



مجلة جامعة الملك عبدالعزيز: الاقتصاد والإدارة، م ٣٦، ع ١، ١٦٤ صفحة (١٤٤٣هـ/٢٠٢٢م)

ردم ٠٩٩٧ - ١٣١٩

رقم الإيداع: ١٤/٠٢٩٥



مجلة جامعة الملك عبدالعزيز

الاقتصاد والإدارة

المجلد ٣٦ العدد ١

١٤٤٣هـ / ٢٠٢٢م

مركز النشر العالمي

جامعة الملك عبدالعزيز

ص ب: ٨٠٢٠٠ - جدة: ٢١٥٨٩

الهيئة العامة للصحافة

<http://spe.kau.edu.sa>

■ هيئة التحرير ■

رئيسًا	أ.د. ناصر بن عقيل كدسة nasserkadasah@hotmail.com
عضوًا	أ.د. عمر بن زيان عمر الشرقي oalsharqi@yahoo.com
عضوًا	د. نجاح بنت حسن سلامة almdnm@yahoo.com
عضوًا	د. أريج عبدالرحمن الشماسي aalshamassi@kau.edu.sa
عضوًا	د. نهلة بنت صدر الدين سمرقندي nasmrgandi@kau.edu.sa
عضو خارجي	أ.د. محمد تنوير عبدالله mtabdullah@hotmail.com

المحتويات

القسم العربي

- ١ • أثر طول فترة المراجعة وحجم مكتب المراجعة على جودة القوائم المالية:
دراسة تطبيقية على شركات المساهمة السعودية
يوسف عبدالله عمر باسودان و سامح محمود ابراهيم سليمان
- ٣٥ • إدارة استراتيجية الجامعة في ضوء موجبات رؤية ٢٠٣٠:
المتطلبات كما يراها اعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الادارية بجامعة نجران
عبدالمنعم غانم عز الدين أحمد
- ٦٣ • مدى تأثير إدارة الجودة في أداء الخدمات الصحية بمستشفى أحد رفيدة العام
سعود عبدالله محمد القحطاني و أميرة محمد نور قطان
- ٨٣ • تحليل الاحتياج التدريبي للمنظمات : نموذج نظري
فيصل عبدالله البواردي
- ١١٥ • حق الإدارة في طلب إعادة التوازن المالي للعقد : دراسة في ضوء احكام النظام والقضاء الاداري السعودي
محمود أحمد عبابنة
- ١٦٣ • نحو فهم أشمل للعلاقة الإرتباطية بين التوجه الديني و الخبرة السوقية
هشام قاسم فاضل

أثر طول فترة المراجعة وحجم مكتب المراجعة على جودة القوائم المالية: دراسة تطبيقية على شركات المساهمة السعودية

يوسف عبدالله عمر باسودان

قسم المحاسبة - كلية الاقتصاد والادارة - جامعة الملك عبدالعزيز

سامح محمود ابراهيم سليمان

قسم المحاسبة - كلية الاقتصاد والادارة - جامعة الملك عبدالعزيز

المستخلص : هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير طول فترة المراجعة وحجم مكتب المراجعة على جودة القوائم المالية بالتطبيق على شركات المساهمة السعودية. وقد ركزت الدراسة تحديداً على التأكد من فاعلية طول فترة المراجعة التي حددها النظام السعودي بخمس سنوات كحد أقصى مع عدم وجود حد أدنى. كما ركزت الدراسة على معرفة تأثير حجم مكتب المراجعة في تعزيز العلاقة بين طول فترة المراجعة وجودة القوائم المالية. ولفحص تأثير كل من طول الفترة وحجم المكتب على جودة القوائم المالية، اعتمدت الدراسة على منهج التحليل الكمي باستخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد. واستخدام مستوى الاستحقاقات التقديرية كمؤشر على جودة القوائم المالية والتي يتم استخراجها بطريقة نموذج جونز المعدل وفقاً لدراسة (Dechow et al. 1995). وقد تم تطبيق الدراسة على شركات المساهمة المسجلة في سوق المال السعودي خلال الفترة (من ٢٠٠٣ إلى ٢٠١٦) مع استبعاد قطاعي البنوك والتأمين.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن طول فترة المراجعة المحددة بخمس سنوات كحد أقصى تؤدي إلى التقليل من حجم الاستحقاقات التقديرية مُقاسة بالقيمة المطلقة، وبالتالي تحسين جودة القوائم المالية. كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين طول فترة المراجعة الطويلة (٤ إلى ٥ سنوات) وجودة القوائم المالية، بينما لا توجد علاقة بين طول فترة المراجعة القصيرة (٣ سنوات كحد أقصى) والقيمة المطلقة للاستحقاقات التقديرية. وأظهرت النتائج أن مكاتب المراجعة الكبيرة لها أفضلية على المكاتب الصغيرة في الحد من إمكانية إرباح الأرباح وبالتالي تحسين جودة القوائم المالية. وعلى وجه الخصوص أظهرت النتائج أن المكاتب الكبيرة أسرع في اكتساب المعرفة خلال الفترة القصيرة مقارنة بالمكاتب الصغيرة.

الكلمات المفتاحية: طول فترة المراجعة - حجم مكتب المراجعة - جودة القوائم المالية - الاستحقاقات التقديرية - إدارة الأرباح

المقدمة:

تعتبر القوائم المالية الوسيلة الرئيسية لتوصيل المعلومات المالية إلى الأطراف الخارجية. وبسبب إشكالية عدم تماثل المعلومات واحتمال تضارب المصالح بين الإدارة والمستخدمين الخارجيين، فإن القيام بمراجعة القوائم المالية من قبل المراجع الخارجي يُعزّز من جودة المعلومات المالية التي تم الإفصاح عنها من قبل الإدارة.

ولكي تقوم وظيفة المراجعة بتحسين جودة القوائم المالية فإنها تعتمد على احتمالية اكتشاف التحريفات الجوهرية، وتبلغ هذه التحريفات إلى المكلفين بالحوكمة (Johnson et al., 2002). إن اكتشاف الأخطاء الجوهرية وتصحيحها يعتمد على المعرفة الخاصة لدى المراجع عن الشركة التي يراجع قوائمها المالية. هذه المعرفة محل جدل عند مناقشة طول فترة المراجعة، حيث يُعتقد أن المراجع يفقد هذه المعرفة في السنوات الأولى من علاقته بالعميل، مما يؤدي إلى ضعف أداء المراجع وبالتالي تدهور جودة القوائم المالية. فالمعرفة تُمثل عنصراً حاسماً لقدرة المراجع على اكتشاف التحريفات الجوهرية والحد من ممارسات الإدارة المبالغ فيها عند إعداد القوائم المالية. هناك قدراً كبيراً من المعرفة مثل معرفة الأنظمة المحاسبية والمالية، ونظام الرقابة الداخلية، وطبيعة نشاط العميل تزيد من كفاءة المراجع. من أجل ذلك يرى المعارضون للتغيير الدوري الإلزامي للمراجعين بأن العلاقات الطويلة تحسن من جودة المراجعة باعتبار أن المعرفة المتعمقة والخبرة المتراكمة المكتسبة

تؤدي إلى سهولة اكتشاف الأخطاء الجوهرية وتصحيحها (Knechel and Vanstraelen, 2007; Malik et al., 2017; Jadiyahappa et al., 2021

في الجانب الآخر، يُنظر إلى العلاقة الطويلة بين المراجع والعميل على أنها قد تؤدي إلى ميول وانحياز المراجع إلى جانب قرارات الإدارة وفقدانه للموضوعية والاستقلالية بسبب نظرتة إلى العميل على أنه مصدر دخل دائم يخشى فقدانه. أما بالنسبة للمعرفة المتراكمة والخبرة المكتسبة، يرى (Chi and Huang, 2005) بأن التأثير الإيجابي للمعرفة قد يتضاءل بعد الوصول إلى نقطة معينة يكون المراجع قد وصل فيها إلى درجة الألفة المفرطة (Excessive familiarity) والتي عندها يفقد الإبداع، والشك المهني، بسبب تكرار عملية المراجعة مما يؤثر على جودة المراجعة وبالتالي جودة القوائم المالية. يصف (Shockley, 1981) هذا الموقف، بأن الثقة الزائدة بالعميل تنتج من العلاقة الطويلة وكنتيجة لهذه الثقة الزائدة يقوم مكتب المراجعة باستخدام إجراءات أقل شدة وأقل ابتكاراً.

هناك بعدان متعارضان حول طول فترة المراجعة، بعد تنظيمي يرى ضرورة تطبيق التغيير الدوري الإلزامي للحفاظ على استقلالية المراجع. والبعد الثاني، هو البعد المهني الذي يمثل رأي الممارسين للمهنة، والذين يؤكدون على أن الحد من طول فترة المراجعة سيؤدي إلى فقدان المعرفة المكتسبة وسيتولد عن التغيير الدوري تكلفة باهظة نتيجة

الاقتصادية التي تصب في مصلحة المستفيدين من هذه القوائم (Al-Thuneibat et.al., 2011). وتمثل طول فترة المراجعة عدد السنوات التي قضاها المراجع مع نفس العميل. وكما ذكرنا سابقا هناك بعدان متعارضان حول طول فترة المراجعة، بعد تنظيمي يرى ضرورة تطبيق التغيير الدوري الإلزامي للحفاظ على استقلالية المراجع. والبعد الآخر هو البعد المهني الذي يرى أن الحد من طول فترة المراجعة سيؤدي إلى فقدان المعرفة المكتسبة وسيولد عن ذلك تكلفة باهظة نتيجة لمحاولة المراجع التعلم والمعرفة عن طبيعة نشاط العميل وأنشطته المالية خلال السنوات الأولى من الارتباط (Carcello and Nagy, 2004). المؤيدين للتغيير الإلزامي يشيرون إلى أنه سيمنع من مخاطر الألفة التي تسببها العلاقة طويلة الأجل بين المراجع والعميل، أي أن التغيير الإلزامي سيعطي نظرة جديدة للسياسات المحاسبية والممارسات ويقلل من حرص المراجعين على إرضاء عملائهم. من ناحية أخرى يرى المعارضون بأن التغيير الإلزامي سيقبل من جودة المراجعة بسبب نقص المعرفة بالممارسات المحاسبية للعميل، وبالتالي سيرفع تكاليف المراجعة بسبب تأثير منحى التعلم (Dattin, 2017). إن الاختلاف بين المؤيدين والمعارضين يتمثل في عنصرين هامين، عنصر الاستقلالية وعنصر الكفاءة.

وقد تباينت نتائج الدراسات السابقة، حيث توصلت بعض الدراسات إلى أنه كلما زاد طول فترة المراجعة فإن ذلك يؤدي إلى تحسين جودة المراجعة وبالتالي

لمحاولة المراجع التعلم والمعرفة عن طبيعة نشاط العميل وأنشطته المالية والمحاسبية خلال السنوات الأولى من الارتباط (Carcello and Nagy, 2004).

كما وجدت العديد من الدراسات السابقة أن حجم مكاتب المراجعة مرتبط إيجابيا بجودة القوائم المالية. وذلك عائد لسببين، الأول يتمثل في الكفاءة، بحكم إنفاقها الكبير على برامج تدريب مراجعيها وتطويرهم. والآخر يتمثل في الاستقلالية، بسبب حجمها الضخم وتعاملها مع عدد كبير من العملاء مما يمنحها القوة المالية، وبالتالي يمنحها قدرة الوقوف في وجه العميل أو الإبتعاد عنه إذا لزم الأمر (Johnson et al. 2002; Teoh and Wong 1993; DeAngelo, 1981; Firth and Keng, 2004). لأثر طول فترة المراجعة وحجم مكتب المراجعة على جودة القوائم المالية، وذلك بالتطبيق على شركات المساهمة السعودية.

٢/١ مشكلة البحث:

إن التقرير عن نتائج أعمال المنشأة ومركزها المالي من خلال القوائم المالية للمستفيدين من هذه القوائم هو مسئولية الإدارة. وهناك احتمالية وجود تعارض في المصالح بين الإدارة والمستفيدين من القوائم المالية. هذا التعارض يجعل من الضروري مراجعة القوائم المالية عن طريق طرف ثالث يتمتع بالاستقلال والكفاءة، وذلك لتخفيض مخاطر وجود أخطاء جوهرية في القوائم المالية، وبالتالي زيادة جودتها مما يساعد في تحسين عملية اتخاذ القرارات

وإلى جانب طول فترة المراجعة تهتم الدراسة الحالية بحجم المكتب، نظرا للفروقات التي بين المكاتب الكبيرة والمكاتب الصغيرة. فقد وجدت العديد من الدراسات السابقة أن حجم مكاتب المراجعة مرتبط إيجابيا بجودة القوائم المالية. حيث وثقت هذه الدراسات أن المكاتب الكبيرة أكثر كفاءة واستقلالية بحكم حجمها المالي الذي يمنحها الاستقلالية واهتمامها بتدريب وتطوير موظفيها مما يحسن الكفاءة (Johanson et al., 2002; Firth and Keng, 2004; Chi and Huang, 2005). هذه الفروقات تعتبر ذات أهمية في حال تطبيق نظام التغيير الإلزامي، لمعرفة أثرها على الاحتكار في سوق مهنة المراجعة وزيادة المنافسة بحسب رأي المؤيدين للتغيير الإلزامي.

تهتم الدراسة الحالية بفحص أهمية التغيير الإلزامي، من حيث تأثيره الإيجابي على الاستقلالية، وما إذا كان يؤثر على كفاءة المراجع بالسلب، بحسب رأي المعارضين. وهل عدد سنوات الفترة الإلزامية كافية لنيل المراجع للمعرفة المتعمقة بالعميل؟ وهل هناك فروق بين المكاتب الكبيرة والمكاتب الصغيرة من حيث الكفاءة والاستقلالية خلال فترة المراجعة؟ وبالتالي يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيس وهو: هل تؤثر طول فترة المراجعة وحجم مكتب المراجعة على جودة القوائم المالية في شركات المساهمة السعودية؟

تحسين جودة القوائم المالية (Chen et al., 2008; Jenkins and Valury, 2008; Malik . et al., 2017; Jadiyahappa et al., 2021) بينما توصلت دراسات أخرى إلى أن زيادة طول الفترة تؤثر بشكل سلبي على جودة المراجعة وبالتالي على جودة القوائم المالية (Chi, 2006; and Huang, 2005; Carey and Simnett, 2006; Al-Thuneibat et al., 2011) أبوالخير). وهناك دراسات لم تجد علاقة بين جودة القوائم المالية وطول فترة المراجعة (مبارك، 2012). وتتعلق الدراسة الحالية من خلال النظام القائم في المملكة العربية السعودية الذي يتمثل في القرار رقم (٢٦٦/ق) وتاريخ ١/٩/٢٠٠٨م، والذي ينص على الزامية تغيير مكتب المراجعة كل خمس سنوات، حيث جاء هذا النظام بهدف زيادة استقلالية المراجع وبالتالي زيادة ثقة المستخدمين للقوائم المالية في القائمين بعملية المراجعة. فهل قرار الزام الشركات السعودية بتغيير المراجع الخارجي كل خمس سنوات هو قرار ذو جدوى من حيث تحسين جودة القوائم المالية؟ هذا السؤال الذي تسعى الدراسة الحالية إلى إيجاد إجابة له، خاصة في ظل تضارب نتائج الدراسات السابقة. وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة التي أجريت في المملكة العربية السعودية من حيث الفترة والشركات التي تغطيها الدراسة ومن حيث النموذج الذي تستخدمه الدراسة (كما سيتم مناقشته في قسم الدراسات السابقة).

٣/١ أهمية البحث:

١/٣/١ الأهمية العلمية:

يكتسب البحث أهميته العلمية من كونه يتناول أحد الموضوعات البحثية التي تركز على جوانب هامة في طبيعة العلاقة بين المراجع والعميل خلال فترة الارتباط بينهما، وتأثير هذه العلاقة على جودة القوائم المالية. هناك جانب الاستقلالية، حيث أن استقلالية المراجع وعدم انحيازه لضغوطات الإدارة ينتج عنه جودة عالية للقوائم المالية، مما يحقق المصداقية والموثوقية بالنسبة للمستخدمين. وتهتم الدراسة أيضا بجانب الكفاءة، فكلما كان المراجع لديه القدرة على اكتشاف الأخطاء والتحريفات الجوهرية كلما حقق جودة مراجعة عالية وبالتالي زيادة جودة القوائم المالية. ويعتبر دور المراجع الركن الأساسي لإضفاء الموثوقية والمصداقية على القوائم المالية. استقلال وكفاءة المراجع خاصيتان مهمتان من خواص المراجع الخارجي، واللذان بدونهما لن يكون لعمل المراجع وتقريره أي أهمية.

٢/٣/١ الأهمية التنظيمية:

تأتي الأهمية التنظيمية من حيث تنظيم العلاقة بين مكتب المراجعة والعميل لتحقيق رقابة أكبر ومعرفة جوانب القصور في النظام المحدد لعدد سنوات المراجعة، وما إذا كان هناك حاجة لزيادة عدد سنوات المراجعة. وهل النظام القائم فعال ويحقق الهدف الرئيسي المتمثل في زيادة استقلالية المراجع وتحقيق الثقة به من قبل مستخدمي القوائم المالية. ويستمد البحث أهميته من ندرة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في البيئة المحلية، وبالتالي

فإن نتائج البحث ستسهم في الارتقاء بمهنة المراجعة في المملكة العربية السعودية.

٤/١ أهداف البحث:

تهدف الدراسة إلى معرفة أثر طول فترة المراجعة وحجم مكتب المراجعة على جودة القوائم المالية بالتطبيق على شركات المساهمة السعودية. وتركز الدراسة بشكل محدد على فاعلية طول فترة المراجعة التي حددها النظام في المملكة العربية السعودية بخمس سنوات مراجعة كحد أقصى مع عدم وجود حد أدنى. وتسعى الدراسة إلى التحقق من آراء المعارضين والمؤيدين لنظام التغيير الإلزامي لمكتب المراجعة، حيث يختلفان حول مدى فاعلية التطبيق للنظام. وبالتالي فإن الدراسة الحالية تقدم رأي حول مدى فاعلية تطبيق التغيير الإلزامي لمكاتب المراجعة. وتقوم الدراسة باختبار فترات المراجعة عبر تقسيمها إلى فترة قصيرة (من سنتين إلى ثلاث سنوات) وفترة طويلة (من أربع سنوات إلى خمس سنوات) لتتعرف على أثر منحنى التعلم على كفاءة المراجعة. أيضا تهتم الدراسة بعامل حجم المكتب، نظرا لإمكانيات المكاتب الكبيرة من حيث الكفاءة والاستقلالية وبالتالي تأثيرها على جودة القوائم المالية.

مما سبق يمكن تحديد أهداف الدراسة كما يلي:

- ١- دراسة أثر طول فترة المراجعة على جودة القوائم المالية في شركات المساهمة السعودية.
- ٢- دراسة ما إذا كان حجم مكتب المراجعة يُعزِّز من تأثير طول فترة المراجعة على جودة القوائم المالية في شركات المساهمة السعودية.

القوائم المالية مُقاسة بمدى ممارسة إدارة الأرباح من قبل شركات الأعمال. وقد أشارت العديد من الدراسات في دول مختلفة بأن ازدياد طول فترة ارتباط مكتب المراجعة بالعميل يؤدي إلى ألفة مفرطة بين المراجع والعميل وبالتالي تبدأ الجودة بالانحدار مما يؤثر بشكل سلبي على جودة القوائم المالية. فقد قام Chi and Huang (2005) بدراسة أهتمت بثلاثة عوامل مرتبطة بفاعلية تطبيق التغيير الإلزامي في بيئة الأعمال التايوانية. تمثلت هذه العوامل في تأثير منحى التعلم، والألفة المفرطة، والتباين بين المكاتب الكبيرة والصغيرة من حيث سرعة اكتساب المعرفة بالعميل الجديد. استخدمت الدراسة مستوى الاستحقاقات التقديرية حسب نموذج (Dechow et al., 2010) كممثل لجودة القوائم المالية خلال طول فترة المراجعة. وتوصلت النتائج إلى أن المراجع يكتسب المعرفة كلما زادت طول فترة المراجعة مما يؤدي إلى تحسين الجودة. إلا أنه مع ازدياد طول الفترة تحدث كذلك ألفة مفرطة بين المراجع والعميل وبالتالي تبدأ الجودة بالانحدار، وتمثل السنة الخامسة النقطة الفاصلة للآثار الإيجابية والسلبية بحيث تبدأ بعدها الجودة بالتناقص. وتوصلت إلى أن المكاتب الكبيرة أفضل من المكاتب الصغيرة من حيث سرعة اكتساب المعرفة. وأوصت بأنه يجب التركيز على إلزامية التغيير الدوري لمكاتب المراجعة. وكذلك دراسة (AL- Thuneibat et al. 2011) استخدمت نموذج الانحدار الخطي المتعدد لتحليل العلاقة بين طول فترة المراجعة وجودة المراجعة.

٣- التحقق من صحة آراء المعارضين والمؤيدين لنظام التغيير الإلزامي لمكتب المراجعة.
٤- التحقق من تأثير منحى التعلم على أداء المراجعين خلال فترة المراجعة المحددة في المملكة العربية السعودية.
٥- التحقق من الاختلاف بين أداء المكاتب الكبيرة (Big 4) والمكاتب الصغيرة (Non- Big 4) من حيث تأثيرها على جودة القوائم المالية في شركات المساهمة السعودية.

٥/١ حدود البحث:

١- أقتصر هذا البحث على دراسة المتغيرات التي يعتقد أن لها أثرا جوهريا على جودة القوائم المالية، وهي طول فترة ارتباط مكتب المراجعة مع العميل، وحجم مكتب المراجعة.
٢- أقتصر هذا البحث على دراسة العلاقة بين طول فترة ارتباط مكتب المراجعة مع العميل، ولم يتطرق للعلاقة بين طول فترة ارتباط شريك المراجعة مع العميل.
٣- أقتصر مجتمع الدراسة على شركات المساهمة السعودية المسجلة في سوق الأسهم السعودي، ما عدا الشركات المالية وهي البنوك وشركات التأمين، حيث أن لها سياسات محاسبية خاصة، وتعتبر من الشركات ذات الأنشطة المتخصصة، وقد تم استبعادها من عينة الدراسة.

٦/١ الدراسات السابقة:

الدراسات السابقة أشارت إلى نتائج مختلطة بخصوص العلاقة بين طول فترة المراجعة وجودة

التقديرية لرأس المال العامل كمؤشر على جودة المراجعة، بالإضافة إلى استخدام نموذج (Basu,1997) لقياس التحفظات المحاسبية. وخلصت الدراسة إلى أن المراجع يصبح أكثر تحفظاً في الثلاث السنوات الأخيرة، أي قبل التغيير الإلزامي.

وفي البيئة البرازيلية قامت دراسة Silvestre et al. (2018) بالتحقق مما إذا كان تأثير التغيير الدوري لمكاتب المراجعة سيختلف عند إجرائه بشكل إلزامي مقارنة بالشكل الاختياري (الطوعي). وتعتبر البيئة البرازيلية من الأنظمة القليلة التي تقوم بتطبيق إلزامية التغيير الدوري لمكاتب المراجعة كل خمس سنوات مع فترة تهدئة ثلاث سنوات. إلا أن النظام البرازيلي قام بتعليق الإجراء المتبع في عام ٢٠١٣ خلال فترة التقارب مع المعايير الدولية (IFRS)، على افتراض أن التغيير الإلزامي قد يسبب ارتباك وعدم استقرار غير مرغوب به، حيث سمح بتمديد فترة المراجعة على أن يكون لدى الشركة لجنة مراجعة. اعتمدت الدراسة على جودة الأرباح كمؤشر على فاعلية كل من التغيير الإلزامي أو الطوعي عن طريق استخدام نموذجي جونز وجونز المعدل لقياس إدارة الأرباح. ولقياس أخطاء التقدير استخدمت نموذج (Dechow and Dichev, 2002) ونموذج (McNichols, 2002). وتم التحليل على عينة من الشركات البرازيلية مكونة من ٢٠٣ شركة من جميع القطاعات ما عدا قطاع التمويل والتأمين خلال الفترة (٢٠٠٨-٢٠١٥). وأظهرت النتائج أن التغيير الإلزامي يخفض من

وقد أهتمت الدراسة بأثر طول فترة مكتب المراجعة وحجم مكتب المراجعة على جودة المراجعة في الشركات الأردنية المساهمة، ما عدا البنوك والتأمين، خلال الفترة من ٢٠٠٢ إلى ٢٠٠٦. وخلصت النتائج إلى أن طول الفترة تؤثر بشكل سلبي على جودة المراجعة، وبأن حجم مكتب المراجعة لا يساعد على تحسين الجودة. ورأت الدراسة بأن سبب التدهور يعود لكون الفترات الطويلة قد خلقت ثقة مكتسبة لدى المراجع بالعميل مما يعرض الاستقلالية للخطر، وينتج هذا من خلال العلاقات التي توطدت بينه وبين الإدارة. تعتبر إيطاليا من أوائل الدول التي ألزمت الشركات بالتغيير الدوري لمكاتب المراجعة منذ عام ١٩٧٥م، حيث نص القانون على أن تقوم الشركة بتجديد فترة المراجعة كل ثلاث سنوات، ويسمح بهذا الإجراء مرتين فقط، أي أن الفترة القصوى المسموح بها هي تسع سنوات. وفي عام ٢٠٠٦م تم التعديل على القانون على أن تكون فترة المراجعة تسع سنوات كاملة إلزامية بهدف تحسين كفاءة وفاعلية المراجعة (Corbella et al., 2015) ذلك أن البيئة القانونية في إيطاليا افترضت بأن المراجع سيتحفظ محاسبياً بشكل أكبر في الثلاث سنوات الأخيرة من العقد لكونه يعلم أنه سيتم تغييره. وللتحقق من صحة هذه الفرضية قامت دراسة Cameran et al. (2016) باختيار عينة من الشركات الإيطالية المساهمة خلال الفترة (١٩٨٥-٢٠٠٤). واستخدمت الدراسة نموذج (DeFond and Park, 2001) لقياس الاستحقاقات

(2021). بالإضافة إلى أن بعض الدراسات الأخرى لم تجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فترة المراجعة الطويلة ومستوى الاستحقاقات التقديرية، مما يشير إلى أن استمرار المراجع على المدى الطويل مع الشركة لا يؤثر على جودة المراجعة وبالتالي استقلالية المراجع (Carcello and Nagy, 2004).

أما بالنسبة لبيئة الأعمال في المملكة العربية السعودية قامت ثلاث دراسات بالاهتمام بأثر طول فترة الارتباط بين مكتب المراجعة والعميل على جودة المراجعة والقوائم المالية. هذه الدراسات هي: أبو الخير (٢٠٠٦) ومبارك (٢٠١٢) وعصيمي (٢٠١٥). فقد أجرى أبو الخير (٢٠٠٦) دراسة هدفت إلى تقديم أدلة ميدانية حول جدوى التغيير الإلزامي لمكاتب المراجعة في المملكة العربية السعودية. واستخدمت الدراسة نموذج Jones (1991) لقياس الاستحقاقات التقديرية باعتبارها مؤشر على جودة المراجعة. وتكونت عينة الدراسة من ٤٠ شركة سعودية تغطي الفترة من ١٩٩٥ حتى ٢٠٠٤م. وأشارت النتائج بأن جودة المراجعة لا تنخفض في السنة الأولى والثانية، أما السنة الثالثة يحصل انخفاض في الجودة على الرغم من معرفة المراجع بأنه سيتم تغييره. وأوصت الدراسة بإمكانية تبني آليات التغيير وأن لا تقل المدة النظامية لبقاء المراجع مع العميل عن خمس سنوات. وتختلف الدراسة الحالية عن دراسة أبو الخير (٢٠٠٦) من حيث فترة التطبيق، حيث أن الفترة التي تغطيها دراسة أبو الخير من عام ١٩٩٥

قيمة الاستحقاقات التقديرية عندما تم قياسها بنهج إدارة الأرباح، ولم تجد علاقة عن طريق قياسها بنهج أخطاء التقدير. وأظهرت النتائج بأن الشركات التي تقوم بتغيير مكتب المراجعة بشكل اختياري لديها مستوى استحقاقات تقديرية أعلى.

في كوريا الجنوبية قامت دراسة Kim et al. (2015) بأخذ عينة من الشركات التي تم تغيير مراجعها بشكل إلزامي وعينة من الشركات التي تم تغيير مراجعها بشكل طوعي لاختبار جودة المراجعة في كلا الحالتين. استخدمت الدراسة مؤشر إبداء الرأي حول استمرارية العميل المتعثر ماليا لقياس جودة المراجعة في السنوات الأولى من الارتباط بين المراجع والعميل. واستخدمت أيضا مستوى الاستحقاقات التقديرية لقياس جودة الأرباح والتعرف على معرفة المراجع وخبرته. وظهرت النتائج بشكل يتماشى مع آراء المؤيدون للتغيير الإلزامي، حيث وجدت بأن الشركات التي تم تغيير مراجعها إلزاميا تلقت رأي الاستمرارية بشكل أكبر من الشركات التي قامت بتغيير مراجعها بشكل طوعي. كما وجدت بأن مستوى الاستحقاقات التقديرية أقل بالنسبة لحالة التغيير الإلزامي عما هو عليه بالنسبة للتغيير الطوعي.

على الجانب الآخر، أشارت بعض الدراسات أن استمرار المراجع على المدى الطويل مع الشركة لا يؤثر على جودة المراجعة وبالتالي جودة القوائم المالية (Johnson et al., 2002; Chen et al., 2008; Malik et al., 2017; Jackson et al., 2008; Jadiyahappa et al.,

التغيير الدوري على جودة القوائم المالية واستقلالية المراجع. واستخدمت الدراسة معادلة الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة. وتمثلت مؤشرات جودة القوائم المالية في كل من الدخل الشامل، وصافي الدخل التشغيلي، وصافي التدفقات النقدية للأنشطة التشغيلية، وذلك بخلاف الدراسة الحالية التي استخدمت نموذج جونز المعدل. وقد أشارت نتائج دراسة عصيمي إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين طول فترة الارتباط بين المراجع الخارجي والبنك السعودي من ناحية وجودة صافي الدخل التشغيلي وأيضاً جودة رقم الدخل الشامل من ناحية أخرى بدرجة ثقة ٩٥%. وأن طول فترة الارتباط بين المراجع الخارجي والبنك السعودي تفسر ٨% تقريباً من التغيير في صافي الدخل التشغيلي والتغير في الدخل الشامل للبنك، أما نسبة ٩٢% ترجع لعوامل أخرى لم تؤخذ في الاعتبار. كما توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين طول فترة الارتباط بين المراجع الخارجي والبنك السعودي من ناحية وصافي التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية من ناحية أخرى بدرجة ثقة ٩٥%. وأن طول فترة الارتباط بين المراجع الخارجي والبنك السعودي تفسر ٢١% تقريباً من التغيير في صافي التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية للبنك، أما نسبة ٧٩% فترجع إلى عوامل أخرى لم تؤخذ في الاعتبار.

مما سبق يتضح اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة التي أجريت في المملكة العربية السعودية من حيث الفترة والشركات التي تغطيها الدراسة ومن حيث النموذج الذي تستخدمه الدراسة.

وحتى ٢٠٠٤م وهي الفترة التي كان يلزم النظام خلالها الشركات بتغيير مكتب المراجعة كل ثلاث سنوات. بينما الدراسة الحالية تغطي الفترة من عام ٢٠٠٣ وحتى ٢٠١٦م وهي فترة أطول، وتغطي السنوات التي ألزم النظام الشركات خلالها بتغيير المراجع كل خمس سنوات كحد أقصى والذي بدأ تطبيقه منذ عام ٢٠٠٨م، كما لم تغفل الدراسة مرحلة ما قبل التغيير (٢٠٠٣ - ٢٠٠٨). كما تتميز الدراسة الحالية بأنها أدخلت عدد أكبر من المتغيرات الرقابية (حجم الشركة، عمر الشركة، الحالة المالية، صافي التدفقات التشغيلية، صافي الدخل، حجم المبيعات، الاستحقاق الكلي) مقارنة بالدراسات السابقة التي أجريت في البيئة السعودية. وقام مبارك (٢٠١٢) بدراسة استخدمت القيمة المطلقة للتغير في نسبة ميلر كمتغير تابع يعبر عن جودة المراجعة، وذلك لمعرفة تأثير طول فترة المراجعة على جودة رقم الأرباح خلال الفترة (٢٠٠١-٢٠٠٩). وتوصلت النتائج إلى أنه لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين جودة المراجعة وطول فترة التعامل بين مكتب المراجعة والعميل. وتختلف الدراسة الحالية عن دراسة مبارك (٢٠١٢) من حيث النموذج المستخدم، والفترة التي تغطيها الدراسة، وعدد المتغيرات الرقابية. أما دراسة عصيمي (٢٠١٥) فقد ركزت على قطاع البنوك فقط بخلاف عينة الدراسة الحالية والتي شملت جميع شركات المساهمة السعودية المدرجة في سوق المال عدا قطاعي البنوك والتأمين. وقد هدفت دراسة عصيمي (٢٠١٥) إلى التعرف على أثر

استبعاد قطاعي البنوك والتأمين نظراً لاختلاف خصائصهما عن القطاعات الأخرى لتقادي عدم تجانس البيانات والتأثير على نتائج تحليل عينة البحث. وتم اختيار الفترة من عام ٢٠٠٣ إلى عام ٢٠١٦ لأنها تغطي الفترة الإلزامية لتغيير مكتب المراجعة كل خمس سنوات والتي بدأت منذ عام ٢٠٠٨م، كما تغطي فترة الزامية التغيير كل ثلاث سنوات والتي تسبق عام ٢٠٠٨م، ولم تتضمن الفترة بعد عام ٢٠١٦م حيث تم اتباع معايير التقرير المالي الدولية ابتداءً من عام ٢٠١٧م للمحافظة على تجانس المعلومات المالية خلال الفترة التي يغطيها البحث. وقد تم التركيز على طول فترة مكتب المراجعة مع الشركة بغض النظر عن تغيير شريك المراجعة خلال سنوات العقد، لكون البحث يقيس طول فترة المراجعة ممثلة بمكتب المراجعة وتأثيرها على جودة القوائم المالية. تبدأ السنة الأولى للدراسة اعتباراً من عام ٢٠٠٣م. وبالنسبة للشركات التي بدأت نشاطها أو تم ادراجها في سوق المال السعودي بعد عام ٢٠٠٣م، فقد تم تحليل طول فترة مكتب المراجعة مع هذه الشركات منذ أول سنة اعتبرت فيها كشركة مساهمة عامة. وقد تم الاعتماد على موقع تداول (www.tadawul.com.sa) لجمع بيانات الشركات والقطاع الذي تنتمي إليه، وعدد سنوات المراجعة التي قضاها مكتب المراجعة مع شركة المساهمة. وتم تقسيم القطاعات على حسب ما هو معمول به في موقع تداول كما هو واضح من الجدول رقم (١).

كما أن ندرة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في البيئة المحلية تعطي أهمية لدراسة هذا الموضوع، وبالتالي فإن نتائج البحث ستسهم في الارتقاء بمهنة المراجعة في المملكة العربية السعودية.

٧/١ فرضيات البحث:

تحقيقاً لأهداف البحث، وبناء على طبيعة المشكلة، واسترشاداً بما توصلت إليه الدراسات السابقة، تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين طول فترة المراجعة (المحددة بفترة لا تزيد عن خمس سنوات) وجودة القوائم المالية في شركات المساهمة السعودية.

الفرضية الثانية: حجم مكتب المراجعة يُعزّز من تأثير طول فترة المراجعة على جودة القوائم المالية في شركات المساهمة السعودية.

