

الإدارة

دورية متخصصة في مجال العلوم الإدارية

ربع سنوية تصدر عن معهد الإدارة العامة - مسقط

- ❖ تقييم أداء شركات التأمين العمانية.
- ❖ دراسة تقويمية لدورات مدربي التلاوة بسلطنة عمان.
- ❖ العلاقة بين الهيكل التنظيمي ومدى الإدراك للعدالة التنظيمية.
- ❖ نحو نموذج لدراسة وقياس النشاط الافتراضي في شركات الأعمال.
- ❖ العلاقة بين الأرباح المحاسبية والعوائد السوقية للأسهم.

دورية علمية محكمة متخصصة

هيئة تحرير

الإداري

• رئيس التحرير

□ معالي الشيخ / عبد العزيز بن مطر العزيري
وزير الخدمة المدنية
رئيس مجلس إدارة المعهد

• نائب رئيس التحرير

□ سليمان بن هلال العلوي

• مدير التحرير

□ حمود بن سعيد العاصمي

• أعضاء هيئة التحرير

□ د. أمة اللطيف بنت شرف شيبان

□ د. محمد عبد المعطي عبد الغفور

□ سعيد بن عبدالله العبري - المنسق

من أهداف المعهد

- رفع مستوى الأداء والكفاءة بين الموظفين العُمانيين على مختلف مستوياتهم وإعدادهم نظرياً وعملياً، عن طريق البرامج العلمية والتدريبية المستمرة.
- تعميق المفاهيم الإدارية اللازمة لتطوير مستوى الإدارة وتحسين الأداء وزيادة الإنتاج.
- إجراء البحوث العلمية النظرية والميدانية وتقديم المشورة للوزارات والدوائر الحكومية والهيئات والمؤسسات العامة للمساهمة في حل مشاكلها في مجالات الإدارة العامة المختلفة.
- تدعيم العلاقات في ميادين الإدارة العامة بين سلطنة عُمان والمؤسسات المماثلة في المستوى الإقليمي والعربي والدولي.
- القيام بأعمال نشر وتوثيق وجمع المعلومات الإدارية.

قواعد النشر بالإداري

تنشر " الإداري " 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:

- (١) 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.
- (٢) 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.
- (٣) 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 الأخرى وفي حدود (٣٠) سطر للصفحة.
- (٤) أن تكون المادة العلمية مطبوعة (أصل) وخالية من الأخطاء اللغوية والمطبعية ومرفق بها قائمة المراجع المستخدمة، والملاحق الأساسية، واستمارات الاستقصاء للدراسات الميدانية وبيان حديث بالسيرة الذاتية، وتسحب على شريط ممغنط (3.5) Windows Microsoft Word.
- (٥) أن تعتمد الأسس العلمية المتعارف عليها في إعداد وكتابة الأعمال العلمية وتوثيق المراجع والمصادر وبراعى أن تكون المراجع حديثة ومقتصرة على ما تم استخدامه في المتن.
- (٦) تخضع الأعمال العلمية المقدمة للنشر للتحكيم 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.
- (٧) يحتفظ المعهد بالمواد المرسله للنشر سواء نشرت أو لم تنشر مع إخطار المؤلف بنتيجة التحكيم.
- (٨) تصرف مكافأة رمزية للباحث/ الباحثين عن البحوث والدراسات والمقالات المنشورة، مع نسختين من العدد وعشر مستلآت ، كما يحصل معدو التقارير ومراجعات الكتب والحالات العملية على نسخة واحدة من العدد الذي تم النشر به.

نحن بانتظار مساهماتكم العلمية، ونتطلع إلى الاستفادة من خبراتكم في الفعاليات العلمية المختلفة بالمعهد

PUBLICATION RULES

ALEDARI Publishes, both in Arabic and English, research, studies, articles, book reviews, reports, translations, practical cases, and abstracts of master and doctoral dissertations (on topics related to Sultanate of Oman), according to the following conditions:

1. 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, Management Information System. Priority is accorded to applied research related to Omani, Gulf and Arab environment respectively.
2. 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.
3. The number for 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.
4. The work submitted should be typewritten and accompanied with a list of references, basic appendices, questionnaires for filed studies and a recent C.V.
5. Scientific rules should be considered in preparing and writing scientific works and in authenticating references and sources that have been used in the text.
6. 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.
7. The Institute reseves the materials submitted, whether published or not.
8. 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 practical cases receive one copy of the issue of publication.

We anticipate your valuable contributions, and look forward to benefiting from your expertise in the Institute's activities

اقرأ في هذا العدد

صفحة

- ٦ كلمات مضبوطة:
- ٧ كلمة "الإداري"
- ٩ افتتاحية العدد - بقلم رئيس التحرير
- موضوعات العدد:
- تقييم أداء شركات التأمين العُمانية: دراسة ميدانية لعينة من شركات التأمين العُمانية
- ١١ د. علاء الدين عبدالوهاب
- دراسة تقييمية للدورات التدريبية التي تعقد لمدرربي التلاوة في المناطق التعليمية بسلطنة عُمان
- ٤٣ د. عبدالرحمن صالح عبدالله، السيد/ سيف بن هلال البوسعيدي
- العلاقة بين الهيكل التنظيمي ومدى الإدراك للعدالة التنظيمية: دراسة على منظمات الأعمال الكويتية
- ٧٩ أ.د. سالم مرزوق الطحيج، د. علي حسين محمد
- نحو نموذج لدراسة وقياس النشاط الافتراضي في شركات الأعمال
- ١٠٩ د. نجم عبود نجم
- العلاقة بين الأرباح المحاسبية والعوائد السوقية للأسهم: دراسة اختبارية للمواصفة الأكثر تمثيلاً للعلاقة في العراق
- ١٤٥ أ.د. مؤيد محمد علي الفضل
- ١٦٩ قراءات
- وثائق وتقارير :
- ١٩٣ -تقرير حول التعداد العام للسكان والمساكن والمنشآت لعام ٢٠٠٣م

كلمات مضيئة

● "إن التنمية الشاملة التي تعم مختلف أرجاء وطننا العزيز وتنتشر في جنباته ما هي إلا نتاج تلك السواعد المخلصة البناءة التواقة إلى المجد بكل عزم وصدق وما هي إلا نتيجة التخطيط الواثق السليم الذي تبنته الحكومة ويسرت له كل السبل والمعينات ووطأت له كافة الدعم والدراسات فكانت نتائجه الرائدة المبشرة بالخير وأنه مما لا شك فيه، أن وضع الخطط وتنفيذها ورسمها وبناءها لا يتأتى إلا بمعرفة الواقع الذي نعيش فيه والإحاطة بكل معطياته وموجوداته حتى يتسنى لنا أن نضع أقدامنا على الطريق الموصل إلى التنمية الشاملة." ●

قابوس بن سعيد

كلمة الإداري

إن المعضلة الرئيسية التي تواجهها الأجهزة المسؤولة عن التخطيط بصورة عامة والتخطيط للتنمية الاقتصادية والاجتماعية على وجه الخصوص هي توفر البيانات والمعلومات اللازمة والتي تعتبر الأداة الرئيسية لأي عملية تخطيطية، إذ لا يصح بل لا يمكن أن يتم التخطيط الاقتصادي لتحقيق الرفاهية الاقتصادية لأفراد المجتمع دون معرفة حجم تلك الموارد الاقتصادية، كما أنه لا يعقل أن يتم التخطيط لتحقيق الرفاهية لأفراد المجتمع من تعليم وصحة ورعاية اجتماعية وغيرها دون معرفة بحجم السكان ومعدلات نموهم وتصنيفهم ومعرفة القوى الحقيقية المنتجة في المجتمع. وانطلاقاً من ذلك فقد قامت السلطنة بإجراء أول تعداد للسكان عام ١٩٩٣م والذي استخدمت نتائجه في التخطيط طويل المدى "استراتيجية عُمان ٢٠٢٠". وانعكس ذلك وحتى الآن في وضع خطتين للتنمية الاقتصادية والاجتماعية. وبما أن البيانات والمعلومات بحاجة دائمة للتحديث والتجديد فقد صدر المرسوم السلطاني السامي رقم (٢٠٠١/٨٧) القاضي بإجراء التعداد الثاني للسكان في السلطنة اعتماداً على المنهج العلمي والأخذ بالأساليب المتطورة في توفير قاعدة بيانات ليس فقط لأغراض التخطيط الاقتصادي والاجتماعي وإنما لكافة الأغراض الأخرى بما في ذلك التنظيمية والإدارية. إن عملية التعداد السكاني تعتبر مدرسة تخرج الكثير من الذين يقدرون أهمية المعلومة ومنطلقاً لكل عمل علمي وتشكل القاعدة العلمية للبناء والتعمير في البلاد.

وبالله التوفيق،،،

افتتاحية العدد

بقلم/ رئيس التحرير

القارئ الكريم..

إن ما يعرف اليوم برياح العولمة والخصخصة وهيمنة ما يعرف بالمنظمات القارية اللاقومية يجعل المنظمة الإدارية وإدارتها أمام مسؤولية وحاجة مستمرة لما يعرف بالتطوير التنظيمي الذي يشمل ترشيد الهياكل التنظيمية وتفعيل الموارد البشرية وإعدادها لتكون قادرة على إدارة كافة متطلبات الإدارة الحديثة وباستخدام التقنيات الجديدة من حاسبات وأنظمة معلومات وبرمجيات والتي أصبحت اليوم أحد المتطلبات الإدارية المهمة التي تقاس من خلالها كفاءة وفاعلية المنظمات الإدارية وقدرتها على تحقيق الإدارة الإلكترونية أو الحكومة الإلكترونية.

عزيزي القارئ..

في ضوء ما تقدم فإن الأجهزة الإدارية مطالبة بوقفه لفحص وتحليل بناءها التنظيمي وترشيد هياكلها التنظيمية في ضوء رؤيتها ورسالتها وخططها الاستراتيجية وبما يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. إن التنظيم وإعادة التنظيم هي الوسيلة والغاية لجعل المنظمة قادرة على تجاوز مختلف السلبيات والمعوقات التنظيمية - إن وجدت - وجعلها قادرة على إدخال مختلف التطورات الحديثة في الجوانب التنظيمية والبشرية والتكنولوجية.

ولاستمرار عملية التطوير تحتاج الهياكل التنظيمية إلى ما يلي:

- * أن يكون الهيكل التنظيمي أكثر مرونة وشمولية في استيعاب الأساليب الحديثة في الإدارة بما يساعد على الانتقال إلى المنظمة المنبسطة أو البسيطة (FLAT ORGANIZATION).
- * إمكانية تطوير وترشيد الهيكل التنظيمي عن طريق دمج أو إلغاء أو استحداث تشكيلات جديدة في ضوء التطورات المستجدة، وبما لا يؤثر على الشكل القانوني للوحدة الحكومية.
- * الموازنة بين المركزية واللامركزية التنظيمية وفقاً لكفاءة استخدام التقنيات الجديدة بما يزيد من فاعلية الأداء التنظيمي.
- * المرونة الكاملة في إدخال المفاهيم الحديثة والمستخدمة حالياً في الإدارة مثل إدارة الموارد البشرية، التخطيط الاستراتيجي، المعلوماتية ونظم المعلومات، الجودة الشاملة، الخ.
- * الاستشعار والتحسس المسبق لكل مظاهر الروتين وتعقيد الإجراءات وسوء استخدام الموارد والأجهزة والمعدات، وأية ظواهر سلبية أخرى.

عزيزي القارئ..

كل ذلك يزيد من أهمية الخدمة الاستشارية في مجال التطوير التنظيمي وخاصة في مجال التنظيم وإعادة التنظيم وإعداد الخرائط التنظيمية وفق أسس علمية أمراً ميسراً وتقوم مؤسسات وأجهزة التنمية الإدارية ومنها معهد الإدارة العامة

بنشر وتطبيق كل ما هو جديد من مفاهيم التطوير التنظيمي. وهذا العدد الجديد من دورية "الإداري" يتضمن موضوعات إدارية مختارة منها موضوعين في تطوير الفكر التنظيمي وهما:

✦ العلاقة بين الهيكل التنظيمي وإدراكات العدالة التنظيمية: دراسة ميدانية على منظمات الأعمال الكويتية.

✦ نحو نموذج لدراسة وقياس النشاط الافتراضي في شركات الأعمال (دراسة تحليلية مكتبية مستقبلية).

بالإضافة إلى الموضوعات الأخرى والأبواب الثابتة التي تعود القارئ أن يغني معارفه من خلالها، آمليين أن تلقي هذه الموضوعات اهتمامكم، سائلين الله تعالى التوفيق للجميع.

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

عبدالعزیز بن مطر العزیز
رئيس مجلس إدارة المعهد
رئيس التحرير

تقييم أداء شركات التأمين العُمانية - دراسة ميدانية لعينة
من شركات التأمين العُمانية

تقييم أداء شركات التأمين العُمانية دراسة ميدانية لعينة من شركات التأمين العُمانية

د. علاء الدين عبدالوهاب(*)

المقدمة

منيت شركات الطيران العالمية خسائر كوارثية بعد أحداث الحادي عشر من سبتمبر ٢٠٠١م ليس بسبب الأحداث نفسها فقط بل من نتائجها أيضاً لكون شركات التأمين قد خفضت من أغطية خسائر الحرب من (١,٧٥) مليار إلى (٥٠) مليون دولار وقد اضطرت بعض الحكومات إلى إصدار تغطية لخطوطها الوطنية من أجل الاستمرار في نشاطها، وعليه فإن صناعة التأمين تلعب دوراً مؤثراً في المحافظة على الثروات والأفراد والممتلكات، ونتيجة لهذا الدور المؤثر فلا بد من تقييم أداء هذه الصناعة، ويعتبر التحليل المالي أحد المقومات الرئيسية التي تستخدم في تقييم أداء الشركات وعموماً وشركات التأمين خصوصاً، حيث يستخدم للتأكد من قدرة الشركة على الاستمرار في الوفاء بالتزاماتها وحماية حقوق حملة الوثائق إضافة إلى عدم الإضرار في سوق التأمين وبالرغم من ذلك فإن هذه المؤشرات تعتبر غير كافية في شركات التأمين إذ أنها تحتاج إلى التقييم الفني واستخراج مؤشرات الأداء كما تحتاج إلى التأكد من مراعاة أحكام القانون فيما متعلق بمزاولة عمليات التأمين.

ويقوم تقييم الأداء على مجموعة متكاملة من المؤشرات تحقق نتائج عديدة يستفاد منها كل من إدارة الشركة والمساهمين والمجتمع.

والتساؤل المطروح هنا من الذي يقوم بتقييم الأداء؟ وتأتي الإجابة عن ذلك بأن الشركات هي التي تقوم بتقييم الأداء كما أن الجهات الرقابية تهتم بأداء الشركات للتأكد من استمراريتها بالوفاء بالتزاماتها ومراعاة أحكام القانون والأسس الفنية لمزاولة النشاط التأميني من إصدار الوثائق والتعويضات وإعادة التأمين وعمليات الاستثمار وغيرها.

وإضافة إلى ما ذكر توجد مؤسسات عالمية تقوم بإجراء تقييم أداء شركات التأمين لعل أبرزها مؤسسة (Standard & Poor) وشركة (A. M. Best) ويضم السوق العُماني العديد من شركات التأمين بعضها وطنية وأخرى أجنبية كما تتميز هذه الشركات بأن قسم منها متخصصة في أعمال التأمين فقط في حين أن القسم الآخر يمارس أعمال التأمين إضافة للأعمال الأخرى.

وتكشف هذه الدراسة عن مدى التزام هذه الشركات بمعايير التقييم وقد قسمت الدراسة إلى ثلاث مباحث، ضم المبحث الأول الإطار النظري وبشكل مركز في حين تناول المبحث الثاني منهجية البحث أما المبحث الثالث فقد اختص بتحليل النتائج وتفسيرها وتختتم الدراسة بعرض التوصيات والاستنتاجات وبشكل متناسق.

(*) قسم المحاسبة - كلية الزهراء للبنات، سلطنة عُمان.

المبحث الأول: الإطار النظري (Conceptual Framework)

سيتم التعرف في هذا المبحث على سمات النشاط التأميني والملاءة المالية وعلاقتها بالأداء المالي والنسب المالية عموماً، ومن ثم النسب المالية لشركات التأمين كونها منشآت مالية يختلف قياس أدائها عن الأنشطة الأخرى وكما يأتي:

أولاً: سمات نشاط التأمين

يتميز النشاط التأميني بطبيعة خاصة تختلف عن باقي الأنشطة الاقتصادية الأخرى من حيث كونه:

- أ. تتميز شركات التأمين وإعادة التأمين بالثقة المالية العالية لأنها تقدم خدمة آجلة دون ضمان لأن الضمان الوحيد لها هو حقوق المالكين (رأس المال والاحتياطيات)، إضافة للإشراف الحكومي على هذه الشركات حماية لحملة الوثائق.
 - ب. عدم خضوع أسعار التأمين لقوانين العرض والطلب حيث أن تسعير الخدمة التأمينية تتطلب خبرة فنية ورياضية بعمليات التأمين.
 - ج. التدخل الحكومي الواضح في مجال الأنشطة التأمينية حيث تدخل المشرع في تحديد دور هيئة الإشراف والرقابة على التأمين.
 - د. الصعوبة في تحديد نتيجة النشاط التأميني محاسبياً لأن بعض العقود التأمينية تمتد لفترة زمنية طويلة (وثائق تأمين الحياة والتأمين الهندسي) وبسبب هذه الفترة فهناك أنواع من المصروفات لا يمكن تحديد قيمتها بدقة إلا في نهاية فترة العقد، لذا فإن نتيجة النشاط التأميني يعتبر تقديري عكس الحال في الأنشطة الصناعية والتجارية.
 - هـ. ملازمة النشاط الاستثماري للنشاط التأميني في شركات التأمين إلا أن هذا الاستثمار محدد على ضوء القوانين و بالنسب المحددة لكل نوع من أنواع الاستثمار.
 - و. إلزام شركات التأمين بإعداد قائمة إيرادات ومصروفات خاصة لكل نشاط تأميني مستقل عن النشاط التأميني الآخر كالبحري والحريق والحوادث والحياة وهكذا لكل الأنشطة التي تمارسها الشركة ومن ثم استخراج النشاط التأميني العام وهو ما لا يحدث في الشركات الصناعية أو التجارية.
- ونظراً لما يتميز به هذا النشاط التأميني من سمات مختلفة فعلى الدائرة المالية أن تتعرف على النواحي الفنية المتعلقة بالأخطار والوثائق وعلى طبيعة العمليات الخاصة بهذا النشاط.

ثانياً: الملاءة المالية (Webster 1984, P 1356) Solvency Margin

وتعني القدرة على مواجهة الالتزامات في ميعاد حلول استحقاقها وأصبح هذا المفهوم متداولاً بحيث شمل كافة الأنشطة وخصوصاً الأنشطة الاقتصادية وبتركيز أكثر الأنشطة المالية ومنها أنشطة شركات التأمين بسبب تعامل هذه الشركات بخدمات تباع ولا تشتري.

إن شركات التأمين تستلم مبلغاً من المال تمثل أقساط تأمين مقابل تعهد هذه الشركات بدفع مبالغ مالية عبارة عن تعويضات لجمهور المتعاملين معها (المؤمن لهم) عند حدوث الشيء المتفق عليه مستقبلاً ومن الممكن أن لا يحدث هذا

الشيء، ومن هنا أصبح التعرف على الوضع المالي لشركة التأمين حاجة ضرورية من قبل جمهور المتعاملين معها ليس كافيًا عند إجراء التعاقد فقط، بل لابد من أن تكون هذه الملاءة متوفرة مستقبلاً كون أن هذه التعاقدات تنص على الدفع مستقبلاً، وعلى هذا الأساس فقد انطلق بعض المحللين الماليين لوضع معايير لقياس هذه الملاءة. وازدادت أهميتها كون أن البعض من الشركات تدخل في تعاقدات تعجز عن الوفاء بها مستقبلاً وهذا يعني إفلاسها وخروجها من السوق.

ثالثاً: مفهوم الأداء المالي Financial performance Concepts

اختلف الباحثون في تناولهم لمفهوم الأداء المالي فقد وصف بأنه التأكيد على استخدام مخرجات بسيطة اعتماداً على مؤشرات مالية يفترض بأنها تعكس إنجاز الأهداف الاقتصادية (Venkatraman & Ruman, 1986, P. 803). أما (Gladstone) فقد أوضح بأن الأداء المالي يمثل وصف لمرافق المنشأة في الوقت الحالي وتحديد الاتجاهات التي استخدمت للوصول إليه من خلال دراسة عناصر قائمة المركز المالي ونتيجة النشاط (Gladstone, 1998, PP. 11-12) في حين يذكر الآخرون بأن الأداء المالي توضيح لأثر هيكل التمويل على أرباح المنشأة (Godown, 996, P.1)، ويرى الراوي بأن أي تحليل للأداء يجب أن يتضمن العوائد والمخاطر معاً (الراوي، ١٩٩٩، ص ٣٧٦)، أما السعيد فيعرف الأداء بأنه (قياس النتائج المتحققة أو المنتظر تحققها في ضوء معايير محددة مسبقاً) (السعيد، ٢٠٠٠، ص ٣٨ - ٤٣). ويرى البعض أهمية دراسة الأداء المالي من خلال متابعة نشاط الشركة وطبيعته إضافة إلى المعرفة بالبيئة المالية والاقتصادية المحيطة بها والمساعدة في إجراء عملية التحليل والمقارنة وتفسير النتائج لفهم التفاعل بين البيانات المالية (داينيل ويوسف، ١٩٩١، ص ١٢).

إن اختلاف مفهوم الأداء المالي لدى الباحثين يعتبر نتيجة منطقية لاختلاف طرق تقييم الأداء. فهناك طرق متعددة تعتمد الأساس النظري كالنسب مثلاً وهي كمية، ونادراً ما تكون نوعية. وعلى العموم فهناك طريقتان هي الأكثر انتشاراً وهما طريقة البحث عن فائض الإنتاجية وطريقة فائض إيرادات الأموال المستثمرة، وعند المقارنة يظهر الاختلاف ما بين المخطط والأداء الفعلي والتي يتم تحليلها لتحسين المخطط والمنفذ معاً وحسب الحالة، كما أن قياس الأداء من خلال التدفقات النقدية يرتبط مباشرة بهذا الإطار (السعيد، مصدر سابق، ص ٣٠-٤٣). كما إن الأداء المالي كمفهوم يعتمد على التحليل المالي الذي يتركز على تحليل نشاط الشركة الإجمالي حيث أنه يستخدم مجموعة من الأساليب لتحديد موقف الشركة من ناحية القوة والضعف كونه يعتمد على مصادر واستخدامات الأموال إضافة إلى النسب المالية والتحليل العمودي والأفقي لغرض المقارنة (هندي، ١٩٨٩، ص ٤٥).

دور النسب المالية في الكشف عن الأداء المالي

The role of financial ratios in displaying financial performance

تعتبر النسب المالية أداة من أدوات التحليل المالي المعتمدة لتحليل المركز المالي ونتيجة النشاط للشركة واستخدام النسب لأغراض تقييم أداء المنشأة وتحليل مركزها المالي واصبح أداة رئيسة ومؤلفة (Kieso, 1995, P. 1300-1302).

- ويعرف تحليل النسب بأنه (طرق حساب تستخدم فيها النسب لغرض تحليل ومراقبة أداء المنشأة) (Gittman, 2003, P. 49)، و النسبة تمثل علاقة بين رقمين ولن تكون ذات فائدة ما لم تقارن مع رقم آخر و تسمى النسبة القطاعية، والنسب المالية تعتبر من أهم الأدوات التي تستخدم لاختيار الأداء المالي في الإجابة على التساؤلات التالية:
- هل تتوفر سيولة كافية لدى الشركة لمواجهة التزاماتها؟
 - هل إن النفقات معقولة مقارنة بالإيرادات؟
 - هل أن أرباح المنشأة منخفضة، عادية أم عالية؟
 - هل أن تمويل المنشأة مفترض وهل يمكن تحقيق الأهداف لدى استبعاد الأداء السلبي لبعض الفروع وهل تستخدم موجودات المنشأة بكفاءة وأن النمو في حقوق المالكين مرضي (Edmonds, 1982, P. 196) ؟
- وهناك وجهات نظر مختلفة بين كتاب المحاسبة والإدارة المالية من ناحية النسب والمؤشرات المالية، ففي الوقت الذي قسمها كتاب الإدارة المالية إلى ستة مجموعات (Westen & Brigham, 1984, P.27) و(الشمخي والجزراوي، ١٩٩٨، ص ٩٥ - ٧٣) وهي:
- نسب السيولة: وهي النسب التي تقيس مدى قدرة المنشأة على الوفاء بالالتزامات قصيرة الأجل وتمثل المطلوبات التي تستحق خلال فترة أقصاها سنة أو الدورة التشغيلية أيهما أطول.
 - نسب النشاط: وهي النسب التي تقيس مدى كفاءة الإدارة في تحويل الحسابات المختلفة إلى مبيعات أو نقدية وترجع إلى الكفاءة في إدارة الأموال.
 - نسب المديونية: والمقصود بها درجة تمويل المنشأة من خلال نسبة المديونية.
 - نسب الربحية: وهي النسب التي تقيس كفاءة المنشأة في خلق الأرباح.
 - نسب التقويم: وهي النسب التي ترفع من قيمة المنشأة السوقية من خلال إيرادات المنشأة والقيمة الدفترية للسهم.
 - نسب السوق: وترتبط بقيمة المنشأة السوقية وتقاس عن طريق سعر السهم الحالي، أما المحاسبون فيقسمون النسب المالية إلى أربعة أقسام فقط (العادلي، ١٩٨٦، ص ٧٤٥-٧٥٤) و(ضوان وآخرين، ص ٦٦٥ - ص ٦٧٤) و(كيسو وآخرين، ١٩٩٥، ص ٢٩٨) وهذه النسب هي:
- نسب السيولة.
 - نسب النشاط.
 - نسب الربحية.
 - نسب التغطية.
- وبعد أن تم استعراض نسب التحليل المالي للنشاط الصناعي عموماً فلا بد من التطرق إلى مقاييس الأداء المالي التي تستخدم في شركات التأمين وهي الشركات التي تختلف من حيث طبيعة أدائها عن النشاط الصناعي.

أساليب التحليل المالي في شركات التأمين

(Financial Analysis Styles in Insurance Companies)

تستند أساليب التحليل المالي على القوائم المالية وتستخرج المؤشرات على بنود من قائمة الدخل وبنود من قائمة أخرى لإقامة علاقة ربط بين القوائم المالية تعرض استخراج مؤشرات ذات مدلول تفيد في عملية التقييم. إن التحليل المالي في شركات التأمين يعطي صورة حقيقية عن نقاط القوة والضعف في أداء هذه الشركات خصوصاً في النقاط التالية:

● المتانة المالية للشركة (الكفاءة المالية).

● موقف السيولة.

● موقف الربحية.

● كفاءة الشركة في استخدام مواردها.

● التعرف على التدفقات النقدية للشركة.

● التعرف على قدرة الشركة على مواجهة المنافسة ومدى استمرارها في السوق.

ولدى إجراء التحليل المالي في شركات التأمين لابد من التمييز بين المؤشرات التي تستخدم في تأمينات الحياة (عقود منفعة) وتلك التي تستخدم في التأمينات العامة (عقود تعويض).

والأهم من ذلك فإن أية شركة تأمين وعند إجرائها تقييم الأداء فأنها لا تنظر إلى الزيادة أو الانخفاض في رأس المال كمسألة هامة جداً في تحديد الموقف المالي، بل أنها ستركز على دراسة كفاية الاحتياطيات الخاصة بها ومدى كفاية برنامج إعادة التأمين (هلال، ١٩٩٥/١٩٩٦، ص ٦٧).

وسبق أن تم التوضيح بأن هناك مؤسسات عالمية تقوم بتقييم أداء شركات التأمين لعل أبرزها مؤسسه ستاندر د اند بور (Standard & Poor) (طعيمة، ٢٠٠٢، ص ٣١٥) والمقياس المستخدم من قبل نشرة (Sigma) وهي النشرة التي تصدرها الشركة السويسرية لإعادة التأمين (عبود، ١٩٩٧، ص ٩٧)، وهذه النشرات تعتمد على الحسابات الختامية كمصدر رئيسي لغرض قياس أداء الشركة وكما يلي:

١. أموال الضمان (Guaranty Funds)

أ - حقوق المالكين (Owner Equity)

وهي قاعدة أي شركة تأمين التي يتم على أساسها قياس ملاءة الشركة وحقوق المالكين وتمثل رأس المال المدفوع والاحتياطيات الحرة وهذه الاحتياطيات تساوي الموجودات التي لا يقابلها أي التزامات تجاه المتعاملين مع شركة التأمين. ولذا فإنها تمنح الشركة ضماناً كافية في حالة وجود نتائج سيئة لنشاطها عند حصول خسائر ذات طبيعة كوارثية أو تعرض محفظتها الاستثمارية إلى خسائر غير اعتيادية.

ب - الاحتياطيات الفنية (Technical Reserves)

وينظر إليها بأنها الضمانة لجميع المتعاملين مع شركة التأمين كونها تمتلك أموال كافية تغطي التزاماتها المستقبلية عن أي أعمال تعاقدت معها وهذه الاحتياطيات لا تعود إلى الشركة لإنها تخصيصات وليست أرباح

مخصصة (غير موزعة) حيث أن أرباح الاحتياطيات من الناحية الحسابية هي أرباح غير موزعة، في حين إن التخصيصات تمثل إحتجاز لجزء من الإيرادات لمواجهة التزامات مستقبلية قد تحدث وقد لا تحدث وبالرغم من كل ذلك فإن شركات التأمين وإعادة التأمين تستخدم مصطلح الاحتياطي بدلاً من المخصص، وقد تلجأ بعض الشركات إلى تقدير هذه المخصصات بصورة مبالغ فيها مكونة احتياطيات سرية أو أنها تلجأ إلى احتجاز مبالغ بسيطة لتقدير هذه المخصصات بصورة لا تكفي للإيفاء بالتزاماتها المستقبلية عند حصول خسائر، أو إخفاء قسم من الخسائر وعدم الإعلان عنها، وهذه الاحتياطيات تظهر بمسميات مختلفة في الشركات.

وعلى العموم فإن هذه الاحتياطيات تتكون من احتياطي التعويضات الموقوفة واحتياطي الأخطار السارية (الأقساط غير المكتسبة) واحتياطي التعويضات الحاصلة وغير المبلّغ عنها (Incurred But Not Recorded) واحتياطي التعويضات غير المتوقعة وكما يلي:

☒ الأقساط غير المكتسبة والمخاطر السارية

(Unearned premium reserves & Unexpired risks)

وهو المبلغ الذي يحتجز لمواجهة المسؤوليات الممتدة بعد نهاية السنة المالية للشركة ولا بد من احتساب هذا الاحتياطي بشكل دقيق وعلى العموم فإنه لا توجد قاعدة عامة مطبقة في شركات التأمين وإعادة التأمين بشكل دقيق، و فيما يخص شركات التأمين العُمانية، ففي تأمين الحياة يتم احتسابها على أساس التقييم الاكتواري، أما في التأمين العام فإن هناك اختلاف في الاحتساب بالرغم من أن الشركات تقوم بالاحتساب استناداً للمادة (٢٠) من قانون شركات التأمين لسنة ١٩٧٩م فإن قسم منها تحتسبها بطريقة (٣٦٥/١) من صافي أقساط التأمين والقسم الآخر بطريقة (٢٤/١) من صافي أقساط التأمين وشركات أخرى تحتسبها بنسبة من أقساط التأمين غير المنتهية.

☒ مطالبات قيد التسوية (Outstanding claims Reserves)

وتمثل المبالغ المحتجزة لمقابلة الخسائر التي حدثت فعلاً ولم يجري تسويتها بعد ومن المحتمل أن تستغرق تسويتها سنوات طويلة كما إن بعضها يجري تسويته بموجب قرارات صادرة من المحاكم المختصة ومن الصعوبة تقديرها بدقة وتستخدم الطرق التقليدية في التقدير والتي تعتمد على الخبرة المتراكمة للقائمين بالتقدير.

وتستخدم شركات التأمين العُمانية أفضل المعلومات المتوافرة لديها معتمدة على خبرة الشركة في تسوية المطالبات بعد إضافة المصروفات ذات العلاقة وطرح القيمة المتوقعة للخردة ومبالغ إعادة التأمين والمبالغ المستردة الأخرى، أما الفروقات ما بين المقدّر والسداد فيكون ضمن حساب التأمين في السنة التي يتم سداد التعويضات فيها.

٢. الأقساط الإجمالية (Gross premiums)

وهي العامل المؤثر الذي يعكس نشاط الشركة في الأسواق التي تعمل فيها ومن الضروري أن تجرى دراسة دقيقة للزيادة و الانخفاض الذي يحصل في حجم الأقساط فقد يعود السبب إلى التغيير في سياسة الشركة الاكتتابية أو أن

هناك أسباب أخرى كما في حاله التضخم الذي يسود الاقتصاد ومن المفضل أن يزداد نمو الأقساط المكتتية في الشركات الجديدة.

٣. الأقساط المحفوظ بها (Retained Premium)

وهي عامل حاسم في قياس ملاءة الشركة المالية (الأداء المالي) ولا بد من مراقبة التغيرات التي تحصل في نسبة الأقساط المحفوظ بها في السنة المالية فقد تتطلب زيادة الأقساط المحفوظ بها بين سنة وأخرى يتطلب زيادة رأس المال أو الاحتياطات الحرة لمقابلة متطلبات هذه الزيادة لكون رأس المال هو الضمانة الأخيرة للدائنين وأن حملة وثائق التأمين يمثلون التزامات محتملة.

٤. الموجودات (Assets)

على المحلل المالي إعطاء موجودات شركة التأمين أهمية قصوى لدى إجراء التحليل بسبب أن معظم موجودات شركات التأمين تصب في الاستثمارات ولا بد من تحليل هذه الاستثمارات وتقييمها بصورة دقيقة في نهاية المدة، واستثمارات شركات التأمين عديدة ومتنوعة قسم منها استثمارات قصيرة الأجل وهي الاستثمارات القابلة للتحويل إلى نقد خلال فترة أقصاها سنة وقسم منها قابلة للتحويل إلى نقد عند الطلب كما في حالة الودائع وتستخدمها شركات التأمين لغرض الإيفاء بالتزاماتها عند استحقاقها ودفع التعويضات المستحقة، هذا من جهة ومن جهة أخرى فلا بد من توسيع محفظة الاستثمار لعرض تكوين عوائد للشركة كما يجب على الشركة تقليل المخاطر التي تتعرض لها استثماراتها.

الجدير بالذكر أنه لا يوجد معيار ثابت يحدد النسب التي يجب الاستثمار في كل نوع من أنواع الاستثمارات علماً بأن محفظة شركة التأمين تحتوي على كافة أنواع الاستثمارات الطويلة الأجل والقصيرة كالموجودات الثابتة (المباني والأراضي)، الأسهم والسندات والودائع والقروض الاستثمارية، كما تضم موجودات شركة التأمين الديون التي يجب على المحلل المالي الانتباه لها ذلك إن بقاء رصيد هذه الديون لفترات طويلة دون تحصيل أقيامها يجعل هذه الديون مشكوك في تحصيلها ولا بد من عمل فحص لها وفي كل الأحوال فإن شركة التأمين ستخسر جزء من أموالها عبارة عن خسارة عوائد استثمارية إذا ما بقيت هذه الأرصدة دون تحصيل لفترة طويلة حتى وأن كانت مضمونة

٥. العائد من الاستثمار (Return On Investments)

يمثل العائد على الاستثمار إيراداً مهماً لشركة التأمين وإعادة التأمين حيث أن أغلب شركات إعادة تحقق نتائج مالية سالبة إن لم تكن هامشية ويعتمد بقاء شركات إعادة في سوق التأمين على عوائد الاستثمار وفي حالة انخفاض هذه العوائد في أي سنة من السنوات فإن هذه الشركة ستعاني من صعوبات مالية تؤدي بها إلى عدم القدرة على تسديد التزاماتها المالية.

٦. نتائج النشاط الفني والتجاري

(Technical & Commercial Activities Results)

يعتبر تحقيق الأرباح أحد أهم أهداف شركات التأمين وإعادة التأمين، عليه فإن تحليل نتائج نشاط الشركة الإجمالي (الفني والتجاري) لغرض الإطلاع على مدى قدرة الشركة لتحقيق هذا الهدف، وبما أن عرض القوائم المالية يختلف بين شركة

وأخرى فعليه يجب تبويب البيانات المالية بالشكل الذي يجعل تحليلها مساراً للتوصل إلى النتائج التي تكون هدف المحلل. هذا وأن المحللين في شركات التأمين وإعادة التأمين يركزون على النقاط الآتية:

أ. **النتائج الاكتتابية (Underwriting Results):** وتتضمن كافة الإيرادات مطروحاً منها جميع المصروفات باستثناء (الاحتياطيات الفنية والمصروفات الإدارية).

ب. **النتائج الفنية (Technical Results):** وتمثل النتائج الاكتتابية بعد إضافة الاحتياطيات الفنية.

ج. **النتائج التأمينية (Insurable Results):** وتتضمن النتائج الفنية بعد أن يضاف لها حصة الحساب الفني من عوائد الاستثمار.

د. **النتائج التجارية (Commercial Results):** وتمثل بالربح الصافي والنهائي الذي تحققه شركة التأمين. وكما سبق وأن ذكر بأن شركات التأمين من المنشآت المالية والتي تختلف عن المنشآت الأخرى باعتمادها على مؤشرات خاصة بالتحليل وهي معتمدة في هذا المجال على مؤسسات عالمية لعل أبرزها مؤسسة (S&O) والتي تم اعتمادها في البحث وكما يأتي:

١. الملاءة المالية (Solvency margin) أو نسبة الأقساط الصافية/ حقوق المالكين

ويهدف هذا المؤشر إلى التأكد من امتلاك شركة التأمين للأموال والاحتياطيات الفنية لغرض الاستمرار بنشاطها الفني فمن المعروف بأن حقوق المالكين تتمثل برأس المال والاحتياطيات الحرة. وعليه فإن زيادة النسبة تعني زيادة حدة الخطر في تعرض حقوق المالكين للخطر كما إن الزيادة في حجم الأموال الصافية تمكن شركة التأمين من زيادة قدراتها الاكتتابية، وفي هذا الصدد فإن معايير القياس لهذا المؤشر تتراوح بين (٢٠٠%) إلى نسبة لا تزيد عن (٣٣٠%) وكما يأتي:

النسبة	القسط
٢٠٠%	١. لغاية (٥) مليون دولار
٢٢٠%	٢. أكثر من (٥) مليون دولار بما لا يزيد عن (٧) مليون دولار
٢٥٠%	٣. أكثر من (٧) مليون دولار بما لا يزيد عن (١٥) مليون دولار
٢٨٠%	٤. أكثر من (١٥) مليون دولار بما لا يزيد عن (٣٠) مليون دولار
٣٠٠%	٥. أكثر من (٣٠) مليون دولار بما لا يزيد عن (٧٠) مليون دولار
٣٣٠%	٦. أكثر من (٧٠) مليون دولار

٢. تغيير الأقساط المحتفظ بها (Changing in Retained Earning)

ويهدف هذا المؤشر إلى معرفة مدى التغيير الذي يحتوي على السياسة الاحتفاظية للشركة حيث إن المعيار يذكر على إن التغيير هو بحدود ما بين (١٠ - ٣٠%) بالنسبة إلى الأقساط الصافية المحتفظ بها للسنة الحالية قياساً بالسنة السابقة وبالرغم مما ذكر فإن أي زيادة تتجاوز الـ (٣٠%) للأقساط الصافية المحتفظ بها ولشركات التأمين الجديدة التي تمارس نشاطها في السنوات الأولى لا يعني وجود خطر إذا ما كان رأس مالها كافياً.

٣. الأقساط الصافية/الأقساط الإجمالية

(Net premium/gross premium)

ويهدف هذا المؤشر الى قياس نسبة احتفاظ الشركة، فـشركة التأمين التي لا تحتفظ إلا بنسبة ضئيلة من الأقساط التي لا تحتفظ إلا بنسبة ضئيلة من الأقساط التي اكتتبت بها ما هي إلا مجرد وكالة وأن النسبة المعتمدة بهذا الخصوص أن تكون نسبة الاحتفاظ أكثر من (٥٠%).

٤. الاحتياطيات الفنية/الموجودات السائلة

(Technical Reserve/Liquid Asset)

ويهدف هذا المؤشر الى قياس نسبة الملائمة بين السيولة التي تتمتع بها الشركة ومسؤولياتها الفنية من أجل معرفة القدرة التي تتمتع بها الشركة لتلبية التزاماتها والنسبة المسموح بها في هذا المؤشر أن تكون أقل من (١٠٠%).

٥. نسبة الأرباح الاكتتابية لسنتين / عوائد الاستثمار لسنتين

(Underwriting Profits for 2years/Investment Return for 2years)

والهدف من هذا المؤشر يكمن بالتركيز على الأعمال التي اكتتبت بها الشركة وتؤخذ النسبة لسنتين من أجل تخفيف أثر التقنيات التي تحصل في نتائج الاكتتاب ولسنة واحدة التي قد تكون سيئة إن النسبة المستخدمة في هذا المجال بحدود (٢٥%) حيث إن الزيادة عن هذا النسبة ستؤثر على رأس المال.

٦. الأرباح قبل الضريبة / متوسط حقوق المالكين

(Profits Before tax / Average Owner Equity)

ويتم حساب هذه النسبة قبل احتجاز الضريبة والمؤشر القياسي لهذه النسبة أن تكون أعلى من (٥٠%).

٧. الاحتياطيات الفنية + حقوق المالكين المعدلة / الأقساط الصافية

(Technical Reserve+Adjustment Owner Equity/ Net Premium)

ويهدف هذا المؤشر إلى قياس ملائمة احتياطيات الشركة الفنية وحقوق المالكين وعلاقتهم معاً بالأقساط التي احتفظت بها الشركة والنسبة المعتمدة في هذا الشأن أكبر من (١٥٠%).

٨. نسبة الاحتياطيات الفنية/حقوق المالكين المعدلة

(Technical Reserve Ratio/ Adjustment Owner Equity)

ويهدف هذا المؤشر الى معرفة حقوق المالكين وعلاقتها باحتياطيات الشركة والمؤشر المعتمد بهذا الصدد ينبغي أن يكون أقل من (٣٥٠%).

المبحث الثاني: منهجية البحث (Research Methodology)

تطرق الباحث في المبحث الأول إلى الإطار النظري للدراسة وهو محاولة لاستعراض الطروحات النظرية المرتبطة بطبيعة عمل شركات التأمين وسماتها وأهمية التحليل المالي لها وأثر ذلك على عملية تقييم الأداء وعليه سيتم التعرف على منهجية البحث من خلال ما يأتي:

مشكلة الدراسة وأهميتها والأهداف المتوخاة منها

في الأغلب يتم التحليل المالي لشركات التأمين وإعادة التأمين للكشف عن تقييم أدائها المالي ودراستها دراسة شاملة والتي تتم بواسطة تحليل بيانات هذه الشركات والتي تكون متوفرة في التقارير السنوية المعدة من قبل إدارة هذه الشركات والملاحظ في هذه البيانات بأنها تتضمن معلومات مالية غير كافية من ناحية أو أنها تقوم بنشر بيانات لسنة واحدة إضافة إلى التأخر في نشرها رغم إن قانون الشركات التجارية رقم (٤) لسنة ١٩٧٤ في المادة (١٠٥) حدد موعد ثلاثة شهور كأقصى موعد لإنجاز الحسابات الختامية إضافة إلى إن بعض الشركات لا يتوافر لها الإشراف الحكومي والرقابي الكافي. ومن هنا تأتي أهمية الدراسة الحالية التي تحاول تسليط الضوء على تقييم شركات التأمين وهي وحدات اقتصادية مالية لا يصلح لها تقييم أداء الشركات الصناعية وشركات التأمين ينظر لها نظرة خاصة كونها مستودعات لتجميع الأموال واستخدامها في التنمية وتكوين الحياة الاقتصادية كما إن طبيعة هذا النشاط وكيفية تطوير ممارسته له أثر خاص على كل من المؤمن لهم (حملة الوثائق) والمالكين (حملة الأسهم). ومن هنا تأتي المشكلة والتي تتجسد في إن حملة الوثائق والذين يدققون مبالغ ليست القليلة على أمل إن تقوم شركة التأمين بتعويضهم في حالة تحقق الخطر المؤمن ضده مستقبلاً أي أنه يجب أن تبقى شركات التأمين ذات ملاءة مالية عند التعاقد ولدى تحقق الخطر مستقبلاً.

متغيرات الدراسة

تركز الدراسة على المتغيرات الآتية:

- أ - حقوق المالكين (Owner Equity): وتشمل رأس المال المدفوع و الاحتياطات الحرة.
- الاحتياطات الفنية: وتتضمن احتياطي التعويضات الموقوفة و الأخطار السارية والاحتياطي الحسابي الخاص بتأمين الحياة.
- ب - الأقساط الاجمالية (Gross Premium): وتشمل مجموع الأقساط التي اكتتبت بها الشركة.
- ج - الأقساط المحتفظ بها (Retained Premium): وتتضمن الأقساط التي اكتتبت بها الشركة مطروحاً منها الأقساط التي تم إعادتها.
- د - الاستثمارات (Investment): وتتضمن جميع الاستثمارات المؤقتة وطويلة الأجل.
- هـ - عوائد الاستثمار (Investment Return): وتتضمن جميع الإيرادات التي تحققتها الشركة نتيجة توظيف أموالها بالاستثمارات.

فرضية البحث (Hypothesis Research)

في ضوء المشكلة التي تم تطرق لها فإن الباحث يضع الفرضية التالية ومفادها: مع بقاء العوامل الأخرى على حالها فإن التغير الذي يحصل على الأقساط التي اكتتبت بها الشركة والأقساط التي تحتفظ بها تؤثر على كل من حقوق المالكين والاحتياطات الفنية والاستثمارات ومن ثم الملاءة المالية للشركة وأخيراً تقييم أداء الشركة.

وسائل جمع البيانات (Data Collected Styles)

اعتمد الباحث في هذه الدراسة لجمع البيانات على مصدرين هما:

١. المصادر الثانوية (Secondary References): من خلال تم استعراضه وما كتب في الكتب والأبحاث والمقالات المتعلقة بالموضوع.

٢. مصادر أولية (Primary References): وتتمثل بالتقارير السنوية الصادرة من إدارة الشركات والمدققة من قبل مراقب الحسابات للشركات عينة الدراسة و المتمثلة بـ (شركة ظفار للتأمين ش.م.ع.م، والشركة العُمانية لوطنية للاستثمار القابضة ش.م.ع.م، وشركة مسقط الوطنية القابضة ش.م.ع.م) ولأربعة سنوات هي ٢٠٠٢ و ٢٠٠١ و ٢٠٠٠ و ١٩٩٩.

المبحث الثالث: تحليل وتفسير النتائج (Interpretation & Analysis Results)

قبل استعراض النتائج التي أسفر عنها التحليل المالي لآبد من إلتعريف بأوضاع السوق العُمانية للتأمين.

نبذة عن سوق التأمين العُماني

(Brief in Oman insurance Market)

عدد ليس بالقليل من شركات التأمين تمارس العمل التأميني في السوق العُماني البعض من هذه الشركات وطنية ويبلغ عددها (٧) شركات ومن أبرز هذه الشركات هي شركة ظفار كونها الشركة المساهمة العُمانية التي تمارس العمل التأميني المتخصص. أما بقيه الشركات فهي أما شركات قابضة تمارس العمل التأميني كما في حالة شركة مسقط الوطنية القابضة والشركة العُمانية الوطنية القابضة أو شركات محدودة وهي شركات غير مدرجة في سوق مسقط للأوراق المالية. وإضافة للشركات العُمانية الوطنية فهناك العديد من الشركات الأجنبية تمارس العمل التأميني وهذه الشركات هي فروع لشركات أجنبية أو شركات تابعة ويبلغ عدد هذه الشركات (١٠ شركات) وبذا يبلغ عدد الشركات الممارسة للنشاط التأميني في السوق العُماني (١٧) شركة حققت إجمالي أقساط قدرها (٦٢٨٤٠٠٠٠) ريال و(٦٤٠٨٤٠٠٠) ريال للسنتين ٢٠٠٠ و ١٩٩٩ على التوالي أي ما يعادل (١٦٣٣٨٤٠٠٠) دولار و(١٦٦٦١٨٠٠٠) دولار للسنتين ٢٠٠٠ و ١٩٩٩ على التوالي (سوق التأمين في سلطنة عُمان، ٢٠٠٠، ص ٢ - ١٤).

شركة ظفار للتأمين (ش.م.ع.م) (DHO FAR INSURANCE CO)

تأسست في ١٩٨٩/٩/٧ وتمارس كافة أنواع التأمين العام وتأمين الحياة ويبلغ رأس مال الشركة المدفوع (سبعة ملايين ونصف المليون) ريال وتعتبر من أكبر الشركات الوطنية التي تمارس هذا النشاط من حيث رأس المال. ويظهر الجدول رقم (١) واستناداً للمعايير المطبقة في هذا الشأن بأن نسبة الملاءة المالية للشركة في انخفاض مستمر فبعد أن كانت (٥٦٨,٠٩%) لعام ١٩٩٩ انخفضت إلى (٤١٣,١٠%) ثم حصل انخفاض حاد جداً بحيث وصلت إلى (١٤٣,٢٨%) ثم عادت لترتفع وتصل إلى (٢٤٠%) في عام ٢٠٠٢.

والملاحظة الواجبة الذكر في هذا الشأن أن نسب الملاءة المالية للسنوات موضوع الدراسة هي خارج نطاق المعيار فبعد أن كانت أعلى من النسب المسموح بها للسنتين ١٩٩٩ و ٢٠٠٠ عادت لتتنخفض وتصبح أقل من النسب المسموح بها

حيث إن النسبة المسموح بها بموجب المعيار هي أقل من (٣٣٠) ويجب إن لا تتعدى نسبة الاكتتاب ثلاثة أمثال حقوق المساهمين لكي لا تعرض حقوق المساهمين للخطر، أما بالنسبة إلى التغير في حجم الأقساط المحتفظ بها والمحتسب بموجب المعيار الذي يجب ان لا يتجاوز (٢٥%) يظهر ان نسب التغير التي حدثت في الشركة في ارتفاع مستمر فبعد أن كانت (١١٨٨٥٠٢) ريال أصبحت (١٩٠١٦١١) أي بنسبة قدرها (٦٠%) لترتفع وتصل إلى (٦٨١١٦٩٠) أي بنسبة قدرها (٢٥٨/٢١%) ثم تعود للانخفاض بمبلغ (٥٤٤٥١٥٤) ريال وبنسبة تغير قدرها (٢٠%).

