنت أيضا الخيار في أن تكون مؤسستك بمثابة أسرة سعيدة. فالقيادة، على حد قول بيتر دراكر، «ليست برتبة ولا امتياز، ولا ألقاب ولا مال، ولكن تحمل مسؤولية».



خرافة قمة الهرم:

يتمنى الجميع الوصول إلى قمة الهرم الإداري سواء كان الوصول عن طريق دفع الثمن المطلوب أو بطرق مختلفة أخرى. إن الاعتقاد السائد لدى الجميع هو أن الوصول للقمة سوف يمنح أصحابه الكثير من المنح والهدايا منها السلطة أو النفوذ أو الجاه أو الشهرة أو التعلم أو القوة أو المال. وهذا لا يعني بالضرورة أنه يتمتعك بجميع هذه المنح والامتيازات تنطبق عليك معايير القيادة. فليس كل من اعتلى قمة الهرم هو قائد. إنك عندما تضع نفسك رهينة لقمة الهرم كي تمارس دور القائد، تكون قد وضعت نفسك في مصيدة الخرافة التي تقول: «أنا لا أستطيع أن أقود ما لم أكن في قمة الهرم».

في كتابه «القائد ٣٦٠ درجة»، يسلط جون ماكسويل على هذا النوع من الخرافات حيث يرى أنه بإمكان الفرد أن يوسع دائرة تأثيره بغض النظر عن الموقع أو المكان الذي هو فيه، وهذا يعني أن لا يقول لنفسه بأن مركزه الوظيفي لا يؤهله للقيادة أو أن تعليمه لا يسمح له بأن يقود أو أن خبرته لا تساعد على ممارسة دور القائد أو أن سلطته تمنعه من التأثير بمن حوله.

ويؤكد ماكسويل أيضاً بأن العديد من الناس يعيشون وهم الخرافات التي وضعوها في رؤوسهم عن القيادة وخصوصاً عندما يكون هؤلاء في المستويات الإدارية الوسطى في حين يؤهلهم هذا الموقع بأن يقودوا باتجاهات مختلفة، أن يقودوا الآخرين إلى الأعلى أو إلى الأسفل أو بنفس المستوى الإداري الذي هم فيه. أي أنهم يمكن أن يقودوا رئيسهم أو مرؤوسيههم أو نظرائهم في العمل. إنهم بمواقفهم تلك ليس من الضرورة بمكان أن يكونوا في قاعدة الهرم الإداري أو قمته، ومع ذلك يمكنهم أن يقودوا وأن يجعلوا الأشياء تحدث. ويتوضح هذا الرأي بالشكل التالي:

يطلق على هذا النوع من القادة تسمية القائد ٣٦٠ درجة وهو الذي يقود ويؤثر في جميع الاتجاهات بغض النظر عن المنصب أو المكان الذي هو فيه. ولعل القيادة بدون منصب هي أفضل في كثير من الأحيان من القيادة القائمة على المنصب. والقيادة هي خيار تصنعه أنت بنفسك وليس في المكان الذي يضعونك فيه. إذا أنك تستطيع أن تقود بغض النظر عن وصف وظيفتك أو عنوانها، ما عليك إلا أن تدرب نفسك لتصنع الاختلاف في مؤسستك أو مكانك الوظيفي.

ويشير ماكسويل إلى الخرافات السبع التي تسيطر على العديد من عقول الناس في المستويات الإدارية الوسطى والتي تحد من تفكيرهم وتطلعاتهم ليصبحوا قادة. وهذه الخرافات هي: (٤).

خرافة المركز: أنا لا أستطيع أن أقود إذا لم أكن في القمة.

(٤) روب حويفي وجاريت جونز، كيف تكون قائداً أصيلاً، السعودية، العبيكان، ٢٠٠٧، ٢٥.



خرافة المسافة: عندما أصل إلى القمة، سوف أتعلم كيف أقود.

خرافة التأثير: لو كنت في القمة، سيتبعني الناس.

خرافة الخبرة: عندما أكون في القمة، سأكون أكثر تحكما وسيطرة.

خرافة الحرية: عندما أكون في القمة، سوف لا تكون علي قيود كثيرة.

خرافة الطاقة: لا يمكن أن أصل إلى طاقتي القصوى ما لم أكن في القمة.

خرافة كل شيء أو لا شيء: إن لم أستطع الوصول للقمة، لن أحاول أن أقود.

ما رأيك بهذه الخرافات؟ فإذا كنت تؤمن بها أو ببعضها، فإنك لن ولن تستطيع أن تقود الآخرين. من وضع هذه الخرافات البائسة في عقولنا؟ هل تعلم كم هو عدد الأطفال الذين يحملون أن يكونوا قادة في يوم ما؟ وهل تعلم كم عدد طلاب المدارس الذين يحملون أن يكونوا في القمة ولكن يموت حلم هؤلاء الصغار مع نموهم بفعل أساليب التربية والعادات والتقاليد التي تبرمج عقولهم حول تلك الخرافات؟ إنها تحد من تطلعاتهم نحو القيادة وتقتل أحلامهم حتى قبل أن تبدأ بالنمو. عندما كنت في مرحلة الدراسة الابتدائية، كان المعلم هو الذي يختار مراقب الصف من بين الطلاب. والكثير منا يعرف ما هي واجبات مراقب الصف المدرسي، ولكنني آنذاك لم أكن مدركا للمعايير التي يتم بموجبها اختيار ذلك المراقب غير اعجاب المعلم به. فلم يكن ذلك الطالب المراقب من أكثر الطلبة تأثيرا بين زملائه ليمارس نوعا من السلطة المستمدة من سلطة المعلم. ماذا لو ترك المعلم مهمة اختيار المراقب لأقرانه التلاميذ كي يختاروا ما يرونه حقا يستحق هذا العنوان. قد يكون القيام بهذه المهمة نوعا من التحدي للمعلم والتلاميذ معا إلا أنها تعتبر نوعا من ممارسة التعلم على القيادة منذ الصغر. وهكذا تنمو وتتوسع الدائرة وفيها يتيح مدير المدرسة لمعلميه أن يمارسوا دور القيادة لإدارة المدرسة بين الحين والآخر. فما رأيك لو منح قبطان السفينة الفرصة لكل عضو في طاقمها كي يعتلي منصة القيادة ويمارس دور القبطان؟ إنها حقا فرصة للقادة العظماء أن يصنعوا أتباع عظماء وفرصة للمعلمين العظماء أن يصنعوا قادة عظماء عندما يتيحون لطلبتهم ممارسة دور القيادة منذ الصغر.

تعميم ثقافة القيادة للجميع:

إن بناء هذا النوع من الثقافة يتطلب تحولاً جوهرياً في مفهوم القيادة والإدارة تحولاً في التفكير والسلوك والمهارات، كما يتطلب أيضاً تحولاً في عقلية التابعين وبناء أنظمة وهياكل وقواعد داعمة



وملائمة لهذا النوع من الثقافة وفوق هذا وذاك يجب أن تسود الثقة وتعم في كل جزء من أجزاء المؤسسة والقادة هم عادة من يبنون جسور الثقة بين الناس أنفسهم وبين الناس والأنظمة التي يعملون في ظلها. لذلك فإن تأسيس هذا النوع من الثقافة يتطلب من القائد ممارسة الأدوار التالية:

١- صانعاً لنموذج القدوة الحسنة:

هو أن يجسد القائد أو المدير نموذج القدوة في التفكير والممارسة في القول والفعل، ذلك لأن أسمى صفة يتحلى بها القائد هي الاستقامة وبدونها لا يمكن تحقيق أي نجاح حقيقي، والثقة بالقائد هي ثمار الاستقامة، والثقة تأتي من الجدارة بالثقة وهذه تقوم على أساس الأخلاق والكفاءة، فعندما يتمتع القائد بأخلاق رفيعة وكفاءة عالية فإن الثمرة ستكون الحكمة والقدرة على الحكم على الأمور. وتشير الدراسات العلمية بأن ٩٠٪) من فشل القادة يعود إلى تراجع القيم الأخلاقية.

٢- محدداً لرؤية مؤسسته ورسالتها:

أن أهم الأدوار التي يمارسها القائد هو أن يحدد مسار المؤسسة من خلال صناعة الرؤية وتحديد رسالتها وأهدافها وأن يتيح لتابعيه المشاركة في تلك المهمة، ومساعدتهم على فهمها وهذا يساعدهم على تبنيها والعزم على تنفيذها على درجة عالية من الالتزام.

٣- ممارساً لدور التغيير:

كل شيء في حركة دائبة ومتغير والقادة هم لهم الحس تجاه ما ستكون عليه ثقافة المؤسسة في المستقبل ولهم قدرة على فهم البيئة المحيطة بهم. وكيفية السيطرة عليها.. ومرة قال غاندي «ينبغي أن نكون نحن التغيير الذي نرغب في رؤيته في العالم» فالتغيير يجلب معه التعلم من الخبرات والتجارب وأن أساس القيادة هو التعلم. فالقادة الحقيقيون يتعلمون باستمرار ويعلموا أتباعهم ما تعلموه كي يعتلوا منصة القيادة مستقبلاً.

وليكون القائد الإداري عاملاً مؤثراً في التغيير، عليه أن يدرس ويحلل دورة حياة المؤسسة ومراحل تطورها لكي يدرك التغيير المطلوب ضمن تلك المراحل وبالشكل الذي يضمن تحقيق الفوائد المرجوة من التغيير، سواء على مستوى الهياكل أو الأنظمة أو الموارد البشرية وإشراك التابعين في عملية التغيير ليؤمن بيئة ملائمة لتحقيق التمكين الذي يساهم في تعزيز ثقافة القيادة للجميع.

٤- صانعاً لقيادة المستقبل (القائد كمدرّب):

من أهم مزايا القائد الفعال هو إعداد الأتباع لكي يصبحوا قادة، حيث يمنح ممارسة هذا الدور المؤسسة ميزة تنافسية مقارنة بالمؤسسات الأخرى، لأن استمرارية أي مؤسسة ونموها وازدهارها



يعتمد على قدرتها على إعداد قادة المستقبل. وهذا بدوره يساعد على توسيع مبدأ القيادة للجميع، لأنه يتيح لأكثر من شخص في أكثر من موقع إن يقوم بالدور القيادي كما يجب ثم تصبح عملية القيادة فرصة ممكنة ومسؤولية شخصية، عندها يمكن أتباع خطة منهجية لتوفر الفرص تمكن الموظفين من ممارسة أدوار القيادة كي يصبحوا قادة المستقبل. فالقائد العظيم ما هو إلا مدرب عظيم.

٥- ممكناً لأتباعه:

تشتد الحاجة في عصر المعرفة إلى قادة يمارسون ثقافة تشجيع الأفراد على تحمل المسؤولية وتطوير الطريقة التي يؤدون بها عملهم. فالقيادة هي فن التمكين، والتمكين هو الإيمان بقيمة وإمكانيات التابعين ليروا هذه القيمة والإمكانيات بأنفسهم فالتمكين يحول المؤسسة من مؤسسة أمره إلى مؤسسة ممكنة ويحول المدراء من مدراء أمراء إلى قادة ممكنين. ولتطبيق مفهوم التمكين في المؤسسة يتطلب من القائد أن يمارس دور الخادم المتواضع والمدرب الصبور وليس الرئيس أو القاضي أو المقيم.

٦- الانتقاء والاختبار الحريص والواعي للمتميزين الجدد والحاليين:

أن تعيين الموظف الجيد أمر صعب وتعيين الموظف المتميز أمر شبه مستحيل^(٥)، وهذا يعني على القائد أن ينتقي الناس المحفزين ذاتياً لينظموا إلى طاقم مؤسسته، لكي لا يجهد نفسه في عملية تحفيزهم من الخارج بعد انخراطهم في العمل. لأن المتميزين الجدد الذين يختارهم القائد في الحاضر سيقربون مستقبل المؤسسة لاحقاً. كما أن الاحتفاء بالمتميزين الحاليين من ذوي الأداء المتميز والثناء عليهم علناً وأمام الجميع سوف يترك أثراً إيجابياً لدى الموظفين الآخرين.

٧- مهتماً بالكفاءة والفاعلية:

الكفاءة بأبسط تعريف لها هي فن إتقان العمل، أي إنجاز العمل بجهد وكلفة أقل. ولكن على المرء أن يسأل نفسه هل أن هذا العمل يستحق الجهد المبذول فيه قبل أن يبدأ به فعلاً. فدقة تحديد الهدف أكثر أهمية من مجرد الانطلاق بسرعة لتنفيذه. وهذا هو الفرق بين الإدارة والقيادة، فالإدارة هي القيام بالأعمال بطريقة صحيحة لأنها تركز على الكفاءة، بينما القيادة هي تقرير الأعمال الصحيحة لأنها تركز على الفاعلية. لذا على القائد أن يسأل نفسه هل أن هذه الأعمال تستحق الإنجاز قبل التفكير بكيفية إنجازها..، فالفاعلية إذاً تعني الموازنة بين الإنتاج والقدرة على الإنتاج. أي الموازنة بين ما تبذله من جهد وبين النتائج المرجوة التي تم بذل الجهد فيها لغرض تحقيقها.

(5) John C. Maxwell (2005). The 360° Leader: Developing your Influence from Anywhere in the Organization. USA: Maxuall Motivation and JAMAX Realty. P.3.



٨- مؤسساً ومطوراً لروح الفريق:

إن الكائنات البشرية جاهزة للتعايش الاجتماعي وترغب في التضامن ولديها رغبة متأصلة في الانتماء للآخرين، فعلى القائد أن يسأل نفسه هل لديه القدرة على تنمية وتطوير إحساس الانتماء للأفراد والجماعة وبالتالي للمؤسسة؟ وهل لديه المهارة لتنمية روح الفريق وتطوير مهارات العمل الجماعي؟ وهل يساعد الأفراد للارتباط ببعضهم ببعض ومع الهدف الكلي للمؤسسة؟

فالقادة العظام يظهروا سلوكاً متأصلاً ومستمرّاً لتوحيد روح العمل الجماعي لدى أتباعهم كما يساعدوا الأتباع على أن يجيبوا بنحو فعال على الأسئلة الجوهرية. لماذا نحن هنا؟ ما هو هدفنا؟ ما الذي نستطيع إنجازه سوية؟

كما أن لعب دور القدوة الحسنة لا يقوم به الأفراد وحسب، وإنما يمكن أن يقوم به فريق من الأفراد الذين يعتمد كل منهم على نقاط قوة الآخرين ضمن الفريق بحيث يجعلون نقاط ضعفهم غير ذات تأثير لذلك عندما تفكر بالقدوة الحسنة ففكر بالأفراد بالفريق المتكامل الفريق الذي يفكر ويعمل أعضائه كما لو كانوا قادة حقيقيين في المجال الذي يعملون فيه.