٨/١ منهاج البحث:

يتناول هذا القسم المنهاج الذي اعتمدت عليه الدراسة لتحقيق أهدافها، وذلك بتحديد مجتمع وعينة البحث، والمصادر التي تم الحصول على البيانات منها، ومتغيرات البحث التابعة والمستقلة، والنموذج الذي تم استخدامه لدراسة العلاقة بين جودة القوائم المالية وكل من طول فترة المراجعة وحجم مكتب المراجعة. وقد تم استخدام الأسلوب الوصفي الاستدلالي الاستنباطي كمنهاج للبحث.

١/٨/١ مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع وعينة البحث من شركات المساهمة المسجلة في هيئة السوق المالية السعودية خلال الفترة من عام ٢٠٠٣م إلى عام ٢٠١٦م. وقد تم

الاستحقاقات التقديرية حسب نموذج جونز المعدل. نتيجة لذلك يصبح عدد مشاهدات متغير طول الفترة (tenure) ٦٩٦ مشاهدة، منها ٤٥١ مشاهدة تمثل فترات الارتباط الطويلة *LONGTEN* و ٢٤٥ مشاهدة تمثل فترات الارتباط القصيرة *SHORTTE*. في الفقرة (ب) من نفس الجدول رقم (٢) يتضح نسبة مراجعة المكاتب الكبيرة والتي تساوي ٥٩,٦% من عدد مشاهدات العينة التي تمتد من عام ٢٠٠٣ إلى ٢٠١٦. تعطي هذه النتيجة دليل على أن المكاتب الأربعة الكبار لها الحصة الأكبر في سوق مهنة المراجعة في المملكة العربية السعودية.

وقد بلغ عدد الشركات الذي تم جمع بياناتها ١١٦ شركة للأعوام من ٢٠٠٣ وحتى ٢٠١٦م، مما شكّل ١٠٢٤ مشاهدة. استبعدت منها ٢٠ مشاهدة، لثلاث شركات، لأنها تسببت في إرباك النتائج بسبب أن طول الفترة تجاوزت الخمس سنوات إلى ست سنوات وسبع سنوات. وأصبح عدد المشاهدات النهائية لفترات المراجعة ١٠٠٤ مشاهدة لعدد ١١٣ شركة كما يظهر من الجدول رقم (٢) الفقرة (أ). من بين هذه المشاهدات ٣٠٨ مشاهدة عبارة عن قيم مفقودة. هذه القيم المفقودة تمثل السنوات الأولى لكل فترة ارتباط بين مكتب المراجعة والعميل، حيث تعتبر هذه السنة سنة الأساس لاستخراج قيمة

جدول رقم (١) يوضح تقسيم قطاعات عينة البحث ونسبتها من عينة البحث

اسم القطاع	عدد شركات القطاع في العينة	نسبة تمثيل القطاع للعينة
الطاقة	٣	٢,٦٥%
المواد الأساسية	٣٦	٣١,٨٦%
الأدوية	١	٠,٨٩%
السلع الرأسمالية	١١	٩,٧٤%
النقل	٥	٤,٤٢%
السلع طويلة الأجل	٥	٤,٤٢%
الخدمات الاستهلاكية	٦	٥,٣١%
تجزئة السلع الكمالية	٦	٥,٣١%
تجزئة الأغذية	٤	٣,٥٤%
إنتاج الأغذية	١٠	٨,٨٥%
الرعاية الصحية	٥	٤,٤٢%
الاستثمار والتمويل	٤	٣,٥٤%
الاتصالات	٤	٣,٥٤%
الإعلام والترفيه	٢	١,٧٧%
المرافق العامة	٢	١,٧٧%
إدارة وتطوير العقارات	٩	٧,٩٧%
إجمالي الشركات	١١٣	١٠٠%

جدول رقم (٢) يوضح المتغيرات المستقلة الرئيسية

عدد مشاهدات العينة	المتغيرات المستقلة الرئيسية
١٠٠٤ (٣٠٨) ٦٩٦ ٤٥١ ٢٤٥	الفقرة (أ): عدد مشاهدات طول فترة مكتب المراجعة (القيم المفقودة) عدد مشاهدات متغير طول الفترة <i>TENURE</i> عدد مشاهدات متغير طول الفترة الطويلة <i>LONGTEN</i> عدد مشاهدات متغير طول الفترة القصيرة <i>SHORTTEN</i>
<u>النسبة من عدد مشاهدات العينة</u> %٤٠,٤ %٥٩,٦	الفقرة (ب): نسبة المراجعة من قبل المكاتب الصغيرة (Non-Big4) نسبة المراجعة من قبل المكاتب الكبيرة (Big4)

الاستحقاق الكلي) والتي من المتوقع أن يكون لها أثراً في عملية إدارة الأرباح بخلاف طول فترة المراجعة وحجم مكتب المراجعة.
١/٢/٨/١ طول فترة المراجعة:

لاختبار آراء المعارضين والمؤيدين لنظام التغيير الإلزامي لمكتب المراجعة، تم استخدام متغير طول فترة المراجعة بين مكتب المراجعة والعميل عن طريق احتساب عدد السنوات التي قضاها مكتب المراجعة مع نفس الشركة. وبناءً على النظام المعمول به في المملكة العربية السعودية والذي يلزم الشركات بتغيير مكاتب المراجعة كل خمس سنوات كحد أقصى، فإن مقياس طول الفترة بالنسبة للدراسة يبدأ من ٢ إلى ٥ سنوات. وتبدأ الدراسة التحليل من السنة الثانية باعتبار أن السنة الأولى هي سنة الأساس بحكم أنها أول سنة ارتباط. في حال تم اشتراك مكتب مراجعة مع المكتب القديم، فإنه يتم اعتباره امتداداً لسنوات المراجعة للمكتب القديم حتى

٢/٨/١ المتغيرات المستقلة:

تقوم الدراسة بالتحقق من تأثير طول فترة المراجعة وحجم مكتب المراجعة على جودة القوائم المالية عن طريق نموذج الانحدار الخطي المتعدد. وكما تم ايضاحه في الفقرة السابقة، فإن المتغير التابع (جودة القوائم المالية) يتم قياسه بالاستحقاقات التقديرية. وتستخدم الدراسة متغيراً طول فترة المراجعة وحجم مكتب المراجعة كمتغيرات رئيسية، لمعرفة تأثير طول الفترة على استقلالية المراجع وكفاءته. وتهتم الدراسة بمتغير حجم المكتب حيث أنه حسب الدراسات السابقة (Johnson et al., 2002; Firth and Keng, 2004)، تتمتع مكاتب المراجعة الكبيرة بكفاءة أعلى ودرجة استقلالية أكبر من مكاتب المراجعة الأخرى. كما تستخدم الدراسة عدداً من المتغيرات الرقابية (حجم الشركة، عمر الشركة، الحالة المالية، صافي التدفقات التشغيلية، صافي الدخل، حجم المبيعات،

(Non-Big4). غالبا ما تعتبر المكاتب الكبيرة تتمتع بدرجة استقلالية أعلى وذات كفاءة عالية. وتفترض الدراسة بأن المكاتب الكبيرة أكثر اكتسابا للخبرة والمعرفة خلال السنوات الأولى وتتمتع باستقلالية عالية وتحافظ على موضوعيتها طوال فترة ارتباطها بالعميل.

٣/٨/١ المتغير التابع (جودة القوائم المالية):

المبالغات المحاسبية التي تقوم بها الإدارة غالبا تتم من خلال الاستحقاقات المحاسبية، ولأن المحاسبة قائمة على أساس الاستحقاق، فإن جزء كبير من الأرقام المحاسبية قائمة على التقدير والتوقعات والأحكام التأجيلية. قد تستخدم الاستحقاقات بهدف إدارة الأرباح إما بشكل تصاعدي أو تنازلي. حيث تعتبر إدارة الأرباح مقياسا عكسيا لجودة الأرباح يكشف التدخل المتعمد للإدارة عند إعداد القوائم المالية (Silvestre et al., 2009; Baxter and Cotter, 2018). تتكون الاستحقاقات من الفرق بين صافي الدخل والتدفقات النقدية التشغيلية. وتنقسم الاستحقاقات إلى جزئين، الاستحقاقات غير التقديرية والاستحقاقات التقديرية. تعكس الاستحقاقات التقديرية التشوهات والمبالغات الناجمة عن إساءة استخدام المعايير المحاسبية أو إدارة الأرباح المبالغ فيها. ووفقا لما يراه (Dechow et al., 2010) فإنه إذا تم قياس المكون الطبيعي وهو الاستحقاقات غير التقديرية بشكل صحيح، فإن المكون غير الطبيعي وهو الاستحقاقات التقديرية سيظهر بشكل واضح (Silvestre et al., 2018; Chan et al., 2006).

يكمل الفترة المحددة، وما يليه يعتبر بداية للمكتب الجديد. وتقوم الدراسة أيضاً باختبارات إضافية للتأكد من فرضية تأثير منحى التعلم، والتي تفترض بأن المراجع يحتاج لبذل الجهد والوقت لكي يكسب المعرفة اللازمة حتى يقوم بعملية المراجعة بكفاءة أكبر. ولذلك تم تقسيم العينة إلى فترات قصيرة من سنتين إلى ثلاث سنوات، وفترات طويلة أكثر من ثلاث سنوات إلى خمس سنوات، يتم اختبار كل متغير على حده. أي أن الدراسة تختبر كل شركة احتفظت بنفس مكتب المراجعة لمدة ثلاث سنوات كاملة، ثم تختبر الشركات التي احتفظت بمكتب المراجعة لمدة خمس سنوات كاملة على حده.

٢/٢/٨/١ حجم مكتب المراجعة:

تستخدم الدراسة معيار انتماء مكتب المراجعة لعضوية أحد مكاتب المراجعة الأربع الكبيرة للتمييز بين مكاتب المراجعة الكبيرة (Big4) وغير الكبيرة (Non-Big4). وقد أشارت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين حجم مكتب المراجعة وجودة المراجعة الخارجية (جبران، 2010؛ نشوان، 2010؛ Chi and Huang, 2005; Jordan et al., 2010; Myers et al., 2010). حيث أن مكاتب المراجعة الكبيرة تمارس التحفظ بشكل أكثر حول عملية الاستحقاقات التقديرية كونها تحد من عملية المبالغة في تقدير الاستحقاقات التي تستخدمها الإدارة (Myers et al., 2003). وتختبر الدراسة فرضية حجم المكتب عن طريق إعطاء معامل متغير حجم المكتب الرقم ١ للمكاتب الكبيرة (Big4)، وإعطاء القيمة صفر في حال إذا كان من خارج المكاتب الأربعة الكبيرة

المعدل (Dechow et al.1995) الذي يهتم بقياس مستوى الاستحقاقات التقديرية للكشف عن مدى تدخل الإدارة في إدارة الأرباح، حيث يقوم بقياس الاستحقاقات التقديرية بالخطوات التالية:

أولاً: -قياس الاستحقاقات الكلية **Total Accruals**:

يتم قياس الاستحقاقات الكلية عن طريق طرح صافي التدفق النقدي التشغيلي من صافي الربح التشغيلي: $TACC_{it} = NOR_{it} - CFO_{it}$

حيث تمثل:

$TACC_{it}$: تمثل قيمة الاستحقاقات الكلية للشركة t في السنة i .

NOR_{it} : صافي الدخل التشغيلي للشركة t في السنة i .

CFO_{it} : صافي التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية للشركة في السنة i .

ثانياً: تقدير معاملات نموذج الانحدار $a_1 a_2 a_3$:

بعد قياس الاستحقاقات الكلية من النموذج رقم (١)، يتم أولاً تقدير معاملات نموذج الانحدار لنموذج جونز المعدل الذي يحتسب قيمة الاستحقاقات غير التقديرية عن طريق النموذج التالي:

استخدمت العديد من الدراسات مقياس مستوى الاستحقاقات التقديرية كمتغير يقيس تدخل الإدارة في الأرباح المعلنة. واعتبرت أغلب هذه الدراسات أن الزيادة في مستوى الاستحقاقات المحاسبية مرتبط بفشل عملية المراجعة وارتفاع درجة المقاضاة ضد المراجعين (Chen et al. 2008; Heninger, 2001; Geiger and Raghunandan, 2002). وتستخدم الدراسة الحالية نموذج جونز المعدل (Dechow et al. 1995) لقياس مستوى الاستحقاقات التقديرية باعتبارها مؤشر على جودة القوائم المالية خلال فترة العلاقة بين مكتب المراجعة والعميل. فكلما ارتفع مستوى الاستحقاقات التقديرية خلال فترة المراجعة كلما أعطى إشارة على أن المراجع لا يملك الكفاءة والاستقلالية للحد من ممارسة الإدارة لعملية إدارة الأرباح مما يؤدي إلى ضعف جودة القوائم المالية. وتهتم الدراسة الحالية بالقيمة المطلقة للاستحقاقات التقديرية لمعرفة حجمها وما إذا كان لها علاقة بطول فترة المراجعة ومدى تأثيرها على جودة القوائم المالية. وتهدف الدراسة الحالية إلى التحقق من تأثير طول فترة المراجعة ومكتب المراجعة على جودة القوائم المالية، وتستخدم مستوى الاستحقاقات التقديرية كمتغير تابع يشير إلى جودة القوائم المالية. ولتحديد مستوى الاستحقاقات التقديرية تم استخدام نموذج جونز

$$\frac{TACC_{it}}{A_{it} - 1} = a_1 \left[\frac{1}{A_{it} - 1} \right] + a_2 \left[\frac{\Delta REV_{it} - \Delta REC_{it}}{A_{it} - 1} \right] + a_3 \left[\frac{PPE_{it}}{A_{it} - 1} \right] + \epsilon_{it}$$

حيث تمثل: $a_1 a_2 a_3$ معاملات الانحدار.

ϵ_{it} : بواقي الانحدار الخطي المتعدد.

ثالثاً: قياس قيمة الاستحقاقات غير التقديرية:

بعد تحديد معاملات الانحدار لنموذج جونز المعدل، كما تم تقديرها في النموذج السابق، يتم احتساب الاستحقاقات غير التقديرية وذلك باستبعاد بواقي الانحدار الخطي المتعدد (ϵ_{it})، كما هو موضح في المعادلة التالية:

$$NDA_{it} = a_1 \left[\frac{1}{A_{it} - 1} \right] + a_2 \left[\frac{\Delta REV_{it} - \Delta REC_{it}}{A_{it} - 1} \right] + a_3 \left[\frac{PPE_{it}}{A_{it} - 1} \right]$$

التقديرية. ويتم استخراج قيمة الاستحقاقات التقديرية عن طريق خصم الاستحقاقات غير التقديرية NDA_{it} من الاستحقاقات الكلية $TACC_{it}$ (إجمالي الاستحقاقات)، كالتالي:

$$DACC_S = TACC_{it} - NDA_{it}$$

ويمكن التعبير عن المعادلة السابقة بشكل آخر كالتالي:

$$DACC_S = \frac{TACC_{it}}{A_{it} - 1} - \left\{ a_1 \left[\frac{1}{A_{it} - 1} \right] + a_2 \left[\frac{\Delta REV_{it} - \Delta REC_{it}}{A_{it} - 1} \right] + a_3 \left[\frac{PPE_{it}}{A_{it} - 1} \right] \right\}$$

١/٣/٨/١ نموذج البحث:

تستخدم الدراسة نموذج الانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر طول فترة المراجعة وحجم مكتب المراجعة على جودة القوائم المالية في شركات المساهمة السعودية. ويتمثل مؤشر جودة القوائم

حيث تمثل:

$TACC_{it}$: تمثل قيمة الاستحقاقات الكلية للشركة t

في السنة i .

A_{it} : تمثل قيمة الأصول للشركة t في السنة i .

ΔREV_{it} : تمثل التغير في إيرادات الشركة t في

السنة i .

ΔREC_{it} : تمثل التغير في حسابات المدينين

للشركة t في السنة i .

PPE_{it} : إجمالي الأصول الثابتة للشركة t في

السنة i .

حيث تعبر NDA_{it} عن الاستحقاقات غير التقديرية

Non-Discretionary accruals والذي بإيجاده يؤدي إلى التوصل إلى عملية احتساب مستوى الاستحقاقات التقديرية *Discretionary accruals*.

رابعاً: استخراج قيمة الاستحقاقات التقديرية

: $DACC_S$

الاستحقاقات التقديرية تمثل بواقي الاستحقاق الكلي (ϵ_{it})، بعد استبعاد الاستحقاقات غير

وكما ذكر سابقاً فقد تم استخراج قيمة الاستحقاقات التقديرية في المعادلات السابقة باستخدام نموذج جونز المعدل وفقاً لدراسة (Dechow et al. 1995).

والاستحقاقات الكلية. ونظرا لاهتمام البحث بالقيمة المطلقة للاستحقاقات التقديرية لاختبار فرضيات البحث، فقد تم قياس علاقة القيمة المطلقة للاستحقاقات التقديرية بطول الفترة وحجم مكتب المراجعة، وبالتالي التوصل إلى معرفة العلاقة بين كل من طول الفترة وحجم المكتب مع جودة القوائم المالية. والمعادلة التالية توضح نموذج البحث:

$$ABSDACC_{ti} = \beta_0 + \beta_1 TENURE_{it} + \beta_2 Big4_{it} + \beta_3 Size_{it} + \beta_4 AGE_{it} + \beta_5 LEV_{it} + \beta_6 Grow_{it} + \beta_7 CFO_{it} + \beta_8 NPR_{it} + \beta_9 TA_{it} + \epsilon$$

CFO_{ti} : تمثل صافي التدفق النقدي التشغيلي ويتم قياسه عن طريق قسمة صافي التدفق النقدي التشغيلي على إجمالي الأصول ويعتبر على علاقة عكسية مع قيمة الاستحقاقات التقديرية.
 NPR_{ti} : تمثل صافي الدخل والتي يتم قياسه عن طريق قسمة صافي الدخل على إجمالي الأصول.
 TA_{ti} : الاستحقاق الكلي.
 ϵ : بواقي الانحدار.

٤/٨/١ المتغيرات الرقابية:

تهتم الدراسة بشكل رئيسي بقياس أثر طول فترة المراجعة وحجم مكتب المراجعة على جودة القوائم المالية في شركات المساهمة السعودية، إلا أن هناك خصائص معينة للشركة تتحكم بجودة القوائم المالية طبقاً لظروف معينة تمر بها الشركة، بخلاف طول فترة المراجعة وحجم المكتب. هذه الخصائص تتحكم بدوافع إدارة الأرباح التي تقوم بها الإدارة. ويرى (Johnson et al. 2002) بأن خصائص العمل تؤثر على جودة القوائم المالية، حيث إنه قد يكون

المالية في الاستحقاقات التقديرية التي يتم استخراجها عن طريق نموذج جونز المعدل حسب (Dechow et al. 1995). بينما تمثل طول فترة المراجعة المتغير المستقل الأول، وحجم المكتب المتغير المستقل الثاني. بالإضافة إلى المتغيرات الرقابية، والتي تتمثل في حجم الشركة، وعمر الشركة، والحالة المالية، ومعدل النمو، وصافي التدفق النقدي التشغيلي، وصافي الدخل،

حيث تمثل هذه المتغيرات التالي:

$ABSDACC_{ti}$: تمثل القيمة المطلقة للاستحقاقات التقديرية حسب نموذج جونز المعدل.
 $TENURE_{ti}$: تعبر عن طول فترة المراجعة المقاسة بعدد السنوات (٢، ٣، ٤، ٥).
 $Big4_{ti}$: يمثل حجم مكتب المراجعة ويعطى الرقم ١ إذا كان من الأربعة الكبار و ٠ إذا كان غير ذلك.

$Size_{ti}$: تمثل حجم الشركة محل المراجعة ويقاس باللوغاريتم الطبيعي لإجمالي الأصول.

AGE_{ti} : تمثل عمر الشركة منذ بداية تسجيلها كشركة مساهمة في سوق المال السعودي.

LEV_{ti} : تمثل الحالة المالية للشركة والتي يتم استخراجها عن طريق نسبة المديونية بقسمة إجمالي الالتزامات على إجمالي الأصول.

$Grow$: تمثل حجم المبيعات الشركة ويتم قياسها عن طريق قسمة إجمالي مبيعات السنة على إجمالي أصول العام الماضي.

الربح المحاسبي وبالتالي جودة القوائم المالية. فقد تكون الشركات التي تعاني من ضائقة مالية أو تحت قيود الديون أكثر تحفيزاً لإدارة الأرباح (Johnson et al., 2002). ويرى مبارك (٢٠١٢) أن المشكلات المالية عادة ما ترتبط بضعف جودة القوائم المالية، فكلما تدهورت الحالة المالية للشركة كان هناك دافع لدى الإدارة لإعداد قوائم مالية مضللة. وفي هذه الدراسة تم استخراج الحالة المالية للشركة عن طريق نسبة المديونية، وذلك بقسمة إجمالي الالتزامات (الالتزامات المتداولة + الالتزامات طويلة الأجل) على إجمالي الأصول.

١/٤/٨/١ حجم المبيعات:

قد يختلف سلوك الإدارة في الشركات ذات النمو العالي في المبيعات السنوية عن مثيلاتها ذات النمو المنخفض من حيث زيادة أو خفض الأرباح من خلال الاستحقاقات التقديرية. فالنمو في المبيعات السنوية يُظهر الاختلافات الممكنة في السلوكيات الخاصة بالاستحقاقات في الشركات ذات النمو العالي وتلك ذات النمو المنخفض (Silvestre et al., 2018). ويتم قياس حجم المبيعات عن طريق قسمة إجمالي مبيعات السنة على إجمالي أصول العام الماضي.

١/٤/٨/١ مؤشرات الأداء:

تتمثل مؤشرات الأداء في، صافي التدفق النقدي التشغيلي، وصافي الدخل، والاستحقاق الكلي. وتعتبر من أهم المؤشرات لقياس أداء الشركة وتأثير الأداء على التحكم بالاستحقاقات وإدارة الأرباح. يعتبر صافي التدفق النقدي التشغيلي من أهم

أحد المتغيرات الرقابية مرتبط بطول فترة مكتب المراجعة ومن الاحتمال أن يقود إلى اختلاف ملحوظ في جودة القوائم المالية. وتتمثل المتغيرات الرقابية للدراسة في كل من: حجم الشركة، وعمر الشركة، والحالة المالية، ومعدل النمو، وصافي التدفق النقدي التشغيلي، وصافي الدخل، والاستحقاق الكلي. حيث يعبر كل متغير عن خاصية معينة وذات طبيعة خاصة بإدارة الأرباح وجودة القوائم المالية. وفيما يلي استعراض لهذه المتغيرات.

١/٤/٨/١ حجم وعمر الشركة:

إن حجم وعمر الشركة من الخصائص التي تتعلق بمدى دقة وتطور نظام إعداد القوائم المالية، حيث تختلف دقة وتطور أنظمة إعداد القوائم المالية على حسب العمر والحجم. وتعتبر خاصتي حجم وعمر الشركة من العوامل الهامة في مدى استخدام الإدارة لمستوى الاستحقاقات التقديرية لغرض إدارة الأرباح والتأثير على جودة الأرقام المحاسبية. وتعتبر الشركات الكبيرة أكثر استقراراً في مستويات الاستحقاقات. وكلما كانت الشركة أقدم كلما كانت أكثر استقراراً (Johnson et al., 2002; Firth and Keng, 2004). وفي هذه الدراسة تم قياس حجم الشركة باللوغاريتم الطبيعي لإجمالي الأصول. وعمر الشركة عبارة عن عمرها منذ بداية تسجيلها كشركة مساهمة وإدراجها في سوق المال السعودي.

١/٤/٨/١ الحالة المالية:

تعتبر الحالة المالية للشركة من العوامل التي تحفز الإدارة في عملية إدارة الأرباح للتأثير على جودة

الاستحقاق الكلي، الذي يشير إلى إستراتيجية إدارة الأرباح للأعوام السابقة. وتشير بعض الدراسات إلى أن الإدارة تستخدم الاستحقاقات لتوزيع الأرباح بين السنوات، وبالتالي قد يكون الإجراء الحالي للاستحقاق معاكسا لما تم إجرائه في العام السابق (أبو الخير، ٢٠٠٦). ويتم قياس الاستحقاق الكلي في نموذج الدراسة عن طريق قسمة الاستحقاقات الكلية على إجمالي الأصول.

٩/١ نتائج البحث:

١/٩/١ الإحصاءات الوصفية للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع:

يوضح الجدول رقم (٣) الإحصاءات الوصفية لمتغيرات نموذج الدراسة المستخدم لتحليل العلاقة بين طول فترة المراجعة وجودة القوائم المالية. وكما هو مبين في الجدول، تظهر قيمة الاستحقاقات الكلية *RAWDAC* بمتوسط (٠,٠٠٦٧) وبانحراف معياري يساوي (٠,٢٧١). أما بالنسبة للقيمة المطلقة للاستحقاقات التقديرية *ABSDACC* بلغ متوسط قيمتها (٠,٠٦٢٧) وبانحراف معياري يساوي (٠,٢٦٣).

وبالنسبة للمتغير الرئيس الأول والمتمثل في طول فترة المراجعة *TENURE* فقد بلغ متوسط طول الفترة (٢,٩٦) وعند انحراف معياري بلغ (١,٠١٧). أما بعد تقسيم العينة على حسب فترات المراجعة القصيرة (٣ سنوات كحد أقصى) وفترات المراجعة الطويلة (من أربع إلى خمس سنوات كحد أقصى) فإنه يتضح من الجدول رقم (٣) بأن متوسط طول الفترة القصيرة بلغ (٢,٣٠) وبانحراف معياري يساوي

العناصر المرتبطة بالدخل المحاسبي القائم على أساس الاستحقاق، حيث أن تحقيق الشركة لرقم مرتفع لصافي الدخل لا يعني بالضرورة أنها حققت تدفقا نقديا مرتفعا والعكس صحيح، فكلما ارتفع صافي التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية خلال العام كلما ارتفعت جودة الأرباح والعكس صحيح (عبيد وأكبر، ٢٠١٦). صافي التدفق النقدي التشغيلي من أهم الأرقام التي تقيس أداء الإدارة ومدى اعتمادها على الاستحقاقات في عملية إدارة الأرباح، فكلما ارتبطت الاستحقاقات بالتدفقات النقدية بشكل أكبر كلما دل ذلك على جودة أرباح مرتفعة (نور والعاودة، ٢٠١٧). ويتم قياس صافي التدفق النقدي التشغيلي في نموذج الدراسة عن طريق قسمة صافي التدفق النقدي التشغيلي على إجمالي الأصول.

تستخدم الدراسة أيضا صافي الدخل كمتغير رقابي يؤثر على جودة القوائم المالية، حيث يُعد من أهم بنود القوائم المالية لكونه يظهر أداء الشركة باعتباره مقياسا لمقدرة المنشأة على توليد الربح ويقاس حجم الأرباح المعلن عنها. فكلما زادت الأرباح زادت احتمالية توزيعات الأرباح وترتفع موثوقية الدائنين بقدرة الشركة على سداد التزاماتها (أبوجبة والذنيبات، ٢٠١٧). ويرتبط صافي الدخل بالاستحقاقات التقديرية بشكل إيجابي، فكلما زاد الدخل زادت احتمالية زيادة الاستحقاقات التقديرية (Cameran et al., 2016). ويتم قياس صافي الدخل في نموذج الدراسة عن طريق قسمة صافي الدخل على إجمالي الأصول. كما تستخدم الدراسة متغير

كشركة مساهمة وبمتوسط (١٤,٣٦)، أي أن أعمار الشركات كبير نسبياً وهذا يعطي إشارة على خبرة شركات المساهمة السعودية والمدرجة في معادلة تحليل الانحدار الذي تستخدمه الدراسة. وفي المقابل بلغت أقصى قيمة لحجم الشركة *Size* (٢٣,٧٢) وأدنى قيمة تساوي (١٣,٥٦) وبمتوسط (١٩,٩٢). هذه الأرقام تعطي دلالة على أن الشركات المدرجة في العينة متقاربة من حيث حجم الأصول.

(٠,٤٥٨)، بينما بلغ متوسط طول فترة المراجعة الطويلة (٣,٣٣) وبانحراف معياري يساوي (١,٠٥٢). الملاحظ من الجدول نفسه بأن رقم عدد المشاهدات للفترات القصيرة بلغ ٢٤٥ مشاهدة بينما عدد مشاهدات الفترات الطويلة بلغت ٤٥١ مشاهدة، أي أن غالبية الشركات المدرجة في العينة أكملت أربع أو خمس سنوات في فترتها مع مكتب المراجعة.

بالنسبة للمتغيرات الرقابية، يتضح أن عمر الشركة *AGE* كحد أقصى وصل إلى ٣٢ عام

جدول رقم (٣) يوضح الإحصاءات الوصفية لمتغيرات نموذج البحث

المتغيرات	عدد المشاهدات	المتوسط	الوسيط	الانحراف المعياري	أقصى قيمة	أدنى قيمة
القيمة الأولية للاستحقاقات التقديرية (Raw-DACC)	٦٧٢	-٠,٠٠٦٧	٠,٠٠٦٧	٠,٢٧١	٠,٥٩	-٦,٦٦
القيمة المطلقة للاستحقاقات التقديرية (Abs-DACC)	٦٧٢	٠,٠٦٢٧	٠,٠٣٤٣	٠,٢٦٣	٦,٦٦	٠,٠٠
عمر الشركة (Age)	٦٩٧	١٤,٣٦	١٢,٠٠	٩,٧٩	٣٢,٠٠	١,٠٠
حجم الشركة (Size)	٦٩٧	١٩,٩٢	٢٠,١٠	٢,٥٣	٢٣,٧٢	١٣,٥٦
الحالة المالية للشركة (Lev)	٦٩٧	٠,٣٦	٠,٣٤	٠,٢١	١,٠٤	٠,٠١
حجم المبيعات (GROW)	٦٩١	١,١٩	٠,٠٧	٢٧,١٠	٧٢,٢٩	-٣,٤٦
صافي التدفق النقدي التشغيلي (CFO)	٦٩٧	٠,٣٢	٠,٠٩٧	٥,٥٧	١٤٧,٢٠	-٠,٥٦
الاستحقاق الكلي (TA)	٦٩٧	٠,٠٣٥	-٠,٠٢٥	١,٨٣	٤٧,٨٣	-٦,٦٩
صافي الدخل (NPR)	٦٩٧	٠,٣٧	٠,٠٦٩	٧,٦٨	٢٠٢,٨٨	-٠,٧٥
فترة المراجعة (TENURE)	٦٩٨	٢,٩٦	٢,٠٠	١,٠١٧	٥,٠٠	٢,٠٠
فترة المراجعة القصيرة (SHORTEN)	٢٤٥	٢,٣٠	٢,٠٠	٠,٤٥٨	٣,٠٠	٢,٠٠
فترة المراجعة الطويلة (LONGTEN)	٤٥١	٣,٣٣	٣,٠٠	١,٠٥٢	٥,٠٠	٤,٠٠

يساوي (٠,٣٤) وبانحراف معياري يساوي (٠,٢١)، ويعطي هذا تفسيراً بأن الحالة المالية للشركات المدرجة في السوق المالي السعودي خلال الفترة

بالنسبة لمتغير الحالة المالية *Lev* الذي تم قياسه بنسبة المديونية، يتضح من الجدول أعلاه بأن متوسط الحالة المالية يساوي (٠,٣٦) والوسيط

(Dechow, 1995). حيث أن بواقي الانحدار تمثل الجزء التقديري من الاستحقاقات، وهو الجزء الذي تمارس الإدارة فيه عملية إدارة الأرباح المحاسبية للتأثير على القوائم المالية. وتهتم الدراسة بشكل رئيسي بالقيمة المطلقة للاستحقاقات التقديرية.

لمعرفة تأثير المتغيرات المستقلة على القيمة المطلقة للاستحقاقات التقديرية، تم إجراء تحليل الانحدار الخطي وفقاً لنموذج الدراسة. وفي حال كانت إشارة قيمة معامل متغير طول فترة المراجعة (β_1) سالبة، فهذا يعني أن آراء المؤيدين للتغيير الإلزامي صحيحة والتي تقترض بأن طول الفترة المحددة بفترة زمنية معينة ستؤدي إلى تحسين جودة القوائم المالية بسبب تحسن استقلالية المراجع. أما إذا كانت إشارة قيمة المعامل الخاص بطول الفترة (β_1) موجبة، فهذا يشير إلى صحة آراء المعارضين لنظام التغيير الإلزامي الذي يستند على الرأي القائل بأن طول الفترة المحددة بزمن معين سيؤدي إلى تدهور جودة القوائم المالية بسبب نقص الخبرة وفقدان المعرفة لدى المراجع. والشيء نفسه ينطبق على متغير حجم المكتب Big4.

يظهر من الجدول رقم (٤) أن قيمة معامل الارتباط R تساوي (٠,٩٩٦)، مما يُشير إلى قوة الارتباط بين القيمة المطلقة للاستحقاقات التقديرية ومتغيرات الدراسة ممثلة في طول فترة المراجعة، وحجم مكتب المراجعة، بالإضافة إلى المتغيرات الرقابية. كما أن معامل التحديد R-Square بلغ (٠,٩٣٢) وعند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٠١) كما هو مبين في

(٢٠٠٣-٢٠١٦) لم تتعرض لضائقة مالية شديدة، ويعتبر وضعها مستقر نسبياً. وبخصوص معدل النمو *GROW* فقد تراوح من (-٣,٤٦) إلى (٧٢,٢٩)، بمتوسط (١,١٩) وانحراف معياري (٢٧,١)، مما يشير إلى أن الشركات قد تباينت في معدل نموها خلال فترة الدراسة.

أما متغيرات أداء الشركات من حيث الربحية مثل متغير صافي التدفق النقدي التشغيلي *CFO* ومتغير صافي الدخل *NPR*، فقد بلغ متوسط صافي التدفق النقدي التشغيلي بمعدل (٠,٣٢)، ومتوسط صافي الدخل بمعدل (٠,٣٧). وأقصى قيمة لمعدل صافي التدفق النقدي التشغيلي تساوي (١٤٧,٢٠) وأدنى قيمة هي (-٠,٥٦)، وأقصى قيمة لمعدل صافي الدخل تساوي (٢٠٢,٨٨) أما أدنى قيمة فقد وصلت إلى (-٠,٧٥). ومن خلال المتوسطات والانحراف المعياري يتبين أن معدلات الأداء لدى الشركات يعتبر جيد نسبياً.

٢/٩/١ تأثير طول فترة المراجعة وحجم مكتب المراجعة على القيمة المطلقة للاستحقاقات التقديرية:

اعتمدت الدراسة في تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من موقع تداول للشركات المدرجة في سوق المال السعودي على استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة أثر طول فترة المراجعة وحجم مكتب المراجعة على جودة القوائم المالية. وتعتبر الاستحقاقات التقديرية المؤشر على جودة القوائم المالية، والتي يتم استخراجها واحتساب قيمها عن طريق بواقي انحدار نموذج جونز المعدل

الجدول رقم (٥). وهذا يدل على أن هناك علاقة قوية بين متغيرات الدراسة والقيمة المطلقة للاستحقاقات التقديرية (والتي تعتبر مؤشر على جودة القوائم المالية)، حيث يفسر نموذج الارتباط هذه العلاقة بنسبة ٩٣,٢% وهي عالية بدرجة كبيرة.

الجدول رقم (٥). وهذا يدل على أن هناك علاقة قوية بين متغيرات الدراسة والقيمة المطلقة للاستحقاقات التقديرية (والتي تعتبر مؤشر على جودة القوائم المالية)، حيث يفسر نموذج الارتباط هذه العلاقة بنسبة ٩٣,٢% وهي عالية بدرجة كبيرة.