أما فيما يخص نسبة احتفاظ الشركة من إجمالي الأقساط التي اكتتبت بها الشركة فهي في ارتفاع مستمر إلا أنها عادت عام ٢٠٠٢ بانخفاض قدره (١٣٦٦٥٣٦) ريال وبنسبة (٢٠%) وقد تم تحديد هذه النسبة وبموجب المعيار بما يزيد عن (٥٠%) لتكون شركة تأمين وليست وكالة وقد وصلت نسبة الاحتفاظ (١٤/٦٠%). وهي دون النسبة المحددة إلى حد بعيد وعلى الشركة أن تتخذ من الإجراءات لتعزيز وضعها المالي. وإذا نظرنا إلى الاحتياطات الفنية فهي في انخفاض أيضاً فقد انخفضت النسب من (٧٢/١٠%) حتى وصلت إلى (٦٢/٥٥%) في عام ٢٠٠٢ وهي نسب ضعيفة إذا ما قورنت بالنسبة التي حددها المعيار والتي يجب أن تكون أكبر من (١٥٠%) وهو المؤشر الذي يهدف إلى التأكد من توافر سيولة كافية لدى الشركة بالنسبة لحملة الوثائق فعلى الشركة أن تتخذ من الإجراءات لتعزيز رأسمالها وإذا ملاحظنا عوائد الاستثمار فهي في تقلب مستمر طيلة سنوات الدراسة فبعد أن كانت (١٦%) سنة ١٩٩٩ فقد انخفضت إلى (٣/٨٦%) سنة ٢٠٠٠ ثم ارتفعت إلى (٨,٦١%) سنة ٢٠٠١، وانخفضت إلى (٧/٣١%) سنة ٢٠٠٢، أن المعيار المحدد في هذا الخصوص ينص على أن العوائد يجب أن تكون أكبر من (٢٥%) والذي يشير إلى مدى الاعتماد على عوائد الاستثمار في تغطية عمليات النشاط التاميني وأخيراً فإن نتائج الشركة الفنية والتجارية نتائج إيجابية ولسنوات الدراسة وأن كانت نسب النتائج الفنية في انخفاض، إلا أن النتائج التجارية في تحسن مستمر ولل سنوات ١٩٩٩/٢٠٠٢.

ولذا فإن نتائج الشركة التجارية تعتبر في وضع مالي جيد بالرغم من أن قسماً من نتائجها قد لا يتفق مع المعايير

المحددة. **جدول رقم (١)**

شركة ظفار للتأمين (ش.م.ع.م)

البيانات	٢٠٠٢	٢٠٠١	٢٠٠٠	١٩٩٩
١- حقوق المالكين: (أ) رأس المال المدفوع (ب) الاحتياطات الحرة*	٧,٥٠٠,٠٠٠ ٥,٥٧٢,٢٠١	٦,٠٠٠,٠٠٠ ٣,٧٥٩,٦٧٣	٦,٠٠٠,٠٠٠ ١,٨٥٥,٥٨٧	٦,٠٠٠,٠٠٠ ٧٥١,٨٠٨
٢- الاحتياطات الفنية (أ) أموال الضمان	٣٤٠,٥٨٣٠ ١,٦٤٧,٨٠٣١	٤٢٣,٨١٦٦ ١,٣٩٩,٧٨٣٩	١٢٠,٦٥١٢ ٩,٦٢,٠٩٩	٨٥٥,٨٧٧ ٧٦٠,٧٦٩٥
٣- الأقساط الإجمالية	٣,٧٢٨,٦٣١٢	٢,٢٤٣,٦٠٦٣	١,٣١٩,٨٦٢٩	٩٠٨,٢٤٤٧
٤- الأقساط المحتفظ بها	٥٤٤,٥١٥٤	٦٨١,١٦٩٠	١,٩٠,١٦١١	١,١٨٨,٥٠٢
٥- الاستثمارات	١,٣٢٨,٩١٦٥	٧٨٩,٠٦٢٧	٧٣٣,١٥٢٧	٣٨١,٦٢٠١
٦- عوائد الاستثمار	٩٧١,٦٥٨	٦٧٩,٥٠٠	٢٨٣,٣٢٥	٦١,٩٢٢
٧- النتائج الفنية	٥٢٩,٣٤٨٢	٤١٣,٢٤٤٨	٢٢١,٣٠٧١	١٣٤,٧٨٥٢
٨- النتائج التجارية	٤٤٠,٨٧٤٧	٢٩٩,٧٦٦٢	١١٦,٣١٠٩	٧٦,٦٩٥٣

* الاحتياطات الحرة: الاحتياطات الرأسمالية واحتياطي الطوارئ

٥٦٨/٠٩	٤١٣/١٠	١٤٣/٢٨	٢٤٠/٠٠	
٧٢/٠١	٦٣,٤٤	٦٢,٢٢	٦٢/٥٥	الاحتياطيات الفنية (٤÷٢) × ١٠٠
٦٤٠/١١	٤٧٦/٥٥	٢٠٥/٥٠	٣٠٢/٦٢	أموال الضمان (٢+١) ÷ ٤ × ١٠٠
١٣,٠٨	١٤/٤١	٣٠,٣٦	١٤/٦٠	الاحتفاظ (٣÷٤) × ١٠٠
١٦/-	٣,٨٦	٨/٦١	٧/٣١	عوائد الاستثمار (٥÷٦) × ١٠٠
١٢٣٤/٧٦	١٢٥٨/٧٦	٤١٦/٤٦	٧٧٤/٠٠	استخدام الأموال المتاحة للاستثمار (١+٥) ÷ ٢ × ١٠٠
١١٣/٤١	١١٦,٣٨	٦٠,٦٧	٩٧/٢١	النتائج الفنية (٤÷٧) × ١٠٠
١١/٣٥	١٤/٨١	٣٠,٧١	٥٨/٧٨	النتائج التجارية (١÷٨) × ١٠٠

الشركة العُمانية الوطنية للاستثمار القابضة

(OMAN NATIONAL INVESTMENT CORPORATION HOLDING)

تزاوُل الشركة نشاطها الرئيسي عن طريق شركاتها التابعة والحليفة لها بمجال التأمين والضمان والاستثمار وتضم هذه الشركة العديد من الشركات التابعة والشركات الحليفة ولعل أبرز الشركات التابعة الخاصة في مجال النشاط التأميني هي شركة التأمين الوطنية العُمانية التي تمتلك بها حصة (٥٩%) من أسهم هذه الشركة والشركة الأهلية للتأمين (تأمين عام وحياء) وتمتلك فيها الشركة حصة (٩٩/٩٧%) والشركة الوطنية للتأمين على الحياة وتمتلك فيها المجموعة حصة (٩٧/٩٢%)، أما الشركة السعودية كونتيننتال للتأمين التي تمارس التأمين العام والمؤسسة في مملكة البحرين فتمتلك الشركة حصة قدرها (٧٥%) أما ببقية الشركات التابعة الأخرى فإن نشاطها الأساس يخرج عن نطاق التأمين وبالتالي فهي خارج نطاق الدراسة في حين أن الشركات الحليفة لا تدخل حساباتها ضمن حسابات المجموعة بل تدخل ضمن استثمارات الشركة الأم وهي (٨) شركات ومن هنا تأتي الصعوبات الكبيرة في التحليل المالي لغرض تقييم أدائها وأن النسب والتي استخرجت اعتمدت على أرقام التقرير السنوي لهذه الشركة الأمر الذي اضطر الباحث إلى إجراء عمليات تقديرية في بعض الحالات.

بلغت نسبة الملاءة المالية لهذه الشركة (٢١٥%) للعام ٢٠٠١ في حين كانت (٤٧٢,٩٠%) للعام ٢٠٠٠ و(٦٦,٣٠%) للعام ١٩٩٩ أما في العام ٢٠٠٢ فقد عادت النسبة للانخفاض بحيث وصلت إلى (٧٤/١٣%) والملاحظة التي تُوشر هنا هي التقلبات في هذه النسبة ومع ذلك فإن نسبة السنة ٢٠٠٢ هي ضمن المعيار الدولي والذي بموجبه تكون الشركة قادرة على الاكتتاب بثلاثة أضعاف رأس مالها واحتياطياتها الحرة ويعود السبب في ذلك إلى التقلبات في الاكتتاب بالأقساط للسنوات ١٩٩٩/٢٠٠٢ الأمر الذي أثر بهذه التقلبات، كما بلغ احتفاظ الشركة من الأقساط التي اكتتبت بها نسب (٥١,١٦% و ٢١,٥١% و ٣٠,٤٤% و ٥٤/٦٠%) للسنوات ١٩٩٩ و ٢٠٠٠ و ٢٠٠١ و ٢٠٠٢ وهي نسب منخفضة باستثناء العام ٢٠٠٢ حيث أن النسبة المحددة بالمعيار أكثر من (٥٠%) وهذه النسبة تشير إلى مدى الاعتماد إلى أعمال إعادة التأمين ونسبة الأقساط التي احتفظت بها الشركة حيث يفترض بالشركة ترشيد سياسة الاحتفاظ والإعادة وبما يتناسب مع ظروفها

ووضعها المالي وبما يحقق أهدافها وقد يكون السبب في ذلك عمليات سحب وإسناد المحفظه من المعيددين بالنسبة لأعمال التأمين غير البحري. علماً بأن الشركة حققت النسبة المعيارية.

أما فيما يخص عوائد الاستثمار فهي في نمو مستمر خلال سنوات الدراسة بحيث وصلت إلى (١٢/٩٣) بعد أن كانت (٦,٦٥%) لعام ٢٠٠٠ و(٦,٥٠%) عام ١٩٩٩ وهذه النتائج هي عكس النتائج التي حققتها الشركة الأم والمجموعة بالنسبة للاستثمار التي تظهر استثمارات خاسرة بحيث أدت إلى خسارة كبيرة في المجموعة وقد حققت الشركة نتائج فنية موجبة للسنتين ٢٠٠١ و٢٠٠٠ بعد أن كانت هذه النتيجة سالبة للعام ١٩٩٩ كما حققت الشركة نتائج تجارية موجبة للسنتين ٢٠٠١ و٢٠٠٠ و٢٠٠٢ حيث حولت الخسارة التجارية لعام ١٩٩٩ إلى نتائج إيجابية في السنوات القادمة وإن كانت انخفضت في عام ٢٠٠١ عن ٢٠٠٠ وواصلت الشركة تحقيق نتائج جيدة في العام ٢٠٠٢ وحققت نسبة المعيار الدولي والبالغة (٥%).

أما فيما يخص نسبة احتفاظ الشركة من إجمالي الأقساط التي اكتتبت بها الشركة فهي في ارتفاع مستمر وقد تم تحديدها بموجب المعيار بنسبة أكثر من (٥٠%) لتكون شركة تأمين وليست وكالة وقد وصلت نسبة الاحتفاظ إلى (٣٠/٣٦) وواصلت تحقيق النتائج الجيدة بحيث بلغت نسبة الاحتفاظ (٥٤/٦٠%) وهذه النسبة تتفق والنسب التي ينص عليها المعيار.

وإذا نظرنا إلى الاحتياطات الفنية فهي في تذبذب مستمر أيضاً فقد بلغت عام ١٩٩٩ (٢٠٥٣٣١٠٣) ريال ارتفعت في عام ٢٠٠٠ لتصل إلى (٢٤١٠١٤٣٢) ريال ثم عادت وانخفضت إلى (١٤٠٦٧٦٤٦) ريال في عام ٢٠٠١ ثم ارتفعت قليلاً في عام ٢٠٠٢ بحيث أصبحت (١٤١٦٧٢١٨) ريال، وفي الوقت الذي يشير المعيار إلى أن النسبة يجب أن تكون أكبر من (١٥٠%) وهو مؤشر يهدف إلي التأكيد من توافر سيولة كافية لدى الشركة بالنسبة لمخصصاتها الفنية لتوضيح مقدرتها على الاستجابة السريعة لسداد التعويضات والالتزامات لحملة الوثائق الملاحظ في نسبة الاحتياطات هي بانخفاض بحيث وصلت إلى (١٢٠/٢٥%) (بعد أن كانت ٣٢٦/٥٦% في عام ٢٠٠١) وهذه النسبة أقل بكثير من نسب المعيار فعلى الشركة أن تتخذ من الاحتياطات لتعزيز رأسمالها.

وإذا ما لاحظنا عوائد الاستثمار فهي في تحسن مستمر طيلة سنوات الدراسة فبعد أن كانت (٦/٥٠) عام ١٩٩٩ أصبحت (٦/٦٥) في عام ٢٠٠٠ ثم ارتفعت في عام ٢٠٠١ فبلغت (٨/١٦) حتى وصلت إلى (١٢/٩٣) عام ٢٠٠٢ أن المعيار الموضوع في هذا الصدد يذكر بأن العوائد أكبر من (٢٥%) والذي يشير إلى مدى الاعتماد على عوائد الاستثمار في تغطية عمليات النشاط التأميني.

وأخيراً فإن نتائج الشركة الفنية والتجارية نتائج إيجابية ولسنوات الدراسة وأن كانت نسب النتائج الفنية في انخفاض إلا أن النتائج التجارية في تحسن مستمر من العام ١٩٩٩ ولغاية ٢٠٠٢.

وعليه فإن الشركة وطبقاً لنتائجها التجارية تعتبر في وضع مالي جيد بالرغم من أن قسم من نتائجها قد لا يتفق مع المعايير الموضوعه

جدول رقم (٢)

الشركة العُمانية الوطنية للاستثمار القابضة (ش.م.ع.ع)

١٩٩٩	٢٠٠٠	٢٠٠١	٢٠٠٢	البيانات
٨٢٢٥٠٠٠	٨٢٢٥٠٠٠	٨٢٣٣٠٠٠	٧٤٦٠٧٢٠	حقوق المالكين (أ) رأس المال المدفوع (ب) الاحتياطيات الحرة
١٧٦٤٥٤٥	٧٧٥٣٣٤	١٠٢٨٩٩٣	١٢٧٤٢١٦	
٢٠٥٣٣١٠٣	٢٤١٠١٤٣٢	١٤٠٦٧٦٤٦	١٤١٦٧٢١٨	الاحتياطيات الفنية
٣٠٥٢٢٦٤٨	٢٣١٠١٧٦٦	٢٣٣١٩٦٣٩	٢٢٩٠٢١٥٤	أموال الضمان
٢٩٤٥٣٩٠٢	٨٨٤٨٩٩١	١٤١٥٢٥١١	٢١٥٧٨٨٣٥	الأقساط الإجمالية
١٥٠٦٧٧٣٠	١٩٠٣٢٢٤	٤٣٠٧٧٩٤	١١٧٨١٧٢٥	الأقساط المحتفظ بها
٢١٩٣٠٨٢١	١٤٠٤٠٥٠٥	١٣٧٠٩٨٠٤	١٠٤١٠٣٧٣	الاستثمارات
١٤٢٥٨٦٠	٩٣٤٢٥٩	١١١٩٣٠٧	١٣٤٦٠٨٨	عوائد الاستثمار
(١٠٤٩٧٩٩)	٦٨٤٥٧٠	٨٢٢٥٠١	٢٥١٣٢٥٩	النتائج الفنية
(٢٧٦٢٩٥٦)	٢٩٨١٤٠	١٥٥٩١٢	٣٨٧٧٢٢٥	النتائج التجارية

٦٦,٣٠	٤٧٢,٩٠	٢١٥	٧٤/١٣	الملاءة المالية (٤÷١) × ١٠٠
١٣٦,٢٧	٧٤٠,٩٢	٣٢٦,٥٦	١٢٠/٢٥	الاحتياطيات الفنية (٤÷٢) × ١٠٠
٢٠٢,٥٧	١٢١٣,٨ ٢	٥٤١/٣٣	١٩٤/٣٩	أموال الضمان (٢+١) ÷ ٤ × ١٠٠
٥١/١٦	٢١/٥١	٣٠/٤٤	٥٤/٦٠	الاحتفاظ (٣÷٤) × ١٠٠
٦,٥٠	٦,٦٥	٨,١٦	١٢/٩٣	عوائد الاستثمار (٥÷٦) × ١٠٠
١٥٥/٤٦	١٦٣,٣٩	١٦٣,٢٢	١٣٥/١٣	استخدام الأموال المتاحة للاستثمار (١+٥) ÷ ٢ × ١٠٠
(٦,٩٧)	٣٥,٩٧	١٩,٠٩	٢١/٣٣	النتائج الفنية ٧ ÷ ٤ × ١٠٠
(١٨,٣٤)	١٥,٦٦	٣,٦٢	٤٤/٣٩	النتائج التجارية ٨ ÷ ١ × ١٠٠

شركة مسقط الوطنية القابضة (ش.م.ع.ع)

(MUSCAT NATIONAL HOLDING COMPANY)

تضم هذه المجموعة كل من شركة مسقط الوطنية القابضة (الشركة الأم) وشركاتها التابعة وهي شركة مسقط للتأمين (ش.م.ع.م) وشركة مسقط للتأمين على الحياة (ش.م.ع.م) (الشركات التابعة) وقد ركز الباحث على أعمال الشركات التابعة من المجموعة حيث استبعد كشوفات الشركة الأم كونها متخصصة في الاستثمار، وتكمن الصعوبة في تحليل كشوفات هذه الشركة كونها حسابات متداخلة يتم إلغاء الحسابات المتقابلة عند التوحيد وعليه فقد تكون قسم من الأرقام التي تم الاعتماد عليها في إجراء التحليل غير دقيقه بصوره كافية.

ويبين الجدول رقم (٣) بأن نسبة الملاءة المالية لهذه الشركة تبلغ (٢٤٥,٤٣%) و(٢٩٣,١٠%) و(١٣٧,٦٣%) و(١٤٤/٨٤) للسنوات ١٩٩٩ و ٢٠٠٠ و ٢٠٠١ و ٢٠٠٢ وعلى التوالي وهذه النسب وأن كانت في تقلب مستمر وأقل من نسبة المعيار إلا أنها ضمن النسب المحددة في المعايير الموضوعية والتي حددت ما بين (٢٠٠%) وأقل من (٣٣٠%) إذا

ما استبعدنا نسبة السنة ٢٠٠١ والتي تحسنت في السنة ٢٠٠٢، أي أن الشركة ملتزمة بالمعايير ولا تعرض حقوق المساهمين للخطر أما فيما يخص التغير في حجم الأقساط المحتفظ بها فهي في ارتفاع وانخفاض فبعد أن كانت (١٩٣٠٢٨٠) ريال لعام ١٩٩٩ انخفضت لتصل إلى (١٥٥٦٣٣٨) أي بنسبة قدرها (١٩,٣٧%) ثم عادت لترتفع وتصل إلى (٢٩٨٧٢٩٩) أي بزياده قدرها (٩١,٩٤%) ثم انخفضت هذه النسبة قليلاً عام ٢٠٠٢ حيث بلغ حجم الأقساط المحتفظ بها (٢٩٢٧٢٨٩) ريال وهي نسب تتسم بالثبات النسبي بالأخص في السنتين ٢٠٠١ و ٢٠٠٢ حيث أن المعيار يحدد نسبة التغير بما لا يزيد عن (٢٥%) ورغم أن هذه النسب كانت كبيرة في السنتين ١٩٩٩ و ٢٠٠٠ إلا أنها مفيدة مع المعيار بالأخص إذا ما نظرنا إلى نسبة الاحتفاظ فقد بدأت الشركة بتطبيق سياسة احتفاظيه تتناسب والمعيار المحدد بأكثر من (٥٠%) والتي وصلت إليها الشركة في سنة ٢٠٠١ حيث بلغت نسبة احتفاظها (٥٢,٥٤%) إلا أنها عادت وانخفضت في العام ٢٠٠٢ بحيث أصبحت (٣٦/١٢%) وهي أقل من نسبة المعيار وقد يعود السبب في ذلك إلى التحفظ الشديد من قبل إدارة الشركة.

وبخصوص الاحتياطات الفنية للشركة فقد بلغت (٤٣,١٤%) في عام ٢٠٠١ ثم انخفضت إلى (٣٥/٨٤) في السنة ٢٠٠٢ وهي غير مستقرة أصلاً وفي انخفاض وارتفاع فبعد أن كانت تمثل (٧٢,٩٧%) في عام ١٩٩٩ ارتفعت في عام ٢٠٠٠ لتصبح (٧٨,١٥%) ثم عادت لتنخفض إلى (٤٣,١٤%) وهذه النسبة منخفضة إلى حد كبير عن النسبة المحددة بالمعيار والبالغة أكبر من (١٥٠%) ويجب أن تقابل هذه الاحتياطات أصول سائلة أو شبه السائلة (النقد أو مكافئ النقد).
و يظهر الجدول بأن الشركة حققت نتائج فنية إيجابية للسنوات الثلاث بلغت نسبتها (٣٢,٥١%) و(٣٩,٤٥%) و(٣٥,٢٠%) و(٥١/٥٣) على التوالي إلا أن الشركة حققت نتائج تجارية سالبة للسنتين ٢٠٠٠ و ٢٠٠١ ثم تحسنت نتائجها في السنة ٢٠٠٢ حيث حققت نتيجة إيجابية بلغت (٢٤/٤٨) وهي أعلى من نسبة المعيار والبالغة (٥%).

جدول رقم (٣)

شركة مسقط الوطنية القابضة (ش.م.ع.ع)

البيان	٢٠٠٢	٢٠٠١	٢٠٠٠	١٩٩٩
١- حقوق المالكين (أ) رأس المال المدفوع (ب) الاحتياطات الحرة	٤٠٠٠٠٠٠	٤٠٠٠٠٠٠	٤٠٠٠٠٠٠	٤٠٠٠٠٠٠
٢- الاحتياطات الفنية أموال الضمان	١٠٤٩١٤٥	١٢٨٨٨٧٣	١٢١٦٣٠٧	١٤٠٨٥٤١
٣- الأقساط الإجمالية	٨١٠٤٥٨٣	٥٦٨٥٣٠٥	٣٦٦٥٢٨٩	٤٨٢٦٣٦١
٤- الأقساط المحتفظ بها	٢٩٢٧٢٨٩	٢٩٨٧٢٩٩	١٥٥٦٣٣٨	١٩٣٠٢٨٠
٥- الاستثمارات	٤٣٢١٤٦٩	٣٨١٦٢٣٧	١٩٠٧٨٥٢	٥٩٨٧٧٢٠
٦- عوائد الاستثمار	٥٩٧١٥٧	(٤١٥٨١٦)	(٦٣٩٨٥)	٨٣١٢٩٦
٧- النتائج الفنية	١٥٠٨٣٢٠	١٠٥١٥٥٣	٦١٣٩٦٥	٦٢٧٤٤٠
٨- النتائج التجارية	١٠٣٨٠٦٩	(٥١٧٩٦٥)	(٢١٤٦٦١)	٧١٩٨٩٢

٢٤٥/٤٣	٢٩٣/١٠	١٣٧/٦٣	١٤٤/٨٤	الملاءة المالية (٤÷١) ١٠٠×
٧٢/٩٧	٧٨/١٥	٤٣/١٤	٣٥/٨٤	الاحتياطيات الفنية (٤÷٢) ١٠٠×
٣١٨/٤١	٣٧١/٢٥	١٨٠/٧٧	١٨٠/٦٨	أحوال الضمان (٢+١) ١٠٠×
٤٠	٤٢/٤٦	٥٢/٥٤	٣٦/١٢	الاحتفاظ (٣÷٤) ١٠٠×
١٣,٨٨	(٣,٣٥)	(١٠/٠٩)	١٣/٨٢	عوائد الاستثمار (٥÷٦) ١٠٠×
٧٦١/٤٥	٥٣١/٩٠	٦١٥/٠٨	١٠١/٩٢	استخدام الأموال المتاحة للاستثمار (١+٥) ١٠٠×
٣٢/٥١	٣٩/٤٥	٣٥/٢٠	٥١/٥٣	النتائج الفنية ٤÷٧
١٥/١٩	(٤,٧١)	(١٢/٦٠)	٢٤/٤٨	النتائج التجارية ١÷٨

وأخيراً يستطيع الباحث أن يؤكد بأن الشركات عينة الدراسة تقوم بتطبيق المعايير المحددة في القسم الأكبر من فقراتها أما القسم المتبقي فهي تسعى جاهدة لتحقيق النتائج التي تتفق مع المعايير الموضوعية في هذا المجال.

الاستنتاجات (Conclusion)

- في ضوء الدراسة النظرية والعملية التي أوردتها الباحثة فإنه يخرج بالاستنتاجات التالية:
- ١- إن الدراسات التي قامت بها المؤسسات المتخصصة في هذا النشاط وضعت معايير لتقييم أداء الشركات المالية وهذه المعايير مختلفة الأهمية من ناحية التأثير والقياس على وضع الشركة موضوع التحليل لكونها مؤشرات عامة تختلف من شركة إلى أخرى وحسب وضعية الشركة والظروف المحيطة بها. حيث وضعت لتتناسب وظروف الشركات الكبيرة ذات الملاءة المالية الجيدة ودون مراعاة الظروف الاقتصادية التي تمر بها هذه الشركات.
 - ٢- تتسم شركات التأمين العُمانية بحالة الارتفاع النسبي لبعض مؤشرات المعيار كما هو الحال في نسب استخدام الأموال المتاحة للاستثمار فقد بلغت نسب عالية في قسم من شركات عينة الدراسة، فقد بلغت في شركة ظفار للتأمين (١٢٣٤/٧٦) و(١٢٥٨/٧٦) و(٤١٦/٤٦) و(٧٧٤%) للسنوات ١٩٩٩ إلى ٢٠٠٢، أما أوطأ النسب فقد بلغت في الشركة العُمانية للاستثمار القابضة حيث بلغت (١٥٥/٤٦) و(١٦٣/٣٩) و(١٦٣/٢٢) و(١٣٥/١٣) للسنوات ١٩٩٩-٢٠٠٢ ونفس الشيء يقال عن أموال الضمان، في حين كانت بعض المؤشرات الأخرى أقل من نسب المعيار وكما هو الحال في نسب الاحتفاظ فقد أعلاها في الشركة العُمانية والتي بلغت (٥٤/٦٠%) لسنة ٢٠٠٢ وهذه النسبة تتماشى والمعايير الموضوعية في حين أن نسب كل من شركة ظفار للتأمين وشركة مسقط الوطنية لا تتفق ونسب المعيار حيث بلغت (١٤/٦٠) في شركة ظفار و(٣٦/١٢) في شركة مسقط الوطنية. وينطبق الحكم على نسب العائد على الاستثمار حيث أنها لا تساير المعيار الموضوع.
 - ٣- إن معايير التقييم تم أخذها بشكل عام وشمولي بالنسبة لمحفظه الشركة وتنوع أعمالها والسياسة المحاسبية التي تستخدمها الشركة عند إعداد كشوفاتها المالية إضافة إلى الطرق التي تستخدمها في تقييم موجوداتها ومطلوباتها وكما هو الحال في احتساب احتياطي الأقساط غير المكتسبة حيث أن قسم من الشركات تستخدم طريقة (٢٤/١) (شركة مسقط الوطنية القابضة)، في حين أن شركة أخرى تستخدم (٤٥%) من الجزء المحتجز لكافة وثائق التأمين السارية في تاريخ الميزانية العمومية.

- ٤- إن قسم من الشركات حققت نتائج فنية و تجارية موجبة وكما هو الحال مع شركة ظفار للتأمين حيث حققت نتائج موجبة تبلغ (١١٣/٤١) و (١١٦/٣٨) و (٦٠/٦٧) و (٩٧/٢١%) للسنوات ١٩٩٩ ولغاية ٢٠٠٢ كما حققت نتائج تجارية موجبة أيضاً تراوحت بين (١١/٥٣) و (٥٨/٧٨%) وهي نسب جيدة جداً، في حين أن شركة مسقط الوطنية حققت نتائج فنية موجبة للسنوات ١٩٩٩/٢٠٠٢ إلا أنها حققت عوائد استثمار سلبية أدت بدورها إلى قلب النتائج الإيجابية إلى نتائج سلبية علماً بأن خسائر الاستثمار جاءت نتيجة خسائر غير محققة بسبب من مخصص هبوط أسعار الأوراق المالية حيث كانت نتائجها للسنتين ٢٠٠٠ و ٢٠٠١ سالبة وبلغت (٤/٧١) و (١٢/٦٠) على التوالي إلا أنها عادت وحققت نتائج موجبة عام ٢٢٠٢ بلغت (٢٤/٤٨%).
- ٥- شملت عينة الدراسة ثلاثة شركات منها شركة واحدة مساهمة وهي شركة ظفار للتأمين أما الشركتين الأخيرتين فهما شركات قابضة تم تحليل قوائمها المالية الخاصة بالنشاط وتمثل هذه الشركات نسبة (٢٠%) من إجمالي الشركات العاملة بالسوق المحلية أو الأجنبية.

التوصيات (Recommendation)

في ضوء الاستنتاجات التي خرجت بها الدراسة فإن الباحث يورد التوصيات التالية:

- ١- ضرورة تفهم شركات التأمين العُمانية لدى قيامها بأعمال الاكتتاب في التأمين إلى المعرفة الكاملة بهذه الاكتتابات وقبول الأعمال التي لا تؤثر على عوائد استثمارات الشركة مركزة على أن العامل الاكتتابي له أهمية خاصة في التأمين لكون أموال الاستثمار تأتي من أعمال التأمين التي تقوم بها الشركة.
- ٢- إعادة النظر بالسياسة الاحتفاظية للشركات وزيادة نسبة الاحتفاظ التي وصلت إلى حدود منخفضة وإعادة ما تبقى من تلك الأعمال لإعادة حيث تؤدي هذه السياسة إلى متانة الشركة و إنها شركة تأمين فعلاً و ليست وكالة تأمين تهدف إلى الحصول على العمولات من أعمال إعادة فقط .
- ٣- يوصي الباحث بإعادة النظر بالسياسة الاستثمارية لقسم من الشركات بالأخص القابضة وتعزيز الإدارة المالية للشركات بالكوادر المتخصصة التي تمتلك الخبرة الكافية لوضع سياسات استثمارية فعالة تأخذ بنظر الاعتبار حجم الأموال المستثمرة ونوعية الاستثمارات الملائمة للشركة وعمل التوازن بين الاستثمارات المؤقتة والاستثمارات طويلة الأجل والمراعاة بين العائد والمخاطرة وتلبية التزامات الشركة عند استحقاقها مستقبلاً.
- ٤- يوصي الباحث قيام الشركات بالتوسع في عملية الإفصاح عن أعمالها في الكشوفات المالية عملاً بأحكام المادة (١٠٥) من قانون الشركات التجارية لسنة ١٩٧٤ فيما يخص العمولات المدفوعة لقاء الأعمال التي حصلت عليها الشركة وكذلك الإفصاح وبصورة منفردة عن العمولات المقبوضة من قبل الشركة لقاء الأعمال التي يقيد بها مدمج العمولات المدفوعة والمقبوضة وإظهارها بالصافي.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

- ١- التقارير السنوية لشركة ظفار للتأمين للسنوات ١٩٩٩/٢٠٠٠ و ٢٠٠١
- ٢- التقارير السنوية للشركة العُمانية القابضة للاستثمار للسنوات ١٩٩٩/٢٠٠٠ و ٢٠٠١.
- ٣- التقارير السنوية لشركة مسقط الوطنية القابضة للسنوات ١٩٩٩/٢٠٠٠ و ٢٠٠١.
- ٤- قانون شركات التأمين العُماني لسنة ١٩٧٩.
- ٥- جريدة عُمان/ الاقتصادي، العدد (٧٤٢١).
- ٦- دابنيل شاهين أكوب ويوسف شاهين - معايير تقييم الأداء المالي في المنشآت الاقتصادية - بحث مقدم إلى المركز القومي للتخطيط والتطوير في وزارة التخطيط - غير منشور - ١٩٩١.
- ٧- الراوي خالد وهيب - إدارة المخاطر المالية - دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة - عُمان، الطبعة الأولى، ١٩٩٩.
- ٨- رضوان عبدالباسط وآخرين - المحاسبة المالية - قياس تقييم تحليل - مؤسسة دار الكتب - الكويت - ١٩٧٨.
- ٩- السعيد - فرحات جمعة - الأداء المالي لمنظمات الأعمال - التحديات الراهنة دار المريخ - الرياض - ٢٠٠٠.
- ١٠- الشمخي - حمزة محمود و الجزراوي إبراهيم - الإدارة المالية الحديثة، منهج علمي تحليلي في اتخاذ القرارات - دار صفاء للطباعة والنشر و التوزيع - عمان - ١٩٩٨.
- ١١- طعمة - ثناء محمد - محاسبة شركات التأمين - ايتراك النظرية و التطبيق العملي - وفقاً لأحدث المعايير المحاسبية لشركات التأمين وإعادة التأمين --- للطباعة و النشر و التوزيع - القاهرة - ٢٠٠٢.
- ١٢- العادلي - يوسف عوض وآخرين - مقدمة في المحاسبة المالية - منشورات ذات و السلاسل - الكويت - ١٩٨٧.
- ١٣- عبود - عبداللطيف - ملائمة معيدي التأمين، شرط الوجود و شرط الاستمرار - الرائد العربي - ١٩٩٧.
- ١٤- هلال - جمال - قياس الملاءة المالية لشركات التأمين - الحارس العدوان ٨٥/ ٨٦ - إصدار الشركة المصرية لإعادة التأمين - ١٩٩٥/١٩٩٦.
- ١٥- هندي - منير صالح - الإدارة المالية - مدخل تحليلي معاصر طبعة المكتب العربي الحديث - الإسكندرية - ١٩٨٩.

ثانياً: المصادر الأجنبية

1. Edmonds Stahl W., Performance Measures for Growing Business, USA VAN Nstrand Reinhold Co, 1982.
2. Gitman, Lawrence J. Principles of Managerial Finance qth Ed Addison Wesley publishing company, 2003 .
3. Gladstone, David, Venture Capital Investing New Jorscy, Prints Hall. Engle Wood cliffs, 1982.
4. Godown, Jonathan S. standard & poor. Insurance Rating Analysis London, Feb-1996.
5. Insurance Solvency International, Standards Rations. 1994.
6. Kieso.Ronald and Weygandt Jermy J.I Intermediate Accounting - John Wiley & Sons, 1995.

7. Mayo, Herbert B, Investment an Introduction; 2nd ed. U.S.A 1984.
8. Sigma – Developrant of Security in the Insurance industry – Swiss RE, 1995.
9. Vonkatraman N; and Rum an njam, Vasider Van & venkatraman N, and Rum an vjam, Vasidervan Measurement of Business Performance in strategy Review Academy of management Review Journal, Vol. 11, No. 4, 1986.
10. Weston, fred J, Basley, Scott. And Brigham Engere; Essential of Managerial Finance; 11th ed. N.Y, U.S.A Dryden, Press Co, 1996.
11. webster's of new world nicitiorany of the English language, 1993.

دراسة تقييمية للدورات التدريبية التي تعقد
لمدربي التلاوة في المناطق التعليمية بسلطنة
عمان

دراسة تقويمية للدورات التدريبية التي تعقد لمدربي للتلاوة في المناطق التعليمية بسلطنة عُمان

د. عبدالرحمن صالح عبدالله^(*)
سيف بن هلال البوسعيدي^(**)

المقدمة

بسم الله الرحمن الرحيم، والصلاة والسلام على الرسول الأمين، وبعد: فإن القرآن الكريم كلام الله تعالى، وقد حث الرسول ﷺ على تعليم القرآن الكريم وتعلمه عندما قال: "خَيْرُكُمْ مَنْ تَعَلَّمَ الْقُرْآنَ وَعَلَّمَهُ"^(١). وتعلم القرآن يكون بمعرفة معاني آياته الكريمة، وتدبرها، والاعتبار بما فيها، ودليل ذلك قوله تعالى: ﴿أَفَلَا يَتَذَكَّرُونَ الْقُرْآنَ﴾^(٢). كما أن تعلم القرآن الكريم يكون بتلاوته تلاوة صحيحة، لقوله سبحانه وتعالى: ﴿وَرَتَّلِ الْقُرْآنَ تَرْتِيلًا﴾^(٣). وتلاوة القرآن الكريم من أعظم العبادات؛ فقد ثبت في الصحيح أن الرسول ﷺ قال: "اقْرَأُوا الْقُرْآنَ؛ فَإِنَّهُ يَأْتِي يَوْمَ الْقِيَامَةِ شَفِيعًا لِأَصْحَابِهِ"^(٤)، كما قال ﷺ: "مَنْ قَرَأَ حَرْفًا مِنْ كِتَابِ اللَّهِ فَلَهُ بِهِ حَسَنَةٌ، وَالْحَسَنَةُ بِعَشْرِ أَمْثَالِهَا. لَا أَقُولُ الْم حَرْفٌ، وَلَكِنْ أَلِفٌ حَرْفٌ، وَلاَمٌ حَرْفٌ، وَمِيمٌ حَرْفٌ"^(٥).

لقد علم رسول الله ﷺ الصحابة الكرام تلاوة القرآن الكريم كما تلقاها عن جبريل الأمين عليه السلام، وحث على تلقي القرآن الكريم عن المتقنين للتلاوة لقوله ﷺ: "خُذُوا الْقُرْآنَ مِنْ أَرْبَعَةٍ: مِنْ ابْنِ مَسْعُودٍ، وَأَبِي بَنْ كَعْبٍ، وَمُعَاذِ بْنِ جَبَلٍ، وَسَالِمِ مَوْلَى أَبِي حُدَيْفَةَ"^(٦) وقد نقلت إلينا تلك الطريقة بالمشافهة. فهناك هيئة معينة للتلاوة، وهي التي أطلق عليها التجويد. فغاية علم التجويد أن يتلو المسلم القرآن الكريم تلاوة خالية من اللحن؛ قراءة يرقق فيها المرقق، ويفخم المفخم، ويمد ما يحتاج إلى مد، ويقصر المقصور، ويظهر المظهر، ويدغم المدغم، ويخفي المخفي، ويغن الحرف الذي فيه غنة، ويخرج الحروف من مخارجها.^(٧) والمعلمون من حملة العلم، وعليهم أن يعلموا الطلاب التلاوة الصحيحة، ولا عذر لمعلم يلحن في تلاوته.

ميراث الدراسة وأهميتها

المناطق التعليمية في سلطنة عُمان بحاجة لمن يدرّب معلمي التربية الإسلامية فيها التلاوة الصحيحة، وقد لمست دائرة مناهج التربية الإسلامية هذه الحاجة من خلال الزيارات الميدانية التي قام بها أعضاء الدائرة في السنوات

(*) مستشار دائرة مناهج التربية الإسلامية - وزارة التربية والتعليم - سلطنة عُمان.

(**) نائب مدير دائرة مناهج التربية الإسلامية - وزارة التربية والتعليم - سلطنة عُمان.

(١) الإمام البخاري: صحيح البخاري، كتاب فضائل القرآن، رقم الحديث ٤٦٣٩.

(٢) سورة محمد: الآية ٢٤.

(٣) سورة المزمل: الآية ٤.

(٤) الإمام مسلم: صحيح مسلم، كتاب صلاة المسافرين وقصرها، رقم الحديث ١٣٣٧.

(٥) الترمذي: سنن الترمذي، كتاب فضائل القرآن، رقم الحديث ٢٨٣٥.

(٦) الترمذي: سنن الترمذي، كتاب المناقب، رقم الحديث ٣٧٤٦.

(٧) عطية قابل نصر: غاية المرید في علم التجويد، ص ١٦-١٨.

الماضية. وهذا ما أكدته إحدى الدراسات التي أوصت بضرورة عقد دورات تدريبية للمعلمين في أثناء الخدمة لرفع مستواهم في كفايات التلاوة.^(٨) كما أن المعلمين الذين اشتركوا في ورشة العمل التي عقدت بالتعاون بين جامعة السلطان قابوس ووزارة التربية والتعليم عام ١٩٩٥م؛ لتقويم برنامج إعداد المعلمين بالجامعة ذكروا أن من أبرز نقاط الضعف في برنامج إعداد معلمي التربية الإسلامية هو ضعف الخريجين في التلاوة.^(٩) وقد ذكر (٤٣%) من موجهي التربية الإسلامية الذين حضروا تلك الورشة أن خريجي الجامعة تنقصهم مهارات التجويد^(١٠).

وبناء على ذلك قامت دائرة مناهج التربية الإسلامية بعقد دورات تدريبية لتعليم التلاوة للمعلمين من مختلف المناطق التعليمية بالسلطنة، وكانت الدائرة تهدف في البداية إلى تدريب المعلمين والمعلمات؛ ليكونوا قادرين على تعليم التلاوة لطلابهم على الوجه الصحيح. وقد عقدت الدورة الأولى في الفترة من ٨/١٠ إلى ٨/٢١/١٩٩٦م. وعندما تبين للدائرة صعوبة تدريب جميع المعلمين والمعلمات نتيجة للزيادة المستمر في أعدادهم، قررت أن تدرب كل عام عدداً من المعلمين والموجهين؛ كي يصبحوا مدربين في مناطقهم التعليمية.

والدورة موضوع التقويم في هذه الدراسة هي الدورة التاسعة، وقد عقدت في الفترة من ٨/٢٤ إلى ٨/٢٤/٢٠٠٢م، وهي الدورة الثالثة التي تعقد لتدريب مدربين للتلاوة. وبلغ عدد المتدربين منذ بدء التدريب عام ١٩٩٦ (٣٤٠) متدرباً^(١١). ويقوم قسم الإشراف في الدائرة في نهاية كل دورة تدريبية بتوزيع استبانة على المشاركين في الدورة التدريبية لمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف فيها. بيد أنه لم تجر دراسة تقييمية متكاملة تبين مدى الفائدة التي يحصل عليها المتدربون. ولهذا جاءت الدراسة الحالية لتقويم دورة تدريب مدربي التلاوة؛ بهدف تحسينها ورفع مستوى أداء المشاركين فيها في الدورات القادمة.

اشترك في الدورة التاسعة (٢٩) معلماً ومعلمة وموجهاً وموجهة، قدموا من جميع مناطق السلطنة ما عدا المنطقة الوسطى، والجدول التالي يبين توزيعهم حسب الجنس والمنطقة التعليمية.

(٨) هاشل الغافري: الكفايات اللازمة لمعلمي التربية الإسلامية بالمرحلة الثانوية في سلطنة عُمان وقياس مدى

توافرها لدى معلمي التربية الإسلامية في منطقة الظاهرة، ص ٨٦.

(٩) عبدالرحمن صالح عبدالله وثوية بنت أحمد البرواني وعلي محمد إبراهيم: تقويم برنامج إعداد معلم التربية الإسلامية بجامعة السلطان قابوس، ص ٤٧.

(١٠) جامعة السلطان قابوس ووزارة التربية والتعليم: تقرير عن ورشة عمل معلمي التربية الإسلامية خريجي جامعة السلطان قابوس، ص ٦٩.

(١١) دائرة مناهج التربية الإسلامية - قسم الإشراف التربوي: تقرير عن الدورات التدريبية التي عقدتها الدائرة حتى عام ٢٠٠٢م.

الجدول رقم (١)
توزيع أفراد الدراسة حسب المنطقة التعليمية والجنس

م	المنطقة التعليمية	ذكور	إناث	المجموع
١	محافظة مسقط	٢	٦	٨
٢	محافظة ظفار	-	١	١
٣	محافظة مسندم	٣	-	٣
٤	الباطنة شمال	٢	-	٢
٥	الباطنة جنوب	١	١	٢
٦	الظاهرة شمال	١	١	٢
٧	الظاهرة جنوب	٣	١	٤
٨	الداخلية	٢	-	٢
٩	الشرقية شمال	٣	-	٣
١٠	الشرقية جنوب	٢	-	٢
	إجمالي جميع المناطق	١٩	١٠	٢٩

من الملاحظ أن أكبر عدد من المتدربين جاء من محافظة مسقط، وهذا أمر متوقع؛ فهذه المنطقة التعليمية تضم ثاني أكبر عدد من المعلمين والمعلمات بعد منطقة الباطنة شمال. كما أن عقد الدورة في المديرية العامة للمناهج بمسقط مَكَّنَ عدداً أكبر من المعلمات والموجهات في محافظة مسقط من الالتحاق بالدورة.

الدراسات السابقة

لم يطلع الباحثان على دراسات سابقة تبحث في تدريب مدرّبين للتلاوة، بيد أن هناك دراسات قام بها باحثون من أقطار عربية عديدة تبحث في تعليم التلاوة، والعوامل المؤثرة في تعلمها، وأثر التقنيات التربوية الحديثة في ذلك. وهذه الدراسات ذات صلة بالدراسة الحالية؛ لأن موضوعها مهارة التلاوة، ومن المفيد الإطلاع على نتائج بعض تلك الدراسات.

١. أثر التعلم التعاوني في تعلم التلاوة وأحكام التجويد

أجريت دراسة تجريبية عام ٢٠٠٢ م هدفت إلى معرفة أثر التعلم التعاوني في تعلم التلاوة وأحكام التجويد. وطبقت الدراسة على طلاب الصف الأول الإعدادي في إحدى مدارس محافظة مسقط بسلطنة عُمان. وتعلّمت المجموعة التجريبية - وكان عدد أفرادها (٣٧) طالباً - بطريقة التعلم التعاوني، أما المجموعة الضابطة التي كان عدد طلابها (٣٨) طالباً، فتعلّمت بالطريقة المألوفة التي تقوم على تلاوة المعلم، ثم ترداد الطلاب، ثم التسميع. وقد أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية يمكن أن تعزى إلى طريقة التعلم التعاوني، سواء أكان ذلك في تعلم التلاوة أم في تعلم أحكام التجويد.^(١٢)

(١٢) سيف البوسعيد: "أثر التعلم التعاوني على تحصيل طلاب الصف الأول الإعدادي لأحكام التجويد واكتسابهم مهاراته" رسالة ماجستير، جامعة السلطان قابوس، ٢٠٠٣ م.

٢. أثر الحاسوب في تعلم التلاوة

أجريت عام ١٩٩٩م دراسة تجريبية لمعرفة أثر الحاسوب في تعليم التلاوة، وتكوّنت المجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة من صفين من صفوف الثالث الإعدادي في مدارس الصحة الخاصة بمحافظة مسقط في سلطنة عُمان. استمرت الدراسة عشرة أسابيع، وكان أفراد المجموعة التجريبية خلال مدة الدراسة يتعلمون التلاوة في مختبر الحاسوب بالمدرسة، وقد خصص لكل طالب جهاز حاسوب وبرنامج محوسب للقرآن الكريم. واقتصر دور معلم التلاوة للمجموعة التجريبية على إخبار أفرادها بالآيات المقررة في كل حصة، والتأكد من أنهم يتعلمون، والإجابة على أسئلتهم. كما أنه شرح لهم في بداية الدراسة كيفية استخدام البرنامج المحوسب، والمزايا التي يتضمنها؛ كي يتمكنوا من الاستفادة منه، والتعامل معه. أما المجموعة الضابطة فتعلّمت التلاوة وفق الطريقة المألوفة التي يتلو فيها المعلم أولاً، ثم يستمع لتلاوة الطلاب، مصوباً أخطاءهم. ولقد أثبتت الدراسة تفوق المجموعة التجريبية؛ مما يعني أن للحاسوب أثراً إيجابياً في تعليم التلاوة.^(١٣) ولهذا ينصح بالاستعانة به في تعليم التلاوة، كما أنه من المتوقع أن يكون ذا تأثير إيجابي في التدريب على التلاوة.

٣. الأخطاء في التلاوة

أجريت دراسة عام ١٩٩٥م هدفت إلى تحديد الأخطاء الشائعة في تلاوة طلاب الصف الثالث الإعدادي وطالباته، وتقصي أسبابها، ووصف سبل علاجها، من وجهة نظر معلمي التربية الإسلامية وموجهيها في سلطنة عُمان. وتكوّن مجتمع الدراسة من معلمي التربية الإسلامية ومعلماتها في المدارس الحكومية التي بها طلاب وطالبات في الصف الثالث الإعدادي، ومن موجهي التربية الإسلامية في بعض المديرية التعليمية، أما عينة الدراسة فهم موجهو التربية الإسلامية، ومعلمو التربية الإسلامية ومعلماتها الذين درّسوا طلاباً أو طالبات في الصف الثالث الإعدادي عاماً واحداً على الأقل. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود أخطاء شائعة بين طلاب وطالبات الصف الثالث الإعدادي في التلاوة، وأن شيوع هذه الأخطاء بين الطلاب أكثر مما هي عليه بين الطالبات.^(١٤)

٤. مدى إتقان الطلاب التلاوة

هدفت دراسة أجريت عام ١٩٩٢م إلى تحديد مستوى إتقان مهارة التجويد لدى طلاب الصف السابع الأساسي في محافظة عَمّان بالأردن. وتكوّنت عينة الدراسة من (٢٠٠) طالب وطالبة موزعين على ثماني مدارس، اختيرت بطريقة العينة القصدية، وأما أفراد العينة فاختيروا بطريقة عشوائية. وتبيّن نتيجة لهذه الدراسة أن إتقان الطلبة لمهارة التجويد

(١٣) عبدالرحمن صالح عبدالله ومحمد عبد الكريم العياصرة: "أثر الحاسوب في تعلم التلاوة" أبحاث اليرموك: سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية" جامعة اليرموك، المجلد ١٧، العدد ١، ٢٠٠١م.

(١٤) ثريا بنت عزيز الدرمكي: الأخطاء الشائعة في تلاوة طلاب الصف الثالث الإعدادي من وجهة نظر معلمي التربية الإسلامية ومعلماتها في سلطنة عُمان، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، ١٩٩٥م.