٩- منمياً ومطوراً لبدأ تفكير المنفعة للجميع:

يؤسس مبدأ تفكير المنفعة للجميع على اتفاق يتم بين طرفين متطوعين يتشاركان في الرؤية والرسالة وأهداف المؤسسة وكيفية ترجمتها إلى واقع، أحدهما المؤسسة ذاتها والآخر يمثل ذوي العلاقة أو فريق العمل الموجود فيها، فهو كما يصفه ستيفن كوفي ليس وصفاً وظيفياً أو عقداً قانونياً. إنه عقد نفسي اجتماعي مفتوح يحدد توقعات أطراف العلاقة بشكل واضح. إنه يكتب أولاً في قلوب الناس وعقولهم قبل أن يكتب على الورق بالقلم. أنه عقد قائم على الالتزام الأدبي الذي يلبي الحاجات الإنسانية بشكل متوازن لجميع أطراف العلاقة ويجعل من العمل مرضياً وذو معنى لأنه يقوم أساساً على الفهم والالتزام المشترك اتجاه الأولويات المشتركة لذوي العلاقة فهو يقوم على اعتبار نجاح أي شخص واحد لا يتحقق على حساب استبعاد نجاح الآخرين.

وخلاصة القول أن تأسيس ثقافة القيادة وممارسة القيادة للجميع من غير منصب رسمي تتطلب من القادة والمدراء تبني منظور جديد مبدع يتلاءم وروح العصر ويستجيب لتحدياته - ثقافة تلتزم تحوّل في المنهج والأسلوب المتبع في قيادة وإدارة الآخرين وهذا التحول يقوم على:

١. إحلل الثقة مقابل الخوف.

٢. التحكم الذاتي مقابل التحكم من قبل الآخرين.



٣. عمل الفريق مقابل عمل الفرد.
٤. القائد المدرب مقابل عمل الرئيس.
٥. تفكير المنفعة للجميع مقابل تفكير ربح/خسارة.
٦. السلطة الأخلاقية مقابل السلطة الرسمية.

الخلاصة:

النجاح ليس أن تكون في القمة:

يرهن البعض منا النجاح في عمله حتى يكون في قمة الهرم. فإن كان هذا هو الاعتقاد السائد لدى بعضنا، فإنه يقوم على فكرة إن لم أكن في القمة سيكون الفشل حليفي وعندها لن تدفع الثمن المشروع للوصول إليها. عليك أن تدرك أنك لست بحاجة إلى أن تكون في القمة لكي تحقق النجاح وتصنع الاختلاف بل بإمكانك أن تفعل ذلك في المكان الذي تتواجد به والزمان الذي تكون فيه، وخصوصا عندما تكون في وسط الهرم الإداري لأنك ستواجه العديد من التحديات والضغوط ومن جميع الاتجاهات والمستويات الإدارية. إنها ستصنع منك إنسانا آخر لأنها تفرض عليك أن تفكر بطريقة جديدة لكي تقود إلى الأعلى وإلى الأسفل وعلى الجانبين.

ليس للعنوان الوظيفي قيمة كبيرة بذاته، بل تحصل قيمته بالذي يقود وبمقدار مساحة التأثير لمن يشغله. إذا الشيء الذي يربحه الإنسان أو يخسره عندما يعتلي قمة الهرم هو التأثير. وهذا الأخير هو الشيء الذي تكسبه بنفسك ولا أحد غيرك يمكنه أن يهبه لك أو يضعك فيه أو يسلبه منك، إنه الشيء الذي يتعلق بشخصيتك. فالمنصب لا يصنع القادة، بل هم من يصنعوه. ففوة التأثير هي من تجعل الناس يتبعوك من دون أن يسألوك لماذا نحن نتبعك. كم هو درس مؤلم عندما ينظر القائد خلفه ولا يجد من يتبعه !!!



المراجع:

- بيني فيرجسون «القائد المعاصر»، جريير، السعودية (٢٠٠٧)، أنكليزي ٢٠٠٦م، ص ٣٥.
- كوزس وبوستر، القيادة تحد، السعودية، مكتبة جريير، ٢٠٠٤م، ص ٤٤١ - ٤٤٢.
- ستيفن كوفي، العادة الثامنة: من الفعالية إلى العظمة، دمشق: دار الفكر، ٢٠٠٦م، ص ١٧٨.
- بيتر دراكر، أفكار دراكر اليومية في الإدارة، السعودية، مكتبة جريير، ٢٠٠٦م، ص ٢٩.
- جيمس هنتر، مبدأ القيادة الأكثر فعالية في العالم: كيف تصبح قائداً خادماً، السعودية، الرياض: مكتبة جريير، ٢٠٠٦م، ص ٣٢.
- روبين شارما، دليل العظمة، السعودية، الرياض: مكتبة جريير، ٢٠٠٨م، ص ٩٨، ص ١٧٠.
- جيمس كوزس وبيترز بوستر، القيادة تحد، السعودية، الرياض: مكتبة جريير، ٢٠٠٤م، ص ٤٤١-٤٤٢.
- جاك ولش وسوزي ولش، الفوز، السعودية، الرياض: مكتبة جريير، ٢٠٠٦م، ص ٨٩.
- روب جوفي وجاريت جونز، كيف تكون قائداً أصيلاً، السعودية، العبيكان، ٢٠٠٧م.
- بيتر دراكر، أفكار دراكر في الإدارة، السعودية: مكتبة جريير، ٢٠٠٦م، ص ٢٩.
- 11- John C. Maxwell (2005). The 360° Leader: Developing your Influence from Anywhere in the Organization. USA: Maxuall Motivation and JAMAX Realty. P.3.
- 12- John C.Maxwell. Leadership Gold USA. Nashville: John C.maxwell 2008.
- (١) جاك ولش وسوزي ولش، الفوز، السعودية، الرياض: مكتبة جريير، ٢٠٠٦م، ص ٨٩.





ثانياً: تقرير عن مؤتمر: التربية من أجل التنمية المستدامة لدعم التنوع الثقافي والبيولوجي

مسقط ٢٤-٢٦ يناير ٢٠١١ م

إعداد: ليلى بنت سالم السلامية

رئيسة قسم القبول والتسجيل - كلية التقنية العليا - سلطنة عُمان

مقدمة:

تعتبر سلطنة عمان من الدول التي لها دور بارز في الحفاظ على التنوع البيولوجي بما نفذته من مشاريع وما تزال تضعه في خطتها المستقبلية، والتي من ضمنها وضع استراتيجية وطنية وخطة عمل للتنوع البيولوجي طبقاً للالتزامات الواردة بالاتفاقية الدولية للتنوع البيولوجي التي وقعتها السلطنة خلال مؤتمر الأمم المتحدة حول البيئة والتنمية، والمنعقد في ريودي جانيرو بالبرازيل في يونيو ١٩٩٢ م. وقد أفردت وثيقة فلسفة التربية في السلطنة بنداً كاملاً بعنوان «تعزيز السلام والتفاهم الدوليين» فاعتبرت قيم التسامح والتفاهم والاحترام المتبادل بين الأفراد والشعوب مقوماً أساسياً لتنمية الفرد واستقرار المجتمع، وتم التأكيد على ذلك في أهدافها، وترجمت هذه الأهداف في المناهج الدراسية التي ركزت على أهمية التنوع الثقافي والتعايش مع الغير. وعلى سبيل المثال، تضمنت كتب الدراسات الاجتماعية بالسلطنة الكثير من المفاهيم التي تشير إلى التنوع الثقافي، والانفتاح على الحضارات الأخرى وقبول الاختلاف الثقافي، والقيم الجامعة، والتعاون الدولي. وقد تدرجت هذه الكتب في تناول هذه المفاهيم، حسب تسلسل الموضوعات التي جاءت ضمنها.

وتعزيزاً لدور السلطنة في مجال دعم قيم التعايش والتنوع الثقافي، فقد نظمت السلطنة بالتعاون مع مكتب اليونسكو الإقليمي بالدوحة مؤتمر (التربية من أجل التنمية المستدامة لدعم التنوع الثقافي والبيولوجي) خلال الفترة من ٢٤ حتى ٢٦ يناير ٢٠١١ م، وذلك بفندق قصر البستان في مسقط. افتتح المؤتمر تحت رعاية معالي عبدالعزيز بن محمد الرواس، مستشار جلالة السلطان للشؤون الثقافية، وبحضور معالي يحيى بن سعود السليمي وزير التربية والتعليم، رئيس اللجنة الوطنية العمانية للتربية والثقافة والعلوم، ومعالي السيدة إيرينا بوكوفا، المدير العام لليونسكو. كما حضر حفل افتتاح المؤتمر عدد من الشخصيات والخبراء على المستوى المحلي والدولي، وعدد من المنسقين



الوطنيين والمحليين للمدارس المنتسبة لليونسكو. ويأتي عقد هذا المؤتمر مساهمة من السلطنة في تحقيق أهداف السنة الدولية ٢٠١٠م لتقارب الثقافات، وعقد الأمم المتحدة للتنوع البيولوجي، والسنة الدولية للشباب، وتبسيط الضوء على التعاون المثمر بين اليونسكو وسلطنة عمان.

وقال معالي عبدالعزیز بن محمد الرواس، مستشار جلالة السلطان للشؤون الثقافية، راعي المؤتمر: إن عقد منظمة اليونسكو لهذا المؤتمر يأتي تنويجا لمسيرة عمان التربوية المبنية على ما قاله حضرة صاحب الجلالة السلطان قابوس - حفظه الله ورعاه - منذ السبعينات على أن الإنسان هو أساس التنمية ومن أجله وبواسطته، موضحا أن العالم يعود اليوم إلى نقطة البداية التي بدأتها عمان ويعترف بما وضعته من أسس للبناء المعرفي. وأشار إلى إن البنية الأساسية لتحسين الإنسان تأتي بالتعليم النوعي أو بتحسين التخصص وبالتالي التواصل الثقافي مع العالم. وأكد معاليه أن هذا المؤتمر وما يضمه من فعاليات هو رسالة حقيقية لانطلاقة عمان نحو آفاق أوسع وأرحب في مستقبل الشباب وأن تكون لهم هذه المكاسب وأن يكونوا حماة لها ومضيفين إليها.

أهداف المؤتمر:

استكشاف الروابط المختلفة بين المجالات الثقافية والطبيعية، وكيفية إسهامها معا في تشكيل حياة الإنسان وتحقيق مفهوم التنمية المستدامة في مجتمعات اليوم.

رفع الوعي بين المعلمين حول الاستراتيجيات والمنهجيات المختلفة لدمج الموضوعات في مجال العلوم الثقافية والعلوم الطبيعية في المناهج الدراسية وطرائق تدريسها.

المساهمة في عملية تعزيز الحفاظ على التنوع البيولوجي من خلال تثقيف المجتمع عن طريق زيادة الوعي وتبادل المعلومات، والمساهمة في عملية إشراك الشباب للقيام بدور فعال في الحفاظ على التنوع البيولوجي.

تشجيع التفاهم بين الثقافات والاستفادة من الدور الذي تلعبه التربية والعلوم، وتعزيز الاعتراف بأن التنوع البيولوجي هو قضية عالمية شاملة تتعدى الحيز الجغرافي والثقافي وتهتم المجتمع العالمي ككل.

٥- الطرح المنهجي لدور الثقافة والطبيعة في بناء اقتصاديات مستدامة، ومعالجة القضايا الناشئة بين الثقافات وذلك من أجل تحسين التنوع الثقافي والتنوع البيولوجي، وتحديد أفضل الممارسات من خلال التعاون فيما بين اللجان الوطنية لليونسكو مع الاستفادة مما توفره شبكة اليونسكو للجان.

أوراق العمل المقدمة في المؤتمر :

اليوم الأول : الاثنين ، ٢٤ يناير ٢٠١١ م :

تناولت أوراق عمل اليوم الأول مناقشة محورين أساسيين وهما :

زيادة وعي الشباب بالقضايا العالمية البيئية والثقافية والتفاعل معها من أجل التنمية المستدامة.

تعزيز قضايا التنوع الثقافي والبيولوجي في العالم.

وفي إطار هذين المحورين ، تم تقديم ست أوراق عمل بالعناوين التالية :



الورقة الأولى : دور الشباب في صون المحميات الطبيعية.
 الورقة الثانية: دور الشباب في تفعيل عقد الأمم المتحدة للتربية من أجل التنمية المستدامة.
 الورقة الثالثة : تجسير الثقافات بين الشباب والمدارس وتعريفهم بقيم التعايش المستدامة.
 الورقة الرابعة : دور المتاحف والمواقع الأثرية والبيئية في التعليم .
 الورقة الخامسة : أثر التعليم على ازدهار التنوع الثقافي .
 الورقة السادسة : التنوع البيولوجي وأثره في تعزيز التعليم.
 كما عقدت ورشة عمل حول العالمية بعنوان (الاهتمام بالأرض ٢٠١٠-٢٠١٤) من أجل التنمية المستدامة لمنسقي المدارس المنتسبة لليونسكو.

اليوم الثاني : الثلاثاء، ٢٥ يناير ٢٠١١ م :

تضمنت أوراق عمل اليوم الثاني مناقشة محورين آخرين في مجال التنوع الثقافي ، وهما :
 الاستثمار في التنوع الثقافي والحوار بين الثقافات
 دور وسائل الاتصال والمنظمات وهيئات المجتمع المدني في دعم التقارب بين الثقافات.
 وفي إطار هذين المحورين ، تم تقديم ست أوراق عمل بالعناوين التالية :
 الورقة الأولى : صون الهوية الثقافية وتعزيز الحوار بين الثقافات
 الورقة الثانية : حماية تنوع أشكال التعبير الثقافي ودورها في التقارب بين الثقافات.
 الورقة الثالثة : التنوع الثقافي وأثره في الحضارة الانسانية (سلطنة عمان نموذجاً)
 الورقة الرابعة : وسائل الاتصال ودورها في دعم التنوع الثقافي .
 الورقة الخامسة : المنظمات الدولية ودورها في تعزيز التقارب بين الثقافات.
 الورقة السادسة : التعاون بين هيئات المجتمع المدني وأثره في تعزيز ثقافة الحوار .
 وتم عقد حلقة نقاش حول تجارب رائدة في مجال تضمين التنوع الثقافي والحوار في أنشطة المدارس المنتسبة لليونسكو.