جدول رقم (٤) MODEL SUMMERY (٤)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
ABSDACC	0.966 ^a	0.932	0.932	0.06905

Predictors: (Constant), Tenure, Big4, Size, Age, Lev, Grow, CFO, NPR, TA. .a

جدول رقم (٥) ANOVA^a

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig
Regression	43.601	9	4.845	1016.056	0.000 ^b
Residual	3.156	662	0.005		
Total	46.758	671			

Dependent Variable: ABSDACC .a

b . Predictors: (CONSTANT), Tenure, Big4, Size, Age, Lev, Grow, CFO, NPR, TA.

التقديرية. أي أن طول فترة المراجعة *TENURE* المحددة بخمس سنوات كحد أقصى، تؤدي إلى التقليل من حجم الاستحقاقات التقديرية وبالتالي تحسين جودة القوائم المالية، نظراً لأن المراجع يحد من قدرة الإدارة في المبالغة في إدارة الأرباح. ولا تشير النتائج إلى صحة آراء المعارضين لنظام التغيير الإلزامي الذي يستند على نقص الكفاءة بسبب نقص الخبرة لدى المراجع الجديد وفقدان المعرفة التي تراكمت عبر السنوات بالنسبة للمراجع القديم. هذه النتيجة تؤيد ما ذهب إليه مؤيدي التغيير الإلزامي الذي يرى بأن طول الفترة المحددة بزمان معين ستؤدي إلى تحسين جودة القوائم المالية، وأن

جدول رقم (٥) يبين أن هناك علاقة قوية بين متغيرات الدراسة والقيمة المطلقة للاستحقاقات التقديرية، ولكن هل جميع المتغيرات ذات علاقة بالقيمة المطلقة للاستحقاقات التقديرية وعلى درجة عالية من المعنوية؟ جدول رقم (٦) يوضح طبيعة تأثير كل متغير من متغيرات الدراسة على القيمة المطلقة للاستحقاقات التقديرية وبالتالي على جودة القوائم المالية. حيث يظهر معامل طول فترة المراجعة *TENURE* بقيمة سالبة (-٠,٠٠٦) عند مستوى معنوية أقل من ٥% (٠,٠٢٣). وهذا يُشير إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين طول فترة المراجعة والقيمة المطلقة للاستحقاقات

كلما كان عمر الشركة أكبر كلما كانت تمارس تحفظات محاسبية أعلى. كما أن متغير حجم الشركة Size يظهر بقيمة سالبة (-0.13) وبمستوى معنوية عالية جدا بلغت أقل من (0.01). وذلك يعني أنه كلما زاد حجم أصول الشركة كلما حققت استقرار أكبر في حجم الاستحقاقات التقديرية. أما متغير الحالة المالية Lev ظهر بشكل إيجابي (0.26) وعند مستوى معنوية أقل من 10% (0.074).

وقد يكون ذلك بسبب أن الزيادة في حجم الاستحقاقات التقديرية عائدة إلى الزيادة في نسبة المديونية، وهذا قد يكون اتجاه الإدارة في الواقع العملي لأنها تتجه لإدارة الأرباح بشكل أكبر كلما زاد الوضع المالي سوءا. وبالنسبة لحجم المبيعات *GROW* فإنها تؤثر بالإيجاب على القيمة المطلقة للاستحقاقات التقديرية بمعامل يساوي (0.014) ودرجة معنوية عالية أقل من (0.01). وهذا يُشير إلى أن النمو العالي في الشركات قد يكون مبالغا فيه بسبب إدارة الأرباح. وبخصوص صافي التدفق النقدي التشغيلي *CFO* وصافي الدخل *NPR* ، فإن صافي التدفق النقدي التشغيلي يؤثر بشكل سلبي على حجم الاستحقاقات التقديرية وبمستوى معنوية عالية عند درجة أقل من (0.01). أما صافي الدخل فإنه يؤثر بالإيجاب وبمستوى معنوية عالية عند درجة أقل من (0.01)، أي أنه كلما زاد صافي الدخل زادت معه احتمالية ممارسة إدارة الشركة في استخدام الاستحقاقات التقديرية لإدارة الربح المحاسبي. أما متغير الاستحقاق الكلي *TA*

استقلالية المراجع هي العامل المهم لتطبيق نظام التغيير الإلزامي وذلك لأن المراجع يحد من التوسع في إدارة الأرباح، وبالتالي إثبات الفرضية الأولى للبحث، والتي تنص على: "توجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين طول فترة المراجعة (المحددة بفترة لا تزيد عن خمس سنوات) وجودة القوائم المالية في شركات المساهمة السعودية".

كما يظهر من الجدول رقم (٦) متغير حجم المكتب (Big 4) بمعامل سالب قيمته (-0.14) وبدلالة إحصائية عند مستوى معنوية بلغت أقل من 5% (0.020). وهذا يُشير إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين حجم مكتب المراجعة والقيمة المطلقة للاستحقاقات التقديرية. إن الإشارة السالبة لمعامل حجم المكتب β_2 الذي ظهر بمستوى معنوية (أقل من 0.05) يدل على أن المكاتب الأربعة الكبيرة تحد من إدارة الأرباح (التي عادة تكون عبر استخدام الاستحقاقات التقديرية) وبالتالي تحسن من جودة القوائم المالية. ويشير إلى أفضلية المكاتب الكبيرة على المكاتب الصغيرة بسبب زيادة الكفاءة والاستقلالية لديها. هذه النتيجة تُثبت صحة الفرضية الثانية للبحث، والتي تنص على: "حجم مكتب المراجعة يُعزز من تأثير طول فترة المراجعة على جودة القوائم المالية في شركات المساهمة السعودية".

بالنسبة للمتغيرات الرقابية، فقد ظهرت في جدول رقم (٦) على حسب التوقعات المسبقة. فمتغير العمر *Age* ذو قيمة سالبة (-0.01) وعند مستوى معنوية أقل من 10% (0.074). أي أنه

إعادة الاختبار لنموذج الانحدار الخطي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد بطريقة (Forward) لإبراز النتائج حسب قوة الارتباط وليس على حسب تسلسل الإدخال وفقا لنموذج الدراسة. أيضا من أسباب القيام بهذا الإجراء أن قيمة معامل طول فترة المراجعة الظاهر في الجدول رقم (٦) صغير نسبيا بالمقارنة مع المتغيرات الرقابية، ونفس الشيء ينطبق على معامل حجم المكتب.

فإنه يؤثر بشكل عكسي على القيمة المطلقة للاستحقاقات التقديرية وبدرجة معنوية عالية عند درجة أقل من (٠,٠١)، وذلك حسب التوقعات. حيث أن أثر إستراتيجية إدارة الأرباح للعام السابق تؤثر بشكل عكسي على إجراءات الاستحقاق الحالي. وللتأكد من قوة تأثير معامل طول فترة المراجعة *TENURE* وأيضا معامل حجم المكتب Big4 ، تم

جدول رقم (٦) يوضح تأثير طول فترة المراجعة وحجم المكتب على القيمة المطلقة للاستحقاقات التقديرية

مستوى المعنوية (sig)	قيمة (t)	المعاملات (β)	المتغيرات المستقلة
٠,٠٠٠	٣,٥٠١	٠,٠٨٥	Intercept
٠,٠٢٣	-٢,٢٧٩	-٠,٠٠٦	طول فترة المراجعة (Tenure)
٠,٠٢٠	-٢,٣٤٠	-٠,٠١٤	حجم المكتب (Big 4)
٠,٠٧٤	-١,٧٩١	-٠,٠٠١	عمر الشركة (Age)
٠,٠٠٠	-٤,٥٨١	-٠,٠١٣	حجم الشركة (Size)
٠,٠٧٤	١,٧٨٨	٠,٠٢٦	الحالة المالية (Lev)
٠,٠٠٠	٥,١١٩	٠,٠١٤	حجم المبيعات (Grow)
٠,٠٠٠	٢٧,٥٥٨	-٠,٨٣٩	صافي التدفق النقدي التشغيلي (CFO)
٠,٠٠٠	١٧,٨٣٦	٠,٦٤	صافي الدخل (NPR)
٠,٠٠٠	-٩٥,٠٦٠	-٠,٩٧٢	الاستحقاق الكلي (TA)

عدد المشاهدات: ٦٧١ قيمة (Adjusted R-Square): ٠,٩٩٥

(٠,٩٣٢) عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١) كما هو مبين في جدول رقم (٨). وهذا يدل على أن هناك علاقة قوية بين متغيرات الدراسة والقيمة المطلقة للاستحقاقات التقديرية، أي أن نموذج

ويشير جدول رقم (٧) بأن قيمة معامل الارتباط R تساوي (٠,٩٦٥) مما يُشير إلى قوة الارتباط بين القيمة المطلقة للاستحقاقات التقديرية ومتغيرات الدراسة. وبلغت قيمة معامل التحديد R-Square

Forward. وهذه النتيجة مشابهة لتلك التي تم الحصول عليها وفقا للجدولين رقم (٤) ورقم (٥).

الارتباط يفسر هذه العلاقة بنسبة ٩٣,٢% وهي عالية بدرجة كبيرة. مما يعني إمكانية الاعتماد على نموذج الدراسة الذي تم إدخال متغيراته بطريقة

جدول رقم (٧) MODEL SUMMERY

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
ABSDACC	.965 ^a	.932	.931	.06917

a. Dependent Variable: (Constant), *TA, CFO, NPR, LEV, TENURE, Grow, Size, Big4*

جدول رقم (٨) ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
Regression	43.586	9	5.448	1138.869	0.000 ^b
Residual	3.172	662	0.005		
Total	46.758	671			

a. Dependent Variable: *ABSDACC*

b. Predictors: (Constant), *TA, CFO, NPR, LEV, TENURE, Grow, Size, Big4*

معنوية عالي (٠,٠١٦) وبمعامل سالب يساوي (-٠,٠٠٦)، مما يعطي دلالة إحصائية على صحة فرض آراء المعارضين لنظام التغيير الإلزامي، ويعزز صحة الفرضية الأولى للدراسة المتعلقة بآراء المؤيدين لنظام التغيير الإلزامي. أما بالنسبة للمتغير المستقل الثاني المتمثل في حجم المكتب فقد أخذ الترتيب الأخير، بدلالة إحصائية وذات معنوية مرتفعة أيضا بلغت (٠,٠٤٦). وبناء عليه تعزز هذه النتيجة صحة الفرضية الثانية للدراسة والتي تفترض بأن المكاتب الكبيرة تحقق استقلالية وكفاءة أعلى من المكاتب الصغيرة مما يزيد من جودة القوائم المالية. ويُلاحظ أن هذه النتائج متقاربة

الجدول رقم (٩) يوضح إعادة ترتيب المتغيرات المستقلة بحسب قوة الارتباط، ويتضح بأن المتغيرات الأكثر ارتباطا هي متغيرات الأداء المتمثلة في صافي التدفق النقدي التشغيلي، وصافي الدخل، ويأتي في مقدمتها الاستحقاق الكلي، ويأتي في الترتيب الرابع الحالة المالية للشركات. هذا الترتيب قد يكون منطقيا بحكم ارتباط هذه المتغيرات الأربعة الأولى بعملية إدارة الأرباح واتخاذ القرارات والسياسات المالية. ويظهر متغير طول الفترة في الترتيب الخامس من حيث قوة الارتباط والتأثير على حجم الاستحقاقات التقديرية والمتمثلة بالقيمة المطلقة. حيث ظهر بمستوى

ملاحظة أنه تم حذف متغير عمر الشركة من الترتيب في الجدول رقم (٩) نظرا لعدم وجود أهمية إحصائية لهذا المتغير.

مع تلك في الجدول رقم (٦)، إلا أن نتيجة متغير طول الفترة أقوى قليلا عما كانت عليه في الجدول رقم (٦)، بينما نتيجة متغير حجم المكتب أضعف قليلا عما كانت عليه في الجدول رقم (٦). مع

جدول رقم (٩) يوضح قوة ارتباط المتغيرات المستقلة بالمتغير التابع ترتيبيا

المتغيرات	المعاملات	قيمة t	Sig مستوى المعنوية
Intercept	٠,٠٧٢	٣,٠٧٩	٠,٠٠٢
الاستحقاق الكلي (TA)	-٠,٩٧١	-٩٤,٩٧٩	٠,٠٠٠
صافي التدفق النقدي التشغيلي (CFO)	-٠,٣٧٩	-٢٧,٦٨٢	٠,٠٠٠
صافي الدخل (NPR)	٠,٦٤٢	١٧,٨٥٧	٠,٠٠٠
الحالة المالية (Lev)	٠,٠٣٠	٢,٠٥٩	٠,٠٤٠
طول فترة المراجعة (Tenure)	-٠,٠٠٦	-٢,٤١٠	٠,٠١٦
حجم المبيعات (Grow)	٠,٠١٤	٥,٠٢٢	٠,٠٠٠
حجم الشركة (Size)	-٠,٠١٣	-٤,٤٢٨	٠,٠٠٠
حجم المكتب (Big 4)	-٠,٠١٢	-١,٩٩٦	٠,٠٤٦

عدد المشاهدات: ٦٧١

قيمة (Adjusted R-Square): ٠,٩٩٥

المحددة حسب نظام إلزامية التغيير في المملكة العربية السعودية (خمس سنوات) كافية لاكتساب المراجع للمعرفة، وما هي الفترة المناسبة؟ وهل السنوات الأولى لمكتب المراجعة مع الشركة تؤثر فعلا على معرفة المراجع؟ بوهل تجاوز المراجع لثلاث سنوات مع الشركة سيؤدي إلى اكتساب الخبرة الكافية؟

يوضح الجدول رقم (١٠) أن قيمة معامل الارتباط R، الخاصة بالفترات القصيرة، بلغت (٠,٤٢٥) وقيمة معامل التحديد R-Square تساوي

٣/٩/١ تحليل نموذج الانحدار الخطي المتعدد بناء على تقسيم عينة الدراسة إلى فترات قصيرة وفترات طويلة:

لمعرفة أثر منحنى التعلم، تم تحليل أثر طول فترة المراجعة على جودة القوائم المالية وذلك بتقسيم طول فترة المراجعة إلى فترات قصيرة *SHORTTEN* (٣ سنوات كحد أقصى) وفترات طويلة *LONGTEN* (٤ أو ٥ سنوات كحد أقصى). هذا التقسيم يساعد في معرفة تأثير منحنى التعلم، للتوصل إلى معرفة ما إذا كانت الفترة

بالسالب على القيمة المطلقة للاستحقاقات التقديرية خلال فترة المراجعة القصيرة بمعامل يساوي $(-0,03)$ وبمستوى معنوية أقل من $(0,01)$ ، مما يعني بأن المكاتب الكبيرة تكتسب معرفة أسرع من المكاتب الصغيرة مما يساعد على الحد من التوسع في استخدام مستوى الاستحقاقات التقديرية للمبالغة في عملية إدارة الأرباح. وفي المقابل فإن متغير حجم المكتب يؤثر بالسالب على القيمة المطلقة للاستحقاقات التقديرية خلال فترة المراجعة الطويلة بمعامل يساوي $(-0,006)$ ، ولكن بدون معنوية إحصائية كما يتضح من الجدول رقم (١٢). وهذا يُشير إلى أن مكاتب المراجعة تساعد في الحد من إدارة الأرباح وبالتالي تحسين جودة القوائم المالية خلال الفترات الطويلة، إلا أنه لا يوجد فروقات في التأثير بين المكاتب الكبيرة والمكاتب الصغيرة. أي أن كلا المكاتب الكبيرة والصغيرة لديها المعرفة الكافية خلال الفترات الطويلة، بخلاف الحال في الفترات القصيرة حيث تكتسب المكاتب الكبيرة المعرفة أسرع من المكاتب الصغيرة.

(٠,١٨١). وهذا يُشير إلى أن الارتباط ضعيف بين فترة الارتباط القصيرة وبين القيمة المطلقة للاستحقاقات التقديرية، إلا أن مستوى المعنوية عالي كما يظهر من الجدول رقم (١١). وفي المقابل يتضح من الجدول رقم (١٠) أن قيمة معامل الارتباط R ، الخاصة بالفترات الطويلة، بلغت $(0,982)$ وبمعامل تحديد R -Square $(0,964)$ وعند مستوى معنوية عالي أقل من $(0,01)$ كما هو مبين في الجدول رقم (١١). وهذا يُشير إلى أن الارتباط قوي بين فترة الارتباط الطويلة وبين القيمة المطلقة للاستحقاقات التقديرية. الجدول رقم (١٢) يشير إلى طبيعة الفروقات في التأثير على القيمة المطلقة للاستحقاقات التقديرية ما بين طول الفترة القصيرة وطول الفترة الطويلة. ويشير الجدول إلى أن معامل طول فترة المراجعة الطويلة (أربع أو خمس سنوات كحد أقصى) يؤثر على القيمة المطلقة للاستحقاقات التقديرية بالسالب بقيمة تساوي $(-0,007)$ وبمستوى معنوية عالي بلغ أقل من $0,05$ $(0,013)$ ، أي أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين فترة المراجعة الطويلة (٤ إلى ٥ سنوات) وجودة القوائم المالية. في المقابل لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين طول فترة المراجعة القصيرة (٣ سنوات كحد أقصى) والقيمة المطلقة للاستحقاقات التقديرية. كما يتضح من الجدول رقم (١٢) أن متغير حجم المكتب يؤثر

جدول رقم (١٠) MODEL SUMMERY

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
<i>SHORTTEN</i>	0.425 ^a	0.181	0.148	0.07704
<i>LONGTEN</i>	0.982 ^b	0.964	0.964	0.06200

a. Predictors: (*CONSTANT*), *TENURE*, *Big4*, *Size*, *AGE*, *LEV*, *Grow*, *CFO*, *NPR*, *TA*.

b. Predictors: (*CONSTANT*), *TENURE*, *Big4*, *Size*, *AGE*, *LEV*, *Grow*, *CFO*, *NPR*, *TA*.

جدول رقم (١١) ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
<u><i>SHORTTEN</i></u>	0.300	9	.033 0	5.611	0.000 ^b
Regression	1.359	229	0.006		
Residual	1.659	238			
Total					
<u><i>LONGTEN</i></u>					
Regression	43.480	9	4.831	1256.944	0.000 ^c
Residual	1.607	418	0.004		
Total	45.086	427			

a. Dependent Variable: *ABSDACC* .a

b. Predictors: (*CONSTANT*), *TENURE*, *Big4*, *Size*, *AGE*, *LEV*, *Grow*, *CFO*, *NPR*, *TA*

c. Predictors: (*CONSTANT*), *TENURE*, *Big4*, *Size*, *AGE*, *LEV*, *Grow*, *CFO*, *NPR*, *TA*

جدول رقم (١٢) يوضح تأثير الفرق بين تأثير طول فترة المراجعة القصيرة والطويلة على حجم الاستحقاقات التقديرية

فترات المراجعة الطويلة (ABSDACC)			فترات المراجعة القصيرة (ABSDACC)			المتغيرات
المعاملات	تقيمة	Sig مستوى المعنوية	المعاملات	تقيمة	Sig مستوى المعنوية	
٠,١٠٣	٣,٧١٦	٠,٠٠٠	٠,٧٠٣	٠,٣٨٢	٠,٠١٩	Intercept
-٠,٠٠٧	-٢,٤٦	٠,٠١٣	٠,٣٦٦	٠,٩٠٦	٠,٠١	طول فترة المراجعة (Tenure)
-٠,٠٠٦	-٠,٩١٥	٠,٣٦١	٠,٠٠٩	-٢,٦٥٤	-٠,٠٠٣	حجم المكتب (Big 4)
-٠,٠١٢	-١,٢٠٨	٠,٢٢٦	٠,٢٦٢	-١,١٢٥	-٠,٠٠١	عمر الشركة (Age)
-٠,٠١٦	-٤,٧٣٢	٠,٠٠٠	٠,٤٢٥	-٠,٧٩٩	-٠,٠٠٤	حجم الشركة (Size)
٠,٠٣٣	٢,١٤٧	٠,٠٣٢	٠,٤٢٥	٠,٧٥٤	٠,٠٢٢	الحالة المالية (Lev)
٠,٠١٦	٤,٩٥٢	٠,٠٠٠	٠,١٩٧	١,٢٩٤	٠,٠٠٧	حجم المبيعات (Grow)
-٠,٣١٩	-٢٤,١٠٦	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٢,٣٢٩	-٠,٤٢٩	صافي التدفق النقدي التشغيلي (CFO)
-٠,٩٧٧	-١٠٥,٥١٩	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	-٥,٧٤١	-٠,٥٤٤	الاستحقاق الكلي (TA)
٠,٦٩٥	١٦,٠٤٤	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٤,٥٦٩	٠,٣٥٧	صافي الدخل (NPR)

عدد المشاهدات: ٢٤٢

عدد المشاهدات: ٤٣١

قيمة (Adjusted R-Square): ٠,١٥٣

قيمة (Adjusted R-Square): ٠,٩٦٤

٤/٩/١ مناقشة نتائج الدراسة:

مع نتائج دراسة (Jadiyahappa et al., 2021) التي تم تطبيقها في الهند. حيث أشارت النتائج إلى أن طول فترة الارتباط تُعزّز من جودة المراجعة. ولكن في الحالات التي تدفع فيها الشركات أتعاب مراجعة مبالغ فيها وعلى وجه الخصوص الشركات التي يتراأس مجلس إدارتها المدير التنفيذي، ففي مثل هذه الحالات وجدت الدراسة أن طول فترة الارتباط تُخفّض من جودة المراجعة. وتختلف أيضا نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (مبارك، ٢٠١٢) التي تم تطبيقها في المملكة العربية السعودية والتي لم تجد دليل إحصائي على العلاقة

تدعم النتائج التي توصلت إليها الدراسة آراء المؤيدين لنظام التغيير الإلزامي. وتختلف هذه النتائج مع الدراسات التي عارضت تطبيق التغيير الإلزامي مثل دراسة (Myers et al., 2003) ودراسة (Johnson et al., 2002) اللتان تم تطبيقهما في الولايات المتحدة الأمريكية في بيئة أعمال لا تطبق إلزامية التغيير. ونفس الحال بالنسبة لدراسة (Chen et al., 2008) التي تم تطبيقها في تايبوان. حيث أشارت هذه الدراسات إلى أن مستوى الاستحقاقات التقديرية تقل كلما زادت عدد سنوات المراجعة. كما تختلف نتائج الدراسة الحالية

سنتين إلى ثلاث سنوات) وجودة القوائم المالية، بينما تشير النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين طول فترة المراجعة الطويلة (من أربع إلى خمس سنوات) وجودة القوائم المالية، وبالتالي صحة تأثير منحى التعلم. أي أنه كلما زاد عدد السنوات عن ثلاث سنوات تصبح جودة القوائم المالية أفضل بسبب زيادة واتساع معرفة وخبرة المراجع. وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (Chi and Huang, 2005) التي وجدت أن المراجع يصل إلى ذروة المعرفة عندما يكمل خمس سنوات من علاقته بالعميل.

وتدعم النتائج الفرضية المتعلقة بحجم المكتب، حيث تشير النتائج إلى أن مكاتب المراجعة الكبيرة تكتسب المعرفة والخبرة بشكل أسرع من المكاتب الصغيرة خلال فترات المراجعة. ذلك لأن لديها المقدرة على الحد من حجم الاستحقاقات التقديرية في الثلاث سنوات الأولى وما بعدها، وهذا يتوافق مع دراسة (Chi and Huang, 2005).

١٠/١ التوصيات:

بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة يوصي الباحثان بما يلي:

١- الاستمرار في نظام التغيير الإلزامي المعمول به في المملكة العربية السعودية الذي يفرض على الشركات تغيير مكتب المراجعة كل خمس سنوات وفترة تهدئة سنتين قبل أن يعود نفس المكتب للتعاقد مع نفس الشركة.

٢- عدم ترك الحد الأدنى لارتباط مكتب المراجعة مع العميل مفتوحا (اختياريا)، وإنما يجب فرض

بين طول فترة المراجعة وجودة المراجعة المتمثلة بنسبة ميلر لقياس إدارة الأرباح.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع الدراسات التي تؤيد تطبيق نظام التغيير الإلزامي، مثل دراسة (Rickett et al., 2016) التي توصلت إلى ضرورة تطبيق اليونان لنظام التغيير الإلزامي لمكاتب المراجعة على ضوء اللائحة التي قدمتها المفوضية الأوروبية في عام ٢٠١٤. كذلك تؤيد الدراسة الحالية موقف دراسة (Al-Thuneibat et al., 2011) التي وجدت بأن جودة المراجعة تتدهور عندما تطول فترة المراجعة وأوصت بضرورة تطبيق نظام التغيير الإلزامي لمكاتب المراجعة في بيئة الأعمال الأردنية. وتتوافق النتائج أيضا مع دراسة (Silvestre et al., 2018) التي طبقت على الشركات البرازيلية حيث يتم تغيير مكاتب المراجعة كل خمس سنوات، ووجدت أن التغيير الإلزامي يؤدي إلى تحسين جودة الأرباح المحاسبية. وتتفق كذلك مع دراسة (Cameran et al., 2016) التي وجدت بأن نظام التغيير الإلزامي لمكاتب المراجعة في إيطاليا فعال ويؤدي إلى تحسين جودة المراجعة. وتدعم الدراسة الحالية دراسة (أبو الخير، ٢٠٠٦) التي أوصت بتطبيق نظام التغيير الإلزامي كل خمس سنوات بدلا من ثلاث سنوات للشركات المساهمة في المملكة العربية السعودية، ورأت بأنه فعال ولكن مع الحرص على مراقبة آلية النظام بشكل جيد.

ولم تجد نتائج الدراسة الحالية علاقة ذات دلالة إحصائية بين طول فترة المراجعة القصيرة (من

عصيمي، زكريا أحمد (٢٠١٥) " أثر التغيير الدور للمراجع الخارجي على جودة القوائم المالية بالشركات المساهمة". مجلة الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، العدد ٣، ص: ٦٢٧-٦٦٢.

مبارك، الرفاعي إبراهيم (٢٠١٢) " التغيير الدوري للمراجعين وأثره على جودة المراجعة: دراسة تطبيقية على شركات المساهمة السعودية ". مجلة جامعة الملك سعود (العلوم الإدارية)، العدد ٢، ص: ٢٤١-٢٦٥.

نشوان، اسكندر محمود (٢٠١٠) "جودة خدمة المراجعة والعوامل المؤثرة فيها من وجهة نظر مراجعي الحسابات الفلسطينيين". مجلة الفكر المحاسبي، جامعة عين شمس، مصر، العدد ١، ص: ١٦٩-٢٢٤.

نور، عبد الناصر والعوادودة، حنان (٢٠١٧) " إدارة الأرباح وأثرها على جودة الأرباح المحاسبية: دراسة اختبارية على الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة ". المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد ٢، ص: ١٦١-١٧٩.

المراجع الأجنبية :

Al-Thuneibat, A. E., Alissa, R. K. and Reynolds, J. K., (2011) " Do audit tenure and firm size contribute to audit quality? Empirical evidence from Jordan". Managerial Auditing Journal, Vol. 26, pp: 317-334.

Basu, S. (1997) "The conservatism principle and the asymmetric of earnings". Journal of Accounting and Economics, Vol. 24, pp: 3-37.

Baxter, P. and Cotter, J. (2009) "Audit Committees and earnings quality". Accounting and Finance, Vol. 49, pp: 267-290.

Cameran, M., Prencipe, A., and Trombetta, M. (2016) "Mandatory Audit Firm Rotation and Audit Quality". European Accounting Review, Vol. 25, pp: 35-58.

Carcello, J. V. and Nagy, A. L. (2004) "Audit firm tenure and fraudulent financial". Auditing: A Journal of Practice and theory, Vol. 55, pp: 55-69.

Carey, P. and Simnett, R. (2006) "Audit partner rotation tenure and audit quality". The Accounting Review, Vol. 81, pp: 653- 676.

Chan, L., Jedadeesh, N., and Lakonishok, J. (2006) "Earnings Quality and Stock Returns". Journal of Business, Vol. 79, pp: 1041-1082.

فترة حد أدنى إلزامية لا تقل عن ثلاث سنوات، لكي يكتسب مكتب المراجعة الخبرة والمعرفة الكافية لتجاوز تأثير منحنى التعلم.

٣- تطوير قدرات المراجعين على تقدير خطر عمليات إدارة الأرباح عند تخطيط عملية المراجعة، وذلك عن طريق الدورات التدريبية وبرامج التعليم المستمر.

١١/١ الدراسات المستقبلية:

١- دراسة أثر متغير الحوكمة على العلاقة بين طول فترة المراجعة وجودة القوائم المالية.

٢- دراسة تأثير سياسة التغيير الإلزامي لمكتب المراجعة على احتكار مهنة المحاسبة والمراجعة في المملكة العربية السعودية.

٣- استخدام مقاييس أخرى لجودة القوائم المالية، للتعرف على العلاقة بينها وبين طول فترة الارتباط بين مكتب المراجعة والعميل.

قائمة المراجع :

المراجع العربية :

أبو الخير، مدثر طه (٢٠٠٦) " التغيير الإجباري للمراجعين وأثره على تكاليف وجودة عملية المراجعة دراسة ميدانية في البيئة السعودية ". المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة، مصر، العدد ٢، ص: ٧١-١١٧.

أبو جبة، محمد عوني والذنيبات، علي عبد القادر (٢٠١٧) " أثر الربحية في إدارة الأرباح في الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالي". المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد ٢، ص: ٢٥٩-٢٨٠.

جبران، محمد علي (٢٠١٠م) "العوامل المؤثرة في جودة مراجعة الحسابات من وجهة نظر المحاسبين القانونيين في اليمن". (ندوة مهنة المحاسبة في المملكة العربية السعودية وتحديات القرن الحادي والعشرين)، الرياض: جامعة الملك سعود.

عبيد، فداء عدنان وأكبر، يونس عباس (٢٠١٦) " جودة الأرباح وتأثيرها في القوائم المالية ". مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد ٤٨، ص: ٢٤٩-٢٦٤.

- Geiger, M.A., and Raghunandan, K. (2002) "Auditor tenure and audit reporting failures". *Auditing: A Journal of Practice and Theory*, Vol. 21, pp: 67-78.
- Heninger, W. G. (2001) "The association between auditor and abnormal accruals". *The Accounting Review*, Vol. 76, pp: 111-26.
- Jackson, B. A., Moldrich, M. and Roebuck, P. (2008) "Mandatory audit firm rotation and audit quality". *Managerial Auditing Journal*, Vol. 23, pp: 420-437.
- Jadiyappa, N., Hiekman, L., Kakani, R., and Abidi, Q. (2021) "Auditor tenure and audit quality: an investigation of moderating factors prior to the commencement of mandatory rotations in India". *Managerial Auditing Journal*, Vol. 36, pp: 724-743.
- Jenkins, D. and Velury, U. (2008) "Does auditor tenure influence the reporting of conservative earnings?". *Journal of Accounting and Public Policy*, Vol. 27, pp: 115-132.
- Johnson, J. (1991) "Earning management during import relief investigations". *Journal of Accounting Research*, Vol. 29, pp: 193-228.
- Johnson, V. E., Khurana, I. K., and Rehnolds, J. K. (2002) "Audit-firm rotation and audit quality ". *Contemporary Accounting Research*, Vol. 19, pp: 660-637.
- Jordan, C. E., Clark, S. J., and Hames, C. C. (2010) "The impact of audit quality on earnings management to achieve user reference points in EPS". *Journal of Applied Business Research*, Vol. 26, pp: 19-30.
- Kim, H., Lee, H. and Lee, J. E. (2015) "Mandatory Audit Firm Rotation and Audit Quality". *The Journal of Applied Business Research*, Vol. 31, pp: 1089- 1106.
- Knechel, W. R., and Vanstraelen, A. (2007) "The relationship between auditor tenure and audit quality implied by going concern opinion". *Auditing: A Journal of Practice and Theory*, Vol. 26, pp: 113-131.
- Malik, Z., Arshed, N., Hassan, M., Rashed, B., Kazmi, S., and Gulzar, M. (2017) "The impact of auditor tenure on audit: Evidence from Pakistan". *A Research Journal of Commerce*,
- Chen, C., Lin, H., and Lin, Y. (2008) "Audit partner tenure, audit firm tenure, and discretionary accruals: does long auditor tenure impair earnings quality?". *Contemporary Accounting Research*, Vol. 25, pp: 415-445.
- Chi, W. and Huang, H. (2005) "Discretionary accruals audit-firm tenure and audit partner tenure: empirical evidence from Taiwan". *Journal of Contemporary Accounting, Economics*, Vol. 1, pp: 65-92.
- Corbella, S., Florio, C., Gotti, G., and Mastrolia, S. (2015) "Audit firm rotation, audit fees and audit quality: the experience of Italian public companies". *Journal of International Accounting, Auditing & Taxation*, Vol. 25, pp: 46-66.
- Dattin, C .F. (2017) "Developments in France regarding the mandatory rotation of auditors: do they enhance auditors, independence?". *Accounting History*, Vol. 22, pp: 4-66.
- DeAngelo, L. E. (1981) "Auditor size and audit quality". *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 3, pp: 183-199.
- Dechow, P. M. and Dichev, I. D. (2002) "The quality of accruals and earnings: the role of accrual estimation errors". *The Accounting Review*, Vol. 77, pp: 35-59.
- Dechow, P. M., Ge, W., and Schrand, C. M. (2010) "Understanding Earnings Quality: A review of the proxies, their determinants and their consequences". *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 50, pp: 344-401.
- Dechow, P. M., Sloan, R. G., and Sweeney, A. P. (1995) "Detecting earnings management". *The Accounting Review*, Vol. 70, pp: 193-225.
- Defond, M. L. and Park, C. W. (2001) "The reversal of abnormal accruals and the valuation of earnings surprise". *The Accounting Review*, Vol. 76, pp: 375-404.
- Firth, M., and Keng, C. (2004) "Auditor quality, signaling, and the valuation of initial public offering". *Journal of Business Finance and Accounting*, Vol. 25, pp: 145-164.

Shockley, R. A. (1981) "Perception of auditor independence: an empirical analysis". The Accounting Review, Vol. 4, pp: 785-800.

Silvestre, A. O., Costa, C. M., and Kronbaur, C. A. (2018) "Audit rotation and earnings quality: an analysis using discretionary accruals". Brazilian Business Review, Vol. 15, pp: 410- 426.

Teoh, S. H. and Wong, T. J. (1993) "Auditor size and the earnings response coefficient". The accounting review, Vol. 68, pp: 346-366.

E economics, and Social Sciences, Vol. 11, pp: 202-209.

McNichols, M. F. (2002) "Discussion of the quality of accruals and earnings: the role of accruals estimation errors". The Accounting Review, Vol. 77, pp: 61- 69.

Myres, J. N., Myers. L. A., and Omar, T. C. (2003) "Exploring the term of the auditor-client relationship and the quality of earnings: a case for mandatory auditor rotation?". The Accounting Review, Vol.78, pp: 779-799.

Rickett, L., Maggina, K., and Alam, P. (2016) "Auditor tenure and accounting conservatism: evidence from Greece". Managerial Auditing Journal, Vol. 31, pp: 538- 565.

The Effect of Audit Tenure and Audit Office Size on Financial Reports Quality: An Applied Study on Saudi Public Companies

Yousef Abdullah O Basodan
ybasodan@yahoo.com

Sameh Mahmood I Suliman
sam7772016@hotmail.com

Abstract: The current study aimed to know the effect of the length of audit period and the size of audit firm on the quality of the financial statements applied to Saudi joint stock companies. The study focused specifically on the effectiveness of the length of audit period set by the Saudi regulations as a maximum of five years, with no minimum period.

To examine the effect of both the length of the period and the size of the office on the quality of financial statements, the study relied on the quantitative analysis approach using the multiple linear regression model. The level of the discretionary accruals was used as an indicator of the quality of the financial statements. It was extracted using the modified Jones model according to (Dechow et al., 1995). The study was applied to joint stock companies registered in the Saudi capital market during the period (2003-2016); however, the banking and insurance sectors were excluded.