دون مستوى الإتيان الذي حدده المحكمون، وهو (٧٠) درجة. ومما أوصت به الدراسة عقد دورات تدريبية لمعلمي التربية الإسلامية.^(١٥)

٥. أثر مختبر اللغات

مختبر اللغات أحد التقنيات التربوية الحديثة التي سبقت الحاسوب، فقد شرعت بعض المؤسسات التربوية في العالم العربي في استخدامها منذ عام ١٩٧٠م. ولمعرفة أثر هذه التقنية في تعلم التلاوة، أجريت دراسة تجريبية في المدرسة النموذجية التابعة لجامعة اليرموك بالأردن، وكان ذلك في العام الدراسي ١٩٨٨/١٩٨٩م. وأجريت الدراسة على طلاب الصف الثاني الإعدادي، وعددهم أربعون طالباً وطالبة، وقد قُسموا إلى مجموعتين متكافئتين: تجريبية تعلمت التلاوة في المختبر، وضابطة تعلمت التلاوة من معلمة الصف عن طريق الاستماع والمحاكاة. واستمرت الدراسة ثمانية أسابيع، وبواقع حصة واحدة أسبوعياً. وقد أظهرت النتائج تفوق المجموعة التجريبية في معظم أحكام التلاوة التي شملتها الدراسة عندما اختبرت المجموعتان في آيات تعلمها أفراد المجموعتين في فترة الدراسة. أما عندما اختبر أفراد الدراسة في آيات لم يتم التدريب عليها، فإنه لم تظهر فروق ذات دلالة تعزى للطريقة.^(١٦)

٦. تباين المعلمين في القدرة على تقويم التلاوة

إن معلمي التربية الإسلامية والمدرسين يتباينون فيما بينهم من حيث القدرة على تقويم تلاوة الطلاب أو المتدربين. ولمعرفة مدى تمكن المعلمين من القدرة على تقويم التلاوة أجريت دراسة عام ١٩٩٠م على معلمي التربية الإسلامية في محافظة المفرق بالأردن ممن يحملون درجة البكالوريوس. واستمع هؤلاء إلى تلاوة مسجلة لأحد الطلاب، وطلب من كل منهم تقويمها. ثم قومت قدرة المعلمين على التقويم بمقارنة الدرجة التي أعطاه كل منهم لتلاوة طالب معين بالدرجة التي أعطاه له ثلاثة من المحكمين الذين يحفظون القرآن الكريم، ويتولون تعليم التلاوة في مدارس تحفيظ القرآن الكريم. ومما توصلت إليه الدراسة أن بعضهم يشكو من ضعف واضح في القدرة على التقويم، فبعضهم أعطى للطلاب صاحب التلاوة المسجلة درجة تزيد عن (٩٠) بينما أعطاه آخرون درجة تقل عن (٤٠).^(١٧) وهذا التباين يشير إلى ضعف المعلمين في التقويم، أما سبب ذلك فيمكن أن يعزى لضعفهم في التلاوة، أو لعدم قدرتهم على تحديد موطن الخطأ. ولهذا فإن على المعلم أن يحرص على تحديد الخطأ وتصويبه، وعلى المدرب أن لا يكتفي بالاستماع لتلاوة من يقوم بتدريبتهم على التلاوة، بل عليه أيضاً أن يعطيهم الفرصة للاستماع لتلاوة غيرهم وتقويمها.

(١٥) كمال محمد التميمي: درجة إتقان مهارة التجويد لدى طلبة الصف السابع الأساسي في محافظة عمان، رسالة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الأردنية، ١٩٩٢م.

(١٦) عبدالرحمن صالح عبدالله وفتحي ملكاوي: "أثر استخدام مختبر اللغة في تعليم أحكام التلاوة"، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد ٢، العلوم التربوية، العدد ٢، ١٤١٠هـ - ١٩٩٠م.

(١٧) عبدالرحمن صالح عبدالله وحسين بني خالد: "مدى قدرة المعلمين والمعلمات في محافظة المفرق بالأردن على تقويم تلاوة طلاب المرحلة الثانوية"، أبحاث اليرموك: سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد ٧، العدد ٤، ١٩٩١م.

أهداف الدراسة

الهدف العام للدراسة معرفة مدى فاعلية دورة التلاوة التي تعقدتها دائرة مناهج التربية الإسلامية كل عام لإعداد عدد من مدربي التلاوة من مختلف المناطق التعليمية بالسلطنة. ويتفرع عن هذا الهدف الرئيس أهداف فرعية يمكن معرفة مدى تحقيقها من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

١. ما مدى التحسن في التلاوة الذي حققه المتدربون؟
٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الكسب في التعلم الذي أحرزه المتدربون يعزى لعامل الجنس؟
٣. ما مدى رضا المتدربين عن الدورة التدريبية؟
٤. إلى أي مدى نجحت الدورة التدريبية في تخريج مدربين أكفاء قادرين على تدريب المعلمين؟

أدوات الدراسة وإجراءاتها

الإعداد للدراسة

تم الإطلاع أولاً على برنامج الدورة في السنوات السابقة، وتبين أن اليوم التدريبي كان يبدأ بشرح نظري عن أحكام التجويد، وكان يخصص لهذا الشرح ساعة كاملة. كما تبين أن المتدربين كانوا يقضون يوماً ساعتين في مختبر الحاسوب، علماً بأن الإمكانيات المتاحة لم تكن تسمح بالتدريب الفعلي في المختبر؛ لأنه لم يكن بمقدور كل متدرب أن يستقل بجهاز خاص به، بل كان الجميع يصغون إلى التلاوة من الحاسوب الذي يستخدمه المشرف على المختبر. رأى الباحثان أنه لا بد من إجراء بعض التعديلات على البرنامج التدريبي السابق، وقد عرض الأمر على الشيخ مدير دائرة مناهج التربية الإسلامية، فوافق على التصور الذي تقدم به الباحثان، والتعديلات التي أدخلت على البرنامج السابق للدورة هي:

١. الاستغناء عن الشرح النظري في بداية كل يوم، واللجوء - عوضاً عن ذلك - إلى الشرح الوظيفي، ويقصد بذلك أن يتدرب المعلمون والمعلمات على التلاوة، ويتولى المدرب شرح الأحكام التي يخطئ فيها هؤلاء، والتنبيه إلى بعض الأحكام الواردة في الآيات التي يتلوها. فالمتدربون سبق أن درسوا أحكام التلاوة في أثناء دراستهم الجامعية، أي قبل التحاقهم بالتدريس. يضاف إلى ذلك أنه ليس من أهداف التدريب التركيز على الجانب النظري.
٢. كانت تترك للمدرب حرية اختيار السور القرآنية التي يتدرب على تلاوتها المشاركون في الدورة التدريبية. وفي الدورة التاسعة حددت السور التي يتم التدريب عليها، وقرر الباحثان تدريس السور الكريمة التالية في هذه الدورة: **الزخرف، والدخان، والجاثية، والأحقاف، ومحمد، والواقعة، والحشر، والملك، والقلم، والحاقة**. وقد تم اختيار السور الكريمة من بين السور المقررة في صفوف المرحلة الإعدادية الثلاثة. وحددت السور بعشر؛ حتى يتم التركيز كل يوم على سورة واحدة. ويبين الجدول التالي توزيع السور على أيام التدريب:

الجدول رقم (٢)
توزيع السور المقررة على أيام التدريب

الأسبوع الأول	اليوم	الأول	الثاني	الثالث	الرابع	الخامس
الأسبوع الأول	السورة	الحاقة	القلم	الملك	الواقعة	الحشر
الأسبوع الثاني	اليوم	الأول	الثاني	الثالث	الرابع	الخامس
الأسبوع الثاني	السورة	محمد	الأحقاف	الجاثية	الدخان	الزخرف

ورأى الباحثان أنه من الضروري لقاء المدرب؛ لشرح التغييرات التي تقرر إدخالها. وقد عقد اجتماع في دائرة مناهج التربية الإسلامية يوم الأحد الموافق ٢٠٠٢/٧/٧ م، ونوقشت فيه كافة الجوانب المتعلقة بالدورة التدريبية، وبخاصة التغييرات التي أدخلت. وقد اتفق المدرب مع وجهة نظر الباحثين، ورأى أن حذف الجانب النظري المتعلق بأحكام التلاوة يمكن المتدربين من الحصول على وقت إضافي للتلاوة. وبعد ذلك بيوم واحد زار الباحثان مختبر الحاسوب التابع لدائرة تنمية الموارد البشرية، وتم التأكد من تزويده بكل ما يحتاج إليه المتدربون من برامج محوسبة للقرآن الكريم، وتقنيات حديثة.

تحديد إجراءات التقويم

حدد الباحثان موعد الاختبارين القبلي والبعدي أو الختامي، فالقبلي مواعده اليوم الأول في الدورة، والبعدي في اليوم الأخير. كما حددت الآيات التي سيتلوها كل متدرب في الاختبارين، وهي كما يلي: الآيات (١-١٠) من سورة الأحقاف في الاختبار القبلي، والآيات (١-١١) من سورة محمد إضافة إلى الآيات (١-١٠) من سورة الأحقاف في الاختبار البعدي.

أدوات الدراسة

١- قائمة أحكام التجويد

الأداة الأولى التي أعدها الباحثان هي قائمة تتضمن أحكام التلاوة في الآيات التي يتكون منها الاختباران: القبلي والبعدي. ثم عرضت القائمة على سبعة من المحكمين للتأكد من صدقها، وهؤلاء هم: المُدَرِّبان اللذان نفذوا الدورة التدريبية وخمسة من دائرة مناهج التربية الإسلامية، وهم ممن يشرفون على مسابقة القرآن الكريم التي تجريها الدائرة كل عام على مستوى السلطنة، ويشتركون في تقويم المتسابقين في تلك المسابقة. ونتيجة للملاحظات التي أبدت، قام الباحثان بإدخال الملاحظات التي أبدتها أعضاء لجنة التحكيم. وتظهر الأحكام الخاصة بالآيات (١-١٠) من سورة الأحقاف في الملحق رقم (١)، بينما تظهر الأحكام الخاصة بالآيات (١-١١) من سورة محمد في الملحق رقم (٢). والجدول التالي يبين تلك الأحكام وتكرار كل منها:

الجدول رقم (٣)

أحكام التلاوة التي شملتها الدراسة وتكراراتها

الحكم/السورة	سورة الأحقاف	سورة محمد
إظهار النون الساكنة	٦	٣
إدغام النون الساكنة	١٢	٨
إخفاء النون الساكنة	١٢	٩
إقلاب النون الساكنة	٢	١
الإظهار الشفوي	١٥	١٢
الإخفاء الشفوي	١	١
القلقة	٩	٨
الغنة مع الميم والنون المشددين	٦	١٢
تفخيم لام لفظ الجلالة	٣	٦
ترقيق لام لفظ الجلالة	٣	٢
تفخيم الراء	١٩	١٧
ترقيق الراء	٣	٥
المدود	٣٠	٩
المجموع	١٢١	٩٣

٢- استبانة قياس مدى رضا المتدربين

وهي الأداة الثانية التي استخدمت في الدراسة وهدفها قياس مدى رضا المتدربين عن الدورة. وكانت دائرة مناهج التربية الإسلامية قد استخدمت على مدى السنوات الماضية استبانة؛ لاستطلاع آراء المشاركين في الدورات السابقة، ومعرفة مدى رضاهم عنها. وكانت في كل عام تعيد النظر فيها وتخضعها للتقويم. فالاستبانة خضعت للتطوير أكثر من مرة. وقبل الشروع في الدورة الحالية وزع الباحثان الاستبانة على اثني عشر من أعضاء قسم المناهج، وقسم التقويم، وقسم الإشراف في الدائرة؛ لمعرفة مدى ملاءمتها. وبناء على ملاحظاتهم أعيدت صياغة بعض الفقرات، وأصبحت الاستبانة ذات التدرج الثلاثي تتكون من (١٤) فقرة.

٣- التقويم القبلي

جرى تقويم المتدربين في بداية الدورة التدريبية؛ فقد تلا كل منهم الآيات (١-١٠) من سورة الأحقاف، وهي إحدى السور المقررة في الصف الثالث الإعدادي. وقد سجلت تلاوة كل متدرب على شريط سمعي. وقوم المدربان تلاوة كل طالب؛ وذلك بإحصاء عدد الأخطاء التي وقع فيها كل منهم؛ سواء أكان الخطأ من الأحكام الواردة في الملحق أم في الحركات. وأعطى كل منهما للباحثين قائمة تتضمن أسماء المتدربين وعدد الأخطاء التي وقع فيها كل منهم. وبناء على ذلك أعطى الباحثان كل متدرب درجتين، كل منهما من (١٠٠)، بعد حسم خمس درجات لكل خطأ، ثم حسب متوسط الدرجتين.

٤- التدريب على التلاوة

بدأت الدورة يوم السبت الموافق ٢٤/٨/٢٠٠٢م وانتهت يوم الأربعاء الموافق ٤/٩/٢٠٠٢م، أي أنها استمرت مدة أسبوعين وبواقع خمسة أيام تدريبية في الأسبوع.

قسم المتدربون إلى مجموعتين: مجموعة المعلمين والموجهين، ويدربها أحد المختصين في القراءات، ومجموعة المعلمات والموجهات، وتدريبها معلمة من محافظة مسقط متقنة للتلاوة. وكان التدريب يبدأ يومياً في الساعة الثامنة صباحاً، ويستمر حتى الساعة الثانية عشرة والنصف ظهراً، ويتخلل ذلك فترة راحة مدتها نصف ساعة. فالتدريب اليومي على فترتين، وكانت مجموعة المعلمات والموجهات تقضي الفترة الأولى (٨-١٠) في مختبر الحاسوب التابع لمركز التدريب في دائرة تنمية الموارد البشرية، ومقره في المديرية العامة للمناهج بالقرم. وقد سمح للمتدربة أن تتدرب على تلاوة ما تشاء من السور المقررة. وفي الفترة الثانية كان التدريب على التلاوة تحت إشراف المدربة وفق البرنامج المعد مسبقاً. أما بالنسبة لمجموعة المعلمين فكانت الفترة الأولى تستغل للتدريب تحت إشراف المدرب، وفي الفترة الثانية تتدرب المجموعة في مختبر الحاسوب .

٥- التقويم البعدي أو الختامي

جرى تقويم المتدربين في نهاية الدورة التدريبية؛ فقد تلا كل متدرب الآيات (١-١٠) من سورة الأحقاف، وهي الآيات الكريمة التي كانت مقررة في الاختبار القبلي، والآيات (١-١١) من سور محمد، وهي آيات تدرب أفراد الدراسة على تلاوتها، ولكنها لم تدخل في الاختبار القبلي؛ وقد استخدمت في التقويم البعدي لاستبعاد أي أثر قد ينتج عن إلفة المتدربين في الاختبار البعدي لما تلوه في الاختبار القبلي.

عينة الدراسة

تكوّنت العينة من تسعة وعشرين معلماً ومعلمة وموجهاً وموجهة للتربية الإسلامية قدموا من عشر مناطق تعليمية في السلطنة؛ للمشاركة في دورة تدريبية تهدف إلى إعدادهم ليكونوا مدرّبين للتلاوة في مناطقهم التعليمية.

مصطلحات الدراسة

١. الاختبار القبلي: اختبار يقوم على تلاوة المتدربين الآيات (١-١٠) من سورة الأحقاف في اليوم الأول من أيام الدورة التدريبية.
٢. الاختبار البعدي الأول: اختبار يقوم على تلاوة المتدربين الآيات (١-١٠) من سورة الأحقاف في اليوم الأخير من أيام الدورة التدريبية.
٣. الاختبار البعدي الثاني: اختبار يقوم على تلاوة المتدربين الآيات (١-١١) من سورة محمد في اليوم الأخير من أيام الدورة التدريبية.
٤. دائرة مناهج التربية الإسلامية: إحدى دوائر المديرية العامة للمناهج، وهي المسؤولة عن مناهج التربية الإسلامية في جميع المدارس الحكومية بالسلطنة.

٥. الكسب في التعلم: الدرجة التي حصل عليها المتدرب في التقويم البعدي الأول أو الثاني مطروحاً منها الدرجة التي حصل عليها في الاختبار القبلي.

نتائج الدراسة

للإجابة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة الذي يتعلق بمعرفة مدى التحسن الذي أحرزه المتدربون في التلاوة، رصدت في الجدول التالي نتائج الاختبارات التالية: القبلي والبعدي الأول والبعدي الثاني، كما حسب متوسط هذه الاختبارا

الجدول رقم (٤)

نتائج أفراد الدراسة في الاختبار القبلي والاختبارين البعديين

رقم المتدرب	الاختبار القبلي	الاختبار البعدي (١) سورة الأحقاف	الاختبار البعدي (٢) سورة محمد
١	١٠	٧٠	٦٥
٢	٠	٤٥	٦٠
٣	٠	٨٥	٩٥
٤	٠	٤٥	٧٥
٥	٨٠	٩٥	٩٥
٦	٣٥	٨٥	٩٠
٧	٨٥	٩٥	٩٥
٨	٤٠	٨٠	٧٠
٩	٦٥	٩٥	٩٠
١٠	٢٥	٨٥	٧٠
١١	٥	٧٥	٨٠
١٢	٠	٧٥	٨٥
١٣	٩٠	٩٥	٩٥
١٤	٦٠	٨٥	٨٥
١٥	٩٠	٩٥	-
١٦	٤٠	-	-
١٧	٠	٨٥	٨٠
١٨	٥٥	٩٠	٩٠
١٩	٥٥	٩٠	٩٥
٢٠	٠	٨٥	٩٠
٢١	٥٥	-	٩٥
٢٢	٦٠	٩٥	٩٠
٢٣	٢٥	٨٠	٨٥
٢٤	٠	٨٥	٧٠
٢٥	٢٠	٨٥	٧٥
٢٦	٣٠	٩٥	٩٠
٢٧	٢٠	٨٥	٨٥
٢٨	١٠	٧٠	٥٠
٢٩	٣٠	٨٠	٦٠
المتوسط	٣٤	٨٢،٦	٨١،٧

يظهر من هذه النتائج أنه حدث تحسن كبير في تعلم المتدربين أحكام التلاوة، فقد كان متوسط المتدربين في الاختبار القبلي (٣٤) والانحراف المعياري (٣٠,١)، وأصبح في الاختبار البعدي الأول (٨٢,٦) والانحراف المعياري (١٣,٢)، وفي الاختبار البعدي الثاني (٨١,٧) والانحراف المعياري (١٢,٨). وكانت أقل درجة في الاختبار القبلي (٠)، وفي الاختبار البعدي الأول (٤٥) وفي الاختبار البعدي الثاني (٥٠).

لقد شمل التحسن جميع المتدربين دون استثناء، وقد كان تحسن بعضهم كبيراً جداً، فالمتدرب رقم (١٢) لم يحصل في الاختبار القبلي على أية درجة لكثرة أخطائه، ثم حصل في الاختبار البعدي الأول على درجة = (٧٥)، وحصل في الاختبار البعدي الثاني على درجة = (٨٥).

ولمعرفة الدلالات الإحصائية للفروق بين أداء المتدربين في الاختبار القبلي وكل من الاختبار البعدي الأول والاختبار البعدي الثاني، استخدم اختبار (ت) (T-Test) للبيانات المترابطة، ورصدت النتائج في الجدول رقم (٥).

الجدول رقم (٥)

نتائج اختبار (ت) للمقارنة بين أداء المتدربين
في الاختبار القبلي وكل من الاختبارين البعديين

المقارنة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
القبلي والبعدي ١	٢٧	٣٣	٣٠,١ ١٣,٢	١٠,٥	٠,٠١
القبلي والبعدي ٢	٢٧	٣١,٧	٢٩,١ ١٨,٨	١٠,٥	٠,٠١

يظهر من هذا الجدول أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) لدى مقارنة أداء المتدربين في الاختبار القبلي بأدائهم في كل من الاختبارين البعديين، وهذا يدل بمنتهى الوضوح على أن التدريب كان مفيداً للمتدربين، وأنهم أحرزوا تقدماً واضحاً في تلاوة الآيات التي تدربوا عليها.

ولمعرفة مدى الارتباط بين أداء المتدربين في الاختبارين البعديين، حسب معامل ارتباط بيرسون بينهما، فكان (٦٤,٤)، وهو ارتباط له دلالة عند مستوى (٠,٠١). وهذه النتيجة تدل على أن التحسن في التلاوة لم يقتصر على الآيات التي كانت مقررة في الاختبار القبلي. وهكذا يمكن استبعاد أثر الإلفة، إذ لو كان التحسن في الاختبار البعدي الأول ناتجاً عن كون الآيات مألوفة لدى المتدربين لأنهم تلوها في الاختبار القبلي الأول لما حدث تحسن في الاختبار البعدي الثاني.

وللإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة الذي يتعلق بالكشف عن الفروق في الكسب في التعلم باختلاف جنس المتدرب، حسب الكسب في التعلم لكل متدرب بطرح درجته في التقويم القبلي من درجته في كل من الاختبارين البعديين، ورصدت النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم (٦)

الكسب في التعلم لدى المتدربين في الاختبارين البعديين

المتدربون	البعدي الأول	البعدي الثاني	المتدربات	البعدي الأول	البعدي الثاني
١	٦٠	٥٥	١	٣٥	٤٠
٢	٤٥	٦٠	٢	٨٥	٩٠
٣	٨٥	٩٥	٣	-	٤٠
٤	٤٥	٧٥	٤	٣٥	٣٠
٥	١٥	١٥	٥	٥٥	٦٠
٦	٥٠	٥٥	٦	٨٥	٧٠
٦	١٠	١٠	٧	٦٥	٥٥
٨	٤٠	٣٠	٨	٦٥	٦٠
٩	٣٠	٢٥	٩	٦٥	٦٥
١٠	٦٠	٤٥	١٠	٦٠	٤٠
١١	٧٠	٧٥	١١	٥٠	٣٠
١٢	٧٥	٨٥	-	-	-
١٣	٥	٥	-	-	-
١٤	٢٥	٢٥	-	-	-
١٥	٥	-	-	-	-
١٦	-	-	-	-	-
١٧	٨٥	٨٠	-	-	-
١٨	٣٥	٣٥	-	-	-

تظهر النتائج أن المتدربين أحرزوا كسباً كبيراً في التعلم، وهذا ينطبق على أفراد الجنسين، وتمثل الدرجة (٩٥) أكبر كسب حصل عليه أحد المتدربين، وكان في الاختبار البعدي الثاني. أما أقل كسب فمقداره (٥) درجات، وحصل عليه متدربان في الاختبارين البعديين، وكان كل منهما قد حصل على درجة مقدارها (٩٠) في الاختبار القبلي؛ أي أنهما وصلا درجة عالية من الإتقان قبل الالتحاق بالدورة التدريبية.

ولمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى جنس المتدرب، استخدم اختبار (ت) (T-Test)

للبينات المستقلة في كل مرة، ورصدت النتائج في الجدول رقم (٧).

الجدول رقم (٧)

نتائج اختبار (ت) للمقارنة بين الكسب في التعلم لدى المتدربين والمتدربات

الجنس	الاختبار	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
ذكور	الكسب في البعدي الأول	١٧	٤٣,٥	٢٦,٥	١,٧٥ -	٠,٠٩
إناث	الكسب في البعدي الأول	١٠	٦٠	١٧,٣		
ذكور	الكسب في البعدي الثاني	١٦	٤٨,٢	٢٨,٦	٠,٥ -	٠,٦
إناث	الكسب في البعدي الثاني	١١	٥٢,٧	١٨,٦		

تظهر النتائج أن متوسط الكسب عند المتدربين كان أعلى من متوسط الكسب عند المتدربين في كل من الاختبار البعدي الأول والاختبار البعدي الثاني؛ مما يدل على أن الفائدة التي حصلت عليها المعلمات والموجهات أعلى من تلك التي حصل عليها المعلمون والموجهون. ومع ذلك فإنه لم تكن ثمة فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد الجنسين. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لا يمنع من القول إن المعلمات والموجهات أظهرن دافعية أكبر للتعلم من المعلمين والموجهين، وربما ارتبط هذا بالكفاءة العلمية، فمعظم المتدربين ذكوراً وإناثاً هم من خريجي جامعة السلطان قابوس، ومعدل الطالبات اللاتي يقبلن في الجامعة أعلى في معظم الحالات من معدل الطلاب؛ لأن غالبية الإناث يقبلن على الدراسة في كلية التربية، بينما تجذب الكليات العلمية المتفوقين من الذكور، وربما كانت هذه القضية بحاجة إلى مزيد من البحث مستقبلاً.

وللإجابة عن السؤال الثالث الذي يتعلق بمدى رضا المتدربين عن الدورة التدريبية، وزعت عليهم استبانة في اليوم الأخير من الدورة التدريبية، وحسبت النسب المئوية لكل فقرة، ثم رصدت في الجدول رقم (٧).

الجدول رقم (٧)

النسب المئوية لإجابات المتدربين على فقرات الاستبانة

م	الفقرات	موافق جداً	موافق	غير موافق
١	أهداف الدورة واضحة.	٨٢%	١٨%	-
٢	تدريس الجانب النظري من خلال الآيات المقررة للتلاوة ترك أثراً إيجابياً.	٦٩%	٣١%	-
٣	أعطى الجانب العملي في الدورة وقتاً كافياً.	٥٥%	٢٧%	١٨%
٤	أتيح لكل متدرب تلاوة قدر مناسب من الآيات الكريمة.	٦٢%	٣٨%	-
٥	استفاد المتدربون من استخدام الحاسوب في التدريب.	٦٣%	٢٤%	١٣%
٦	تنوع أساليب التدريب ساعد على تحقيق الأهداف.	٦٢%	٣٨%	-
٧	اختيار السور القرآنية الكريمة التي شكلت المحتوى التعليمي للدورة مناسب.	٨٣%	١٧%	-
٨	أساليب التقويم التي اتبعتها المدرب ساعد على تحسين تلاوة المتدربين.	٨٦%	١٤%	-
٩	مدة الدورة كافية.	١٤%	٢٠%	٦٦%
١٠	موعد انعقاد الدورة مناسب.	٦٩%	٣١%	-
١١	أسلوب المدرب على درجة عالية من الكفاءة.	٩٣%	٧%	-
١٢	القاعات التي استخدمت في التدريب ملائمة.	٧٢%	٢٨%	-
١٣	الإعداد الإداري للدورة مناسب.	٥٩%	٤١%	-
١٤	الدورة بشكل عام مفيدة، وأدعو إلى استمرارها.	٩٧%	٣%	-

تظهر النتائج أن الدورة التدريبية كانت ناجحة من وجهة نظر المتدربين، فهناك شبه إجماع (٩٧%) على أنها دورة تدريبية مفيدة، وأنه من المفيد الاستمرار في تنفيذها مستقبلاً. وانسجاماً مع هذا الرأي العام، حصلت جميع فقرات الاستبانة على نسبة مئوية عالية من درجة الموافقة باستثناء الفقرة المتعلقة بمدة الدورة، فقد ذكر (٦٦%) من المتدربين أن مدتها لم تكن كافية. ولعل هذا يفسر عدم تمكن عدد منهم من الحصول على درجة عالية في الاختبارين البعديين.

ومن الفقرات التي حصلت على درجة عالية من الرضا تلك المتعلقة بكفاءة الأسلوب الذي اتبعه المدربان، فقد ذكر (٩٣%) منهم أنهم موافقون جداً، وذكر (٧%) أنهم موافقون. وهذه النتيجة مشجعة، فهي تدل على حسن اختيار المدربين،

كما أنها تبين أن المتدربين لم يحاولوا إلقاء اللوم على المدربين، مما يعني أن تفويضهم للدورة ينطوي على عناصر موضوعية.

كما يلاحظ أن المتدربين عبروا عن رضاهم عن توظيف الحاسوب في الدورة التدريبية، إذ لم تتجاوز نسبة من لم يكونوا راضين عن ذلك نسبة (١٣%) وفي ذلك دليل على أنه يمكن توظيف الحاسوب وغيره من التقنيات التربوية الحديثة لتحقيق أهداف التربية الإسلامية.

وللإجابة عن السؤال الرابع الذي يتعلق بمدى نجاح الدورة في تخريج مدربين أكفاء، فإنه ينبغي أولاً تحديد الدرجة التي يعد من حصل عليها متقناً للتلاوة، ثم معرفة عدد الذين حصلوا على تلك الدرجة في نهاية الدورة.

إن إتقان التلاوة يعني أن يتلو المرء القرآن الكريم تلاوة صحيحة خالية من اللحن؛ سواء أكان خفياً أم جلياً. ويذكر أحد علماء علم التجويد أن حكم تعلم هذا العلم فرض كفاية على المسلمين؛ إذا قام به بعضهم سقط عن الآخرين. أما حكم العمل به أي إتقان التلاوة عملياً فهو فرض عين على كل مكلف عند التلاوة. ويرى أن الناس في تلاوتهم أحد ثلاثة: محسن في التلاوة مأجور عليها، وهو الذي يتلوها على الوجه الصحيح، ومعدور بسبب عدم مطاوعة لسانه له في التلاوة أو عدم وجود من يعلمه، ومسيء يلحن في التلاوة دونما عذر.^(١٨٨) ويفترض في المعلمين أن يكونوا من فئة المحسنين.

لكن مجموعة من العوامل تحول دون حصول المعلم أو المدرب على درجة كاملة في التلاوة، ولهذا ينبغي تحديد درجة يعد من حصل عليها متقناً. وبعد تداول هذا الموضوع مع عدد من الزملاء في دائرة مناهج التربية الإسلامية الذين يشرفون على التدريب، والرجوع إلى بعض الدراسات السابقة، رأى الباحثان أنه من كان معدله في الاختبارين البعديين (٨٥) يعد متقناً للتلاوة، وأنه حقق أهداف الدورة.

وبالنظر في نتائج المتدربين في الاختبارين البعديين، تبين أن (١٥) متدرباً و(٩) متدربة وصلوا درجة الإتقان، منهم (٩) من الذكور، و(٦) من الإناث. وبالنظر في الاختبار القبلي يظهر أن (٣) من الذكور كانوا متقنين للتلاوة قبل بدء الدورة؛ وهذا يعني أن الذين بلغوا درجة الإتقان بسبب الدورة (١٢) متدرباً و(٩) متدربة، نصفهم من الذكور والنصف الآخر من الإناث. أما الذين لم يصلوا إلى مرحلة الإتقان فعددهم (٩) متدربين و(٥) متدربات، وبعض هؤلاء قريب جداً من درجة الإتقان. ولا شك في أن إطالة مدة الدورة سيزيد من عدد من ينتقلون إلى درجة الإتقان.

توصيات الدراسة

لقد بدا واضحاً أن الدورة التدريبية نجحت إلى حد كبير في تحقيق أهدافها، وهناك أمور أخرى ينبغي الالتفات إليها باهتمام أكبر؛ كي تحقق الدورة التدريبية مزيداً من النجاح. وبناء على ما تقدم من نتائج فإنه يمكن التقدم بالتوصيات التالية:

١. لقد حقق عدد من المشاركين في الدورة التدريبية مرحلة الإتقان، ومن المفيد أن تمنح دائرة مناهج التربية الإسلامية شهادة لكل من هؤلاء، فالتقدير حاجة نفسية تعمل كدافع قوي للسلوك

٢. إتقان التلاوة على من يعلم الطلاب كتاب الله تعالى واجب، ومن باب أولى أن يكون هذا واجباً على من يدرّب المعلمين. ولا يصح لمن لم يصل درجة الإتقان أن يتصدى لتدريب المعلمين والمعلمات. ولهذا، فإنه ربما كان من المفيد أن تتاح لهؤلاء الفرصة للالتحاق بالدورة التدريبية مرة أخرى.
٣. يبدو أن مدة الدورة التدريبية غير كافية، ومن الأفضل أن يضاف إلى مدتها أسبوع آخر على الأقل، بحيث تعقد لمدة ثلاثة أو أربعة أسابيع. ومن المتوقع أن يؤدي ذلك إلى زيادة عدد المتدربين الذين يصلون درجة الإتقان في نهاية الدورة.
٤. تشير نتائج الاختبار القبلي إلى وجود ضعف شديد في التلاوة لدى بعض المتدربين. ولهذا فإنه ينبغي على الموجهين الأوائل للتربية الإسلامية في سائر المناطق التعليمية بالسلطنة أن يحسنوا اختيار المرشحين لهذه الدورة التدريبية، وهذا لا يتأتى إلا إذا وضعت معايير، واتبعت إجراءات تحول دون إلتحاق من هم ضعاف في التلاوة بهذه الدورة.
٥. يستدل من نتائج المتدربين في الاختبار القبلي أن بعض المعلمين تخرجوا من الجامعات وهم لا يتقنون التلاوة، ومن غير الجائز أن يتخرج معلم مختص في تدريس التربية الإسلامية وهو ضعيف في التلاوة. وحبذا لو بحثت وزارة التربية والتعليم قضية ضعف الخريجين مع كل من جامعة السلطان قابوس والكليات التربوية التي تتبع وزارة التعليم العالي.
٦. الدعوة إلى التنسيق مع المؤسسات التربوية التي ترفد وزارة التربية والتعليم بالمعلمين لا يعفي المعلمين من مواصلة التعلم. فأساليب التعلم الذاتي متاحة إلى حد كبير، ويسهل على المعلم الحصول على مصادر تعينه على التعلم الذاتي، مثل: الأشرطة السمعية، والأشرطة السمعية البصرية، والبرامج المحوسبة للقرآن الكريم. ولا عذر لمعلم للتربية الإسلامية مضى على تخرجه عدة سنوات، ثم يخطئ عشرات الأخطاء عند تلاوة عشر آيات مقررة في أحد الصفوف التي يدرسها أو سبق له أن درّسها.
٧. إتقان التلاوة شرط ضروري لكل مدرب للتلاوة، وبالإضافة إلى ذلك، فإن المدرب بحاجة إلى مهارة أخرى هي القدرة على تصويب الخطأ في الوقت المناسب، وهذا ما أثبتته إحدى الدراسات السابقة. ولهذا فإنه يصبح من المناسب إجراء دراسة في المستقبل تكون فيها القدرة على التقويم - لا التلاوة - محور كل من الاختبار القبلي والاختبار البعدي.
٨. نظراً لأهمية إتقان التلاوة، ولوجود ضعف لدى المعلمين في التلاوة؛ فإنه من الأهمية بمكان أن يعيّن في الدائرة موجه للتلاوة. ومن المهام التي يمكن أن تسند إليه القيام بتدريب المدربين في الدورات التدريبية التي تعقدها الدائرة، وتقديم العون للمعلمين والمدربين في سائر المناطق التعليمية بالسلطنة.
- جزى الله خيراً كل من ساعد في التخطيط لهذه الدورة التدريبية، وفي تنفيذها، والحمد لله رب العالمين.

المصادر والمراجع

١. القرآن الكريم.
٢. برنامج موسوعة الحديث الشريف، شركة صخر: الإصدار الأول، ١٩٩١-١٩٩٦م.
٣. ثريا الدرمني: الأخطاء الشائعة في تلاوة طلاب الصف الثالث الإعدادي من وجهة نظر معلمي التربية الإسلامية ومعلميها في سلطنة عُمان. - رسالة ماجستير، جامعة السلطان قابوس - كلية التربية، ١٩٩٥م.

٤. جامعة السلطان قابوس ووزارة التربية والتعليم: تقرير عن ورشة عمل معلمي التربية الإسلامية خريجي جامعة السلطان قابوس. - (١٧-١٨) يناير ١٩٩٥م.
٥. حسني شيخ عثمان: حق التلاوة. - الزرقاء/الأردن: مكتبة المنار، ١٤٠٨هـ/١٩٨٨م.
٦. دائرة مناهج التربية الإسلامية - قسم الإشراف: تقرير عن الدورات التدريبية التي عقدتها الدائرة حتى عام ٢٠٠٢م.
٧. سيف البوسعيدي: أثر التعلم التعاوني على تحصيل طلاب الصف الأول الإعدادي لأحكام التجويد واكتسابهم لمهارته. - رسالة ماجستير، جامعة السلطان قابوس: كلية التربية، ٢٠٠٣م.
٨. عبدالرحمن صالح عبدالله ومحمد عبدالكريم العياصرة: "أثر الحاسوب في تعلم التلاوة" مجلة أبحاث اليرموك - سلسلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية جامعة اليرموك - المجلد ١٧، العدد ١، ٢٠٠١م.
٩. عبدالرحمن صالح عبدالله وفتحي ملكاوي: "أثر استخدام مختبر اللغة في تعليم أحكام التلاوة: دراسة تجريبية" (بحث مشترك) نشر في مجلة جامعة الملك سعود- (العلوم التربوية)، المجلد ٢، العدد ٢، ١٩٩٠م.
١٠. عبدالرحمن صالح عبدالله وحسين بني خالد: "مدى قدرة المعلمين والمعلمات في محافظة المفرق بالأردن على تقويم تلاوة طلاب المرحلة الثانوية"، أبحاث اليرموك: سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد ٧، العدد ١، ١٩٩١م.
١١. عبدالرحمن صالح عبدالله وثويبة بنت أحمد البرواني وعلي محمد إبراهيم: تقويم برنامج إعداد معلم التربية الإسلامية بجامعة السلطان قابوس، مسقط: جامعة السلطان قابوس - مركز البحوث التربوية، ١٩٩٥م.
١٢. عطية قابل نصر: غاية المرید في علم التجويد. - الطبعة الرابعة. - القاهرة: دار الحرمين للطباعة والنشر، ١٤١٤هـ - ١٩٩٤م.
١٣. كمال التميمي: درجة إتقان مهارة التجويد لدى طلاب الصف السابع الأساسي في محافظة عمان. - رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية: كلية الدراسات العليا، ١٩٩٢م.
١٤. هاشل الغافري: الكفايات اللازمة لمعلمي التربية الإسلامية بالمرحلة الثانوية في سلطنة عُمان وقياس مدى توافرها لدى معلمي التربية الإسلامية في منطقة الظاهرة. - رسالة ماجستير، جامعة السلطان قابوس: ١٩٩٥م.

الملاحق

الملحق رقم (١)

أحكام التلاوة في (الآيات ١ - ١٠) من سورة الأحقاف

ملاحظات	الحكم	موضع الحكم	رقم الآية
	◆ مد لازم حرفي مخفف	◆ حم	١
	◆ إخفاء النون ◆ تفخيم لام لفظ الجلالة ◆ مد عارض للسكون	◆ تنزيل ◆ الله ◆ الحكيم	٢
◆ في حال الوقف عليها	◆ قاقلة ◆ تفخيم الراء ◆ مد جائز منفصل ◆ قاقلة ◆ إدغام التنوين بغنة ◆ إدغام التنوين بغنة ◆ تفخيم الراء ◆ غنة ◆ مد جائز منفصل ◆ إخفاء النون	◆ خلقنا ◆ الأرض ◆ بينهما إلا ◆ بالحق ◆ وأجلٍ مسمى ◆ مسمى والذين ◆ كفروا ◆ عما ◆ عما أنذروا ◆ أنذروا	٣
	◆ تفخيم الراء ◆ ترقيق الراء ◆ مد عارض للسكون ◆ تفخيم الراء ◆ قاقلة ◆ إخفاء النون ◆ ترقيق لفظ الجلالة ◆ تفخيم الراء ◆ تفخيم الراء ◆ إظهار شفوي ◆ إظهار شفوي ◆ إخفاء التنوين	◆ أنذروا ◆ معرضون ◆ معرضون ◆ أرأيتم ◆ تدعون ◆ من دون ◆ الله ◆ أروني ◆ الأرض ◆ أم لهم ◆ لهم شرك ◆ شرك في	٤

تابع الملحق رقم (١)

ملاحظات	الحكم	موضع الحكم	رقم الآية
	<ul style="list-style-type: none"> ◆ مد عارض للسكون ◆ إدغام التنوين بغنة ◆ إخفاء النون ◆ قلقلة الباء ◆ مد جائز منفصل ◆ تفخيم الراء ◆ إدغام التنوين بغنة ◆ إظهار النون ◆ إظهار التنوين ◆ إخفاء النون ◆ إخفاء النون ◆ إظهار شفوي ◆ مد عارض للسكون 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ السماوات ◆ بكتاب من ◆ من قبل ◆ قبل ◆ هذا أو ◆ أثارة ◆ أثارة من ◆ من علم ◆ علم إن ◆ إن كنتم ◆ كنتم ◆ كنتم صادقين ◆ صادقين 	٤
	<ul style="list-style-type: none"> ◆ إظهار النون ◆ غنة ◆ إدغام النون بغنة ◆ قلقلة ◆ إخفاء النون ◆ ترقيق لام لفظ الجلالة ◆ إدغام النون بغير غنة ◆ مد صلة صغرى ◆ إظهار شفوي ◆ إخفاء النون ◆ مد واجب متصل ◆ إظهار شفوي ◆ مد عارض للسكون 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ ومن أضل ◆ ممن ◆ ممن يدعو ◆ يدعو ◆ من دون ◆ الله ◆ من لا ◆ له إلى ◆ وهم عن ◆ عن دعائهم ◆ دعائهم ◆ دعائهم غافلون ◆ غافلون 	٥

تابع الملحق رقم (١)

ملاحظات	الحكم	موضع الحكم	رقم الآية
	<ul style="list-style-type: none"> ◆ تخخيم الرء ◆ غنة ◆ إظهار شفوي ◆ مد وءب متصل ◆ إدغام التئوين بغنة ◆ إظهار شفوي ◆ مد عارض للسكون ◆ ترقيق الرء 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ حشر ◆ الناس ◆ لهم أعداء ◆ أعداء ◆ أعداء وكانوا ◆ بعبادتهم كافرين ◆ كافرين ◆ كافرين 	٦
◆ في حال الوقف	<ul style="list-style-type: none"> ◆ إظهار شفوي ◆ إخفاء التئوين ◆ تخخيم الرء ◆ ققللة ◆ غنة ◆ مد وءب متصل ◆ إظهار شفوي ◆ ترقيق الرء ◆ إدغام التئوين بغنة ◆ مد عارض للسكون 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ عليهم آياتنا ◆ بيناتٍ قال ◆ كفروا ◆ للحق ◆ لَمَّا ◆ جاءهم ◆ جاءهم هذا ◆ سحر ◆ سحرٌ مبين ◆ سحرٌ مبين 	٧
◆ في حال الوقف	<ul style="list-style-type: none"> ◆ إظهار شفوي ◆ تخخيم الرء ◆ تخخيم الرء ◆ مد صلة صغرى ◆ تخخيم لام لفظ الجلالة ◆ إظهار التئوين ◆ مد عارض للسكون ◆ مد صلة صغرى ◆ إقلاب ◆ تخخيم الرء 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ أم يقولون ◆ افتراه ◆ افتريته ◆ افتريته فلا ◆ الله ◆ شديناً هو ◆ فيه ◆ به شهيدا ◆ شهيداً بيبي ◆ الغفور 	٨

تابع الملحق رقم (١)

ملاحظات	الحكم	موضع الحكم	رقم الآية
	♦ تفخيم الراء ♦ مد عارض للسكون	♦ الرحيم ♦ الرحيم	٨
	♦ إخفاء النون ♦ قلقلة ♦ إدغام التنوين بغنة ♦ تفخيم الراء ♦ مد جائز منفصل ♦ قلقلة ♦ ترقيق الراء ♦ إظهار شفوي ♦ إظهار النون ♦ مد جائز منفصل ♦ مد جائز منفصل ♦ إدغام التنوين بغنة ♦ مد عارض للسكون	♦ كنت ♦ بدعاً ♦ بدعاً من ♦ الرسل ♦ وما أدري ♦ أدري ♦ أدري ♦ ولا بكم إن ♦ إن اتبع ♦ يوحى إليّ ♦ وما أنا ♦ نذير مبين ♦ مبين	٩
	♦ تفخيم الراء ♦ إظهار شفوي ♦ إخفاء النون ♦ إظهار النون ♦ إخفاء النون ♦ ترقيق لام لفظ الجلالة ♦ تفخيم الراء ♦ إخفاء شفوي ♦ مد صلة صغرى ♦ إدغام التنوين بغنة ♦ إقلاب ♦ مد جائز منفصل ♦ تفخيم الراء	♦ أرأيتم ♦ أرأيتم إن ♦ إن كان ♦ من عند ♦ عند ♦ الله ♦ كفرتم ♦ وكفرتم به ♦ به وشهد ♦ شاهد من ♦ من بني ♦ بني إسرائيل ♦ إسرائيل	١٠

تابع الملحق رقم (١)

ملاحظات	الحكم	موضع الحكم	رقم الآية
	<ul style="list-style-type: none"> ◆ مد واجب متصل ◆ مد صلة صغرى ◆ مد صلة صغرى ◆ تفخيم الراء ◆ إظهار شفوي ◆ غنة ◆ تفخيم لام لفظ الجلالة ◆ مد عارض للسكون 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ إسرائيل ◆ مثله فأمن ◆ به واستكبرتم ◆ واستكبرتم ◆ واستكبرتم إن ◆ إن ◆ الله ◆ الظالمين 	١٠

الملحق رقم (٢)

أحكام التلاوة في (الآيات ١ - ١١) من سورة محمد

ملاحظات	الحكم	موضع الحكم	رقم الآية
	<ul style="list-style-type: none"> ◆ تفخيم الراء ◆ إخفاء النون ◆ ترقيق لام لفظ الجلالة 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ كفروا ◆ عن سبيل ◆ الله 	١
◆ في حال الوقف	<ul style="list-style-type: none"> ◆ قافلة ◆ إدغام التنوين بغنة ◆ إدغام النون بغير غنة ◆ تفخيم الراء ◆ تفخيم الراء ◆ إظهار النون 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ محمد ◆ محمد وهو ◆ من ربهم ◆ ربهم ◆ كفر ◆ عنهم 	٢
◆ في حال الوقف	<ul style="list-style-type: none"> ◆ غنة ◆ تفخيم الراء ◆ غنة ◆ قافلة ◆ إدغام النون بغير غنة ◆ تفخيم الراء ◆ ترقيق الراء ◆ تفخيم لام لفظ الجلالة ◆ غنة 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ بأن ◆ كفروا ◆ وأن ◆ الحق ◆ من ربهم ◆ ربهم ◆ يضرب ◆ الله ◆ للناس 	٣
◆ في حال الوقف	<ul style="list-style-type: none"> ◆ تفخيم الراء. ◆ تفخيم الراء. ◆ ترقيق الراء ◆ قافلة ◆ مد جانز منفصل 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ كفروا ◆ فضرب ◆ الرقاب ◆ الرقاب ◆ حتى إذا 	٤

تابع الملحق رقم (٢)

ملاحظات	الحكم	موضع الحكم	رقم الآية
◆ في حال الوقف	◆ مد جائز منفصل	◆ إذا أثنتموهم	٤
	◆ إخفاء النون	◆ أثنتموهم	
	◆ إظهار شفوي	◆ أثنتموهم فسدوا	
	◆ قلقلة	◆ الوثائق	
	◆ غنة	◆ فاما	
	◆ غنة	◆ منأ	
	◆ إقلاب التنوين	◆ منا بعد	
	◆ غنة	◆ وإما	
	◆ مد واجب متصل	◆ فداء	
	◆ إظهار التنوين	◆ فداء حتى	
	◆ تفخيم الراء	◆ الحرب	
	◆ تفخيم الراء	◆ أوزارها	
	◆ مد واجب متصل	◆ يشاء	
	◆ تفخيم لام لفظ الجلالة	◆ الله	
	◆ إخفاء النون	◆ لانتصر	
	◆ تفخيم الراء	◆ لانتصر	
	◆ إظهار النون	◆ منهم	
	◆ إظهار شفوي	◆ منهم ولكن	
	◆ إدغام النون بغير غنة	◆ ولكن ليلو	
◆ في حال لوصل	◆ قلقلة	◆ ليلو	
	◆ إخفاء شفوي	◆ بعضكم ببعض	
	◆ إدغام التنوين بغنة	◆ ببعض والذين	
	◆ ترقيق لام لفظ الجلالة	◆ الله	
	◆ إدغام النون بغنة	◆ فلن يضل	

تابع الملحق رقم (٢)

ملاحظات	الحكم	موضع الحكم	رقم الآية
	◆ إظهار شفوي	◆ سيهديهم ويصلح	٥
	◆ فاقلة ◆ غنة ◆ تفخيم الراء	◆ ويدخلهم ◆ الجنة ◆ عرفها	٦
	◆ مد جائز منفصل ◆ مد جائز منفصل ◆ إخفاء النون ◆ إخفاء النون ◆ تفخيم لام لفظ الجلالة ◆ إخفاء النون ◆ تفخيم الراء ◆ فاقلة	◆ يا أيها ◆ آمنوا إن ◆ إن تنصروا ◆ تنصروا ◆ الله ◆ ينصركم ◆ ينصركم ◆ أقدامكم	٧
	◆ تفخيم الراء ◆ إدغام التنوين بغير غنة ◆ إظهار شفوي	◆ كفروا ◆ فتعساً لهم ◆ لهم وأضل	٨
	◆ غنة ◆ إظهار شفوي ◆ ترقيق الراء ◆ مد جائز منفصل ◆ إخفاء النون ◆ تفخيم لام لفظ الجلالة	◆ بأنهم ◆ بأنهم كرهوا ◆ كرهوا ◆ ما أنزل ◆ أنزل ◆ الله	٩

تابع الملحق رقم (٢)

ملاحظات	الحكم	موضع الحكم	رقم الآية
	<ul style="list-style-type: none"> ◆ إظهار شفوي ◆ تفخيم الرء ◆ تفخيم الرء ◆ إخفاء النون ◆ تفخيم الرء ◆ إخفاء النون ◆ قلقة ◆ غنة ◆ تفخيم الرء ◆ تفخيم لام لفظ الجلالة ◆ إظهار شفوي ◆ ترقيق الرء 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ أفلم يسيروا ◆ يسيروا ◆ الأرض ◆ فينظروا ◆ فينظروا ◆ من قبلهم ◆ قبلهم ◆ دمر ◆ دمر ◆ الله ◆ عليهم وللكافرين ◆ وللكافرين 	١٠
	<ul style="list-style-type: none"> ◆ غنة ◆ تفخيم لام لفظ الجلالة ◆ غنة ◆ ترقيق الرء 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ بأن ◆ الله ◆ وأن ◆ الكافرين 	١١

العلاقة بين الهيكل التنظيمي ومدى الإدراك للعدالة التنظيمية: دراسة على منظمات الأعمال الكويتية

أ.د. سالم مرزوق الطحيح^(*)
د. علي حسين محمد^(**)

المقدمة

بداية، لقد تزايد اهتمام الباحثين في الآونة الأخيرة بموضوع العدالة التنظيمية كأحد المتطلبات الأساسية لتحقيق فاعلية عمل المنظمات وزيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين وذلك كما أشار كل من كولكيت وكونلون ووسون وبورتر وني جي (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Yee Ng, 2001). وقد تزامن ظهور مفهوم العدالة التنظيمية في أدبيات الإدارة مع كتابات أدامز (Adams, 1965) التي طرح من خلالها مفهوم العدالة التوزيعية (distributive justice) متمثلة بإدراك الفرد لمدى عدالة كمية المخرجات (المكتسبات الوظيفية) التي حصل عليها مقارنة بالآخرين. وقام لاحقاً كل من ثيبوت ووكر (Thibaut & Walker, 1975) وبايس وموج (Bies & Moag, 1986) نوعين آخرين من العدالة التنظيمية، وهما العدالة الإجرائية (procedural justice) والعدالة التفاعلية (interactional justice). وتتمثل العدالة الإجرائية بمدى عدالة الإجراءات المستخدمة في تحديد كمية المخرجات (المكتسبات الوظيفية) التي حصل عليها الفرد والآخرين، بينما تعكس العدالة التفاعلية أهمية المعاملة الشخصية التي يتلقاها الفرد عند تطبيق الإجراءات. ومن اللافت أن مجمل الدراسات السابقة في هذا المجال قد ركزت على الكشف عن محددات العدالة التنظيمية ونتائج هذه العدالة على كل من الفرد والمنظمة وذلك حسبما أشار كل من جرينبرج وكولكيت (Greenberg, 1990; Colquitt, 2001). ومن أهم محددات العدالة التنظيمية التي تم الكشف عنها ما يلي: إعطاء الفرصة للعاملين لإبداء آرائهم ومشاعرهم بخصوص إجراءات وسياسات المنظمة (ثيبوت وزملاؤه) (Thibaut et al., 1975)، طبيعة التعاملات الشخصية بين العاملين وأصحاب السلطة (بايس وزملاؤه) (Bies et al., 1986)، مدى إدراك الفرد لنزاهة وموضوعية الإجراءات والمخرجات التنظيمية (سال ومور) (Saal & Moore, 1993)، أساليب مراقبة الأداء الوظيفي (زايد، ١٩٩٥) (نايوف ومورمان) (Niehoff & Moorman, 1993)، وأنماط القيادة (المعاز، ١٩٩٣). كما وجدت الدراسات السابقة أن الإحساس بعدم العدالة يؤدي إلى انخفاض مستوى كل مما يلي: الرضا الوظيفي (فولجر وكونوفسكي) (Folger & Konovsky, 1989)، الولاء التنظيمي (يوسف، ١٩٩٩؛ حمودة والدعيج، ١٩٩٨) (دايل وجاير؛ مالتيسستا و بايرن) (Daly & Geyer, 1995); Malatesta & Byrne, 1997)، التعاون مع الآخرين و سلوك المواطنة التنظيمية (كونوفسكي وموج؛ أرجان ومورمان) (Konovsky & Pugh, 1994; Organ &

(*) أستاذ الإدارة بكلية العلوم الإدارية - جامعة الكويت، دولة الكويت..