اليوم الثالث : الأربعاء ، ٢٦ يناير ٢٠١١ م :

أشتملت فعاليات وجلسات اليوم الثالث والآخر مناقشة محورين، وتنظيم حلقة نقاش حول التجارب الناجحة في مجال التنوع البيولوجي ودور الاعلام فيه ، بالإضافة الى جلسات مغلقة لصياغة البيان الختامي للمؤتمر والذي أطلق عليه (إعلان مسقط ٢٠١١م). وقد تناول محوري النقاش في اليوم الاخير ما يلي :

العوامل المؤثرة على التنوع البيولوجي .

الاستثمار في مجال التنوع البيولوجي .

وفي إطار هذين المحورين ، تم تقديم ست أوراق بالعناوين التالية :

الورقة الأولى : الحلول الابتكارية لتقليل التهديدات المؤثرة على التنوع البيولوجي.



الورقة الثانية : التنوع البيولوجي في اليابسة - الحدائق النباتية كمثال للمحافظة على التنوع

البيولوجي.

الورقة الثالثة : التنوع البيولوجي في سلطنة عمان.

الورقة الرابعة : السياحة الصديقة للبيئة، مراكز التوجيه والريادة المرتبطة بالتنوع البيولوجي .

الورقة الخامسة : استخدام الموارد الملحية لتخفيض الضغط على جودة المياه.

الورقة السادسة : استثمار التنوع البيولوجي البحري في سلطنة عمان

إعلان مسقط ٢٠١١ م

أولاً : أهمية الاستثمار في التنوع الثقافي والحوار بين الثقافات :

١ . تعكس الثقافة غنى التنوع البشري، فمنذ العصور القديمة والمجتمعات تقوم على أسس من الحوار والتعاون والتعايش المتناغم، بغض النظر عن الاختلافات الثقافية والدينية والاختلافات بين الجنسين. وفي الواقع، إن فهم العلاقات بين الثقافات هو الذي أدى إلى تشكل المواقف الإيجابية ضمن المجتمعات المعاصرة المتنوعة وبينها. وفي هذا الصدد فإن احترام التنوع الثقافي وتعزيز الحوار بين الثقافات أصبح مطلباً عالمياً ملحاً.

٢ . إننا ندرك أهمية التنوع الثقافي وتأثيره على التنمية المستدامة والسلام في العالم، ومن واقع أن العالم اليوم يتكون من مجتمعات تتمتع بالكثير من التنوع الثقافي والديني، فنحن ندعو إلى تفهم أفضل للخصوصيات الثقافية والروابط المشتركة للمجتمعات والأفراد على حد سواء.

٣ . التأكيد على ضرورة تعزيز تعددية وسائل الإعلام والتقنيات الجديدة للاتصال والمعلومات من خلال الترويج للحوار على الإنترنت والشبكات الاجتماعية لتداول التعبيرات الثقافية واللغوية وترجمتها والتشارك بها.

٤ . وفي ضوء ما تقدم، فإننا نؤكد على وجود تحد مزدوج أمام صناع القرار وجميع الجهات المعنية يتمثل في الترويج للتنوع الثقافي من جهة، وتعزيز الحوار بين الثقافات من جهة أخرى، وهذا من شأنه أن يمنح صناع القرار خيارات أكبر بهدف الاستفادة من مختلف الجهات الفاعلة والمشاركة في كافة المجالات، مع الاعتراف بالدور المتميز والقيمة المضافة لكل منها. وتحقيقاً لهذه الغاية ينبغي:

أ- تسخير طاقات جميع المؤسسات التربوية والعلمية والثقافية والإعلامية باتباع نهج يجمع بين المجتمع المدني وصناع القرار لتحقيق التضافر بين العوامل الفاعلة جميعها لتعميم قيم التنوع والتحاور المجدي من أجل مستقبل مستدام، مع التأكيد على الأمور المختلفة والمتشابهة بين الثقافات.

ب- بناء قدرات واتجاهات ومهارات جديدة من خلال الحوار لتحقيق فهم أفضل والمحافظة على ثقافة الحوار والسلام، مع الاهتمام الخاص بالشباب من خلال قنوات التعليم الرسمي وغير الرسمي.

ج- إيجاد فرص أكثر للبحوث العلمية والمناقشات العامة حول غنى التنوع الثقافي والحوار بين



الثقافات؛ وذلك من خلال إظهار التبادل بين الثقافات، مع التركيز بشكل خاص على دور الإبداع، والذي هو من الخصائص الأساسية للابتكار. إضافة إلى وضع رؤية مستقبلية متكاملة لصون جميع مجالات التراث الثقافي كونها حاملة للتاريخ والهوية لضمان انتقالها للأجيال القادمة من خلال المعارض والمهرجانات واستخدام مراكز المجتمع ومؤسساته كالمدارس والجامعات والمتاحف والمعارض الفنية والمراكز الثقافية والمكتبات وغيرها.

د- التأكيد على ضرورة دمج مبادئ التنوع الثقافي والحوار المباشر في جميع السياسات، وخاصة في سياسات التعليم والعلوم والثقافة والاتصالات على أمل تصحيح المفاهيم الخاطئة عن الثقافة والقيم والأنماط التقليدية.

ثانياً: ضرورة المحافظة على التنوع البيولوجي لحماية الحياة على كوكب الأرض:

١. إن التقلبات المناخية وانبعثات غازات الاحتباس الحراري والضرر الناتج عن تلوث الهواء والمياه، ونضوب الموارد البيولوجية، كلها تؤدي إلى فقدان التنوع البيولوجي وإضعاف النظم البيئية التي يعتمد عليها الإنسان. وهذا يتطلب من المجتمع الدولي اتخاذ التدابير الفورية لتعزيز الجهود الدولية الهادفة إلى الاستخدام المستدام للتنوع البيولوجي.

٢. إدراك التحديات التي تواجه التنوع البيولوجي في سياق التلوث البيئي المتصاعد ونضوب الموارد واستخداماتها غير المستدامة. فتحث ندعو الدول أن تتخذ الإجراءات الضرورية لزيادة جهودها في المحافظة على النظم البيئية، وخصوصاً بين المجتمعات التي تعيش في مناطق تحتوي على نظم بيئية مهددة بالانقراض.

٣. التأكيد على ضرورة زيادة التوعية بالعلاقة بين الأمن الغذائي والمحافظة على التنوع البيولوجي

وصيانة النظم البيئية، علاوة على تشجيع الدراسات المعمقة لهذه العلاقة على المستويات المحلية.

٤. وفي ضوء ما تقدم، وتماشياً مع أهداف الأمم المتحدة لعقد التنوع البيولوجي، والاستراتيجيات التي تم اعتمادها بالاجتماع العاشر لمؤتمر الأطراف في اتفاقية التنوع البيولوجي (ناجوا، اليابان، أكتوبر ٢٠١٠)، نؤكد على أن المحافظة على التنوع البيولوجي على كوكب الأرض هي من أهم مرتكزات التنمية المستدامة وبالتالي من الضروري تأسيس تعاون إقليمي ودولي وطيد. وعليه يتوجب علينا:

أ- توجيه الجهود الوطنية والدولية للمحافظة على التنوع البيولوجي وحماية الأنظمة البيئية، مما يعني اعتماد خيارات السياحة البيئية المستدامة، وإعادة تأهيل المناطق المتضررة، وتخفيف فقدان الموارد الطبيعية، والتقليل من الضغط على الشعاب المرجانية وحماية مياه البحر والمياه الجوفية والمناطق الساحلية.

ب- دعم البحوث العلمية وتصميم آليات مبتكرة لصالح التنوع البيولوجي بما فيها الصناعات المعنية بالعضويات البحرية والأرضية للمحافظة على استدامتها، وتجنب مخاطر انقراضها.

ج- مساعدة المجتمعات لتحقيق الاستدامة ومعالجة العديد من المشاكل المرتبطة بالمياه والطاقة وتغير المناخ، وللتخفيف من تأثيرات ومخاطر الكوارث والتقليل من فقدان التنوع البيولوجي وأزمات الغذاء والمخاطر الصحية.



د- التأكيد على ضرورة بذل جهود لإنشاء الشبكات الإقليمية والدولية لدعم توجهات تطبيق التنمية المستدامة وتبادل الخبرات والمهارات ونقل التجارب الناجحة للارتقاء بالوضع البيئي. ومن هذا المنطلق ننثي على جهود شبكة شبه الجزيرة العربية لخبراء البيئة على تأسيسها لهذه الشبكة، والذي تم الإعلان عن تأسيسها في الاجتماعات المصاحبة لهذا المؤتمر.

ه- تشجيع التعليم البيئي الرسمي وغير الرسمي للشباب من خلال تطوير الموضوعات المعنية بالتنوع البيولوجي في المناهج المدرسية وتطوير زيارات ميدانية وتجارب علمية وغيرها والتعاون مع مؤسسات التعليم العام والتعليم العالي لزيادة التوعية بأهمية الحفاظ على الأنظمة البيئية وتشجيعهم للانضمام إلى التخصصات العلمية والمهنية المساندة.

ثالثاً: ضرورة توفير الإمكانيات المناسبة للشباب ضمن إطار التربية من أجل التنمية المستدامة :

١- استذكارا للأهداف العامة لعقد الأمم المتحدة للتربية من أجل التنمية المستدامة (٢٠٠٥-٢٠١٤) لترويج التواصل والتعاون بين جميع الجهات المعنية، وتجويد التعليم والتعلم في الموضوعات البيئية، فإننا نؤكد على مساندة الدول في تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية وتوفير الفرص والأدوات الجديدة اللازمة لعملية تطوير التعليم.

٢- كما نؤكد على أهداف إعلان بون ٢٠٠٩ مؤتمر اليونسكو للتربية من أجل التنمية المستدامة وخاصة في مجال إشراك الشباب في تصميم وتنفيذ البرامج التربوية، وحشد مهاراتهم لتعزيز التعليم من أجل التنمية المستدامة، ونشيد بالدور الذي يؤديه الشباب وطلاب المدارس المنتسبة لليونسكو في دعم التربية للتنمية المستدامة. إلا أنه ما يزال أمامنا الكثير لئتم إنجاز هذه لزيادة مشاركة الشباب في هذا المجال.

٣- كما نؤكد أيضاً على ضرورة بذل جميع الجهود لبناء البيئة المناسبة لمبادرات الشباب وتيسير الحوار والشراكات بين الشباب والمؤسسات العامة والخاصة ذات الصلة والمنظمات والمجتمع المدني على الأصعدة المحلية والوطنية والإقليمية والدولية.

٤- في ضوء ما تقدم، وتماشياً مع البرنامج العالمي لأعمال الشباب المعتمد من الجمعية العمومية للأمم المتحدة في عام ١٩٨٥ خلال احتفالات السنة الدولية للشباب، فإننا نؤيد المبادرات ومن ضمنها مبادرة تواصل الثقافات ومبادرة العناية بكوكب الأرض، كما نشجع مشاركة الشباب في هذه المشاريع. وفي هذا السياق فإنه يتوجب علينا:

أ- بذل الجهود لتوفير التعليم الجيد والرعاية الصحية والتدريب وفرص العمل للشباب تماشياً مع أهداف التربية من أجل التنمية المستدامة.

ب- تعزيز الدور الرائد الذي تقوم به المدارس المنتسبة لليونسكو نحو تطوير الخطط والبرامج الداعمة للشباب والمعلمين المشاركين في هذا المجال.

ج- زيادة التوعية البيئية والثقافية والاجتماعية من خلال مراجعة أنظمة التعليم وتعزيز برامج



ومشاريع التعليم على المستويات المحلية والإقليمية والدولية.
د- مساندة مشاركة الشباب في مجالات الحوكمة والبرمجة وتطوير السياسات والمراقبة.

تحدي إعلان مسقط ٢٠١١ م

إن التحدي الذي يطرحه إعلان مسقط في الدمج بين التنوع الثقافي والتنوع البيولوجي والحوار بين الثقافات وتقارب الثقافات ضمن مفهوم التربية من أجل التنمية المستدامة:

١- يدعو جميع الأطراف المعنية (صانعي القرارات والمجتمع المدني والأكاديمي والقطاع الخاص) لاستكشاف العلاقات العديدة بين التنوع الثقافي والتنوع البيولوجي والحوار بين الثقافات للتوصل إلى القيمة المضافة لتعزيز التنمية البشرية، ليس فقط من منظور النمو الاقتصادي والاستدامة البيئية، بل كوسيلة لتحقيق وجود فكري وعاطفي وأخلاقي وروحي أكثر تناغمًا مع الطبيعة ومع ثقافات العالم.

٢- يدعو منظمة اليونسكو ومنظمات وهيئات الأمم المتحدة المعنية لتنظيم مؤتمرات دولية ودورية لتقييم الوضع الراهن للتنوع البيولوجي والثقافي من خلال الاتفاقيات القانونية الدولية ومنها اتفاقية التنوع البيولوجي ١٩٩٣، وإعلان اليونسكو العالمي حول التنوع الثقافي ٢٠٠١، واتفاقية حماية وتعزيز تنوع جميع أشكال التعبيرات الثقافية ٢٠٠٥.

٣- يدعو إلى تطوير المشاريع التنموية الأساسية لتحقيق أفضل الممارسات وتعزيز الشبكات المختلفة وإشراك المجتمع المدني والشباب في برامج اليونسكو المعنية بالتنوع البيولوجي والثقافي والحوار بين الثقافات.

٤- يدعو وزارات التربية والتعليم واللجان الوطنية ومنظمة اليونسكو لإشراك الشباب في القرارات المتعلقة بهم ولتعزيز آليات المساندة والتعاون مع مؤسسات البحث العلمي والمدارس المنتسبة لليونسكو وكراسي اليونسكو لتحقيق الانسجام بين المعرفة العلمية والخبرة المحلية من أجل الاستدامة.

وعليه فإننا ندعو جميع الدول والمنظمات المشاركة إلى:

أ- مساندة الجهود والمبادرات لتعزيز ثقافة الحوار وتقارب الثقافات.

ب- تطوير الخطط الوطنية للمحافظة على التوازن البيئي على كوكب الأرض.

ج- الاستثمار في الشباب كونهم مشاركين أساسيين في التنمية المستدامة.