The results of the study concluded that the length of the audit period, set as a maximum of five years, lead to a reduction in discretionary accruals as measured by the absolute value, and hence improves the quality of financial statements. Also, the results indicated that there was a significant statistical relationship between the long audit period (4 to 5 years) and the quality of the financial statements. However, there was no relationship between the short audit period (maximum of 3 years) and the absolute value of discretionary accruals. In addition, the results showed that the big auditing firms were better than small auditing firms in terms of limiting the earnings management, and hence improve the quality of financial statements. In particular, the results showed that big auditing firms were faster in gaining knowledge during the short audit period as compared to small auditing firms.

Key Words: Tenure - Audit Firm Size - Financial Statements Quality - Discretionary Accruals - Earnings Management

إدارة استراتيجية الجامعة في ضوء موجهاً رؤية ٢٠٣٠: المتطلبات كما يراها أعضاء هيئة

التدريس بكلية العلوم الادارية بجامعة نجران

هذه الدراسة ممولة بدعم من عمادة البحث العلمي بجامعة نجران

عبدالمع غانم عزالدين أحمد

كلية العلوم الادارية - جامعة نجران - نجران

المستخلص : تسعى هذه الدراسة إلى تطوير إطار (أنموذج) يشكل مدخلاً عاماً للإدارة الاستراتيجية لجامعة نجران، وينسجم مع رؤية المملكة (٢٠٣٠). وذلك من خلال آراء أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الإدارية بجامعة نجران كأنموذج، وقد التزمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، لبلورة أهم متطلبات الإدارة الاستراتيجية في ضوء موجهاً رؤية المملكة (٢٠٣٠) وتحديدًا اعتمدت الدراسة على التحليل العملي الاستكشافي والتوكيدي في معالجة موضوع الدراسة، خلصت الدراسة إلى أنموذج ينطوي على ثلاثة أبعاد هي: صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية وتقويم ومتابعة الاستراتيجية. وفقاً للنتائج اوصت باعتماد الأنموذج كأساس لإدارة استراتيجية كليات الجامعة الأخرى.
الكلمات المفتاحية: إدارة استراتيجية - جامعة نجران - موجهاً رؤية (٢٠٣٠)

المقدمة:

والجامعات كونها منارات الإبداع العلمي وأهم وسائل تقدم المجتمعات ورفقها، لا يمكن أن تتحول إلى تنظيمات جامدة لا تسعى نحو التطوير والتحديث (دمنيري، ٢٠٠٧)، بل يتعين أن تسعى دائماً نحو تبني المبادرات التطويرية للارتقاء بمستويات أدائها وتحقيق التحسين المستمر حتى تتجدد أدوارها وتزيد من مستويات كفاءتها الداخلية والخارجية.

لقد بات من الضروري أن يتجه الفكر الجامعي بصورة متزايدة نحو المستقبل في إطار توجهات

تواجه الإدارة فكراً وممارسة تحديات متزايدة نتيجة لتلاحق المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتطورات التقنية المطردة، والتي انعكست بعمق على قدرتها في القيام بدورها ووظائفها، وفي ظل تزايد وسرعة التغيرات التي تشهدها المملكة تصبح الحاجة إلى تطوير نظم إدارية قادرة على تحقيق الأهداف المنشودة في الحاضر والمستقبل أمراً لازماً وضرورياً.

للمستقبل بأدوات الماضي، ولا يمكن تحقيق قفزات معتبرة من دون التفكير بطريقة جديدة تستجيب للحاضر والمستقبل. ورغم المبادرات والمشروعات المتميزة التي انتظمت جامعة نجران في سعيها لتحقيق الرؤية (٢٠٣٠) بيد أنه حتى الآن لا يوجد إطار محدد تنطلق منه أنشطة وجهود الجامعة للتطوير والتغيرات التي تستجيب لتلك الرؤية، والمأمول من هذه الدراسة أن تقدم تصور وإطار مرشد يوفر الأساس العملي في تعيين التوجهات المستقبلية للجامعة مع تكوين صورة أكثر شمولية وتحديد أهم متطلبات الإدارة الاستراتيجية في ضوء موجبات رؤية (٢٠٣٠) لكلية العلوم الإدارية كأنموذج.

مشكلة الدراسة:

في ظل تزايد وسرعة التغيرات الاجتماعية والاقتصادية التي تشهدها المملكة تصبح الحاجة إلى تطوير نظم إدارية قادرة على النهوض بالتنمية ومعالجة المشاكل والاحتياجات وتحقيق الأهداف المنشودة في الحاضر والمستقبل أمراً لازماً وضرورياً. وكون الجامعات أهم وسائل التقدم وإحداث التنمية كان لا بد لها من نظم إدارية واستراتيجيات تتسم بالشمولية والموضوعية تنطلق منها أنشطتها وجهودها في سبيل تحقيق أدوارها بكفاءة واقتدار.

حظي التعليم العالي خلال العقود الماضية باهتمام كبير خاصة أن هذا التوجه إنما جاء إدراكاً لأهمية الجامعات في دفع عجلة التنمية (العسكر، ٢٠١٥) وعلى الرغم من التطور المطرد لنظم الإدارة في

مستقبلية ومناهج فكرية وآليات متكاملة وبناء استراتيجيات تتسم بالشمولية والموضوعية تتفق وخبرات الماضي وواقع الحاضر وتوقعات المستقبل، ولا غرابة أن حظيت الجامعات بالمملكة العربية السعودية باهتمام متعاظم لدورها البارز في تحقيق التنمية الاجتماعية والثقافية والاقتصادية، وفي هذا الإطار عقدت العديد من المؤتمرات والندوات كمؤتمر جامعة القصيم (دور الجامعات في تفعيل رؤية (٢٠٣٠) في الفترة من ١١ - ١٢ يناير ٢٠١٧) ومنتدى الأدوار التكاملية لمؤسسات المجتمع لتحقيق رؤية المملكة (٢٠٣٠) جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية في الفترة ١٧ - ١٨ أكتوبر ٢٠١٧.

إن الاهتمام باستراتيجية جامعة نجران وإدارتها أصبح ضرورة حتمية يعكس قدرتها على القيام بأدوار وآفاق أخرى تتسم بالتجديد والابتكار واستشراف المستقبل برؤية جديدة تستجيب للمتغيرات والمستجدات المعاصرة والمستقبلية لاسيما أن رؤية المملكة (٢٠٣٠) جاءت لتضع منهجاً تنموياً مختلفاً لن تستطيع الجامعات بأسلوب إدارتها الحالي من نقل وتحقيق ما يخصها من تلك الرؤية وترجمتها إلى حيز الواقع كما هو مأمول.

جاء إعلان رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠) معززا وداعما لمسيرة سياسة التعليم بالمملكة (الشملان، الفوزان، ٢٠١٧) والانتقال من واقعها التقليدي إلى دور أكثر فاعلية، فالبيئة التي تعمل فيها الجامعات الآن تختلف اختلافاً جوهرياً عن ملامحها منذ عدة سنوات ولا يمكن أن نعبر

الواقع وبيان أهمية إعادة النظر في متطلبات الإدارة الاستراتيجية حتى تتناسب مع هذه المرحلة الجديدة.

تساؤلات الدراسة

تسعى هذه الدراسة للإجابة على الأسئلة الرئيسية الآتية:

١/ ما المتطلبات الأساسية لإدارة استراتيجية جامعة نجران وفقاً لدورها الجديد والتطلعات المستقبلية التي تستجيب لمقتضيات رؤية المملكة (٢٠٣٠) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الإدارية؟

٢/ هل يمكن أن تنتظم هذه المتطلبات في شكل أبعاد تعكس بنية عاملية تبين علاقاتها ببعضها؟

٣/ هل يمكن صياغة نموذج نظري يجسد متطلبات إدارة استراتيجية الجامعة لمقابلة موجبات رؤية المملكة (٢٠٣٠) يكون بمثابة إطار مرشد لإدارة استراتيجية الكليات الأخرى بجامعة نجران؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على أهم متطلبات الإدارة الاستراتيجية في ضوء متطلبات رؤية المملكة (٢٠٣٠) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الإدارية جامعة نجران، وينبثق عن الهدف العام الأهداف الفرعية التالية:

- ١- تطوير تصور لأبعاد الإدارة الاستراتيجية لكلية العلوم الإدارية جامعة نجران.
- ٢- الكشف عن متطلبات الإدارة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة في ضوء التوجهات المستقبلية ورؤية المملكة (٢٠٣٠).

بعض الجامعات السعودية إلا أنها ما زالت تعاني قصوراً وعدم القدرة على مسايرة المستجدات ولا تواكب متطلبات العصر ومتطلبات التنمية ولا تعتمد توجهها استراتيجياً (المنيع، ٢٠١٩)، وأكدت دراسة العيسى (٢٠١٢) إلى أن درجة تطبيق الاستراتيجية في مؤسسات التعليم والكليات منخفضة وأن الجانب النظري يطغى على الجانب التطبيقي، ولا تعتمد توجهات مستقبلية ومناهج فكرية واستراتيجيات واضحة مما يجعل غالبية الجامعات السعودية الحكومية مجرد نماذج مكررة (الحمادي، سالم، ٢٠١٧)،

ومما يعقد الأمر أن رؤية المملكة (٢٠٣٠) جاءت لتضع منهجاً تنموياً مختلفاً لن تستطيع الجامعات بأسلوب إدارتها الحالي وبإمكاناتها وصلحياتها المتاحة من نقل وتحقيق ما يخصها من تلك الرؤية وترجمتها إلى حيز الواقع كما هو مأمول، ما لم يتجه الفكر الجامعي بصورة متزايدة نحو المستقبل في إطار توجهات مستقبلية ومناهج فكرية وآليات متكاملة وبناء استراتيجيات تتسم بالشمولية والموضوعية وتستجيب لمطلوبات الرؤية (٢٠٣٠). انطلاقاً من توجهات الرؤية (٢٠٣٠) تبنت جامعة نجران عدداً مقدرًا من المبادرات والمشروعات ذات الصلة، بيد أن هذه الجهود جاءت جزئية دون تنسيق ولم تنتظم وفق استراتيجية محكمة. ولعل الربط بين استراتيجية الجامعة ورؤية (٢٠٣٠) لم يحظ بالاهتمام الكافي، ومن هنا فإن هذه الدراسة تسعى لبلورة متطلبات استراتيجية جامعة نجران وإدارتها لتحقيق رؤية المملكة (٢٠٣٠) على أرض

الدراسة من كونها تمثل استجابة لما أوصت به كثير من الأبحاث والدراسات والمؤتمرات والندوات العلمية ذات الصلة.

حدود الدراسة:

اقتصرت الحدود الموضوعية لهذه الدراسة على أهم متطلبات الإدارة الاستراتيجية التي تستجيب لموجهات رؤية المملكة (٢٠٣٠) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كلية العلوم الإدارية جامعة نجران، وذلك من اجل بلورة هذه المتطلبات في شكل أنموذج مقترح يكون بمثابة إطار مرشد يساعد في تطوير استراتيجية الجامعة. اما الحدود الزمنية فقد تم اعداد هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني للعام ٢٠١٨-٢٠١٩، وللغرض الدراسي الأول للعام ٢٠١٩-٢٠٢٠.

التطبيقات النظرية والعملية للدراسة:

نظريا تسعى الدراسة الى تطوير نموذج نظري يجسد البنية العملية لمتطلبات إدارة استراتيجية الجامعة كما يراها أعضاء هيئة التدريس، وعمليا فإن نتائج الدراسة تسهم في تقديم تصور لتطوير وبناء استراتيجية جامعة نجران.

محددات الدراسة:

اعتمدت الدراسة الأساليب الكمية والتحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي لتقديم أنموذج يعكس متطلبات إدارة استراتيجية الجامعة وفقا لرؤية المملكة (٢٠٣٠) ولكن تجدر الإشارة إلى أن اختلاف المنهج الاستراتيجي الذي تعتمده كليات الجامعة، وتباينها من حيث التخصصات العلمية والاقسام والبرامج وتباينها ما بين كليات عريقة

٣- تقديم تصور وأنموذج يكون اطارا مرشدا للإدارة الاستراتيجية في كليات الجامعة الأخرى.

أهمية الدراسة:

تتركز أهمية هذه الدراسة في كونها تتوافق مع توجهات الدولة في الارتقاء بأداء مؤسسات التعليم العالي والجامعات بصورة خاصة وكذلك توجهات الإدارة العليا بجامعة نجران نحو التحديث ومواكبة التطورات في مجال التعليم العالي. يستمد موضوع هذه الدراسة أهميته كونه جاء منسجما مع رؤية المملكة العربية السعودية وتوجهاتها الاستراتيجية حيث تقترح الدراسة تصورا لأهم متطلبات الإدارة الاستراتيجية التي يمكن أن تتماشى وتتنوعب رؤية المملكة (٢٠٣٠). كما أن فكرة النمذجة التي تقدمها الدراسة لمتطلبات الإدارة الاستراتيجية - والتي تستند إلى اسلوب التحليل العاملي- هي فكرة لم يجد الباحث ما يشير إلى تناولها في الدراسات السابقة سواء العربية او الاجنبية. كما تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تتناول موضوع إدارة استراتيجية الجامعة بوصفها أحد المداخل الإدارية الحديثة لتحقيق جودة التعليم العالي (الهلال، مصطفى، ٢٠٠٨)، وبما تحققه من تحسين الاداء وتعزيز المركز التنافسي للجامعة (جاد الرب، ٢٠١٠)، ومن المأمول أن تسهم هذه الدراسة في توجيه أنظار الباحثين لإجراء المزيد من الدراسة التطبيقية في هذا المجال الهام لما يشكل إضافة لأدب الإدارة وتقديم عدد من التوصيات التي يؤمل أن تسهم في تعزيز إدارة استراتيجية الجامعة لتحقيق رؤية المملكة (٢٠٣٠). واخيرا تتبع أهمية هذه

تحديات البيئة المتغيرة ببدء المخاطر والتهديدات واغتنام كل فرص محتملة.

رؤية المملكة (٢٠٣٠): رسمت المملكة العربية السعودية بتوجيهات قيادتها الرشيدة خارطة طريق نحو تنمية وطنية مستقبلية شاملة ومتكاملة، واختطت مساراً نهضوياً طموحاً تمثل في المشروع الوطني "رؤية المملكة (٢٠٣٠)" الذي أقر من مجلس الوزراء في الثامن عشر من شهر رجب عام (٢٠١٦). وتعتمد الرؤية (٢٠٣٠) على ثلاثة محاور هي المجتمع الحيوي والاقتصاد المزدهر والوطن الطموح، وهذه المحاور تتكامل وتتسق مع بعضها في سبيل تحقيق الأهداف وتعظيم الاستفادة من مرتكزات هذه الرؤية (وثيقة رؤية المملكة العربية السعودية، ٢٠٣٠).

متطلبات: جمع مُتَطَلَّب وهو أمر أو عمل يُطَلَب تحقيقه، شيء أساسي لا غنى عنه (القاموس المحيط). وتعرّف المتطلبات إجرائياً بأنها: مجموعة من العناصر والعوامل التي تشكل مجتمعة أساساً لإدارة استراتيجية الجامعة والتي تستجيب لموجهات رؤية المملكة (٢٠٣٠).

الإطار النظري:

مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

لعل استخدام مصطلح الاستراتيجية اقتصر بدءاً على الأدب العسكري وفنون الحروب، ثم شاع استخدامه في مجالات المعرفة المختلفة، والاستراتيجية في الفكر الإداري تدور حول تشكيل المستقبل (McKeown, 2011) وتعكس التباير المحددة مسبقاً لتعزيز قدرة المنظمة لتحقيق الأهداف

وأخرى ناشئة يجعل من الاستنتاجات والتوصيات التي ستخلص إليها الدارسة قابلة للتعديل بالإضافة والحذف وتجعل كذلك الأنموذج محل للتطوير مع ما يتوافق مع ظروف كل كلية.

مصطلحات الدراسة:

الاستراتيجية: عرف أحمد علي محمد الاستراتيجية بانها الإطار العام أو المرشد لآليات عمل المؤسسة وتحقيق أهدافها وقيمها، وأنشطتها المختلفة للوصول إلى أهدافها وغاياتها مع الأخذ في الاعتبار الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية والموارد والقدرات الداخلية (محمد، ٢٠١١).

التعريف الإجرائي للاستراتيجية: هي إطار عام مرشد للتفكير والتصرف لتطوير العمليات الإدارية بجامعة نجران وموجها لتعبئة الموارد على نحو يكفل التوافق وإحداث الموائمة والتكيف مع البيئة الداخلية والخارجية وصولاً إلى أداء رسالتها وغاياتها المنشودة.

الإدارة الاستراتيجية: عرفها سعد غالب بأنها منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة استراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها بما يتضمن تحقيق ميزة استراتيجية للمنظمة وتعظيم انجازها في أنشطة الأعمال المختلفة (يس، ٢٠٠٢).

اما التعريف الاجرائي فإن الإدارة الاستراتيجية هي منظومة من الإجراءات والعمليات الإدارية المستمرة تسعى إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة في ضوء رؤية المملكة (٢٠٣٠) من خلال إدارة وتوجيه الموارد المتاحة بطريقة فاعلة ومواجهة

والطرق اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية ومتابعتها بما يتلاءم مع المتغيرات في البيئة المحيطة بالمنظمة (القيوتي، ٢٠١٩). أن تعريف الإدارة الاستراتيجية يتحدد بناء على رسالة المنظمة وسياساتها وقطاعها وهيكلها وأهدافها ونقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات وعوامل النجاح الرئيسية والقدرات والميزة التنافسية المستدامة (Philip، 2003).

والاختلافات السابقة للإسهامات الفكرية حول الإدارة الاستراتيجية تعكس حقيقة أنه لا يوجد إجماع على ماذا تعني الإدارة الاستراتيجية (البريدي، ٢٠٠٥)، بيد أنه من خلال التعاريف العديدة للإدارة الاستراتيجية يمكن استخلاص بعض الخصائص والمرتكزات الأساسية لمفهوم الإدارة الاستراتيجية وهي كما يلي (Caron, Jeffrey، 2014) (البقي، 2016)، (ابو بكر، النعيم، 2010).

- أن الإدارة الاستراتيجية عملية مركبة متداخلة تنطوي على الرؤية الاستراتيجية ورسالة المؤسسة وغاياتها وأهدافها التي يتم إعدادها استناداً إلى مخرجات التحليل البيئي للمؤسسة.

- تعتمد الإدارة الاستراتيجية على مدخل النظم والتفاعل المتواصل والمتوازن بين المؤسسة وبيئتها الخارجية.

- تتبع الإدارة الاستراتيجية منهجاً وأسلوباً كلياً شاملاً في إدارة المؤسسة على أساس أنها وحدة واحدة.

- الإدارة الاستراتيجية تتبنى نظرة طويلة المدى وتعنى بالأهداف الكلية طويلة الأجل.

والغايات المأمولة في ضوء معطيات البيئة المحيطة (Rodrigue، 2013).

وتعد الإدارة الاستراتيجية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تسعى المؤسسات بصفه عامه والمؤسسات التعليمية بصفه خاصه إلى تطبيقها بوصفها مدخلا اداريا شاملا يساعد في تنسيق وحشد طاقاتها لتحقيق الأهداف المنشودة (حنا، ٢٠١٢)، أصبحت وسيلة وضرورة تحتم على الجامعات تبنيها لمواجهة التحديات تجاه صنع مستقبلها بالمبادرة والابتكار بدلا من الارتجالية القائمة على ردة الفعل في معالجة الازمات (البريدي، ٢٠٠٥).

تعددت الاسهامات الفكرية حول تعريف الإدارة الاستراتيجية، فوفقا لسعد غالب تمثل منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة استراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها بما يتضمن تحقيق ميزة استراتيجية للمنظمة وتعظيم إنجازها في أنشطة الأعمال المختلفة (يس، ٢٠٠٢). وتري ناضا البقي أن الإدارة الاستراتيجية هي مجموعة من العمليات الإدارية التي تحدد أداء المنظمة في الاجل الطويل مع العمل على مواجهة التحديات المحيطة بالمنظمة واستغلال الفرص المتاحة وتحديد نواحي القوة وتدعيمها وتحديد نواحي الضعف لتقويمها وتصحيحها من أجل تحقيق الأهداف المنشودة (البقي، ٢٠١٦). اما محمد قاسم فيري أن الإدارة الاستراتيجية منظومة متكاملة لرسالة المنظمة وأهدافها والسياسات اللازمة لتحقيقها

والتغلب على آثارها السلبية (وهبه، ٢٠٠٨) وعلى أساسها تحدد التوجهات المستقبلية طويلة الأجل والأداء المطلوب لتحقيق الأهداف، فضلا عن كونها، تسهم في تحقيق النظرة الشمولية وتزويد الجامعة بإطار فكري وشمولي وتحديد القضايا الأساسية التي تشكل جوهر العمل الجامعي (خليل، ٢٠١٥)، وتنمية وتعزيز التفكير في المستقبل (بطاح، ٢٠٠٨). وتحدد خارطة طريق للجامعات وتحدد موقعها ضمن جغرافيا الأعمال في المستقبل مما يمنحها إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مستمرة (ميا، زاهر. سلطين، ٢٠٠٧). وتوفير المناخ الابداعي الداعم إلى توليد الأفكار الابتكارية وتنمية فرص التعليم والتحسين التنظيمي (Chen، 2009). وتحقيق التأثير والمبادرة والمبادرة بدلا من الاستجابة وتحقيق التنسيق والتوافق بين الأنظمة الفرعية وتحقيق وحدة الفهم للعمل الإداري (درويش، ٢٠٠٨).

اتفق العديد من الباحثين على أن الإدارة الاستراتيجية تشمل مكونات أساسية هي صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، تقييم الاستراتيجية (خير الدين، ٢٠١٣)، (البقي، ٢٠١٦). تنطوي صياغة الاستراتيجية على الرسالة والرؤية الاستراتيجية والغايات والأهداف والتي يتم التوصل إليها بناءً على مخرجات تحليل البيئة الخارجية والداخلية ومجموعة من الحقائق التي تمثل نقاط قوة ونقاط ضعف وفرص وقيود أو تهديدات من البيئة الخارجية. أما تنفيذ الاستراتيجية فتشمل تعيين البرامج والموازنات وتخصيص الموارد اللازمة

- تسعى الإدارة الاستراتيجية إلى إحداث التكيف المستمر لمواكبة التغيرات في البيئة بصورة تمكن المنظمة من تحقيق الأهداف الاستراتيجية المحددة. ومما تقدم تبدو أهمية وحتمية الإدارة الاستراتيجية بوضوح لا سيما عند تحليل ملامح وتحديات الواقع المعاصر وبيئة الأعمال المعاصرة، والتي من أهمها تزايد حدة المنافسة، واتساع وتنوع الاحتياجات والرغبات والطموحات، وتناقص وندرة الموارد والإمكانيات، وارتفاع مستوى عدم التأكد البيئي، وتزايد مستوى التعقيد والتغير في بيئة الأعمال، وارتفاع مستوى التقادم التقني وغيرها من سمات بيئة الأعمال المعاصرة التي تفرض على المنظمات حتمية تطبيق منهج التفكير الاستراتيجي وممارسة الإدارة الاستراتيجية بكفاءة وفعالية لتحقيق الأهداف المنشودة.

تفعيل مدخل الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الجامعية على قدر كبير من الأهمية لتحقيق العديد من المزايا والمنافع لأنها توضح الرؤية المستقبلية والتفاعل مع البيئة المحيطة بشكل ايجابي مما يدعم المركز التنافسي والقدرة على العمل الابداعي و يوفر اساسا سليما لإدراك الحاجه للتغيير والمساعدة في استثمار الفرص المتاحة ووضع قواعد علمية لتخصيص الموارد والامكانات (القريوتي، ٢٠١٩)، فضلا أنها تعد وسيلة ضرورية وهامة لتجاوز الصعوبات ومواجهة التحديات كونها تهتم بالدراسة العلمية والتقييم الدقيق والمستمر للظروف والعوامل البيئية المحيطة الداخلية والخارجية والتعرف على مواطن القوة وتدعيمها، وتحسين نقاط الضعف

مجموعة متناسقة ومتكاملة من الأهداف العامة والسياسات. ومن هذا المنطلق بادرت وزارة التعليم العالي بمشروع خطة مستقبلية للتعليم الجامعي يشمل كافة الجامعات ومنها جامعة نجران، أطلق عليه أسم (آفاق) ويهدف هذا المشروع إلى صياغة خطة استراتيجية بعيدة المدى لفترة ٢٥ سنة مع تحديد الرؤية والرسالة لوزارة التعليم العالي (وزارة التعليم العالي، ٢٠١١). غير أن استراتيجيات مشروع آفاق ما زالت تخطو بخطوات بطيئة على مستوى الجامعات من حيث تفعيل برامجها (الشتري، ٢٠١٦).

وإيماناً من الجامعة بدورها في تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠) فقد سعت من خلال اقتراح وتنفيذ مبادرات نوعية متوافقة مع برنامج التحول الوطني لتحفيز الكليات والعمادات المساندة والإدارات المختلفة في الجامعة لاقتراح مبادرات جديدة تسهم في تحقيق رؤية المملكة (٢٠٣٠)، وإعداد الورش والندوات لإكساب المعارف والمهارات اللازمة لبناء مبادرات جديدة لتحقيق رؤية المملكة. وفي هذا الإطار أصدر معالي مدير الجامعة في ١٩-٤-٢٠١٩ قراراً بإنشاء مكتب تحقيق الرؤية بوكالة الجامعة للتطوير والجودة. ويعمل المكتب على التعريف بمحاور وأهداف رؤية (٢٠٣٠) وتعزيز دور وحدات الجامعة في تحقيقها من خلال عقد اللقاءات وورش العمل التي تسهم في التعريف بالرؤية، والمساهمة في بناء وموائمة الخطة الاستراتيجية للجامعة لتحقيق أهداف الرؤية وبرامجها التنفيذية، إضافة إلى التعاون الكامل والتنسيق

لتطبيق الاستراتيجية اضافته إلى تحديد الإجراءات التنفيذية التي تكفل تحقيق الأهداف. تقويم الاستراتيجية وتشمل تحديد مدى تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً مع الأهداف الاستراتيجية ومقارنه مستويات الاداء الفعلية مع المعايير الموضوعية وتحديد المعوقات ومعالجه اوجه القصور.

استراتيجية جامعة نجران ورؤية المملكة (٢٠٣٠) تقع جامعة نجران على الامتداد الشرقي لمدينة نجران جنوب المملكة العربية السعودية، وتعد من جامعات المملكة حديثة النشأة حيث صدر القرار الملكي بشأنها كجامعة مستقلة في ١٠/١٠/٢٠٠٦، رسمت جامعة نجران خطتها الاستراتيجية على قاعدة راسخة من الدراسات والبحوث والعمليات الإحصائية المختلفة من أجل رسم وصورة لمستقبل واعد للجامعة الناشئة قد أعدت لتكون واقعية ومتجددة وتتسم بالمرونة التي تجعل من تنفيذها أمراً ممكناً وعملياً. بيد أن استراتيجية الجامعة تواجه تحديات عديدة في الوقت الحاضر هذه التحديات ناشئة من طبيعة ظروف العصر وتعقيداتها المختلفة مما يستدعي تغييرات جذرية في التفكير وطرائق العمل لمواجهة تلك التحديات بأقصى قدر من التفاعلية. ومما يعقد هذه التحديات أن رؤية المملكة (٢٠٣٠) جاءت لتضع منهجاً تنموياً ومناهج فكرية وآليات منظوميه متكاملة تقتضي النظر في استراتيجية الجامعة حتى تتناسب مع هذه الرؤية.

جاءت رؤية المملكة (٢٠٣٠) لتحقيق تطور نوعي وكمي في التعليم العالي السعودي من خلال

السعودية هي المؤشرات المعتمدة من الوزارة والخاصة بالجودة والتوسع والتميز. كما أوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها، ضرورة الاهتمام باشتقاق التوجهات الاستراتيجية بدقة وضرورة التأكيد على تطوير الشراكة المجتمعية باعتبارها الميزة التنافسية التي تسعى الجامعة لتطويرها.

أما دراسة فاطمة بنت علي عبدالله آل الحارث (٢٠١٦) فقد تناولت استراتيجية مقترحة لتطوير وظائف الجامعات السعودية في ضوء مبادئ جامعة المستقبل وهدفت إلى التعرف إلى متطلبات تطوير وظائف الجامعات السعودية المشتملة على: التدريس، البحث العلمي، وخدمة المجتمع وتوصلت الدراسة إلى بناء استراتيجية مقترحة لتطوير وظائف الجامعات السعودية في ضوء مبادئ جامعة المستقبل من خلال مجموعة من المنطلقات الرئيسة مدعمة بآليات تطوير كل وظيفة، مع تحديد المتطلبات الاستراتيجية اللازمة لتطبيق كل محور من محاور الاستراتيجية المقترحة وتحديد المراحل اللازمة للتنفيذ والجهات المسؤولة عن التنفيذ،

ركزت دراسة Nadia Yusuf (٢٠١٦) على تقييم التغييرات المطلوبة في مناهج الجامعات السعودية لتلبية متطلبات رؤية (٢٠٣٠). حيث تم تبني المراجعة المنهجية كوسيلة بحثية لتحديد الثغرات الموجودة في المناهج الدراسية الحالية والمشاكل المرتبطة بها في الجامعات السعودية. كشفت النتائج أن هناك بعض الحواجز التي قد تؤثر سلباً على تنفيذ الرؤية (٢٠٣٠).

المستمر مع مكتب تحقيق الرؤية في وزارة التعليم، وكذلك تقديم التدريب والدعم الفني للوحدات الأكاديمية والإدارية فيما يتعلق باستراتيجية المبادرات، والتعاون مع وحدات الجامعة المختلفة في إعداد خططها الاستراتيجية ومؤشرات الأداء لضمان تحقيق أهداف رؤية المملكة (٢٠٣٠) (<https://www.nu.edu.sa/995>).

وتبقى رؤية (٢٠٣٠) في مجال التعليم العالي وجامعة نجران خصوصاً نوعاً من التحدي الصعب الذي يحتاج إلى خطوات وأدوات فاعلة وغير تقليدية لتنفيذه، ويحتاج إلى وعي وإصرار وإلزام والتزام ومدخل متكامل ومنهج الإدارة الاستراتيجية الذي يستجيب لمتطلبات التنمية الجديدة وينتهي مع مؤشرات رؤية المملكة (٢٠٣٠) بدلاً من اعتمادها على الإرث الإداري الموروث والاعتماد على أسلوب سد الثغرات ورد الفعل.

الدراسات السابقة:

دراسة محمد أحمد الجيزاوي (٢٠١٦) هدفت لبورقة نموذج مقترح لبناء التوجهات الاستراتيجية في الجامعات الحكومية السعودية حيث استخدمت الدراسة المنهج الاستقرائي والمنهج الاستنباطي. وتناولت الدراسة عدد من المحاور المرتبطة بعملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية، (توجهات المملكة الاستراتيجية، توجهات الوزارة، توجهات الإقليم، وتوجهات التميز بالجامعات العالمية). خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها، أن أكثر المؤشرات تأثيراً في نموذج التوجهات الاستراتيجية للجامعات الحكومية

وتدويل التعليم العالي وافتتاح فروع للجامعات العالمية في مدن المملكة.

أما دراسة نورة بنت ناصر العويد (٢٠١٧) فقد هدفت إلى معرفة الأدوار التي يؤديها القائمون على الوظائف الجامعية: التدريس، البحث العلمي، وخدمة الجامعة لتحقيق رؤية المملكة (٢٠٣٠). ومن خلال استعراض عدد من الدراسات المحلية خلصت الدراسة إلى عدد من التحديات تواجه هذه الوظائف الجامعية في سبيل تحقيق الأهداف بشكل عام والأهداف الخاصة برؤية المملكة العربية (٢٠٣٠). أوصت الدراسة بالاهتمام بالتدريس الجامعي لتحقيق بعض أهداف رؤية المملكة (٢٠٣٠)، والاهتمام بالبحث العلمي والارتقاء برأس المال الاجتماعي، بجانب الاهتمام بوظيفة خدمة المجتمع.

أما دراسة حنان سيد محمد وآخرون (٢٠١٧) فقد هدفت لدراسة وتحليل أداء جامعة حائل على ضوء التوجهات الاستراتيجية للخطة الاستراتيجية لوزارة التعليم العالي (آفاق) وتوصلت لعدد من النتائج من أهمها أن عدم وجود خطة استراتيجية بات معوقاً في حصول الجامعة وبرامجها على الاعتماد المؤسسي والبرامجي من الهيئة الوطنية مما قد يؤثر على ترتيب الجامعة بين نظيراتها المحلية، وأوصت الدراسة بتقديم رؤية مقترحة وخطة تشغيلية لتطوير أداء جامعة حائل على ضوء التوجهات للخطة الاستراتيجية لوزارة التعليم العالي (آفاق).

هدفت دراسة وفاء محمد عون (٢٠١٨) إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة الأميرة

هدفت دراسة عبد العزيز بن سعيد محمد الهاجري (٢٠١٧) إلى التعرف على أبرز التوجهات المستقبلية لجامعة الملك خالد في تحقيق رؤية المملكة (٢٠٣٠)، حيث اقترحت الدراسة خريطة مستقبلية لجامعة الملك خالد تشمل رصد تلك التوجهات والعمل على تحقيقها من خلال التعرف على كل توجه وأهدافه ومتطلبات تحقيقه ونتائجه المتوقعة، وقدمت الدراسة عدد من التوصيات منها تبني مفهوم الجامعة المنتجة، استثمار رأس المال الفكري من خلال تشجيع إجراء البحوث والدراسات والابتكار، الاستثمار الأمثل في التكنولوجيا الحديثة. وبناء خطة عمل استراتيجية لحاضنات الأعمال.

تناولت دراسة عبد المحسن بن سعد الداود (٢٠١٧) مسؤولية الجامعات السعودية في تحقيق رؤية المملكة (٢٠٣٠) وبرنامج التحول الوطني (٢٠٢٠) وما ورد فيهما من أهداف ومبادرات لتطوير التعليم العالي ليتلاءم مع الاستراتيجيات الواردة فيهما. وقدمت الدراسة تحليلاً للخطة لما ورد في وثيقة سياسة التعليم من أهداف الاستراتيجية لتطوير التعليم العالي ومشروع (آفاق) لتطوير التعليم، مؤكدة على تطابق ما ورد في رؤية المملكة (٢٠٣٠) وبرنامج التحول الوطني (٢٠٢٠) مع هذه الأهداف، وخلصت الدراسة إلى تقديم مقترحات من شأنها زيادة تفعيل مشاركة الجامعات في تحقيق الرؤية من خلال زيادة التركيز على استقلالية الجامعات، ودعم البحث العلمي، وتطوير أداء عضو هيئة التدريس، وتجويد التعليم العالي، وزيادة مشاركة الجامعة في صنع القرارات في المجتمع.

في تطوير الجامعات السعودية من خلال محاورها المختلفة، ودراسة التوجهات المستقبلية لرؤية المملكة (٢٠٣٠) في مجال التعليم الجامعي، ووضع تصور مقترح لمستقبل جامعة شقراء وفق رؤية المملكة (٢٠٣٠)، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها: أن الجامعات السعودية تعمل على أن تصبح من أفضل الجامعات العربية وفق رؤية المملكة (٢٠٣٠) من خلال إعداد مناهج تعليمية متطورة تركز على المهارات الأساسية، والاستثمار التكنولوجي من خلال الاستثمار في التعليم والتدريب التكنولوجي عبر تزويد الطالب بالمعارف والمهارات اللازمة لوظائف المستقبل، وتعزيز الجهود في مواءمة مخرجات الجامعة مع احتياجات سوق العمل، وضع تصور مقترح لمستقبل جامعة شقراء وفق رؤية المملكة (٢٠٣٠).