(**) قسم الإدارة والتسويق - كلية العلوم الإدارية، جامعة الكويت، دولة الكويت.

(Gilliland, 1994; Konovsky & Moorman, 1993)، والأداء الوظيفي (جيليلاند؛ وكونوفسكى وكروبانزانو) (Cropanzano, 1991). كما أن إحساس العاملين بعدم العدالة يؤدي إلى زيادة معدلات كل مما يلي: دوران العمل (ديلى وكيرك) (Daily & Kirk, 1992)، الشكاوى (تايلور وموجادام وجاميل وميلر؛ زلر) (Taylor, Moghaddam, 1998)، الصراع (فولجر وكونوفسكى) (Folger & Konovsky, 1998)، وضغوط العمل (زوهار) (Zohar, 1995).

هدف الدراسة

وتهدف هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين عناصر الهيكل التنظيمي (المركزية، درجة الرسمية) وحجم المنظمة من جهة وإدراك العاملين للعدالة التنظيمية (الإجرائية والتفاعلية) من جهة أخرى. أهمية هذه الدراسة

لا تتوافر - بحسب علمنا - أي دراسات سابقة في إطار البيئة الخليجية أو العربية حول علاقة الهيكل التنظيمي بمدى إدراك العدالة لدى العاملين. ونظراً إلى تزايد درجة العولمة في مجال الأعمال، والتوسع المطرد في اتفاقيات التجارة الدولية الرامية إلى إزالة العوائق التجارية بين الدول، فقد أشار عدد من الباحثين إلى أهمية إعداد المزيد من الدراسات الرامية إلى اختبار إدراك واتجاهات العاملين من حضارات وبيئات ثقافية مختلفة.

أما على صعيد البيئات غير العربية، فقد أشار كل من شمنك وأمبروس وكربانزانو (Schminke, Ambrose, and Cropanzano, 2000) إلى وجود ثغرة في أدبيات العدالة التنظيمية تحول دون الوصول إلى بناء نماذج متكاملة. وعلى وجه التحديد، فقد لوحظ أن الدراسات السابقة تناولت، بشيء من التحليل، موضوع العدالة التنظيمية في إطار المتغيرات الجزئية (micro-level variables)، بينما لم تحظ المتغيرات الكلية (macro-level variables)، مثل الهيكل التنظيمي، بالاهتمام الكافي من جانب الباحثين. وقد أعد شمنك وزملاؤه (Schminke et al., 2000) دراسة اشتملت على عينة من العاملين في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تعتبر هذه الدراسة الأولى من نوعها بشأن اختبار تأثير الهيكل التنظيمي على مدى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية. وقد وجد شمنك (Schminke) وزملاؤه أن المركزية في الهيكل التنظيمي تؤثر سلباً على مدى إدراك العاملين للعدالة الإجرائية وأن كبر حجم المنظمة يؤثر سلباً على إدراك العاملين للعدالة التفاعلية، بينما لم يجدوا أي تأثير لدرجة الرسمية في الهيكل التنظيمي على العدالة التنظيمية.

وثمة ما يستوجب التحقق من ثبات العلاقات التي وجدها شمنك (Schminke) وزملاؤه خارج إطار البيئة الأمريكية. فقد اقترح سكاران وسنودجراس (Sekaran & Snodgrass, 1989) أن توقعات الأفراد وتفضيلاتهم المرتبطة بالهيكل التنظيمي تتأثر بقيمهم الحضارية، كما أظهرت نتائج دراسة هوفستد (Hofstede, 1980) وجود اختلافات حضارية هامة بين الولايات المتحدة وبعض الدول العربية (ومنها دول الخليج العربي). يضاف إلى ما تقدم، قيام (Schminke) وزملاءه باستخدام مقياس مختصر للعدالة الإجرائية في دراستهم، علماً أن هذا المقياس لم يتضمن عدداً هاماً من البنود التي تستخدم عادة في قياس العدالة الإجرائية، وبالذات البنود المرتبطة بمدى الدقة والثبات في صياغة وتطبيق الإجراءات، ومدى إمكانية تصحيح أي أخطاء تتعلق بصياغة وتطبيق الإجراءات. ولقد استخدمت هذه الدراسة أداة أكثر شمولية لأغراض قياس العدالة الإجرائية، بحيث تتضمن جميع الأبعاد المرتبطة بالعدالة الإجرائية. ويلاحظ أيضاً أن شمنك (Schminke) وزملاءه لم

يتطرقوا في دراستهم للعلاقة المحتملة بين درجة المركزية في الهيكل التنظيمي والعدالة التفاعلية، وهذا أيضاً مما تناولته هذه الدراسة.

حدود الدراسة

كما في الدراسات الأخرى في هذا المجال، فإن هذه الدراسة لا تخلو من بعض القصور التي يتوجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند الاستدلال بالنتائج. وتتمثل أبرز قصور هذه الدراسة في أن البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة قد تم جمعها من مصدر واحد (العاملون)، الأمر الذي قد يجعل البيانات عرضه إلى احتمال التحيز الناجم عن ميل أفراد العينة إلى الإجابة عن الأسئلة الخاصة بالمتغيرات المختلفة بمنهجية متماثلة (Common Method Variance).

كما تندرج هذه الدراسة الحالية ما يسمى بالدراسات المقطعية (Cross - Section Studies)، حيث يتم جمع سائر البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة خلال فترة زمنية واحدة، الأمر الذي يحتم ضرورة توخي جانب الحيطة والحذر عند استنتاج علاقات سببية (Causal) بين هذه المتغيرات. كما أن اختيار عينة الدراسة بالطريقة الإثنائية يوجب الحذر في تعميم نتائج هذه الدراسة.

العدالة التنظيمية

توصل الباحثون في مجال العدالة التنظيمية إلى تحديد ثلاثة أشكال من العدالة، وهي العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية. ويمكن توضيح هذه الأنواع الثلاثة من العدالة، وذلك على النحو التالي:

العدالة التوزيعية (Distributive justice)

تبين مفهوم العدالة التوزيعية نتيجة للدراسات التي قام بها أدامز (Adams, 1965)، بإعدادها، حيث توصلت هذه الدراسات إلى أن الفرد لا يهتم فقط بالكمية المطلقة للمخرجات التي يحصل عليه، ولكنه يهتم أيضاً بعدالة هذه الكمية من المخرجات. ويرى أدامز (Adams) أن إحدى الطرق التي يستخدمها الأفراد في تقييم مدى عدالة كمية المخرجات التي يحصلون عليها تتمثل في حسابهم لنسبة مساهماتهم أو مدخلاتهم (مثل: المؤهل، الذكاء، الخبرة) إلى المخرجات التي يحصلون عليها، وبالتالي مقارنة تلك النسبة مع النسبة الخاصة بالشخص أو الأشخاص الآخرين. وينجم عن هذه المقارنة إحساس لدى الفرد إما بالعدالة أو عدمها. ويتولد الإدراك بعدم العدالة عند شعور الفرد بأن نسبة مدخلاته إلى نسبة مخرجاته، مقارنة مع نسبة مدخلات الآخرين إلى مخرجاتهم، غير متساوية.

العدالة الإجرائية (Procedural justice)

أما مفهوم العدالة الإجرائية، فقد ظهر نتيجة لدراسة ثيبوت والكر (Thibaut and Walker, 1975) حيث توصل الباحثان إلى أن مدى إدراك الفرد للعدالة لا يتأثر فقط بعدالة كمية المخرجات التي حصل عليها مقارنة بالآخرين (العدالة التوزيعية)، ولكن يتأثر أيضاً بعدالة الإجراءات المستخدمة في تحديد كمية هذه المخرجات. ويرى الباحثان أن مدى إتاحة

الفرصة للفرد لإبداء آرائه ومشاعره عند صياغة وتطبيق الإجراءات، ومدى قدرته على التأثير في الإجراءات المستخدمة لأغراض توزيع المخرجات، تحددان مستوى إدراكه للعدالة الإجرائية. وقد وجدت دراسة كل من ليفنثال (Leventhal, 1980) وليفنثال وكاروزا وفراي (Leventhal, Karuza, and Fry, 1980) أن مدى إدراك الفرد للعدالة الإجرائية يتحدد وفقاً للشروط التالية:

- (١) أن يتم تطبيق الإجراءات بشكل ثابت ومستمر علي الجميع دون استثناء.
- (٢) أن تكون الإجراءات خالية من التحيز.
- (٣) أن يتم اتخاذ القرارات بناء على معلومات دقيقة وموضوعية.
- (٤) أن تتوفر آلية لأغراض تصحيح القرارات الخاطئة.
- (٥) أن يتم الالتزام بالمعايير الأخلاقية عند اتخاذ القرارات.
- (٦) أن تؤخذ في الاعتبار جميع آراء الجماعات المتأثرة بالقرار.

العدالة التفاعلية (Interactional justice)

اتضح مفهوم العدالة التفاعلية نتيجة لدراسة بايس وموج (Bies and Moag 1986)، حيث أبرزت هذه الدراسة أهمية المعاملة الشخصية التي يتلقاها العاملون عند تطبيق الإجراءات على مدى إدراكهم للعدالة التفاعلية. وقد توصلت دراسة بايس وموج (Bies and Moag) إلى أن إدراك العاملين للعدالة التفاعلية تتحدد بناء على أربعة عوامل:

١. مدى وجود مبررات واضحة للقرارات المتخذة.
 ٢. مدى إخلاص صاحب السلطة وصراحته وعدم استخدامه للخداع في تعامله مع العاملين.
 ٣. مدى إحترام صاحب السلطة للعاملين.
 ٤. مدى التزام صاحب السلطة بحدود اللياقة في تعامله مع العاملين (عدم استخدام الألفاظ غير الملائمة أو المؤذية).
- ومن الناحية العملية، فقد تمت دراسة تلك المحددات الأربعة للعدالة التفاعلية على أساس بعدين رئيسيين هما الحساسية والتفسير. وتعكس الحساسية مدى مراعاة ممثلي التنظيم لمشاعر العاملين لديهم وحفاظهم على كرامتهم. أما التفسير، فإنه يعكس مدى تزويد العاملين بالمعلومات الكافية والدقيقة والهامة التي تساعد في تفسير وتبرير الممارسات الإدارية وذلك كما أشار كل من بروكنر ووايسفيلد وشابيرو وبارتير وباري (Brockner & Wiesenfeld, 1996; Shapiro, Buttner, & Barry, 1994).

المركزية في الهيكل التنظيمي والعدالة التنظيمية

يشير مصطلح المركزية (Centralization) إلى مدى تركيز السلطة بيد شخص أو مجموعة محدودة من الأشخاص في المستويات العليا داخل المنظمة وذلك كما بين روبينز (Robbins, 2001). وقد أفاد كل من هيغ و أيكين (Haige and Aiken, 1967) بأن ثمة عاملين رئيسيين يحددان درجة المركزية في الهيكل التنظيمي، وهما: المشاركة في اتخاذ القرارات (Participation in Decision-making) وهرمية السلطة (Hierarchy). وتعكس المشاركة في اتخاذ

القرارات مدى مشاركة أعضاء المنظمة بمختلف مستوياتهم في صياغة واتخاذ القرارات. أما هرمية السلطة فتشير إلى الحرية المتاحة للفرد في اتخاذه للقرارات الخاصة بأداء مهامه الوظيفية. كما تعكس هرمية السلطة مدى الصلاحيات الممنوحة للفرد عند جدولة مهامه الوظيفية، وعند اختيار أسلوب العمل المناسب، وهذا ما يشار إليه أحياناً بدرجة تفويض السلطة. وعليه، فكلما قلت درجة المشاركة في اتخاذ القرارات واتسعت درجة هرمية السلطة، فإن ذلك من شأنه أن يؤدي إلى زيادة درجة المركزية في الهيكل التنظيمي.

ومن التعريف السابق للمركزية يمكن ملاحظة أوجه العلاقة المحتملة بين المركزية والعدالة الإجرائية. فإتاحة الفرصة أمام الأفراد لإبداء آرائهم ومشاعرهم عند صياغة وتطبيق الإجراءات، والقدرة على التأثير في القرار، يعتبران من المكونات الرئيسية للعدالة الإجرائية وذلك كما أشار ثيبوت وزملاؤه (Thibaut et al., 1975). لذلك، فإن اتساع درجة المشاركة في اتخاذ القرارات، بما يتيح من فرصة أمام العاملين لإبداء آرائهم ومشاعرهم، يساهم في تعزيز مدى إدراك العاملين للعدالة الإجرائية. يضاف إلى ذلك أن انخفاض درجة هرمية السلطة، بما يتيح للعاملين من إمكانية التأثير في نتائج القرار، من شأنه يساهم في تعزيز مدى إدراك العاملين للعدالة الإجرائية. وقد أظهرت نتائج دراسة شمك وزملاؤه (Schminke et al., 2000) أن اتساع درجة المشاركة في اتخاذ القرارات، وانخفاض درجة هرمية السلطة يؤثران إيجابياً على مدى إدراك العاملين للعدالة الإجرائية.

وترتيباً على ما سبق يمكن القول إن قلة درجة المشاركة في اتخاذ القرارات، وزيادة درجة هرمية السلطة (زيادة درجة المركزية)، تؤديان إلى إحساس العاملين بعدم تقدير واحترام الإدارة لهم، كما تؤديان إلى تراجع درجة التفاعل الشخصي بين الإدارة والعاملين. وبما أن التقدير الشخصي والاهتمام الذاتي يعتبران من أسس العدالة التفاعلية، فإنه من المتوقع أن تؤدي قلة المشاركة في اتخاذ القرارات، وزيادة درجة هرمية السلطة، إلى تراجع مستوى إدراك العاملين للعدالة التفاعلية.

درجة الرسمية في الهيكل التنظيمي والعدالة الإجرائية:

تعكس درجة الرسمية (Formalization) في الهيكل التنظيمي مدى استخدام المنظمة للوائح والإجراءات بهدف التحكم في سلوك العمل و ذلك كما بين كل من هيغ وأيكن (Haige & Aiken, 1969). وقد رأى شمك وزملاؤه (Schminke et al., 2000) أن وجود درجة معينة من الرسمية في الهيكل التنظيمي من شأنه أن يساهم في تعزيز إدراك العاملين للعدالة الإجرائية، ويكون ذلك من خلال تحقيق الثبات في تطبيق الإجراءات بشكل متماثل على جميع العاملين. ولكن الإفراط في درجة الرسمية، المتمثل بوجود إجراءات ولوائح تفصيلية تحكم مختلف الأنشطة والسلوكيات الوظيفية، فإن من شأنه أن يبيح مناخاً بيروقراطياً مقيداً لحرية العاملين في المشاركة والتأثير في صياغة وتطبيق الإجراءات والقرارات في داخل المنظمة (Bies & Tyler, 1993). ولم تؤيد نتائج شمك (Schminke) وزملاؤه وجود أي علاقة، سواء خطية أو غير خطية، بين درجة الرسمية والعدالة الإجرائية. وقد فسروا ذلك باحتمال اختلاف تأثير الرسمية في العدالة الإجرائية من جراء اختلاف طبيعة الإجراءات واللوائح المطبقة، ومدى تقبل العاملين لها. ويمكن تفسير عدم وجود علاقة بين درجة الرسمية والعدالة الإجرائية في دراسة شمك (Schminke) وزملائه إلى القيم الحضارية للمجتمع

الأمريكي، حيث يتميز الأفراد فيها بدرجة منخفضة من تجنب الغموض و ذلك كما دلت دراسة هوفستد (Hofstede, 1980). ويعكس البعد الخاص بتحاشي عدم التيقن (Uncertainty Avoidance) ذلك المدى الذي يشكل من خلاله عدم التأكد والغموض في الموقف تهديداً للأفراد، وإلى المدى الذي يسعاه الأفراد من أجل تجنب الغموض في المواقف المختلفة. ففي المجتمعات التي تتسم بدرجة منخفضة من تجنب الغموض (مثل المجتمع الأمريكي)، فإن الأفراد لا يفضلون العمل ضمن بيئة مقيدة باللوائح والإجراءات التي من شأنها أن تحد من حريتهم في التصرف. أما في المجتمعات التي تتسم بدرجة عالية من تحاشي عدم التيقن (مثل المجتمعات العربية)، فإن الأفراد يفضلون العمل في إطار من اللوائح والإجراءات التي من شأنها تخفيض درجة عدم التيقن في المواقف التي يحتمل أن يتعرضوا لها وذلك كما استنتج كل من سكاران وسنودجراس (Sekaran & Snodgrass, 1986). وبما أن العينة المستخدمة في هذه الدراسة تخص العاملين العرب، فإنه من المتوقع أن تؤدي الزيادة في درجة الرسمية في الهيكل التنظيمي إلى تعزيز مدى إدراك العاملين بالعدالة الإجرائية. وحينما تكون درجة الرسمية في الهيكل التنظيمي مرتفعة، فإن القرارات والأنشطة، وكذلك سلوكيات العمل، تكون مبرجمة وتتميز بدرجة عالية من الثبات. وبما أن الثبات في تطبيق القرارات والإجراءات تعتبر أحد مقومات العدالة الإجرائية، وفق ما اقترحه لفنتال (Leventhal, 1980)، فإن من المتوقع أن تؤدي الزيادة في درجة الرسمية إلى المساهمة في تعزيز قناعة العاملين بعدم وجود تمييز بين العاملين عند صياغة وتطبيق الإجراءات، الأمر الذي من شأنه أن يعزز مدى إدراكهم للعدالة الإجرائية.

حجم المنظمة والعدالة التفاعلية

من الملاحظ أن غالبية الباحثين في مجال نظرية التنظيم (Organization) قد دأبوا على تعريف حجم المنظمة على أساس عدد العاملين فيها وذلك كما بين كمبرلي (Kimberly, 1976). وقد اقترح كل من يساي أردكاني وجرينير (Grinyer and Yassai-Ardekani, 1980) مقياساً آخر لحجم المنظمة يتمثل في إجمالي قيمة إيرادات المبيعات لدى المنظمة. وقد وجدت الدراسات اللاحقة ارتباطاً قوياً بين عدد العاملين في المنظمة وإجمالي قيمة إيرادات المبيعات، مما حداً بكثير من الباحثين إلى الإكتفاء باستخدام عدد العاملين كمقياس لحجم المنظمة وذلك كما اقترح جوبتا (Gupta, 1980) وروبنز (Robbins, 1990).

ولقد أفاد شمناك وزملاؤه (Schminke et al., 2000) بأن حجم المنظمة يمكن أن يؤثر في مدى إدراك العاملين للعدالة التفاعلية. فكلما اتسع حجم المنظمة، فإن ذلك يؤدي إلى زيادة الاعتماد على البيروقراطية وهيكل السلطة في تنظيم العمل وذلك كما استنتج روبنز (Robbins, 1990) ودافت (Daft, 1998)، وبالتالي يؤدي إلى خفض درجة التفاعلات الشخصية بين الإدارة والعاملين، والإستعاضة عنها بالإتصالات الرسمية غير المباشرة. وتساهم قلة التفاعلات الشخصية بين الإدارة والعاملين في داخل المنظمة إلى تنمية إحساس العاملين بعدم تقدير المنظمة لهم، وإلى عدم اهتمام المنظمة بهم كأشخاص. وبما أن الاهتمام الشخصي والتقدير الذاتي يعتبران من مقومات العدالة التفاعلية- كما أشير إلى ذلك سابقاً، فإن من المتوقع أن يرتبط اتساع حجم المنظمة ارتباطاً سلبياً بمدى إدراك العاملين للعدالة التفاعلية.

فرضيات الدراسة

- بناء على العرض السابق يمكن افتراض ما يلي:
- الفرضية الأولى: أن ثمة علاقة إيجابية بين درجة المشاركة في اتخاذ القرارات ومدى إدراك العاملين للعدالة الإجرائية.
- الفرضية الثانية: أن ثمة علاقة إيجابية بين درجة المشاركة في اتخاذ القرارات ومدى إدراك العاملين للعدالة التفاعلية.
- الفرضية الثالثة: أن ثمة علاقة سلبية بين درجة هرمية السلطة ومدى إدراك العاملين للعدالة الإجرائية.
- الفرضية الرابعة: أن ثمة علاقة سلبية بين درجة هرمية السلطة ومدى إدراك العاملين للعدالة التفاعلية.
- الفرضية الخامسة: أن ثمة علاقة إيجابية بين درجة الرسمية في الهيكل التنظيمي ومدى إدراك العاملين للعدالة الإجرائية.
- الفرضية السادسة: أن ثمة علاقة سلبية بين حجم المنظمة ومدى إدراك العاملين للعدالة التفاعلية.

منهجية الدراسة

اشتملت الدراسة على مسح أكاديمي للمراجع والدراسات السابقة ذات العلاقة العلمية بموضوعها، وكذلك اشتملت على المسح الميداني لعينة من العاملين في منظمات الأعمال الكويتية، وفيما يلي عرض لأبرز سمات ذلك المسح:

مجتمع البحث والعينة

يتكون مجتمع البحث في هذه الدراسة من المنظمات الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية. وقد تم اختيار (١٢) منظمة بشكل إنتقائي، مع الأخذ بعين الاعتبار التباين في الحجم (من حيث عدد الموظفين). وقد تراوح حجم هذه المنظمات من (٦٠) إلى (١٢٥٠) موظفاً، كما بلغ متوسط حجم المنظمات المشمولة في دراسة (٥٥٧) موظفاً. وتنتهي المنظمات المشمولة في الدراسة إلى ثلاثة قطاعات رئيسية: القطاع المصرفي، القطاع العقاري، وقطاع الاستثمار. وقد تم اختيار عينة من الموظفين في هذه الشركات، مع الحرص على أن تكون العينة ممثلة للتوزيع الديموغرافي للعاملين في تلك الشركات. كما روعي ألا يقل حجم عينة أي منظمة عن (٢٠) وألا يزيد عن (٣٠) موظفاً. ولقد تم توزيع (٥٠٠) إستبانة بشكل شخصي، كما بلغ إجمالي عدد الإستبيانات المستردة والصالحة للإستخدام في الدراسة (٢٩٢) إستبانة. وقد شكل الرجال ما نسبته (٧٣%) من إجمالي العينة، وبلغت نسبة من لديهم مدة خدمة تتراوح بين (٥ و ١٠) سنوات (٧١%)، كما بلغت نسبة من تتراوح أعمارهم بين (٣٠ و ٤٠) عاماً نحو (٦٠%) من إجمالي العينة.

قياس متغيرات الدراسة

العدالة الإجرائية

تم قياس متغير العدالة الإجرائية باستخدام (٦) عبارات من المقياس الذي طوره كل من نايف ومورمان (Nieoff & Moorman, 1993)، وترجمه إلى العربية واستخدمه زايد (١٩٩٥)، حيث كانت هذه العبارات على النحو التالي:

١. يتخذ المدير القرارات الوظيفية بأسلوب غير متحيز.
٢. يحرص المدير على أن يبدي كل موظف رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.
٣. يقوم المدير بتجميع المعلومات الدقيقة والكاملة قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.

٤. يشرح المدير القرارات ويزود العاملين بتفاصيل إضافية عند إستفسارهم عن تلك القرارات.
 ٥. يتم تطبيق كل القرارات الإدارية على جميع العاملين بدون أي استثناء.
 ٦. السماح للعاملين برفض أو معارضة القرارات التي يصدرها المدير.
- وقد طلب من أفراد العينة إبداء آرائهم بخصوص كل من العبارات الست المشار إليها آنفاً، وذلك من خلال مقياس ليكرت الخماسي (١ = لا أوافق بشدة، ٥ = أوافق بشدة). وقد بلغ معامل الثقة لهذا المقياس (٠,٨١) باستخدام معامل ثبات كورنباخ (Cornbach Alpha).

العدالة التفاعلية

- تم قياس هذا المتغير باستخدام ثماني عبارات من المقياس الذي طوره كل من نايوف و مورمان (Nieoff & Moorman, 1993)، وترجمه إلى العربية وإستخدمه زايد (١٩٩٥)، والتي كانت على النحو التالي:
١. عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي، فإنه يتعامل معي بكل الاهتمام والود.
 ٢. عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي، فإنه يأخذ في الاعتبار مطالبتي الشخصية.
 ٣. عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي، فإنه يناقش معي القرار بمنتهى الصراحة.
 ٤. عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي، فإنه يبدي اهتماماً بمصالحتي كموظف.
 ٥. يناقش المدير معي النتائج المترتبة على القرارات التي يمكن أن تؤثر في وظيفتي.
 ٦. يشرح لي المدير مبررات القرارات التي اتخذت بخصوص وظيفتي.
 ٧. عندما يتخذ رئيسي المباشر قراراً متعلقاً بوظيفتي، فإنه يشرح الأسباب المنطقية التي دعت به إلى اتخاذ ذلك القرار.
 ٨. يشرح لي المدير بشكل واضح أي قرار يتخذه بخصوص وظيفتي.
- وقد طلب من أفراد العينة إبداء آرائهم بخصوص كل عبارة من العبارات المشار إليها آنفاً، وذلك من خلال مقياس ليكرت الخماسي (١ = لا أوافق بشدة، ٥ = أوافق بشدة). وقد بلغ معامل الثقة لهذا المقياس (٠,٨٩) باستخدام معامل ثبات كورنباخ.

درجة المركزية في الهيكل التنظيمي

- ولقد تم لأغراض قياس درجة المركزية في الهيكل التنظيمي، استخدام المقياس الذي طوره كل من هيج و أيكن (Haige and Aiken, 1968)، والذي يتكون من جزأين، حيث يعكس الجزء الأول منه درجة المشاركة في اتخاذ القرارات، ويتضمن الأسئلة التالية:

١. كم تشارك عادة في القرارات المرتبطة بتبني سياسات جديدة؟
٢. كم تشارك عادة في القرارات المرتبطة بتبني برامج عمل جديدة؟
٣. كم تشارك في العادة في القرارات المرتبطة بتعيين موظفين جدد؟
٤. كم تشارك في العادة في القرارات المرتبطة بترقية أي من الموظفين الحرفيين؟

- وتتم الإجابة عن هذه الأسئلة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (١ = لا أشرك مطلقاً، ٥ = أشرك دائماً).
- من جانب آخر، يعكس الجزء الثاني من مقياس المركزية درجة هرمية السلطة، ويتضمن العبارات التالية:
١. يتم بسرعة إحباط الشخص الذي يريد أن يتخذ القرارات بنفسه.
 ٢. يتوجب إرجاع حتى الأمور الصغيرة إلي شخص ما في المستويات العليا للحصول علي جواب نهائي بشأنها.
 ٣. يتوجب أن استأذن رئيسي قبل أن أقوم بأي شيء تقريباً.
 ٤. أي قرار أتخذه يتوجب أن يتم اعتماده من جانب رئيسي.
- ويبدى أفراد العينة رأيهم في هذه العبارات، وذلك باستخدام مقياس ليكرت الرباعي (١ = صحيح تماماً، ٤ = غير صحيح مطلقاً). وقد بلغ معامل الثقة لدرجة المشاركة في اتخاذ القرارات و لهرمية السلطة (٠,٨٥)، (٠,٧٤) على التوالي.

درجة الرسمية في الهيكل التنظيمي

- استخدمت العبارات التالية من مقياس كل من بوج وهيكسون وهينينجس وتيرنر (Pugh , Hickson, Hinings, and Turner, 1968) بهدف قياس درجة الرسمية في الهيكل التنظيمي:
١. هذه المنظمة فيها عدد كبير من القواعد والإجراءات.
 ٢. تحتفظ المنظمة بسجل مكتوب لأداء كل شخص تقريباً.
 ٣. هناك دليل "للقواعد والإجراءات" موجود ومتوافر في المنظمة.
 ٤. هناك توصيف وظيفي كامل لمعظم الوظائف في هذه المنظمة.
 ٥. هناك برنامج إرشادي لمعظم الموظفين الجدد بهذه المنظمة.
- وقد أبدى أفراد العينة آراءهم بشأن مدى دقة تلك العبارات، وذلك من خلال مقياس ليكرت الخماسي (١ = غير دقيق على الإطلاق، ٥ = دقيق جداً). وقد بلغ معامل الثقة لهذا المقياس (٠,٨١) باستخدام معامل ثبات كورنباخ.

حجم المنظمة

ولقد تم قياس حجم المنظمة على أساس عدد العاملين فيها بناء على ما قام به كمبرلي (Kimberly, 1976). ويعتبر هذا المقياس من المقاييس الشائع استخدامها للدلالة على حجم المنظمة، وذلك لإرتباط عدد العاملين في المنظمة بالمعايير الأخرى للحجم (مثل إجمالي إيرادات المبيعات) وذلك كما أوضح روبنز (Robbins, 1990). وقد جرت العادة عند دراسة حجم المنظمة استخدام اللوغاريتم الطبيعي لعدد العاملين فيها حسبما بين ياساي أردكاني (Yassai-Ardekani, 1989) ولقد لاحظ الباحثان أثناء تحليل بيانات هذه الدراسة أنه سواء تم استخدام العدد الفعلي للعاملين، أو اللوغاريتم الطبيعي لعدد العاملين، فإن النتائج جاءت متطابقة، ولذلك تم استخدام اللوغاريتم الطبيعي لعدد العاملين، أسوة بما هو متعارف عليه في هذا الصدد.

كما تم حساب متوسط درجة الاتفاق بين أفراد العينة لكل منظمة من المنظمات المشمولة في الدراسة، وذلك باستخدام معامل الاتفاق (Rwg)، حيث بلغ متوسط درجة الاتفاق على درجة المشاركة في اتخاذ القرارات (٨٤%)، وبلغ متوسط

درجة الاتفاق على درجة هرمية السلطة (٩٣%)، وبلغ متوسط درجة الاتفاق على درجة الرسمية في الهيكل التنظيمي (٨٦%). وتعكس هذه النسب المرتفعة من الاتفاق إنسجاماً بين أفراد العينة في داخل كل منظمة من المنظمات المشمولة في الدراسة وذلك بشأن سمات الهياكل التنظيمية الخاصة بمنظمتهم.

التحليل الإحصائي

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية في تحليل البيانات: الإحصاءات الوصفية، اختبارات الثبات، تحليل معاملات الارتباط، تحليل الانحدار، وتحليل معامل الاتفاق (Rwg). ولأغراض تحديد مدى الارتباط بين متغيرات الدراسة، فقد تم حساب مقياس الارتباطات، كما تم اختبار هذه الارتباطات على صعيد الأهمية الإحصائية. ويبين الجدول رقم (١) معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة. وتكشف النتائج عن وجود ارتباط معنوي موجب بين درجة المشاركة في اتخاذ القرارات وكل من العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية، كما يوجد أيضاً ارتباط معنوي سالب بين هرمية السلطة وكل من العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية. وبناء على ذلك، فإن هذه النتائج تشير إلى أن انخفاض درجة المركزية في الهيكل التنظيمي (زيادة درجة المشاركة في اتخاذ القرارات وانخفاض درجة هرمية السلطة) ترتبط بزيادة مستوى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية بنوعها الإجرائية والتفاعلية. كما كشفت النتائج في الجدول رقم (١) عن وجود ارتباط معنوي بين درجة الرسمية في الهيكل التنظيمي والعدالة الإجرائية. كما تبين النتائج في الجدول رقم (١) عدم وجود علاقة معنوية بين حجم المنظمة وكل من العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية.

جدول رقم ١

مصفوفة معاملات الارتباط الخطي (Spearman) بين متغيرات الدراسة

المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	١	٢	٣	٤	٥	٦
١. العدالة الإجرائية	٢١,٣٩	٥,١٤	(٠,٨١)					
٢. العدالة التفاعلية	٢٩,١٥	٦,٥٩	**٠,٧٤	(٠,٨٩)				
٣. المشاركة في اتخاذ القرارات	٦,٤١	٣,٠١	**٠,٢٧	**٠,٢٧	(٠,٨٥)			
٤. هرمية السلطة	١١,١٩	٢,٢٦	**٠,٢٧-	**٠,٢٦-	**٠,٤٨-	(٠,٧٤)		
٥. درجة الرسمية	١٩,٢٢	٣,٨٩	**٠,١٨	٠,٠٩	٠,٠٢-	٠,٠٥-	(٠,٨١)	
٦. الحجم (لوغاريتم)			٠,٠٨-	٠,٠٥-	٠,٠٠-	٠,٠٧	٠,٠٣	--

* الارتباط هام إحصائياً عند مستوى أقل من (٠,٠٥).

** الارتباط مهم إحصائياً عند مستوى أقل من (٠,٠١).

درجات الثبات للمتغيرات بين القوسين.

ولأغراض التحقق من فرضيات الدراسة، فقد تم استخدام تحليل الإنحدار المتعدد، حيث تشير نتائج هذا التحليل، والواردة في الجدول رقم (٢)، إلى وجود علاقة إيجابية بين درجة المشاركة في اتخاذ القرارات وكل من العدالة الإجرائية (P=0.00)، والعدالة التفاعلية (P=0.00)، وهذا ما يؤكد صدق الفرضيتين الأولى والثانية. كما تفيد النتائج الواردة في الجدول رقم (٢) بوجود علاقة سالبة بين هرمية السلطة وكل من العدالة الإجرائية (P=0.00) والعدالة التفاعلية

($P=0.00$)، كما تؤكد هذه النتائج صدق الفرضيتين الثالثة والرابعة. يضاف إلى ذلك أن النتائج الواردة في الجدول رقم (٢) تشير إلى وجود علاقة إيجابية بين درجة الرسمية في الهيكل التنظيمي والعدالة الإجرائية ($P=0.00$)، الأمر الذي يؤكد صدق الفرضية الخامسة. وأخيراً فإن النتائج الواردة في الجدول رقم (٢) تدل على عدم وجود أي علاقة ذات أهمية بين حجم المنظمة والعدالة التفاعلية ($P=0.34$)، كما تشير هذه النتيجة إلى عدم صدق الفرضية السادسة من فرضيات الدراسة.

جدول رقم (٢)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لتأثير الهيكل التنظيمي على العدالة التنظيمية

المتغيرات التابعة						المتغيرات المستقلة
العدالة التفاعلية			العدالة الإجرائية			
P	B	B	P	B	B	
٠,٠٠	٠,١٧ ٨	**٠,٣٩٠ (١٣٦)	٠,٠٠	٠,٢٣٣	**٠,٣٩٩ (٠,١٠٤)	المشاركة في اتخاذ القرارات
٠,٠٠	- ٠,٢٢ ٣	**٠,٦٤٩- (٠,١٨٢)	٠,٠٠	٠,١٧٨-	**٠,٤٠٤ (٠,١٣٩)	هرمية السلطة
٠,١٤٩	٠,٠٨ ١	٠,١٤٩ (٠,١٠٣)	٠,٠٠		**٠,٢٧٨ (٠,٠٧٩)	درجة الرسمية
٠,٣٥٢	٠,١٢ ٥	١,٧٧٥ (١,٩٠٥)	٠,٧٢٢		**٠,٥١٩ (١,٤٥٨)	الحجم (لوغاريتم)
٠,٠٠		٢٨,٠٨٧	٠,٠٠		١٩,٥١٣	ثابت
		٠,٣٧			٠,٤١	R
		٠,١٤			٠,١٧	R ²

B Unstandardized Coefficient B Standardized Coefficient

Standard Errors are Between Parenthesis

مناقشة النتائج

استهدفت الدراسة تحديد العلاقة بين الهيكل التنظيمي والعدالة التنظيمية، وافترضت أن درجة المركزية في الهيكل التنظيمي ترتبط ارتباطاً سلبياً بمدى إدراك العاملين للعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية. كما افترضت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين درجة الرسمية في الهيكل التنظيمي ومدى إدراك العاملين للعدالة الإجرائية، كما افترضت أن حجم المنظمة يرتبط ارتباطاً سلبياً بمدى إدراك العاملين لكل من العدالة التفاعلية والعدالة الإجرائية.

وقد جاءت نتائج الدراسة مؤيدة لوجود علاقة سلبية بين المركزية في الهيكل التنظيمي من جهة، ومدى إدراك العاملين للعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية من جهة أخرى. كما توصلت الدراسة أيضاً إلى وجود علاقة إيجابية بين درجة الرسمية في الهيكل التنظيمي ومدى إدراك العاملين للعدالة الإجرائية، بينما لم تجد الدراسة أي علاقة ذات أهمية بين حجم المنظمة ومدى إدراك العاملين لأي من العدالة الإجرائية أو العدالة التفاعلية.

وعند مقارنة نتائج هذه الدراسة بنتائج الدراسات السابقة، فإنه يتبين وجود عدد من أوجه الاختلاف والتشابه. فعلى صعيد أوجه التشابه، يلاحظ تطابق نتائج هذه الدراسة مع الدراسات السابقة بخصوص علاقة درجة المركزية في الهيكل

التنظيمي بمدى إدراك العاملين للعدالة الإجرائية. فقد أفادت نتائج دراسة شمناك وزملاؤه (Schmink et al., 2001) بوجود علاقة سلبية بين درجة المركزية في الهيكل التنظيمي ومدى إدراك العاملين للعدالة الإجرائية. كما تؤكد نتائج هذه الدراسة ما توصلت إليه نتائج الدراسات السابقة بشأن العدالة التنظيمية، ومفاده أن إعطاء العاملين الفرصة للتعبير عن آرائهم ومشاعرهم بشأن ما يتخذ من قرارات، وإتاحة الفرصة لهم للتأثير في هذه القرارات (اللامركزية في الهيكل التنظيمي)، من شأنه أن يزيد من إدراكهم للعدالة الإجرائية وذلك كما أكدت دراسة ثيبوت والكر (Thibaut & Walker, 1975) ودراسة لند وكانفر وإيرلي (Lind, Kanfer, & Earley, 1990) ودراسة لند وتيلور (Lind & Tyler, 1988). يضاف إلى ذلك أن هذه الدراسة قد توصلت إلى وجود علاقة سلبية بين درجة المركزية في الهيكل التنظيمي والعدالة التفاعلية.

أما بخصوص أوجه الاختلاف بين نتائج هذه الدراسة والدراسات السابقة، فإنها تتمثل في إثبات وجود علاقة إيجابية بين درجة الرسمية في الهيكل التنظيمي والعدالة الإجرائية، وهذا ما يخالف نتائج دراسة شمناك وزملاؤه (Schminke et al., 2001) التي لم تجد أي علاقة معنوية بين درجة الرسمية والعدالة الإجرائية. ولعل إلقاء المزيد من الضوء على الاختلافات في القيم الحضارية بين الكويت والولايات المتحدة الأمريكية تقدم تفسيراً عن سبب الاختلافات في العلاقة بين درجة الرسمية والعدالة الإجرائية في المنظمات الكويتية والمنظمات الأمريكية. فكما أشير سابقاً، يتميز الأفراد في المجتمع الكويتي، وفي المجتمعات العربية عموماً، بدرجة عالية من تجنب الغموض وذلك حسب دراسة هوفستد (Hofstede, 1980)، الأمر الذي يجعلهم أكثر تقبلاً لوجود عدد ملحوظ من الإجراءات واللوائح وقواعد العمل (درجة عالية من الرسمية) التي تساعد على خفض درجة عدم التيقن في أنشطتهم الوظيفية. من ناحية أخرى، يتميز الأفراد في المجتمع الأمريكي بدرجة منخفضة من تحاشي عدم التيقن، لذلك فإنهم يفضلون العمل ضمن عدد أقل من اللوائح والإجراءات (درجة منخفضة من الرسمية) وذلك كما استنتج كل من سكاران وسنودجراس (Sekaran & Snodgrass, 1986).

التطبيقات النظرية والعملية للدراسة

تجدر الإشارة إلى أن نتائج هذه الدراسة لها تطبيقات نظرية وعملية هامة. فمن الناحية النظرية، تساهم هذه الدراسة في صياغة نظرية متكاملة عن العدالة التنظيمية، وذلك من خلال الكشف عن علاقة أحد المتغيرات التنظيمية - الهيكل التنظيمي - بالعدالة التنظيمية. ومن اللافت أن النماذج السابقة بشأن العدالة التنظيمية قد ركزت على تحديد علاقة المتغيرات الجزئية بمدى إدراك الأفراد للعدالة. ومما لاشك فيه أن نتائج هذه الدراسة والدراسات المماثلة تؤكد أهمية أخذ العوامل التنظيمية بعين الاعتبار، وذلك عند محاولة صياغة نماذج متكاملة للعدالة التنظيمية.

أما من الناحية التطبيقية، فإن نتائج هذه الدراسة تساهم في توجيه جهود المعنيين الإداريين على أرض الواقع إلى وسائل أكثر فاعلية لأغراض التأثير في مدى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية. وعلى وجه التحديد، فإن هذه الدراسة تفيد هؤلاء المعنيين الإداريين بضرورة إفصاح المجال أمام الموظفين للتعبير عن آرائهم ومشاعرهم تجاه القرارات المتخذة داخل المنظمة، وكذلك ضرورة منحهم المزيد من حرية التحكم في أدائهم، وذلك من أجل تعزيز مدى إدراكهم للعدالة التنظيمية. كما أن برامج المشاركة في اتخاذ القرارات من الممكن أن تكون من الأدوات الفعالة المتاحة لهؤلاء المعنيين الإداريين في

سعيهم لتعزيز الإدراك بالعدالة التنظيمية في منظماتهم. وأخيراً، فإن وجود إجراءات وقواعد ولوائح واضحة ومفهومة للعمل، من شأنها أن تعزز مدى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية.

التوصيات

أشير سابقاً إلى أن الاختلافات الواردة بين نتائج هذه الدراسة والدراسات السابقة قد تكون مؤشراً لدور القيم الحضارية كمتغير وسيط بين الهيكل التنظيمي ومدى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية. وترتيباً على ذلك، فإن ثمة حاجة مستقبلية لفحص دور هذه القيم الحضارية في تكوين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية، وعلى وجه التحديد فإن نتائج هذه الدراسة تطرح السؤال التالي: هل لاختلاف القيم الحضارية بين المجتمع العربي والمجتمع الأمريكي- وبالذات في درجة تجنب الغموض- دور في اختلاف العلاقة بين درجة الرسمية في الهيكل التنظيمي ومدى إدراك العاملين للعدالة الإجرائية؟. ومما لاشك فيه أن الإجابة عن هذا السؤال تتطلب إجراء دراسات تتعلق بمقارنة الحضارات، والتي من شأنها إلقاء المزيد من الضوء على العلاقات التي تم فحصها في هذه الدراسة وفق أطر حضارية مختلفة.

المراجع

١. حمدي مصطفى المعاز، ١٩٩٣/ أثر تكنولوجيا الإنتاج ومركز التحكم لدى الفرد على العلاقة بين سلوك القائد ورضا العاملين. مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، (٤٥): ٣٩-١٠٥.
٢. حمد ناصر الدعيح وعبدالنصر محمد حمودة، ١٩٩٨/ العلاقة بين عدم موضوعية النظام الإشرافي وبعض الظواهر السلبية في التنظيم: دراسة إرتباطية مطبقة على المنظمات الكويتية، *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، مجلس النشر العلمي- جامعة الكويت، المجلد الخامس، العدد الثاني: ٢٨٩-٣٤٦.
٣. درويش عبدالرحمن يوسف، ١٩٩٩/ العلاقة بين الإحساس بفاعلية وموضوعية نظام تقييم الأداء والولاء التنظيمي والرضا والأداء الوظيفي، *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، مجلس النشر العلمي- جامعة الكويت، العدد الثالث: ٣٥٩-٣٧٥.
٤. عادل محمد زايد، ١٩٩٥/ تحليل العلاقة بين أساليب مراقبة الأداء الوظيفي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، مجلس النشر العلمي- جامعة الكويت، العدد الثاني: ٢٦٩-٢٩٨.
5. Adams, J. S., 1965. Inequity in Social Exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, 2: 267-299.
6. Adams, J. S., & Freedman, S. 1976. Equity Theory Revisited: Comments and Annotated Biography. In L. Berkowitz & E. Walster (Eds.), *Advances in Experimental Social Psychology*, 9: 43-90.
7. Bies, R. J., & Moag, J. S. 1986. Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness. *Research on Negotiation in Organizations*, 1: 43-55.

8. Bies, R. J., & Tyler, T. R. (1993). The "Litigation Mentality" in Organizations: A Test of Alternative Psychological, explanation. *Organization Science*, 4: 352-366.
9. Brockner, J., & Wiesenfeld, B. M. 1996. An Integrative Framework for Explaining Reactions to Decisions: Interactive Effects of Outcomes and Procedures. *Psychological Bulletin*, 120, 189-208.
10. Cloquitt, J. A. 2001. On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*, 86: 386-400.
11. Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, O. L., & Yee Ng, K. 2001. Justice at the Millennium: A Meta-analytic Review of 25 years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, 86: 425-445.
12. Cropanzano, R., & Schminke, M. (in press). Using Social Justice to Build Effective Work Groups. In M. Turner (Ed.), *Groups at Work: Advance in Theory and Research*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
13. Daft, R. L. (1998). *Organization Theory and Design* (6th ed.), Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.
14. Dailey, R. C., & Kirk, D. J. (1992). Distributive and Procedural Justice as Antecedents of Job Dissatisfaction and Intent to Turnover. *Human Relations*, 45: 305-317.
15. Daly, J. P., & Geyer, P. D. (1995). Procedural Fairness and Organizational Commitment under Conditions of Growth and Decline. *Social Justice Research*, 8: 137-151.
16. Hage, J., & Aiken, M. (1967). Relationship of Centralization to Other Structural Properties. *Administrative Science Quarterly*, 12: 77-92.
17. Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage.
18. Greenberg, J. 1990. Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 16: 399-432.
19. Grilliland, S. W. (1994). Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to a Selection. *Journal of Applied Psychology*, 79: 691-701.
20. Grinyer, P., & Yassai-Ardekani, M. (1980). Dimensions of Organizational Structure : A Critical Replication, *Academy of Management Journal*, 23: 405-421.

21. Gupta, N. (1980). Some Alternative Definitions of Size, *Academy of Management Journal*, 23, 761.
22. Kimberly, J. R. (1976). Organizational Size and the Structuralist Perspective: A Review, Critique, and Proposal. *Administrative Science Quarterly*, 21: 571-579.
23. Konovsky, M., & Cropanzano, R. (1991). The Perceived Fairness of Employee Drug Testing as a Predictor of Employee Attitudes and Job Performance *Journal of Applied Psychology*, 76: 698-707.
24. Leventhal, G. S. (1980). What Should Be Done with Equity Theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships. In K. Gergen, M. Greenberg, & R. Willis (Eds), *Social exchange: Advances in Theory and Research* (pp. 27-55). New York: Plenum.
25. Leventhal, G. S., Karuza, J., & Fry, W. R. (1980). Beyond Fairness: A Theory of Allocation Preferences. In G. Mikula (Ed.), *Justice and Social Interaction* (pp. 167-218). New York: Plenum.
26. Lind, E., Kanfer, R., & Earley, P. (1990). Voice, Control, and Procedural Justice: Instrumental and Noninstrumental Concerns in Fairness Judgment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59: 952-959.
27. Lind, E., & Tyler, T. (1988). *The Social Psychology of Procedural Justice*. New York: Plenum.
28. Malatesta, R. M., & Byrne, Z. S. (1997). The Impact of Formal and Interactional Justice on Organizational Outcomes. Poster Session Presented for the 12th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology. St. Louis, MO.
29. Niehoff, B. P., & Moorman, R. H., 1993. Justice as a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, 36, 527-556.
30. Organ, D. W., & Moorman, R. H. (1993). Fairness and Organizational Citizenship Behavior: What are the Connections? *Social Justice Research*, 6: 5-18.
31. Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R., & Turner, C. (1968). Dimensions of Organizational Structure. *Administrative Science Quarterly*, 13: 65-105.
32. Robbins, S. (2001). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.

-
33. Robbins, S. (1990). *Organizational Theory: The Structure and Design of Organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
 34. Rousseau, D. M. (1985). Issues of Level in Organizational Research: Multi-level and Cross-level Perspectives. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 7: 1-37). Greenwich, CT: JAI Press.
 35. Sekaran, U., & Snodgrass, C. (1989). Organizational Effectiveness and its Attainment: A cultural Perspective. In Chimezie, E. (Ed.). *Organizational Science Abroad: Constraints and Perspectives*. New York: Plenum Press.
 36. Shapiro, D. L., Buttner, E. H., & Barry, B. 1994. Explanations: What Factors Enhance Their Perceived Adequacy? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 58, 346-268.
 37. Schminke, M., Ambrose, M. L., & Cropanzano, R. S. (2000). The Effect of Organizational Structure on Perceptions of Procedural Justice. *Journal of Applied Psychology*, 85: 294-304.
 38. Taylor, D. M., Moghaddam, F. M., Gamble, I., & Zellerer, E. (1987), Disadvantaged Group Responses to Perceived Inequality: From Passive Acceptance to Collective action. *Journal of Social Psychology*, 127: 259-272.
 39. Thibaut, J., & Walker, L. (1975). *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
 40. Yassai-Ardekani, M. (1989). Effects of Environmental Scarcity and Munificence on the Relationship of Context to Organizational Structure. *Academy of Management Journal*, 32: 131-156.
 41. Zohar, D. (1995). The Justice Perspective of Job Stress. *Journal of Organizational Behavior*, 16: 487-495.
-

تحية طيبة وبعد،

أرجو الإجابة على الاستبيان التالي والخاص بالبحث الذي نقوم به، وهذا البحث خاص بدراسة الجوانب الإدارية في الجوانب الإدارية في المنظمات الكويتية، مع العلم بأن الإجابة على هذا الاستبيان سوف تستغرق أقل من (١٥) دقيقة من وقتك. إن البيانات والردود التي تقدمونها لنا سوف تعامل بكامل سرية ولن تقدم أية معلومات عن الأشخاص المعنيين أو أسماء المنظمات أو أي إشارة من نوعها في أية تقارير مستقبلية.