٥- وفي الختام نحن المشاركون في المؤتمر نلتزم بالعمل نحو تنفيذ التوصيات والتوجيهات الواردة في الإعلان، ونتقدم بالشكر إلى حكومة سلطنة عمان على استضافة هذا المؤتمر ونعرب عن رضانا عما تم التوصل إليه من نتائج وتوصيات. كما نعرب حكومة سلطنة عمان عن شكرها وتقديرها لمنظمة اليونسكو ومكتبها الإقليمي في الدوحة على المشاركة في تنظيم هذا المؤتمر والذي من شأنه تعزيز التضامن الفكري والأخلاقي للإنسانية لبناء مستقبل أكثر استدامة لنا جميعاً.

25. Rosner, R. (2003), "Earnings Manipulation in Failing Firms Contemporary", Accounting Research, Vol.20, No. 2, , pp. 361-408.
26. Schrand, C. M. and Franco Wong (2003), "Earnings Management Using the Valuation Allowance for Deferred Tax Assts Under SFAS No. 109", Contemporary Accounting Research, Vol. 20, No. 3, pp. 579-611, Available for: [http://www. Epnet.com](http://www.Epnet.com), Abscohost Data bases.
27. Scott, W. S. (2003), Financial Accounting Theory, 3rd Edition, Tornto, Prentice Hall.
28. Watts, L. R. and Zimmerman, J. L. (1978), "Towards a positive Theory of the Determination of Accounting Standards", The Accounting Review, Vol. 111, No. 1, pp. 112-143.
29. Wideman, C. I. (1999), " Instructional Case: Detecting Earnings Manipulation", Issues in Accounting Education, Vol. 14, No. 1, pp: 145-176, Available for: [http://web 1.epnet.com](http://web1.epnet.com), Abscohost Data Base.
30. Zhang, H., (2002), "Detecting Earnings Management – Evidence from Rounding-up in Reported EPS", Available on Line.
31. Warfield, D., Weygandt, J., and Kieso, E., (2007), "Intermediate Accounting", 2nd Edition, John Wiley & Sons Incorporation.

13. Dechow, M., and Sweeney, P., (1005), "Detecting Earnings Management", The Accounting Review, Vol. 70, No. 2, PP 193-225.
14. Eilifsen, A., Messier, JR, Glover, M., and Prawitt F., (2006), " Auditing and Assurance Services", 10th Edition, McGraw-Hil/Irwin. ,
15. Emanuel, D. and Wong, N. (2003), "Efficient Contracting and Accounting", Accounting and Finance, Vol. 16. No. 43, pp. 149-166.
16. Godfrey, J. M. and Jones, K. L. (1999), "Political Costs influences on Income Smoothing Via Extraordinary Item Classification", Accounting and Finance, Vol. 39, No. 1, pp. 229-254.
17. Healy, P. M. and Wahlen, J. M., "A review of the Earnings Management Literature and its Implications for Standard Setting", Accounting Horizons, Vol. 13, No. 4, pp. 365-383. Available on line: <http://www.epnet.com>, Ebscohost Data Bases.
18. Herman, Don, Inoue, and Tatsuo (1996), "Income Smoothing and Incentives by Operating Condition: An Impirical Test Using Depreciation Changes In Japan", Journal of International Accounting; Auditing; and Taxation, Vol. 5, Issue 2, Available on line :[http://: web 24. epnet.com](http://web24.epnet.com), Ebscohost Data Bases.
19. Horwitz, B. and Shabahang R. (1971), "Published Corporation Data and General Wages Increases of the Firm", The Accounting Review, Vol. XLVI, No. 2, pp. 243-252.
20. Jahmani, O. (2001), "Smoothing Income in Corporations that Listed In Amman Stock Exchange", Al-Majalah Al-Arabiah Lelmohasabah, Vol. 4, No. 1, pp. 104-142.
21. Kerstein, J., and Rai, A., (2007), "Working Capital Accruals and Earnings Management", Investment Management and Financial Innovation, Vol. 4, Issue 2, PP. 33-47.
22. Lambert, R. A. (1984), "Income Smoothing as Rational Equilibrium Behavior", The Accounting Review, Vol. Lix, No. 4, pp. 404-614.
23. Miller, J. E., (2009), "The Development of the Miller Ratio (MR): A Tool to Detect for the Possibility of Earnings Management (EM)", Journal of Business & Economics Research, Vol. 7, No. 1, PP. 79-90.
24. Moses, O. D. (1987), "Income Smoothing and Incentives: Empirical Tests Using Accounting Change", The Accounting Review, Vol. LXII, No. 2, pp. 358-377.

References:

1. Abarbanell, J., and Lehavy, R., (2003), «Can Stock Recommendations Predict Earnings Management and Analysts' Earnings Forecast Errors?», Journal of Accounting Research, Vol. 41, No. 1, PP.1-47.
2. Barnea A., Ronen J., and Sadan, S. (1976), "Classificatory Smoothing of Income with Extraordinary Items", The Accounting Review, Vol. 51, Issue 1, pp. 110-122.
3. Bartov. E. (1993), "The Timing of Assets and Earnings Manipulation", The Accounting Review, Vol. 68, No. 4, pp. 840-855.
4. Beatty, A. and Weber, J. (2003). "The Effects of Debt Contracting on Voluntary Accounting method Changes", The Accounting Review, Vol. 78, No. 1, pp. 119-142.
5. Beneish, M.D. (1999), "Incentives and Penalties Related to Earnings Over Statements That Violate GAAP", The Accounting Review, Vol. 74, No. 4, pp. 425-457.
6. Caramanis, A., and Lennox, C., (2008), "Audit Effort and Earnings Management", Journal of Accounting and Economics 45, PP. 116-138.
7. Chan, K., Jegadeesh, N., and Sougiannis, T., (2004), "The Accrual Effect on Future Earnings", Review of Quantitative Finance and Accounting, 22, PP. 97-121.
8. Chai, M. L. and Tung, S. (2002), "The Effect of Earnings Announcement Timing on Earnings Management", Journal of Business Finance & Accounting, Vol. 29, No. 9, pp. 1337-1345.
9. Chen, C., (2008), "Earnings Management, Earnings Manipulation: Evidence from Taiwanese Corporations", Available on Line: <http://www.epnet.com>, Ebscohost Data Bases.
10. Cheng, Q. and Warfeld, R. (2005), "Equity incentives and Earnings Manipulation", Accounting Review, Vol. 80, No. 2, pp. 441-476.
11. Copeland, R. M. (1968), "Income Smoothing", Supplement to Journal of Accounting Research", Vol. 16. pp. 101-116, Available for: <http://web13.epnet.com>, Ebscohost Data Bases.
12. Dechow, P. M., Sloan, R. G. and Sweeny A. P. (1995), "Detecting Earnings Management, The Accounting Review", Vol. 17, No. 2, pp. 193-225.

financial analysts. When effective financial analysts are available, investors and stockholders can depend on their comments and advices.

The last conclusion of the current study is that investors and stockholders in Amman Stock Exchange tend to change their decisions as soon as they detect that there are some practices of earnings management phenomenon, or immediately when they be informed that these practices are available in the financial statements of the issuer. In other words, most expected buyers of stocks will not buy, expected sellers of stock will not sell, and those who hold stocks may dispose these stocks, because they have a knowledge of earnings managements practices.

agers of listed firms in Amman Stock Exchange to manage earnings. The study finds that managers of these firms may announce higher earnings than actual to be more likely to insure contract renewal and to get higher salaries and more promotions. This conclusion seems logical, because some managers of listed firms attempt to achieve their behaves.

The study finds that investors and stockholders believe that income tax reduction is an actual incentive to managers of listed firms in Amman Stock Exchange that encourage them to manage earnings. Because income tax expense seems material to managers of firms in different industries of Jordan, many managers find that announcing lower earnings will lead to paying lower income tax expense. As a result of announcing lower income tax expense, net income of the firm will announced higher than its actual.

The study also finds that investors and stockholders perceive that influencing the stock market price encourage some managers of listed firms in Amman stock exchange to announce higher income that its actual. Investors and stockholders perceive that a positive relationship exists between the announced amount of earnings and the common stock market price. They believe that common stock market prices are affected by the amount of announced earnings. Therefore, some managers do not hesitate announcing higher income in the financial statements, just to maintain the current stock market price or to influence this price.

Regarding the avoidance of potential pressure that may be practiced by labor unions in Jordan, investors and stockholders believe that some managers of listed firms in Amman Stock Exchange announce lower earnings just to avoid this type of pressure. These managers find that announcing high actual income will justify salaries raises and improving the work environment. Therefore, labor unions will start their pressures on firms to raise employees' salaries. In other words, when labor unions pressure avoidance is the incentive to managers to manage earnings, these managers announce lower income than its actual, therefore, they do not grant the required justifications to labor unions.

The current study also finds that investors and stockholders in Amman Stock Exchange have no enough ability to detect the practices of earnings management. As a result, acquiring this ability by investors and stockholders is necessary, because they will be more able to protect themselves from any potential undesirable effects of earnings management practices. In occasion, the ability to detect the practices of earnings management can be acquired through more training programs in financial statement analysis. Moreover, investors and stockholders can overcome their inabilities through

Table (17)

Coefficient of Correlation among Demographic and Basis Variables

	Contracting	Income Tax	Stock Market Price	Labor Union Pressure	Ability of Detection	Reaction
Gender	0.222	-0.115	-0.043	0.136	0.293	-0.05
Age	-0.046	0.202	0.448	0.337	-0.065	0.011
Level of Education	-0.142	-0.091	0.027	-0.109	-0.198	0.044
Year-experience	0.134	-0.089	0.130	0.245	-0.154	-0.143

Table (18) shows the results of using simple linear regression to examine whether demographic variables affect the basic variables. The table shows t-values that express this effect. Based on information appears in this table, there is a significant effect of gender on the perception of contracting, pressure of labor unions, and ability to detect the practices of earnings management. Regarding the demographic variable of age, it has a significant effect on the perception income tax, stock market price, and the pressure of labor unions as incentives to practicing earnings management by investors and stockholders. In addition, level of education has a significant effect on detecting the practices of earnings management, while no significant effect of year-experience on any of the basic variables.

Table (18)

T-Values of the Effect of Demographic on Basic Variables

	Contracting	Income Tax	Stock Market Price	Labor Union Pressure	Ability of Detection	Reaction
Gender	2.862	-1.318	-0.023	2.440	3.747	-0.741
Age	-0.298	2.468	6.475	4.038	-0.026	0.415
Level of Education	-2.126	-1.065	0.851	-1.114	-3.185	0.448
Year-experience	-1.592	-1.74	-1.114	2.623	-2.084	-1.817

6. Conclusions

Based on the results of hypotheses testing that accomplished in section 6, the study concludes different things. The first conclusion of the study is that investors and stockholders perceive that contracting and its related issues are actual incentives to man-

Table (16) shows t-value, level of significance, and some of the other related statistics. As the table shows, t-value of the whole group of items equals 5.852, and the level of significance equals 0.000. When the computed t-value is compared with the tabulated one, which equals 1.96, it is apparent that the computed one is higher than the tabulated one. In addition, the comparison between the computed and the predetermined levels of significance reveals that the computed one is lower than the predetermined, which equals 0.05. Because the computed t-value is higher than the tabulated one, and because the computed level of significance is lower than the predetermined, the null hypothesis is rejected, and the alternative one is accepted. In other words, the statistical test reveals that investors and stockholders in Amman Stock Exchange tend to change their decisions whenever they have a knowledge that the financial statements of a particular firm or group of firms are subject to some practices of earnings manipulation phenomenon. Therefore, the numerical form of the accepted hypothesis is as follows:

$$H_{06}: \mu > 3$$

Table No. (16)

Statistics to test the fifth hypothesis

Test Value = 3					
T	DF	Sig. (2-tailed)	Mean Differ- ence	99% Confidence Interval of the Difference	
				Lower	Upper
5.823	152	0.000	0.39052	0.2580	0.5230

5.8 Additional Analysis:

Table (17) shows the coefficient of correlation between each demographic variable and each basic variable involved in the study. Based on data appears in this table, a significant correlation exists between age and investors and stockholders' perception of stock market price as an incentive that promotes managers to manage earnings. Moreover, a significant correlation exists between age of investors and stockholders and their perception to the pressure of labor unions as an incentive that encourages managers to practice the phenomenon of earnings management. No other significant correlation is available between each of the other demographic and other basic variables.

Table (15)

The most important statistics of the related items to the sixth hypothesis

	Item	Mean	St. De- viation	T. Value
1.	When I discover that the financial statements of a particular firm are subject to the phenomenon of earnings management, I do not avoid the purchase of its stocks.	2.7778	1.215	-2.262
2.	When I need to purchase stocks, I do not care whether the financial statements of the issuer of these stocks are subject to earnings management or not.	3.2026	1.349	1.857
3.	When I detect or be informed that the financial statements of the issuer company of the stocks that I am holding, I do not sell all or a part of these stocks.	3.8105	1.239	8.088
4.	I may purchase more of a firm's stocks in spite of that I know that the financial statements of the issuer were subject to some forms of earnings management.	4.1830	1.120	13.058
5.	When I informed that the phenomenon of earnings management is available in the financial statements of a particular firm, I do not avoid purchasing more of these stocks in addition to what I am holding.	3.7908	1.244	7.862
6.	I believe that investors and stockholders do not tend to change their decisions whenever they informed with the practice of earnings management.	3.3072	1.001	3.793
7.	I think that most investors take no reaction when they informed that the issuing firms of stocks they hold are subject to the practices of earnings management.	3.4052	1.143	4.382
8.	I believe that investors and stockholders do not tend to change their decisions whenever they informed with the practice of earnings management.	4.392	1.038	12.384

Table No. (14)

Statistics to test the fifth hypothesis

Test Value = 3					
T	DF	Sig. (2-tailed)	Mean Differ- ence	99% Confidence Interval of the Difference	
				Lower	Upper
-1.177	152	0.241	-0.11111	-0.2976	0.0753

5. 7 Testing the Sixth Hypothesis:

H_{0_5} : Investors and stockholders of listed firms in Amman Stock Exchange have no enough ability to detect the practices of earnings management.