هدفت دراسة خالد بن عبد الكريم بن سليمان البصير (٢٠١٨) إلى تطوير العمليات الإدارية بمجلس جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها توافر المتطلبات العامة للإدارة الاستراتيجية ومتطلبات صياغتها، ومتطلبات تطبيقها بدرجة متوسطة. وتوافر متطلبات تقييم الاستراتيجية بمجلس جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بدرجة قليلة. وبناء على النتائج فقد تم تدوين توصيات أهمها: تبني الإدارة العليا بالجامعة تطبيق الإدارة الاستراتيجية، واعتماد معايير عالية الشفافية في اختيار أعضاء مجلس الجامعة.

نورة وعلاقته بأهداف الرؤية (٢٠٣٠) في مؤسسات التعليم العالي وذلك من خلال تطبيقها على القيادات النسائية الأكاديمية بجامعة الأميرة نورة بقصد التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة الأميرة نورة وعلاقة الخطة الاستراتيجية للجامعة بأهداف رؤية (٢٠٣٠)، ودرجة توافر المتطلبات التعليمية في الخطة الاستراتيجية. أشارت النتائج إلى أن الجامعة تسير بخطوات سريعة لتنفيذ مبادرات رؤية المملكة (٢٠٣٠) إلا أن الخريطة المستقبلية لجامعة الأميرة نورة في ضوء التحول الوطني غير واضحة، وتم التوصل لعدد من التوصيات، منها: تدعيم قرارات الجامعة وممارساتها لتخدم المجتمع المحلي تماشياً مع رؤية المملكة (٢٠٣٠)، وتدعيم خطط الجامعة وأولويات الصرف في ميزانياتها وفق رؤية المملكة (٢٠٣٠)، ورفع مستوى جودة مخرجات التعليم من طالبات الجامعة. دراسة خالد بن عبد العزيز الشعلان، وجوهرة بنت سليمان الفوزان (٢٠١٧) هدفت إلى تحديد أبرز ملامح متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية النابعة من رؤية المملكة (٢٠٣٠)، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن متطلبات الإدارة الاستراتيجية حصلت على درجة عالية من الأهمية لمواكبة رؤية المملكة (٢٠٣٠). اوصت الدراسة بضرورة العمل على توفير متطلبات الإدارة الاستراتيجية بما يكفل تحقيق رؤية المملكة والعمل على سد الفجوة بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل.

اما دراسة هيفاء الفوزان (٢٠١٨) هدفت إلى التعرف على أهمية رؤية المملكة (٢٠٣٠) وأثرها

الحقائق والمعلومات فضلا عن سد بعض الفجوات البحثية والمتمثلة في تناولها لجامعة نجران وإدارتها الاستراتيجية في ضوء رؤية المملكة (٢٠٣٠).

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

توخياً لتحقيق أهداف الدراسة فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، كون أن المنهج الوصفي يساعد في وصف الظاهرة وتصويرها كماً واخضاعها للدراسة الدقيقة (عبد المؤمن، ٢٠٠٨)، مما يساعد في تفسير البيانات، ويعين على فهم الحاضر وأسبابه ورسم خطط المستقبل واتجاهاته.

كذلك اعتمدت الدراسة على المسح الميداني لجمع البيانات واستخدام منظومة التحليل الاحصائي SPSS, AOMS في عمليات التحليل لتحديد ووصف متطلبات الإدارة الاستراتيجية وفقاً لرؤية (٢٠٣٠) فضلا عن ذلك اعتمدت الدراسة إجراء مسح مكتبي للدراسات والبحوث السابقة والمراجع والاسهامات الفكرية في مجال الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي.

شمل مجتمع الدراسة أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الإدارية كنموذج لجامعة نجران حيث بلغ عددهم ١٦٧ عضواً، ويعزى اختيار مجتمع الدراسة على هذا النحو نظراً لكون أن أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الإدارية بحكم تخصصهم يعتبرون الأقرب للإدارة الاستراتيجية وتحديد متطلباتها.

ولغرض جمع البيانات تم تصميم استبانة أولية استناداً إلى الدراسات والبحوث السابقة، ومن خلال القراءات المتعددة حول الخلفية العلمية النظرية التي تتصل بموضوع الدراسة الحالية، التي ساعدت في

هدفت دراسة نايف لافي المطيري (٢٠١٩) لتقديم مقترح تربوي لتحقيق المتطلبات الأساسية المستقبلية لزيادة فاعلية دور التعليم في تحقيق التنمية وتلبية حاجات سوق العمل وفق رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠) وتوصلت الدراسة إلى أن واقع التعليم في المملكة العربية السعودية لا يحقق التنمية وتلبية حاجات سوق العمل. وأوصت الدراسة بوضع مؤشرات واقعية لسير التعليم نحو تلبية المتطلبات الأساسية المستقبلية في تحقيق التنمية وتلبية حاجات سوق العمل وفق رؤية المملكة (٢٠٣٠)، وتحديد معايير دقيقة للمساءلة في النظام التعليم .

من خلال استعراض ومناقشة الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، فإنه يمكن استخلاص الآتي:

- التأكيد على أن الإدارة الاستراتيجية مدخلا حديثا في الإدارة يسهم في إحداث نقلات نوعية في أداء الجامعات.

- رغم اختلاف وتنوع المجتمعات الدراسية التي تغطيها الدراسات السابقة إلا أنها اتفقت حول تطوير منظومة الأداء الجامعي لتستوعب رؤية المملكة (٢٠٣٠).

- اعتمدت معظم الدراسات على المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع المادة العلمية، وأدوات التحليل، المتوسطات، الجداول التكرارية والنسب لاستخلاص الحقائق والمعلومات.

- تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في موضوع الدراسة بيد أنها تفرقت كونها تعد الدراسة الأولى التي اعتمدت التحليل العاملي لاستخلاص

البيانات الشخصية وتشمل النوع، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. أما الجزء الثاني فيشمل ٢٧ عبارة تعكس في مجموعها متطلبات إدارة استراتيجية الجامعة في ضوء موجبات رؤية (٢٠٣٠)، وتم اعتماد مقياس ليكار المتدرج الخماسي لقياس الاتجاه نحو العبارات ووفقا للتدرج (مهم للغاية، مهم، متوسط الأهمية، غير مهم، وغير مهم اطلاقاً)،

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية، وذلك بعد تطبيق الاستبانة على عينة عشوائية استطلاعية مكونة من ٣٠ فرد من افراد مجتمع الدراسة خارج عينة الدراسة. ويعبر صدق الاتساق الداخلي عن درجة ارتباط ودلالة كل عبارة بالدرجات الكلية لعبارات الاستبانة كما هو مبين في الجدول (٢)

يتضح من الجدول رقم (٢) أن قيم معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية دالة عند مستوي دلالة بين $\alpha = 0,01$ ، $\alpha = 0,05$ مما يشير إلى الاتساق بين عبارات الاستبانة والدرجة الكلية.

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم الاعتماد على معامل جثمان براون للتجزئة النصفية كما هو مبين في الجدول (٣)

تصميم أداة الدراسة (الاستبانة) وصياغة عباراتها. بدأت عملية تعين العناصر الأولية لمتطلبات الإدارة الاستراتيجية بتطوير ٩٥ عبارة تغطي أهم متطلبات إدارة استراتيجية الجامعة في ضوء موجبات رؤية (٢٠٣٠)، ثم أجريت مقابلات معمقة مع ١١ من الأكاديميين المهتمين بموضوع الاستراتيجية شملت العينة (خمس إناث وستة ذكور) لتقييم العبارات وفقاً لخمس نقاط تتراوح من ١ (غير مناسب مطلقاً) إلى ٥ (مناسب جداً) وذلك للتحقق من مناسبة العبارات ودقتها في وصف متطلبات إدارة استراتيجية الجامعة في ضوء موجبات رؤية (٢٠٣٠). تم حساب متوسط النقاط لكل عبارة، وتم إسقاط ٣٥ عبارة من العبارات التي يقل متوسط درجات مناسبتها عن ثلاثة، واستناداً إلى ملاحظات المشاركين في التقييم تمت إعادة صياغة ست عبارات إضافية أخرى ليصبح عدد العبارات ٦٦ عبارة.

لزيادة التنقيح، تم اختيار عينة من ١٧ من الأكاديميين من كليات مختلفة من كليات جامعة نجران حيث طُلب منهم تعيين أهمية كل عبارة من الـ ٦٦ عبارة وتقييم أهميتها لوصف متطلبات إدارة استراتيجية الجامعة في ضوء موجبات رؤية (٢٠٣٠)، ثم تم الاحتفاظ بالعبارات التي تم تعيين أهميتها من قبل المشاركين بما لا يقل عن ٦٠٪. وقد أسفرت الخطوة السابقة عن قائمة تضم ٢٧ عبارة كما هو موضح في الجدول (١).

بناء على ما تقدم تم تصميم مشروع أداة الدراسة لتشمل جزئين رئيسيين: الجزء الأول يتضمن

جدول رقم (١) متطلبات إدارة استراتيجية الجامعة في ضوء موجهاً رؤية (٢٠٣٠)

رقم	العبارات التي تعكس أهم متطلبات إدارة استراتيجية الجامعة في ضوء موجهاً رؤية (٢٠٣٠)
١	نشر ثقافة ومحاور رؤية المملكة (٢٠٣٠) بين منسوبي الكلية
٢	انشاء وحدة داخل الكلية تنهض بتنسيق الأعمال وتهيئ الظروف المناسبة للإدارة الاستراتيجية
٣	إقامة مؤتمرات وندوات حول استراتيجية الكلية وتحديات تنفيذها وفقاً لموجهاً (٢٠٣٠)،
٤	مراجعة وتقييم استراتيجية الكلية وخططها السابقة وتحديد جوانب اتفاقها واختلافها مع متطلبات رؤية المملكة (٢٠٣٠)
٥	مسح بيئة الكلية بشكل مستمر لتحديد التوجهات والتغيرات في النواحي الاجتماعية الديموغرافية والتكنولوجية والاقتصادية والسياسية
٦	تحليل جوانب القوة والضعف في أداء الكلية في ضوء الفرص والتحديات في بيئتها الخارجية
٧	توسيع مشاركة أعضاء ومنسوبي الكلية في جلسات للعصف الذهني لتعيين الأولويات الاستراتيجية في ضوء رؤية المملكة (٢٠٣٠)
٨	تحديد التوجه المستقبلي للكلية وإعادة صياغة رؤية الكلية ورسالتها والقيم الجوهرية بما ينسجم مع رؤية المملكة (٢٠٣٠)
٩	إعادة صياغة أهداف الكلية الاستراتيجية والمرحلية السنوية بما يستوعب أهداف رؤية المملكة (٢٠٣٠)
١٠	تفعيل البعد البيئي وتنمية الإحساس بالالتزام نحو المجتمع المحلي تماشياً مع مبادئ التنمية المستدامة التي تقتضيتها رؤية (٢٠٣٠)
١١	تحديد البرامج الزمنية لتنفيذ الخطط والأهداف الاستراتيجية وتخصيص الموارد المادية والبشرية اللازمة لتحقيق كل هدف.
١٢	إعداد الفرق اللازمة لتنفيذ برامج الاستراتيجية وتحديد المسؤوليات والوظائف والمهام الموكلة للأفراد المسؤولين عن التنفيذ بدقة.
١٣	النظر في الهيكل التنظيمي والترتيبات التنظيمية للكلية وإعادة تصميمه بطريقة تلائم برامج الاستراتيجية وتنفيذها
١٤	تضع إدارة الكلية منظومة سياسات وأنظمة ولوائح وإدلة عمل وتعمل على تطويرها وفق موجهاً (٢٠٣٠)
١٥	استقطاب المبدعين المؤهلين والخبراء والمختصين في مجال الإدارة الاستراتيجية لمساعدة الكلية في التغلب على المشكلات التي تواجه عمليات التنفيذ
١٦	تصميم برامج تدريب منسوبي الكلية وتنمية المهارات بشكل دوري تبعاً للاحتياجات تنفيذ برامج الاستراتيجية وأهدافها
١٧	تصميم منظومة اتصال فعالة لتوفير فهم متكامل للقرارات الاستراتيجية في مختلف المستويات الإدارية داخل الكلية وتؤمن مشاركة الكلية والتكامل مع غيرها في عمليات تنفيذ الاستراتيجية وأهدافها
١٨	تقليل الاعتماد على التمويل الحكومي وابتكار إلفات وبرامج لزيادة الإيرادات كالأستثمار في الاقتصاد المعرفي وتسويق نتائج البحوث والأستشارات وفق منظور استراتيجي يراعي متطلبات الرؤية (٢٠٣٠)
١٩	تعمل الكلية على إشراك المجتمع المحلي وتعزيز المشاركة مع القطاع الخاص في تنفيذ استراتيجياتها وأهدافها
٢٠	تقارن الكلية أدائها مع نظيراتها من الكليات الأخرى المحلية والعالمية لمراجعته القدرات التنافسية المميزة للكلية بشكل دوري
٢١	تنفذ الكلية مسوحات دورية لتقويم الأداء الاستراتيجي للكلية وتقويم مدى رضا أفرادها والمستفيدين من خدماتها
٢٢	تستند عملية التقويم على أعلى مستويات الشفافية والحوكمة الرشيدة في أقسام وأنشطة الكلية
٢٣	تراجع أهداف الكلية بصورة دورية للتأكد من تتابعها مع موجهاً (٢٠٣٠) ولتصحيح الأخطاء ومعالجة الانحرافات
٢٤	تشجع إدارة الكلية على روح المبادرة والأفكار والبحث عن الفرص المأمولة من رؤية (٢٠٣٠)
٢٥	تحليل إمكانات الكلية المالية، الإدارية، البشرية، والتكنولوجية بشكل دوري والتحقق من ملاءمتها لعمليات التنفيذ
٢٦	تقويم وتطوير المناخ لتنظيمي والثقافة التي تعزز مبادرات وأنشطة الأداء المتميز
٢٧	التحقق من توفير المعلومات المطلوبة لتنفيذ برامج الاستراتيجية وتحديث قاعده بيانات ونظم المعلومات

المصدر: الدراسة الميدانية

جدول رقم (٢): معاملات ارتباط ببيرسون بين درجة كل عبارة مع المجموع الكلي

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
١	* ٠,٣٥	١٠	* ٠,٤٣	١٩	* ٠,٣٥
٢	* ٠,٣٨	١١	* ٠,٤٩	٢٠	* ٠,٤٢
٣	** ٠,٥٨	١٢	** ٠,٥٤	٢١	** ٠,٧٦
٤	* ٠,٤٥	١٣	* ٠,٤٣	٢٢	* ٠,٥٠
٥	** ٠,٧٨	١٤	** ٠,٨٠	٢٣	* ٠,٣٨
٦	** ٠,٧٣	١٥	** ٠,٦٣	٢٤	* ٠,٥٣
٧	** ٠,٥٤	١٦	** ٠,٥٩	١٥	** ٠,٦٤
٨	* ٠,٣٩	١٧	** ٠,٧٣	٢٦	* ٠,٤٣
٩	* ٠,٤٤	١٨	** ٠,٧٣	٢٧	** ٠,٧٠

** معامل الارتباط له دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha = ٠,٠١$

* معامل الارتباط له دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha = ٠,٠٥$

المصدر: الدراسة الميدانية

جدول (٣): الثبات بالتجزئة النصفية لأداة الدراسة

.743	Value	Part 1	Cronbach's Alpha
14 ^a	N of Items		
.508	Value	Part 2	Cronbach's Alpha
13 ^b	N of Items		
.839	Guttman Split-Half Coefficient		

المصدر: الدراسة الميدانية

على أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الإدارية والبالغ عددهم (١٦٧) عضواً، تم رصد (١٤٧) استبانة لعمليات التحليل واستخلاص المعلومات. حيث تم تقسيم الاستجابات بطريقة عشوائية إلى قسمين: القسم الأول ويتكون من (٧٠) استجابة خصصت لاستخدام عمليات التحليل العملي

بلغ معامل جثمان براون للتجزئة النصفية ٠,٨٤ مما يشير إلى أن أداة الدراسة تتسم بدرجة عالية من الثبات، بحيث يمكن الاعتماد عليها لقياس ما صممت من أجله. بعد التحقق من صدق الاتساق الداخلي لعبارة الاستبانة وثباتها تم اعداد وتوزيع الاستبانة الكترونياً

من الصفر ولا تتعدى (± 3)، اختبار كولموغوروف - سميرونوف ($0,732$). أكبر من ($0,05$)، ونستنتج مما سبق أن توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي. وهذا يشير إلى إمكانية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

للتحقق من كفاية العينة لإجراء التحليل العاملي تم استخدام مقياس Olkin-Meyer-kaiser الذي بلغت قيمته ($0,817$) وهي قيمة أكبر من المحك ($0,05$). وأشار فحص قيم مصفوفة معاملات الارتباط المحسوبة إلى خلوها من الارتباطات التامة وبلغت قيمة محدد المصفوفة ($0,003627$) وهي أقل من ($0,01$) وهذا يشير إلى ان مصفوفة الارتباط لا تساوي مصفوفة الوحدة. قيمة اختبار Bartlett ($464,350$) وهي دالة إحصائياً مما يدل على أن هناك حد أدنى من الارتباطات مما يسمح بإجراء التحليل العاملي

وفيما يلي عرض لهذه النتائج في جدول رقم (٤)

الاستكشافي، اما القسم الثاني ويتكون من (77) استجابة فقد خصص لإجراء عمليات التحليل العاملي التوكيدي.

استخدمت في هذه الدراسة العديد من الأساليب الإحصائية للإجابة عن أسئلتها وتحقيق أهدافها، وفيما يلي تفصيل مجمل للأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليلات الإحصائية:

- التحليل العاملي الاستكشافي:

لغاية التعرف على البنية العاملية لمتطلبات إدارة استراتيجية الجامعة في ضوء رؤية المملكة (2030) تم الاعتماد على التحليل العاملي الاستكشافي لتعيين العوامل التي ينطوي النموذج المقترح واستخراج العبارات التي يتشعب عليها كل عامل.

قبل إجراء التحليل العاملي تم التحقق من اعتدالية التوزيع الطبيعي للبيانات باستخدام ثلاثة أساليب إحصائية هي: حساب معاملات الالتواء ($0,073$) وهي قيمة تقترب من الصفر ولا تتعدى (± 3)، معامل النقطح يساوي ($0,125$) وهذه القيمة تقترب

جدول رقم (٤): نتائج اختبار كفاية البيانات لإجراء التحليل العاملي

.817	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	
464.350	Approx. Chi-Square	Bartlett's Test of Sphericity
91	Df	
.000	Sig.	
0.003627	Determine	

المصدر: الدراسة الميدانية

أشارت النتائج في الجدول رقم (٥) إلى ثلاثة أبعاد (مكونات) رئيسية لمتطلبات إدارة استراتيجية الجامعة في ضوء موجّهات (٢٠٣٠) وهي مجتمعة تفسر ما نسبته ٦٣,٤٠٢ من التباين الكلي. المكون الأول هو الأكثر أهمية حيث تشكل الأهمية النسبية له من مجمل تأثير المكونات المستخلصة بعد التدوير ٢٧,٠٣٨ والمكون الثاني ٢٢,٢٤٠، والثالث ١٤,١٢٤.

جدول رقم (٦): مصفوفة توزيع العبارات وفقا للمكونات الأساسية ودرجة تشعبها

Rotated Component Matrix^a

Component			العبارات
3	2	1	
		.898	تحديد التوجه المستقبلي للكلية وإعادة صياغة رؤية الكلية ورسالتها والقيم الجوهرية بما ينسجم مع رؤية المملكة (٢٠٣٠)
		.878	إعادة صياغة أهداف الكلية الاستراتيجية والمرحلية السنوية بما يستوعب أهداف رؤية المملكة (٢٠٣٠)
		.868	إنشاء وحدة داخل الكلية تنهض بتنسيق الأعمال وتهيئ الظروف المناسبة للإدارة الاستراتيجية
		.754	مراجعة وتقييم استراتيجية الكلية وخططها السابقة وتحديد جوانب اتفاقها واختلافها مع متطلبات رؤية المملكة (٢٠٣٠)
		.632	تحليل جوانب القوة والضعف في أداء الكلية في ضوء الفرص والتحديات في بيئتها الخارجية
	.816		تحديد البرامج الزمنية لتنفيذ الخطط والأهداف الاستراتيجية وتخصيص الموارد المادية والبشرية اللازمة لتحقيق كل هدف.
	.789		إعداد الفرق اللازمة لتنفيذ برامج الاستراتيجية وتحديد المسؤوليات والوظائف والمهام الموكلة للأفراد المسؤولين عن التنفيذ بدقة.
	.772		النظر في الهيكل التنظيمي والترتيبات التنظيمية للكلية وإعادة تصميمه بطريقه ثلاث برامج الاستراتيجية وتنفيذها
	.644		تضع إدارة الكلية منظومة سياسات وانظمة ولوائح وادلة عمل وتعمل على تطويرها وفق موجّهات (2030)
	.595		تصميم برامج تدريب منسوبي الكلية وتنمية المهارات بشكل دوري تبعا للاحتياجات تنفيذ برامج الاستراتيجية وأهدافها
	.750		التحقق من توفير المعلومات المطلوبة لتنفيذ برامج الاستراتيجية وتحديث قاعده بيانات ونظم المعلومات
	.739		تستند عملية التقويم على أعلى مستويات الشفافية والحوكمة الرشيدة في اقسام وأنشطة الكلية
	.637		تقارن الكلية ادائها مع نظيراتها من الكليات الاخرى المحلية والعالمية لمراجعته القدرات التنافسية المميزة للكلية بشكل دوري
	.593		تراجع أهداف الكلية بصورية دورية للتأكد من تتاغمها مع موجّهات (2030) ولتصحيح الأخطاء ومعالجة الانحرافات

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

المصدر: الدراسة الميدانية

ويلاحظ من جدول رقم (٦) ان عدد العبارات اقتصر على (١٤) عبارة فقط. انطلاقاً من جداول التحليل السابقة فإن الأبعاد (العوامل) المكونة لمتطلبات إدارة استراتيجية الجامعة في ضوء موجبات (٢٠٣٠) كما يراها أعضاء هيئة التدريس يمكن تأويلها وإجمال عباراتها في الجدول رقم (٧) جدول رقم (٧): العوامل المستخلصة من التحليل العملي الاستكشافي بطريقة الفاريماكس وتشبع عباراتها

رقم	العبارة - المتطلب	التشبع
العامل الأول: يمكن تعريفه إجرائياً بأنه متطلبات صياغة واعداد الاستراتيجية وقد تشبعت عليه ٥ فقرات مرتبة تنازلياً كما يلي:		
١	تحديد التوجه المستقبلي للكلية وإعادة صياغة رؤية الكلية ورسالتها والقيم الجوهرية بما ينسجم مع رؤية المملكة (٢٠٣٠)	.898
٢	إعادة صياغة أهداف الكلية الاستراتيجية والمرحلية السنوية بما يستوعب أهداف رؤية المملكة (٢٠٣٠)	.878
٣	إنشاء وحدة داخل الكلية تنهض بتنسيق الأعمال وتهيئ الظروف المناسبة للإدارة الاستراتيجية	.868
٤	مراجعة وتقييم استراتيجية الكلية وخططها السابقة وتحديد جوانب اتفاقها واختلافها مع متطلبات رؤية المملكة (٢٠٣٠)	.754
٥	تحليل جوانب القوة والضعف في أداء الكلية في ضوء الفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية	.632
العامل الثاني: يمكن تعريفه إجرائياً بأنه متطلبات تنفيذ الاستراتيجية . وقد تشبعت عليه ٥ فقرات مرتبة تنازلياً كما يلي:		
١٠	تحديد البرامج الزمنية لتنفيذ الخطط والأهداف الاستراتيجية وتخصيص الموارد المادية والبشرية اللازمة لتحقيق كل هدف.	.816
١١	اعداد الفرق اللازمة لتنفيذ برامج الاستراتيجية وتحديد المسؤوليات والوظائف والمهام الموكلة للأفراد المسؤولين عن التنفيذ بدقة.	.789
١٢	النظر في الهيكل التنظيمي والترتيبات التنظيمية للكلية وإعادة تصميمه بطريقة تلائم برامج الاستراتيجية وتنفيذها	.772
١٣	تضع إدارة الكلية منظومة سياسات وأنظمة ولوائح وادلة عمل وتعمل على تطويرها وفق موجبات (2030)	.644
١٤	تصميم برامج تدريب منسوبي الكلية وتنمية المهارات بشكل دوري تبعاً للاحتياجات تنفيذ برامج الاستراتيجية وأهدافها	.595
العامل الثالث: يمكن تعريفه إجرائياً بأنه متطلبات تقييم الاستراتيجية وقد تشبعت عليه ٤ فقرات مرتبة تنازلياً كما يلي:		
٢٠	التحقق من توفير المعلومات المطلوبة لتنفيذ برامج الاستراتيجية وتحديث قاعده بيانات ونظم المعلومات	.750
٢١	تستند عملية التقييم على أعلى مستويات الشفافية والحوكمة الرشيدة في اقسام وأنشطة الكلية	.739
٢٢	تقارن الكلية ادائها مع نظيراتها من الكليات الاخرى المحلية والعالمية لمراجعته القدرات التنافسية المميزة للكلية بشكل دوري	.637
٢٣	تراجع أهداف الكلية بصورية دورية للتأكد من تتابعها مع موجبات (2030) ولتصحيح الأخطاء ومعالجة الانحرافات	.593

المصدر: الدراسة الميدانية

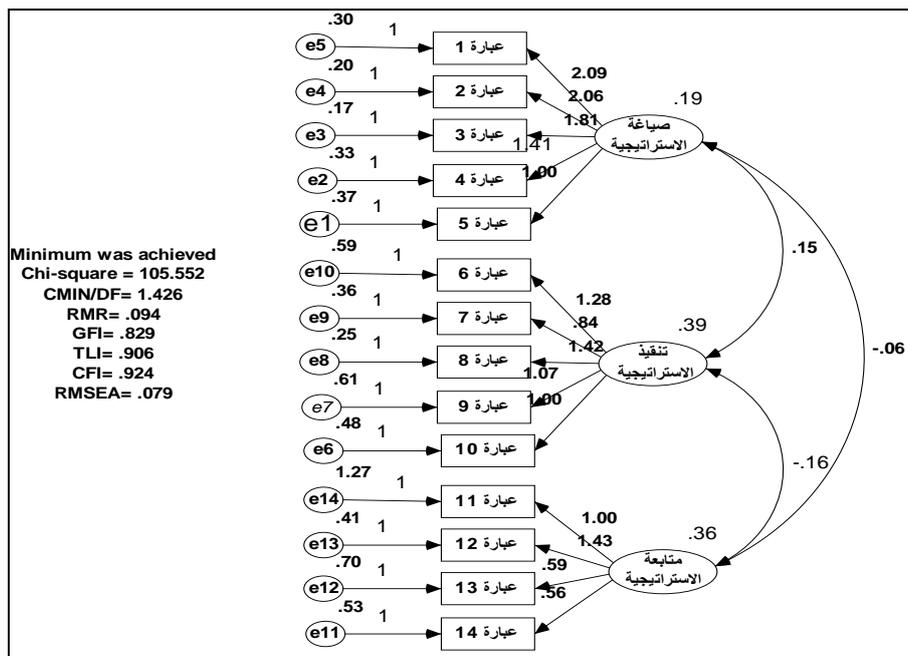
- التحليل العاملي التوكيدي

للتحقق من البنية التحليلية لأبعاد متطلبات إدارة استراتيجية الجامعة وفق موجهاً (٢٠٣٠) بأبعادها الثلاثة التي تم التوصل إليها من خلال التحليل العاملي الاستكشافي تم تطبيق خطوات التحليل العاملي التوكيدي من الرتبة الأولى باستخدام مصفوفة بيانات القسم الثاني من الاستجابات المكونة من (٧٧) استجابة وذلك لجميع العبارات التي تم استخلاصها من التحليل العاملي

الاستكشافي وعددها (١٤) عبارة، مصنفة تحت ثلاثة عوامل: صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية وتقويم الاستراتيجية.

تم اجراء أول خطوة من خطوات التحليل العاملي التوكيدي باستخدام اموس IBM AMOS 21.0. ومعيار أقصى الاحتمالية. استكمالاً لهذه الخطوة فقد تم رسم أنموذج البنية العاملية لمتطلبات الإدارة الاستراتيجية، كما في الشكل (١)

الشكل (١): نتائج التحليل العاملي التوكيدي لأنموذج متطلبات إدارة استراتيجية الجامعة وفق موجهاً (٢٠٣٠)

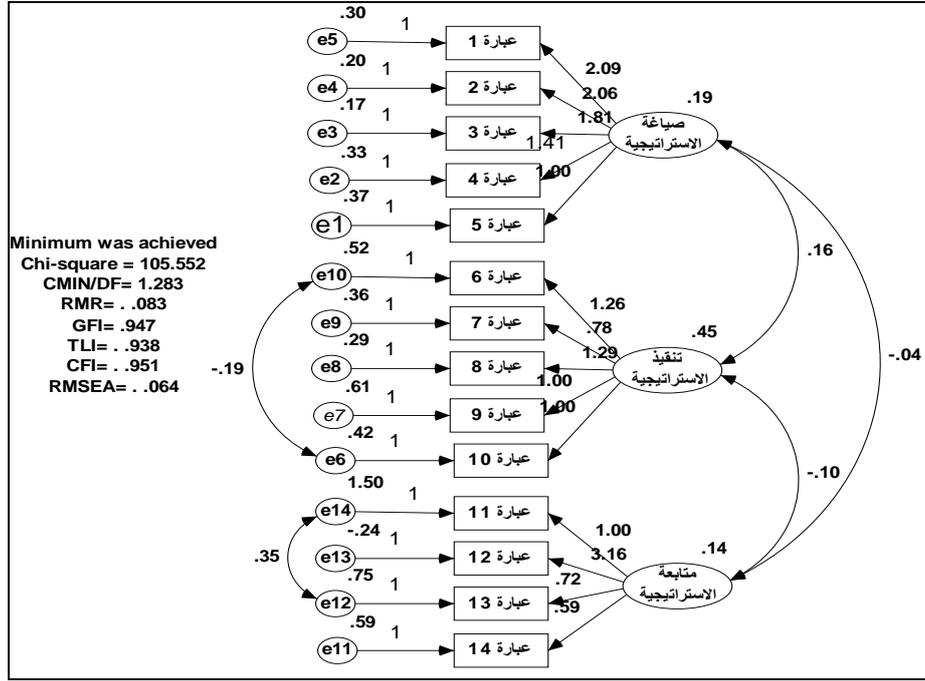


(Modification Index) وربط خطأ القياس للعبارتين (٩، ١٠) والعبارتين (١٢، ١٤) كما هم مبين في شكل رقم (٢). من مؤشرات حسن المطابقة جدول رقم (٧) للأنموذج بعد التعديل يلاحظ أن كل مؤشرات المطابقة تؤكد مطابقة جيدة للأنموذج مع البيانات.

وبفحص مؤشرات حسن المطابقة للنموذج كما هو موضح بجدول رقم (٧) يتبين أن مؤشر حسن المطابقة للنموذج الأصلي (GFI = .853): (goodness of fit index) وقيمه أقل من ٠,٩٠ لم يحقق معايير القبول النموذجية، مما استدعى إجراء تحسين النموذج اعتماداً على مؤشر التعديل

الشكل (٢): نتائج التحليل العاملي التوكيدي لأنموذج متطلبات إدارة استراتيجية الجامعة وفق موجبات (٢٠٣٠)

بعد التعديل



جدول رقم (٩): مؤشرات حسن المطابقة وحدود القبول او مستوي القطع لكل مؤشر

مؤشر المطابقة المقارن	مؤشر توكر لويس	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي	جذر متوسط مربعات البواقي	مؤشر حسن المطابقة	كاي تربيع المعياري	المؤشر
CFI	TLI	RMSEA	RMR	GFI	CMIN/df	
924	.906	.079	.082	.853	1.426	النموذج قبل التعديل
.956	.944	.061	.094	.911	1.256	النموذج بعد التعديل
≥ 0.9	≥ 0.9	> 0.08	> 0.90	> 0.90	1 - 3	معايير القبول النموذجية

المصدر: الدراسة الميدانية

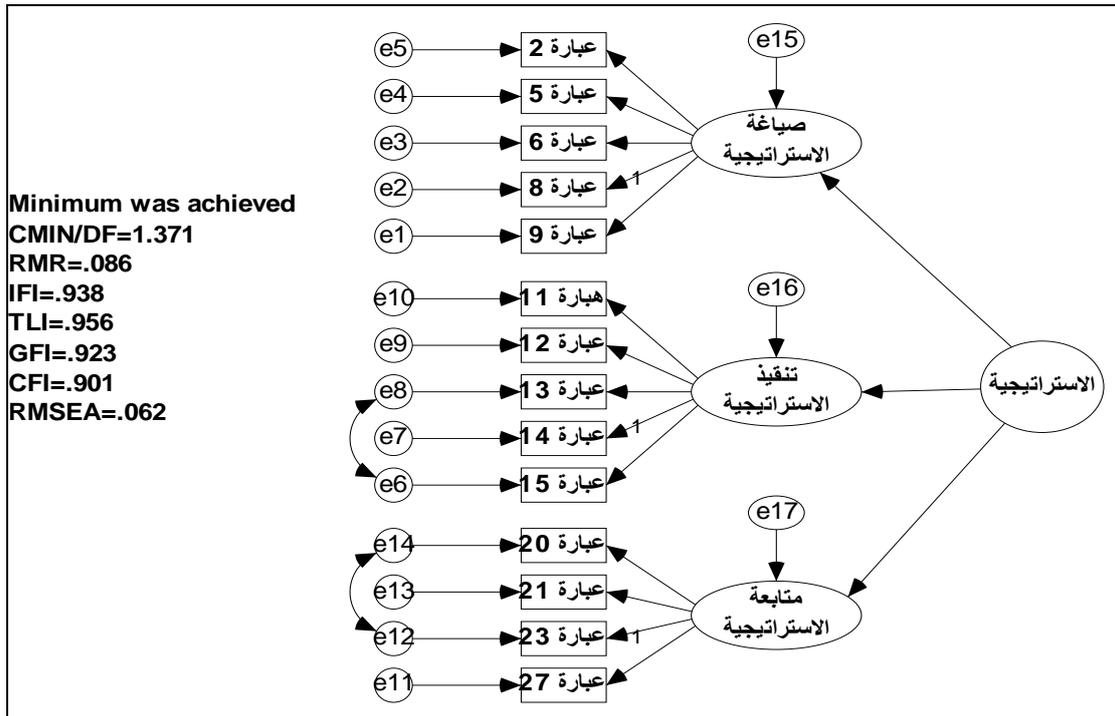
الاستراتيجية ويشمل (٥) عبارات، تنفيذ الاستراتيجية ويشمل (٥) عبارات ايضا واخيرا تقييم الاستراتيجية ويشمل (٤) عبارات.

تشير النتائج السابقة إلى احتفاظ متطلبات إدارة استراتيجية الجامعة وفق موجبات (٢٠٣٠) ببنيته العملية التي تتطوي على ثلاث أبعاد: صياغة

ثم اجراء التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الثانية بافتراض أن أنموذج متطلبات إدارة استراتيجية الجامعة وفق موجهات (٢٠٣٠) المقترح يتكون من ثلاثة عوامل رئيسية كما هو مبين في الشكل (٣).