مع خالص الشكر لتعاونكم،،،،

ضع/ ضعي دائرة حول الحرف الدال على العبارة التي تتفق مع وضعك:

١. الجنس:
 - أ - ذكر
 - ب - أنثى
٢. الجنسية:
 - أ - كويتي
 - ب - غير كويتي (عربي)
٣. مدة الخدمة في المنظمة الحالية:
 - أ - أقل من ٥ سنوات
 - ب - ٥ إلى ١٠ سنوات
 - ج - ١١ إلى ١٥ سنة
 - د - أكثر من ١٥ سنة
٤. إجمالي الراتب:
 - أ - أقل من ٤٥٠ دينار
 - ب - ٤٥٠ إلى ٦٥٠ دينار
 - ج - ٦٥١ إلى ٨٥٠ دينار
 - د - أكثر من ٨٥٠ دينار
٥. العمر:
 - أ - أقل من ٣٠ سنة
 - ب - ٣٠ إلى ٤٠ سنة
 - ج - ٤١ إلى ٥٠ سنة
 - د - ٥١ سنة فأكثر
٦. طبيعة الوظيفة:
 - أ - إشرافية
 - ب - غير إشرافية

أولاً: العدالة الإجرائية (٧ إلى ١٢) والعدالة التفاعلية (١٤ إلى ٢٠):

يرجى إبداء رأيك في العبارات التالية:

م	العبارة	أوافق بشدة ٥	أوافق ٤	لا أدري ٣	لا أوافق ٢	لا أوافق بشدة ١
٧	يتخذ المدير القرارات الوظيفية بأسلوب غير متحيز					
٨	يحرص المدير على أن يبدي كل موظف رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل					
٩	يجمع المدير المعلومات الدقيقة والكاملة قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل					
١٠	يشرح المدير القرارات ويزود العاملين بتفاصيل إضافية عند استفسارهم عن تلك القرارات					
١١	يتم تطبيق كل القرارات الإدارية على جميع العاملين بلا استثناء					
١٢	يسمح للعاملين برفض أو معارضة القرارات التي يصدرها المدير					
١٣	عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي، فإنه يتعامل معي بكل الاهتمام والود					
١٤	عندما يتخذ المدير قراراً يتعلق بوظيفتي، فإنه يأخذ في الاعتبار مطالبي الشخصية					
١٥	عندما يتخذ المدير قراراً بوظيفتي، فإنه يناقش معي القرار بمنتهى الصراحة					
١٦	عندما يتخذ المدير قراراً متعلق بوظيفتي، فإنه يبدي اهتماماً بمصالحي كموظف					
١٧	يناقش المدير معي النتائج المترتبة على القرارات التي يمكن أن تؤثر على وظيفتي					
١٨	يشرح لي المدير مبررات القرارات التي أتخذت بالنسبة لوظيفتي					
١٩	عندما يتخذ رئيسي المباشر قراراً متعلقاً بوظيفتي، فإنه يشرح الأسباب المنطقية التي دعت له لاتخاذ ذلك القرار					
٢٠	يشرح لي المدير بشكل واضح أي قرار يتخذ بالنسبة لوظيفتي					

ثانياً: المشاركة في اتخاذ القرارات:

يرجى الإجابة على الأسئلة التالية:

م	العبارة	دائماً ٥	معظم الأحيان ٤	لست متأكد ٣	بعض الأحيان ٢	لا أشترك مطلقاً ١
٢١	كم تشترك عادة في القرارات المرتبطة بتبني سياسات جديدة؟					
٢٢	كم تشترك عادة في القرارات المرتبطة بتبني برامج عمل جديدة؟					
٢٣	كم تشترك عادة في القرارات المرتبطة بتعيين موظفين جدد؟					
٢٤	كم تشترك عادة في القرارات المرتبطة بترقية أي من الموظفين الحرفيين؟					

ثالثاً: هرمية السلطة:

يرجى إبداء رأيك في مدى صحة العبارات التالية:

م	العبارة	صحيح على الإطلاق ٤	صحيح ٣	غير صحيح ٢	غير صحيح على الإطلاق ١
٢٥	يتم بسرعة إحباط الشخص الذي يريد أن يتخذ القرارات بنفسه				
٢٦	يجب إرجاع حتى الأمور الصغيرة إلى شخص ما في المستويات العليا للحصول على جواب نهائي بشأنها				
٢٧	يجب أن أخذ الإذن من رئيسي قبل القيام بأي شيء تقريباً				
٢٨	أي قرار أتخذه يجب أن يتم اعتماده من قبل رئيسي				

رابعاً: درجة الرسمية:

يرجى إبداء رأيك في مدى دقة العبارات التالية:

م	العبارة	دقيق جداً ٥	دقيق ٤	لا أدري ٣	غير دقيق ٢	جداً غير دقيق ١
٢٩	هذه المنظمة فيها عدد كبير من القواعد والإجراءات المكتوبة					
٣٠	هناك دليل "للقواعد والإجراءات" موجود ومتوفر داخل المنظمة					
٣١	هناك توصيف وظيفي كامل لمعظم الوظائف في هذه المنظمة					
٣٢	تحفظ المنظمة بسجل مكتوب لأداء كل شخص تقريباً					
٣٣	هناك برنامج إرشادي لمعظم الموظفين الجدد بهذه المنظمة					

نحو نموذج لدراسة وقياس النشاط الافتراضي في
شركات الأعمال

نحو نموذج لدراسة وقياس النشاط الافتراضي في شركات الأعمال

د. نجم عبود نجم^(*)

المقدمة

منذ الثورة الصناعية التي يؤرخ لها في عام ١٧٧٦م مع صدور كتاب آدم سميث (A.Smith) ثروة الأمم وحتى العقود الأخيرة من القرن الماضي كان العالم المادي هو عالم الأعمال والصناعة والخدمات. فالأصول كانت مادية، والإنتاج كان مادياً، والخدمات لكي تكون فعالة وقوية عليها أن تكون قطعة مادية من الصخر. كما أن استراتيجية الشركات كانت تركز على القدرات الجوهرية المادية والميزة التنافسية التي يمكن تجسيدها مادياً بما يزيد من حقوق الملكية والموارد والأرباح. ولكن مع تطور تكنولوجيا المعلومات (IT) وتساعد العصر الشبكي والإنترنت، فثمة عالم آخر يتنامى ويتصاعد ولازال يتوسع باستمرار هو العالم الافتراضي. فاليوم كل الأعمال تتنافس في عالمين: العالم المادي (Physical World) للموارد الذي يراه ويلمسه المديرون، والعالم الافتراضي (Virtual World) المصنوع من المعلومات^(١). فإذا كان السوق (Marketplace) هو المكان الذي يتم فيه تبادل السلع والخدمات ينشئ القيمة المادية، فإن الفضاء السوقي (Marketspace) هو الفضاء الافتراضي الذي علاقاته ومنتجاته وخدماته عبارة عن معلومات محوسبة شبكياً، وينشئ القيمة الافتراضية على نطاق واسع من الخيارات وعلى أساس القدرات الذاتية للشركة وقدرات الآخرين كالموردين والمنافسين.

وفى سياق هذا التطور يبدو واضحاً أن الحقيقة الافتراضية بقدر ما جسدت في الوقت نفسه نطاقاً واسعاً وقوياً لإنشاء القيمة الافتراضية التي تعتمد على المعلومات ويشارك الزبائن فيها والذين هم على استعداد للدفع من أجلها مثلما يدفعون للقيمة المادية، فإنها أصبحت مصدراً لفرص جديدة للأعمال ولقدرات مهمة إضافية تساهم مساهمة فعالة في تحقيق ميزة تنافسية. وهذا كله بالتأكيد هو الأساس في إنشاء سوق الأعمال الافتراضية مما بات يدفع بشركات الأعمال إلى التحول إلى شركات افتراضية.

مشكلة الدراسة

إن تنامي النشاط الافتراضي في شركات الأعمال وتنوع مجالاته و أبعاده قد أثار تساؤلات كثيرة حول هذا النشاط ومدى انسجامه مع مفاهيم الإدارة المتعارف عليها ومدى استجابته لتحدي التطورات العميقة التي تراكمت مع تكنولوجيا المعلومات وشبكات الأعمال. لهذا فإن مشكلة البحث تتحدد في الحاجة إلى دراسة وتحليل أبعاد النشاط الافتراضي وعناصر القوة والضعف فيه وانعكاس ذلك على الميزة التنافسية لشركات الأعمال.

(*) أستاذ إدارة الأعمال المشارك - كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد، وكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الزيتونة الأردنية.

أهداف الدراسة

تطورت مفاهيم الإدارة بهدف تحقيق السرعة في الاستجابة والمرونة في الأعمال. ومع تكنولوجيا المعلومات وشبكات الأعمال، فقد أدى هذا التطور إلى بلورة إتجاه قوي ومهم نحو النشاط الافتراضي في شركات الأعمال، من أجل زيادة الكفاءة والاستجابة الفعالة لبيئات الأعمال المتغيرة على الدوام.

وتسعى هذه الدراسة إلى تقديم نموذج لدراسة وقياس أبعاد النشاط الافتراضي في شركات الأعمال، بما يساعد على فهم هذا النشاط وأبعاده وعناصر القوة والضعف فيه بالعلاقة مع النشاط المادي لهذه الشركات من جهة، ومدى مساهمة النشاط الافتراضي في تحقيق ميزة تنافسية للشركات بما يجعله بدءاً جديداً من أبعاد الأداء الاستراتيجي لهذه الشركات من جهة أخرى.

أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من حقيقة أن شركات الأعمال أصبحت تواجه تحدياً قوياً في أنشطتها المادية من أجل تحويلها إلى أنشطة إفتراضية قائمة على المعلومات بالكامل أو تحقيق مزيج مادي - إفتراضي فعال، أو أية صيغة تمكنها من مواجهة تحديات الشركات الأخرى في بيئة الأعمال التي أصبحت تتسم بأبعاد جديدة للمنافسة تقوم على المعلومات وسلسلة القيمة الإفتراضية الجديدة التي لا تقل أهمية عن سلسلة القيمة المادية في خدمة زبائنها وتحقيق أهدافها وتحسين ربحيتها. لهذا فإن هذه الدراسة يمكن أن تمثل أهمية واضحة من خلال ما تقدمه من مساهمة في فهم ما يحدث في هذا التحول وأبعاده ونقاط القوة والضعف فيه وتأثيرها على الميزة التنافسية في شركات الأعمال.

وإن مما يزيد من أهمية هذه الدراسة هو أن النشاط الإفتراضي يقوم علي مفاهيم وإفتراضات تعد تحدياً لمفاهيم الإدارة التقليدية، مما يجعل الشركات وهذا ما ينطبق بدرجة كبيرة على شركائنا العربية كلها، بحاجة إلى فهم حقيقة النشاط الإفتراضي وأبعاده والإستجابة لمتطلبات التغيير الكبير الذي فرضته تكنولوجيا المعلومات وشبكات الأعمال في نموذجها الجديد: الشركات الإفتراضية.

منهج الدراسة

إن منهج الدراسة هو المنهج النظري التحليلي للمفاهيم والإفتراضات الأساسية للأنشطة المادية والإفتراضية في شركات الأعمال، وفي تقديم نموذج لدراسة وقياس النشاط الإفتراضي، معتمداً في ذلك على التحليل النقدي للأدبيات الحديثة والتجارب المتميزة في هذا المجال.

محددات الدراسة

إن هذه الدراسة ستركز على النشاط الإفتراضي في شركات الأعمال بعيداً عن المؤسسات الحكومية بالنظر لسرعة استجابة شركات الأعمال وتنوع وثراء التجارب الإفتراضية فيها. كما أنها ستركز بشكل أكبر على الشركات ذات الأنشطة المادية التي سعت وتسعى من أجل مزجها مع الأنشطة الإفتراضية بما يتيح إمكانية الدراسة والتحليل والمقارنة لكلا النوعين من الأنشطة.

خطة الدراسة

من أجل تغطية الدراسة لموضوعها فإنها تضمنت الفقرات التالية:

- * مفهوم الشركة الافتراضية.
- * تطور الشركة الافتراضية.
- * الشركة الافتراضية ما لها وما عليها.
- * التحول إلى الشركة الافتراضية.
- * نحو نموذج لقياس النشاط الافتراضي.
- * الإستنتاجات.

مفهوم الشركة الافتراضية

في بيئة الأعمال اليوم ثمة تغيرات عميقة تواجه الشركات، وإتجاهات أساسية تفرض عليها الإستجابة بطريقة جذرية لا يمكن القفز عليها أو التهاون فيها. ففي هذه البيئة حيث الثابت الوحيد فيها هو التغير وحيث التكنولوجيا (والإنترنت هو شكلها الأرقى) تغير كل شيء. فقد دفعت هذه التكنولوجيا البعض كما يؤكد ميشيل بورتر (**M.Porter**) إلى القول بحماسة إنها جعلت الاستراتيجية والقواعد التي قامت عليها الشركة والمنافسة متقدمة (٢). وحيث أن المنافسة أصبحت أسرع في الوقت وأكثر تنوعاً في الداخلين الجدد، وأوسع في عولمة الأسواق، وأكثر إبتكاراً في الأساليب ونماذج الأعمال، فإن هذا كله يزيد من التحديات التي تواجه الشركات ومدى قدرتها على المنافسة.

وإذا كان رواد وأنصار شركة القرن العشرين المتجدرة في الهرمية وثقافات الأمر - الرقابة ومبادئ الإدارة العلمية - يواجهون تحديات جديدة تطال كل المبادئ والإفتراضات الأساسية لشركات الأعمال والتي قال عنها بيتر دراكر (**P.F.Drucker**) أنها سادت وبادت في قسمها الأكبر (٣)، فإن التغير الأهم لا بد من أن يكون في تلك الرؤية التي أخذت تدفع الشركات بتأثير يماثل تأثير كرة الثلج (**Snow Ball**) نحو التحول من شركات مادية متكاملة من الناحية التنظيمية وتقوم بإنتاج كل شئ داخلها، إلى شركات تكاد تكون هلامية قائمة على السوق. ومن شركات مادية تقوم بتحقيق الربحية من خلال الأشياء والأدوات والأساليب التقليدية داخل الشركة، إلى شركات إفتراضية تقوم بتحقيق الربحية من خلال القدرات الجوهرية للأخرين خارج الشركة وفي فضائها. ولعل ما يسم ذلك كله حقيقة أن الشركة ككيان مادي واضح الحدود في المكان تتحول شيئاً فشيئاً إلى شركة بلا حدود فاصلة في المكان. والتحول من شركة واضحة الموارد والقدرات في النظام التشغيلي والعمليات والأصول المادية والبشرية داخل الشركة، إلى شركة تعمل بالإعتماد على التحالفات والتوريد الخارجي (**Outsourcing**) والتكامل الافتراضي مع الشركات الأخرى الذي يتيح لها استخدام الأصول المادية والبشرية رغم كونها لا تعود ملكيتها إلى الشركة. وكذلك التحول من شركة واضحة الأسواق جغرافياً إلى شركة تعمل في ظل فضاء مفتوح بلا حدود مع قدرة فائقة على إنشاء الأسواق والشرائح السوقية الافتراضية.

ومن أجل الوقوف على مفهوم الشركة الافتراضية (Virtual Corporation) نشير إلى أن كوسيور (D.Kosior) عرّف الشركة الافتراضية بأنها الوحدة المكونة من عاملين موزعين جغرافياً يتقاسمون العمل ويتصلون بوسائل إلكترونية مع القليل، إذا وجد، من الاتصال المباشر وجها لوجه (٤). وهذا التعريف يبرز سمتين للشركة الافتراضية: عدم حاجتها لتجميع الأفراد في موقع واحد كما تفعل الشركة المادية التقليدية، واستخدام الوسائل الإلكترونية بشكل أساسي في تبادل وتقاسم المعلومات بين المواقع المتعددة. أما برنارد بور (B.H.Boar) فيرى أن الشركة الافتراضية هي التي تقوم بالأعمال في الفضاء السبراني (Cyberspace) حيث أن العاملین يتصلون بالوسائل الإلكترونية بما يجعل الشركة بلا حدود (٥). والواقع أن الفضاء السبراني أو الافتراضي الذي تزايد الحديث عنه بوصفه البعد الجديد للعصر الشبكي قد مكّن الأطراف العديدة: الشركة والموردين والزبائن والمنافسين، أن يتصلوا ويتعاقدوا عن بعد ويتكاملوا عبر هذا الفضاء بما يساعد على ظهور هذا النمط الجديد من الشركات الافتراضية. ولكن يظل السؤال: هل يكفي مجرد توفير الوسائل الإلكترونية في الإتصال الشبكي وعن بعد لقيام الشركة الافتراضية؟ والإجابة هي أن هذه الوسائل الإلكترونية جعلت قيام الشركات الافتراضية أكثر سهولة، ولكن أسس قيام هذه الشركات لا تكمن فقط في تكنولوجيا المعلومات وحدها. وإنما هي تكمن في عوامل عديدة فرضتها البيئة سريعة التغير والمنافسة الشديدة على أيدي منافسين جدد يأتون من كل مكان بكل ما هو جديد. فقد أدت هذه العوامل إلى إشاعة المفاهيم الجديدة في سرعة الاستجابة والمرونة والتحجيم والتوريد الخارجي والتحالفات والتنظيم الأفقي الشبكي وغيرها الكثير مما بات يفرض على الشركات التحرر من الحجم الكبير (العقلمة) من أجل الرشاقة، من الشكل والمعيار والقياس الواحد من أجل المرونة، والانتقال من إنتاج كل شيء داخل الشركة إلى الاستفادة من أفضل ما لدى الآخرين بالتعاقد أو التحالف. فإذا كانت تكنولوجيا المعلومات وشبكات الأعمال وفرت أداة الاتصال والمجال (فضاء الأعمال) فإن المفاهيم الجديدة وفرت الرؤية الاستراتيجية ومفاهيم المرونة والسرعة والمبررات الأساسية لظهور الشركات الافتراضية.

وبناء على ذلك فإننا نعرّف الشركة الافتراضية بأنها: وحدة بلا حدود من حيث المكان والتنظيم والقدرات، تعمل على أساس شبكي لتقاسم المعلومات بما يمكن من تحقيق ميزة تنافسية. ويمكن أن نلاحظ من هذا التعريف ما يأتي:

أولاً: أن الشركة الافتراضية بلا حدود في المكان أو الحيز مما يعني إمكانية إنتشار أعمالها على نطاق جغرافي واسع. كما هي يعني أية شركة سواء كانت صغيرة أم كبيرة لأن الأهم فيها هو النشاط الافتراضي: تفاعلات، علاقات، عقود، تقاسم معلومات في فضاء الأعمال دون أن يعني ذلك الحيز بالضرورة: الأبنية، الآلات، الحجم... الخ.

ثانياً: أنها بلا حدود تنظيمية: وهذا بقدر ما يعني تحررها من الهرمية وعلاقات الأمر- الرقابة، فإنه يقربها من الهيكلية المرتبطة بالسوق بكل ما يعني ذلك من مرونة وقابلية التغير وإعادة التشكيل. ولعل التنظيم الشبكي (الداخلي بين العاملين وموارد الشركة الخاصة، والخارجي يبين موردي وزبائن الشركة) هو النمط التنظيمي الأكثر ملاءمة في الشركات الافتراضية.

ثالثاً: أنها وحدة بلا حدود في القدرات: فالقدرات الجوهرية للشركة لا تتحدد بمواردها وقدراتها الذاتية وحسب، وإنما هي تمتد أيضاً إلى القدرات الجوهرية للموردين الذين تتعامل معهم الشركة الافتراضية. فبدلاً من إنتاج الجزء داخل الشركة يمكنها أن تتعاقد عليه مع شركة أخرى لتوريده مستفيدة من قدرات المنافسين في صنع بعض الأجزاء (إن

أحد مبادئ استراتيجية الجودة هو استخدام وزن وقوة الخصم أو المنافس ضده^(٦). كما أنها تستفيد أيضاً من الخبرات المتنوعة لزملائها الذين يتعاملون معها شبكياً لتدعيم قدراتها الجوهرية.

رابعاً: أنها أيضاً شبكة تقاسم معلومات: داخلياً بين العاملين وخارجياً مع مورديها وزبائنها، بكل ما يعنيه هذا التقاسم من إغناء مستمر في معلومات كل أطراف الشبكة وسرعة إستجابة الشركة الإفتراضية للتغيرات التي تكشف عنها هذه المعلومات. وإذا كانت الشركات التقليدية (القائمة على التنظيم اللامركزي) تتسم بالتفويض، فإن الشركات الإفتراضية القائمة على التنظيم الشبكي والأدهوقراطية (Adhocracy) تتسم باللامركزية العالية في إدارة المعلومات وتقاسمها.

خامساً: أنها ذات ميزة تنافسية: إن المرونة في الحيز والتنظيم والقدرات وتقاسم المعلومات داخلياً وخارجياً على أساس شبكي، يجعل الشركة الإفتراضية ذات قدرات واسعة برافعة علاقاتها الشبكية وناعمة - رشيقة سريعة الإستجابة للتغيرات مقارنة بمنافسيها مما يكسبها ميزة تنافسية. ولأنها تعمل في مجال المعلومات ووفق نماذج أعمال كما في نموذج أعمال أمازون- كوم القائم على التسوق بنقرة واحدة، ولأن القدرات الجوهرية ليست أسراراً للحماية وإنما خدمات للبيع، لذا فإن الميزة التنافسية فيها تكون قصيرة الأمد ومتطايرة (Volatile).

وسنحاول في الفقرات التالية أن نوضح بشيء من التفصيل هذه الخصائص المميزة للشركة الإفتراضية ونشاطها الإفتراضي.

تطور الشركة الإفتراضية

يمكن رسم طيف للشركات في الوقت الحاضر يمتد بين نهايتين قصويتين. عند النهاية القصوى الأولى تكمن الشركة المادية المتكاملة التي نشاطها مادي مجرد ومثالها شركة تصنيع السيارات ومتاجر الجملة والتجزئة التقليدية. وفي النهاية القصوى الثانية تكمن الشركات الإفتراضية التي نشاطها إفتراضي مجرد ومثالها شركات الدوت (Dot-coms) التي أعمالها تتم من خلال خدمات الوسيط عبر العلاقات الشبكية والإنترنت كما هو الحال في شركة أمازن - كوم التي ليس لها متاجر مادية أو مخازن للكتب، ومع ذلك تقدم من خلال متجرها الإفتراضي أو موقعها على الإنترنت (٢,٥) مليون كتاب، أي أكبر بعشر مرات مما تعرض أكبر سلسلة المعارض الكبرى للكتاب^(٧). وبين الاثنين ثمة توافيق عديدة تتدرج من نشاط مادي غالب وإفتراضي محدود إلى نشاط إفتراضي غالب ومادي محدود. وهذا ربما يمثل مساراً لتطور ممكن ومتدرج للشركات الإفتراضية. والجدول رقم (١) يقدم مقارنة بين الشركة المادية المجردة والشركة الإفتراضية المجردة. إن الشركات المادية المجردة تقوم على النشاط المادي المتجسد في الملموسات (Tangibles) التي يتم تحقيقها بالاعتماد على الأصول المادية وأساسها ثروة المكان، الآلات، الهرميات، هرمية الإتصالات والمعلومات، القدرات الذاتية، والميزة التنافسية المادية. أما الشركات الإفتراضية المجردة فتقوم على النشاط الإفتراضي والأصول الرقمية وأساسها غير الملموسات (Intangibles) من ثروة فضاء ونماذج الأعمال الجديدة، الشبكات، التفاعلات مع قدرات الآخرين، تقاسم المعلومات داخلياً وخارجياً، وميزة تنافسية ذات سمة إفتراضية.

والشركة الافتراضية قد تبدو للكثيرين بأنها نتاج العصر الشبكي^(٨) أنها إختارت التكامل الافتراضي (Virtual Integration) وذلك بالتركيز على صنع ما تستطيع أن تتميز فيه وتضيف قيمة للشركة والزبون فيه، وتطوير علاقات قوية مع الموردين الأفضل لصنع الأجزاء الأخرى التي يكون هؤلاء الموردون أكثر قدرة وتميزاً من الشركة نفسها على إضافة قيمة إليها. وعلى إعتبار أن تطور الإتصالات الشبكية سواء الشبكة الداخلية (Intranet) داخل الشركة أو الخارجية (Extranet) بينها وبين مورديها وزبائنها الأساسيين، هي التي مكّنت الشركات من التحول من شركة أصول مادية صلبة إلى شركة عقود وأصول افتراضية ناعمة. أي شركة علاقات وتفاعلات وأنسجة شبكية حسب الطلبات (حيث لكل طلبية أو صفقة تشكيلها الخاص وبرامجيتها التفاعلية وحوافزها المتقاسمة الخاصة). ولا بد من أن نلاحظ أن الكثير من الشركات الكبرى لا زالت تعمل على أساس النشاط المادي حتى بالعلاقة مع فروعها المنتشرة. وفي الوقت نفسه نجد أن شركات أخرى تمارس النشاط الافتراضي مع أطراف وموردين خارجيين ومن يصنفون في بعض الأحيان بالخصوم الذين تتعاقد معهم الشركة لتوريد ما تحتاج. ولا شك في أن هذا يعني أن الشركات الافتراضية بقدر ما هي نتاج تكنولوجيا المعلومات وشبكات الأعمال، فأنها أيضاً نتاج تطور المفاهيم والإفتراضات الرئيسة للأعمال والصناعة والمنافسة.

جدول رقم (١)

المقارنة بين المادي والإفتراضي

المكونات	المادي	الإفتراضي
الحيز	المكان السوقي أعمال بطيئة الحركة	الفضاء السوقي أعمال سريعة الحركة
التنظيم	هرمي - عمودي قائم على المهام	أفقي - شبكي مفتوح قائم على السوق
القدرات	داخلية ذاتية أسرار يجب حمايتها	خارجية تعود للآخرين منتجات للبيع
المعلومات	هرمية تتسم بالندرة تخضع لقانون تناقص الغلة	المعلومات للجميع: الوفرة قانون الأصول الرقمية
الميزة التنافسية	متوسطة - طويلة الأمد مخاطرة عالية: الشركات تكون ضحايا للبنى التحتية	قصيرة الأمد ومتطايرة مخاطرة محدودة: الشركات تحت رحمة الآخرين

ومما ينسجم مع التفسير السابق للشركة الافتراضية ما يراه البعض من أن الشركة الافتراضية هي بمثابة الابتكار أو الانقطاع الجديد عما سبقه. فإذا أخذنا تجارة التجزئة (Retailing) فإنها قد مرت بأربعة ابتكارات أو إنقطاعات خلال الفترة الماضية الطويلة: المتجر التنويعي، قائمة الطلبات البريدية، المتجر التنويعي القائم على الخصم، والمتجر الافتراضي على الإنترنت. وهكذا يبدو أن الإنترنت هي التي أوجدت المتجر الافتراضي. ومع أن المثال من تجارة التجزئة لا يتماثل مع كل المجالات الأخرى في الصناعة. إلا أنه حتى في هذه الحالة لا يكفي التطور الشبكي والإنترنت لتفسير المتجر الافتراضي. فإلى جانب أن تجارة التجزئة قد استخدمت القوائم والكتالوجات (lists & Catalogs) للطلبات البريدية كعادل مبكر

لنشاط الإفتراضي، فإن المتجر الإفتراضي يكشف عن تطور واضح في مفاهيم وإفتراضات الأعمال في مجال تجارة التجزئة في التخلص أو الحد من المخزون والحيز المكاني للعرض مع إضافة خيارات أوسع أمام الزبائن. وهذا ما مثلته القوائم والكتالوجات كوسائل إفتراضية قبل ظهور الشبكات والإنترنت إذ كانت تقدم ما هو أكثر بكثير مما كانت تقدمه الرفوف وواجهات العرض في المتاجر.

كما أن البعض الآخر رأى أن الشركة الإفتراضية هي ضرب من الكوكبة (Constellation) كمجموعة من الشركات التي تعمل سوية في علاقة أكبر من أجل إنشاء قيمة أعلى. وبالتالي فإنها أكثر ارتباطاً في حركة الشركات نحو التحالفات والشراكات والاندماجات والمشروعات المشتركة في الثمانينات والتسعينات تحت تأثير التحول في المنافسة بين شركة مفردة وأخرى إلى منافسة مجموعة شركات مقابل مجموعة. وهذا التفسير يزيد على ذلك بالقول أن الكيرتسو الياباني (Japanese Keirtsu) وهي مجموعة الشركات التي ترتبط مع بعضها بعلاقات طويلة الأمد وتتعاون مع بعض في مجالات الأعمال المتعددة، تناظر في أوربا وأمريكا مجموعة التحالف أو الكوكبة التي تتكون من مجموعة شركات منفصلة ترتبط من خلال اتفاقات تعاونية^(٩). ولكن مثل هذه المقارنة لا بد أنها تتجاوز خصائص رئيسة في الشركة الإفتراضية. فالكيرتسو الياباني والكوكبة الأمريكية هما من نمط التحالفات بين شركات كبيرة الحجم مادياً وتتعاون مع بعضها في علاقات ملكية أو عقود طويلة الأمد، لا نجدها في الشركات الإفتراضية التي عادة ما تكون أصغر حجماً (حيث التحجيم Downsizing هو من خصائصها الأساسية)، والمرونة في العلاقات (حيث العقود تكون على أساس الطلبية في الغالب وليس على أساس الفترات الطويلة)، والاستجابة السريعة للسوق (حيث تغير الإنتاج والعمليات والخدمات والموردين بسرعة ما دامت هي في الغالب شركة عقود وليس أبنية كبيرة والآلات كثيرة ومكلفة). وهذا كله هو ما يميز الشركة الإفتراضية عن الكيرتسو وتحالفات المجموعة القائمة على التكامل المادي بالأصل.

وقد يرى البعض الآخر أن الشركة الإفتراضية هي إمتداد أكثر طموحاً للتوريد (Outsourcing)، إلا أن هذا يمثل اجتزاء للشركة الإفتراضية. فإلى جانب أن التوريد الخارجي غالباً ما كان تعتمد عليه الشركة من أجل حل مشكلة داخلها باللجوء إلى خارجها، فإنه (أي التوريد الخارجي) أيضاً كان يعمل بالدرجة الأولى في إطار من مفاهيم وإفتراضات الشركة المتكاملة مادياً وسلسلة القيمة المادية. في حين أن الشركة الإفتراضية تعمل في إطار مفاهيم وإفتراضات جديدة أخرى مع التركيز بدرجة أكبر على سلسلة القيمة الإفتراضية (من خلال الإستفادة من قدرات الآخرين خارج الشركة وتحقيق رافعة قدرات الآخرين من جهة وإنشاء سلسلة القيمة الإفتراضية في فضاء الأعمال من جهة أخرى).

لهذا نرى أن الشركة الإفتراضية رغم أنها في جانب رئيس منها تقوم على المعلومات التي يتم تبادلها وتقاسمها بوسائل إلكترونية ترتبط بالعصر الشبكي، فإن هذا المدخل التكنولوجي في التفسير لا يروي القصة كلها. فهذه الشركات وربما بأرجحية أكبر مما للبعد التكنولوجي، تمثل إستجابة فعالة للتطور في المفاهيم الأساسية المرتبطة بالإدارة والأعمال. وهذا هو المدخل الإداري في تفسير هذه الشركات.

والواقع أن دعاء المدخل التكنولوجي يرون أن التكنولوجيا بما أتت من تغيرات عميقة وإعادة هيكلة الصناعة وإيجاد فرص عظيمة من خلال نماذج الأعمال الجديدة وتغيير نمط العلاقات بين جميع أصحاب المصلحة، لم تعد مجرد أداة ولا مجرد فكرة تلوياً (Afterthought) لاحقة لصياغة إستراتيجية الأعمال وإنما هي المسبب والموجه لها^(١٠). فالتغيير

التكنولوجي يأتي بموجات عاتية، وكما أن موجات المحيط تأكل الشاطئ رويداً رويداً، فإن التكنولوجيا تقوم بأكل الاستراتيجية بسبب نماذج الأعمال التي تأتي وتتطور وتختفي بطرق يصعب التنبؤ بها كلياً ولكن لسوء الحظ أن هذا المدخل يقدر ما يعبر عن حماسة معهودة إزاء كل تطور مبكر مع إهمال العوامل الأخرى وتأثيراتها، ولكن سرعان ما يخضع ذلك كله لمراجعة لاحقة. فلو تساءلنا: ماذا كان سيكون تأثير تكنولوجيا المعلومات الإلكترونية و الإنترنت لو ظهرتنا في بداية القرن العشرين؟ والجواب سيكون بالتأكيد شبكات معلومات قوية ولكن مغلقة وتخضع لإحتكار قلة شديد وعلاقات عدائية أقوى بين الشركات ومورديها وزبائنها مع تركيز كبير للبنية التحتية في الشركة. وهذا كله خلاف ما هو حاصل الآن في ظهور الشركات الافتراضية في ظل تبادل المعلومات الإلكترونية. ولعل هذا لا يعود إلى أن الشركات ترفض ولا ترغب في بداية القرن العشرين بالنشاط الافتراضي وإنما لأن هذه الفترة كانت العصر الذهبي لمفاهيم الشركات العملاقة وإتحادات المنتجين العظيمة. في حين أن المفاهيم والافتراضات الأساسية للأعمال والشبكات الأعمال في الوقت الحاضر قد تطورت وصار ظهور وقبول الشركات الافتراضية مسألة طبيعية بل وضرورية. العلاقات مع الموردين والزبائن مثال على هذا التطور في المفاهيم.

فلقد كانت الشركات تنظر إلى الموردين كخصوم تدخل معهم في مباراة المجموع الصفري (Zero- Sum Game) حيث الشركة تسعى إلى الضغط على المورد لخفض السعر، وفي هذه الحالة هي تريح والمورد يخسر. والمورد بدوره يسعى إلى الضغط على الشركة لزيادة السعر، في هذه الحالة المورد يربح والشركة تخسر. ولكن مع تطور نمط العلاقة الجديد تحت تأثير التجربة اليابانية الذي يقوم على أساس أن الموردين شركاء وليسوا خصوماً أصبح بإمكان الشركة أن تفتح أبوابها وقواعد بياناتها ورسوم طبعتها الزرقاء الخاصة بالأجزاء والمنتجات أمام الموردين. وكذلك الحال مع الزبائن الذين أصبحوا شركاء للشركة وجزء من أعمالها وليسوا غرباء عنها، وإن على الشركة أن تجعلهم في موضع اهتمامها الأول وأن تكون شفافة إزاءهم. كل هذا هو الذي جعل نماذج الأعمال الجديدة القائمة على تحسين خدمة الزبون باستمرار عبر أنشطة مادية وافتراضية ممكنة وفعالة.

وبناء على ما تقدم نخلص إلى أن الشركات الافتراضية كانت نتاجاً لنوعين من التغيرات العميقة والمتراكمة. الأولى: تتمثل في المفاهيم والافتراضات الأساسية للأعمال (المدخل الإداري). والثانية تتمثل في تكنولوجيا المعلومات وشبكات الأعمال التي قدمت إمكانات عظيمة في الاتصالات الشبكية عن بعد (المدخل التكنولوجي). وإذا كان المدخل التكنولوجي هو الذي حظي بالإعتراف والإهتمام الكبيرين في تفسير الظاهرة الافتراضية، فإن المدخل الإداري لازال بحاجة إلى الإهتمام والتركيز. والجدول رقم (٢) يوضح المفاهيم والممارسات التي أدت بالشركات المادية إلى أن تقترب من النشاط الافتراضي الذي يتسم بالتححرر من حدود المكان والتنظيم والقدرات الذاتية المحدودة وتحقيق تقاسم واسع وعميق للمعلومات وإمكانية العمل في الفضاء السوقي من أجل تحقيق ميزة تنافسية.

لقد ظهرت الشركات الافتراضية كنماذج رائدة وناجحة في عقد التسعينيات ولا زالت تتطور وسنحاول أن نعرض لنموذجين رائدين بإيجاز شديد:

أولاً: شركة ديل للكمبيوتر (Dell Computer) ففي نهاية الثمانينات ظهر لشركة ديل عدم واقعية وجدوى أنموذج الشركات المتكاملة الذي تمثله شركات كبيرة مثل (IBM) و (Digital Equipment) القائمة على إنشاء هياكل

ضخمة لإنتاج كل ما يحتاجه الحاسوب حيث كانت توصف بأنها: رؤية نحن تطور كل شئ في العالم. وكان هذا يعني أن تكون الشركة خبيرة في صنع نطاق واسع من الأجزاء. فهي تصنع سواقة الأقراص ورقائق الذاكرة وبرمجيات التطبيق وكل القطع المختلفة لصناعة متكاملة عمودياً ضمن الشركة ولكن شركة ديل إختارت غير هذا تماماً.

جدول رقم (٢)

المفاهيم والممارسات الأساسية للإقتراب من الشركة الافتراضية

المفاهيم	الممارسات	تفسير الاقتراب من النشاط الافتراضي
المرونة	إنتاج أنواع وتشكيلات عديدة من المنتجات باستخدام مجموعة الآلات نفسها.	ساهم في تفكيك منطق الخط الإنتاجي وبالتالي تحقيق الكفاءة خارج الطريقة الفضلى الوحيدة التي دعا إليها تايلور.
السرعة	سرعة الإستجابة للتغيرات في السوق والتكنولوجيا فرضت الرشاقة والتحجيم وتعجيل العمليات والجدولة والخطط.	من أجل كسب السرعة قرار الشراء بدلاً من الصنع، التوريد الخارجي بدلاً من الإنتاج داخل الشركة.
التحجيم Downsizing	التخلص من الوحدات المتعثرة واستبدالها بالقدرات الأفضل للآخرين.	الصغير أفضل مادام الآخرون يمكن أن يعملوا من أجلنا.
التنظيم الأفقي والشبكي	التنظيم الأفقي وبدرجة أكبر الشبكي هو أكثر إستجابة لتقاسم المعلومات وإدارة الشركة كثيفة المعرفة.	التنظيم الشبكي ضروري لفرق العمل الافتراضية داخل الشركة وخارجها.
مواقع العمل البديلة	يمكن للأفراد أن يعملوا من مكاتب خارج الشركة أو من منازلهم أو لدى موردي الشركة.	العمال الافتراضيون أكثر مرونة وأقل تكلفة لأن الشركة ستكون أصغر وأكثر مرونة.
التوريد الخارجي	الإستفادة من الأفضل في السوق، خفض المخزون أو المخزون الصفري.	التحرر من إنتاج كل شئ، ومن المخازن واستبدالها بعقود أو علاقة معلومات.
الائتلاف	الشراكات بدلاً من التكامل المادي والهرميات. التكامل مع قدرات الآخرين ممكن ومطلوب.	أن الشراكة تعني أن شركة أخرى أو طرف خارج الشركة أصبح جزء من الشركة. الافتراضي ممكن ومطلوب.
النظر خارج مجال الشركة	إستغلال الفرص خارج مجال تركيز الشركة.	فرص أكبر للأعمال والشركة الافتراضية أقدر على تحقيق ذلك.
المنافسة على أساس المجموعة	الشركات التي ترتبط سوية من أجل هدف مشترك، ضرورية في مجالات الأعمال الأكثر تعقيداً وتطوراً.	أن الشركات التي تكون كوكبة فعالة تكون أكبر قدرة على مواجهة المجموعات الأخرى وعلى فرض مواصفاتها الفنية في المجالات الأكثر تعقيداً أو تطوراً.

أنها إختارت التكامل الافتراضي (Virtual Integration) وذلك بالتركيز على صنع ما تستطيع أن تتميز فيه وتضيف قيمة للشركة والزبون فيه، وتطوير علاقات قوية مع الموردين الأفضل لصنع الأجزاء الأخرى التي يكون هؤلاء الموردون أكثر قدرة وتميزاً من شركة ديل نفسها على إضافة قيمة إليها. وهكذا يتم من خلال هذا التكامل الافتراضي إنشاء القيمة الأكبر. في هذا التكامل فإن شركة ديل تستفيد من (٨٠) ألف من العاملين الافتراضيين ولكن ما يعمل لديها فعلاً لا يمثل سوى نسبة بسيطة منهم^(١١).

ثانياً: شركة ايروتيك (Aerotech Service Group, Inc) التي إليها يعود الفضل في إيجاد ما يسمى بالمصنع الافتراضي حيث استطاعت من أجل تصنيع أجزاء لشركة ماكdonald دوغلاس الفضائية أن تطور خدمة المعلومات الفنية المتكاملة مع المقاول (Citis). ومن خلال هذه الخدمة أخذت تشارك عشرات إن لم يكن مئات من المصانع لتقديم الأفضل في إنتاج الأجزاء المطلوبة والتي كانت كلها مترابطة من خلال شبكة إلكترونية تمكنها من العمل بمرونة وتكلفة محدودة في تبادل المعلومات حول الأجزاء والمواصفات والتطبيقات ما بين الموردين (الشركات المنتجة) والشركة المستفيدة (ماكdonald دوغلاس) وشركة ايروتيك كوسيط أو مصنع افتراضي وبعد نجاحها في هذه التجربة في إنتاج الأجزاء من خلال الموردين وضمان أمن المعلومات للشركة المستفيدة وتبادل المعلومات الفعال عبر (Citis) كسبت ايروتيك فرصاً عظيمة للنمو و عقوداً كثيرة لبناء مصانع افتراضية لشركات كثيرة^(١٢). إن مشكلة التنسيق لا تعود فقط لترابط المهام (علاقات أسبقية أو تعاقب) موزعة في أماكن عديدة، وإنما أيضاً أن الشركة الافتراضية تحتاج إلى التنسيق ليس على أساس هرمي كما في الشركة التقليدية، ولا على أساس مصفوفي كما في حالة مشروعات الشركة، ولا على أساس أفقي فقط كما في الشركات المهنية المتخصصة، وإنما على أساس السوق المفتوحة بكل ما يعنيه من علاقات متغيرة باستمرار من طلبية لأخرى، ففرق العمل داخل الشركة وخارجها تتشكل مع كل طلبية وتتحل بانتهائها. ومهما قيل عن الثقة ودورها في الربط بين أطراف الشركة الافتراضية، فإن هذه الشركة بفعل طبيعتها الأكثر ارتباطاً بالسوق وتغيراته تكون أكثر تطلعاً لتغيير المنتجات والخدمات (وهذا قد يغير تغيير الموردين) وتغيير المجال الذي تعمل فيه (وهذا قد يعني تغيير الشركاء)، وكل هذا يضعف من أسس الثقة في علاقات الشركة الافتراضية بأطراف المصلحة الأخرى.

الشركات الافتراضية؛ مالها وما عليها

إن الشركة الافتراضية كما عرضنا لها رؤية جديدة للأعمال والإدارة والقدرات الجوهرية للشركة ولعلاقاتها مع أصحاب المصلحة في العصر الشبكي ولكن السؤال الذي يطرح نفسه هو: هل هي أكثر قدرة على تحقيق المنافع الاقتصادية وإنشاء القيمة من الشركة المادية المتكاملة؟ وهل تساهم في الحث على المنافسة بوصفها محركاً للنمو والتوسع في النشاط أم إنها خلاف ذلك؟ وهل إنها أخيراً تقوض الأعمال المادية السابقة كما يبدو للوهلة الأولى أم إنها تعزز تلك الأعمال؟.

لا شك في أن الشركة الافتراضية تعمل وفق قواعد اللعبة في عالم الأعمال. ولعل أحد القواعد المهمة في الأعمال هو ما يطلق عليه قانون كوس (Coase's Law) الذي يشير إلى أن الشركة تميل إلى التوسع حتى تصبح تكلفة تنظيم صفقة إضافية ضمن الشركة مساوية لتكلفة تنفيذ الصفقة نفسها في السوق المفتوحة. بعبارة أخرى إذهب إلى حيث التكلفة الأقل^(١٣). وإذا كانت هذه الوصفة صحيحة للشركة التقليدية لكي لا تنتج بتكلفة أكبر من المنافسين أو أكبر من سعر البيع، فإنها صحيحة أيضاً في الشركة الافتراضية التي تجد في التعاقد والشراء من خارجها مبررات ومزايا أساسية تكمن في طبيعة أعمالها في الغالب أو في بيئة الأعمال القائمة على المنافسة الحادة والمتنوعة وبالتغيرات المتسارعة على الدوام. وفيما يرتبط بطبيعة الأعمال يمكن أن نشير إلى الآتي:

أ - مجالات التغيير الجذري والسريع: إن بعض المجالات تشهد تغيرات جذرية (هي الأكثر تحقيقاً للابتكارات) كما هو الحال في صناعة الحاسوب مما يعرض شركاتها واستثماراتها الكبيرة في بنية تحتية ضخمة إلى مخاطر جمة لا قبل للشركات بتحملها (حيث الشركات المادية مهددة بأن تكون اليوم من ضحايا البنى التحتية) فتكون الشركات الافتراضية بمثابة معالجة لمثل هذه المخاطر من خلال نقل الكثير من وظائف وأنشطة الشركة إلى الموردين ماداموا أكثر قدرة على إنجازها بتكلفة أقل أو جودة أفضل.

ب - الائتلافات والشراكات: إن بعض المجالات تشهد ائتلافات وشراكات واندماجات ومشروعات مشتركة متلاحقة تكون سبباً في تهديد المزايا التنافسية للشركات ولقدراتها الجوهرية ومواردها الضخمة المستخدمة في بنيتها التحتية.

ج - إن الكثير من الشركات التي تعمل في المجالات المتطورة أصبحت منتجاتها وخدماتها بالغة التعقيد تتداخل فيها تكنولوجيات متميزة ومتخصصة عديدة (وكذلك الحال مع الخدمات التي تتطلب مهارات متخصصة ومتميزة عديدة). هذا بالإضافة إلى التعقيد المتنامي لإدارة تصميم وإنتاج وتوريد القيمة. مما يجعل الشركات بحاجة إلى مشاركة الشركات الأخرى. وتمثل الشركة الافتراضية أحد الحلول الممكنة لهذه المشكلة في كسب مهارات التخصص (الحجم) والتنوع (النطاق) من خلال القدرات الجوهرية والمهارات المتخصصة للآخرين. فمثلاً أن شركة (Li & Fung) في هونج كونج تستخدم أشخاصاً افتراضيين (كمحفظة أفراد في تحقيق سلسلة القيمة الزبونية Customized Value Chain). فهي تعمل مع (٧٥٠٠) مورد ينتشرون في (٢٦) بلداً. وإذا كان كل مصنع مورد يستخدم بالمتوسط (٢٠٠) عاملاً على أقل تقدير. فهذا يعني أكثر من مليون عامل. إن هذا العدد يكون مشروعاً عملاقاً لا يمكن إدارته. ومثل هذا العدد يمكن أن يفسر لماذا لا تسعى الشركة لإملاك إمكانات تصنيع جميع مصانع وحدات سلسلة القيمة^(١٤).

د - إن تطور العصر الشبكي قد أوجد فرصاً عظيمة تتمثل في الفضاء السوقي الذي يستطيع أن ينشئ سلسلة القيمة الافتراضية أو في الشركات التي تمزج بين النشاط المادي والافتراضي أو في الشركات التي تعمل في المجال الافتراضي حصراً. فلقد أشار بورتر (M.Porter) على سبيل المثال إلى الكلية الإلكترونية (E-College) المزيجية التي تقدم خدمات متكاملة شأنها شأن الجامعات الأخرى مع ذلك فإنها تعرض مساقاتها الدراسية على شبكة التوريد ليحصل عليها من يريد مقابل رسوم^(١٥). كما أن أمازون - كوم التي أوجدت نموذج أعمالها الجديد منذ منتصف عام (١٩٩٥) بتسويق الكتب التي في مخازن الآخرين بنقرة على الإنترنت لتنتشئ بذلك خدمة جديدة وسوقاً افتراضية جديدة بدلاً من رفوف طويلة للكتب وإعلانات ونشرات وأدلة تسويق فاخرة ومخازن كبيرة مكلفة.

أما فيما يتعلق بيئة الأعمال القائمة على المنافسة والتغيرات المتسارعة على الدوام، فيمكن أن نشير إلى المبررات والمزايا التالية:

أولاً: المعايير الابتكارية: إذا كانت الشركة لا تستطيع أن تنافس في كل المجالات (وهذا ينطبق على جميع الشركات في الوقت الحاضر) فإنها بحاجة إلى أن تبحث عن المورد الأفضل الذي يقوم بالإنتاج أو تقديم الخدمة باستخدام المعايير. وحيث أن الشركة الافتراضية تعمل على استخدام رافعة قدرات الآخرين المختصين (حيث المختص هو الذي ينتج بالتكلفة الأقل) فإن عليها استخدام المعايير الابتكارية (Innovative Benchmarking)^(١٦). وفي هذه المعايير يتم تحديد المورد الأفضل لكل جزء (وليس للمنتج كله) ومن ثم تقوم الشركة الافتراضية التعاقد عليه بما

يعظم بالمحصلة رافعة القدرات الجوهرية الأفضل لدى الآخرين، وبهذه الطريقة يمكن ان تتفوق على كل واحد منهم بقدرات الموردين في البقية.

ثانياً: الاستجابة الأسرع للتغيرات الفاتقة في السوق: إن الشركة الافتراضية المجردة توصف بأنها مكتب عقود (وهذا ما نجده في نموذج الشركة الافتراضية إيبى (eBay) لمكتب لحفظ الإتفاقات وعقود التأمين وقواعد البيانات)^(١٧) أكثر من كونها شركة بنية تحتية تشتمل على أبنية وآلات ذات استثمارات كبيرة. وهي لهذا تكون أقدر على الإستجابة للتغيير. فلا آلات تمنع التغيير ولا مخزون يحد من التحول إلى منتج جديد، ولا إستثمارات في الحالة القائمة تحول دون تبني ابتكار أو نموذج أعمال جديد أكثر ملاءمة للسوق أو لحاجات الزبائن فيه.

ثالثاً: الإستجابة الأسرع للفرص خارج مجال عمل الشركة: إن الشركة الافتراضية عندما تواجه جراء المنافسة ضغوطاً شديدة في مجال عملها، فإنها تكون أكثر قدرة على النظر إلى خارج مجال عملها والفرص المتاحة فيه. فهي أكثر قدرة على الاستجابة للاتجاهات الحالية أو الجديدة خارج مجالها خلاف للشركات التقليدية التي تكون جميع خبرتها وقدراتها الجوهرية متجذرة ومستثمرة في مجال عملها الحالي. وإن نماذج الأعمال الجديدة وإنشاء فضاء سوقي جديد يمثل نطاقاً جديداً للمنافسة في خروج الشركة الافتراضية من نطاق عملها يبسر إلى نطاق آخر^(١٨).