Based on the ordinal scale, the mean of the available options equals 3. Therefore, the mathematical expression of the null hypothesis is as follows:

$$H_{0_6}: \mu \leq 3$$

A group of 8 items is used to measure whether investors tend to change their decisions, or not, when they detect, or be informed, with the practice of earnings management phenomenon. Table (15) shows these items in addition to their related statistics. The mean of the most items included in this group is high. The highest mean equals 4.392, and belongs to item number 8. This item states that investors and stockholders do not tend to change their decisions whenever they informed with the practice of earnings management. The lowest mean equals 2.7778, and belongs to the first item in the group. This item states that when a respondent discovers that the financial statements of a particular firm are subject to the phenomenon of earnings management, he/she does not avoid the purchase these stocks. Regarding the standard deviation, the lowest one equals 1.001, and belongs to item number 6, whereas the highest one equals 1.349, and belongs to the second item. Except items 1, and 2, t-value is high for other included items in this group.

Table (13)

The most important statistics of the related items to the fifth hypothesis

	Item	Mean	St. Deviation	T. Value
1.	I often compute the ratio of sales during the last quarter to the total sales during the accounting.	2.9882	1.035	-0.141
2.	I usually attempt to determine whether the announced amount of inventory in firms that I am interested with, is reasonable, or unreasonable.	2.6601	1.257	-3.343
3.	I usually take action to compare between the amount of accounts receivables and sales in firms that I am interested with their statements.	2.7647	1.212	-2.400
4.	I usually compare between net income and net cash flows to be more certain that the amount of announced net income is reliable.	3.0196	1.378	0.176
5.	I often take care of the value of accounts receivable in order to be sure that it is reasonable.	3.0261	1.202	0.269
6.	I usually consider the audit report carefully before I decide to buy, sell, or keep my stocks.	3.2680	1.414	2.344
7.	I often attempt to find the amount of discretionary accruals in order to be more certain that there is no practices of earnings management over the financial statement of firms I am interested with.	2.9281	1.283	-0.693
8.	I often compare between income from continuous operations and income from other transactions.	3.0719	1.405	0.633
9.	In most cases, I take care of large unexpected write-offs or write downs of assets of firms I am interested with..	3.0784	1.374	0.706
10.	When there is a change from one accounting procedure to another, I consider how the issuer justified this change.	2.8889	1.167	-1.177

$H_{05}: \mu > 3$

Table No. (12)

Statistics to test the fifth hypothesis

Test Value = 3					
T	DF	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	99% Confidence Interval of the Difference	
				Lower	Upper
2.296	152	0.023	0.16558	0.0231	0.3080

5. 6 Testing the Fifth Hypothesis

H_{05} : Investors and stockholders of listed firms in Amman Stock Exchange have no enough ability to detect the practices of earnings management.

Based on the ordinal scale, the mean of the available options equals 3. Therefore, the mathematical expression of the null hypothesis is as follows:

$$H_{05}: \mu \leq 3$$

A group consists of 10 items is used to gather the required data for the measurement of this hypothesis. Table (13) shows these items, in addition to the most important related statistics. Considering the table, it is apparent that the mean of some items within the group is high, while it is low for others. The highest mean in this group equals 3.2680, and belongs to item number 6, which states that an investor or stockholder usually considers the audit report carefully before he/she decides to buy, sell, or keep his/her stocks. In contrast, the lowest mean equals 2.6601, and belongs to item number 2, which states that an investor or stockholder usually attempts to determine whether the announced amount of inventory in firms that he/she is interested with, is reasonable, or unreasonable. Regarding t-value, the highest one belongs to item number 6, while the lowest belongs to item number 2.

Table (14) shows t-value, level of significance, and the other related statistics. As the table shows, t-value of the entire group of items equals -1,177, and the level of significance equals 0.241. When the computed t-value is compared with the tabulated one, which equals 1.96, it is apparent that the computed one is lower than the tabulated. In addition, the comparison between the computed and the predetermined levels of significance reveals that the computed one is higher than the predetermined, which equals 0.05. Because the computed t-value is lower than the tabulated, and because the computed level of significance is higher than the predetermined, the null hypothesis is accepted. Therefore, the alternative hypothesis is accepted. In other words, the statistical test reveals that investors and stockholders have no enough ability to detect the practices of earnings management. Therefore, the numerical accepted form of the hypothesis is as follows:

Table (11)

The most important statistics of the related items to the second hypothesis

	Item	Mean	St. Deviation	T. Value
1.	Some firms may announce lower than actual earnings to avoid any possible pressure that may be exercised by labor unions for increasing salaries of employees.	2.7320	1.332	-2.487
2.	Some firms may announce lower income just to avoid any possible pressure by labor unions for improving the work environment.	3.3987	1.274	3.871
3.	I think that many firms announce lower income to avoid any possible pressure that can be exercised by labor unions for the issuance of new promotions and rewards.	3.2876	1.254	2.835
4.	The managements of many firms believe that announcing lower income is the best policy to avoid the pressure of labor unions.	2.4902	1.192	-5.287
5.	Some management of firms believes that in order to improve the circumstances of employees, labor unions can be avoided by announcing lower amounts of earnings.	3.3072	1.210	3.140
6.	Managements of several firms believe that the Jordanian Labor Unions own a strong authority, specifically on the managements of listed firms.	3.7778	1.263	7.618

Table (12) shows t-value, level of significance, and the other related statistics. As the table shows, t-value of the whole group of items equals 2.296, and the level of significance equals 0.023. When the computed t-value is compared with the tabulated one, which equals 1.96, it is apparent that the computed one is higher than the tabulated. Moreover, the comparison between the computed and the predetermined levels of significance reveals that the computed one is lower than the predetermined, which equals 0.05. Because the computed t-value is higher than the tabulated, and because the computed level of significance is lower than the predetermined, the null hypothesis is rejected, and the alternative one is accepted. In other words, the statistical test reveals that avoiding the potential pressure of Jordanian Labor Unions is an actual incentive to managers of listed firms in Amman Stock Exchange to practice the phenomenon of earnings management. Therefore, the numerical form of the accepted hypothesis is as follows:

$$H_{04}: \mu > 3$$

Table No. (10)

Statistics to test the second hypothesis

Test Value = 3					
T	DF	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	99% Confidence Interval of the Difference	
				Lower	Upper
5.887	152	0.000	0.492651	0.3273	0.6580

5. 5 Testing the Fourth Hypothesis:

H_{04} : Investors and stockholders do not perceive that some managers of listed firms in Amman Stock Exchange may announce lower earnings to avoid the possible pressures of labor unions. .

Based on the ordinal scale, the mean of the available options to each item equals 3. Therefore, the hypothesis in its null form, is mathematically expressed as follows:

$$H_{04}: \mu \leq 3$$

A group consists of 6 items is used to gather the required data to measure this hypothesis. Table (11) shows these items, in addition to the most important related statistics. Considering the table, it is apparent that the mean of some items within the group is high, while it is low for others. The highest mean in this group equals 3.7778, and belong to item number 6, which states that managements of several firms believe that the Jordanian Labor Unions own a strong authority, specifically on the managements of listed firms. In contrast, the lowest mean equals 2.4902, and belongs to item number 4, which states that managements of many firms believe that announcing lower income is the best policy to avoid the pressure of labor unions. Regarding t-value, the highest one belongs to item number 6, while the lowest belongs to item number 4.

addition, when the computed level of significance is compared with the predetermined one, which equals 0.05, it is apparent that the predetermined one is lower. Because the computed t-value is higher than the tabulated, and because the computed level of significance is lower than the predetermined, the null hypothesis is rejected, and the alternative one is accepted. In other words, the statistical test reveals that the desire to increase stock market prices encourages managers of listed firms in Amman Stock Exchange to practice the phenomenon of earnings management. Therefore, the numerical form of the accepted hypothesis is as follows:

$$H_{03}: \mu > 3$$

Table (9)

The most important statistics of the related items to the second hypothesis

	Item	Mean	St. Deviation	T. Value
1.	I think that when a company declares higher amount of income, its common stock market price will increase.	3.9020	1.011	11.029
2.	Declaring lower amounts of income leads to lower common stock market prices.	3.9020	0.944	11.815
3.	I think that a positive relationship exists between amounts of income and common stock market prices.	3.7778	1.204	7.989
4.	I believe that the first priority of most firms is to improve its common stock market prices.	3.5490	1.337	5.078
5.	A common stock market price is one indicator for the healthy of a particular firm.	3.3203	1.378	2.881
6.	I think that most stockholders expect that stock price will increase after the declaration of good profits.	3.2157	1.347	1.980
7.	I believe that most stockholders expect that the common stock market price of a particular firm will decline after its announcement of low income.	3.2614	1.413	2.288
8.	I think that several firms attempt to avoid any declaration of losses to protect its common stock market prices.	3.0131	1,477	0.109

follows:

$$H_{02}: \mu > 3$$

Table No. (8)

Statistics to test the second hypothesis

Test Value = 3					
T	DF	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	99% Confidence Interval of the Difference	
				Lower	Upper
6.519	152	0.000	0.43428	0.3027	0.5659

5. 4 Testing the Third Hypothesis:

H_{03} : Investors and stockholders do not perceive that increasing stock market prices encourages managers of listed firms in Amman Stock Exchange to practice the phenomenon of earnings management.

Because the mean of ordinal available options equals 3, the hypothesis in its null form, is mathematically expressed as follows:

$$H_{03}: \mu \leq 3$$

A group consists of 8 items is used to gather the required data to measure whether increasing the stock market price is an incentive to managers of listed firms in Amman Stock Exchange to manage earnings. Table (9) shows these items, in addition to the most important related statistics. Considering the table, it shows that most items have a mean of higher than 3 and less than 4. Moreover, the standard deviation seems somewhat high for some of these items. The means of items 1 and 2 are equal, so it equals 3.9020 for the two items. Item number 1, states that when a company declares higher amount of income, its common stock market price will increase, while item number 2 states that declaring lower amounts of income leads to lower common stock market prices. In contrast, the lowest mean equals 3.0131, and belongs to item number 8, which states that several firms attempt to avoid any declaration of losses to protect its common stock market prices. Regarding t-value, the highest one belongs to item number 2, and equals 11.029, while the lowest one belongs to item number 8, and equals 0.109.

Table (10) shows t-value, level of significance, and some of the other related statistics. As the table shows, t-value of the whole group of items equals 5.887, and the level of significance equals 0.001. When the computed t-value is compared with the tabulated one, which equals 1.96, it is apparent that the computed one is higher. In

Table (7)

The most important statistics of the related items to the second hypothesis

	Item	Mean	St. Deviation	T. Value
1.	Managers of listed firms in Amman Stock Exchange are highly interested with the amount of income tax expense.	3.5621	1.081	6.431
2.	Reducing income tax expense encourages some of listed firms to announce lower amount of income.	3.1699	0.965	2.178
3.	Some managers may overstate the actual expenses just to pay lower amounts of income tax.	3.0980	1.068	1.135
4.	I think that managements of listed firms use all available accounting methods that lead to lower income tax expense.	2.5686	0.951	-5.609
5.	Managers of firms believe that income tax rates in Jordan is high, therefore, they attempt to reduce income tax expense.	3.3595	1.195	3.719
6.	In addition to income tax, listed firms in Amman Stock Exchange are subject to other types of taxes.	3.9346	1.150	10.045
7.	There are no reasonable tax-exempts and tax reductions granted to firms in Jordan.	3.333	0.973	4.236
8.	The amount of income tax expense in Jordan is proportional to the amount of income before tax.	3.8431	1.000	10.421
9.	When income tax is undesirable, managers of these firms attempt to influence these amounts in order to reduce the amounts of taxes.	4.0392	1.075	11.954

Table (8) shows t-value, level of significance, and some of the other related statistics. As the table shows, t-value of the whole group of items equals 6.519, and the level of significance equals 0.000. When the computed t-value is compared with the tabulated one, which equals 1.96, it is clear that the computed one is higher than the tabulated. In addition, when the computed level of significance is compared with the predetermined, which equals 0.05, it is clear that the predetermined one is lower. Because the computed t-value is higher than the tabulated one, and because the computed level of significance is lower than the predetermined one, the null hypothesis is rejected, and the alternative one is accepted. In other words, the statistical test reveals that tax reduction is an incentive to managers of listed firms in Amman Stock Exchange to manage earnings. Therefore, the numerical form of the accepted hypothesis is as

Table No. (6)

Statistics to test the first hypothesis

Test Value = 3					
T	DF	Sig. (2-tailed)	Mean Differ- ence	99% Confidence Interval of the Difference	
				Lower	Upper
9.371	152	0.000	0.52614	0.4152	0.6371

5. 3 Testing the Second Hypothesis:

H_{02} : Investors and stockholders do not perceive that income tax reduction promotes managers of firms in Amman Stock Exchange to Practice the Phenomenon of earnings management.

Because the mean of ordinal available options equals 3, the hypothesis in its null form, is mathematically expressed as follows:

$$H_{02}: \mu \leq 3$$

Regarding this hypothesis, 9 items are used to gather the required data. Table (7) shows these items in addition to the most important related statistics. Except the mean of item number 4, all other items have a higher mean than 3. The standard deviation is somewhat low for all included items in this group. Except items 3 and 4, all others have a t-value than the tabulated one. The highest mean in this group equals 4.0392, and belong to item number 9, which states that when income tax is undesirable, managers of these firms attempt to influence these amounts in order to reduce the amounts of taxes. In contrast, the lowest mean equals 2.5686, and belongs to item number 4, which states that managements of listed firms use all available accounting methods that lead to lower amounts of income taxes. Regarding t-value, the highest one belongs to item number 9, and equals 11.954, while the lowest one belongs to item number 4, and equals -5.609

Table (5)

The most important statistics of the related items to the first hypothesis

	Item	Mean	St. De- viation	T. Value
1.	I think that managers of firms may announce higher income than the actual in order to receive more rewards.	3.4967	1.020	6.022
2.	When managers of firms have the desire to own more stocks, they may announce higher earnings.	3.2353	1.080	2.693
3.	Management's desire to increase their wealth is one incentive for announcing higher than the actual income.	3.5752	1.086	6.549
4.	Several managers may overstate the actual income just to insure the renewal of their contracts.	3.4052	1.015	4.934
5.	When managers are looking for a raise in their salaries, they may announce higher income than the actual.	3.7124	1.239	7.112
6.	Managers may overstate the actual income of their companies for maintaining their positions.	3.3660	1.218	3.717
7.	When managers plan to be shared with the firm's profits, they may announce higher income than the actual.	3.6340	1.190	6.586
8.	Some managers may announce higher income when they are looking for improvements in their current contracts.	3.5163	1.094	5.833
9.	Managers may announce lower expenses to influence earnings when they have financial incentives.	3.2745	0.961	3.532
10.	Managers of firms may announce higher earnings because they have a desire to continue in their current positions.	3.5948	1.094	6.820
11.	Managers of firms may declare higher amounts of earnings because they need to achieve a raise in their salaries.	3.5948	1.078	7.242
12.	When managers receive a proportion of profits, they declare higher income when the current income is unreasonable.	3.9085	1.268	8.856

Table (6) shows t-value, level of significance, and some other related statistics. As the table reveals, t-value of the entire group of items as a whole equals 9.371, and the level of significance equals 0.000. When the computed t-value is compared with the tabulated one, which equals 1.96, it is apparent that the computed one is higher. In addition, when the computed level of significance is compared with the predetermined one (), which equals 0.05 (1-0.95), it is apparent that the predetermined one is lower. Because the computed t-value is higher than the tabulated, and because the computed level of significance is lower than the predetermined, the null hypothesis is rejected, and the alternative one is accepted. In other words, the statistical test reveals that contracting and other related benefits is an incentive to managers of listed firms in Amman Stock Exchange to manage earnings. Therefore, the numerical form of the accepted hypothesis is as follows:

$$H_{o_1}: \mu > 3$$

Table number (4) shows the data regarding the respondents year-experience. Based on this table the interval of (11-15) year-experience includes the highest ratio of respondents, while the interval of (21-25) has the lowest. Considering the table carefully, it is apparent that about 76.5 percent of respondents have more than 10 year-experience in trading securities. This high ratio of time length in experience also supports the current study with more credibility, because respondents of longer experience have higher ability to provide credible answers for the items included in the questionnaire.