الخطوة الثانية من عمليات التحليل العاملي التوكيدي تتمثل في دراسة ما إذا كانت العوامل الثلاثة هي عوامل فرعية لعوامل الترتيب الأعلى، أي وجود بنية هرمية بين العوامل الكامنة، بافتراض وجود عامل كامن جامع (عامل من الرتبة الثانية)،

شكل (٣): نموذج متطلبات إدارة استراتيجية الجامعة وفق موجهات (٢٠٣٠)



كما هو مبين في جدول رقم (١٠) وهي بذلك تجاوزت القيمة الحرجة، مما تشير إلى درجة دقة العبارات واتساقها في التعبير عن أبعاد الأنموذج. ولتحقق من صلاحية العبارات وكفائتها وملائمتها وتمثيلها واستيعابها للدلالة النظرية كل منها للبعد الذي تنتمي له تم الاعتماد على مقياس صدق التقارب والتمايز. لتقييم الصدق التقاربي للأنموذج تم حساب متوسط التباين المستخرج وجاءت قيم الأبعاد الثلاث أكبر من (٠,٥)، مما يؤكد مقاربة

من مؤشرات حسن المطابقة كما في شكل رقم (٣) يتبين أن مؤشرات الأنموذج تؤكد مطابقة جيدة مع البيانات.

الخطوة الثالثة من خطوات التحليل العاملي التوكيدي تتمثل في التحقق من مكونات الأنموذج ودقة العبارات في قياس أبعاد الأنموذج، حيث تم اعتماد قيم الثبات المركب (CR Composite Reliability) لأبعاد نموذج متطلبات الإدارة الاستراتيجية وكانت جميعها أكبر من قيم (٠,٧)

الجدول (١٠) يلخص الخصائص السيكمترية لأبعاد نموذج متطلبات الإدارة الاستراتيجية وفقا لرؤية (٢٠٣٠)

جيدة للأنموذج. لتقييم الصدق التمايزي تم مقارنة الجزر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج لكل بعد وتشير مقارنة الارتباط المتبادل بين كل بعدين أعلى من التركيبات الأخرى المقابلة مما يشير إلى صلاحية تمييزية كافية.

جدول رقم (١٠): الخصائص السيكمترية للأبعاد أنموذج متطلبات الإدارة الاستراتيجية وفقا لرؤية (٢٠٣٠)

الأبعاد	الثبات المركب	متوسط التباين المستخرج	صياغة الاستراتيجية	تنفيذ الاستراتيجية	تقييم الاستراتيجية
صياغة الاستراتيجية	0.759832	0.64275	.8017*		
تنفيذ الاستراتيجية	0.849646	0.533126	.5574	.7302*	
تقييم الاستراتيجية	0.702717	0.664363	.5372	.5399	.8151*

ملاحظات: * القيم في قطري المصفوفة هي الجزر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج.

المصدر: الدراسة الميدانية

نتائج الدراسة:

انطلقت الدراسة لتجيب على مجموعة من التساؤلات وقد خلصت للنتائج التالية التي يمكن اجمالها مرتبة وفقا لهذه التساؤلات كما يلي:

ما المتطلبات الاساسية لإدارة استراتيجية جامعة نجران وفقا لدورها الجديد والتطلعات المستقبلية التي تستجيب لمقتضيات رؤية المملكة (٢٠٣٠) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الإدارية؟ أظهرت نتائج الدراسة أن هذه العوامل تنتظم في ثلاثة أبعاد هي : متطلبات صياغة الاستراتيجية , متطلبات تنفيذ الاستراتيجية

ومتطلبات تقييم الاستراتيجية, وهي على هذا النحو تتفق مع دراسة كل من الشمالان ، الفوزان (٢٠١٧) والبصير (٢٠١٨) وتختلف عنها من حيث مكونات كل بعد حيث توصلت الدراسة إلى أن أهم المتطلبات في بعد صياغة الاستراتيجية تتمثل في : تحديد التوجه المستقبلي واعادة صياغة الرؤية ,الرسالة والقيم الجوهرية بما ينسجم مع رؤية المملكة (٢٠٣٠), اعادة صياغة الأهداف الاستراتيجية والمرحلية السنوية بما يستوعب اهداف رؤية المملكة (٢٠٣٠), انشاء وحدة تنهض بتنسيق الاعمال وتهيئ الظروف المناسبة للإدارة الاستراتيجية,

نتائج التحليل العامل الاستكشافي أن متطلبات إدارة استراتيجية جامعة نجران التي تستجيب لمقتضيات رؤية المملكة (٢٠٣٠)، تنتظم في شكل ثلاثة أبعاد (صياغة، تنفيذ، متابعة)، وهي في مجموعها وما تتطوي عليه من عبارات تعكس بنية عامليه تفسر علاقاتها ببعضها بوصفها نظاماً متكاملًا ينبغي الاهتمام بكل بُعد منها بشكل متكامل مع بقية الأبعاد الأخرى. وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة الشملان ، الفوزان (٢٠١٧).

هل يمكن صياغة نموذج نظري يجسد متطلبات إدارة استراتيجية الجامعة لمقابلة موجبات رؤية المملكة (٢٠٣٠) يكون بمثابة إطار مرشد لإدارة استراتيجية الكليات الأخرى؟ أظهرت نتائج التحليل العامل التوكيدي سلامة وصدق النموذج النظري - والذي يتكون من ثلاثة عوامل و ١٤ عبارة- الذي يجسد متطلبات إدارة استراتيجية الكلية لمقابلة موجبات رؤية المملكة (٢٠٣٠) وهو على هذا النحو يكون بمثابة إطار مرشد لإدارة استراتيجية الكليات الأخرى بجامعة نجران. جاءت هذه النتيجة متوافقة مع دراسة كل كم عون (٢٠١٨)، الهاجري (٢٠١٧) والشثري (٢٠١٦).

توصيات البحث:

بناء على ما طرحته الدراسة من نتائج يمكن تقديم التوصيات التالية:

١- اعتماد متطلبات الإدارة الاستراتيجية (صياغة الاستراتيجية ، تنفيذ الاستراتيجية وتقويم الاستراتيجية)، كما بينت الدراسة في تعزيز

مراجعة وتقييم الاستراتيجية السابقة وتحديد جوانب اتفاقها واختلافها مع متطلبات رؤية المملكة (٢٠٣٠) وتحليل جوانب القوة والضعف في ضوء الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية. اما في بعد تنفيذ الاستراتيجية فقد توصلت للنتائج التالية: تحديد البرامج الزمنية لتنفيذ الخطط والأهداف الاستراتيجية وتخصيص الموارد المادية والبشرية اللازمة لتحقيق كل هدف. , اعداد الفرق اللازمة لتنفيذ برامج الاستراتيجية وتحديد المسؤوليات والوظائف والمهام الموكلة للأفراد المسؤولين عن التنفيذ بدقة, النظر في الهيكل التنظيمي والترتيبات التنظيمية وإعادة تصميمه بطريقه تلائم برامج الاستراتيجية وتنفيذها, منظومة سياسات وانظمة ولوائح وأدلة عمل تعمل على تطويرها وفق موجبات (٢٠٣٠) وتصميم برامج تدريب وتنمية المهارات بشكل دوري تبعا لاحتياجات تنفيذ برامج الاستراتيجية وأهدافها. وفي بعد تقويم ومتابعة الاستراتيجية توصلت الدراسة إلى: التحقق من توفير المعلومات المطلوبة لتنفيذ برامج الاستراتيجية وتحديث قاعدة بيانات ونظم المعلومات، تستند عملية التقويم على أعلى مستويات الشفافية والحوكمة الرشيدة، تقارن الكلية ادائها مع نظيراتها من الكليات الأخرى المحلية والعالمية لمراجعة القدرات التنافسية المميزة للكلية بشكل دوري وتراجع أهداف الكلية بصورة دورية للتأكد من تناغمها مع موجبات (٢٠٣٠) ولتصحيح الأخطاء ومعالجة الانحرافات.

هل يمكن أن تنتظم هذه المتطلبات في شكل أبعاد تعكس بنية عامليه تبين علاقاتها ببعضها ؟ أظهرت

ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، ع: ١٩، ١٠، ٤١-

بطاح، أحمد (٢٠٠٨). قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ١٦٧

البحمي، ناضيا بنت مطلق بن سعيد، (٢٠١٥)، واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية في جامعة الطائف، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الطائف - السعودية

جاد الرب، سيد احمد (٢٠١٠). إدارة الجامعات ومؤسسات التعليم العالي- استراتيجيات التطوير ومناهج التحسين. القاهرة دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، ٣٤.

جيزاوي، محمد أحمد (٢٠١٦). نحو نموذج مقترح لبناء التوجهات الاستراتيجية في الجامعات الحكومية السعودية المجلة المصرية للتنمية والتخطيط، معهد التخطيط القومي، مج ٢٤، ع: ٢، ٥ - ١٦.

الحمادي، فائزة صالح، سالم، سماح محمد (٢٠١٧). تنمية الموارد الذاتية للجامعات السعودية بالتطبيق على جامعة الملك فيصل، التقسيم بجامعة. مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية المملكة (٢٠٣٠). ١٠٢٥ - ١٠٧٢.

حنا، فاضل (٢٠١٢). متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية جامعة دمشق مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية. مج. ٢٨، ع: ٤، ٥٩ - ١١٢.

خليل، سعد خليل (٢٠١٥). مداخل حديثة في إدارة المؤسسات التعليمية. دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ٣٤

خير الدين، غسان مدحت (٢٠١٣). مدخل إلى الفكر الاستراتيجي، عمان، الأردن: دار الراجحة للنشر، ٣٧-٣٩.

الداود، عبد المحسن بن سعد (٢٠١٧). مسؤولية الجامعات السعودية في تحقيق رؤية المملكة (٢٠٢٠) مؤتمر دور الجامعات في تفعيل رؤية (٢٠٣٠). جامعة القصيم، ٣٥٦ - ٣٧٦

درويش، محمد احمد (٢٠٠٨). الادارة الاستراتيجية للمنظمات التعليمية طبقا للمواصفات والمعايير العالمية الجامعات - الكليات التكنولوجية القاهرة، عالم الكتب، ١٦-١٧.

دمنهوري. زهير بن عبد الله (٢٠٠٧). توجهات التطوير المستقبلية لإعادة هيكلة وتنظيم وكالة الجامعة للتطوير على ضوء الخطة الاستراتيجية للجامعة والاتجاهات العالمية الحديثة لتطوير التعليم العالي. جامعة الملك عبد العزيز، وكالة الجامعة للتطوير، ٨

الشثري. عبد العزيز بن ناصر (٢٠١٦). واقع ومتطلبات التخطيط الإستراتيجي بالجامعات السعودية لتحسين قدرتها التنافسية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، مجلة العلوم التربوية، ع: ٦، ٢٢٩ - ٢٨٠.

الشملان. خالد بن عبد العزيز، الفوزان، جوهره بنت سليمان (٢٠١٨). متطلبات تطبيق الجامعات الإدارة الاستراتيجية لتحقيق رؤية

ممارسات إدارة استراتيجية الجامعة لتحقيق رؤية المملكة (٢٠٣٠).

٢- بناء على نتائج التحليل العاملي الاستكشافي تقترح الدراسة تنظيم متطلبات إدارة استراتيجية الجامعة في شكل أبعاد تعكس علاقاتها ببعضها بوصفها نظاماً متكاملًا ينبغي الاهتمام بكل بُعد منها بشكل متكامل مع بقية الأبعاد الأخرى.

٣- بناء على نتائج التحليل العاملي التوكيدي تقترح الدراسة اعتماد الأنموذج النظري الذي يجسد متطلبات إدارة استراتيجية الجامعة لمقابلة موجبات رؤية المملكة (٢٠٣٠) بحيث يكون بمثابة إطار مرشد لإدارة استراتيجية الكليات الأخرى بجامعة نجران.

٤- يوصي الباحث بإجراء مزيد من الدراسات للأنموذج المقترح لإدارة استراتيجية الجامعة بغرض التأكيد على الثبات والموثوقية، وتطويره للوصول إلى أنموذج يمكن تعميمه على الجامعات السعودية والجامعات العربية.

قائمة المراجع :

المراجع العربية :

ابو بكر، مصطفى محمود، النعيم، فهد عبد الله (٢٠١٠). الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة ط. ٢. لإسكندرية، الدار الجامعية، ٦٩

آل الحارث، فاطمة بنت علي عبد الله (٢٠١٦). استراتيجية مقترحة لتطوير وظائف الجامعات السعودية في ضوء مبادئ جامعة المستقبل، رسالة دكتوراه كلية التربية، جامعة الملك خالد.

البريدي. عبد الله عبد الرحمن (٢٠٠٥). الاستراتيجية العربية: في مؤسسات التعليم العالي مدخل وصفي تحليلي لدراسة الاشكالية الثقافية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المجلة العربية للإدارة، مج ٢٧، ع: ٢، ٧٩ - ١١٠.

البيصر، خالد بن عبد الكريم بن سليمان (٢٠١٨). تطوير العمليات الإدارية بمجلس جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في

حاجات سوق العمل وفق رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠) الجامعة الأردنية، دراسات العلوم التربوية، مج ٤٦، ع ٣: ٢٠١ - ٢١٣. منتدى الادوار التكاملية لمؤسسات المجتمع لتحقيق رؤية المملكة (٢٠٣٠) في الفترة ١٧-١٨ أكتوبر (٢٠١٧). جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية. مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر. المنيع، محمد . (٢٠١٩). متطلبات الاستقلالية في الجامعات السعودية. الرياض <https://sabq.org/f5sNkV> تاريخ الاطلاع ٣٠-٣-٢٠٢٠.

مؤتمر دور الجامعات في تفعيل رؤية (٢٠٣٠) في الفترة من ١١-١٢ يناير (٢٠١٧) جامعة القصيم. مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر.

ميا، علي، زاهر. بسام. سلطين. سوما . (٢٠٠٧). الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري سوريا: مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مج ٢٩، ع: ١، ١٨٩ - ٢١٠

الهاجري، عبد العزيز بن سعيد محمد . (٢٠١٧). التوجهات المستقبلية لجامعة الملك خالد في تحقيق رؤية المملكة (٢٠٣٠) مؤتمر دور الجامعات في تفعيل رؤية (٢٠٣٠) . جامعة القصيم، ٣٨١ - ٣٩٣ الهلالي، الشريبي، مصطفى، عبد العظيم السعيد . (٢٠٠٨). مدخل الإدارة الاستراتيجية ومتطلبات تطبيقه في كليات جامعه المنصورة، جامعة المنصورة، مجله بحوث التربية النوعية، ع: ١١، ١ - ٨٢. وثيقة رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠) .

وزارة التعليم العالي . (٢٠١١). الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية (أفاق، ٢٠٢٩).

المراجع الأجنبية :

Chungjen Chen. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance - The mediating role of knowledge management capacity, Journal of Business Research, Vol 62, Issue, 104-114

<https://www.nu.edu.sa/ar/web/deanship-of-development-and-quality/home/-/NUContent/zWmPpoKp6878/content/122952195>

Jeffrey S. Harrison & Caron H. St. John. (2014) Foundations in Strategic Management, 6 th Edition South-Western, Cengage Learning, 17-18
McKeown. Max. (2011). The Strategy Book How to Think and Act Strategically to Deliver Outstanding Results, Maverick & Strong Limited Edinburgh Gate Harlow, 4.

(٢٠٣٠) من وجهة نظر أعضاء الجمعية السعودية للإدارة، مؤتمر دور الجامعات في تفعيل رؤية (٢٠٣٠). جامعة القصيم، ٢٢٩ - ٢٦٨ الشملان، الفوزان . (٢٠١٧). متطلبات تطبيق الجامعات للإدارة الاستراتيجية لتحقيق رؤية (٢٠٣٠) من وجهة نظر أعضاء الجمعية السعودية للإدارة أبحاث، مؤتمر: دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية (٢٠٣٠). جامعة القصيم، ٢٩٢-٣٣١.

عبد المؤمن، علي معمر . (٢٠٠٨). مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية: الاساسيات والتقنيات والأساليب. مصراته، ليبيا: جامعة ٧ أكتوبر الادارة العامة للمكتبات، ٢٨٧.

العسكر، عبد العزيز بن عبد الرحمن . (٢٠١٥). متطلبات تفعيل التخطيط الاستراتيجي في أقسام كلية العلوم الاجتماعية. الرياض: مجلة دراسات التربية وعلم النفس ع: ٣٤، ١ - ٢٨.

عون، وفاء محمد . (٢٠١٨). واقع التخطيط الاستراتيجي بجامعة الأميرة نورة وعلاقته بتحقيق أهداف رؤية المملكة (٢٠٣٠): دراسة ميدانية مجلة البحث العلمي في التربية جامعة عين شمس، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية ع: ١٣، ١٩٤ - ٤٥٢

العويّد، نورة بنت ناصر. (٢٠١٧). وظائف التعليم الجامعي السعودي والمساهمة في تحقيق أهداف برنامج التحول الوطني لرؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠) مؤتمر دور الجامعات في تفعيل رؤية (٢٠٣٠)، جامعة القصيم، ٣٧٧ - ٤١٥

العيسي، إيمان . (١٤٢٣). نموذج مقترح للتطوير الإداري بكليات التربية للبنات باستخدام أسلوب إدارة الجودة الشاملة، الرياض: كلية التربية للبنات، رسالة دكتوراه غير منشورة.

الفوزان، هيفاء . (٢٠١٨). مستقبل جامعة شقراء وفق رؤية المملكة (٢٠٣٠) تصور مقترح، مجلة كلية التربية- جامعة بابل العدد ٤١، ٥٨٤ - ٦٠٢

القاموس المحيط .

القيوتي، محمد قاسم أحمد . (٢٠١٩). تطبيق أجهزة الإدارة العامة في الكويت للإدارة الاستراتيجية من منظور موظفيها مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية جامعة الكويت - مجلس النشر العلمي ، ٥٥ - ٩٩.

محمد، أحمد علي الحاج . (٢٠١١). التخطيط التربوي الاستراتيجي الفكر والتطبيق. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ٤٧.

محمد، حنان سيد واخرون . (٢٠١٧). تطوير أداء جامعة حائل على ضوء التوجهات الاستراتيجية للخطة الاستراتيجية لوزارة التعليم العالي (أفاق). مجلة المعرفة التربوية، الجمعية المصرية لأصول التربية مج ٥٥، ع: ٩٣، ٥٤ - ٩٣.

المطيري، نايف لافي . (٢٠١٩). مقترح تربوي لتحقيق المتطلبات الأساسية المستقبلية لزيادة فاعلية دور التعليم في تحقيق التنمية وتلبية

Yusuf, Nadia. (2016). Changes Required in Saudi Universities Curriculum to Meet the Demands of 2030 Vision. International Journal of Economics and Finance; Vol. 9, No. 9; 2017 p 111- 116.

Rodrigue. Michelle (2013). Stakeholders' influence on environmental strategy and performance indicators: A managerial perspective Management Accounting Research. Volume 24, Issue 4, 301-316

Sadler. Philip. (2003). Strategic Management, Kogan Publishers, 25

**University Strategy Management According to
the Vision 2030: Requirements as Perceived by Faculty Members
College of Administrative Sciences - University of Najran – model**

Abdulmenem G Izzeldin
dr_ghanim@hotmail.com

Abstract: This study aims to develop a framework (model) to the strategic management of Najran University, which reflects its ability to fulfill its role with the vision (2030), through the opinions of the faculty members of the College of Administration Sciences at the Najran University as a model. The Exploratory and Confirmatory factor analysis was used in dealing with the subject. The study concluded a three-dimensional model: strategy formulation, strategy implementation, and strategy evaluation. The study recommended the adoption of the model to management of the strategy of other university colleges.

Key words: Najran University Strategic Management, Vision Guidelines (2030)

مدى تأثير إدارة الجودة في أداء الخدمات الصحية بمستشفى أحد رفيدة العام

سعود عبدالله محمد القحطاني

مستشفى أحد رفيدة - الشؤون الصحية بمنطقة عسير - وزارة الصحة

أميرة محمد نور قطان

قسم ادارة الخدمات الصحية والمستشفيات - كلية الاقتصاد والادارة - جامعة الملك عبدالعزيز

المستخلص : هدفت هذه الدراسة التعرف على مدى تأثير إدارة الجودة على أداء الخدمات الصحية بمستشفى أحد رفيدة العام وذلك من خلال التعرف على (ثقافة العاملين -المصادقية - دعم الادارات العليا -احتياجات العملاء) وتأثير هذه العوامل في رفع مستوى إدارة الجودة ومدى تحسين ذلك على أداء الخدمات الصحية بمستشفى أحد رفيدة العام، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت على عينة من العاملين بمستشفى أحد رفيدة العام مكونة من ١٩٦ موظف وموظفة، تم استطلاعهم عبر استبانة استقصاء تم تصميمها لأغراض هذه الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى وجود مستويات مرتفعة من ثقافة العاملين لدى موظفي وموظفات مستشفى أحد رفيدة العام. ووجود مستويات مرتفعة جداً من دعم الإدارة العليا، بينما كانت مستويات فهم احتياجات العملاء بمستشفى أحد رفيدة العام مرتفعة بمستشفى أحد رفيدة العام حسب وجهة نظر العاملين بالمستشفى. كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية بين كل من عناصر متغيرات الدراسة (ثقافة العاملين - المصادقية -دعم الإدارات العليا -فهم احتياجات العاملين) وأداء الخدمات الصحية بمستشفى أحد رفيدة العام. كما أظهرت النتائج أن متغيرات الدراسة مجتمعة تفسر ما نسبته ٧٨,٣% من مستويات أداء الخدمات الصحية بمستشفى أحد رفيدة العام حسب نموذج الدراسة الحالي. مع وجود قناعة عالية لدى العاملين بأن أكثر متغيرات الدراسة تأثيراً على مستويات أداء الخدمات الصحية بمستشفى أحد رفيدة العام هو ثقافة العاملين، يليه فهم احتياجات العاملين، ثم دعم الإدارات العليا وأخيراً المصادقية. وبناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فقد أوصت الدراسة بجملة من التوصيات كان أهمها: ضرورة تحقيق التكامل بين مختلف المؤسسات الصحية الحكومية والخاصة من أجل توزيع عبء التكفل بالمرضى على المستشفيات الحكومية بما يضمن جودة الخدمات الصحية المقدمة للمرضى، ودعم البحوث الصحية التي تركز على تحسين بيئة العمل داخل المؤسسات الصحية بشكل عام والمستشفيات بشكل خاص نظراً لدورها الحيوي والهام، بالإضافة إلى الاهتمام بالتدريب والتكوين الصحي والإداري في القطاع الحكومي خاصة ما يتعلق بالأطباء والطواقم الصحي، واشراكهم أكثر في العمليات الإدارية حتى يتحول الطبيب من شخص غير معني بجودة الخدمات الصحية التي يقدمها إلى إداري يقوم بممارسة رقابة حقيقية على تسيير الموارد الموجودة.

الكلمات المفتاحية : إدارة الجودة - الخدمات الصحية - المؤسسات الصحية

المقدمة:

تشهد المؤسسات الصحية تحول جذري في الاتجاه نحو الجودة بسبب التحول الملحوظ في رغبة المرضى إلى ما هو أفضل. لذلك يستلزم من المهتمين بالخدمات الصحية أن يقوموا بتطوير تكنولوجيا ومعرفي وخدمي يعكس إحتياجات والمطالب لما هو أحسن بالنسبة للمرضى بشكل جيد وايضا يتمركز على تلبية هذه الإحتياجات ويحسن من الاداء ويوضح مدى الإهتمام الذي يشهده قطاع الخدمات الصحية.

الجودة ليست أمراً عارضاً بل هي نتيجة لإهتمام عالي المستوى وتوجيهه سديد وهي ثمرة جهود مخلصه وتنفيذاً بارعاً، ويمكننا القول بأن الجودة تمثل الإختيار الحكيم من بين العديد من الخيارات. الجودة مطلباً في مجالات العمل كافة الا أنها تكتسب أهمية خاصة في مجال الرعاية الصحية لأنها تتعلق بالإنسان وتلامس الجوانب الأكثر أهمية والأكثر حساسية في حياته والواجب يقتضي من العاملين في القطاع الصحي تقديم أفضل مستوى ممكن من الرعاية الصحية بأسلم الطرق وبكفاءة عالية سعياً لبلاغ مرضات الله عز وجل أولاً ثم تحقيق رضا متلقي الخدمه وتلبية إحتياجاته ثانياً. في المجال الصحي يكتسب الموضوع بعداً هاماً اخرأ وهو أن المجال الصحي هو الإنسان نفسه، والذي يراجع المرافق الصحية طلباً لطمأنينة بالدرجة الأولى، وهنا لابد أن نزيد هذه الطمانينة حيث نضمن له جودة الخدمات الصحية التي ستقدم له. ويشكل التزام الإدارة العليا

في المؤسسات الصحية بتطبيق سياسات الجودة العامل الأهم لنجاح مشاريع الجودة، لذلك فان العمل في هذا المجال يبدأ في نشر ثقافه الجودة لدى العاملين عن طريق اجراء ندوات ودورات يتم من خلالها الوقوف بشكل عميق على مفهوم الجودة في المجال الصحي، بعد ذلك يصبح من السهل اجراء الخطوات اللاحقه وهي تشكيل فريق الجودة في كل مؤسسه صحية ثم بدء العمل الميداني والذي سيد له الفرصه دائماً لتحقيق الأداء الأفضل (نياز ٢٠٠٥).

ووفقاً لرؤية ٢٠٣٠ فان تنمية وتطوير القطاع الصحي يعتبر من أهم أولويات هذه الرؤية. حيث يشهد النظام الصحي تغييراً في التوجه بسبب الأخطاء الطبية التي انتشرت في الفترات الأخيرة حيث لعبت الجودة دوراً هاماً في تغيير تفضيلات المرضى وزيادة وعيهم واهتمامهم وتحديد المسؤوليات. من جانب اخر يجب أن نعي إلى أن غياب المعايير والمقاييس الدقيقة لتقييم كفاءه القطاع الصحي قد يؤدي إلى تدهور الخدمات المقدمة أو تقديمها بطريقة عشوائية ولا يمكن قياس هذه الخدمات لعدم توفرها وهل هي تقدم بالشكل الصحيح أم لا. حيث تشهد العلوم الطبية تطوراً تقنياً سريعاً لبناء نظام يتأكد من خلاله أن للمرضي رعاية صحية خاصة بهم قد تحولت بفضل إدارة الجودة الي رعاية أكثر إستجابة وأقل تعقيداً وايضا إلى تحسين نوعية الخدمات الصحية (روية المملكة ٢٠٣٠).

تبني إدارة الجودة الشاملة التحكم في تكاليف الجودة (مهداوي ٢٠١٧).

تسعى جميع المنشآت الكبيرة والصغيرة للإرتقاء بمستوى الرعاية المقدمة حتى تصل لدرجة التفوق والتميز والتي تعد مثلاً يتوق إليه دائماً كل مقدمي الرعاية والمستفيدين منه على حدٍ سواء، حيث تعمل تلك المنشآت على استخدام العديد من الإستراتيجيات بهدف تحسين مستوى أدائها وتحقيق أفضل نتائج الإنجاز. ومن أهم تلك الإستراتيجيات الإهتمام بالجودة بإعتبارها إستراتيجية مهمة تساعد على توفير الخدمات التي تحقق الرضا وتشبع كافة الرغبات للعملاء سواءً داخل المنشأة أو خارجها، وذلك عن طريق تلبية طلباتهم واحتياجاتهم وتوقعاتهم المعلنة والضمنية. لذلك تعد الجودة من أهم القضايا التي ينبغي أن تهتم بها الإدارة العليا في أية منشأة تحرص على رفع مستوى كفاءة عملياتها وأدائها من الناحية الإنتاجية والخدمية (ابن سعيد ٢٠١٢). لذا فإن هذه الدراسة تحاول الإجابة على سؤال الدراسة الاساسي التالي:

الي إي مدى يمكن أن تؤثر إدارة الجودة على أداء الخدمات الصحية بمستشفى أحد رفيدة العام؟

ومن سؤال الدراسة فإن متغيرات الدراسة:

- محاور المتغير المستقل (إدارة الجودة): (ثقافة العاملين - دعم الإدارات العليا - المصادقية - فهم احتياجات العملاء).
- المتغير التابع أداء الخدمات الصحية.

فالقطاع الصحي والخدمات الصحية تتمتع بمزايا وخصائص أهمها مبدأ عدم الربحية، ووجود مجموعة كبيرة من المهنيين الطبيين، ومستويات الكفاءة العالية يجعل الطب ملتزماً بتحسين الجودة وضمانها كما يجب على المؤسسات الصحية دعمها، كما أنه من الصعب على المؤسسات الصحية إعتتماد نفس المعايير والمفاهيم المطبقة في الخدمات الأخرى لأنها لا تتوافق مع الأهداف المحددة وأيضا لأن الخدمات الصحية مرتبطة بحياة الإنسان. وبالتالي تحقيق التطور يتوقف على المشاركة والتنسيق مع جميع المستويات وفقاً لمبدأ العمل الجماعي وبدعم وإلتزام من قبل الإدارة العليا والكادر الطبي بالمستشفى. بأنها السعي المستمر نحو تحقيق متطلبات المريض بأقل تكلفة ممكنة، بحيث تشمل ثلاثة نقاط أساسية: الأولى تحقيق الجودة من وجهة نظر المريض و يمكن التحقق منها عن طريق قياس رضا المريض، والثانية تحقيق الجودة من وجهة النظر المهنية و هي تقديم أفضل الخدمات وفق أحدث الطرق العلمية و المهنية، والثالثة تتركز على الجودة من وجهة نظر الإداريين و هي تعني بالدرجة الأساسية كيفية استخدام الموارد المتوفرة و القدرة على جذب مزيد من الموارد لتغطية الاحتياجات اللازمة لتقديم خدمة متميزة ، ولذلك يتطلب تطبيقها توفر الاقتناع من طرف الإدارة العليا والعاملين على حدٍ سواء، كما تحتاج المؤسسة إلى نظم فعالة ومساندة تعمل على ترسيخ هذه المفاهيم الجديدة، بالإضافة إلى ذلك يتطلب

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق هدف أساسي وهو التعرف على مدى تأثير إدارة الجودة على أداء الخدمات الصحية بمستشفى أحد رفيدة العام وذلك من خلال تحقيق جملة من الأهداف الفرعية والتي يمكن تحديدها في التالي:

- التعرف على ثقافة العاملين وتأثيرها في جودة وأداء الخدمات في مستشفى أحد رفيدة.
- التعرف على بعد المصادقية باعتباره أحد السبل الموصلة إلى مستوى عالي من الخدمة.
- التعرف على دعم الإدارات العليا للعديد من القرارات والوسائل التي تسهم في رفع مستوى إدارة الجودة ومدى تحسين ذلك على أداء الخدمات الصحية بمستشفى أحد رفيدة العام.
- التعرف على إحتياجات العملاء بإعتباره أحد العوامل التي يؤخذ بها في تحديد قياس مستوى الجودة للخدمات الصحية.

أهمية الدراسة:

يمكن تحديد أهمية هذه الدراسة في هذه النقاط التالية:

- رفع مستوى الخدمات الصحية عن طريق تعزيز ثقافة العاملين التي بدورها تنعكس على إدارة الجودة للخدمات الصحية بمستشفى أحد رفيدة.
- تحليل ودراسة المصادقية التي تؤدي الي تحسين أداء الخدمة الصحية.
- أهمية دعم الإدارات العليا التي تؤثر على جودة الخدمة والتعامل معها بشكل إيجابي حتى نتمكن من تحسين الخدمة المقدمة للمرضى.

• معرفة الإحتياجات التي يحتاجها العملاء

(المرضى) بمستشفى أحد رفيدة كخطوة أولى ومعالجتها وإيجاد حلول مناسبة لها.

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كميّاً وكميّاً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى. يتصف الدراسة الوصفي استقصائيات مسحية واستقصائيات الدراسة عن الحقائق من انواع مختلفة فالغرض الرئيس للبحوث الوصفية هو وصف حالة الاشياء او الامور كما هي موجودة في الوقت الحاضر. أما في البحوث التحليلية فعلى الباحث أن يستخدم الحقائق أو المعلومات المتوفرة مسبقاً ويحللها كي يقوم بتقويم نقدي للحالة أو الظاهرة موضع الدراسة (العمراني ٢٠١٢).

مجتمع وعينة وأداة الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة جميع من العاملين بمستشفى أحد رفيدة العام والبالغ عددهم ٤٠٠ موظف وموظفة لعام ٢٠١٩. وقد قامت الدراسة بتحديد عينة عشوائية بسيطة الدراسة مستخدماً جدول العينات عند درجة الثقة ٩٥% وهامش الخطأ ٥%، وكان حجم العينة ١٩٦ موظف وموظفة، وقد تم توزيع أداة الدراسة خلال الفترة من ١٠/٢٩/١٤٤١هـ الى ١١/٩/١٤٤١هـ مستفيداً من

السابق في اعداد هذه الاستبانة وهي: (دراسة المالكي ٢٠١٨)، دراسة (الفخاري وبوزقيه والفرجاني ٢٠١٩)، دراسة (أبو طعيمه ٢٠١٦)، دراسة (الطاهر وعبدالقادر ٢٠١٥)، وللتحقق من ثبات الاستبانة استخدم الدراسة معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) حيث تم اجراء هذه المعادلة مرتين كما هو موضح في الجدول (١) لتأكد من صحة ودقة وثبات اداءة الدراسة . حيث تم عرض هذه الاستبانة على ٣ محكمين بالقسم وتم ايجازتها من قبلهم. ويوضح الجدول التالي معاملات الثبات للأبعاد والمحاور:

تطبيق قوقل درايف (Google Drive) الإلكتروني، وتم توزيع الاستبانة إلكترونياً وذلك نظراً لظروف الصحية التي اجتاحت العالم (جائحة كورونا) خلال فترة الدراسة. تم نشر الرابط لمجتمع الدراسة بتاريخ ٢٩/١٠/١٤٤١هـ وبعد مرور ١٠ أيام تم اكتمال الاستجابات بعدد ١٩٦ استجابة وذلك بتاريخ ٩/١١/١٤٤١هـ وتم سحب بيانات الاستجابة بعد اكتمال عينة الدراسة. تم استخدام قائمة استبيان من اعداد الباحث بعد الاطلاع على الادبيات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة والادوات فيها لغرض جمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة، حيث تم الاستفادة من الدراسات السابقة المذكورة في الفصل

جدول (١) معاملات ثبات "ألفا كرونباخ" لأبعاد ومحاور الاستبانة

أبعاد الاستبانة	عدد العبارات	معامل الثبات للمرة الأولى	معامل الثبات للمرة الثانية
١ ثقافة العاملين	٥	٠,٨٨٢	٠,٩٠٠
٢ المصداقية	٥	٠,٩١٣	٠,٨٩٧
٣ دعم الإدارات العليا	٥	٠,٨٨٥	٠,٨٦٩
٤ فهم احتياجات العاملين	٥	٠,٩٠٩	٠,٨٧٤
٥ أداء الخدمات الصحية	٥	٠,٩٢٨	٠,٩١١
معامل الثبات الكلي	٢٥	٠,٩١٧	٠,٩٢٨

وكان معامل الثبات الكلي (٠,٩٢٨) وتشير هذه القيم إلى صلاحية الاستبانة للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة: تم ترميز الاستبانة وتم ادخالها في جهاز الكمبيوتر واستخدام البرنامج والحزم الاحصائية للعلوم

يتضح من الجدول (١) السابق أنّ قيم معاملات الثبات لمحاور الاستبانة حسب ألفا كرونباخ للمرة الأولى تراوحت بين (٠,٨٨٢ - ٠,٩٢٨) وكان معامل الثبات الكلي (٠,٩١٧) بينما تراوحت قيم معاملات الثبات لمحاور الاستبانة حسب ألفا كرونباخ للمرة الثانية بين (٠,٨٦٩ - ٠,٩١١)

المتغيرات الشخصية واختبار (X^2) وذلك لغرض قياس دلالات متغيرات الدراسة.