رابعاً: الإستجابة الأذكى للتغيير في قواعد وممارسات المنافسة: فمع العلاقات الشبكية المتزايدة مع الموردين والزبائن، فإن إطاراً جديداً لإنشاء القيمة يبدأ بالتكون يقوم على تقاسم المعلومات. وتقاسم المعلومات ببساطة هو ما يدعى اليوم بذكاء الشركة (Corporate LQ) الذي يعبر عن المقياس لكيفية قيام الشركة بتقاسم المعلومات على نطاق واسع وفي ظل ما يتحدث عنه البعض من موجة الانفجار في التشبيك (Connection). فالشركة الافتراضية لم تعد ترى في القدرات الجوهرية أسراراً للحماية وإنما منتجات وخدمات للبيع، وفي التفاعل مع الآخرين (الموردين والزبائن) ضرباً من الرافعة لشبكتها ومهاراتها وقدراتها الذهنية^(١٩).

وفي مقابل هذه المبررات والمزايا هناك الوجه الآخر من الصورة والذي يتمثل في المآخذ والعيوب في الشركات الافتراضية. فهذه الشركات قد تبدو في حالات كثيرة بمثابة ردود فعل وركوب للموجة الشبكية بكل ما يعنيه ذلك من تأثير الجوقة والعدوى الافتراضية التي دفعت الشركات بهذا القدر أو ذاك إلى الاندفاع غير المحسوب وراءها سواء بصيغة إضعاف القدرات الجوهرية الذاتية للشركة والاعتماد على قدرات خارجية للموردين والمنافسين وما يؤدي ذلك إلى فقدان القوى المحركة للشركة وميزتها المتجددة وطويلة الأمد، أو بصيغة إضعاف الربحية. وفي هذا السياق فإن النشاط الافتراضي قد يبدو في الغالب بفضل المزايا التي تمت الإشارة إليها، أنه يحقق الميزة التنافسية في المدى القصير إلا أنه يتحول إلى متلف ومدمر للميزة التنافسية في المدى البعيد. ويمكن أن تتحدد هذه المآخذ والعيوب في الشركات الافتراضية فيما يأتي:

أ - الإفتقار إلى القدرات الجوهرية الخاصة: حيث ان الشركات الافتراضية المجردة كشركات أو وحدات صغيرة ديناميكية هي في حقيقة الأمر شركات جوفاء (Hollow Companies)^(٢٠). فالشركة الافتراضية في هذه الحالات ستظل تحت رحمة مورديها وشركائها. كما أنها ستواجه صعوبات حقيقية في إجبار مورديها أو شركائها على التعامل معها. لهذا تلجأ بعض الشركات الافتراضية لمواجهة هذه المشكلة على التعاقد بنسبة كبيرة من إنتاج المورد (تصل إلى ما بين ٣٠ - ٧٠ %) كوسيلة للضغط على المورد^(٢١). وفي حالة إمتداد تعاملات الشركات الافتراضية إلى

خارج حدود دولها في ظل العولمة، فإن النشاط الافتراضي لا يؤدي إلى شركة جوفاء فحسب، وإنما أيضاً إلى بلد أجوف.

ب - مشكلة التنسيق: إن الشركات الافتراضية تعتمد على موردين وشركاء وموزعين منتشرين في الوظائف والمهام على أنحاء جغرافية واسعة، وهذا مما يخلق مشكلة حقيقية في التنسيق. إن مشكلة التنسيق لا تعود فقط لترابط المهام (علاقات أسبقية أو تعاقب) موزعة في أماكن عديدة، وإنما أيضاً إن الشركة الافتراضية تحتاج إلى التنسيق ليس على أساس هرمي كما في الشركة التقليدية، ولا على أساس مصفوفي (كما في مشروعات الشركة) ولا أساس أفقي كما في الشركات المهنية المتخصصة، وإنما على أساس أفقي - شبكي يقوم على السوق المفتوحة بكل ما يعنيه من علاقات متغيرة باستمرار من طلبية لأخرى، تتشكل مع كل طلبية وتتحل بانتهائها. ومهما قيل عن الثقة ودورها في الربط بين أطراف الشركة الافتراضية، فإن هذه الشركة بفعل طبيعتها الأكثر ارتباطاً بالسوق وتغيراته تكون أكثر تطلعاً إلى التغيير السريع لمنتجاتها وخدماتها (وهذا يؤدي إلى تغيير الموردين) وتغيير المجال الذي تعمل فيه وبالتالي تغيير الشركاء أيضاً، وكل هذا يضعف من أسس الثقة وأهميتها في عملية التنسيق وفي علاقات الشركة الافتراضية بالأطراف الأخرى.

ج - تفويض الأعمال السابقة: إن الكثير من الشركات قد ترى أن النشاط الافتراضي لا بد من أن يحل محل النشاط المادي، كما أن اقتصاديات الأعمال الافتراضية يمكن أن تحل محل اقتصاديات وبدهييات الأعمال السابقة. وهذا كله سيكون على حساب إستثمارات عظيمة للشركات. فالمتاجر الافتراضية بخدماتها الواسعة وتكلفة إتصالات صفرية تطرح التساؤل الجدي حول ما العمل مع المتاجر المادية؟ الخدمة الطيبة الافتراضية على الشبكات تطرح التساؤل حول: ما العمل مع الكثير من عيادات الأطباء؟ وهذا ما ينطبق على نطاق واسع من الأعمال^(٢٢). ففي الكثير من الأعمال والشركات فإن الأصول (Assets) التي كانت تقدم تقليدياً على أنها مزايا تنافسية وعقبات دخول أمام المنافسين، يمكن أن تتحول مع الشركات الافتراضية إلى خصوم (liabilities)^(٢٣).

د - التعقيد والتميع التنظيمي: إن الشركة الافتراضية بالرغم مما يفترض فيها من صغر في الحجم وسرعة في الاستجابة، فإنها تنسم بالتعقيد الكبير جراء التدقيق والصلات المفرطة (Hyperlinks) بأعداد كبيرة من الموردين والوسطاء والزبائن وغيرهم في ظل شبكات الأعمال. هذا بالإضافة إلى أن الشركة الافتراضية بسبب كونها بلا حدود وتعمل في تداخل واسع مع السوق المفتوحة فإنها تواجه مشكلة التميع التنظيمي (O. Fluidness). بعد أن تتحول من الهرميات والقنوات إلى الشبكيات، ومن العلاقات المحددة إلى علاقات السوق المفتوحة بما في ذلك مع العاملين الافتراضيين عن بعد والموردين والزبائن. وهذا كله سيغرق الشركة الافتراضية في فوضى لا حدود لها أيضاً.

هـ - مشكلة ثقافة الشركة الافتراضية: حيث أن الشركة التي تتعامل مع العمال الافتراضيين المنتشرين عبر مناطق جغرافية واسعة، يمكن أن تواجه مشكلة فقدان الهوية الناجمة عن عدم قدرة الشركة على تحقيق الوحدة والتجانس من خلال ثقافة الشركة. ومما يزيد من تفاقم هذه المشكلة هي أن الشركة الافتراضية في متابعة السوق وإنتهاز الفرص فيها، تعمل على أساس فرق وتنظيمات شبكية تتشكل وتتحل مع كل مشروع أو طلبية أو مهمة، مما يجعلها تعمل وفق

مفهوم ثقافة الليجو (**Lego Culture**) نسبة إلى لعبة الأطفال الشهيرة التي تتكون من قطع يتم تركيبها بطريقة مختلفة في كل مرحلة لتكون صورة مختلفة في كل مرة^(٢٤). وهذا سيعني تدميراً آخر لعناصر قوة الشركة وفعاليتها كوحدة متجانسة فعالة من حيث الغرض والرؤية والأساليب.

وبعد.. لا بد من أن نلاحظ أن الشركات الافتراضية (ومنهما شركات الدوت) قد واجهت مأزق في نهاية التسعينات تمثل في تدهور المركز المالي والتدفق المالي السالب. وكانت البداية مع التقرير المالي عن أمازون- كوم الذي أعدته (**Lethman Brothers**) وكشف عن الخلل الكبير في نموذج أعمال أمازون وفق معايير الأداء المالي^(٢٥). كما أن بورتر (**M.Porter**) تحدث عن الإشارات المشوّهة عن السوق التي قدمتها هذه الشركات التي حققت عوائد مشكوكاً فيها، لأن قيمة هذه العوائد لم تستلم كنقد وإنما بشكل أسهم وتعديلات في قيمة الأسهم^(٢٦). وكذلك ظهر في المسح غير الرسمي للشركات الألمانية الثلاثين المرتبطة بمؤشر داكس (**Dax-Index**) التي تواجه مشكلة فوضى الأعمال الإلكترونية (**E-Choas**). فقد إستثمرت هذه الشركات في غمرة الإندفاع وراء الأعمال الإلكترونية (٣,٥) بليون باوند عام ٢٠٠٠ وخططت لاستثمار (٦) بلايين باوند لعام ٢٠٠١، دون أن تضيف هذه الأعمال قيمة حقيقية^(٢٧).

وأن المبررات والمزايا التي تتسم بها الشركات الافتراضية قد دعت البعض إلى التأكيد على أهمية ان تعمل الشركات المادية على أن تحقق تكامل نشاطها المادي بالنشاط الافتراضي بضمان إستغلال الفرص والإمكانات العظيمة للاتصالات الشبكية وضمنها للإنترنت. وهذا ما أصبح واضحاً مثلاً في إتخاذ شركة جنرال موتورز (**GM**) أمريكا أون لاين (**AOL**) كشريك لتتحول إلى جنرال موتورز إلكترونية (**E-GM**)، وكذلك إعلان شركة فورد لشركةياهو! (**Yahoo!**) كشريك رئيس^(٢٨). كما أن المآخذ والعيوب دعت البعض الآخر إلى التأكيد على أهمية أن تعمل الشركات الافتراضية إلى تكامل نشاطها الافتراضي مع النشاط المادي. كما في مطالبة أمازون كوم لتجنب الإفلاس أن تقوم بإفتتاح فروع مادية لها^(٢٩).

نحو نموذج لقياس النشاط الافتراضي

لقد واجهت الشركات في عقد السبعينيات والثمانينيات تحديات الداخلين الجدد الذين أخذوا يهددون بإستمرار بمفاهيم وأساليب جديدة الميزة التنافسية للشركات القائمة. وفي التسعينيات وفي ظل شبكات الأعمال والإنترنت فقد واجهت هذه الشركات تحدياً عظيماً تمثل في نماذج الأعمال الجديدة في ظل منافسة فائقة (**Hypercompetition**) من للشركات الافتراضية وشركات الدوت (**Dot-coms**) والتي أدت حسب ميشيل بورتر (**M.Porter**) إلى إضعاف إحدى القوى الأساسية الخمس للقدرة التنافسية للشركات القائمة وهي عقبات الدخول أمام المنافسين الجدد^(٣٠) بعد أن أصبحت هذه الشركات من الممكن إنشاؤها ببضعة آلاف من الدولارات!. ولعل هذا يعني بالتأكيد أن الميزة التنافسية المستدامة (**Sustainable**) كميزة طويلة الأمد لم تعد ممكنة^(٣١). وهذا سيؤدي إلى المزيد من إتجاه الشركات نحو الشركات الافتراضية التي تتلاءم مع الميزة التنافسية قصيرة الأمد والمتطايرة في ظل شبكات الأعمال والإنترنت، لأن هذه الشركات ليست بحاجة إلى أصول كثيفة كبنية تحتية ضخمة واستثمارات كبيرة في المخزون وقوة العمل الكثيفة،

إضافة إلى تمتعها بمرونة عالية في علاقتها الداخلية (العاملين) والخارجية (الموردين والزبائن وغيرهم) مع فرص جديدة لإنشاء القيمة الافتراضية في فضاء الأعمال.

ولاشك في أن توسع الشركات في النشاط الافتراضي سيوجد الحاجة إلى دراسة وقياس النشاط الافتراضي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية. وفي هذا السياق فإننا نقدم محاولة منهجية لوضع نموذج تدرجي يمتد بين نهايتين قصويتين للمكونات الخمسة التي أوردناها في تعريف الشركة الافتراضية. حيث أن النهاية القصوى الأولى تتمثل في الشركة المتكاملة ذات النشاط المادي المجرد ومن ثم يتم التدرج في الشركات وصولاً إلى النهاية القصوى الثانية التي تتمثل في الشركة ذات النشاط الافتراضي المجرد.

والشكل رقم (١) يوضح هذه التدرجات الخمسة: المكان - الفضاء، التنظيم الهرمي- الشبكي، قدرات جوهرية داخلية - خارجية، هرمية المعلومات - تقاسم المعلومات، وميزة تنافسية طويلة الأمد - قصيرة الأمد. كما يتضمن الشكل المذكور توصيف رباعي متدرج من المادي إلى الافتراضي يتعلق بوظيفة الإنتاج كمثل توجيهي. حيث يظهر هذا التوصيف متدرجاً في أربعة أرباع أو مراحل. فالربع الأول الممتد من (٠-٢٥%) يمثل الشركة المتكاملة ذات النشاط المادي المجرد وفي المكان-الفضاء. والشركات في هذا الربع هي التي تنتج بشكل متكامل في موقع واحد نرسم له (مادي - مادي).

والربع الثاني الممتد من (٢٦-٥٠%) يمثل الشركة المتكاملة المزيجية ذات النشاط المادي زائداً النشاط الافتراضي (مادي-إفتراضي) وفي مكون المكان - الفضاء، فإن الشركات في هذا الربع هي التي تنتج بشكل متكامل في فروع متعددة تابعة للشركة. والربع الثالث الممتد من (٥١-٧٥%) يمثل الشركة المزيجية ذات النشاط الافتراضي زائداً النشاط المادي (افتراضي-مادي) وفي مدرج المكان - الفضاء، فإن الشركات في هذا الربع هي التي تستعين بالموردين في إنتاج الأجزاء المطلوبة لتقوم هي بما يكمل ذلك من نشاط مادي أو تجميع رئيسي أو فرعي.

والمنحنى رقم (١) في الشكل رقم (١) يمثل منحنى النشاط المادي الذي يؤدي إلى الميزة التنافسية طويلة الأمد - الحرجة كما يمكن إن تكون الميزة التنافسية قصيرة الأمد كنتيجة لميل الشركة لخارجها ويمثل منحنى رقم (٢) النشاط المادي - الافتراضي المزيج الذي يجمع في الشركة بين النشاطين. والمنحنى رقم (٣) يمثل النشاط المزيج الافتراضي المجرد الذي لا يخالطه نشاط مادي.

أما في مدرج الميزة التنافسية فإنه سيمثل النتيجة المتحققة جراء المدرجات الأربعة الأخرى، وذلك لأن الميزة التنافسية هي بالفعل نتاج المكونات الأخرى ويمكن أن تكون طويلة الأمد ولكن حرجة في حالة ميل الشركة إلى التركيز الأحادي الجانب أو بأرجحية على النشاط المادي.

شكل رقم (١)
المدرجات الخمسة وتوصيف وظيفة الإنتاج

المكان	التنظيم	القدرات	المعلومات	الميزة التنافسية
الفضاء	علم، أساس، شبكي	خارجية	تفاسم المعلومات	قصيرة الأمد
(١)				
(٢)				
(٣)				
المكان	هرمي على أساس المهام	داخلة	هرمية المعلومات	طويلة الأمد ولكن حرجة
توصيف وظيفة الإنتاج : من المادي إلى الافتراضي				
- الربع الأولي : ١ - ٢٥ % مصنع يقوم بالإنتاج موقع واحد - الربع الثاني: ٢٦ - ٥٠ % مصنع يقوم بالإنتاج في عدة فروع متكاملة - الربع الثالث : ٥١ - ٧٥ % مصنع تجميع يشرك الموردين في إنتاج الأجزاء المطلوبة . - الربع الرابع: ٧٦ - ١٠٠ % مكتب تعاقد على الأجزاء والتجميع حسب الطلبات.	- الربع الأولي : ١ - ٢٥ % مصنع يقوم بإنتاج منتج نمطي . - الربع الثاني : ٢٦ - ٥٠ % مصنع يقوم بإنتاج منتجات من أجل الطلبية - الربع الثالث : ٥١ - ٧٥ % مصنع يتداخل مع الموردين في إنتاج الأجزاء بشكل تفاعلي - الربع الرابع : ٧٦ - ١٠٠ % مكتب فرق إفتراضية مع الموردين حسب الطلبات	- الربع الأولي : ١ - ٢٥ % مصنع قدراته الجوهرية في منتجه الأساسي . - الربع الثاني : ٢٦ - ٥٠ % مصنع قدراته الجوهرية في منتجاته المتنوعة أو المتميزة . - الربع الثالث : ٥١ - ٧٥ % مصنع قدراته الجوهرية تتكامل مع قدرات الموردين في إنتاج بعض الأجزاء . - الربع الرابع : ٧٦ - ١٠٠ % مكتب قدراته الجوهرية تتمثل في القدرات الجوهرية للموردين	- الربع الأولي : ١ - ٢٥ % هرمية المعلومات في مصنع تعبر عن هرمية تخطيط وتنفيذ الإنتاج - الربع الثاني : ٢٦ - ٥٠ % مصنع معلوماته تنقل بشكل هرمي - أفقي حسب جدولة الطلبات - الربع الثالث : ٥١ - ٧٥ % مصنع معلوماته يتم تبادلها بشكل ففاعلي داخل الشركة وخارجها بوسائل إلكترونية - الربع الرابع : ٧٦ - ١٠٠ % مكتب قاعدة معلوماته يتم تقاسمها مع الموردين وسائل إلكترونية .	- الربع الأولي : ١ - ٢٥ % الميزة التنافسية مستدامة في المنتج النمطي الأساسي - الربع الثاني: ٢٦ - ٥٠ % الميزة التنافسية طويلة أو متوسطة الأمد للتميز في تنوع المنتجات. - الربع الثالث: ٥١ - ٧٥ % الميزة التنافسية قصيرة الأمد لتكامل قدرة الموردين مع قدرات المصنع في الإنتاج. - الربع الرابع : ٧٦ - ١٠٠ % الميزة التنافسية قصيرة الأمد ومتغيرة لإستخدام قدرات الموردين حسب السوق

مصفوفة الحيز - القدرات

الفضاء			
		الحيز	
نطاق واسع	نطاق واسع	(٢) (٤) (١) (٣)	- نطاق واسع - قدرات ذاتية مفتوحة
- نطاق أوسع	- قدرات خارجية		
		المكان	
		داخلية	
		خارجية	

القدرات الجوهرية

المآخذ

- (١) قدرات مركزة جغرافيا
 - (٢) توسيع القدرات ذاتية
 - (٣) قدرات خارجية مركزة
 - (٤) الشركة تحت رحمة الآخرين
- T المزايا

مصفوفة الحيز - الميزة التنافسية

الفضاء			
		الحيز	
فرص واسعة	فرص واسعة	(٢) (٤) (١) (٣)	- فرص واسعة - في نطاق محدود - طويلة . متوسطة . قصيرة الأمد
- فرص مفتوحة	- غير مركزة		
		المكان	
		طويلة الأمد	
		قصيرة	

القدرات الجوهرية

المآخذ

- (١) ضحايا البنى التحتية
 - (٢) ضحايا الشركاء والموردين
 - (٣) إمكانية جمع مزايا الافتراضي والمادي
 - (٤) طوفان المعلومات غير المفيدة
- T المزايا

مصفوفة الحيز - التنظيم

الفضاء			
		الحيز	
مرونة عالية	مرونة عالية	(٢) (٤) (١) (٣)	- مرونة عالية - علاقات هرمية لامركزية
- مفتوحة علنا لسوق	- علاقات معقدة		
		المكان	
		هرمي	
		شبكي	

التنظيم

المآخذ

- (١) الإستجابة بطيئة الحركة
 - (٢) الحفاظ على وحدة وتجانس الشركة
 - (٣) الإستجابة سريعة الحركة
 - (٤) مشكلة التنسيق
- T المزايا

مصفوفة الحيز - المعلومات

الفضاء			
		الحيز	
ثراء المعلومات	ثراء المعلومات	(٢) (٤) (١) (٣)	- ثراء المعلومات - تبادل المعلومات مع فروع الشركة
- ثراء معلومات أوسع	- معلومات متاحة للجميع		
		المكان	
		هرمية	
		تقاسم المعلومات	

المعلومات

المآخذ

- (١) عدم تساوق المعلومات في الشركة
 - (٢) اتساق المعلومات في الشركة
 - (٣) تقاسم فعال للمعلومات
 - (٤) طوفان المعلومات غير المفيدة
- T المزايا

وفي هذه الحالة فإن هذه الميزة تتطلب بنية تحتية كثيفة (رأس المال واستثمارات كبيرة في المخزون). إن رسم منحى النشاط المادي - الافتراضي لابد من أن يعتمد على العلاقات الممكنة بين المكونات الخمسة في كل شركة. ومن أجل التحديد لهذه العلاقات الممكنة، فإن الشكل رقم (٢) يمثل مصفوفات العلاقات الممكنة بين المكونات الخمسة. ونلاحظ من هذه المصفوفات ما يأتي:

أ - إن هذه المصفوفات أعدت كإمكانية مرجحة لعلاقات ثنائية بين مكون الحيز وبقية المكونات، ويمكن إعداد هذه المصفوفات لبقية المكونات مع بعضها البعض.

ب - إن هذه المصفوفات أعدت في ضوء الاستنتاج الذي أكدته هذه الدراسة في أن كلا الحالتين القصوتين: الشركة المادية المجردة والشركة الافتراضية المجردة تعانين من مأخذ وعيوب. وأن الشركة المزيجية التي تجمع بين النشاط المادي والافتراضي هي الأكثر قدرة على جمع مزايا النوعين.

ج - إن كل مصفوفة إشملت على أربع محصلات ممكنة للعلاقة بين كل مكونين، وهذه المحصلات تظهر في الخانات الأربع في المصفوفة. وأن المعين في وسط المصفوفة يمثل المأخذ في الرقمين (١) و(٤) والمزايا في الرقمين (٢) و(٣).

د - إن الميزة التنافسية لمكون الحيز هي الحصيلة الإجمالية لجمع وتفاعل مزايا في الرقمين (٢) و(٣) في مصفوفات العلاقات الثنائية بين مكون الحيز - التنظيم، الحيز - القدرات، الحيز - المعلومات. وإن هذه الحصيلة الإجمالية يمكن أن تظهر بشكل نمطي في مصفوفة الحيز - الميزة التنافسية. إن الميزة طويلة الأمد أو المستدامة التي يمكن أن تعول عليها الشركات المادية جراء اعتمادها على بنية تحتية ضخمة لا تتوفر لكثير من الشركات لم تعد تمثل ضمانة كبيرة في ظل التغيرات السريعة في السوق مما يعرض هذه الميزة إلى مخاطرة عالية. وهذا ما يظهر واضحاً الآن في المخاطرة الكبيرة التي تواجهها الشركات الكبرى ليس فقط من الشركات الصغيرة الأكثر رشاقة وإنما أيضاً من نماذج الأعمال الجديدة القائمة على الأنشطة الافتراضية وأعمال الإنترنت.

وحيث أن تجارب ونتائج أعمال الشركات المتكاملة المادية والشركات الافتراضية أظهرت أن الشركات الافتراضية تعاني من ضعف الربحية والقيمة الاقتصادية الحقيقية، لهذا تتعالى الدعوات من أجل الشركات المزيجية، سواء في دعوة أمازون لإقامة مخازن للكتب التي تعلن عنها أو في دعوة الشركات المادية المجردة إلى إقامة وحدات أعمال افتراضية موازية.

لهذا فإن الشركات المزيجية (المحفظة المادية - الافتراضية) تمثل توافقية أكثر قدرة على تحسين ميزتها التنافسية وتخفيف تطايرها وتلاشيها كما يحدث في الشركات الافتراضية المجردة، وأقل مخاطرة حرجة كما هو الحال في الشركات المادية المجردة.

التحول إلى الشركات المزيجية

كما لاحظنا أن كلا النوعين من الشركات المادية والافتراضية عليها مأخذ ولها عيوب، لهذا فإن هناك مبررات كثيرة للتحول إلى الشركات المزيجية. والسؤال الذي يطرح نفسه هنا هو: لماذا يمكن اعتبار الشركات المزيجية (محفظة المادي-

الإفتراضي) هي الأفضل في الغالب وليس الشركات المادية المجردة أو الشركات الإفتراضية المجردة؟ والجواب يكمن ليس فقط في أن الشركات المزبجة يمكن أن تجمع مزايا كلا النوعين وتقلص مآخذ وعيوب كلاهما، وإنما أيضاً لأن مائة عام من التطور في المفاهيم والإفتراضات الأساسية جعل الكثير من الشركات المادية المجردة بحاجة إلى مراجعة جوهرية. ولقد أشار بيتر دراكر (P.F.Drucker) في (تحديات الإدارة في القرن الواحد والعشرين) إلى أن كل ما تعلمناه في الإدارة إما خطأ أو عفا عليه الزمن^(٣٢). وفي المقابل فإن التوسع في الشركات الإفتراضية المجردة ونموذجها الكامل شركات الدوت قد خضعت خلال السنوات القليلة الماضية لعدوى واسعة من الشركات للقيام بالأنشطة الإفتراضية تحت شعار: إعملها فقط، إعملها أنهم عملوها (Just do it, do it they did)^(٣٣) فيما يمكن تسميته بعدوى الإنترنت. مما أوجد قلقاً شديداً من فوضى الأعمال الإلكترونية. حيث أن كل شركة من شركات الدوت تظهر تؤدي إلى جذب أخرى معها^(٣٤). ولقد أشار بورتر (M.Porter) إلى شركات الدوت (الإفتراضية المجردة) التي بدت كخيار لا بد منه، أدت الحماسة نحوها إلى الإضرار بربحية الشركات. لهذا فهو يقر بأن وقت البلاغة حول هذه الشركات قد إنتهى^(٣٥). وعليه فإن الشركات المزبجة تمثل خياراً فعالاً لأنها بقدر ما تجدد حيوية الشركات المادية فإنها تكون بمثابة نضوج للشركات الإفتراضية. إن تحول الشركات المادية المجردة القائمة على الأصول المادية والنشاط المادي إلى شركات مزبجة قائمة على توافقية فعالة لأصول مادية وإفتراضية، ولأنشطة مادية وإفتراضية، يستلزم في ضوء النموذج الذي قدمناه، مراعاة ما يأتي:

أولاً: إستطلاع وإستغلال فضاء الأنشطة المادية التي تقوم بها الشركة. فالمصارف تقدم الخدمات للزبائن في مكاتب الفروع في الحيز السوقي كما يمكن أن تقدم الخط الإلكتروني المباشر للزبائن لعقد الصفقات في الفضاء السوقي. وأن شركة فيدرال اكسبريس (Fed Ex) أوجدت فضاء بريدياً عندما سمحت لزبائنها بتعقب رزمهم البريدية عبر موقع الشركة على الإنترنت، فيحددوا أين وصلت ومن إستلمها ووقع عليها وبهذه الخدمة المجانية أنشأت قيمة إفتراضية للزبون وفي نفس الوقت زادت ولاءه في سوق تنافسية^(٣٦) وأن المتجر الإفتراضي فرصته مفتوحة لنطاق واسع من الزبائن للقيام بالتسوق الإفتراضي بأعداد وخيارات لا يمكن أن يتسع لها أي متجر مادي^(٣٧).

ثانياً: تحديد الأنشطة الأساسية في الشركة حيث النشاط الأساسي هو الذي يمثل مصدراً في إنشاء نسبة عالية من عوائد الشركة. ففي المصنع يمكن أن يكون الإنتاج هو النشاط الأساسي. وفي شركة تجارية يمكن أن تكون عمليات البيع والشراء هي النشاط الأساسي.

ثالثاً: توصيف الأنشطة الأساسية حسب المدرجات الخمسة لتحديد الربعية التي يقع فيها كل نشاط أساسي في الشركة. إن النشاط الأساسي الذي يقع ضمن الربع الأول هو النشاط الذي يكون بحاجة أكبر إلى نشاط إفتراضي موازي ومكمل. أو العكس صحيح بالنسبة للنشاط الأساسي الذي يقع ضمن الربع الرابع فإنه يكون بحاجة إلى نشاط مادي موازي ومكمل.

رابعاً: إن إيجاد التوافق الملائم أو محفظة النشاط الأساسي المادي- الإفتراضي يجب أن يسترشد بالمعايرة الإبتكارية، فالأنشطة الأساسية التي تكون فيها الشركة هي الأفضل في السوق (المختص الكفوء يمثل التكلفة الأدنى أو التميز الأفضل) تقوم الشركة بالأداء المادي لها مع تعزيزها بالقيمة الإفتراضية في حين يتم تحويل الأنشطة المادية الأخرى

التي يكون فيها منافسو الشركة هم الأفضل، إلى أنشطة افتراضية بالتعاون مع الموردين الأفضل لتأديتها لصالح الشركة.

الاستنتاجات

في ضوء ما تقدم يمكن أن نخلص إلى الإستنتاجات التالية:

- أولاً:** إن الشركة الافتراضية هي نمط جديد من الأعمال يقوم على أساس أنها وحدة بلا حدود من حيث المكان، التنظيم، القدرات، وتقاسم سريع ومتواصل للمعلومات من أجل تحقيق ميزة تنافسية في سوق متغيرة بشكل مستمر.
- ثانياً:** تعتبر الشركات الافتراضية نتاجاً لنوعين من التغيرات، الأول يتمثل في تطور المفاهيم والافتراضات الأساسية للأعمال (المدخل الإداري في التفسير للحقيقة الافتراضية)، والثاني يتمثل في تكنولوجيا المعلومات وشبكات الأعمال (المدخل التكنولوجي في التفسير).
- ثالثاً:** إن مجالات النشاط الافتراضي تتمثل في الفضاء السوقي حيث أن سلسلة القيمة المادية يمكن أن تترافق مع سلسلة القيمة الافتراضية، كما تتمثل في إمكانية تأدية وظائف وأنشطة الشركة جزئياً أو كلياً من قبل الآخرين كالموردين والمنافسين على أساس إستغلال قدراتهم لتحقيق أغراض الشركة الافتراضية.
- رابعاً:** إن الشركة الافتراضية شأنها شأن أي نمط آخر من الشركات في مجال الأعمال لها مبررات ومزايا وبالقدر نفسه فإنها تعاني من مآخذ وعيوب، مما يجعل الشركات بحاجة إلى دراسة قدراتها الجوهرية وأسواقها وبيئة الأعمال من أجل التوصل إلى توافقية ملائمة من المزج والتكامل بين الأنشطة المادية والافتراضية في الشركة.
- خامساً:** ثمة حاجة لقياس النشاط المادي والافتراضي في الشركات ومدى إنعكاس كل منهما على الميزة التنافسية فيها. وهذا ما يمكن تحقيقه من خلال نموذج قياس قدمته هذه الدراسة مكوّن من خمسة درجات ممتدة من الشركات المادية المجردة إلى الشركات الافتراضية المجردة. وإن هذا النموذج يمكن أن يكون مرشداً جيداً للشركات في اختيار توافقية المادي - الافتراضي الملائمة في كل مرحلة في ضوء ما تحقق كل توافقية من مزايا لصالح الميزة التنافسية للشركة.

المصادر

1. Jeffery F. Rayport and J.J.sviokla: Exploiting Virtual Chain, Harvard Business Review, Vol(73),No.(6), Nov-Dec 1995, pp75-85.
2. M.Porter: Strategy and Internet, HBR, Vol(79),No.(3), March-April 2001, pp63-71.
3. بيتر ف. دراكر: تحديات الإدارة في القرن الواحد والعشرين، نشرة خلاصات، الدار العلمية للإعلام العلمي، العدد ١٥٩، آب ١٩٩٩، ص ١.
4. David Kosiur (1997): Understanding Electronic Commerce, Microsoft Press, Washington, p203.
5. Bernard H.Boar (): Strategic Thinking for Information Technology, John Wiley and Sons,Inc. New York, pp6-7.

6. David B. Yoffie and M.A.Cusumano: Judo Strategy, Vol(77),No.(1), Jan- Feb 1999, pp71-81.
7. Philip B.Evans and T.S.Wurster: Strategy and The New Economics of Information, Vol(75),No.(5),Sep-Oct1997, pp71-82.
8. Benjamin Gomis-Cassers : Group versus Group: How Alliance Networks Compete, Vol(72),No.(4),July-Aug 1994, pp62-74.
9. Don Tapscott et al.,(2000) : Digital Capital, Harvard Business School Press, Boston,pp14-15.
10. Don Tapscott et al, op cit, pp6-7.
11. Joan Magretta: The Power of Virtual Integration: an Interview with Dell Computer's Michael, Vol (76), No. (2), March-April 1998, pp73-84.
12. David M. Upton and A. Mc Afee:The Real Virtual Factory, Vol (74), No. (4), July-Aug 1996, pp123-133. And David Kosiur, op cit, pp205-218.
13. Don Tapscott, op cit,p234.
14. Joan Magretta: Fast, Global and Entrepreneurial: Supply Chain Management: Hong Kong Style, an Interview with Victor Fung, HBR, Vol (76), No. (5), Sep-Oct 1998, pp103-114.
15. Mecheal Porter, op cit,p78.
16. Dawn Iacobucci and C. Nordheim: Creative Benchmarking, HBR, Vol (78), No. (6), Nov-Dec 2000, pp24-25 and 28.
١٧. روزابث موس كانتر: النشوء الإلكتروني، نشرة خلاصات، الشركة العربية للإعلام العلمي، العدد ٢٠٠، نيسان ٢٠٠١، ص ٣.
١٨. لقد حدد كيم ومابورجين ستة مداخل لإبتكار القيمة من خلال إنشاء فضاء سوقي جديد منها النظر عبر حدود المنافسة في نطاق العمل والنظر عبر الصناعات البديلة. أنظر:
- W.Chan Kim and R.Mauborgen: Creating New Market Space, HBR, Vol (77), No. (1), Jan-Feb 1999, pp83-93.
19. Bill Gates and C. Hemingway (1999) : Business and The Speed of Thought, Penguin Books, London, pp238-239.
20. Philip B. Evans and T.S.Wurster : op cit ,p71.
21. Henry W. Chesbrough and D.J.Trece: When is Virtual Virtuous?Integrated Alliances Virtual: Organizing for Innovation, HBR, Vol (74), No.(1), Jan-Feb 1996,pp65-73.

22. Shikhar Ghosh: Making Business Sense of the Internet, HBR, Vol (76), No. (2), March-April 1998, pp127-134.
23. Jeffery Hung: Future Spaces: A New Blueprint For Business Architecture, HBR, Vol (79), No. (4), April 2001, pp149-158.
٢٤. نشرة خلاصات: ثقافة الشركات في عصر الإنترنت ، الشركة العربية للإعلام العلمي، العدد ١٩٥، شباط ٢٠٠١، ص ٧.
25. -----: Even a Great Business Model is not Enough, HBR, Vol (79), No. (4), April 2001,p124.
26. M. Porter, op cit, pp64-65.
27. T. Byrn and K.Hoff : Finally, a Way to Put Your Internet Portfolio in Order, HBR, Vol (79), No. (2), Feb 2001,p156.
28. Don Tapscott et al, op cit, p232.
٢٩. روزا موس كانتر ، مصدر سابق ، ص ٢ .
30. M. Porter, op cit, pp64-65.
٣١. أن الكثير من الدراسات أخذت تتحدث عن نهاية الميزة التنافسية المستديمة في ظل المنافسة الفائقة، أنظر:
- G. Hamel and C.K. Prahalad: Competing for the Future, HBR, Vol (72), No. (4), July-Aug 1994, pp122-128.
- R.D'Aveni: Coping with Hypercompetition: Utilizing the New 75's Framework, Academy of Management Executive, Vol (9),No. (3), 1995, pp45-57.
٣٢. بيتر ف. دراكر ، مصدر سابق ، ص ٧ .
33. T. Byrn and K.Hoff, op cit, pp157-158.
٣٤. نشرة خلاصات: إفتتاح الأسواق الرقمية، الشركة العربية للإعلام العلمي، العدد ١٨٨، تموز ٢٠٠٠ ، ص ٣.
35. M. Porter, op cit, p164.
36. Jeffry F. Rayport and J.J. Sviokla, op cit, pp75-76.
37. Raymond R.Burke: Virtual Shopping: Breakthrough in Marketing Research, HBR, Vol (74), No. (2), March-April 1996, pp120-131.

العلاقة بين الأرباح المحاسبية والعوائد السوقية
للأسهم: دراسة اختبارية للمواصفة الأكثر تمثيلاً
للعلاقة في العراق

العلاقة بين الأرباح المحاسبية والعوائد السوقية للأسهم: دراسة اختبارية للمواصفة الأكثر تمثيلاً للعلاقة في العراق

أ.د. مؤيد محمد علي الفضل^(*)

المقدمة

منذ أن بدأ البحث العلمي في موضوع العلاقة بين العوائد السوقية للأسهم والأرباح المحاسبية بدراسة (Ball and Brown) التي أجريت على (٢٦١) شركة مدرجة في سوق نيويورك خلال الفترة ١٩٥٧ - ١٩٦٥، التي توصلت على وجود علاقة ارتباط موجبة بين العوائد السوقية والأرباح المحاسبية، وهذا الموضوع يعد من أكثر مواضيع نظرية السوق المالية التي خضعت للدراسة من قبل الباحثين في مجال المحاسبة والتمويل خاصة في نهاية عقد الثمانينات وخلال عقد التسعينات، وذلك على أثر محاولات البعض في تأكيد أو تفسير النتيجة التي توصلت عليها كل من دراسة (Brown)⁽²⁾ (et.al.) ودراسة (Lev)⁽³⁾ اللتان تفيدان بتدني القوة التفسيرية لمتغير الأرباح في نموذج الانحدار المستخدم في وصف العلاقة بين العوائد السوقية للأسهم والأرباح المحاسبية. إذ وجد أولئك الدارسون أثناء مراجعتهم للدراسات السابقة وتقييمهم لها في هذا المجال بأن الأرباح لا تفسر بشكل عام أكثر من (١٠%) من التغير في العوائد السوقية للأسهم.

وإزاء الأهمية التي يحظى بها الموضوع من قبل المعنيين بالفكر المحاسبي في العالم الغربي، خاصة في الولايات المتحدة وبريطانيا، وامتداداً لجهود الباحثين في هذا المضمار الحيوي من نظرية الاستثمارات، تأتي الدراسة الحالية التي تستهدف اختبار مواصفتي العلاقة بين الأرباح المحاسبية والعوائد السوقية للأسهم المقترحتان من قبل الدارسين في هذا المجال، وذلك لمعرفة مدى ملاءمة كلاً منهما في تفسير العلاقة بين الأرباح المحاسبية وعوائد الأسهم للشركات المساهمة المسجلة في سوق بغداد للأوراق المالية، وهل يمكن الوصول إلى المواصفة الأكثر ملاءمة للعلاقة بين المتغيرين للأسهم المتداولة في سوق بغداد للأوراق المالية؟

أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من النواحي الآتية:

١. أن اختبار العلاقة بين العوائد السوقية للأسهم والأرباح المحاسبية في الشركات المساهمة العراقية يكسب بحد ذاته أهمية خاصة للدراسة نظراً لوجود فروقات بين البيئة التي تمت فيها الدراسة السابقة وسوق بغداد للأوراق المالية، وذلك من حيث مستوى كفاءة السوق وحجم المعلومات المتاحة للمستثمرين ونوعيتها وحجم الإفصاح المحاسبي في التقارير السنوية للشركات المساهمة.

(*) أستاذ المحاسبة الإدارية بجمهورية العراق - محافظة بابل.

٢. إن هذه الدراسة ستسهم في تحسين منهجية الدراسات الميدانية في هذا الخصوص، إذ ستبين بالاختبار والتحقق الإحصائي ما إذا كان اختلاف مقياس الأرباح المستخدم في وصف العلاقة بين العوائد السوقية للأسهم والأرباح المحاسبية يؤثر على قوة الأرباح التفسيرية لعوائد الأسهم.
٣. من المتوقع أن تخدم نتائج هذه الدراسة مستخدمي التقارير المالية، على وجه الخصوص المحللين الماليين إذ يعتمدون كثيراً على حصة السهم من الأرباح في تحديد أسعار أسهم الشركات. فمعرفة قدرة هذا المتغير في تفسير التغير في أسعار الأسهم والوصف الأكثر تفسيراً للعلاقة بين العوائد السوقية للأسهم والأرباح المحاسبية، سوف يمكنهم من تقليل نسبة الخطأ في تقديراتهم لأسعار أسهم الشركات^(٤).
٤. إن هذه الدراسة ستقدم أدلة مستمدة من واقع التطبيق في البيئة العراقية عن مدى وجود المضمون المعلوماتي لحصة السهم من الأرباح.

الدراسات السابقة

لقد حفلت الدوريات الخاصة بالمحاسبة والتمويل بالعديد من الدراسات الميدانية التي بحثت في موضوع العلاقة بين العوائد السوقية للأسهم والأرباح المحاسبية، لكن محاولات البعض في تفسير تدني القوة التفسيرية لمتغير الأرباح في وصف العلاقة بين العوائد السوقية للأسهم والأرباح المحاسبية خلال السنوات الأخيرة من عقد الثمانينات، مثل تفسير (Ou)⁽⁵⁾ (and Penman)، (Kothari and Sloan)⁽⁶⁾، (Ali and Arowin)⁽⁷⁾ والذي يفيد أن سبب تدني القوة التفسيرية لمتغير الأرباح يعود إلى خطأ في وصف العلاقة، إذ أن استخدام المتغير في حصة السهم من الأرباح في تفسير التغير في العائد السوقي للسهم، بوصفه أقل ممثل للأرباح، يفترض ضرورة عدم تضمينه على عناصر غير ثابتة ومؤقتة، لأن وجود هذه العناصر المؤقتة ضمن متغير التغير في حصة السهم من الأرباح، يجعله ضعيفاً في نموذج المواصفة وبالتالي يؤدي استخدامه إلى ظهور خطأ في قياس العلاقة بين العوائد السوقية للأسهم والأرباح المحاسبية، وهذا بدوره يؤدي إلى انخفاض في قوة الأرباح التفسيرية لعوائد الأسهم من جهة واقتراح كل من دراسة (Lev and Thiagarajan)⁽⁸⁾ ومساهمة (Ohelson and Shroft)⁽⁹⁾ حول تطوير مواصفة العلاقة، وذلك باعتبار المتغير الأساسي لتفسير العائد السوقي للسهم هو مستوى حصة السهم من الأرباح مقسوماً على السعر السوقي للسهم وليس التغير في حصة السهم من الأرباح مقسوماً على سعر السهم، من جهة ثانية يبدو أنها - أي تلك المحاولات - قد أثرت وبشكل ملموس على منهجية البحث في تلك العلاقة خلال عقد التسعينات ولأهمية هذه الدراسة وحدائتها وارتباطها المباشر بالبحث قيد الدراسة، فإن الباحث سيبدأ بدراسة (Lips)⁽¹⁰⁾ التي بحثت العلاقة بين العوائد السوقية للأسهم والأرباح المحاسبية في ظل توفر معلومات بديلة في السوق تساعد على التنبؤ بإيرادات الشركة المستقبلية. وتوصلت إلى نتيجة تفيد بأن ربحية السهم هي دالة لكل من درجة الثبات والاستقرار في الأرباح ومعدل الفائدة المستخدمة في خصم الإيرادات المستقبلية، وأن عوائد الأسهم في نهاية الفترة ترتبط بعلاقة موجبة مع ربحية السهم.

وسعت دراسة (Eston and Harris)⁽¹¹⁾ إلى إثبات مساهمة (Ohelson) النظرية من خلال دراسة عملية على الشركات المدرجة في سوق نيويورك، وقد توصل الباحثان في هذه الدراسة إلى أنه يمكن استخدام متغير مستوى حصة

السهم من الأرباح لتفسير التغير في العائد السوقي للسهم، وأن استخدام مستوى حصة السهم من الأرباح في وصف العلاقة يؤدي إلى تحسين قوة الأرباح التفسيرية للعوائد، ومن ثم يؤدي إلى ارتفاع معامل استجابة الأرباح في النموذج.

قام (Ball and Kothari)⁽¹²⁾ بدراسة سلوك عائد السهم اليومي ودرجة مخاطرته في فترة الإعلان عن النتائج الربعية للشركة وتوصلا إلى أن السهم يحقق عائداً غير عادي في فترة الإعلان عن نتائج الأعمال، حتى بعد الأخذ بالاعتبار أثر التغير في مخاطرة السهم في فترة إعلان النتائج، مما يعني ذلك أن حصة السهم من الأرباح ترتبط بعلاقة موجبة مع العوائد السوقية للأسهم وتفسير التغير الحاصل فيها.

اختبرت دراسة (Easton et. al.)⁽¹³⁾ العلاقة بين العوائد السوقية للأسهم والأرباح المحاسبية على فترات عائد طويلة نسبياً إمتدت من ثلاث سنوات إلى عشر سنوات (١٩٧٧-١٩٨٦) وشملت الدراسة (١٢٩٣) شركة مساهمة في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد اعتمدت هذه الدراسة على قياس كل من العائد والأرباح على مدار الفترات المذكورة إذ تم تجميع الأرباح وعوائد الأسهم لكل فترة بهدف اختبار العلاقة بينهما ومعرفة مدى قدرة الأرباح على تفسير التغيرات في عوائد الأسهم وقد خلصت الدراسة إلى نتائج تشير على تحسن ملموس في مستوى الارتباط بين الأرباح وعوائد الأسهم على المدى الطويل، كما أن القوة التفسيرية لنموذج الاختبار تتحسن بشكل ملموس إذ بلغت (٠,٦٣).

كما بينت دراسة (Kothari)⁽¹⁴⁾ التي استندت على مساهمة (Ohelson) أنه إذا كانت الأسعار تسبق الأرباح فإن معامل استجابة الأرباح وقوة الأرباح التفسيرية للنموذج الذي يستخدم متغير مستوى حصة السهم من الأرباح سيكون أعلى مما هو عليه في حالة استخدام متغير التغير في حصة السهم من الأرباح في نموذج العوائد السوقية للأسهم بالأرباح.

طبق (Strong)⁽¹⁵⁾ دراسة (Easton and Harris) على الواقع البريطاني، وتوصل على نتائج معاكسة إذ وجد (Strong) أن التغير في حصة السهم من الأرباح هو المتغير الأساس لتفسير التغير في العوائد السوقية للأسهم.

أما الدراسات التي أجريت على هذا الموضوع في الوطن العربي، فهي محدودة جداً وتتمثل في دراسة يوسف^(١٦) التي تناولت العائد المحاسبي والمحتوى الإعلامي للإعلان عن التوزيعات التي أجريت على (٤٢) شركة مساهمة كويتية وتوصلت الدراسة إلى أن حدث الإعلان عن التوزيعات تتضمن محتوى إعلامي في حالة الشركات الفاشلة كبيرة وصغيرة الحجم في حين لا يظهر ذلك بوضوح في حالة الشركات الناجحة. كما جاءت الدراسة بنتائج تشير على أن للإعلان عن توزيعات الأرباح أثر على العوائد الغير عادية لأسهم الشركات الفاشلة فقط، دون الناجحة، وأن هذا الأثر لا يرتبط بحجم الشركة. في دراسة ثانية على الشركات المسجلة في سوق البورصة في الكويت وجد (Midani)⁽¹⁷⁾ أن حصة السهم من الأرباح هي من أكثر العوامل تحديداً لسعر السهم حيث بلغت القوة التفسيرية للنموذج (٠,٧١).

أما دراسة عبدالله^(١٨) التي أجريت على عينة من الشركات المساهمة السعودية، خلال الفترة الزمنية الممتدة من عام ١٩٨٦ - ١٩٩٣، فقد أوضحت أن التغير في حصة السهم من الأرباح في المدى القصير له تأثير واضح على التغير في أسعار الأسهم. أما في المدى الطويل فإن التغير في أسعار الأسهم لا يعتمد على نصيب السهم من الأرباح وإنما يعتمد على سلوك الأسعار في الفترات السابقة. وكذلك في دراسة أخرى للباحث نفسه^(١٩) أجريت على الشركات المساهمة السعودية أيضاً، خلال الفترة ١٩٨٧ - ١٩٩١، والتي بحثت في العوامل المحددة لأسعار الأسهم، وجد أن دخل السهم والعائد على

حق الملكية والمؤشر العام للأسعار يعد من أهم العوامل المحددة لأسعار أسهم الشركات المساهمة في المملكة العربية السعودية وبغض النظر عن طبيعة النشاط والقطاع.

جاءت دراسة (السعيدة)^(٢٠) التي أجريت على (٤٥) شركة عامة مساهمة أردنية مؤكدة العلاقة الإيجابية بين معدل العائد على حق الملكية وأسعار الأسهم التي أوضحتها دراسة (غرابية وجعفر)^(٢١) عندما توصلت على أن ذلك المتغير (معدل العائد على حق الملكية) يساعد على تفسير ما يزيد عن (٦٠%) من التغيرات الحاصلة في القيمة السوقية لأسهم الشركات.

استهدفت دراسة (الخلايلة)^(٢٢) اختبار العلاقة بين العوائد السوقية للأسهم والأرباح المحاسبية على المدى الطويل، حيث افترضت وجود علاقة موجبة بين عوائد الأسهم والأرباح، كما كانت فترة العائد أطول، كلما كانت هذه العلاقة أقوى. شملت الدراسة (٤١) شركة مساهمة أردنية موزعة على قطاعين هما الصناعة والخدمات، وغطت الدراسة الفترة ١٩٨٥ - ١٩٩٤. أشارت النتائج الأولية لتحليل الارتباط والانحدار إلى وجود علاقة ضعيفة، وليست ذات دلالة إحصائية بين عوائد الأسهم السوقية والأرباح المحاسبية، وبعد تحديد أثر بعض الأحداث المشوشة، لوحظ أن هنالك تحسناً ملحوظاً في قيم معامل الارتباط والقوة التفسيرية لنموذج الانحدار عند إطالة فترة العائد.

أظهرت نتائج دراسة (الدبي وأبو نصار)^(٢٣) التي أجريت على (٤٧) شركة مساهمة عامة أردنية، أن متغير مستوى حصة السهم من الأرباح والتغير في حصة السهم من الأرباح متغيران ملائمان لتفسير التغير في أسعار السهم، كذلك أوضحت النتائج أن متغير مستوى حصة السهم من الأرباح أهم من متغير التغير في حصة السهم من الأرباح في تفسير التغيرات الحاصلة في العوائد السوقية للسهم. كما بينت الدراسة أن إدخال المتغيرين معاً في نموذج العلاقة يؤدي إلى خفض قياس الأرباح غير المتوقعة، وخطأ القياس الناتج عن استخدام متغير التغير في حصة السهم من الأرباح.