Table No. (4)

Years of experience number of respondents

No. of years in experience	Number	Ratio	Cumulative ratio
(5 years and less)	10	6.5%	6.5%
(6 to 10)	16	10.5%	17%
(11 to 15)	40	26.1%	43.1%
(16 to 20)	71	46.4%	89.5%
(21 to 25)	11	7.2%	96.7%
(26 and more)	5	3.3%	100%
Total	153	100%	

5. 2 Testing the first hypothesis:

H_{o_1} : Investors and stockholders do not perceive that contracting and other related issues promote managers of firms in Amman Stock Exchange to practice the phenomenon of earnings management.

Because the mean of ordinal available options equals 3, the first hypothesis is expressed mathematically to be as follows:

$$H_{o_1}: \mu \leq 3$$

Regarding this hypothesis, a group consists of 12 items is used to gather the required data. Table (5) shows these items, in addition to the most important related statistics. The table reveals that the mean of all items is higher than 3 and the standard deviation is somewhat low for all items included in this group. Regarding t-value of the items, it is higher than 2 and less than 9. The highest mean in this group equals 3.9085, and belongs to item number 12, which states that when managers receive a proportion of profits, they may declare higher income if the actual amount of this income is low. In contrast, the lowest mean equals 3.2353, and belongs to item number 2, which states that when managers of firms have the desire to own more stocks, they may announce higher earnings. Regarding t-value, the highest one belongs to item number 12, and equals 8.856, while the lowest one belongs to item number 2, and equals 2.693.

The age of respondents is one important demographic factor. As table number (2) reveals, most respondents belong to the age interval of (46-55 years). Specifically, 49 percent of respondents are within this interval of age. The age interval (36-45) comes next at a ratio of 20.9 percent. The lowest respondents are those who are at 66 years or more, where the ratio of respondents in this interval is just 3.3 percent. These ratios reflect the physical nature of a human being. The profession of investments needs more moves and visits, especially to the location of trading securities, where information regarding all listed companies is available there.

Table number (3) shows data regarding the respondent's level of education. As the table reveals, 56.2 percent of respondents have the bachelor degree, while just 5 respondents hold the PhD. The most important issue is that just 9.8 percent of respondents have lower than general secondary school. Considering the column of cumulative percentage, more than two third of respondents have, in minimum, the bachelor degree. These ratios support the credibility of the current study, because higher educated people are more able to understand the items of the research instrument. Moreover, this ratio reflects the importance of education to people in Jordan, where most individuals are highly educated.

Table No. (2)

The Age of Respondents

Years interval	Number	Percent	Cumulative Percent
25 or less	10	6.5%	6.5%
26 to 35	21	13.7%	20.3%
36 to 45	32	20.9%	41.2%
46 to 55	75	38.8%	90.2%
56 to 65	10	6.5%	96.7%
66 and more	5	3.3%	100%
Total	153	100%	

Table No. (3)

Respondents' Level of Education

Level of Education	Number	Percent	Cumulative Percent
Under Secondary School	15	9.8%	9.8%
Secondary School	36	22.5%	33.3%
Bachelor Degree	86	56.2%	89.5%
Master Degree	11	7.2%	96.7%
Doctorate Degree	5	3.3%	100%
Total	153	100%	

the practices of earnings management, and consists of 10 items. The last section is concerned with stockholders' reactions and responses toward the practice of earnings management, and consists of 8 items.

A total of 170 questionnaires were self-administered to respondents. As a result, 159 questionnaires were received-back from respondents, among these; six were excluded because of a consistency in these responses or shortage of answers. Therefore, 153 questionnaires were found in a usable form.

Using the ordinal scale to examine the incentives of earnings management, t-test is used to test the hypotheses at 95 percent level of confidence or (0.05) level of significance. Therefore, the decision criterion for accepting or rejecting the hypotheses is to accept the null hypothesis when the computed t-value is lower than the tabulated one, and to reject it when the computed t-value is higher than the tabulated one. To be more certain that the acceptance/rejection decision is correct, a comparison between the level of significance and the predetermined one (= 0.05) is used. Based on this decision criterion, the null hypothesis is accepted when the computed level of significance is higher than the value of; while it is rejected when the level of significance is lower that. In occasion, comparing between the computed and the tabulated t-values, and between the level of significance and, are two equivalents methods, leading to same conclusions.

5. Results:

5.1 The Descriptive Statistics:

Table number (1) provides information regarding the gender of respondents. The table reveals that most respondents were male investors. The table shows that the ratio of males to the total number of respondents is 79.1 percent. Therefore, the ratio of females is 20.9. This ratio reflects the some aspects of social values. The male/female ratio appears reasonable, because, as of other Arab countries, females prefer the practice of other professions, so investment, especially in securities, is not too much attractive to the nature of females in Arab countries.

Table Number (1)

The Gender of Respondents

Gender	Number	percent	Cumulative percent
Male	121	79.1%	79.1%
Female	32	20.9%	100%
Total	153	100%	

H_{a8} : Investors and Stockholders tend to change their decisions when they detect, or informed that the phenomenon of earnings management is available in the financial statements of listed firms in Amman Stock Exchange.

4. Methodology:

The population of the current study includes the investors and stockholders of listed firms in Amman Stock Exchange. Investors and stockholders are asked to provide the required information regarding their perception of earnings management incentives to managers of listed firms Amman Stock Exchange. Moreover, they asked to provide information regarding their abilities to detect the phenomenon of earnings management, and how they respond to the practice of the phenomenon, when they detect or be informed that the financial statements of a particular firm or group of firms are subject to some practices of earnings management. Therefore, the study based on a sample of stockholders in Amman Stock Exchange in its primary required data. Regarding the required secondary data, it is available in textbooks, journals, and internet.

A questionnaire developed and used as a key instrument to collect the required primary data. The questionnaire reviews all of the general aspects of earnings manipulation phenomena in a form that insures effectiveness to achieve the objectives of the study. To investigate the validity of the research instrument, a group of professionals and academics were consulted. They were asked to check whether the suggested items of the questionnaire represent carefully the dimensions and elements of the study. Experts were asked to confirm that each point is categorized under the correct and representative group. Those experts were also asked to suggest a weight for each item within its group where the total score for each group does not exceed 100%.

After having all experts' recommendations, the means and the standard deviations of the suggested items are calculated, and taken into consideration to come out with final list of items' weights for each one of them. Cronbach's Alpha is used to check the stability of the questionnaire including all of its components, so the test reveals that it equals 0.813. Moreover, reliability analysis permits the consideration of properties of measurement scales and the items that are included in it.

The questionnaire consists of four sections. The first one consists of four items and used to collect the demographic information of respondents. These items encompassing gender, age, level of education, and year-experience. The second section is concerned with managers' incentives to practice the phenomenon of earnings management in the eyes of investors and stockholders. This section consists of 35 items. The third section is used to measure the ability of investors and stockholders to detect

Amounts of earnings are supposed to affect stock market prices. Theoretically, an increase in an announced earnings leads to an increase in stock prices, while a reduction in earnings leads to a reduction in stock prices, when other factors are freezed. As a result, some managers may announce higher income than the actual to influence the firm's stock market price. Based on this theoretical positive relationship between amount of earnings and stock prices, the third hypothesis is presented to be as follows:

H_3 : Investors and stockholders perceive that increasing stock market prices encourages managers of listed firms in Amman Stock Exchange to practice the phenomenon of earnings management.

Labor unions may practice some forms of pressure on the managements of listed and unlisted firms to raise the salaries of employees, and improve their conditions of work. This type of actions increases when labor unions find that a firm achieved high earnings during the last few periods. As a result, some managers may announce earnings to avoid the potential pressure of labor unions. Therefore, the fourth hypothesis presented to be as follows:

H_4 : Investors and stockholders perceive that some managers of listed firms in Amman Stock Exchange may announce lower earnings to avoid the possible pressures of labor unions.

When investors and stockholders have the ability to detect whether financial statements are subject to some practices of earnings management, or not, they will be able to avoid any possible undesired results in the future. Therefore, investors and stockholders themselves will benefit when they acquire this ability, because they will avoid some expected losses, and increase their return. Acquiring this ability is not neither difficult nor impossible. This type of abilities can be improved through increasing the ability to perform the thorough types of analysis. No idea is available yet concerning the ability of investors and stockholders in Amman Stock Exchange to detect the practices of earnings management. As a result, the fifth hypothesis of the study is presented to be as follows:

H_5 : Investors and stockholders of listed firms in Amman Stock Exchange have enough ability to detect the practices of earnings management.

A shortage of the related information to how investors and stockholders react to the existence of earnings management phenomenon is available. Actually, no enough information is available about the behavior of sellers and buyers of stocks when these sellers and buyers detect, or be informed that the phenomenon of earnings management is available in the financial statements of a particular firm, or group of firms. Therefore, the sixth hypothesis presented to be as follows:

Miller, (2009) used new technique to detect earnings management called, "Miller Ratio", based on net working capital (NWC) and cash flow from operations (CFO). Miller also compares between the conclusions reached through his own model and the results revealed based on Modified Jones Model. The author states in this study that a large body of literature on the topic of earnings management provides discussion of total accruals, discretionary total accruals, and current accruals. The findings of this study indicate that neither the Miller Ratio nor the Modified Jones Model predicted the possibility of earnings management at a statistical acceptable level of confidence on the body of data with acknowledged earnings management.

4. The Hypotheses:

When investors and stockholders are aware to the practices of earnings management, and understand the managers' incentives to practice this phenomenon, they will be more able to protect themselves from the undesirable effects of these practices.

To reduce the practices of earnings management, investors and stockholders should understand why some managers might practice the phenomenon of earnings management. Contracting issues between firms and managers, including salaries, rewards, compensations, and other benefits, may encourage managers to practice the phenomenon to insure contract renewal, and maintain their expected rewards. Therefore, the first hypothesis is presented to be as follows.

Ha₁: Investors and stockholders perceive that contracting and other related issues promote managers of firms in Amman Stock Exchange to practice the phenomenon of earnings management.

Some managers may practice the phenomenon of earnings management for the purpose of income tax reduction. All companies in Jordan are subject to income tax in addition to other types of taxes. Income tax in Jordan differs from an industry to another, and it is considered high when compared with other surrounding countries. Because income tax expense is a percentage from income, some managers may reduce the amount of income in order to reduce the amount of income tax expense. When investors and stockholders perceive that reducing income tax is an incentive that promotes managers to practice the phenomenon of earnings management, they will more able to protect themselves from the undesirable effects of this phenomenon. Therefore, the second hypothesis is presented as follows:

Ha₂: Investors and stockholders perceive that income tax reduction promotes managers of firms in Amman Stock Exchange to Practice the Phenomenon of earnings management.

amount of actual earnings.

Caramanis and Lennox, (2008) carried out a study in their attempt to determine the effect of audit hours on the practice of earnings management by the Greece Firms. To measure earnings management, the authors use the Jones (1991) model based on the balance sheet approach rather than the cash flow statement approach because most Greek companies do not provide cash flow statements. There are three main findings of this study. First, companies are more likely to report income-increasing abnormal accruals than income-decreasing abnormal accruals, when audit hours are lower. Second, the magnitude of income-increasing abnormal accruals is negatively related to audit hours. Third, companies are more likely to manage earnings upwards just to meet or beat the zero earnings benchmark, when auditors work fewer hours. Moreover, this study finds weak or insignificant associations between audit hours and the magnitude of negative abnormal accruals.

A study carried out by Kerstein and Rai, (2007) to reexamine market reactions to large and small working capital accruals. The study involves three hypotheses. First, negative or positive large working capital accruals have no impact on the earnings response coefficient of firms reporting positive small earnings surprises. Second, Positive or negative large working capital accruals have no impact on earnings response coefficients of firms reporting small earnings declines. Third, positive or negative large working capital accruals have no impact on earnings response coefficients of firms reporting large earnings increases or declines. The authors find that the market discounts unexpected earnings when there are small increases in earnings using negative large working capital accruals or negative low working capital accruals. They also find little or no evidence that positive or negative large working capital accruals lead to lower earnings response coefficients in the remaining six situations.

Chen, (2008) differentiates between earnings management and earnings manipulation among the Taiwanese companies. In this study, the author examines 7 hypotheses based on a sample of 90 public firms throughout 1999-2004. The main findings of this study is unlike the control group, earning manipulators face greater capital market and contract motivations to manage earnings. The study also finds that earnings manipulators are more inclined to appoint fewer independent directors to their boards, and to appoint fewer independent supervisors in their supervisory boards. In addition, the study finds that earning manipulators are more inclined to posse considerably less managerial ownership. The last finding is that earnings manipulators are more likely than the control group to express aggressive attitudes and rationalizations to manage earnings changes before interests and taxes, or both.

Rosner, (2003) examines the indicators appeared from firms of weak performance before their fail is occurred, compared with those firms of good performance. This study concludes that there is a relationship between accrual income and the cash flows from operating activities of failing firms compared with successful firms. The study also finds that the behavior of bankrupted firms resembles the classification of Stock Exchange Committee to these firms that practice earnings manipulation and fraudulent. In addition, the study concludes that the audit reports are different during the accounting periods that involve the practice of earnings management from periods that do not involve these practices.