- تحليل التباين (ANOVA) لغرض اختبار الفرق في الاستجابات بين افراد العينة تجاه متغيرات الدراسة اعتماداً إلى المتغيرات الديموغرافية.

النتائج الخاصة بمتغيرات الدراسة:

(١) ثقافة العاملين:

للتعرف على مستويات ثقافة العاملين بمستشفى أحد رفيدة العام، استخدمت الدراسة المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، ودرجة التقدير لكل فقرة من فقرات محور ثقافة العاملين، وجاءت النتائج على النحو التالي:

الاجتماعيه (SPSS) لغرض تحليل البيانات التي تم الحصول عليها، واختبار فرضياته وقد استخدمت الدراسة الأساليب التالية:

- التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك لغرض توصيف خصائص العينة واستجابة العينة لفقرات أداة الدراسة.
- معادلة الفا كرونباخ وذلك لغرض قياس الثبات لأداة الدراسة.
- معامل الارتباط (بيرسون) لغرض قياس الاتساق الداخلي والعلاقات بين المتغيرات .
- استخدام أساليب الاحصاء الأستدلالي وذلك بأستخدام اختبار (T) لاختبار الفروق حسب

جدول (٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول مستويات ثقافة العاملين

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	الترتيب
1	هناك مستوى عالي من المشاركة من خلالها يتم إشراك العاملين في عمليات التخطيط واتخاذ القرارات	3.80	1.33	%75.92	5
2	يتم إخبارك بأي معلومات جديدة تتعلق بجودة العمل الذي تقوم بها.	4.07	1.17	%81.43	1
3	يتم مطالبتك بتسجيل نتائج عملك للتعرف على أسباب التباين في الأداء.	3.83	1.30	%76.53	4
4	لديك جميع المعلومات اللازمة لتقديم جودة عالية في مجال عملك.	3.92	1.28	%78.37	3
5	تقوم بجمع المعلومات المتعلقة بالمريض منذ بداية التشخيص إلى الانتهاء من العلاج، والتي على ضوءها تتخذ القرارات مستقبلاً.	4.03	1.18	%80.61	2
	المتوسط العام	3.93	1.25	%78.57	--

في مجال عملك) المرتبة الثالثة بمتوسط (٣,٩٢) وفي المرتبة الرابعة جاءت الفقرة (يتم مطالبتك بتسجيل نتائج عملك للتعرف على أسباب التباين في الأداء) بمتوسط (٣,٨٣). وفي المرتبة الأخيرة حلت الفقرة (هناك مستوى عالي من المشاركة من خلالها يتم إشراك العاملين في عمليات التخطيط واتخاذ القرارات) بمتوسط بلغ (٤,١١) وقد كانت متوسطات جميع الفقرات في هذا المحور تقع ضمن الفترة (من ٣,٤٠ إلى أقل من ٤,٢٠) مما يشير إلى أن درجة موافقة عينة الدراسة على هذه الفقرات مرتفعة جداً.

(٢) المصادقية:

للتعرف على مستويات المصادقية بمستشفى أحد رفيدة العام، استخدمت الدراسة المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، ودرجة التقدير لكل فقرة من فقرات محور المصادقية، وجاءت النتائج على النحو التالي:

يتضح من الجدول (٢) أن المتوسط العام لاستجابات أفراد العينة حول مستويات ثقافة العاملين بمستشفى أحد رفيدة العام بلغ (٣,٩٣) وبلغ الانحراف المعياري الكلي (١,٢٥) وقد بلغت نسبة الموافقة الكلية على مجمل فقرات المحور (٧٨,٥٧%) وهذه الدرجة تشير إلى أن مستويات ثقافة العاملين بمستشفى أحد رفيدة العام حسب وجهة نظر العاملين مرتفعة.

وبترتيب استجابات المبحوثين على فقرات محور ثقافة العاملين، نجد أنه قد حلت الفقرة (يتم إخبارك بأي معلومات جديدة تتعلق بجودة العمل الذي تقوم بها) في المرتبة الأولى بمتوسط (٤,٠٧). وجاءت الفقرة (تقوم بجمع المعلومات المتعلقة بالمريض منذ بداية التشخيص إلى الانتهاء من العلاج، والتي على ضوءها تتخذ القرارات مستقبلاً) في المرتبة الثانية بالمتوسط (٤,٠٣). واحتلت الفقرة (لديك جميع المعلومات اللازمة لتقديم جودة عالية

جدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول مستويات المصادقية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	الترتيب
١	فريق العمل الناجح لديه مصادقية عالية.	4.51	0.90	90.20%	3
٢	المستشفى يتبنى جودة الخدمات المقدمة للعملاء ذات مصادقية عالية	4.11	1.10	82.24%	5
٣	التعامل بمصادقية في المستشفى يؤدي إلى صحتك وسلامتك ورضاك الوظيفي وكذلك بيئة عمل نقية.	4.41	1.08	88.16%	4
٤	المصادقية تؤدي إلى تحسين مستمر في جودة الخدمات التي تقدمها.	4.54	0.79	90.82%	2
٥	التحسين المستمر في المصادقية المقدمة للعملاء تعتبر أحد المعايير الأساسية في نجاح المستشفى.	4.55	0.82	91.02%	1
	المتوسط العام	4.42	0.94	88.49%	--

صحتك وسلامتك ورضاك الوظيفي وكذلك بيئة عمل نقية) بمتوسط (٤,٤١). وقد كانت متوسطات جميع الفقرات السابقة تقع ضمن الفترة (من ٤,٢٠ إلى ٥) مما يشير إلى أن درجة موافقة عينة الدراسة على هذه الفقرات مرتفعة جداً. وفي المرتبة الأخيرة حلت الفقرة (المستشفى يتبنى جودة الخدمات المقدمة للعملاء ذات مصداقية عالية) بمتوسط بلغ (٤,١١). ومتوسط هذه الفقرة يقع ضمن الفترة (من ٣,٤٠ إلى أقل من ٤,٢٠) مما يشير إلى أن درجة موافقة عينة الدراسة على محتوى هذه الفقرة كان مرتفعاً.

(٣) دعم الإدارة العليا:

للتعرف على مستويات دعم الإدارة العليا بمستشفى أحد رفيدة العام، استخدمت الدراسة المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، ودرجة التقدير لكل فقرة من فقرات محور دعم الإدارة العليا، وجاءت النتائج على النحو التالي:

يتضح من الجدول (٣) أن المتوسط العام لاستجابات أفراد العينة حول مستويات المصداقية بمستشفى أحد رفيدة العام بلغ (٤,٤٢) وبلغ الانحراف المعياري الكلي (٠,٩٤) وقد بلغت نسبة الموافقة الكلية على مجمل فقرات المحور (٨٨,٤٩%) وهذه الدرجة تشير إلى أن مستويات المصداقية بمستشفى أحد رفيدة العام حسب وجهة نظر العاملين مرتفعة جداً. وبترتيب استجابات الباحثين على فقرات محور المصداقية، نجد أنه قد حلت الفقرة (التحسين المستمر في المصداقية المقدمة للعملاء تعتبر أحد المعايير الأساسية في نجاح المستشفى) في المرتبة الأولى بمتوسط (٤,٥٥). وجاءت الفقرة (المصداقية تؤدي إلى تحسين مستمر في جودة الخدمات التي تقدمها) في المرتبة الثانية بالمتوسط (٤,٥٤). واحتلت الفقرة (فريق العمل الناجح لديه مصداقية عالية) المرتبة الثالثة بمتوسط (٤,٥١) وفي المرتبة الرابعة جاءت الفقرة (التعامل بمصداقية في المستشفى يؤدي إلى

جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول مستويات دعم الإدارة العليا

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	الترتيب
١	هناك تأكيد دائم من الإدارة العليا على أن تحقيق معايير الجودة العالية مسؤولية شخصية لكل موظف في المستشفى.	4.21	1.11	84.29%	1
٢	تعمل الإدارة العليا على خلق الشعور القوي لدى العاملين بمسؤولية المستشفى نحو المجتمع.	3.90	1.32	77.96%	5
٣	هناك رؤية واستراتيجيات بعيدة المدى تؤكد الإدارة العليا لبناء وترسيخ معاني ومبادئ الجودة في المستشفى	4.00	1.13	80.00%	3
٤	على الإدارة العليا تغيير معاملتها للعاملين.	4.04	1.20	80.82%	2
٥	يتم اعداد تقارير للإدارات العليا حول الأخطاء التي تحدث اثناء الخدمة والتي بدورها تؤثر على المستشفى.	3.98	1.17	79.59%	4
--	المتوسط العام	4.03	1.19	80.53%	--

متوسطات جميع هذه الفقرات تقع ضمن الفترة (من ٤,٢٠ إلى ٥) مما يشير إلى أن درجة موافقة عينة الدراسة على هذه الفقرات مرتفعة.

(٤) فهم احتياجات العملاء:

للتعرف على مستويات فهم احتياجات العملاء بمستشفى أحد رفيدة العام، استخدمت الدراسة المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، ودرجة التقدير لكل فقرة من فقرات محور فهم احتياجات العملاء، وجاءت النتائج على النحو التالي:

يتضح من الجدول (٥) أن المتوسط العام لاستجابات أفراد العينة حول مستويات فهم احتياجات العملاء بمستشفى أحد رفيدة العام بلغ (٣,٩٦) وبلغ الانحراف المعياري الكلي (١,١٥) وقد بلغت نسبة الموافقة الكلية على مجمل فقرات المحور (٧٩,٢٧%) وهذه الدرجة تشير إلى أن مستويات فهم احتياجات العملاء بمستشفى أحد رفيدة العام حسب وجهة نظر العاملين مرتفعة. وبترتيب استجابات المبحوثين على فقرات محور فهم احتياجات العملاء، نجد أنه قد حلت الفقرة (رضا العميل يعتبر إحدى الأدوات المهمة لإدارة الجودة في جميع أنشطة المستشفى) في المرتبة الأولى بمتوسط (٤,٢١). كأبرز الفقرات الدالة على فهم احتياجات العملاء بمستشفى أحد رفيدة العام، وجاءت الفقرة (يوجد توازن في فهم احتياجات العملاء يعكس مدى تأثير إدارة الجودة بالمستشفى) في المرتبة الثانية بمتوسط (٤,٠٦). واحتلت الفقرة (الاقسام المتكاملة متقاربة في موقع واحد يسهل

يتضح من الجدول (٤) أن المتوسط العام لاستجابات أفراد العينة حول مستويات دعم الإدارة العليا بمستشفى أحد رفيدة العام بلغ (٤,٠٣) وبلغ الانحراف المعياري الكلي (١,١٩) وقد بلغت نسبة الموافقة الكلية على مجمل فقرات المحور (٨٠,٥٣٩%) وهذه الدرجة تشير إلى أن مستويات دعم الإدارة العليا بمستشفى أحد رفيدة العام حسب وجهة نظر العاملين مرتفعة جداً. وبترتيب استجابات المبحوثين على فقرات محور دعم الإدارة العليا، نجد أنه قد حلت الفقرة (هناك تأكيد دائم من الإدارة العليا على أن تحقيق معايير الجودة العالية مسؤولية شخصية لكل موظف في المستشفى) في المرتبة الأولى بمتوسط (٤,٢١). كأبرز الفقرات الدالة على دعم الإدارة العليا، وهي الفقرة الوحيدة ضمن المحور التي كانت درجة موافقة عينة الدراسة عليها كانت مرتفعة جداً، حيث كان متوسط هذه الفقرة يقع ضمن الفترة (من ٤,٢٠ إلى ٥). وجاءت الفقرة (على الإدارة العليا تغيير معاملتها للعاملين) في المرتبة الثانية بمتوسط (٤,٠٤). واحتلت الفقرة (هناك رؤية واستراتيجيات بعيدة المدى تؤكد الإدارة العليا لبناء وترسيخ معاني ومبادئ الجودة في المستشفى) المرتبة الثالثة بمتوسط (٤,٠٠) وفي المرتبة الرابعة جاءت الفقرة (يتم اعداد تقارير للإدارات العليا حول الأخطاء التي تحدث اثناء الخدمة والتي بدورها تؤثر على المستشفى) بمتوسط (٣,٩٨) وفي المرتبة الأخيرة حلت الفقرة (تعمل الإدارة العليا على خلق الشعور القوي لدى العاملين بمسؤولية المستشفى نحو المجتمع) بمتوسط بلغ (٣,٩٠). وقد كانت

بناء على متطلبات وتوقعات المرضى) بمتوسط بلغ (٣,٧٩). وقد كانت متوسطات جميع هذه الفقرات تقع ضمن الفترة (من ٣,٤٠ إلى أقل من ٤,٢٠) مما يشير إلى أن درجة موافقة عينة الدراسة على هذه الفقرات مرتفعة.

الوصول إليها من قبل العملاء) المرتبة الثالثة بمتوسط (٣,٩٤) وفي المرتبة الرابعة جاءت الفقرة (يتم حل المشاكل التي تواجه المرضى بشكل سريع) بمتوسط (٣,٩٠) وفي المرتبة الأخيرة حلت الفقرة (توضع عملية تحسين الجودة في هذا المستشفى

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول فهم احتياجات العملاء

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	الترتيب
١	توضع عملية تحسين الجودة في هذا المستشفى بناء على متطلبات وتوقعات المرضى.	3.79	1.23	75.71%	5
٢	رضا العميل يعتبر إحدى الأدوات المهمة لإدارة الجودة في جميع أنشطة المستشفى.	4.13	1.17	82.65%	1
٣	يتم حل المشاكل التي تواجه المرضى بشكل سريع.	3.90	1.15	77.96%	4
٤	الاقسام المتكاملة متقاربة في موقع واحد يسهل الوصول إليها من قبل العملاء	3.94	1.14	78.78%	3
٥	يوجد توازن في فهم احتياجات العملاء يعكس مدى تأثير إدارة الجودة بالمستشفى	4.06	1.04	81.22%	2
	المتوسط العام	3.96	1.15	79.27%	--

وقد بلغت نسبة الموافقة الكلية على مجمل فقرات المحور (٧٩,٨٠%) وهذه الدرجة تشير إلى أن مستويات أداء الخدمات الصحية بمستشفى أحد رفيدة العام حسب وجهة نظر العاملين مرتفعة. وبترتيب استجابات المبحوثين على فقرات محور أداء الخدمات الصحية، نجد أنه قد حلت الفقرة (يلبي المستشفى احتياجات المرضى الخاصة عند الطلب) في المرتبة الأولى بمتوسط (٤,١٣). كأبرز الفقرات الدالة على أداء الخدمات الصحية بمستشفى أحد رفيدة العام، وجاءت الفقرة (يتم التأكد ومراجعة

(٥) أداء الخدمات الصحية:

للتعرف على مستويات الخدمات الصحية بمستشفى أحد رفيدة العام، استخدمت الدراسة المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، ودرجة التقدير لكل فقرة من فقرات محور الخدمات الصحية، وجاءت النتائج على النحو التالي:

يتضح من الجدول (٦) أن المتوسط العام لاستجابات أفراد العينة حول مستويات أداء الخدمات الصحية بمستشفى أحد رفيدة العام بلغ (٣,٩٩) وبلغ الانحراف المعياري الكلي (١,١٢)

الأخيرة حلت الفقرة (دقة التخطيط السنوي لتحديد احتياجات المستشفى من المستلزمات الطبية والقوى العاملة) بمتوسط بلغ (٣,٨٣). وقد كانت متوسطات جميع هذه الفقرات تقع ضمن الفترة (من ٣,٤٠ إلى أقل من ٤,٢٠) مما يشير إلى أن درجة موافقة عينة الدراسة على هذه الفقرات مرتفعة.

الامدادات الطبية والأدوية والمعدات دوريا التي يتم استخدامها) في المرتبة الثانية بمتوسط (٤,١٢). واحتلت الفقرة (عمليات التحسين المستمر تشمل جميع أنشطة المستشفى) المرتبة الثالثة بمتوسط (٣,٩٨) وفي المرتبة الرابعة جاءت الفقرة (تستخدم المستشفى مقاييس لقياس مستوى جودة الخدمات الطبية المقدمة) بمتوسط (٣,٨٩) وفي المرتبة

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول مستويات أداء الخدمات الصحية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	الترتيب
١	يلبي المستشفى احتياجات المرضى الخاصة عند الطلب.	4.13	0.96	%82.65	1
٢	يتم التأكد ومراجعة الامدادات الطبية والأدوية و المعدات دوريا التي يتم استخدامها.	4.12	1.08	%82.45	2
٣	دقة التخطيط السنوي لتحديد احتياجات المستشفى من المستلزمات الطبية والقوى العاملة.	3.83	1.18	%76.53	5
٤	تستخدم المستشفى مقاييس لقياس مستوى جودة الخدمات الطبية المقدمة.	3.89	1.21	%77.76	4
٥	عمليات التحسين المستمر تشمل جميع أنشطة المستشفى.	3.98	1.17	%79.59	3
--	المتوسط العام	3.99	1.12	%79.80	--

النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

جدول (٧) معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين متغيرات الدراسة وأداء الخدمات الصحية بمستشفى أحد رفيدة العام

المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة معامل ارتباط بيرسون	قيمة χ^2	قيمة p-value
ثقافة العاملين	19.64	5.15	0.793 **	103.89	0.00
أداء الخدمات الصحية	19.95	4.95			
المصداقية	22.12	4.07	0.757**	91.54	0.00
أداء الخدمات الصحية	19.95	4.95			
دعم الإدارة العليا	20.13	4.72	0.796 **	118.26	0.00
أداء الخدمات الصحية	19.95	4.95			
فهم إحتياجات العملاء	19.81	4.910	0.835 **	105.70	0.00
أداء الخدمات الصحية	19.95	4.95			

**معامل الارتباط دال عند (٠,٠١)

الفرضية الأولى:

للتحقق من صحة الفرضية الأولى والتي نصت على أنه "يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة العاملين وأداء الخدمات الصحية بمستشفى أحد رفيدة العام" قامت الدراسة بحساب معاملات ارتباط بيرسون للعلاقة بين ثقافة العاملين وأداء الخدمات الصحية بمستشفى أحد رفيدة العام، والجدول التالي يبين النتائج:

من الجدول (٧) نجد أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين ثقافة العاملين وأداء الخدمات الصحية بمستشفى أحد رفيدة العام بلغت (٠,٧٩٣) وهي قيمة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١). مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ثقافة العاملين وأداء الخدمات

الصحية بمستشفى أحد رفيدة العام، أي أنه بزيادة مستوى ثقافة العاملين يرتفع مستوى أداء الخدمات الصحية بمستشفى أحد رفيدة العام. كذلك نجد أن قيمة مربع كأي (χ^2) للعلاقة بين ثقافة العاملين وأداء الخدمات الصحية بمستشفى أحد رفيدة العام بلغت (١٠٣,٨٩) وهي دالة إحصائياً عند (٠,٠١) حيث كانت قيمة (p-value) المقابلة لها (٠,٠٠) مما يؤكد على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة العاملين وأداء الخدمات الصحية بمستشفى أحد رفيدة العام.

بينت نتائج تحليل الارتباط وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ثقافة العاملين وأداء الخدمات الصحية بمستشفى أحد رفيدة العام. وتأتي هذه النتيجة متوافقة مع الأدبيات حول العلاقة بين ثقافة

الصحية بمستشفى أحد رفيدة العام، والجدول التالي يبين النتائج:

من الجدول (٧) نجد أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين المصدقية وأداء الخدمات الصحية بمستشفى أحد رفيدة العام بلغت (0.757) وهي قيمة موجبة ودالة احصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١). مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية بين المصدقية وأداء الخدمات الصحية بمستشفى أحد رفيدة العام. أي أنه بزيادة مستوى المصدقية يرتفع مستوى أداء الخدمات الصحية بمستشفى أحد رفيدة العام. كذلك نجد أن قيمة مربع كأي (x^2) للعلاقة بين المصدقية وأداء الخدمات الصحية بمستشفى أحد رفيدة العام بلغت (91.54) وهي دالة احصائياً عند (٠,٠١) حيث كانت قيمة (p-value) المقابلة لها (٠,٠٠) مما يؤكد على وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين المصدقية وأداء الخدمات الصحية بمستشفى أحد رفيدة العام.

بينت نتائج تحليل الارتباط وجود علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية بين المصدقية وأداء الخدمات الصحية بمستشفى أحد رفيدة العام. وتأتي هذه الدراسة متوافقة مع الأدبيات السابقة حول علاقة المصدقية بمستوى جودة الخدمات الصحية، حيث أن المصدقية وفقاً لـ (مهداوي ٢٠١٧) تعني توفر درجة عالية من الثقة لدى مقدمي الخدمة وتتضمن سمعة واسم المنظمة والسمات الشخصية لمقدمي الخدمة. وبالتالي إذا وجد المريض المصدقية من المنظمة فأنه يشعر بالراحة النفسية في التعامل مع

العاملين وجودة الأداء حيث أن هناك شبه إجماع بين الباحثين على أن للثقافة القوية دور أساسي في الرفع من إنتاجية العاملين، حيث أن جميعهم يعمل داخل إطار ثقافي واحد يدفعهم إلى الاتجاه نحو تحقيق الأهداف المرجوة منهم وكذا التركيز على التفوق وتحقيق أداء متميز. حيث أكدت دراسة (عبد المالك ٢٠١٦) على ضرورة أن يكون لدى القائمين في خدمة إدارة الجودة الشاملة اهتمام ووعي يتعاملون به من أجل تحسين صورة الخدمة. وعليه يمكن القول أن نجاح إدارة الجودة الشاملة يعتمد بشكل كبير على خلق ثقافة لدى العاملين بحيث تنسجم القيم السائدة فيها مع بيئة إدارة الجودة الشاملة وتدعم الاستمرار في العمل وفقاً لخصائص إدارة الجودة الشاملة، وذلك عن طريق تبني قيم ومفاهيم قائمة على العمل التعاوني، بمشاركة جميع أفراد المنظمة، من خلال فرق عمل ممكنة لاقتراح وإجراء التغييرات المناسبة، بفرض إرضاء العميل عن طريق تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية ترقى لمستوى توقعات واحتياجات العملاء، والعمل بشكل مستمر ودؤوب علي تحسين وتطوير جودة الخدمات.

الفرضية الثانية:

للتحقق من صحة الفرضية الثانية والذي نصت على أنه "يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المصدقية وأداء الخدمات الصحية بمستشفى أحد رفيدة العام" قامت الدراسة بحساب معاملات ارتباط بيرسون للعلاقة بين المصدقية وأداء الخدمات

الأطباء وهيئة التمريض. كما تهتم بمصداقية الإدارة العليا في اتباع الوسائل الصحية في التخلص من النفايات وكذلك المصداقية في حفظ اسرار ومعلومات المرضى، كما أوضحت دراسة (علي ٢٠١٣) الحاجة إلى التركيز على أهمية الرؤية الواضحة والمصداقية في جميع الجوانب وذلك لدورها الكبير في رفع مستوى الخدمة التنموي ورفع كفاء الخدمات. بينما أكدت دراسة (الفخاري وبوزقيه والفرجاني ٢٠١٩) على أنه لا بد من ايجاد طرق مناسبة للتعرف على معاني مثل الشفافية والمصداقية والمسائلة في المؤسسات الصحية بما يلبي متطلبات المواطنين وتوفير العدالة الاجتماعية وتضمن للمواطن المساواة في الحرية في الحصول على خدمات الرعاية بشكل مرضي وأن تكون ذات كفاءه عالية.

الفرضية الثالثة:

للتحقق من صحة الفرضية الثالثة والذي نصت على أنه "يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم الإدارات العليا وأداء الخدمات الصحية بمستشفى أحد رفيدة العام" قامت الدراسة بحساب معاملات ارتباط بيرسون للعلاقة بين المصداقية وأداء الخدمات الصحية بمستشفى أحد رفيدة العام، والجدول التالي يبين النتائج:

من الجدول (٧) نجد أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين دعم الإدارات العليا وأداء الخدمات الصحية بمستشفى أحد رفيدة العام بلغت (٠,٧٩٦) وهي قيمة موجبة ودالة احصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١). مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية ذات

دلالة احصائية بين دعم الإدارات العليا وأداء الخدمات الصحية بمستشفى أحد رفيدة العام. أي أنه بزيادة مستوى دعم الإدارات العليا يرتفع مستوى أداء الخدمات الصحية بمستشفى أحد رفيد العام. كذلك نجد أن قيمة مربع كأي (x^2) للعلاقة بين دعم الإدارات العليا وأداء الخدمات الصحية بمستشفى أحد رفيدة العام بلغت (١١٨,٢٦) وهي دالة احصائياً عند (٠,٠١) حيث كانت قيمة p -value) المقابلة لها (٠,٠٠) مما يؤكد على وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين دعم الإدارات العليا وأداء الخدمات الصحية بمستشفى أحد رفيدة العام. بينت نتائج تحليل الارتباط وجود علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية بين دعم الإدارات العليا وأداء الخدمات الصحية بمستشفى أحد رفيدة العام. وتأتي هذه النتيجة متسقة مع الأدبيات السابقة حول الموضوع، حيث أشار هاريسون (Harrison - ٢٠٠٤) إلى أن من أهم متطلبات إدارة الجودة أن تلقى الدعم الملموس والواضح من كل المستويات الإدارية، وخصوصاً الإدارة العليا، حيث أن اقتناع الإدارة العليا بفلسفة إدارة الجودة سوف يهيئ بيئة إيجابية تجعل العاملين يؤدون أعمالهم وفقاً للمعايير والانظمة التي يضعها مدراءهم متأثرين بحماس هؤلاء المدراء، و إن الافتقار او النقص لهذا الدعم يشكل العديد من الصعوبات للعاملين والتي بدورها تؤثر سلباً على انتاجيتهم ومستويات أدائهم. وقد أكدت دراسة (جراد ٢٠١١) على وجود علاقة طردية بين إمكانية تطبيق مبدأ التزام الإدارة العليا بالجودة كأحد متغيرات الجودة الشاملة وتحسين

أداء الخدمات الصحية بمستشفى أحد رفيدة العام. كذلك نجد أن قيمة مربع كأي (x^2) للعلاقة بين فهم احتياجات العملاء وأداء الخدمات الصحية بمستشفى أحد رفيدة العام بلغت (105.70) وهي دالة احصائياً عند (٠,٠١) حيث كانت قيمة p -value) المقابلة لها (٠,٠٠) مما يؤكد على وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين فهم احتياجات العملاء وأداء الخدمات الصحية بمستشفى أحد رفيدة العام.

بينت نتائج تحليل الارتباط وجود علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية بين فهم احتياجات العملاء وأداء الخدمات الصحية بمستشفى أحد رفيدة العام. وتأتي هذه النتيجة متوافقة مع الأدبيات السابقة حول العلاقة بين فهم احتياجات العملاء وأداء الخدمات الصحية حيث اثبتت دراسة (غناوي ٢٠٢٠م) المتعلقة بتوقعات المرضى وإدراكاتهم لجودة الخدمات الصحية التي يقدمها المستشفى ان هناك فجوات سالبة لمختلف ابعاد وعناصر كل بعد من الابعاد الخمس لمقياس جودة الخدمات وهذا بسبب عجز إدارة المستشفى عن تقديم هذه الخدمات وفق توقعات ورغبات العملاء لمستوى جودة الخدمات وهذا يوضح ان هناك انخفاض فب درجة الجودة وذلك لعدم قدرة الإدارة بوفاءها لتوقعات ورغبات عملائها من حيث الاعتمادية والتعاطف والاستجابة والأمان والجوانب الملموسة للخدمة وحيث أوصى الى ضرورة وضع معايير لقياس أداء الخدمات الصحية بالمستشفى والعمل باستمرار على تقييم ادراكات وتوقعات المرضى المستفيدين من الخمت

الرعاية الصيدلانية وأوصت بضرورة العمل على التزام الإدارة العليا بالجودة من خلال جعل رضا العملاء عن الخدمات المقدمة هي المهمة الرئيسية لها، وكذلك توفير الموارد اللازمة لتطوير نظام الجودة، وتحفيز الموظفين من أجل تقديم جودة أفضل. بينما أشارت دراسة (علي ٢٠١٣) إلى أن هناك علاقة إيجابية بين دعم إدارة الجودة الشاملة ودعم أداء المستشفى وممارسات الجودة بالمستشفى. بينما أكدت دراسة (محمد ٢٠١٤) على أهمية دعم والتزام الإدارة العليا بمبادئ الجودة الشاملة لما له من تأثير مباشر على تحسين جودة الخدمات في المستشفيات.

الفرضية الرابعة:

للتحقق من صحة الفرضية الرابعة والذي نصت على أنه "يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فهم احتياجات العملاء وأداء الخدمات الصحية بمستشفى أحد رفيدة العام" قامت الدراسة بحساب معاملات ارتباط بيرسون للعلاقة بين المصادقية وأداء الخدمات الصحية بمستشفى أحد رفيدة العام، والجدول التالي يبين النتائج:

من الجدول (٧) نجد أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين فهم احتياجات العملاء وأداء الخدمات الصحية بمستشفى أحد رفيدة العام بلغت (٠,٧٩٦) وهي قيمة موجبة ودالة احصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١). مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية بين فهم احتياجات العملاء وأداء الخدمات الصحية بمستشفى أحد رفيدة العام. أي أنه بزيادة مستوى فهم احتياجات العملاء يرتفع مستوى

تفهم احتياجات المرضى وتلبيتها بسرعة وبدقة متناهية. وفي دراسة (جراد ٢٠١١) اشارت إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين إمكانية تطبيق مبدأ التركيز على العملاء كأحد متغيرات الجودة الشاملة وتحسين الرعاية الصيدلانية.

تحليل الانحدار:

وللتحقق من مدى تأثير إدارة الجودة في أداء الخدمات الصحية بمستشفى أهد رفيدة العام، قامت الدراسة بإجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise) والجدول التالي يبين النتائج:

التي تقدم لهم بما يضع احتياجات ورغبات المرضى في مقدمة اهتمامات إدارة المنظمة. كما أوضحت (قبة ٢٠١٦) أن مشاركة المستخدمين بمختلف أسلاكهم ضروري لحدوث التغييرات التنظيمية المنشودة في أداء العمل والخدمات الصحية وفق ما تريده إدارة المؤسسة الاستشفائية في نظام إدارة الجودة التي ستطبقه. بينما اوصت دراسة (بوعباس ٢٠١٠) بتعزيز إدارة المستشفيات للتعامل الفعال مع كل متطلبات المرضى وبصفة خاصة المستشفى الحكومي والعمل على تلبيتها بكفاءة وفاعلية وكذلك تدريب وتأهيل العاملين في المستشفى حول آليات

جدول (٨) تقدير تأثير أبعاد إدارة الجودة على أداء الخدمات الصحية بمستشفى أهد رفيدة العام

المتغيرات المستقلة	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار المعياري β	قيمة t	مستوى الدلالة	الخطأ المعياري للتقدير
ثقافة العاملين	0.217	0.553	6.186	0.00	0.6251
المصداقية	0.171	0.360	6.042	0.00	0.7100
دعم الإدارات العليا	0.194	0.492	5.701	0.00	0.5487
فهم احتياجات العملاء	0.201	0.245	3.552	0.00	0.6061
الدرجة الكلية	0.783	0.404	5.421	0.00	0.7004

مجتمعة تفسر ما نسبته ٧٨,٣% من مستويات أداء الخدمات الصحية بمستشفى أهد رفيدة العام حسب نموذج الدراسة الحالي. كما نجد أن هنالك تأثير دال إحصائياً لمستويات ثقافة العاملين على أداء الخدمات الصحية

$$(R^2 = 0.217, \beta = 0.553, T = 6.186, P - value < 0.01)$$

رفيدة العام. كما نجد أن هنالك تأثير دال إحصائياً لمتغير المصداقية على أداء الخدمات الصحية بمستشفى أهد رفيدة العام

الجدول (٨) يمثل ملخص نموذج الانحدار لتحديد أثر المتغيرات المستقلة (ثقافة العاملين - المصداقية - دعم الإدارات العليا - فهم احتياجات العملاء) على المتغير التابع (أداء الخدمات الصحية) بمستشفى أهد رفيدة العام، ومنه نجد أن أبعاد إدارة الجودة

وهذا يعني أن مستويات ثقافة العاملين تفسر ما نسبته ٢١,٧% من التغيرات التي تحدث في مستويات أداء الخدمات الصحية بمستشفى أهد

$$(R^2 = 171, \beta = 0.360, T = 6.042, P - \text{value} < 0.01)$$

كما نجد أن هنالك تأثير دال إحصائياً لمتغير دعم الإدارات العليا على أداء الخدمات الصحية

وهذا يعني أن متغير المصادقية يفسر ما نسبته ١٧,١% من التغيرات التي تحدث في مستويات أداء الخدمات الصحية بمستشفى أحد رفيدة العام.

$$(R^2 = 0.194, \beta = 0.492, T = 5.701, P - \text{value} < 0.01)$$

رفيدة العام. ومن الجدول (٤-١١) نجد أن هنالك تأثير دال إحصائياً لمتغير فهم احتياجات العملاء على أداء الخدمات الصحية

وهذا يعني أن متغير دعم الإدارات العليا يفسر ما نسبته ١٩,٤% من التغيرات التي تحدث في مستويات أداء الخدمات الصحية بمستشفى أحد

$$(R^2 = 0.201, \beta = 0.245, T = 3.552, P - \text{value} < 0.01)$$

ومستويات أداء الخدمات الصحية بمستشفى أحد رفيدة العام حسب وجهة نظر العاملين بالمستشفى مرتفعة. كم استنتجت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين كل من عناصر متغيرات الدراسة (ثقافة العاملين - المصادقية - دعم الإدارات العليا - فهم احتياجات العملاء) وأداء الخدمات الصحية بمستشفى أحد رفيدة العام. كما أظهرت النتائج أن متغيرات الدراسة مجتمعة تفسر ما نسبته ٧٨,٣% من مستويات أداء الخدمات الصحية بمستشفى أحد رفيدة العام حسب نموذج الدراسة الحالي. مع وجود قناعة عالية لدى العاملين بأن أكثر متغيرات الدراسة تأثيراً على مستويات أداء الخدمات الصحية بمستشفى أحد رفيدة العام هو ثقافة العاملين، يليه فهم احتياجات العملاء، ثم دعم الإدارات العليا وأخيراً المصادقية.

وهذا يعني أن متغير فهم احتياجات العملاء يفسر ما نسبته ٢٠,١% من التغيرات التي تحدث في مستويات أداء الخدمات الصحية بمستشفى أحد رفيدة العام. وقد كان أكثر أبعاد إدارة الجودة تأثيراً على مستويات أداء الخدمات الصحية بمستشفى أحد رفيدة العام بعد ثقافة العاملين، يليه بعد فهم احتياجات العملاء، وفي المرتبة الثالثة دعم الإدارات العليا، بينما نجد أن أقل أبعاد إدارة الجودة تأثيراً على مستويات أداء الخدمات الصحية بمستشفى أحد رفيدة العام بعد المصادقية.

الاستنتاجات:

في هذه الدراسة استنتجت وجود مستويات مرتفعة من ثقافة العاملين لدى موظفي مستشفى أحد رفيدة العام حسب وجهة نظر العاملين بالمستشفى. كذلك مستويات دعم الإدارة العليا بمستشفى أحد رفيدة العام حسب وجهة نظر العاملين كانت مرتفعة جداً. ووجدت مستويات مرتفعة لفهم احتياجات العملاء بمستشفى أحد رفيدة العام حسب وجهة النظر لدى موظفي مستشفى أحد رفيدة العام.