ويظهر التحليل المقارن للدراسات السابقة، أن هذه الدراسة مشابهة للدراسات السابقة وعلى وجه الخصوص دراسة (Ohelson and Shroft) ودراسة (Easton and Harries) ودراسة (الدبي وأبو نصار) من حيث اختبارها لمدى قدرة متغيرين هما مستوى حصة الأسهم من الأرباح في تفسير العوائد السوقية للأسهم. إلا أن هذه الدراسة تختلف عن سابقتها من ناحية سعيها إلى اختبار مدى التحسن الذي يحدث في القدرة التفسيرية للأرباح المحاسبية عند تمثيلها لأكثر من مقياس في مواصفة العلاقة، الأمر الذي يضيف على أهميتها بعداً أعمق. ناهيك عن كون هذه الدراسة تعد الأولى من نوعها في العراق التي تبحث بشكل مفصل في العلاقة بين العوائد السوقية للسهم والأرباح المحاسبية.

منهجية الدراسة

مشكلة البحث

تشير الدراسات إلى أن المتغير التفسيري للعوائد السوقية في نموذج العلاقة بين الأرباح المحاسبية والعوائد السوقية، هو متغير الأرباح غير المتوقعة. ونظراً لكون الأرباح غير المتوقعة تمثل متغيراً غير منظوراً، لذا لا بد من إيجاد ممثل لذلك المتغير غير المنظور. وفي هذا الصدد يوجد نموذجان:

النموذج الأول: وهو النموذج التقليدي، ويستخدم التغير في مستوى حصة السهم من الأرباح لتمثيل الأرباح غير المتوقعة.

وقد واجه الافتراضان اللذان يقوم عليهما النموذج التقليدي انتقادات من عدة دراسات معاصرة، فقد أوضحت دراسة (Kothari)(6) ودراسة (Ohelson and Shroft)(9) ودراسة (Ali and Zarown)(7) أن افتراض تقارب المضمون المعلوماتي للأرباح مع المضمون المعلوماتي لأسعار الأسهم، أي افتراض أن أسعار الأسهم لا تسبق الأرباح، هو افتراض غير دقيق، ذلك لأن قدرة الأرباح المحاسبية على عكس توقعات حملة الأسهم للتدفقات النقدية المستقبلية مقيدة بالأعراف والمبادئ المحاسبية التي تحكم عملية القياس المحاسبي مثل مبدأ الكلفة التاريخية ومبدأ التحفظ والموضوعية، وبالتالي فإن هذا الافتراض غير مناسب لتبرير استخدام مقياس التغير في حصة السهم من الأرباح لتمثيل الأرباح غير المتوقعة كما أن افتراض كون الأرباح السنوية لا تسلك سلوكاً عشوائياً أي أن أرباح السنة السابقة هي الممثل المناسب للأرباح المتوقعة للسنة الحالية يعد افتراضاً صحيحاً في حالة افتراض عدم تضمن الأرباح على بنود مؤقتة. وبما أن هذا الافتراض غير عملي فإن اعتماد التغير في حصة السهم من الأرباح سيكون ممثلاً ضعيفاً في نموذج العلاقة وأن استخدامه سيؤدي على خطأ في المقياس.

وكنتيجه لهذه الانتقادات اقترحت الدراسات المعاصرة (٢٣) نموذجاً جديداً لوصف العلاقة بين الأرباح المحاسبية والعوائد السوقية يقوم على أساس استخدام متغير مستوى حصة السهم بين الأرباح من الأرباح. وبالرغم من أهمية النموذج الحديث في فهم علاقة الأرباح المحاسبية بالعوائد السوقية، إلا أن المتتبع للجهود المبذولة في هذا الخصوص يلاحظ وبوضوح عدم اتفاق الباحثين على تفضيله في تمثيل الأرباح غير المتوقعة في وصف العلاقة بين الأرباح المحاسبية والعوائد السوقية. وهذا يعني أنه لا يمكن للباحث تفضيل أحدهما على الآخر في تمثيل الأرباح المحاسبية في مواصفة العلاقة بين الأرباح المحاسبية والعوائد السوقية لأسهم الشركات المسجلة في سوق بغداد للأوراق المالية. وعليه يمكن صياغة البحث في السؤال الآتي:

(ماهي المواصفة الأكثر ملاءمة للعلاقة بين الأرباح المحاسبية والعوائد السوقية للأسهم المتداولة في سوق بغداد للأوراق المالية).

فرضيات الدراسة

تقوم الدراسة على اختبار الفرضيات الآتية:

H1: يوجد أثر ذات دلالة إحصائية لكل من متغير التغير في حصة السهم من الأرباح على العوائد السوقية لأسهم الشركات المساهمة العراقية.

H2: أن متغير مستوى حصة السهم من الأرباح يفسر العوائد السوقية لسهم الشركة بدرجة أفضل من تفسير متغير التغير في حصة السهم من الأرباح.

H3: أن قدرة الأرباح في تفسير العوائد السوقية للأسهم لن تتأثر عند تمثيل الأرباح بأكثر من متغير في نموذج العلاقة بين الأرباح والعوائد.

عينة الدراسة

تتكون عينة الدراسة من (٢٦) شركة مساهمة مسجلة في سوق بغداد للأوراق المالية لعام ١٩٩٨ موزعة على ثلاث قطاعات صناعية وبنسبة (٦٥,٤%) وزراعية بنسبة (١٩,٢%) وأخيراً خدمية وبنسبة (١٥,٤%) وكما موضح في الجدول رقم (١).

جدول رقم (١)

وصف الشركات عينة الدراسة

عينة الدراسة		عدد شركات القطاع في السوق	نوع القطاع
%	عدد		
٥٠	١٧	٣٤	صناعي
١٧	٥	٢٩	زراعي
١٩	٤	٢١	خدمي
٣١	٢٦	٨٤	المجموع

وقد تم اختيار هذه الشركات على أساس المعايير الآتية:

١. إن هذه الشركات مدرجة في سوق بغداد للأوراق المالية ويتم تداول أسهمها فيه منذ تاريخ ١٩٩٢/١/٢.
٢. إن هذه الشركات عينة الدراسة لم يتم إيقاف التداول في أسهمها بقرار من مجلس إدارة السوق خلال نافذة الحدث الممتدة من ١٩٩٢/٦/١ ولغاية ١٩٩٨/٥/٣٠.
٣. إن الشركات المختارة للدراسة لم ينقطع تداول أسهمها في السوق لمدة تزيد على إثني عشر شهراً خلال نافذة الحدث.
٤. إن الشركات لم يتم تحويل ملكيتها أو دمجها خلال نافذة الحدث.

متغيرات الدراسة

أولاً: العائد السوق للأسهم

قام الباحث باحتساب العائد السوقي الشهري لكل شركة بالاعتماد على البيانات المتاحة في تقارير السوق عن حركة أسعار أسهم الشركات عينة الدراسة للفترة من ١٩٩٢/٦/١ ولغاية ١٩٩٨/٥/٣٠ وذلك باستخدام المعادلة رقم (١)، ثم قام بعد ذلك بتحديد العائد السوقي للسهم المجمع لمدة (١٢) شهراً ليمثل العائد السوقي المجمع لمدة سنة وذلك وفقاً للمعادلة رقم (١).

$$R_{it} = \frac{P_{it} - P_{it-1}}{P_{it-1}} \quad \dots \dots \dots (1)$$

حيث أن:

- R_{it} = العائد السوق لسهم الشركة **I** في نهاية الشهر **t**.
- P_{it} = سعر الإغلاق لسهم الشركة **I** في نهاية الشهر **t**.
- P_{it-1} = سعر الافتتاح لسهم الشركة **I** في بداية الشهر **t**.

ويستند الباحث في استخدام نافذة بطول إثني عشر شهراً على مقترح (Collins and Kothari) (24) الذي يصف نافذة بطول إثني عشر شهراً بأنها نافذة ملائمة لدراسة العلاقة بين العوائد السوقية للأسهم والأرباح

المحاسبية. أما استخدام الباحث أسعار الافتتاح للشهر السادس من السنة المالية للشركة وأسعار الإغلاق للشهر الخامس من السنة التالية لقياس العوائد السوقية الشهرية والمجمعة للسنة المالية، فهي محاولة من الباحث لتضمين تأريخ إصدار التقارير المالية للشركة في النافذة التي تقيس العوائد السوقية، ذلك لأن التقارير المالية غالباً ما تصدر بعد أربعة أو خمسة شهور من تاريخ انتهاء السنة المالية في ١٢/٣١.

كما يلاحظ في المعادلة (١) أن الباحث قد استخدم عائد السهم المتوقع في قياس العوائد السوقية الشهرية والمجمعة لاثني عشر شهراً وذلك بدلاً من عائد السهم غير المتوقع معتمداً في هذا الاستخدام على رأي (Ohelson and Shroft) (9) الذي يفيد بأن تعريف العائد لا يلعب أي دور في تحديد المواصفة الملائمة لعلاقة العوائد السوقية للأسهم بالأرباح، وكذلك على ما بنته دراسة (Collins and Kotharia) عندما أوضحت أن تذبذب أسعار الأسهم المتوقعة بين الشركات أو عبر الزمن صغيرة مقارنة بالتغيرات في عوائد الأسهم، وبالتالي فإن استخدام العوائد المتوقعة ستعطي نتائج مقارنة جداً لتلك إذا ما تم استخدام العوائد غير المتوقعة، كما اعتمد الباحث في استخدام عائد السهم المتوقع على دراسة (Beaver et.al) (25) التي بينت أن استخدام العوائد غير المتوقعة ليس أفضل وربما يكون أسوأ من استخدام العوائد المتوقعة في علاقة العوائد السوقية للأسهم بالأرباح.

ثانياً: المتغير الممثل للأرباح في مواصفة العلاقة

لغرض تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها سوف يستخدم الباحث متغيرين هما:

١. التغير في حصة السهم من الأرباح:

وقاس الباحث هذا المتغير بالمعادلة الآتية:

$$\Delta EPS_{it} = \frac{X_{it} - X_{it-1}}{P_{it-1}} \dots \dots \dots (2)$$

حيث أن:

ΔEPS_{it} = التغير في حصة السهم من الأرباح.

X_{it} = حصة السهم من الأرباح في الشركة I للفترة t .

X_{it-1} = حصة السهم من الأرباح في الشركة I للفترة t-1 .

والميرر العلمي لاستخدام هذا المتغير في مواصفة العلاقة بين العوائد السوقية للأسهم والأرباح هو رأي (Lev) (3) الذي يفيد بأنه إذا كانت أسعار الأسهم تعكس التوقعات حول الأرباح المستقبلية قبل إعلان تلك الأرباح فإنه من المنطق ربط التغير في السعر مع التغير في الأرباح ومقترح (Holmes) (26) الذي يرى أن التغير في الأرباح المتوقعة يقارب الأرباح غير المتوقعة، لأن الأرباح الحالية تقارب الأرباح المتوقعة. أي أن الأرباح تسلك سلوكاً عشوائياً وبالتالي فإن الأرباح غير المتوقعة هي فقط التي تربط بعائد السهم خلال الفترة المتزامنة لكلا المتغيرين.

٢. متغير مستوى حصة السهم من الأرباح

ويقيس الباحث هذا المتغير بالمعادلة الآتية:

$$X_{it} = \frac{EPS_{it}}{P_{it-1}} \quad (3)$$

حيث أن:

EPS_{it} = مستوى حصة السهم من الأرباح.

وقد اعتمد الباحث في قياس المتغير على مقترحات (Ohelson and Shroft) (9) التي ترى أن قيمة السهم السوقية تعتمد على القيمة الدفترية للشركة وعلى أرباحها، وبالتالي فإن قوة علاقة مستوى حصة السهم من الأرباح بالعوائد السوقية، هي أكبر من علاقة التغير في حصة السهم من الأرباح بالعوائد السوقية.

ثالثاً: حجم الشركة

يعتمد الباحث في التعبير عن حجم الشركة على أساس الوسيط للقيم السوقية لأسهم الشركات للتمييز بين الشركات الكبيرة والشركات الصغيرة. فالشركات التي تكون القيم السوقية لأسهمها أعلى من الوسيط تصنف على أنها شركات كبيرة بينما ينظر إلى الشركات التي تكون القيم السوقية لأسهمها أقل من الوسيط، أنها شركات صغيرة الحجم وعلى هذا الأساس بلغت الشركات الكبيرة (٢٠) شركة بينما بلغت الشركات الصغيرة (٦) شركات.

نماذج الاختبار الرئيسية

يستخدم الباحث لاختبار فرضيات الدراسة نماذج الانحدار البسيطة والمتعددة الرئيسية الآتية:

١. لقياس تأثير متغير التغير في حصة السهم من الأرباح يستخدم الباحث المعادلة رقم (٤):

$$R_{it} = a_i + b_i \Delta EPS_{it} + e_{it} \quad (4)$$

٢. لقياس تأثير متغير مستوى حصة السهم من الأرباح يستخدم الباحث المعادلة رقم (٥):

$$R_{it} = a_i + b_i EPS_{it} + e_{it} \quad (5)$$

٣. لقياس تأثير كل متغير ΔEPS_{it} و EPS_{it} يستخدم الباحث المعادلة رقم (٦):

$$R_{it} = a_i + b_{1i} \Delta EPS_{it} + b_{2i} EPS_{it} + e_{it} \quad (6)$$

حيث أن:

جدول رقم (٢)

e_{it} خطأ النموذج

مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

ΔEPS_{it}	R_{it}	Variable s
٠,٥٣٦	٠,٣٠٣	EPS_{it}
-	٠,٣١٢	ΔEPS_{it}

اختبرت معنوية معاملات الارتباط، تحت مستوى دلالة (٥%) .

ومن المهم الإشارة إليه في هذا المجال بأن الباحث وجد علاقة ارتباط مقبولة إحصائياً بين متغيري النموذج رقم (٥) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط لسبيرمان بين المتغيرين (٠,٥٣٦).

وبهدف التأكد من كون نتائج النموذج بأنها ليست ناتجة عن وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرين المستقلين في النموذج وهما ΔEPS_{it} و EPS_{it} قام الباحث باختبار علاقة الارتباط فيما بينهما وذلك باستخدام اختبار (Variance Inflation Factor) (VIF) الذي يفسر نسبة التباين الفعلي إلى التباين الكلي ومقياس (CN) (Condition Number) الذي يقيس حساسية تقديرات الانحدار للتغيرات البسيطة على البيانات ويعرف على أنه الجذر التربيعي لنسبة أكبر قيمة على أصغر قيمة في مصفوفة الارتباط للمتغيرين المستقلين.

والجدير بالذكر في هذا الخصوص أنه لا توجد قاعدة ثابتة لتحديد أهمية (VIF) ولكن (Myers)⁽²⁷⁾ أشار إلى أنه إذا كانت قيمة (VIF) أكبر من (٣٠) فإن ذلك يعني وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرين وأنه إذا كانت قيمة (VIF) نقل عن (٥) نقاط فإن ذلك يعني عدم وجود ارتباط ذو أهمية بين المتغيرات، كما أوضح بأنه إذا كان الجذر التربيعي لقيمة (CN) أكبر من (١٠٠٠) فهذا يشير إلى وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة.

ويظهر من الجدول رقم (٣) نتائج اختبار علاقة الارتباط بين المتغيرين المستقلين في النموذج رقم (٥) وتشير إلى عدم وجود ارتباط ذو أهمية إحصائية بين المتغيرين، مما يعني ذلك إمكانية استخدامها في النموذج.

جدول رقم (٣)

نتائج اختبار VIF و CN

عدد المشاهدات	EPS_{it}		ΔEPS_{it}		السنة
	CN	VIF	CN	VIF	
١٣٢	١,٠٠	١,٩٧٦	١,٤٥٤	١,٩٧٦	جميع السنوات
٢١	١,٠٠	١,٣٥١	١,٧٥٧	١,٣٥١	١٩٩٢
٢٤	١,٠٠	١,٨٩٧	١,٦٨٨	١,٨٩٧	١٩٩٣
٢٢	١,٠٠	١,٨٤٢	١,٩٣١	١,٨٤٢	١٩٩٤
٢١	١,٠٠	١,٩٥٦	١,٨٦٧	١,٩٥٦	١٩٩٥
١٨	١,٠٠	٢,٤٩١	١,٩٥٦	٢,٤٩١	١٩٩٦
٢٦	١,٠٠	١,٨٧٤	١,٣٠٩	١,٨٧٤	١٩٩٧

جدول رقم (٤)

نتائج تحليل الانحدار للنموذجين ٣ و٤

EPS _{it}						ΔEPS _{it}					السنة
Durbin- Watson	F	R ²	T	Bi		Durbin- Watson	F	R ²	T	Bi	
1.482	3.95*	0.0887	1.88*	0.423		1.491	4.13	0.0964	1.93*	0.398	جميع السنوات
Residuaals Statistics ^a						Residuaals Statistics ^a					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N		Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	5.092E-02	5.936E-02	5.929E-02	7.366E-04	131	Predicted Value	4.051E-02	8.552E-02	5.929E-02	1.157E-02	131
Residual Std.	-.1794	.2506	2.966E-17	0.815E-02	131	Residual Std.	-.1948	.2478	3.326E-17	7.730E-02	131
Predicted Value	-11.358	.096	.000	1.000	131	Predicted Value	-1.624	2.267	.000	1.000	131
Std. Residual	-2.286	3.195	.000	.996	131	Std. Residual	-2.511	3.194	.000	.996	131
a. Dependent Variable: Y						a. Dependent Variable: Y					

* مستوى دلالة (١٠%) .

نتائج الدراسة

نتائج اختبار H1

تشير نتائج تحليل التباين للنموذج رقم (٣ و٤) والمدرجة في الجدول رقم (٤) إلى صحة ما ذهب إليه الباحث في الفرضية الأولى حيث توضح قيمة t المحسوبة لقيمة معامل الانحدار لكل من ΔEPS_{it} و EPS_{it} ، إن لكل منهما أثر ذات دلالة إحصائية على العوائد السوقية للأسهم عند مستوى معنوية (٥%).

كما بين اختبار F للنموذجين قبولهما الإحصائي عند مستوى معنوية (٥%) أيضاً. وبذلك فإن نتائج هذه الفرضية جاءت متفقة مع نتائج الدراسات السابقة بدءاً بدراسة (Ball and Brown) مراراً بدراسة (Beavers et.al) وانتهاءً بدراسة الدبعي وأبو نصار.

كما جاءت نتائج هذه الفرضية مؤكدة نتائج الدراسات السابقة بخصوص تدني القوة التفسيرية R^2 لمتغيري الأرباح. حيث لم يفسر متغير ΔEPS_{it} أكثر من (٠,٠٩٦٤) من العوائد السوقية أما متغير EPS_{it} فلم يفسر أكثر من (٠,٠٨٨٧). غير أن الباحث لا يعتقد أن السبب وراء تدني R^2 يعود إلى خطأ في مواصفة العلاقة وإنما إلى هدف الاستثمار للمستثمرين في سوق بغداد للأوراق المالية فبسبب حالة التضخم غير الطبيعية التي تسود الاقتصاد العراقي بفعل الحصار المفروض عليه، وجد الفرد نفسه مضطراً لاستثمار أمواله وذلك لإنقاذ الكتلة النقدية التي يمتلكها من خطر انخفاض قيمتها الشرائية، ونظراً لمحدودية بل ندرة الأدوات الاستثمارية المتوفرة في الاقتصاد، بأن المستثمر العراقي ينبغي عليه أن يتجه

نحو الاستثمار في أسهم الشركات. واستناداً على نظرية السوق فإن هذه الزيادة في حجم الطلب تؤدي إلى إرتفاع أسعار الأسهم مما يوفر ذلك فرصة للمستثمر أن يحقق عوائد على استثماراته من الأسهم. مما يعني ذلك أن العوائد السوقية للأسهم في سوق بغداد للأوراق المالية لا تتحسس كثيراً للأرباح المحاسبية بقدر تحسسها بهدف الاستثمار والظروف الاقتصادية العامة.

نتائج اختبار H2

جاءت نتائج الفرضية الثانية والمدرجة في الجدول رقم (٤) على عكس ما كان متوقعاً إذ تظهر تلك النتائج أن متغير EPS_{it} لم يكن أكثر قدرة من متغير ΔEPS_{it} على تفسير العوائد السوقية للأسهم، لا بل كانت قدرته أقل من قدرة ΔEPS_{it} وكما هو واضح من معامل التحديد R^2 للنموذجين. ولا شك أن هذه النتيجة تؤكد تفسير الباحث لتدني القوة التفسيرية للأرباح ولا تؤيد رأي (Ohelson and Shorft) ونتائج دراسة (Eston and Harris) ودراسة الدبعي وأبو نصار التي ترى أن EPS_{it} هو المتغير الأساسي لتفسير العوائد السوقية للأسهم، من جهة، كما لا تتفق مع نتائج دراسة (Strong) التي تفيد بأن ΔEPS_{it} هو المتغير الرئيس لتفسير العوائد السوقية من جهة أخرى.

نتائج اختبار H3

يبدو من نتائج نموذج رقم (٥) والمدرجة نتائجه في الجدول رقم (٥) أن قوة الأرباح التفسيرية للعوائد السوقية تزداد عند زيادة عدد المتغيرات الممثلة للأرباح في نموذج المواصفة. لا شك أن هذه النتيجة دعمت وبشكل قوي رأي (Brown et. al) الذي يفيد بأن استخدام أكثر من ممثل للأرباح قد يؤدي إلى تخفيض التحيز الناتج من الأخطاء في قياس الأرباح. فضلاً عن كون هذه النتيجة التي توصل إليها الباحث متسقة تماماً مع نتائج دراسة (Easton and Harris) ودراسة الدبعي وأبو نصار.

جدول رقم (٥)

نتائج اختبار الفرضية

F	R ²	EPS _{it}		ΔEPS _{it}		السنة
		T	B2	T	B1	
3.11**	0.198	2.01**	0.451	1.59*	0.422	لجميع السنوات
Residuals Statistics						
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N	
Predicted Value	4.051E-02	8.552E-02	5.929E-02	1.157E-02	131	
Residual Std.	-.1948	.2478	4.068E-17	7.730E-02	131	
Predicted Value	-1.624	2.267	.000	1.000	131	
Std. Residual	-2.501	3.182	.000	.992	131	
a. Dependent Variable: Y						

* مستوى دلالة (١٠%). ** مستوى دلالة (٥%).

استنتاجات وتوصيات الدراسة

الاستنتاجات

يمكن تلخيص أهم الاستنتاجات التي توصل لها الباحث من اختبار فرضيات الدراسة في النقاط التالية:

١. أن قدرة كل من متغير التغير في حصة السهم من الأرباح ومتغير مستوى حصة السهم من الأرباح لا يفسر أكثر من (٩,٩%) من العوائد السوقية لأسهم الشركات المساهمة العراقية المسجلة في سوق بغداد للأوراق المالية.
٢. أن التباين الحاصل في قدرة كل من متغير التغير في حصة السهم من الأرباح ومتغير حصة السهم من الأرباح في تفسير العوائد السوقية للأسهم يجعل موضوع تحديد المتغير الأكثر تفسيراً للعوائد أمراً غير ممكناً أو على الأقل يتصف بقدر معين من الصعوبة.
٣. أن استخدام أكثر من ممثل للأرباح في نموذج العلاقة يجعل الأرباح أكثر قدرة في تفسير العوائد السوقية ويخفض التحيز الناتج من الأخطاء في قياس الأرباح.

التوصيات

في ضوء نتائج واستنتاجات الدراسة يوصي الباحث بالآتي:

١. ينبغي التعامل مع نتائج هذه الدراسة بنوع من الحذر وذلك لصغر حجم السوق وما يترتب عليه من صغر حجم العينة نسبياً إضافة إلى الظرف غير الطبيعي الذي يقع تحت وطأة الاقتصاد العراقي، ناهيك عن تدني كفاءة السوق مقارنة مع الأسواق المالية المتطورة.
٢. تكرار إجراء مثل هذه الدراسة على شركات أخرى للتأكد من النتائج التي توصلت إليها وخصوصاً فيما يتعلق بأثر اختلاف حجم الشركة.
٣. إن استخدام أكثر من متغير ممثل للأرباح يعد أسلوباً واحداً من عدة أساليب تحسين قدرة الأرباح التفسيرية للعوائد السوقية لذلك يمكن للباحثين فحص أسلوباً آخر مثل أسلوب مقلوب نسبة السعر إلى الربح.

المراجع

1. Ball, R. and P. Brown, "an Empirical Evaluation of Accounting Income Number", Journal of Accounting Research, Autumn, 1968, 11.159-177.
2. Brown, L. D. et. al., "an Information Interpretation of Financial Analysis Superiority in Forecasting Earning", Journal of Accounting Research; 1987, PP. 49-67.
3. Lev, V. "on the Usefulness of Earning: Lessons and Directions from two Decades of Empirical Research", Journal of Accounting Research; Vol. 27, 1989, PP. 129-153.

٤. الرجبي محمد وأسامة الحارس، (مقارنة درجة التباين والعلاقة بين الأرباح المتحققة والأرباح الموزعة ومعدل العائد على السهم في الشركات المساهمة العامة الأردنية خلال المدة ١٩٨٥ - ١٩٩٤)، دراسة ميدانية مجلة أبحاث اليرموك ، المجلد ١٤ ، العدد ٢، ١٩٩٨، ص (٧٩ - ٨٠).
5. Ou, J. A., and S. Penman, "Accounting Measurement, Price Earnings Ratio and Information Content of Security Price", Journal of Accounting Research; Vol. 27, 1989, PP. 111-144.
 6. Kothari, S. P. and R. G. Sloan, "Information in Earnings about Future Earnings: Implications for Earnings Response Coefficient", Journal of Accounting Research; Vol. 15, 1992, PP. 143-171.
 7. Ali, A. and P. A. Zarowin, "Permanent Versus Transitory Components of Annual Earnings and Association Between Abnormal Return and Unexpected Earnings" , Journal of Accounting Research; Vol. 15, 1992, PP. 249-264.
 8. Lev, B. and S. R. Thiagarajan, "Fundamental Information Analysis" , Journal of Accounting Research; Vol. 31, 1993, PP. 190-215.
 9. Ohelson, J. and P. K. Shroft, "Changes, Versus Levels in Earnings as Explanatory Variables for Return: Some Theoretical Considerations" , Journal of Accounting Research; Vol. 30, 1992, PP. 210-226.
 10. Lipe, Robert, "The Relation Between Stock Returns and Accounting Earnings Given Alternative Information" the Accounting Review, January 1990, PP. 49-71.
 11. Easton P. D. and T. Harris, "Earnings as an Explanatory Variables for Returns", Journal of Accounting Research; Vol. 29, PP. 19-36.
 12. Ball, R. and S. P. Kothari, "Security Returns Around Earnings Announcement", The Accounting Review, October, 1991. PP. 718-738 .
 13. Easton, P. D. et. al., "Aggregate Accounting Earnings Can Explain Most of Security Return: The Case of Long Run Intervals" , Journal of Accounting and Economics. 1992, PP. 119-142 .
 14. Kothari, S. P. "a Price – Earnings Regressions in the Presence of Prices Leading Earnings: Earnings Level Versus Change Specification and Alternative Deflators", Journal of Accounting and Economics. 1992, PP. 173-202.

15. Strong, N., “ The Relation Between and Earnings: Evidence for the U.K.”, Accounting and Business Research, 1993, PP. 69-77.
١٦. يوسف محمد محمود، (العائد المحاسبي والمحتوى الإعلامي للإعلان عن التوزيعات)، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، ١٩٩٤، ص ١ - ٣٥.
17. Midani, M. Ayman, “Determinations of Kuwaiti Stock Prices: an Empirical Investigation of Industrial, Service and Food Company Shares”, Journal of Administrative Science and Economics, University of Qatar, Vol. 1991, PP. 279-312.
١٨. عبدالله، عبدالقادر، (العلاقة بين نصيب السهم من الأرباح وأسعار الأسهم في سوق السهم السعودية)، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، جامعة الإمارات العربية، ٩٤ ديسمبر، ١٩٩٣، ص ١ - ٢٠.
١٩. عبدالله، عبدالقادر، (العوائد المحددة لأسعار أسهم الشركات المساهمة في المملكة العربية السعودية)، مجلة أبحاث اليرموك، المجلد ١١، العدد ١، ١٩٩٥، ص ١٣٥ - ١٥٥.
٢٠. السعيدة، منصور إبراهيم، (مقدرة المعلومات المحاسبية المنشورة على تفسير القيمة السوقية لأسهم الشركات المساهمة العامة الأردنية) مجلة المنارة، جامعة آل بيت، الأردن، المجلة ١، العدد ٣، ١٩٩٦، ص ١٥٣ - ١٨٣.
٢١. غرايبة فوزي وداود محمد جعفر (مضمون الأرقام المحاسبية من المعلومات في الشركات المساهمة الأردنية) مجلة اليرموك، مجلد ٤، العدد ٢، ١٩٨٨، ص ٢٠١ - ٢٣٣.
٢٢. الخلايلة، محمود، (العلاقة بين الأرباح وعوائد الأسهم في الأجل الطويل)، مجلة دراسات الجامعة الأردنية، المجلد ٢٦، العدد ٢٢، ١٩٩٩، ص ٣٥٨ - ٣٦٥.
٢٣. الدبعي، مأمون ومحمد أبو نصار، (مواصفة العلاقة بين العوائد السوقية والأرباح المحاسبية للشركات المساهمة الأردنية)، مجلة دراسات، المجلد ٢٦، العدد ٢، ١٩٩٩، ص ٣١٢ - ٣٢٩.

قراءات

قراءات

عرض كتاب :

" الأفراد ذوو المشكلات وكيفية التعامل معهم" (*)

تأليف: د. بيتر هوني (**)

عرض وتحليل : حنان السيابي (***)

هذا الكتاب من تأليف بيتر هوني وهو عالم عالم نفساني مجاز ومستشار إداري، ألف العديد من الكتب والمراجع المتعلقة بالسلوك الإنساني والتي زادت على الخمسين منشوراً، ويعمل حالياً أستاذاً زائراً في التعليم الإداري في المركز العالمي للإدارة. وقد ترجم الكتاب الأستاذ/ عبيدالله بن سمحي القرشي - من معهد الإدارة العامة بالرياض، والذي يعمل مديراً لإدارة البرامج بفرع معهد الإدارة العامة في منطقة مكة المكرمة والمعهد هو جهة النشر. وقد نشر الكتاب في عام ١٤٢٤هـ، وبلغ عدد صفحاته (٢٨٨) صفحة.

مقدمة

يعتبر العنصر البشري هو العنصر الحاسم في مسيرة أي جهاز إداري لتحقيق أهدافه. لذلك فإن إنجازات أي تنظيم تتوقف على ما يبذله الأفراد العاملون فيه من جهد في سبيل تحقيق أهداف ذلك التنظيم.

ومن منا لا يعرف أن هناك بعضاً من الناس يعانون من بعض المشكلات في حياتهم العملية، فعلى سبيل المثال: نجد أن هناك بعض الرؤساء في العمل متقلبين ويتحكمون في تحديد الأهداف حسب أمزجتهم، كما أن هناك بعض من الزملاء غير متعاونين مع زملائهم رغم الاعتماد عليهم في أداء خدمات غاية في الأهمية، ومروسين ليس لديهم الوعي الكافي بالكيفية التي يجب أن تؤدي بها مهامهم. لذلك فإن من الواجبات الأساسية لقيادة أي منظمة على الحصول على أفضل ما يستطيع الأفراد تقديمه من جهد. فإن انضمام الفرد إلى أي منظمة. يعني استعداداه ورجيته في تقديم جهوده لتلك المنظمة في تهيئة الظروف الملائمة لجعل ذلك الفرد يعطي أفضل ما عنده.

سوف يلاحظ القارئ لهذا الكتاب الشيق أن المؤلف لم يقسمه إلى فصول وذلك تبعاً لعنوانه "الأفراد ذوو المشكلات وكيفية التعامل معهم"، وإنما استهله بالتعريف بالأفراد ذوي المشكلات ومشكلات الناس ومدى أهمية مشكلات الأفراد والافتراضات الأساسية المرتبطة بذلك. وسوف نعرض ذلك فيما يلي:

(*) د. بيتر هوني/ الأفراد ذوو المشكلات وكيفية التعامل معهم، ٢٠٠٣م.

(**) عالم نفساني ومستشار إداري.

(***) عضو الهيئة العلمية بمعهد الإدارة العامة - مسقط.

✿ التعرف بالأفراد ذوي المشكلات، ومشكلات الناس

خلص الكاتب في هذا الجانب إلى أن ما يقوله وما يفعله (ولا يفعله) البعض قد ينسب في خلق مشكلات، ولذلك فإن الهدف هو التأكيد على السلوك. وفي الحقيقة فإن الطريقة الوحيدة للتعرف إلى مشكلات الأفراد تتم عن طريق ملاحظة شيء ما يعتبره الآخر غير مرضي في سلوك شخص ما.

✿ ما مدى أهمية مشكلات الأفراد؟

تعرض الكاتب في هذا الجانب من مقدمة الكتاب إلى أهمية مشكلات الأفراد بشقيها السلبي والإيجابي واستنتج أن من السلبيات التي قد تسببها المشكلات ما يلي:

- أ - إهدار الوقت والمال إضافة إلى أنها تؤدي إلى زيادة حالات التذمر والتشكي بين الأفراد وتقود إلى بروز الاجتهادية والتخمين بدلاً من العمل والإنتاج.
- ب - التعرض للضغوط النفسية غير الضرورية فالناس ينشغلون بالأفراد ذوي المشكلات.
- ج - تحريف أو تشويه القرارات.
- أما الإيجابيات فقد كانت:
- أ - أنها تجعل الحياة أكثر إمتاعاً فكل مشكلة تعمل كمحفز.
- ب - توفر فرصاً عظيمة للتعلم.
- ج - اختبار لمهارات الأفراد.

✿ افتراضات أساسية مرتبطة بالأفراد ذوي المشكلات

قام الكاتب بوضع افتراضات عدة ترتبط بالأفراد ذوي المشكلات وقد كان منها، أنه ليس هناك شيء يمكن أن يوصف بالشخص ذي المشكلة أو صاحب المشكلة وأن كافة السلوكيات التي تمثل مشكلات هي في الأصل (مكتسبة وليست فطرية) وأنه يجب النظر إلى المشكلات السلوكية وفق الموقف الذي حدثت فيه.

✿ هل أنت مواجه جيد للمشكلات؟

أعد الكاتب قائمة تساعد القارئ على اختبار مدى كونه محتو ومواجه جيد للمشكلات والتي تتضمن خمسين زوجاً من العناصر. وقد وضع الكاتب هذه البنود عشوائياً دون افتراض أي ترتيب للأهمية وبعد ذلك قام الكاتب باستعراض طريقة لإحتساب الدرجات أعقبها بخصائص وصفات الفرد الناجح في مواجهة المشكلات والتي اعتمدت على فرضيتين أساسيتين:

أولاً: الإيمان بأن السلوك الإنساني يحدث غالباً نتيجة لعوامل خارجية بالقدر الذي يحدث فيه من عوامل شخصية داخلية.

ثانياً: الاعتقاد بأن أية تغيرات تحدث في العوامل الخارجية ستؤدي حتماً إلى إحداث تغير في السلوك.

✿ الأفراد ذوو المشكلات

يتناول هذا الجزء من الكتاب خيارات تمكن القارئ من التعامل مع الفرد ذي المشكلة. وهي كالتالي:

✦ اللافتعل شيئاً.

✦ أن تعمل على تعديل تصورك ومفهومك للمشكلة.

✦ أن تعمل على إقناع الشخص صاحب المشكلة بضرورة التغيير.

✦ أن تقوم بتعديل الوضع.

وقد فصل الكاتب كل من الخيارات الأربعة تفصيلاً يساعدك ويرشدك إلى كيفية اختيار الخيار الأنسب وما هي

تداعيات الخيار وكيفية تطبيقه.

ثم قام المؤلف باستعراض خمسين نمطاً من المشكلات قام بترتيبها أبجدياً (وفقاً لأحرف اللغة الإنجليزية). وقام بتعريف كل منها بأمثلة من الواقع وبعد ذلك قام بتطبيق الخيارات الأربعة التي أشرنا إليها على كل حالة، كما قام بطرح الوسائل أو الطرق المناسبة لذلك.

ولمعالجة المشكلات بشكل صحيح علينا أن نفهم كل مشكلة على أساس الظروف التي حدثت فيها بالضبط وأخذ تلك الظروف في الاعتبار وذلك إلى حد ما شبيه بالطريقة التي يتخذها القاضي لوزن الحثيات المحيطة عند إصدار حكمه في قضية معينة. وقد تتشابه القضايا ولكن الظروف تختلف من قضية إلى أخرى. وهذا مماثل تماماً لما يحدث في مشكلات الأفراد ولذلك لا بد من التعامل مع الوسائل والطرق التي سوف ترد في هذا الكتاب لمعالجة المشكلات كأسلوب لإثارة التفكير بدلاً من التعامل معها كإجابات جاهزة لمشكلات الأفراد التي تواجهك. وسوف نبدأ الآن باستعراض الأنماط التي شملها المؤلف من مشكلات وما هي طبيعتها كما أشرنا سابقاً:

١. المتنازل

هو الشخص الذي يقوم بتفويض عمله ويعتقد أن هذا العمل أو الجزء منه لم يعد ضمن نطاق مسؤوليته. وقد قام الكاتب هنا بشرح الدوافع إلى التنازل والبدء بالتفويض. وما هي نتائج هذا الإجراء؟ وما هي ردود أفعال الشخص المفوض وما تواجهه من مشاكل؟. بعد ذلك قام الكاتب باستعراض الخيارات الأربعة وخلص إلى أن مثيرات ودوافع التنازل المحتملة لدى الرئيس عندما يكون في أحد الأوضاع التالية:

✦ عندما يكون منشغلاً تماماً أو خاضعاً لضغوط معينة.

✦ عندما يكون منسجماً ومتحمساً غاية التحمس بعمله الخاص.

✦ في الحالة التي يكون فيها موقعه الجغرافي بعيداً عنك.

✦ عندما يكون في حيرة من مطالبات مرؤوسين لا يعتمد عليهم.

وأخيراً حصر الكاتب الفوائد المحتملة للتنازل في نظر المتنازل فيما يلي:

🕒 قلة المشاحنة.

🕒 الحصول على المزيد من الوقت للتفرغ لأمر أكثر إمتاعاً.

● عند توقع عدم حدوث نتائج عكسية لأن كل شيء يسير وفق ما هو مخطط وليس هناك مأخذ محددة عليهم.

٢. الغياب

قام الكاتب بشرح المشكلات التي قد تنتج عن الغياب. وما هي نتائج ذلك وما يترتب عليها من انخفاض الإنتاجية؟. وخلص بأن أعطى الرئيس خياران أولهما: أولهما: أن يقوم بتركيز الجهود لجعل الحضور إلى العمل أكثر جاذبية. ثانيهما: أن يجعل التغيب عن العمل بالنسبة للموظف أمراً مزعجاً.

٣. اللامبالي

يعتبر الكاتب الأشخاص اللامبالين أكثر الناس صعوبة عند التعامل وغالباً ما يدعون بأنهم أشخاص متفتحوا الذهن، وبعد أن استعرض الخيارات الأربعة المتاحة أمام الرؤساء حصر المثيرات المحتملة لشعور اللامبالاة فيما يلي:
* عندما تسنح الفرصة للامبالي في أن يختبئ داخل مجموعة العمل وبالتالي لا يشارك معهم ويتركهم حتى يقوموا بمناقشة كامل الموضوع.

* في الحالات التي يمك فيها غيره بزمam الأمور وقيادة مجموعة العمل.

* في الحالات التي تكون عندها التوقعات متدنية ويتوقع فيها تضجر الآخرين نتيجة لذلك.

كما تمكن الكاتب من حصر الفوائد المحتملة لشعور اللامبالاة فيما يلي:

① البقاء آمناً في الوقت الذي يتعرض فيه الآخرون للمخاطرة.

② تؤدي إلى تدعيم جانب التوبيخ عنده خاصة في حالة ضلالة التوقعات بقول (لقد أخبرتك بأن هذا سيحدث).

③ تمكنه من جعل كافة الخيارات متاحة له. حتى يتمكن من الاختيار والتحيز لجانب معين دون آخر فيما بعد.

٤. المتعالي

قام الكاتب بإظهار دلالات غرور المتعاليين واعتبر ذلك مشكلة بسببين:

الأول: أنهم يقومون بنشوية سمعة الأشخاص قلبي الثقة بأنفسهم ويعمدون إلى معاداتهم ومقاومتهم.

الثاني: أن الأشخاص المتعاليين قادرين على التعلم في حين أن حالة الاعتداد بالنفس تعتبر العدو الأكبر والوحيد لإمكانية التعلم المستمر من الخبرة التي يفتقر إليها المتعالون أصلاً.

وبعد ذلك قام الكاتب باستعراض المثيرات المحتملة لسلوك المتعالي. وما هي الفوائد التي يستمدتها من التعالي؟

وما هي الأساليب التي يجب اتخاذها للتعامل معهم؟.

٥. المتسلط

اعتبر الكاتب أن المتسلطون يمثلون مشكلة في التعامل لأنهم يقللون من قيمة من يمارسون استبدادهم عليهم بدلاً من أن يقوموا بتقويتهم ودعمهم. وقدم الكاتب الطرق والأساليب التي تمكن من التعامل مع هذا النمط عن طريق طرح الخيارات الأربعة وعرض المثيرات المحتملة والفوائد لانتهاج السلوك المتسلط.

٦. المتباهي

خلص الكاتب إلى أنه يمكن تعديل الوضع مع المتباهي عن طريق مقابلة ذلك بالتفاخر بالأعمال كما يفعل هو بحيث أنه كلما تفاخر هو تفاخرت أنت بقدر مماثل. وهذا سوف يجعل المتفاخر يفهم كم هو قليل الإبهار وفي نفس الوقت يتيح لك أن تتفاخر بنفسك.

٧. المتمرد

استنتج الكاتب هنا أن المتمردين لديهم قناعة أن التمرد ينجح إلى درجة أنهم ينغمسون في اضطرابات طويلة الأجل والتي دوماً ما تكلفهم الكثير والحل بذلك يكمن في القيام بمنع حدوث التمرد أصلاً أو على الأقل تعطيل من نموه في برعمه عن طريق القيام بتغيير أسباب بدايات الأحداث.

٨. الممل

تناول الكاتب مشكلة الممل بشيء من التفصيل وحل هذه المشكلة عن طريق الأخذ بزمام المبادرة بدلاً من ترك الأمر في يد الممل، وذلك بطريقتين:

الأولى: تعتمد على أن تقوم بتوجيه أسئلة كثيرة بشكل مستمر إلى الممل وبذلك يمكنك التحكم في المحادثة وعندما يبدأ في الاستجابة منتهجاً أسلوبه القصصي المسهب عليك القيام بمقاطعته عن طريق توجيه سؤال آخر.

الثانية: عليك أن تتظاهر بأن الشخص الممل قد وجه إليك سؤالاً فعلاً وأنه ينتظر إجابتك عليه بتلهف ولاحظ في نفس الوقت في ما إذا كان قد أدرك ما ترمي إليه وفهم رسالتك!

٩. اللوام

يمثل اللوام مشكلة وذلك لسببين:

الأول: هو أنك قد تكون مثار اللوم، (وحتى قبل أن تدرك ما الذي حدث فقد تجد نفسك ملاماً).

الثاني: أن اللوامين هم أناس يشتهرون بصعوبة إمكانية مساعدتهم.

١٠. البيروقراطي

قام الكاتب بشرح معنى البيروقراطية وكيف أنها تؤثر على عمل المنظمات وطرح الخيارات الأربعة للتعامل مع البيروقراطية. فقد خلص أن الفوائد المتوقعة لانتهاج السلوك البيروقراطي، هي كالتالي:

✿ ضمان السيطرة وتجنب التعرض للفوضى وعدم الانتظام.

✿ إمكانية التحكم في العاملين عن بعد.

✿ إلزام العاملين الذين لا يطيعون الأوامر والمتمردين بالعمل.

١١. غير المباشر

عرف الكاتب الأشخاص غير المباشرين بأنهم الذين يجوبون سماع صدى أصواتهم عندما يشتركون في اجتماعات أو مناقشات مع غيرهم فتجدهم يميلون إلى الانتقال من موضوع إلى موضوع آخر بشكل مشتت

واستطراذي. وبعد ذلك قام الكاتب بعرض الخيارات الأربعة للمشكلة. وقدم خمس طرق يمكن من خلالها التحكم في تعديل السلوك غير المباشر.

١٢. الساحلي

تمكن الكاتب من تعريف الأفراد الساحلين بأنهم الأشخاص الذين اقتربوا من فترة نهاية عملهم أو اقبلوا على مرحلة سن التقاعد فهم يقفون على شاطئ يفكرون في عهدهم الجديد على الشاطئ الآخر. وقد استنتج الكاتب إن هؤلاء الأشخاص يعتبرون مشكلة نظراً لقيام الفرد بأداء الحد الأدنى من العمل مما سيكون له الأثر السلبي على أداء العاملين الآخرين وبعد عرض الخيارات المناسبة قدم الحلول ولتغيير الوضع عن طريق أسلوبين اثنين:

أولاً: يطلب من الساحلي إعداد ورقة عمل لتقديمها إلى الإدارة العليا تتضمن جميع الدروس التي استفادها أثناء عمله في المنظمة مع إبراز أهم التوصيات التطويرية التي يراها، لذلك. هذه الخطوة في حد ذاتها ستكون حافزاً قوياً للساحلي، إضافة إلى أنها تنعكس دون شك بشكل إيجابي على المنظمة. ثانياً: يمكن تكليف الساحلي بمشروع معين كتكليفه بالقيام بمسؤولية تدريب أو الإشراف على بعض العاملين الأقل خبرة أو إجراء تحقيقات معينة لها علاقة بخبرته في العمل.

١٣. المحافظ

تنوق الفئة التي تنتهج النهج المحافظ بشدة إلى المحافظة على حالة الماضي وقيوده. ويعد هذا النوع مشكلة في الحالة التي يحدث فيها تغير كلياً لأنهم يكرسون جميع جهودهم وأوقاتهم للإبقاء على المؤلف ومقاومة غير المؤلف. وكحل لهذه المشكلة قام الكاتب باقتراح استخدام عملية الدمج بين كل من أسلوب الإقناع وأسلوب الالتزام والدعم مع العمل ومحاولة التقليل من المقاومة لمواجهة النهج المحافظ.

١٤. الدفاعي

وصف الكاتب الأفراد ذوو السلوك الدفاعي بالبراعة في حماية أنفسهم حيث أن لديهم القدرة على إيجاد تفسيرات لكل شيء وتبدو تلك التفسيرات في ظاهرها مقبولة ومعقولة. وتكمن المشكلة في الأسلوب الدفاعي في أنه يجرم الأفراد من إمكانية الاعتراف بالمسؤولية كنتيجة للأنشطة التي قاموا بها.

ويمكن حل هذه المشكلة عن طريق الحرص على ضبط الشخص الذي ينتهج السلوك الدفاعي في كل حالة يقوم فيها بذلك ولا تترك له فرصة للانفكاك أو التخلي عن المسؤولية وعند قبوله تحمل المسؤولية يجب طمأنته وتخفيف الضغط عليه وبهذه الطريقة فإنه سيتعلم أن استخدام الأساليب الدفاعية لا تفيد شيئاً وأن مصيرها الضعف التدريجي.

١٥. المضطرب

يتصف الأفراد المضطربون بأنهم غير حاسمين ومترددتين. ويعد الأشخاص المضطربون مشكلة لأن ترددهم عادة ما يؤدي إلى تأخير اتخاذ قرارات كان من المفترض اتخاذها بشكل أسرع.

ويرى الكاتب أنه يمكن التوقع بأن الشخص المضطرب سوف تتكون لديه وخزة شك بعد أن يتخذ أي قرار خاصة في الحالات التي يدفع فيها بقوة لاتخاذ قرار سليم وبذلك فإن تمكين الشخص المضطرب من الوصول إلى درجة من التوافق والانسجام من خلال العمل على تدعيم صحته قراراته يعد أمراً جوهرياً. ويمكن من خلال ذلك القيام بزيادة دعم قراراته كلما قل اضطرابه وتردده والعكس بالعكس.

١٦. المقولب

يميل الأشخاص المقولبون إلى أن يكونوا عنيدين وصارمين فهم يعتبرون من الأصناف التي تتصف بالصرامة المتناهية وفرض أشياء وأفكار غير مؤكدة. وشخص الكاتب هذه المشكلة واقترح بأن تتم مكافأة المقولبين عند موافقتهم والتقليل من حزمهم والعكس صحيح إذ تتم مواجهتهم بالمقاومة كلما زادوا من أسلوبهم المقولب.

١٧. غريب الأطوار

تناول الكاتب هذه المشكلة وعرفها بالأشخاص الذين يقومون بعمل الأشياء وفق رؤيتهم دون الاكتراث بالعادات والأعراف المتبعة. ويتحدد كون سلوك غريب الأطوار يمثل مشكلة أم لا بدرجة كبيرة على طريقة رد فعل الآخرين واستجابتهم له. وبذلك فإن مبدأ التفاهم والنقاش مع أصحاب هذا السلوك يعد منطلقاً فعالاً للتخفيف من آثار سلوكهم.

١٨. المستهتر

مثل الكاتب الاستهتار في القلب والطيش ووضع الشيء في غير موضعه. وهذا يمثل إهانة وازعاجاً خاصة لفئة المحافظين من الناس أو تلك التي تنتهج الالتزام بأداب وأخلاقيات العمل. ورأى الكاتب أنه من الأفضل القيام بتوبيخ وتصنيف الشخص الذي يتسبب في المشكلة حال حدوث أية تصرفات مستهترة وبشكل فوري.

١٩. الملاعب

أشار الكاتب في تعريفه لهذه المشكلة إلى تعريفات من سبقوه في هذا المجال فقد عرض ابتكار (ستيفن بوتر) لكلمة (الملاعبة) وما أضافه الكتاب الشهير الذي ألفه (أريك بيرني) (الحيل التي يلعبها الناس) وكلها تصب في أن الحيل والألاعيب تمثل مشكلة لأنها تستهلك الوقت والجهد وتنتهي بضحية يشعر بعدها الشخص بالإهانة وعدم الكفاية والمتمتعن في الخيارات التي قدمها الكاتب سوف يجد أفضل الحلول لهذه المشكلة.

٢٠. ناشر الإشاعات

يستهلك ناشروا الإشاعات الكثير من وقت العمل الذي يضيع في التحدث في ظهور الناس وعلى الرغم من أن الإشاعات غالباً ما تكون غير منطقية ولكنها تعمل بطريقة ماهرة وخبیثة تؤدي إلى إيذاء وتلطیح سمعة الآخرين. وقد عالج الكاتب هذه المشكلة عن طريق استخدام الخيارات الأربعة وانتهاء بتعديل الوضع عن طريق ثلاث من الطرق الفعالة لهذه المشكلة:

١- محاولة إبعاد ناشري الإشاعات عن بعضهم البعض.

٢- إقحامهم في المزيد من العمل والمسئوليات.

٣- إعادة ترتيب وتوجيه الأحداث.