Chan, Jegadeesh, and Sougiannis (2004), attempted to clarify whether current accruals affect future earnings. The authors find a strong negative relationship between accruals and the aggregate future earnings. The study mentions that if firms manage accruals upward by \$1 today while holding current earnings constant, aggregate future earnings will decline, on average, by \$ 0.096, over the following three years and by \$0.202, in the long-run. The study also examines the accrual effects classified by firm characteristics to test the source of the negative relationship between accruals and future earnings. The study shows that high price-earnings stocks experience an enormous accrual impact on their future earnings, with 39% of current accruals reversing in the long-run. Moreover, it shows that firms with high market-to-book ratios also have large accrual reversals, so when this is grouped by accruals, the accrual effects are significantly stronger for high accrual firms than for low accrual firms. Among the additional important findings of this study is that Jones model significantly underperforms the CF-Jones model in explaining the cross-sectional accrual variability, with only 24% of mean adjusted $-R^2$ for the Jones model compared to 57% for CF-Jones Model. This result shows the CF-Jones model superiority in identifying the manipulated earnings.

Cheng and Warfield, (2005) examined the equity issues as an incentives to management's earnings. The study hypothesized that when managers have a desire to own stocks and sell these stocks during the future; they practice the phenomena of earnings management more than other managers do. The study finds that when managers have the desire to own stocks for the purpose of sale during the future, they announce high volumes of sales. Moreover, the study finds that when there are stocks' ownership are available for rewarding the managers of the firm, the profits of that firm will be consistent to the previous expectations of financial analysts, and these managers have the desire to sell their stocks after the profit consistent with what were the financial analysts expect. More important finding is that when a firm includes stocks ownership as rewards to its management, the firm's management will go towards increasing the

announcement of those earnings means that the management needs more time to manage earnings, or the performance of the firm is bad and the management needs more time to justify or change the financial results of that bad performance. The study concludes that managers manage their earnings through the discretionary accruals in order to support the future profits and gain rewards. The study also finds that as management delays the announcement of its earnings, the usage of discretionary accruals in managing profits will also increase. Other important conclusion of the study is that, announcing the financial reports in the right time will reduce the problem of information that regulate the exchange of securities inside the financial market to interested parties, and the efficiency of financial market will also increase.

Zhang, (2002) carried out a study to evaluate a comprehensive list of metrics proposed for detecting earnings management in a setting where managers manipulate earnings to round up reported earnings per share (EPS). The study provides the evidence that adds to the debate on the abilities of accrual-based models to detect earnings management of small magnitude. The study cast doubt on the abilities of accrual-based models to catch minor offenses, which is likely to be the norm, rather than exception of various forms of earnings management. The metrics under evaluation of the study are deferred tax expense and discretionary accruals computed from DeAngelo Model, Healy Model, Jones Model, Modified Jones Model, Cross-sectional Jones Model, and Forward-looking Jones Model. One conclusion of the study is that deferred tax expense is able to detect earnings management in the rounding-up setting while discretionary accruals models are not. Moreover, the study provides the evidence that firms manipulate bad debt expense to round-up the reported EPS.

Abarbanel and Leahavy, (2003) examined the effect of a firm's stock price sensitivity to earnings news. The study examines hypotheses concerning (1) the effect of introducing equity-market-based earnings targets on firms' earnings management, and (2) the effects of such earnings management actions on ensuring analysts' forecast errors. In the study, the quarterly unexpected accruals are computed using the modified Jones (1991) model. This study finds evidence that a firm's stock price sensitivity to earnings news, as measured by outstanding stock recommendation, affects its incentives to manage earnings and, in turn, affects analysts' ex post forecast errors. Moreover, the study finds a tendency for firms rated a Sell (Buy) to engage More (less) frequently in extreme, income-decreasing earnings management, indicating that they have relatively stronger (weaker) incentives to create accounting reserves. In contrast, the study finds that firms rated a Buy (Sell) are more (less) likely to engage in earnings management that leaves reported earnings equal to or slightly higher than analysts' forecasts.

- A. Earnings manipulation is concentrated in the last quarter of the fiscal year.
- B. Those firms of negative change in profits before the selling of its fixed assets go towards revealing higher amounts of income from selling the fixed assets than the firm of positive change of profits.
- C. The current ratio in the firms of high-leverage ratio is lower than the current ratio in the firms of low-leverage ratio.
- D. Firms of high-leverage ratio tend to sell fixed assets more than other firms.

Dechow and Sweeney, (1995) carried out a study to evaluate the alternative accrual-based models for detecting earnings management. Regarding this issue, the study finds that all the considered models appear to produce reasonably well specified tests for a random sample of event-years. The study adds that when the models are applied on samples of firm-years experiencing extreme financial performance, all models lead to misspecified tests. The second finding of the study is that all of these models generate tests of low power for earnings management of economically plausible magnitudes. Moreover, the study reveals that all models reject the null hypothesis of no earnings management at rates exceeding the specified test-levels when applied to sample of firms with extreme financial reporting. The most important finding of this paper is that a modified version of the model developed by Jones (1991) has the most power in detecting earnings management.

Dechow, et al. (1995) carried out a study to assess the performance of the different competitive used models in measuring accruals in order to detect earnings management. The objective was to determine the best model for the measurement of discretionary accruals. The study concludes that all those used models have the ability to detect earnings management but with different degrees of effectiveness, and the power of the test was low in all of these models. The most important conclusion is that Jones Model has the strongest ability to detect earnings management.

The phenomenon of earning management in Australian firms is among the interests of Godfrey and Jones, (1999). The study finds that managers of Australian firms use the available extent of flexibility in the accounting standards to influence the reported income of their firms by using the classification approach to avoid the pressure of labor unions and to avoid any potential raise in the salaries of their employees.

Chai and Tung (2002) studied the effect of earnings announcement timing on earnings management in order to examine the effect of the time announcement of financial statements on earnings management. Prior studies confirmed that the early announcement of earnings is an indicator for good news about the firm, and delaying the

unreliable, and biased. Researchers can ask independent auditors about the practice of earnings management because auditors have enough information about the practice of this phenomenon. Independent auditors may also refuse to cooperate with researchers, and the conclusions may not be reliable.

The most effective method of measuring the phenomenon of earnings management is through analyzing the financial statements and reports. Under this method, three quantitative approaches are appropriate for measuring the phenomena of earnings management. Classifying the items of income statement approach is one among these three. Many interested researchers with the phenomenon of earnings management used this approach such as (Roner and Sadan, 1975) and (Barnea, et al., 1976). The second approach is qualitative. The method of variance is classified under this approach. Several prior researchers used this approach, including Imhoff (1977) and Eckel (1981). The third used quantitative approach to measure earnings management is the approach of accruals. The most two common methods that are classified under the accrual approach are the method of cash flows and the method of balance sheet.

2.2 Prior Researches:

The phenomenon of earnings management is attractive to researchers especially in USA and some of other Western Countries. Unfortunately, this phenomenon had not been given the required attention by researchers in Arab countries. Some of the related prior researches to the phenomenon of earnings management are presented below.

Moses, (1987) studied the incentives of income smoothing. The purpose of the study was to examine the relationship between the behavior of income smoothing and other factors that proposed to be incentives for management to practice earnings management. The factors that this study takes into consideration are firm's size, market share, employee cost, management's bonuses and compensations, and the ownership control. The study reached to different conclusions. The study finds a strong relationship between income smoothing behavior and each of the firm's size, bonuses and compensations, and income before making the accounting changes. In addition, the study finds a significant correlation between income smoothing resulted from accounting changes and the required amount of profits.

A related study to the phenomenon of earnings management and carried out by Bartove, (1993) deserves to be mentioned in this section. The purpose of the study is to examine whether managers of firms tend to increase or decrease the amounts of earnings through the timing of revenues that result from selling long term fixed assets, and if the time of recognition is planned carefully. The study concludes the following:

Whenever a desire exists to detect the practices of earnings management through using qualitative methods, the following steps can be followed: (Mohanram, 2003).

1. Identifying the key accounting policies of the firm or of industry as a whole.
2. Assessing accounting flexibility level of the firm. The level of accounting flexibility may be high in some firms or industries, whereas, it may be lower in other firms and other industries.
3. Evaluating the firm's accounting strategy, and determining how this strategy differs from other competitors.
4. Assessing the firm's quality of disclosure.
5. Identifying the potential red flags. The following is an example of red flags:
 - a. Unexpected accounting changes, especially when performance is bad.
 - b. Unexplained profit boosting transactions, such as sale of assets.
 - c. Unusual increase in accounts receivable in relation to sales increase.
 - d. Increasing gap between net income and cash flow from operations.
 - e. Increasing gap between net income for reporting and tax purposes.
 - f. Unexpected large asset write-offs or write downs.
 - g. Large fourth quarter adjustment.
 - h. Qualified audit opinion or change in auditors.
 - i. Large related party transactions.
6. The final step is to undo accounting distortions by reversing out the impacts of dubious accounting wherever possible.

Earnings management can also be detected analytically based on the firm's accruals, which are defined as the difference between net income and cash flow operations. In occasion, firms with high level of accruals are likely to have inflated earnings. The practices of earnings management phenomenon can be determined through segregating their accruals to discretionary and non-discretionary. In this case, Jones (1991) model can be used to separate discretionary from non-discretionary accruals. The residual value in Jones's Model is the discretionary accruals for a firm in a given year, while the fitted value gives an estimate of the non-discretionary component of earnings.

The phenomenon of earning management can also be measured through preparing reviews with management and asking them about their practices of earnings management. The major disadvantage of this approach is that managements may not cooperate with researchers. As a result, the reached conclusions may be inobjective,

the available method of inventory valuation. Copeland (1968) mentioned that income smoothing is a repetitive selection of accounting measures or an estimation rule in a considerable manner in order to make a low deviation in income from its actual direction. Copland mentioned that managers are able to affect the accounting numbers under the following conditions:

1. No future obligations will occur to the firm during the coming future.
2. The effect of management on the financial statements and reports should not conflict with the GAAP.
3. That effect should make a material deviation in income from period to period.
4. The effect should not require actual transactions between the firm and outsiders, but just requires reclassifying the balances of accounts inside the firm.
5. Methods and tools of effect should be used separately or with connection by other practices along the accounting periods.

The focus of the above-mentioned terms and procedures by Copeland is on the artificial smoothing of income, because they do not include any financial transaction with outsiders. Instead, the focus of those terms was on the reclassification of the items of expenses, and no effect on cash flows occurs.

Barnea, et al., (1976) mentioned three methods that management can use to influence its accounting numbers:

1. Through events occurrence and/or recognition of events. According to this method of earnings management, a management affects or changes the time of its financial transaction in order to reduce the deviation of income. In most cases, that change in times is predetermined previously, such as the changes in the expenses of research and development, training, maintenance, and announcement.
1. Through allocation over time. Managements allocate the cost of assets and some expenses along different accounting periods, such as capitalization or non-capitalization of expenses, selection among the available methods of depreciation, and the amortization of some types of intangible assets.
2. Through classification. Management classifies discontinued revenues and expenses as ordinary items when it measures income.

Practitioners and researchers use two approaches to detect the phenomenon of earnings management. The first is qualitative, while the second is a quantitative. When it is possible, the use of the two approaches together leads to more certain conclusions in determining whether a firm or a group of firms manage or do not manage earnings.

assets, and estimating the salvage value of these assets. Moreover, estimating the amount of bad debts and estimating the percentage of completion are also examples of accounting estimates. In addition, estimating the reservations of natural resources is one among the estimation practices of accounting. Moreover, accounting changes include the change in accounting entity. The change in accounting entity results from consolidation among firms and the change in subsidiaries to a mother firm.

Extraordinary items and other accounting numbers are also common used methods in practicing the phenomenon of earnings management. Accounting Principles Board (APB) identifies in its statement number (7), that extraordinary items are events and transactions that have a material effect, so these items should be expected to be non-recurring (Schrand and Franco, 2003). To be reported as an extraordinary item, two terms should be available in that item; material and both unusual and nonrecurring. Classifying the item as non-extraordinary, when it is actually extraordinary, or the opposite, is a form of practicing earnings management. Many firms use the classification approach to affect the amount of income (Barena et al., 1976).

Structuring the provisions is also an important available approach to practice the phenomenon of earnings management. Statement number (7) of international accounting standards (AIS) defines provisions as those obligations which their times and values are uncertain. The statement also states that these provisions are recognized when the following items are available:

1. When these provisions arrange future obligations on the entity because of unusual events.
2. When they include a resource maximization to pay obligations.
3. The estimation can be dependable.

Examples of provisions include bad debts provisions, restructuring provision, insurance provision, maintenance and spare parts provision, etc. These provisions appear in the financial statements, and their values are determined based on personal estimation. Because of the available flexibility in estimating provisions, managers use this flexibility to affect the items of financial statements. Under the management usage of provisions, these managements reduce the values of provisions during the periods of low performance, and increase their values during the periods of high performance.

The practices of earnings management with relative to financial statements are different. Managements use the available wide level of flexibility in the accounting standards to manage earnings. Examples of these usages are the selection among the available methods to determine the annual depreciation, and the selection among

just to avoid any potential political costs through using many accounting methods such as the classification of income statement's items, or through the time of recognizing some financial transactions (Godfrey and Jones, 1999). The firm may also choose or change some of its optional accounting methods in order to reduce the amount of earnings as a good procedure to avoid the expected pressure of government.

Tax incentives are also important incentives for the practice of earnings management. To reduce the amount of income tax, the firm may use accounting methods or procedures that lead to lower amounts of earnings than their actual. For instance, many US firms prefer the use of the last in first out (LIFO), as a method of inventory flow, because the amount of income tax under this method will be lower than the amounts under other inventory flow methods. In occasion, the amount of income tax expense may encourage some managers to use an accounting policies and methods that lead to more stability in the amounts of earnings. (Herman and Inoue, 1996).

The firm's stock market price is also an important incentive for the practice of earnings management. Financial markets provide different parties with financial information concerning the listed firms. A firm may practice the available methods to affect its stock market price. Maximizing the amount of earnings will lead to higher prices in stocks, so the firm may go towards revealing higher than its actual earnings to affect its stock market price, or at least, maintain the current price of its stocks. Most investors are rational, so they are interested with the expected financial performance of firms during the coming accounting periods. Therefore, they use the current earnings to adjust their expectations regarding the future performance of a particular firm. At the same time, firms' managements have its insider information about the expected future performance of their firms. If the financial reports of a firm include some indicators about its expected earnings during the coming future, the efficient financial market reflects immediately this information on the firm's stock market price.

Several concerned researches with the phenomenon of earnings management mentioned three common methods for the practice of earnings management: (1) accounting changes, (2) classification of extraordinary items, and (3) provisions restructuring.

Accounting changes includes a change in an accounting principle without a violation to the GAAP, such as the change in inventory flow methods, depreciation methods, and the methods used in preparing financial statements based on other monetary unit. Change in accounting estimates is an example of accounting changes. Accounting estimates includes many items such as predicting the economic useful life of fixed

other related items in the financial statements (Lambert, 1984). Accounting earnings is an effective measure of the firm's performance, and play a key role in determining the amount of rewards that management will receive (Emanuel et al. 2003).

Debt to total assets ratio affects the firm's ability to borrow money. Creditors prefer lending firms of low debt to asset ratio, while they hesitate the lending of money to firms of high debt to assets ratio. When the financial structure of the firm includes a high ratio of debts, and at the same time, the firm plans to borrow more, the management of that firm will go towards increasing the amount of their earnings in order to encourage creditors to lend it the needed amounts, and to receive these loans at lower interests rates. When the firm's debt ratio is high, the management of that firm may follow different methods to affect the accounting numbers of the firm's earnings (Bartov, 1993). Among the methods that the management of this firm may follow, is the selling of long-term assets, and using the prices of these long-term assets to increase the amount of the firm's income, in order to increase the amount of equity. Managers choose the accounting methods that will increase the accounting income in order to encourage lenders to lend them the required amounts of money (Beatty and Weber, 2003).

The declared amount of earnings affects the issue of job contracting. For example, a firm may smooth its earnings from period to period, when this firm needs to avoid any increase in wages or avoid the pressure of labor unions to improve the conditions of work. In occasion, salaries level of new and current employees depends, to a large degree, on the declared accounting information in the financial statements of the firm (Horwitz and Shabahang, 1971). In brief, management prefers higher stability in its income than the announcement of volatile income from year to year. Announcing higher income will increase the pressure of labor unions and employees for wages increases and improving current conditions of work. At the same time, revealing lower amount of income may lead to less desired results such as the reduction in employee's morale.

Many political issues are important reasons for the practice of earnings management. When a firm achieves a high level of earnings, the government may practice strong pressure on that firm in order to increase the wages of its employees, or improve the conditions of work. Moreover, the government may go towards the practice of more control on the prices of the firm's products, when the firm's amount of earnings is high. Sometimes, the government also may go toward dividing the firm into many independent smaller units, or may plan to convert that firm from business to a non-profit organization. Organization's size and stock market price are also incentives to the government for the practice of more pressure on firms. Managements may exercise earnings smoothing

and Wahlen, 1999). This definition states that the practice of earnings management is intentional and purposeful. Moreover, this definition states that the contractual issue is sometimes one among the incentives that encourages managers to manage earnings.

Some people believe that earnings management is an upward manipulation. Actually, earnings management may be either upward or downward manipulation of earnings. In most cases, the target of earnings management determines whether managements of firms practice earnings management upward or downward. Some people also believe that all the practices of earnings management are illegal, and no legal practices exist. In practice, different practices of earnings management may not violate the GAAP, therefore, it is classified underline the legal practices. For example, speeding the size of sales during the last month or the fourth quarter is in agreement with the GAAP. Moreover, activating sales during the last month of the accounting period through granting discounts to customers is also in agreement with GAAP, and is not a violation to the accounting standards.

Different incentives may promote managers of firms to practice the phenomenon of earnings management. The available level of flexibility in accounting standards promotes the practice of earnings management phenomenon. Many prior researchers such as Watts and Zimmerman (1990), Healy and Whalen (1990), Scott (2003), and others mentioned several incentives for the managers' practices of earnings management phenomenon. Most concerned people classify the incentives of earnings management into four groups; (1) contractual, (2) political and legislative, (3) taxation, and (4) financial markets incentives.

To a large degree, the issue of contracting between management and stockholders depends on the amount of earnings. A conflict exists among the desires of managements, stockholders, creditors, and investors. Because of this conflict, several contractual costs appear. As a result, contracts are prepared to reduce the negative effects of the conflict among these different parties.

Management's motivation plans appear to reconcile between the behalves of managements, such as financial rewards, salaries increases, job security, and the behalves of stockholders such as increasing the stock market value, and the return on investment (ROI). There is a link between managements' motivation and the achieved amount of earnings. In other words, as the amount of earnings increases, the amount of rewards and compensations that management expects to receive is also increases. When a management feels that the amount of earnings is low, so it will not expect higher rewards, this management may influence the reported amounts of earnings and

der the phenomenon of earnings management, or not. Understanding what earnings management and why it is practiced, is an important issue for all users of accounting information. The current study highlights the different aspects of earnings management phenomenon, so it describes its concept, and presents the possible incentives that promote managers of firms to practice the phenomenon. Moreover, it presents the available methods of practicing this phenomenon, in addition to other related issues.

The phenomenon of earnings management may be normal or intentional. It is normal when a management does not attempt to influence the financial statements, while it is intentional, when a management attempts to influence these statements. In other words, the phenomenon is normal when there is no purpose to influence earnings when actions took. On the other hand, it is intentional when a management aims to influence the amount of earnings. Income smoothing is a one form of earnings management. At the same time, income smoothing may be intentional or unintentional. Intentional income smoothing may be actual or artificial. Under actual smoothing, management affects the structure of financial statements to achieve its purposes, whereas under artificial smoothing, management takes many decisions to manipulate the amounts of some included items in the financial statements in a form that there is no link between income smoothing and the economic transactions. (Al Jahmani, 2001).

Earnings management, accounting manipulation, and fraudulent, all are similar terms. Earnings management is a managerial intentional interference in the financial statements and reports in order to achieve such needs and desires through the violation of GAAP (Beneish, 1999). At the same time, earnings management may occur by chance where there is no intent to influence the items of the financial statements. Management interference in the financial statements and reports is intentional and misleading (Rosner, 2003). Manipulation and fraudulent concepts are two similar terms. Through these two terms, management intentionally violates the accounting principles in order to make a deviation in the financial performance of a firm and to affect that deviation (Weidman, 1999). These two types of practices are intentional, and there is no possibility to be unintentional. In addition, others define earnings management as an intentional misstatement of earnings leading to bottom line numbers that would have been different in the absence of any manipulation (Mohanram, 2003).

Earnings management occurs when a manager uses his/her judgment in financial reporting and in structuring transactions to alter the financial reports either to mislead some stakeholders about the underlying economic performance of the company, or to influence contractual outcomes that depend on reporting accounting numbers (Healy

by some managements. Therefore, investors and stockholders in stocks will be able to determine the firms that have enough incentives to exercise the phenomenon. In addition, understanding why managers practice earnings management and how they practice this phenomenon will enable many users to avoid some of its undesired effects. The important of the study increases because when investors and stockholders have the ability to detect the practices of earnings management, they can avoid its undesirable effects. Moreover, the study highlights the methods of practicing earnings management, so many users may be more able to detect the managed earnings. Moreover, the importance of the current study increases because no enough information available regarding investors' and stockholders' reactions whenever they detect or know that the phenomenon is practiced on the financial statements of a particular firm or group of firms. Therefore, understanding how investors and stockholders react to the phenomenon practices will increase our understanding to its effects, so the required procedures can be determined.

The objectives of the current study are as follows:

1. to enrich the literature regarding the phenomenon of earnings management.
2. to determine how investors and stockholders understand managers' incentives of earnings management practices.
3. to determine whether investors have, or do not have, the required ability to detect the practices of earnings management.
4. To determine investors and stockholders' reactions to the practices of earnings management phenomenon when they detect or be informed with these practices.

The current study differs from prior researches conducted about the issue of earnings management. It attempts to determine the most important incentives of earnings management to managers as perceived by investors and stockholders. Moreover, the study investigates investors and stockholders' reactions to the phenomenon, where no prior studies discussed these reactions.

Section 2 presents the literature review and the prior related researches, while section 3 presents the study's hypotheses. Section 4 discusses the methodology of the study. The analysis and results are available in section 5, while section 6 presents the findings and conclusions.

2. Literature Review and Prior Researches:

2. 1 Review the Literature :

Many people are unable to determine whether a selected practice is classified un-

ods for accountants to determine the value of several items in the financial statements. For example, several methods are available to accountants to determine depreciation, and therefore, the accumulated depreciation on property, plant, and equipment. Moreover, accountants have many options to determine the value of ending inventory. The availability of these several options increases the level of flexibility in applying the accounting procedures. Reducing the available accounting methods that accountants can use may restrict the practices of earnings management, but this may lead to different problems in the accounting practice.

In most cases, managers are responsible for the practices of earnings management phenomenon. The current study illustrates the meaning and the nature of earnings management, and attempts to determine the most important incentives that encourage managers to practice the phenomenon. The study also attempts to determine whether investors and stockholders in Amman Stock Exchange are able to detect the practices of the phenomenon, or they do not have this ability. Moreover, the study attempts to determine how investors and stockholders behave when they detect such practices of earnings management, or be informed that these practices are available in a firm's financial statements. Therefore, three main questions can present the problem of the current study. First, what are the incentives that investors and stockholders believe that they encourage managers of listed firms in Amman Stock Exchange to practice the phenomenon of earnings management? (2) Are investors and stockholders of the listed firms in Amman Stock Exchange able to detect the practices of earnings management in a case of its existence? and, (3) how investors and stockholders in Amman stock Exchange react to the phenomenon of earnings management when they detect or informed that it is practiced over the financial statements of a particular firm, or group of firms?

The study stems its importance from different issues. The concept of earnings management seems ambiguous to some people, because they have no enough information regarding this issue. This study is important because the large number of collapsed firms because of earnings management practices. The effects of earnings management practices may reduce the rate of economic growth, especially when the phenomenon involves large economic units. More attention should be given to the phenomenon of earnings management because its practices do not appear during a short period. In most cases, the effects of practicing the phenomenon appear in a time that nothing can be done to rescue the firm. Moreover, investors' and stockholders' understanding to the incentives of managers to practice the phenomenon is important, because more attention can be given to the financial statements of firms that managed

1. Introduction:

Earnings management is a common phenomenon in the word of business these days. The concept of this phenomenon is unclear to some people. Many people believe that the phenomenon of earnings management is negative and undesirable, while others believe that earnings management is always illegal.

Financial statements are the key source of financial information to decision makers, especially to external users of these statements where they depend on these statements whenever they have to take a decision. External users of accounting information depend on information included in these statements to decide, whether they have to purchase, sell, or maintain a firm's stocks. These financial statements are supposed to be fair, reliable, and confident to external users. Therefore, independent external auditors audit these statements to enhance the credibility of included information. (Arens and Loebbecke, 2000).

To be beneficial for decision-making purposes, the announced financial information should be relevant, reliable, understandable, and comparable. (Kieso and Weygandt, 2006). Many developments occurred to the accounting standards and the requirements of disclosure during the previous century. The purpose of most of these developments was often to protect external users and to improve the process of trading securities. The period of great collapse in stock markets, which occurred during the late twenties and early thirties of the previous century was followed by great efforts to improve the methods of financial reporting and disclosure. Nowadays, corporations and other firms are required to prepare additional financial statements in order to provide users of these statements with adequate financial information for the purposes of decisions making.

Understanding the phenomenon of earnings management is more essential to investors, stockholders, creditors, and to other users of accounting information these days than it was before. When these groups understand the phenomenon of earnings management, they can avoid several possible undesirable effects of the phenomenon. Moreover, understanding the concept of earnings management and its practices includes the determination of its nature, meaning, effects, detection, and the managers' important incentives to manage earnings. In addition, the methods that managements may use to manage earnings should also be determined and understood.

Accounting standards involves a high level of flexibility in its applications. This level of flexibility encourages many managers to practice the phenomenon of earnings management. The generally accepted accounting principles (GAAP) provide different meth-



The Phenomenon of Earnings Management, Incentives, Detection, and Reaction: The Case Study of Amman Stock Exchange

Dr. Mohammed Abdullah Al Momani

Jadarah University
Irbid-Jordan

Dr. Mohammed Ibrahim Obeidat

Al Buraimi University College
Sultanate of Oman

Abstract:

The current study focuses on the phenomenon of earnings management in the eyes of stockholders and investors. It aims to determine the most important incentives that may encourage managers of listed firms in Amman Stock Exchange to practice the phenomenon of earnings management. Moreover, the study determines the ability of investors and stockholders to detect the practices of the phenomenon. In addition, it determines the effects of the practices of earnings management phenomenon on the stockholders' reactions. The study assumes four types of incentives; (1) contracting issues and related benefits, (2) income tax reduction, (3) increasing stock market prices, and (4) avoiding the potential pressure of labor unions. A convenient sample consists of 170 investors stockholders is selected. A questionnaire is used to gather the required necessary primary data, where 153 responses had been received back in a usable form. One sample t-test method is used to test the hypotheses of the study, at 95 Percent level of confidence. The study finds that contracting, income tax reduction, stock market price increase, and the avoidance of the labor unions' pressure, are all actual incentives to managers of firms to manage earnings. Moreover, the study finds that investors and stockholders in Amman Stock Exchange have no enough ability to detect the practices of earnings management and they tend to change their decisions when they be informed with the existence of these practices.





The Phenomenon of Earnings Management, Incentives, Detection, and Reaction: The Case Study of Amman Stock Exchange



ALEDARI

A Quarterly Refereed Periodical Specialized in Administrative Sciences
Published by the Institute of Public Administration in the Sultanate of Oman Since 1979

Supervisor General

Khalid Bin Omar Al-Marhoon
Minister of Civil Service
Chairman of the Institute Board of Directors

Editor-IN-Chief

Dr. Suleiman Bin Hilal Al-Alawi

Managing Editor

Ali Bin Naseeb Al-Shihri

Editorial Board Members

Dr. Amat Al-Latif Sharaf Shayban
Mamoon Hassan Saad
Barak Kamal Alneaymi
Mossa Bin Ali Al-Gabri- Coordinator

Correspondence and Subscription
Addressed to the Managing Editor:

P.O. Box : 1994

Postal Code : 112. Ruwi

Muscat - Sultanate of Oman

Telephone : (00968) 24602065.

24699012. 24697567

Fax : (00968) 24602066

Home Page : www.ipa.gov.om

E-mail : aledari@ipa.gov.om

Annual Subscription : O. R 20 For Individuals and Institutions