٢١. الحازم

كلنا يعلم أن الأفراد الحازمون يميلون إلى أن يكونوا متشددین جداً ويختلفون معك في ذوقك ورغباتك، إضافة إلى أحاديثهم المطلقة وعدم رغبتهم في الهزل وهذه في حد ذاتها مشكلة وجد لها الكاتب الحل المناسب وانتهى إلى أن الأفراد الذين ينتمون إلى الجدية يجب أن يوضعوا في مواقف معينة تساعدهم على اكتشاف أن المرح والدعابة هي أقصر الطرق للاتصال بين الأفراد وأن ذلك يساعد كثيراً على تدعيم نوعية الحلول التي يطرحونها للمشكلات بدلاً من أن تكون سبباً في التأثير في سمعتهم وإنتاجيتهم.

٢٢. المتهور

من الممكن أن يكون الأفراد المتهورون مصدرراً للابتهاج والفرح ومن المحتمل أن يكونوا على العكس من ذلك كمصدر تهديد وازعاج. وعليه فقد اقترح الكاتب تعديل الوضع عن طريق الأخذ في الحسبان أن أكثر الأشخاص تهوراً فإنه يكون حذراً ومحترساً في حالات معينة، ولذلك فإنك إذا كنت ترى أن تهوره يحدث في مواقف محددة وليس مرتبطاً بظروفه المزاجية فإنه يجب عليك القيام بالتعرف إلى المكونات الأساسية للمواقف المختلفة التي تؤدي إلى إثارة بعث سلوك التهور لديه.

٢٣. التعسفي

يبتهج التعسفيون عندما يرمون يثقلهم على من هم أضعف منهم من الناس ويأخذ التعسف أشكالاً متعددة ويعد مشكلة وذلك بسبب أنه يخلق الخوف لدى الضحايا مما يتسبب في تجمدهم وشل حركتهم. ويرى الكاتب أن حالة التعسف والعمل على تغييرها يعتمد على سلوك الشخص بالدرجة الأولى، لأنه يمكن القول بأن المرعب يقوم بمضايقتك لأنه وجدك فريسة سهلة لممارسة سلوكه.

٢٤. مصدر الأحكام

خلص الكاتب إلى أن الأفراد الذين يصدرن الأحكام على الآخرين عادة ما يقومون بممارسة دور كل من القاضي والمحلفين في نفس الوقت.

ولسوء الحظ فإن مصدري الأحكام يتصفون بحماسهم وميلهم الشديد للقيام بعرض استنتاجاتهم وقراراتهم على الملأ ولو أنهم يقومون بالاحتفاظ بأفكارهم لأنفسهم فإن المشكلة حتماً ستكون أقل أثراً. وعن طريق الخيارات الأربعة سوف نتعرف على بعض الطرق والأساليب التي تمكننا من التعامل مع هذه المشكلة.

٢٥. المتملق

يتصرف المتملقون بطرق تتصف بالمداهنة وخاصة مع أي شخص يعدونه رمزاً من رموز السلطة فتجدهم يميلون إلى إبداء الاحترام له مع مراعاة رغباته والإذعان له مع تقادي ارتكاب أي مخاطرة أو قلة احترام، ويعد المتملقون مشكلة، وذلك بسبب أنهم أشخاص أكثر من تابعين، حيث يعتمدون عليك تماماً ويتركون لك التعامل مع جميع الأشياء واتخاذ جميع القرارات، إضافة إلى خضوعهم لك بكل معنى الكلمة.

وقد وجد الكاتب حلاً لهذه المشكلة بعد طرحه للخيارات الأربعة واستنتج أن مربط الفرس يكمن في إيجاد الكيفية التي يمكن من خلالها القيام بالتخفيف من درجة تملق المتملق دون أن يختفي رمز السلطة. ولإنجاز ذلك فإن الأمل معقود في العمل على تغيير الفوائد التي يجنيها المتملق وذلك عن طريق وضعه تحت المجهر بشكل مستمر وأفضل طريقة واضحة في هذا المجال هي عن طريق كبح إصدار التعليمات إليه وعدم إعطائه فكرة معينة. ومن ثم يطلب منه القيام بطرح فكرة أو رأي أولاً.

٢٦. الكسول

يعد الأشخاص الذين يميلون إلى الكسل مشكلة، وذلك بسبب أنهم لا يقومون بإنجاز العمل المطلوب منهم في الوقت المحدد لإنجازه. كما أنهم يثيرون امتعاض واستياء من يعملون معهم من الزملاء. وحل الكاتب المشكلة عن طريق الخيارات الأربعة وفصل الخيار الأخير وعدل الوضع عن طريق أربع من الاستراتيجيات لحل المشكلة.

٢٧. المناور

لقد اعتبر الكاتب الأشخاص المناورين أنهم أشخاص مضللون، وذلك من منطلق أنهم يؤثرون في الأشخاص الآخرين بلباقة ودهاء، حيث يجعلونهم يقومون بفعل أشياء غير مناسبة. ويمكن معالجة هذه الحالة عن طريق الصراحة عند تقديم النصيحة للمناور بحيث يقوم الشخص بالاتفاق معه بإقرار بعض العقوبات المزعجة له بعض الشيء متى ما ضبط وهو يمارس سلوكه المناور وهكذا.

٢٨. المضحي

يقوم المضحي بتقديم كافة الخدمات والعمل بشكل تطوعي في ظل إظهار رغبة واستعداد ودون أي تحفظ. ويرى الكاتب أنه من المحتمل أن تمثل التضحية صفة لصيقة للمضحي منذ فترة طويلة وبذلك فإن مثل هذه العادة أو السلوك يمثل عمراً زمنياً يحتاج إلى قوة إرادة وإصرار لكسره. وعلى الرغم من ذلك فإن القيام بفعل شيء ما لتعديل الوضع وجعل تنفيذ سلوك التضحية صعباً أو الإقلال من نجاحه سوف يساعد كثيراً.

٢٩. المتطفل

وصف الكاتب المتطفلون بميلهم إلى إبراز تفوقهم متى ما كان ذلك ملائماً لهم، وذلك عند قيامهم بإنجاز النتائج بأنفسهم ولكنهم يصحون مصدر للإزعاج متى ما كان دورهم يتطلب تحصيل نتائج عن طريق أشخاص آخرين.

٣٠. المضايق

يعتبر الكاتب المضايقة مشكلة وذلك لأنها تمثل أسلوباً سلبياً لحدث الآخرين على القيام بأداء الأشياء في ظل الإكراه بدلاً من تركهم على اختيارهم و رغباتهم. ومن خلال الخيارات الأربعة سوف نتعرف على الأساليب التي عرضها الكاتب لجعل سلوك الشخص المضايق نادر الحدوث وذو أثر فاعل عند حدوثه.

٣١. المستبد

عرض الكاتب بعض من خصائص الشخصية المستبدة وهي الكلام أو الضحك بصوت مرتفع والإطالة في الحديث والعمل على التفوق على الآخرين في الكلام ومقاطعة أحاديث الآخرين والعمل على أن تكون لهم الكلمة الأخيرة دائماً.

٣٢. الكمالي

يقلق الكماليون أنفسهم نتيجة رغبتهم في القيام بالأشياء على الوجه الصحيح ويعد الكماليون مشكلة لأنهم ومع الجهود التي يبذلونها للحصول على الأشياء بالشكل الصحيح فأنهم يتأخرون في إتمام أعمالهم الخاصة. وخلص الكاتب إلى أنه يمكن انتهاج طرق مستقيمة أو طرق ملتوية للتعامل مع الكماليين فيمكنك مثلاً أن تفعل الشيء الصحيح وتضاعف جهودك لإنتاج عمل خال من العيوب ومن ثم تلغي المحفزات أو المثيرات التي تثير السلوك الكمالي.

٣٣. المتشائم

يعد المتشائمون مشكلة لأنهم يثبطون حماس الآخرين، إضافة إلى ميلهم إلى انتهاج التوجه الذي يقول (لا يمكن عمله) ولذلك فإنهم يعتبرون ظاهرة سلبية في ظل ثقافة (يمكن عمله) ومن خلال القراءة سوف نجد أساليب تساعد على الإقلال من درجة التشاؤم.

٣٤. المنتحل

يقوم المنتحلون بأخذ أفكار واختراعات وكتابات الآخرين ونشرها على أنها لهم. ويعد الانتحال مشكلة من منطلق أنه يدمر الثقة وروح التعاون. ويتكون نتيجة ذلك شعور بالاضطهاد والعدائية لدى من يسرق منه التقدير الذي يستحقه.

٣٥. المتحيز

تكمن المشكلة في أن المتحيزين يفصلون العالم وفق آرائهم ولا يسعون لجعل تلك الآراء تتوافق مع العالم وإذا كان التحيز في الأصل عبارة عن قناعات اكتسبت من التجربة وتم تعزيزها عن طريق التجربة أيضاً فأنت متى ما قمت بتغيير التجربة (الخبرة) فإن هناك إمكانية حقيقية لتغيير القناعة أو الاعتقاد تبعاً لذلك.

٣٦. المسوف

يمكن أن يشكل المسوفون مشكلة لأنهم يفشلون في أحيان كثيرة في إخراج العمل في الوقت المحدد والمتفق عليه سلفاً. وعرض الكاتب وسائل للوصول إلى إحداث تغيير في الوضع وحتى لا يتسبب التسويف في تأخير تسليم الإنجاز عن مواعده.

٣٧. المشاكس

إن المشاكسين يمكن أن يكونوا مشكلة لأنهم يجعلون الكل في حالة توتر وقلق منتظرين المشادة التالية ولا يمكن أن يكون الناس في حالة إنتاجية قصوى إذا كانوا في حالة انتظار بصفة مستمرة استعداداً للدفاع عن أنفسهم ضد هجمه المشاكس التالية.

٣٨. المتحفظ

يمثل المتحفظون مشكلة لأن لديهم في كثير من الأحيان أفكاراً جيدة ولكنهم يترددون في البوح بها. ويرى الكاتب أنه لا يوجد شخص متحفظ بشكل دائم ومستمر ولكن ربما يكونون كذلك في حالات ومواقف معينة.

٣٩. التهكمي

يمكن اعتبار التهكم مشكلة متى ما نجح في الوصول إلى الأشخاص حتى ولو كان ذلك على سبيل المزاح وعلى نحو ودي فهو علامة للتنافس أكثر من كونه علامة للتعاون.

٤٠. مشتت الفكر

يتصف الأشخاص مشتتو الفكر بأنهم أشخاص غير منظمين وكثيروا النسيان. ومن بين الأساليب لحل هذه المشكلة التي عرضها الكاتب انتهاج الأسلوب البيروقراطي لمواجهة هذا السلوك.

٤١. المتكتم على المعلومات

يعتبر الكاتب الأشخاص الذين يتكتمون على المعلومات مشكلة سواء أكان التكتم يتم ببراءة أو سذاجة أو بتعمد لأن حرمان الآخرين من المعلومات يؤدي إلى إعاقة قدراتهم على نحو خطير بدلاً من تركهم يساهمون بفاعلية كما هو مفترض منهم.

٤٢. المتيقظ

يعد اليقظون لذاتهم مشكلة أيضاً في حالة قيامهم بممارسة أنشطة معينة، حيث أنها تجعلهم في غاية الارتباط والاضطراب وتتمثل هذه الأنشطة في أي عمل يطلب من المتيقظ القيام به أمام جمهور مثل إلقاء كلمة أو محاضرة لأن ذلك حتماً سوف يتأثر بسلوكهم المتمثل في الخجل والحياء.

٤٣. الكيفمائي

يميل هؤلاء الأشخاص إلى ارتكاب العديد من الأخطاء نتيجة لأدائهم الأعمال الموكلة إليهم بطريقة تنم عن الإهمال والعجلة وعندما تظهر أخطاؤهم فإنهم مع ذلك أبعد ما يكونون عن تأنيب الضمير أو محاولة كبح رغباتهم بل أنهم سوف يهزون أكتافهم متعجبين من الاعتراضات التي يواجهونها وكأن شيئاً لم يحدث ويستمررون في ممارسة طرقهم المتسرعة في الأداء.

٤٤. غير اللبق

يعد الشخص عديم اللباقة مشكلة لأنه في الغالب يتسبب في إغضاب وإهانة غير ضرورية لغيره. وخلص الكاتب إلى ضرورة القيام بوضع الشخص غير اللبق في الوضع الذي يألفه وعند إدراكه لحجمه الحقيقي يتم العمل على التخفيف من القيود المفروضة عليه على أن يتم ذلك بشكل تدريجي وليس بشكل فجائي.

٤٥. المزاجي

يمثل هؤلاء الأشخاص مشكلة نظراً للأثر المدمر الذي يتسببون فيه على درجة انفتاح ونزاهة الأشخاص المحيطين بهم، حيث يتم كبت وتفادي الصراحة والأسلوب المباشر خوفاً من إثارة مزاج الشخص المزاجي وبذلك يميل الأشخاص المتعاملون مع هذا الشخص إلى التحفظ عن قول أي شيء ربما يكون سبباً في إساءة أو إهانة للشخص وفق معاييرهم.

٤٦. ذو الوجهين

يعد الشخص الذي ينتهج هذا السلوك مشكلة لأن أي شيء يقوله لن يؤخذ على ما هو عليه حتى ولو كان ما يقوله تمجيداً حقيقياً لك لأن الشكوك ستسري إلى نفسك بأن ما يقال ليس كذلك وأنه مخادع وكنتيجة لذلك فإن عدم الثقة والشك الذي يتولد من هذا الوضع يجعل الأشخاص يصرفون الكثير من الوقت في مقارنة الملاحظات والآراء التي تصدر من منتهجي هذا السلوك لاكتشاف مدى التضارب بينهما.

٤٧. الغامض

يرى الكاتب أنه من الخطأ أن نضع جميع اللوم على الشخص الغامض كشخص يفتقر إلى القدرة على الاتصال. ومن المؤكدان المسؤولية في مثل هذه الحالة تقع على عاتق المرسل وليس المستقبل وهذا المفهوم على أية حال سوف يكون سبباً في خلق بعض التشويش لدى المستقبل ولا تجعل لديه رغبة في عمل أي شيء لتحسين الوضع.

٤٨. المتدمر

يمثل التدمر مشكلة من منطلق أنه سلوك معد فسرعان ما يسيطر بشكل سريع ويؤدي إلى خفض الروح المعنوية لدى الأشخاص الآخرين. وفي الواقع فإنه وبمجرد القيام بإجراء محادثات مع هذا النمط من الأشخاص فإن الوضع سوف يصبح تدمراً مستمراً.

٤٩. مدمن العمل

يمثل الأشخاص المدمنون على العمل مشكلة وذلك لأنهم يفترضون أن جميع الأشخاص الآخرين يجب أن يقوموا بأداء العمل على نفس المستوى الذي يؤديه به هم. ولتحسين هذا الوضع فقد قدم الكاتب طرقاً حتى لا يتمكن مدمن العمل من تمرير معاناته إلى الآخرين.

٥٠. القلق

حصر الكاتب بعض الدلالات أو العلامات للقلق لدى الشخص القلق فيما يلي:

■ عدم القدرة على التركيز على ما يحدث حالياً.

■ الاهتمام الزائد والاهتياج بسبب أشياء صغيرة وغير ذات أهمية.

■ إشغال النفس بالأمر الفظيعة والرهيبة التي ربما قد تحدث.

■ عدم النوم بما فيه الكفاية.

هذا وقد عرض الكاتب بعضاً من الأمور التي يمكن القيام بها والتي تؤدي بالتالي إلى صرف انتباه هؤلاء

الأشخاص عن القلق.

الخاتمة

هذا الكتاب معين لنا لكي نتعامل بشكل فعال مع الأفراد ذوي المشكلات. وهو يحث على الإمعان في النظر إلى أنفسنا.

لأنه من السهل إطلاق سلوكيات الآخرين السيئة ومكافأتها أو منح أحد ما لقب "قلق" بدلاً من تلقيه "بحي الضمير المهتم".

وإن الخمسين نمطاً من المشكلات التي وردت في هذا الكتاب ومعها الإحالات إلى مشكلات أخرى في نفس

الموضوعات تغطي كافة المشكلات التي أمكن الكاتب أن يتخيلها أو يتصرف فيها من خلال تجربته في الماضي والحاضر.

والكتاب يعد بمثابة دليل إرشادي سريع للكيفية التي يمكن من خلالها التصدي للمواقف المزعجة بدءاً من ترويح الإشاعات

ومروراً بالتزمزيم إلى الحزم والمزاجية والعصبية.

المناهج المستخدمة في : علوم الصحافة والأعلام والعلوم الإنسانية

بقلم د محي الدين عبد الحليم

المنهج العلمي هو الأساس الذي يقوم عليه تقدم العلوم وتطورها ذلك أنه في غياب المنهج تفقد التجارب والاكتشافات العلمية المشعل الذي تهتدي به وتضل الجهود العلمية وتتخبط بذلك خبط عشواء دون أن تحقق نتائج تذكر وتضيع منجزات الإنسان أو تتبعثر دون رابط يربطها أو هدف تستطيع تحقيقه .

وقد بدأ الإنسان حياته العلمية منذ فجر التاريخ محاولا التعرف على طريق منظم يسير على هديه ويحقق من خلاله النتائج التي يصبو إليها .

والمنهج العلمي بهذا يعتبر بمثابة المنظار الذي ينظر من خلاله الباحث إلى مختلف الظواهر والمتغيرات المحيطة به ، وفي غياب المنهج العلمي السليم واختفاء العقليات المنهجية في أي منحى من مناحي العلم والمعرفة فإن البحث العلمي سيصاب بخلل مؤكد ونكون نتائجه محل شك دائما ويؤكد تاريخ التطور العلمي هذه الحقيقة في مراحلها المختلفة فلم يتخلف البحث العلمي في مراحلها إلا بسبب النقص وعدم الاهتمام بتطبيق أصول البحث العلمي من خلال مناهجه المختلفة وذلك أنه كلما تمكن العلماء من السيطرة على طرق وأساليب البحث العلمي وتوظيفها التوظيف الأمثل كلما استطاعوا الوصول إلى نتائج أكثر دقة وبالتالي أمكنهم الوصول إلى نتائج أكثر دقة وبالتالي أمكنهم الوصول إلى نتائج على درجة كبيرة في الأهمية على الصعيد التطبيقي وهو ما يمثل أهمية بالغة في علوم الصحافة والأعلام التي يسهم التقدم العلمي فيها في تطوير مختلف مناحي الحياة في المجتمع بأسره لأن تقدم علوم الصحافة سيضعها على الطريق الصحيح الذي سيمكنها من الإسهام في معالجة الظواهر الاجتماعية بأمانة وموضوعية .

وحيث جاء الإسلام حاملا معه من العلوم والمعارف التي لم تألفها البشرية من قبل كان لزاما عليه أن يحدد الطريق الأمثل الذي يسلكه ليخوض في دروب العلم المختلفة .

ونظرا لأن الدين الإسلامي لم يقصر اهتمامه على علوم القرآن والحديث فحسب تلك العلوم التي تمثل المصادر الأساسية للشريعة الإسلامية ولكنه حث المسلمين على الخوض في جميع فروع العلم ونواحي المعرفة المختلفة فانه بذلك حمل علماء المسلمين مسئولية قيادة العالم في هذا الصدد ودفعهم دفعا إلى النظر في الآفاق من حولهم ليستنبطوا منها ويضعوا أسسا لمختلف العلوم الطبيعية والرياضية والاجتماعية المختلفة والاجتماعية المختلفة تشهد على ذلك مؤلفاتهم آثارهم العلمية الخالدة ويذكر العالم المتقدم الآن أسماء هؤلاء العلماء باعتبارهم أسهموا في وضع اللبنة الأولى لمختلف العلوم والفنون التي قامت عليها المعارف الإنسانية بشتى صورها ووضعوا المناهج التي دفعت بعجلة التقدم العلمي خطوات إلى الأمام والتراث العلمي الذي تركه جابر بن حيان وأبو بكر الرازي وابن سينا وابن خلدون وابن الهيثم خير شاهد على صحة هذه الحقيقة .

ونحن في هذه الدراسة نعمل على استخلاص المناهج والطرق والأدوات العلمية التي استخدمها علماء التفسير والحديث والعلوم الشرعية الإسلامية البحتة مؤكدين على أن مناهج الدراسة في العديد من العلوم الأخرى قد شارك في وضع أسسها وتحديد مسارها علماء المسلمين أيضا .

ولعلي أقدم في هذه المحاولة المتواضعة إضافة علمية تعين الباحثين في علوم الصحافة والأعلام على الاستفادة من طرق البحث وأدواته التي تضمنها القرآن الكريم وأحاديث الرسول (ص) والتي اسهم بها علماء المسلمين في شتى المجالات وهم يعالجون مختلف القضايا .

ولست أدعي أنني أضع أساسا أو انسج خيوطا لمنهج علمي إسلامي أو حتى أقوم والضاربيين في حقل الدراسات الإعلامية بل لعل هذه الورقة تعطيني دفعة لتطوير هذا الموضوع فقد أسهم به مستقبلا في توضيح بعض الجوانب التي تهتم الباحثين في علوم الاتصال لاسيما وان الإسلام يحفل كثيرا بالعلم ورجاله ويثني على كل من يضع لبنة جديدة في صرح البحث العلمي بدراسة علمية منهجية متعمقة سواء في مجال العلوم الإسلامية أم التي اسهم فيها علماء المسلمين ولهذا فإنني أقدم فقط في عجالة دراسة لما تميز به طرق وأساليب البحث العلمي في علوم القرآن والحديث والطرق المستخدمة حاليا في العلوم الاجتماعية والطبيعية ومدى ما يمكن إن تقدم هذه أو تلك لعلم الصحافة وعلوم الاتصال الأخرى .

ومن هذا المنطلق فإن ما أقدمه في هذه الورقة ما هو إلا محاولة قابلة للخطأ والصواب والتعديل والتطوير لعلها تسهم في إيجاد جسور من العلاقة بين مناهج البحث في العلوم الإسلامية ومناهج البحث الحديث ولا سيما في علوم الاتصال التي أخذت تنمو بسرعة متزايدة لتدفع بعجلة الزمن للوصول إلى الأهداف عن طريق البحث العملي الذي يعتبر وسيلة لأغنى عنها لاكتشاف الحقائق والوصول إلى الأهداف المنوطة بها .

وسوف نتناول هذه الدراسة في حلقات ثلاث تعالج الحلقة الأولى منها مشكلة من أهم المشاكل التي تواجه الباحثين في حقل الأعلام وهي مشكلة تداخل المعاني والمفاهيم المستخدمة في حقل البحث العلمي بصفة عامة والتي تنسحب بدورها على المجال الإعلامي وتؤثر بدورها على معول أداء الباحثين ثم المفهوم اللغوي والاصطلاحي للمنهج العلمي والعلاقة بينهما ومكانة البحث العلمي والعلاقة بينهما ومكانة البحث العلمي في الدين الإسلامي .

(تداخل المعاني والمفاهيم) في طرق البحث العلمي

على الرغم من التقدم الكبير الذي أحرزه البحث العلمي في مختلف المناحي وعلى كافة الأصعدة إلا إن كثيرا من المفاهيم لا تزال تعوزها الدقة في الصياغة والفهم الصحيح ولا تزال تعوزها الدقة في الصياغة والفهم الصحيح ولا تزال معاني كثيرة من الألفاظ والمصطلحات غير واضحة في أذهان بعض الباحثين مما يؤدي بدوره إلى تداخل المفاهيم واختلاط المعاني. فمفهوم المنهج يختلط في الأذهان بمفهوم الطريقة والأداء والوسيلة والاسلوب على الرغم من المحاولات العلمية الجادة التي بذلت في هذا لصدد لصياغة تعريفات جامعة مانعة لهذه المصطلحات ووضع النقاط على الحروف بشأنها والواقع أن من أبرز عيوب تصنيفات مناهج البحث يكمن في عدم التفرقة الواضحة بين المنهج والوسيلة والاسلوب في حقل البحوث الاجتماعية بصفة خاصة .

وعلى سبيل المثال إن علماء المناهج يختلفون في تحديد دراسة الحالة وهل هو منهج البحث **way of research** يتم عن طريقها إجراء بحث معين ويمكن إن تخدم منهجا أو أكثر من مناهج البحث العلمي او انه يمكن اعتبارها إحدى أدوات جمع البيانات تلك الطريقة التي انتشرت في المجتمع المعاصر انتشارا واسعا في حقول البحوث العلمية كوسيلة فعالة لدراسة الأسرة وظروف العمل ومستوى الأجور ١٩

وقد وقع الاختلاف أيضا في (الملاحظة) فالبعض اسماها وسيلة وآخرون قالوا أنها أداء وغيرهم من فرط اهتمامه بها قال إنها منهج من مناهج البحث لكننا نجد إن الاختلاف يقع في المؤلف الواحد ويحدث اضطرابا في تحديد اضطرابا في تحديد مسمى واضح للملاحظة ففي أحد الكتب التي عالجت مناهج البحث العلمي كتب التي عالجت مناهج البحث العلمي كتب المؤلفون على الملاحظة ما نصه ٢٠

ص ١٢٥ (الملاحظة كأداة للبحث الاجتماعي)

وفي نفس الصفحة (تعد الملاحظة من أهم وسائل جمع البيانات ومن أهم الأشياء الأساسية في بحث أي ظاهرة تقريبا) . وفي صفحة ١٢٨ قال المؤلف عن الملاحظة (مزايا هذه الطريقة وعيوبها) ، وقال في صفحة ١٢٩ في معرض حديثه عن الملاحظة في عنوان فرعي (بعض تطبيقات هذا المنهج) ، وفي صفحة ١٣١ كتب المؤلف (استخدام أسلوب الملاحظة لدراسة التنشئة الاجتماعية) ، وفي صفحة ١٣٤ كتب عنوان ينص على ما يلي (خطوات عملية - الملاحظة) . وهكذا يتضح لنا أن الملاحظة وحدها وضعت ضمن ستة مسميات - مختلفة فهي منهج وأداة ، وسيلة ، وطريقة ، وأسلوب ، وعملية وهذا يحدث خطأ في المفاهيم ويؤدي إلى بلبلة الباحثين وينجم عنه عدم وضوح للرؤية وبالتالي عدم وضوح

^{١٩} غريب محمد حسن : تصميم وتنفيذ البحث الاجتماعي . الإسكندرية . دار المعرفة (١٩٨٦) ص٧٧

^{٢٠} محمد الجوهري وعبد الله الخريجي : مناهج البحث العلمي : ج ٢ طرق البحث الاجتماعي . جدة - دار الشروق ١٩٨٠، ص١٢٦

للرؤية وبالتالي عدم الاهتمام إلى الطريق الصحيح . وكثيرا ما يحدث تداخل بين مفهوم البحث methodology ونظرية المعرفة epistemology وذلك نظرا لاختلاط الأمرين لدى البعض ففي حين يقصد بمناهج البحث (الدراسة الفكرية الواعية للمناهج التي تطبقها مختلف الأمرين لدى البعض ففي حين يقصد بمناهج البحث (الدراسة الفكرية الواعية للمناهج التي تطبقها مختلف العلوم تبعا لاختلاف موضوعاتها فان نظرية المعرفة يراد بها) النقد العلمي للمعرفة والبحث في هذه النظرية يستهدف :

تحديد قيمة المعرفة البشرية وحدودها ، ذلك إن هذه النظرية تأخذ على عاتقها دراسة العمليات التي يستخدمها العقل البشري في مجال العلم ٢١ .

ومن الباحثين من يؤكد على ضرورة التمييز بين المنهج والطريقة وأداء جمع البيانات فيعرض من طرق البحث مثلا الطريقة الاسقاطية وتحليل المضمون ودراسة الحالة والمسح الاجتماعي وطريقة العينات والطريقة السوسيومترية فليست هذه الطرق مناهج للبحث ، ولكل واحد منها منهج أكثر قربا فالطريقة المسيحية أقرب إلى المنهج الوصفي وطريقة دراسة الحالة أقرب إلى المنهج التاريخي وهكذا إلا أن هذا لا يعني إن كل طريقة قاصرة على منهج احد فقط بل إنها تصلح لمناهج أخرى وفقا لمبدأ المرونة المنهجية ووفقا لا حجيح كل طريقة إلى أداة تجمع بواسطتها المعلومات ٢٢ .

ويؤكد باحثون آخرون إن تحليل المضمون ليس منهجا قائما بذاته وإنما هو مجرد أسلوب أو أداء يستخدمها الباحث ضمن أساليب وأدوات أخرى في إطار منهج متكامل هو منهج (المسح) survey في الدراسات الإعلامية حيث يسعى الباحث إما إلى مسح جمهور القراء أو المستمعين أو المشاهدين أو مسح الرأي العام أو مسح الوسائل الإعلامية أو مسح المضمون ٢٣ .

ونظرا لأن العلم ليس فقط مجموعة من الحقائق والنظريات ولكنه نظام محكم الحلقات مترابط الوحدات يحدد علاقة الفرد بمختلف المتغيرات التي تحيط به ويفسر الظواهر التي تمسه من قريب أو بعيد فانه لن يتحقق له التقدم والانطلاق إلا من خلال إطار منهجي منظم يرسم له خطواته ويحدد له أهدافه وكلما أحرز العلم تقدما زادت قدرته على اكتشاف حقائق جديدة ذلك أن التقدم الفكري يعتبر هدفا رئيسيا من أهداف البحث العلمي كما يعتبر نتيجة طبيعية من نتائجه ٢٤ .

وفي الحقيقة إن القيمة الحقيقية للعلم سواء أكان علما طبيعيا أم اجتماعيا تكمن في قدرته على أداء وظيفته من خلال أطر منهجية معينة ذلك أنه لا يوجد علم من العلوم بغير منهج حيث إن العلم في ابسط تعريفاته هو (المعرفة المصنفة التي تم الوصول إليها بإتباع قواعد المنهج العلمي الصحيح مصاغة في قوانين عامة للظواهر المختلفة ٢٥ .

٢١ جلال محمد موسى : مناهج البحث العلمي عند العرب في مجال العلوم الكونية - بيروت . دار الكتاب اللبناني . ١٩٧٣ . ص ٣٢

٢٢ سيد محمد حسين : تحليل المضمون . القاهرة . عالم الكتب . ١٩٨٣ . ص ٢٠

٢٣ سيد خيرى : الإحصاء في البحوث النفسية والتربوية والاجتماعية . ط ٤ . القاهرة . ١٩٧٠ دار النهضة العربية

٢٤ عبد الباسط محمد حسن : أصول البحث الاجتماعي . ص . القاهرة مكتبة وهبة . ص ١٠

٢٥ عبد اللطيف محمد العبد : مناهج البحث العلمي . القاهرة . مكتبة النهضة المصرية . ١٩٧٩ . ص ٧

وفي حقيقة أن القيمة الحقيقية للعلم سواء أكان علما طبيعيا أم اجتماعيا تكمن في قدرته على أداء وظيفته من خلال اطر منهجية معينة ذلك أنه لا يوجد علم من العلوم بغير منهج حيث إن العلم في ابسط تعريفاته هو (المعرفة المصنفة التي تم الوصول إليها بإتباع قواعد المنهج العلمي الصحيح مصاغة في قوانين عامة للظواهر المختلفة) (٢٦) .

(المفهوم اللغوي والاصطلاحي للمنهج العلمي)

المنهج في اللغة هو الطريق الواضح في أمر ما عن علم أو عمل أما كلمة المنهج بالمعنى الاصطلاحي فتعني الطريق الذي يسلكه العقل وفق قواعد عامة مصوغة ترشده وتقوده إلى الحقيقة في العلم حتى يصل إلى نتيجة ملموسة ، ومناهج البحث العلمي هي الدراسة الفكرية الاعية للمناهج المختلفة التي تطبقها مختلف العلوم تبعا لاختلاف موضوعات هذه العلوم أي إن المنهج ليس سوى الخطوات المنظمة التي يتبعها الباحث في معالجة الموضوعات التي يقوم بدراستها إلى إن يصل إلى نتيجة معينة وبهذا يكون في ما من أن يحسب صوابا ما هو خطأ أو العكس (٢٧) .

والمنهج العلمي السليم هو حصيلة التأمل الدقيق الذي يحدد القواعد ويميز الصحيح من الفاسد ويخلص إلى قوانين فالمنهج إذن هو مصطلح يشير إلى الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة تهيمن على العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة .

وعلم المناهج بلا شك علم بعدي فهو يأتي وراء العلوم كلها يحل طرائقها ويستخرج ما يصلح من بينها الطريقة العلمية في البحث وتؤكد الحقائق العلمية إن اختلاف العلوم في موادها وما تتضمنه من موضوعات يتطلب بدوره اختلافا في طرائق بحثها يلبي احتياجات مختلف العلوم حسب القضايا التي تحفل بها (٢٨) .

وقد حدد العلماء المنهج بأنه فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة إما من أجل الكشف عن حقيقة مجهولة لا يعرفها الآخرون . وبهذا يكون هناك اتجاهان للمناهج من حيث اختلاف الهدف ، احدهما يكشف عن الحقيقة ويسمى منهج الاختراع أو التحليل والثاني يسمى منهج التصنيف (٢٩) .

وكلمة منهج كما يرى الدكتور عبد الرحمن بدوي هي ترجمة للكلمة الفرنسية **method** ونظارها في اللغات الأوروبية الأخرى ، وهي كلمة استعملها أفلاطون بمعنى البحث أو النظر أو المعرفة ، كما استعملها أرسطو بنفس هذا المعنى والمعنى الاشتقاقي في الأصل لها يدل على الطريق المؤدي إلى الغرض المطلوب عبر المصاعب والعقبات إلا أنه بعد عصر النهضة الأوروبية أصبحت كلمة المنهج تعني (طائفة من القواعد العامة المصوغة من أجل الوصول إلى الحقيقة في العلم (٣٠) .

٢٦ جلال محمد موسى : المرجع السابق . ص ٣١

٢٧ محمد زيان عمر : البحث العلمي مناهجه وتقنياته . القاهرة . الهيئة المصرية العامة للكتاب . القاهرة . ١٩٧٤ . ص ٣٢

٢٨ عبد الرحمن بدوي : مناهج البحث العلمي . ط ٣ . الكويت . وكالة المطبوعات ١٩٧٧ ص ٣٠

٢٩ المرجع السابق : ص ١٠

٣٠ عبد الخالق ذكري : طرق البحث العلمي . القاهرة . د . ط . ص ١

وإذا كان المنهج هو البرنامج الذي يحدد لنا السبيل للوصول إلى الحقيقة أو الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم فانه من الممكن إن نفهم هذا اللفظ بمعنى عام ، فتدخل تحته كل طريقة تؤدي إلى غرض معلوم نريد تحصيله.

وتختلف عمليات البرهنة من باحث إلى آخر وفقا للعلوم المختلفة ذلك إن الباحث في الكيمياء يختلف في معالجته للظواهر التي تواجهه عن الباحث في علوم الأعلام أو علم التاريخ إلا إن هذا لا ينفي أماكن الاستفادة واستمرار طرق البحث في علم آخر أي انه على الرغم من الحاجة إلى منهج معين تختلف باختلاف العلوم المختلفة إلا أنه لا يوجد منهج واحد صالح للتطبيق في كل فروع العلم المختلفة حيث إن أماكن الاستفادة واستثمار القواعد العلمية في مختلف العلوم مسألة لازمة بل إن تطويع احد أو بعض المناهج في أكثر من علم أمر وارد .

وهكذا يؤكد أهمية التنسيق بين مختلف المناهج في أكثر من علم أمر وارد .

وهكذا يؤكد أهمية التنسيق بين مختلف المناهج نظرا لتشابك العلوم في مناهجها فمن الأهمية إذن استقراء المناهج التي يستخدمها العلماء في مختلف الميادين لاستخلاص النماذج العامة للمناهج العلمية لوضع صورة إجمالية عامة للمناهج التي يتبعها العقل الإنساني في تحصيله للعلوم فعالم الرياضيات يلجأ إلى المنهج الرياضي والعالم الطبيعي يستخدم المنهج التاريخي لاكتشاف التطورات التي مرت بها الفترة الأرضية منذ أقدم العصور ومنهج الإحصاء يستخدم في علم الكيمياء وينطبق هذا بنفس القدر في العلوم الاجتماعية وعلوم الصحافة وعلوم الأعلام أي إن الفصل بين المناهج العلمية المختلفة مسألة غير ممكنة في البحث العلمي لأن وراء هذه المناهج العلمية المختلفة مسألة غير ممكنة في البحث العلمي لأن وراء هذه المناهج كلها العقل

الإنساني ٣١ .

ولهذا السبب يصبح من الخطأ التحيز لأحد المناهج دون غيره واعتباره أفضلها على الإطلاق أو النظر إلى منهج آخر باعتباره أقل كفاءة أو أدنى مستوى ذلك إن كل مناهج البحث العلمي تحتل مكانتها وتلعب دورها وتسهم بنصيبها في تقدم الدراسات والأبحاث العلمية إلا إن كل موضوع من موضوعات البحث هو الذي يفرض الوصول إلى النتائج وتحقيق الأغراض المستهدفة بل إن الباحث قد يوظف أكثر من منهج وذلك وفق الظروف التي تحكمها طبيعة بحثه والقواعد اللازمة التي يستطيع تطويعها والتي تتلاءم مع موضوع الدراسة المطروحة .

وهذا يؤكد إن طبيعة البحث هي التي تحدد على ضوءها أنسب الأدوات الصالحة لهذا الموضوع أو ذاك .

وترجع أهمية المنهج في قدرته على إضاءة الطريق للباحث والاطمئنان إلى سلامة الخطوات والنتائج التي يسعى إليها ولا يدع نظره ينثنت أو ذهنه يضيع في دائرة فضفاضة لا يحقق من ورائها نتائج علمية ولا يصل إلى أهداف محددة .

وفي الحقيقة إن الطرق العلمية للبحث هي طرق منتظمة لاختبار الحقائق والحكم عليها والتوصل إلى نتائج قد تكون هي نفسها محل بحث واختبارات علمية أخرى للتأكد من صحتها ومدى تقييمها للحصول على نظريات وقوانين جديدة وعلى ذلك

فالعالم بما لديه من الأساليب العلمية تمكنه من إخضاع الظواهر الطبيعية والاجتماعية لسلطانه يستطيع تغيير ما اكتسبته من المجتمع من مفاهيم والتحكم في مشاعره واتجاهاته عند دراسة هذه الظواهر ٣٢ .

(مكانة البحث العلمي في الإسلام)

لم يذكر لدين سماوي أو مذهب وضعي أنه أعطى العلم تلك الأهمية التي أولاهها الإسلام ذلك الدين الذي بوأ العلماء مكانة مميزة بين سائر البشر وفضلهم على جميع من سواهم بل وجعل البون واسعا بين أهل العلم وأهل العبادة ، ويكفي أن تذكر قول رسول الإسلام الشهير والذي ينص على إن فضل العالم على العابد سبعون درجة .

وجاء ذلك انطلاقا من انه كلما ارتقى المرء مراتب العلم وسلك دروبه المختلفة وتعمق في مختلف جوانبه كلما ازداد أيمانا وتقوى وازداد قربا من الله وفي ذلك يؤكد القرآن الكريم هذه الحقيقة بقوله (إنما يخشى الله من عباده العلماء) "سورة فاطر الآية ٢٨" وقال سبحانه وتعالى (يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات) "سورة المجادلة الآية ١١" وقال (وليعلم الذين أوتوا العلم انه الحق من ربك) "سورة الحج الآية ٥٤" وقال سبحانه وتعالى (قد فصلنا الآيات لقوم يعلمون) "سورة الأنعام الآية ٩٧" وقال (قل هل يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمون) "سورة الزمر الآية ٩" وقال (وتلك الأمثال نضربها للناس وما يعقلها إلا العالمون) "سورة العنكبوت الآية ٤٣" .

ولست هنا في موضع حصر الآيات القرآنية وذكر الأحاديث النبوية الكثيرة التي سمت بالعلم وأهله وحثت على أتباع المنهج العلمي في معالجة مختلف القضايا والمسائل وأكدت على التأمل في السماء والأرض والجبال والبحر لاستخلاص الحقيقة والانتفاع بما أفاء الله به على الناس للارتقاء بمستواهم العقلي والنفسي والمادي وما أكثر الآيات التي توجه إلى أولى الألباب وأولى العقول : وأولى النهى منها على سبيل المثال لا الحصر .

(أولم ينظروا في ملكوت السموات والأرض وما خلق الله من شيء) ، (الم ترى أن الله أنزل من السماء ماء فسلكه ينابيع في الأرض ثم يخرج به زرعا مختلفا ألوانه ثم يهيح فتراه مصفرا ثم يجعله حطاما إن في ذلك لذكرى لأولي الألباب) "سورة الزمر الآية ٢١" .

(وكلين من آية في السموات والأرض يمرون عليها وهم عنها معرضون) "سورة يوسف الآية ١٠٥" ، (أولم يروا إلى الأرض كم أنبتنا فيها من كل زوج كريم إن في ذلك لآية وما كان أكثرهم مؤمنين) (سورة الشعراء الآية ٧،٨) ، (كتاب أنزلناه إليك مباركاً ليدبروا آياته وليتذكر أولو الألباب) "سورة ص الآية ٢٩" ، (أفلا ينظرون إلى الأيل كيف خلقت وإلى السماء كيف رفعت وإلى الجبال كيف نصبت ، وإلى الأرض كيف سطحت) "سورة الغاشية الآية ١٧ - ٢٠" ، (إن في خلق السموات والأرض واختلاف الليل والنهار والفلك التي تجري في البحر بما ينفع الناس وما أنزل الله من السماء من ماء فأحيا به الأرض بعد موتها وبث فيها من كل دابة وتصريف الرياح والسحاب المسخر بين السماء والأرض آيات لقوم يعقلون) "سورة البقرة الآية ١٦٤" .

آيات عديدة تحت على النظر والبحث في جنبات الكون سمائه وأرضه وهذا قد رفع الكثير الكندي وغيره من فلاسفة المسلمين إلى القول بأن الفلسفة لا تتعارض مع الدين ٣٣ .

وإذا استعرضنا الآيات القرآنية التي ذكرت كلمة علم بطريق مباشر وصريح ورغبت المسلمين فيه إنها بلغت ثمانين وثمانين ٣٤ آية هذا عدا الآيات الكثيرة والمتنوعة التي اهتمت بالعلم والعلماء والتي تناولت القضايا العلمية المختلفة وكيفية التعامل مع الظواهر الكونية وتفسير كل واحد من هذه الظواهر الكونية وتفسير كل واحد من هذه الظواهر، وكذلك المسائل والعلاقات الاجتماعية والإنسانية التي لم يثبت البحث العلمي ولم تأت النظريات الحديثة بما يتناقض معها أو يخالف أيا من محتوياتها وهذه الآيات التي تعد بالمئات توضح لنا إلى مدى حث الإسلام على استخدام المنهج العلمي في التعامل مع مختلف الظواهر وحذر من إتباع الأساليب غير المنطقية والطرق العشوائية في معالجته لمختلف القضايا سواء أكانت هذه القضايا تندرج تحت العلوم الطبيعية أم الإنسانية .

وحين يدعو القرآن الناس إلى التدبر في آيات الله والى النظر والتأمل في سائر المخلوقات فإنه يستهدف من وراء ذلك استخلاص الحقائق والخروج بالنتائج التي تؤكد في نهاية الأمر الحقيقة الخالدة التي تكمن وراء هذا الخلق وقد حارب الإسلام الجمود على المألوف والتقليد الأعمى الذي يعمى أصحابه عن رؤية الحقيقة فشجب هؤلاء القوم الذين يحصرهم أنفسهم في دائرة مغلقة ويحرمون عقولهم التجديد والبحث والانطلاق في آفاق الاكتشافات العلمية والتجديد والذين يتمثل في تحجرهم وجمودهم في قوله تعالى (بل قالوا إنا وجدنا آباءنا على أمة وأنا على آثارهم مهنتون) "سورة الزخرف الآية رقم ٢٢" .

فالشريعة الإسلامية متحركة غير جامدة مرنة تقبل التطور والتجديد بما يتلاءم مع تفضيل العصر وحاجاته وحسبما تمليه الحوادث وترسمه الأيام ولهذا أصبحت شريعة عامة صالحة لكل الأزمنة وكل الأمكنة وقد فتح الإسلام باب الاجتهاد على مصراعيه وهذا الباب واسع جدا يجرف كل عقبة تقف أمام التطور في مسيرة حياة الأمم والشعوب ، وقد تقرر في القواعد الفقهية انه لا ينكر تغيير الأحكام المتشابهة في الواقع قد تختلف باختلاف العادة والعرف .

وقد أثرى علماء المسلمين الأوائل طرق البحث العلمي بعد إن ارتادوا هذا البحث العلمي بعد أن ارتادوا هذا الحقل ، ووضعوا أسسا دقيقة للمناهج العلمية المختلفة نهل منها علماء النهضة الأوروبية وساروا على منوالها بعد إن استوعبوا أصولها وارسوا قواعدها ولسنا في حاجة إلي تأكيد هذه الحقيقة من خلال عرض تفصيلي فالمؤلفات العلمية في هذا الصدد تغص بها .

فقد كان ابن خلدون على سبيل المثال هو أول من وضع أسسا واضحة للمنهج التاريخي وسار على نهجه فيكو وسان سيمون وأوجست كونت وغيرهم ، فقد أوضح ابن خلدون إن المقصود بالتاريخ من وجهة نظر علم الاجتماع هو تاريخ الحركات الاجتماعية من حيث أسبابها ونتائجها ، ويرى ابن خلدون إن التاريخ يسير في دورة متصلة ويتكرر بنفس الصورة من البداوة إلى الحضارة إلى الملك إلى الهرم ثم يعود مرة أخرى إلى البداوة وهذا يعني إن التاريخ يعيد نفسه وحول ضرورة المقارنة بين الظواهر الاجتماعية موضوع الدراسة من خلال المراحل الزمنية المختلفة عبر ابن خلدون عن أهمية تلك

^{٢٢} محمد عاطف العراقي : دراسات في مذاهب فلاسفة الشرق . ط٢ . القاهرة . دار المعارف بمصر . ١٩٧٣

^{٢٣} زيدان عبد الباقي : قواعد البحث الاجتماعي . ط٣ القاهرة . مطبعة السعادة . ١٩٨٠ ص ٤٠٢ ، ٤٠٣

^{٢٤} جلال محمد موسى : منهج البحث العلمي عند العرب في العلوم الكونية : المرجع السابق . ص ٣٢

القاعدة المنهجية في علم الاجتماع تحت عنوان " عوامل التباين في المجتمعات " بقوله " إذا لم يقس الغائب من الأخبار بالشاهد منها والحاضر بالذاهب لا يؤمن العثور في مزلة القدم والحيد عن جادة الصواب " .
ومن حيث تفسير الوقائع التاريخية على أساس علمي يرى ابن خلدون عن أهمية تلك القاعدة المنهجية في علم الاجتماع تحت عنوان "عوامل التباين في المجتمعات " بقوله " إذا لم يقس الغائب من الأخبار بالشاهد منها والحاضر بالذاهب لا يؤمن العثور في مزلة القدم والحيد عن جادة الصواب " .

ومن حيث تفسير الوقائع التاريخية على أساس علمي يرى ابن خلدون ضرورة تفسير الظواهر وتحليلها باستخدام منطق التحليل ، ومن حيث ضرورة التشبيث من صدق وثبات البيانات التاريخية يرى ابن خلدون ضرورة تجرد الباحث من الهوى والتشيع وعوامل الانحراف عن الحق وان يعني بتمحيص كل خبر تحوطه ريبة من هوى أو تشيع لرأي ٣٥ .

وبهذا كان ابن خلدون أول عالم يدعو في صراحة ووضوح إلى ضرورة استخدام المنهج العلمي لتفسير الظواهر الاجتماعية دراسة تحليلية تهدف إلى الكشف عن طبيعتها أو الوصول إلى القوانين التي تمكنها بعد ما كانت تدرس لمجرد وصفها أو الدعوة إليها أو ما ينبغي إن تكون عليه ولتحقيق ذلك نصح ابن خلدون باستخدام المنهج العلمي والاعتماد على الملاحظة والمقارنة في الدراسة كما أشار إلى ضرورة الاهتمام بالجوانب الديناميكية للظواهر الاجتماعية إلى جانب العناية بدراسة الجوانب الاستاتيكية .

وتؤكد الحقائق التاريخية إن العلماء المسلمين قد أسسوا القواعد العلمية واستخدموها في مختلف العلوم الطبيعية والطبية وقد سار ابن الهيثم وفقا للمنهج العلمي المتعارف عليه بين المحدثين في علم الطبيعة كما قدم الرازي مادة علمية أسهمت في وضع أساس للبحوث الكيماوية كما استخدم الرازي المنهج العلمي في تشخيص الأمراض وعلاجها كما وضعوا منهجا بحثيا في علم الصيدلة الذي ميزه العرب عن الطب فاستخدم هؤلاء العلماء المنهج التجريبي للكشف عن قوة الأدوية وقد سبقوا بذلك جون ستوارت مل في استخدام القواعد الثلاثة المعروفة لتحقيق الغرض وهي قواعد الاتفاق والافتراق والتغير النسبي وما تركه ابن سينا والغافي وابن البيطار من تراث يؤكد هذه الحقيقة وذلك على الرغم من أن هؤلاء العلماء لم يفرّدوا أبحاثا خاصة في المناهج كما يحدث الآن ولكنهم اكتفوا بإتباع خطوات هذه المناهج التي تأسست عليها أبحاثهم وارتبطت بها ارتباطا وثيقا .

وتؤكد الحقائق التاريخية إن العلماء المسلمين لم يكونوا مجرد نقله للعلم اليوناني القديم ولكنهم بعد أن نقلوه وترجموه اسهموا في تقدمه وأضافوا إليه إضافات جديدة مبتكرة أسهمت أسهاما بليغا في تقدم البحث العلمي رهين بالمنهج يدور معه وجودا وعندما ذلك نتيجة تنظيم عقلي منهجي له أصول وقواعد فقد أدرك مفكروا الإسلام إن تقدم البحث العلمي رهين بالمنهج يدور معه وجودا وعندما ذلك إن من أهم الأسس التي يقوم عليها العلم هو وجود طريقة جامعة لجمع شتات الوقائع المبعثرة لتفسير ما قد يوجد بينها من روابط أو علاقات تنظمها قوانين .

وما قدمه ابن الهيثم في كتابه المناظر يبرهن على صحة هذا الكلام حيث بدأ ابن الهيثم بحوثه في ضوء من رأيين متعارضين للفلاسفة الطبيعيين فقد بدأ من مشكلة معينة لا من مشاهدات خاصة بالضوء أي انه استأنف من مبادئ ومقدمات

الموضوع الذي حفل به الموضوع الذي حفل به وأراد أن يبحث فيه وقد التقى جابر ابن حيان مع أصول المنهج الغربي الحديث لدى فلاسفة التجربة الذي يتلخص في البدء بالملاحظة ثم التجربة ثم الفرض ثم التحقيق من صدق هذا الفرض بهدف الوصول إلى النظرية أو القانون العلمي .