التوصيات:

يجب على المنشآت الصحية تحقيق التكامل بين مختلف المؤسسات الصحية الحكومية والخاصة من أجل توزيع عبء التكفل بالمرضى على

قائمة المراجع :**المراجع العربية :**

بو طعيمة ، ناهض زكي (٢٠١٦م) مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الحكومية الفلسطينية وسبل تعزيزها ، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة ، جامعة الأقصى ، غزة.

بوعباس ، أحمد عباس يوسف (٢٠١٠م) أثر جودة الرعاية الصحية والاتصالات على رضا المرضى، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن.

جراد ، زكريا شعبان يوسف (٢٠١١م) إمكانية تطبيق مبادئ الجودة الشاملة لتحسين الرعاية الصيدلانية في وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة والضفة الغربية ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة.

غناوي، عماد عبدالجبار علي (٢٠٢٠م) قياس جودة الخدمات الصحية على وفق أنموذج SERVQU ، المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، العراق.

ابن سعيد ، خالد بن سعد عبد العزيز (٢٠١٢م) إدارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي، الطبعة الأولى ، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

محمد، شيرين جوده نصر (٢٠١٤م) إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات، رسالة ماجستير، معهد التخطيط التقني معهد التخطيط القومي، مصر.

عبدالقادر، محمد نور الطاهر أحمد (٢٠١٥م) قياس جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الحكومية في السودان من وجهة نظر المرضى والمراجعين، الأردن ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال المجلد ١١ العدد ٤ ، الجامعة الأردنية عمادة البحث العلمي.

باللي، عبدالمالك (٢٠١٦م) تقييم إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصحية، رسالة ماجستير، جامعة قاصد مرياح. ورقلة، الجزائر.

العمراني، عبد الغني محمد إسماعيل (٢٠١٢م) دليل الباحث إلى إعداد الدراسة العلمي، صنعاء، دار الكتاب الجامعي.

عبدالله، عزة عبد العزيز (٢٠٠٦م) مصادقية الصحافة المصرية القومية والحزبية، دراسة للمضمون الصحفي والقائم بالاتصال والجمهور، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة جنوب الوادي، سوهاج.

قبة، فاطمة (٢٠١٦م) واقع جودة الخدمات الصحية في المؤسسة العمومية الاستشفائية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة لونيبي علي البليدة ٢، الجزائر.

علي، علي محمد عليان (٢٠١٣م) متطلبات استدامة الميزة التنافسية في التعليم العالي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

المستشفيات الحكومية بما يضمن جودة الخدمات الصحية المقدمة للمرضى. كما يجب عليها دعم البحوث الصحية التي تركز على تحسين بيئة العمل داخل المؤسسات الصحية بشكل عام والمستشفيات بشكل خاص نظراً لدورها الحيوي والهام. كذلك الاهتمام بالتدريب الصحي والإداري في القطاع الحكومي خاصة ما يتعلق بالأطباء والطاقم الطبي والصحي، وإشراكهم أكثر في العمليات الإدارية حتى يتحول الطبيب من شخص غير معني بجودة الخدمات الصحية التي يقدمها إلى إداري يقوم بممارسة رقابة حقيقية على جودة الخدمة وترشيد استخدام الموارد الموجودة. تحسين أنظمة الحوافز وتشجيع العاملين سواء الطاقم الطبي أو الإداري وحتى على مستوى العمالة على الاهتمام بجودة الخدمة الصحية المقدمة للعملاء. وكذلك الاهتمام بتحسين جودة الخدمات الصحية وتطوير أدائها باستمرار من قبل الإدارات العليا كونها ذات أولوية قصوى في المستشفيات وإشراك الأطباء في اتخاذ القرارات اللازمة لذلك. وكما ينبغي على المنشآت الصحية استحداث آليات لقياس احتياجات المرضى والعاملين والعمل على التخطيط انطلاقاً منها من أجل تحقيق أداء عالي الجودة للخدمة الصحية تتنازل بذلك رضا الله أولاً ثم رضا المرضى والعاملين ثانياً.

روثة المملكة العربية السعودية (٢٠١٦) موقع روثة المملكة العربية
السعودية ٢٠٣٠، السعودية،

المراجع الأجنبية :

<https://www.vision2030.gov.sa/>

Harrison J.L. (2004), Motivations for enterprise resource planning (ERP) system implementation in public versus private sector organizations, Phd Dissertation University of Central Florida Orlando, Florida.USA.

الفاخري، رجعة المبروك وبوزقيه، حنان والفرجاني، سلوى سالم
(٢٠١٩م) الحوكمة وأثرها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، جامعة
بنغازي، بنغازي ليبيا.

المالكي، احمد محمد (٢٠١٨) متطلبات تطبيق إدارة الجودة
الشاملة في المستشفيات، العدد الرابع، ماليزيا، مجلة التنمية البشرية
والتعليم لأبحاث التخصصية.

مهداوي، زينب وبودي، عبدالقادر (٢٠١٧م) أثر إدارة الجودة
الشاملة على جودة الخدمات الصحية في المستشفيات، دراسة بحثية،
الجامعة بشار، الجزائر.

نياز، عبدالعزيز حبيب الله (٢٠٠٥م)، جودة الرعاية الصحية
الأسس والتطبيق، وزارة الصحة، المملكة العربية السعودية.

The extent of the impact of quality management on the performance of health services at Ahad Rafidah General Hospital

Saoud A Alqahtani

saoud888@windowslive.com

Amira M N Qattan

amqattan@gmail.com

Abstract: This study aimed to identify the extent of the impact of quality management on the performance of health services at Ahad Ruffaida General Hospital by identifying (the culture of workers - credibility - support of senior management - the needs of clients) and the effect of these factors in raising the level of quality management and the extent to which this has improved on the performance of health services At Ahad Ruffaida General Hospital, the study used the descriptive and analytical approach, and it was applied to a sample of the employees of Ahad Ruffaida General Hospital, consisting of 196 male and female employees, who were surveyed through a survey questionnaire designed for the purposes of this study. The study found high levels of employee culture among the employees of Ahad Rafidah General Hospital. And the presence of very high levels of senior management support, while the levels of understanding the needs of clients in Ahad Rafidah General Hospital were high in Ahad Rafidah General Hospital, according to the viewpoint of the hospital staff. The study also found that there is a positive relationship with statistical significance between each of the study variables elements (employee culture - credibility - higher management support - understanding workers' needs) and the performance of health services at Ahad Rafidah General Hospital. The results also showed that the study variables combined explain 78.3% of the health services performance levels in Ahad Rafidah General Hospital, according to the current study model. With a high conviction among the employees that the most influencing variables of the study on the levels of health services performance in Ahad Rafidah General Hospital is the culture of the employees, followed by understanding the needs of the employees, then supporting the higher management and finally the reliability. Based on the results of the study, the researcher recommended a set of recommendations, the most important of which were: the need to achieve integration between the various governmental and private health institutions in order to distribute the burden of caring for patients to government hospitals to ensure the quality of health services provided to patients, and to support health research based on improving The work environment within health institutions in general and hospitals in particular due to their vital and important role, in addition to the interest in health and administrative training and training in the government sector, especially with regard to doctors and health staff, and their involvement in administrative processes until the doctor turns from a person not concerned with the quality of health services he provides to An administrator who exercises real control over the management of the existing resources.

Key Words: quality management - health services - health institutions

تحليل الاحتياج التدريبي للمنظمات: نموذج نظري

فيصل بن عبدالله البواردي

الموارد البشرية – معهد الادارة العامة

المستخلص : هدفت الدراسة إلى تطوير نموذج نظري لتحليل الاحتياج التدريبي في المنظمات يتضمن مستويات التحليل وخطواتها ومتطلباتها وأدواتها، بشكل يضمن تكامل التدريب مع احتياجات المنظمة وأهدافها الاستراتيجية. ولتطوير ذلك النموذج، فقد تم مراجعة الإطار النظري والدراسات السابقة العربية والأجنبية، وتبين أنها تؤكد على أهمية أن يتكامل تحليل الاحتياج التدريبي مع استراتيجية المنظمة من خلال التحليل على ثلاثة مستويات هي التحليل الاستراتيجي، والوظيفي، والفردى. وقد ظهرت العديد من نماذج تحليل الاحتياج التدريبي لمساعدة المنظمات على تحليل الاحتياج التدريبي، إلا أنه تم نقد تلك النماذج لأنها لم تكامل تحليل الاحتياج التدريبي مع استراتيجية المنظمة. كما توصلت عدد من الدراسات إلى أن ممارسة تحليل الاحتياج التدريبي في المنظمات يواجه عدد من التحديات ومن أهمها أن تحليل الاحتياج في المنظمات لا يأخذ بالاعتبار استراتيجية المنظمة. ولتغلب على النقد والتحديات التي تواجه تحليل الاحتياج التدريبي، فقد تم تطوير نموذج نظري يحتوي على خمسة مستويات متسلسلة لتحليل الاحتياج التدريبي، ويتضمن كل مستوى عدد من الخطوات بحيث تركز كل خطوة على مرحلة من المراحل الأخرى للعملية التدريبية وهي الحلول التدريبية والتنفيذ وقياس الأثر، كما تم دعم النموذج بعدد من المتطلبات لنجاح تطبيقه. وأوصت الدراسة بأن يطبق النموذج بجميع مستوياته وخطواته ومتطلباته على المنظمات لضمان تكامل التدريب مع استراتيجيتها.

المصطلحات الأساسية: تحديد الاحتياجات التدريبية، تقييم الاحتياجات التدريبية، نموذج نظري لتحليل الاحتياج التدريبي

الجزء الأول – المقدمة:

وتصميم وتنفيذ التدريب وقياس أثره (Nikandrou).
(et al., 2008) وتعد مرحلة تحليل الاحتياج التدريبي من أهم مراحل العملية التدريبية لأنها تحدد أسباب مشكلات الأداء التدريبية ومتطلبات تحقيقها للاستفادة منها كمدخل للمراحل الأخرى (التصميم، والتنفيذ، وقياس الأثر) (Sherazi et al, 2011; Ramly, 2019). حيث تعرف مرحلة تحليل

خلال الثلاثة عقود الماضية يلاحظ تزايد اهتمام المنظمات بتنمية الموارد البشرية لتحقيق استراتيجياتها (Noe, 2005; Knezović, Bušatlić, & Ridić, 2020)، حيث تعتمد تنمية الموارد البشرية بشكل أساس على العملية التدريبية والتي تتضمن مرحلة تحليل الاحتياج التدريبي

استراتيجية المنظمة وكذلك تكامل أنشطة الموارد البشرية مع نشاط التدريب (Spurio, 2019). ولقيام بعملية تحليل الاحتياج التدريبي فقد اقترحت الدراسات السابقة عدد من النماذج التي تضمنت المستويات والخطوات والأدوات اللازمة لتحليل الاحتياج التدريبي. وبمراجعة أهداف تلك النماذج نجد أن بعضها يركز على التحليل على المستوى التنظيمي والوظيفي والفردى (أنظر مثلاً Holton et al., 2000; Eerde et al., 2008) وبعضها يركز على المستوى الوظيفي والفردى فقط (أنظر مثلاً Nowack, 1991; Tracey, 2004) وبعضها يركز على المستوى الوظيفي (Burton and Merrill, 1988)، وأخرى تركز على التحليل على المستوى الفردى فقط (أنظر مثلاً McArdle, 1996; Burton and Merrill, 1988). إلا أنه بتحليل تلك النماذج يلاحظ أنه تم نقدها لعدد من الأسباب ومن أهمها أنها لم تأخذ بالاعتبار التحليل على المستوى الاستراتيجي (أنظر مثلاً Eerde, et al., 2008; Nowack, 1991; Tracey, 2004) وبالتالي عدم تكامل التدريب مع استراتيجية المنظمة (Raj & Sharma, 2018).

وبالرجوع للدراسات السابقة التي عملت لمعرفة واقع تحليل الاحتياج التدريبي في المنظمات الربحية وغير الربحية، يلاحظ وجود عدد من التحديات التي تواجه التطبيق ومنها: عدم تكامل تحليل الاحتياج التدريبي مع استراتيجية المنظمة (العتيبي، ٢٠١٦؛ البواردي، ٢٠١٥؛ Alebachew, 2019;

الاحتياج التدريبي بأنها عملية منهجية للحصول على المعلومات حول اختلاف الأداء الحالي عن المطلوب، وتحديد أسبابها، بهدف تقديم التدريب المناسب لتحقيق أهداف الموظف والإدارة والمنظمة (Altschuld and Lepicki, 2010; Spurio, 2019). وبالتالي فإن القيام بهذه المرحلة يعد مهماً لأنه يساعد على تحديد ما إذا كانت الفجوة في الأداء بسبب التدريب أو غيره (البواردي، ١٤٣٥)، وفي حال كانت الفجوة بسبب التدريب فإنه يحدد من يحتاج التدريب، والمعارف والمهارات والاتجاهات المطلوبة، والوقت لتنفيذها، والعائد المتوقع من التدريب مقارنة بتكلفته، وآلية تقييم أثر التدريب (Maor, 2000; Sthapit, 2020).

وبمراجعة الدراسات السابقة يلاحظ تأكيدها على أهمية تكامل التدريب مع استراتيجية المنظمة بحيث يبدأ ذلك بتحليل الاحتياج التدريبي على ثلاثة مستويات هي التحليل الاستراتيجي، الوظيفي، الفردى (Wognum, 2001; Raj, & Sharma, 2018). ولتحليل الاحتياج على المستوى الاستراتيجي فإنه يتطلب تحليل الأهداف الاستراتيجية وتحديد تحدياتها التدريبية الماضية والحالية والمستقبلية بمشاركة جميع أصحاب المصلحة، ثم اتخاذ قرار استراتيجي حول كيف يمكن للتدريب أن يحقق تلك الاستراتيجيات بناءً على العائد المتوقع من التدريب (Sims, 2006; Sthapit, 2020)، مع الأخذ بالاعتبار توفر الدعم من قبل الإدارات العليا لتكامل التدريب مع

(2020)، حيث تسعى المنظمات إلى تحقيق فعالية عالية في العملية التدريبية التي تتضمن أربعة مراحل هي مرحلة تحليل الاحتياج التدريبي والتصميم والتنفيذ وقياس الأثر. ولتحقيق فعالية تحليل الاحتياج التدريبي تقترح الدراسات السابقة أن يتم تحليل الاحتياج على ثلاث مستويات هي التحليل على المستوى الاستراتيجي والتحليل على المستوى الوظيفي والتحليل على المستوى الفردي (Raj & Sharma, 2018).

وقد حاولت عدد من النماذج اقتراح الأليات والخطوات والمنهجيات لتكامل تحليل الاحتياج التدريبي مع استراتيجية المنظمة (Holton et al., 2000; Eerde et al., 2008; McArdle, Nowack, 1991; Tracey, 2004; Burton and Merrill, 1988; 1996)، إلا أنه تم نقد تلك النماذج لأنها لم تأخذ بالاعتبار استراتيجية المنظمة عند تحليل الاحتياج التدريبي (أنظر مثلا التلباني، وآخرون، ٢-١٢ Eerde et al., 2008; Elakouri, 2018; Shibani, 2017). كما يلاحظ أن تلك النماذج لم توضح كيف يمكن ترجمة الاستراتيجية إلى المستويين الإشرافيين التكتيكي والتشغيلي (٢٠١٢ Ferreira & Abbad).

وبالرجوع إلى الدراسات السابقة نجد أن معظم المنظمات يواجه تحديات في تطبيق تحليل الاحتياج التدريبي، حيث يلاحظ أن المنظمات لا تقوم بتحليل الاحتياج التدريبي على المستوى الاستراتيجي، وضعف التكامل بين التدريب وأهداف المنظمة،

(Tsuduk, 2018; Shibani, 2017)، وعدم وجود خطة طويلة الأجل لتطوير الموظفين. Elakouri, 2018) ، وعدم وضوح أهداف المنظمة للمدراء أو العاملين ومسؤولي التدريب (العتيبي، ٢٠١٦ ؛ البواردي، ٢٠١٥؛ Alebachew, 2019)، وضعف مشاركتهم في تحديد الاحتياج التدريبي (Alebachew, 2019; Meresa, 2019)، وضعف دعم وقناعة القيادات العليا لعملية تحليل الاحتياجات التدريبية (التلباني وآخرون، ٢٠١٢؛ دربي ٢٠١٣؛ البواردي، ١٤٣٥)، وضعف قدرات والمدراء وخبراء التدريب في تحديد الاحتياجات التدريبية (العتيبي، ٢٠١٦؛ التلباني، وآخرون، ٢٠١٢؛ Elakouri, 2018; Altarawneh, & Aseery, 2016)، وضعف التكامل بين تحليل الاحتياج التدريبي وأنشطة الموارد البشرية (العتيبي، ٢٠١٦؛ البواردي، ٢٠١٥؛ دربي، ٢٠١٣؛ Shibani, 2017).

هذا التوجه المطلوب لتكامل التدريب مع استراتيجية المنظمة، والانتقاد الذي وجه إلى نماذج تحليل الاحتياج التدريبي، وكذلك التحديات التي تواجه المنظمات في تحليل الاحتياج التدريبي، تزيد من الحاجة إلى تطوير نموذج لتحليل الاحتياج التدريبي مع أخذ بالاعتبار تكامل تحليل الاحتياج التدريبي مع استراتيجية المنظمة ويتغلب على التحديات التي تواجه المنظمات في تنفيذ تحليل الاحتياج التدريبي.

- مشكلة الدراسة :

يلاحظ تزايد اهتمام المنظمات بتدريب وتنمية الموارد البشرية لتحقيق استراتيجياتها (Knezović, et al,)

الاحتياج التدريبي وربطه باستراتيجية المنظمة، مع توضيح مستوياته وأدواته ومتطلبات نجاحه. كما أنه يعالج النقد والتحديات التي تواجه نماذج تحليل الاحتياج التدريبي المقترحة. كما يقترح النموذج عدد من المتطلبات التي تقدم حلولاً لمعالجة التحديات التي تواجه المنظمات في تطبيق تحليل الاحتياج التدريبي. ويؤمل أن تسهم نتائج النموذج المقترح في مساعدة المنظمات على تحليل الاحتياج التدريبي بشكل يكامل التدريب مع استراتيجية المنظمات وبما ينعكس على تحسين العملية التدريبية، ومن ثم الرفع من قدرات العاملين لتحقيق أهداف واستراتيجيات المنظمة.

الجزء الثاني - منهجية الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة فقد تم اتباع المنهج البحثي التاريخي الذي يركز على مراجعة الإطار النظري والدراسات السابقة خلال فترات زمنية متعاقبة حتى الوقت الراهن، وذلك من خلال البحث في عدد من قواعد البيانات ومنها قاعدة الدراسات والبحوث والكتب المتوفرة في مكتبة الملك فهد الوطنية المركزية ومنها <http://proquest.com> و www.jstor.org ، وتم الاستفادة من عدد كبير من الأعمال العلمية (بحوث علمية، كتب، مقالات علمية، بحوث مؤتمرات، رسائل دكتوراه وماجستير) التي تهتم بموضوع "تحديد/ تقييم/ تحليل الاحتياج التدريبي" ، "التدريب" ، "مراحل العملية التدريبية" "معوقات أو تحديات تحليل الاحتياج التدريبي"، "نماذج تحليل الاحتياج التدريبي"، "الاحتياجات التدريبية"، "التدريب"، سواء باللغة العربية أو

وضعف اهتمام الإدارة العليا بتحديد الاحتياج التدريبي (Elakouri, 2018; Shibani, 2017) ; البواردي، ٢٠١٥، التلباني وآخرون، ٢٠١٢، العتيبي، (٢٠١٦).

ولذا تسعى الدراسة الحالية إلى بناء نموذج يكامل تحليل الاحتياج التدريبي مع استراتيجية المنظمة، ويأخذ بالاعتبار النقد المقدم على نماذج تحليل الاحتياج التدريبي المقترحة، والتحديات التي تواجه المنظمات في تحليل الاحتياج التدريبي، وبالتالي تتمثل مشكلة الدراسة الحالية في كيف يتم تحليل الاحتياج التدريبي بشكل يتكامل مع استراتيجية المنظمة؟، وماهي المستويات والخطوات والمتطلبات والأدوات المطلوبة لنجاح لتحليل الاحتياج التدريبي؟

-أهداف الدراسة:

١. التعرف على مستويات ومتطلبات تحليل الاحتياج التدريبي.
٢. التعرف على النماذج المقترحة لتحليل الاحتياج التدريبي.
٣. التعرف على التحديات التي تواجه المنظمات في تحليل الاحتياج التدريبي.
٤. تطوير نموذج نظري لتحليل الاحتياج التدريبي يعالج التحديات والفجوات في نماذج وممارسة تحليل الاحتياج التدريبي.
٥. تقديم توصيات لضمان فعالية تطبيق النموذج النظري المقترح.

- أهمية الدراسة:

تعد الدراسة مهمة لأنها تقدم للمكتبة العربية موضوعاً مهماً يتعلق بتطوير نموذج نظري لتحليل

بأنها معرفة مستوى الأداء الحالي ومستوى الأداء المطلوب وتحديد السياسات التدريبية ورسم البرامج التدريبية لتحقيق هذه السياسات (عليوة، ٢٠٠١). ويمكن استخلاص أنه على الرغم من الاختلاف في محتوى مفاهيم تحليل الاحتياج التدريبي، إلا أنها بشكل عام تركز على أن تحليل الاحتياج التدريبي هي عملية منهجية مستمرة لتحديد الفجوة بين المعارف والمهارات والاتجاهات المطلوبة للوظيفة والتي يمتلكها الموظف بهدف التغلب عليها لتحقيق أهداف الوظيفة والإدارة والمنظمة.

• أهمية تحليل الاحتياج التدريبي:

يعد تحليل الاحتياجات التدريبية مهماً لتحسين أداء العاملين والمنظمة معاً، لأنه يوضح ويحدد المشكلات التدريبية أو غير التدريبية الحالية والمستقبلية التي تؤثر على أداء المنظمة (Rossett, 2009)، ولأنه يربط ويكامل تحديد الاحتياجات التدريبية مع استراتيجية المنظمة (Sung & Choi, ٢٠١٤)، ويتيح فرصة المقارنة بين المهارات المطلوبة قبل التدريب والمهارات المتحققة بعد التدريب (توفيق، ٢٠٠٦)، ويزيد من مستوى المشاركة والالتزام من قبل المدراء ومسؤولي التدريب تجاه التدريب والتطوير (Kumar, ٢٠١٤)، وتحفيز الموظفين على المشاركة في العملية التدريبية، بدلاً من الاعتماد على آراء المديرين فقط (Bansal & Tripathi, 2017)، وتقديم معلومات لدعم عملية تصميم وتنفيذ برامج التدريب الاستراتيجية (Arshad et al, 2015)،

الإنجليزية. وتم القيام بذلك البحث المنهجي التاريخي من أجل تتبع التطور الزمني في آليات وطرق تحليل الاحتياج التدريبي والفجوات والتحديات التي تواجهه في النماذج المختلفة، ومحاولة التغلب عليها وتجنب حدوثها في النموذج النظري المقترح في هذه الدراسة.

الجزء الثالث - الإطار النظري:

للإجابة على هدف الدراسة الأول، سيتم في هذا الجزء استعراض مفاهيم تحليل الاحتياج التدريبي، ثم أهمية تحليل الاحتياج التدريبي، ثم استعراض مستويات تحليل الاحتياج التدريبي بهدف معرفة المستويات والخطوات المهمة بالإضافة إلى متطلبات تحقيقها.

• مفهوم تحليل الاحتياج التدريبي:

عرف تحليل الاحتياج التدريبي على أنه عملية رسمية للحصول على المعلومات حول اختلاف الأداء الحالي عن المطلوب، وتحديد الفجوة وأسبابها، والوصول إلى الحاجات التدريبية بناء على الأولويات لعمل المنظمة (Altschuld and Lepicki, 2010). وعرف بأنه ما يحتاجه الأفراد من تدريب لتطوير شخصياتهم وقدراتهم من حيث المعارف والمهارات الإدارية والفكرية، والمعارف والمهارات السلوكية، والمعارف والمهارات الفنية (العزاوي، ٢٠٠٦). كما عرف بأنه تقييم الاحتياجات التدريبية لتحديد أسبابها وعلاقتها مع الحاجات الأخرى والتي تعد واحدة لمعاني تحديد المهارات الحالية أو المتوقعة أو العجز في الموظفين (Tracey, 2004). وفي تعريف آخر

استراتيجيات المنظمة، ثم تحديد مشكلات الأداء التنظيمي والهيكلية، ثم تحديد التطوير المطلوب في كل مستوى من مستويات المنظمة، ومن ثم اتخاذ قرار استراتيجي حول كيف يمكن للتدريب أن يحقق تلك الاستراتيجيات (Wognum, 2001). وفي هذه الحالة فإنه يتطلب أن يتم ربط استراتيجية تطوير الموارد البشرية بشكل واضح مع أهداف واستراتيجيات المنظمة (Sims, 2006). ومن أول الباحثين الذين اقترحوا القيام بتحليل الاحتياج التدريبي على هذا المستوى هما McGehee و Thayer في عام ١٩٦١، وتم اقتراح هذا المستوى بعد ذلك في عدد كبير من النماذج (انظر مثلا Rossett, 2009; Eerde et al., 2008).

ويهدف هذا التحليل إلى تحديد سبب المشكلات السابقة والحالية (التدريبية وغير التدريبية) التي تؤثر على تحقيق أهداف الإدارة و المنظمة (Bozarth, 2009; Rossett, 2008)، وربط وتكامل المعارف والمهارات والاتجاهات التي يحتاجها الموظفون مع أهداف المنظمة طويلة وقصيرة المدى (Eerde et al., 2008)، وزيادة مشاركة ودعم أصحاب المصلحة لتكامل التدريب مع أهداف المنظمة (Noe, 2005)، وتوضيح العائد المتوقع من الاستثمار في التدريب على أداء المنظمة، وزيادة دعم الانفاق على التدريب (البواردي، ١٤٣٥).

وتؤكد الدراسات السابقة على أهمية مشاركة ودعم الإدارة العليا لتكامل التدريب مع استراتيجية المنظمة وتقديم الدعم المالي و غير المالي Noe

وتحديد ما إذا كان التدريب سيعالج المشكلة التي تم تحديدها بالفعل (Bansal & Tripathi, 2017).

• مستويات تحليل الاحتياج التدريبي

تناولت الدراسات السابقة عدد من المراحل والمستويات لتحليل الاحتياج التدريبي، فمنهم من صنفها إلى المستوى الاستراتيجي والتكتيكي والتشغيلي (Wognum, 2001)، ومنهم من صنفها إلى التحليل على المستوى التنظيمي، والمستوى الوظيفي، والمستوى الفردي (McGehee, 1961, and Thayer)، ومنهم من صنفها إلى التحليل التنظيمي/الاستراتيجي وتحليل المهام وتحليل الأشخاص (Pradhan & Pradhan, 2011). وفيما يلي سيتم استعراض تلك المستويات ومتطلبات تحقيقها:

١ - تحليل الاحتياج التدريبي على المستوى الاستراتيجي/التنظيمي:

تؤكد الدراسات السابقة على أهمية تحليل الاحتياج التدريبي على المستوى الاستراتيجي (Wognum, 2000) أو التنظيمي (McGehee & Thayer, 1961). وللقيام بالتحليل على هذا المستوى، ينصح بأهمية موائمة وتكامل أهداف ومهام ولوائح التدريب مع استراتيجية المنظمة ممثلة بالأهداف والغايات، وان تركز أهداف وسياسات وخطط وقرارات التدريب على تحقيق توقعات أصحاب المصلحة في جميع المستويات التنظيمية (Kathuria, Joshi, and Porth, 2007). ومن الخطوات التي ينصح بالقيام بها في هذا المستوى أن يتم البدء بتحديد

(SWOT)، أو تحليل (بيست) على المستوى الإستراتيجي (PEST)، أو بطاقة الأداء المتوازن والمسح البيئي، والتي تعد من أهم الأساليب الشائعة للتحليل على المستوى الاستراتيجي (Choo, 2001). كما يقترح عدد من الباحثين إمكانية استخدام أدوات أخرى في هذا المستوى ومن أهمها المقابلات وجماعات التركيز واستطلاعات الرأي والمسوحات والملاحظة (McGehee & Thayer, 1961; Wognum, 2001). وينصح في هذا التحليل تحديد أهداف المنظمة ومن ثم تحديد التدريب المطلوب لتحقيق تلك الأهداف والوقت المناسب لها، والموارد البشرية والمالية المطلوبة، والقيود التي تمنع تحقيق العائد من التدريب (Brown, 2002)، وتوفير الخبرات القادرة على عمل التحليل، والوقت المحدد لإنجاز التحليل، والمقياس لنجاح تحليل الاحتياج التدريبي (Stanton, Salmon, Jenkins & Walker, 2009).

وفيما يتعلق بترجمة الاستراتيجية إلى المستويين الإشرافيين التكتيكي والتشغيلي فلم يتضح من الدراسات السابقة ذلك، ولا يوجد اتفاق على الأسئلة التي يمكن استخدامها لهذين المستويين (2012 Ferreira & Abbad)، إلا أن هناك اتفاق على أهمية مشاركة ودعم عملية التدريب من قبل المدراء والمشرفين ومسؤولي التدريب في تلك المستويات لعملية التدريب، وأن دعمهم ومشاركتهم يعد مهماً لتحقيق تكامل التدريب مع استراتيجية المنظمة (Garavan, 1991). مما يعني أن

(2005)، حيث أنهم إن لم يقدموا الدعم اللازم للتكامل بين التدريب واستراتيجية المنظمة، فإن الاستراتيجية يصعب تحقيقها (McCracken and Wallace, 2000b). كما أكدت الدراسات على ضرورة ربط الانظمة والتشريعات والسياسات الخاصة بالتدريب مع أهداف واستراتيجيات المنظمة (Wills 1998)، وربط الحوافز المالية وغير المالية مع تحسين الأداء للموظفين (دربي 2013) لتشجيعهم على اختيار البرامج التي يحتاجونها لتطوير قدراتهم وأدائهم وأداء منظماتهم (Wognum, 2000). وبالرجوع للدراسات السابقة يلاحظ أيضا تأكيدها على أهمية تكامل التدريب مع أنشطة الموارد البشرية الأخرى (الحوافز، تقييم الأداء، الترقيات، ... إلخ) (McCracken and Wallace, 2000a)، حيث يتمثل دور إدارة الموارد البشرية في توفير المتطلبات الأخرى التي تدعم العملية التدريبية من خلال تكامل سياسات أنشطة الموارد البشرية مثل الوصف الوظيفي، والحوافز، والتوظيف، وتقييم الأداء مع التدريب والأهداف الاستراتيجية (Garavan, 1991).

ومن الملاحظ ضعف إشارة الدراسات السابقة إلى الأدوات التي يمكن استخدامها لتحليل الاحتياج على المستوى التنظيمي، إلا أن البعض يرى إمكانية تحليل المنظمة أو تحليل البيئة بهدف قياس فعالية المنظمة ومساعدتها على التخطيط لمستقبلها والتي يمكن تحقيقها من خلال تطوير مواردها البشرية (Jamil & Som, 2007)، وذلك من خلال استخدام التحليل الرباعي (سوات)

وللقيام بالتحليل على هذا المستوى تتصح الدراسات السابقة بتحديد المعارف والمهارات والاتجاهات التي تحتاجها الوظيفة، والحد الأدنى من المعارف والمهارات والتأهيل المطلوبة في الموظف للقيام بمهام الوظيفة، وجودة وسرعة الاداء المطلوب (Reed & Vakola, 2006)، وتحديد كيف يمكن امتلاك تلك المهارات (Brown, 2002). ومن أدوات جمع البيانات التي يمكن استخدامها في هذا المستوى الاستبانة، المقابلة، تحليل الوظيفة (Iqbal and Khan, 2012). ومن متطلبات القيام بهذا التحليل أن تكون مهام الوظيفة واضحة ومكتوبة وأهدافها مرتبطة بأهداف الإدارة، وأن يتم مراجعة وتطوير العمليات والإجراءات التي تحقق أهداف الوظيفة قبل التدخل بالتدريب، وأن يتم القيام بهذه المرحلة بمشاركة الموظف ومديره وخبراء الموارد البشرية (البواردي، ١٤٣٥هـ). حيث أن عدم وجود هذه المتطلبات كان من أسباب وجود تحديات تواجه المنظمات في تحديد الاحتياج على هذا المستوى، نظراً لأن عدم وضوح مهام الوظيفة أو عدم وجود وصف وظيفي يؤدي في الغالب إلى صعوبة التحديد الدقيق لمعايير الأداء النموذجي للعاملين وللمنظمة (التلبناني وآخرون، ٢٠١٢)، كما أنه يؤدي إلى صعوبة معرفة مدى توفر المعارف والمهارات المطلوبة لتحقيق تلك المهام لدى العاملين (أنظر مثلاً العصيمي، ١٤٣٠؛ ياغي، ٢٠٠٣؛ الشثري، ٢٠٠٤؛ Firdousi ٢٠١١).

مشاركتهم يجب أن تتم بشكل كامل في صناعة قرارات التدريب ليكون فعالاً في المستويين التكتيكي والتشغيلي (Wognum, 2000)، وذلك من خلال مشاركتهم في صياغة سياسات وخطط التدريب وتطوير مراحل العملية التدريبية لتحسين العمل في الإدارات التي يشرفون عليها (McCracken and Wallace 2000a). وفي هذا الصدد، تبرز الحاجة إلى تقاسم مسؤولية التدريب من خلال عمل مسؤولي التدريب والمدراء في المستوى التكتيكي والتشغيلي كشركاء لنجاح تنمية الموارد البشرية (Wognum, 2000).

٢- تحليل الاحتياج التدريبي على مستوى الوظيفة: تؤكد الدراسات السابقة على أهمية تحليل الاحتياج التدريبي على مستوى الوظيفة (McGehee and Thayer, 1961). وفي هذا المستوى يتم تحديد المعارف والمهارات والاتجاهات المطلوبة لتحقيق أهداف الوظيفة والادارة (Reed & Vakola, 2006). ومن مزايا هذا التحليل أنه يقدم معلومات ضرورية عن المعارف والمهارات التي يحتاجها شاغل الوظيفة لأداء العمل بطريقة سليمة (Rothwell & Kazanar, ٢٠٠٤)، ويساعد على مراجعة وتطوير الوصف الوظيفي وإعادة تصميم المهام الوظيفية (Gupta, 1999)، وتحديد ما إذا كان التدريب يحسن أداء العاملين (Reed & Vakola, 2006)، وكل ذلك يساعد على جمع البيانات وتقييمها وتقديم معلومات مهمة عن تحديد الاحتياجات التدريبية للوظيفة (Iqbal and Khan, 2012).

وتنقترح الدراسات السابقة للقيام بهذا التحليل أن يتم تحديد المعارف والمهارات والاتجاهات التي يحتاجها الموظف للقيام بمهام الوظيفة (Roffe, 1999)، ونوع التدريب الذي يحتاجه الموظف لإكسابه تلك المعارف والمهارات والاتجاهات، والطريقة المناسبة التي يجب أن ينفذ فيها التدريب، والغرض من التدريب (Brown, 2002)، وما إذا كان التدريب يساعد على التغلب على أي قصور في الأداء (الشاعر، ٢٠٠٥)، وما إذا كان التدريب سيؤدي إلى اكتساب المعارف والمهارات والاتجاهات التي يحتاجها لأداء العمل، وتحديد الأنظمة المعلوماتية التي يحتاجها الموظف لتحسين أداءه في العمل، والمهارات والتأهيل الموجود لدى الموظف (Roffe, 1999)، والأهداف التدريبية، ومعايير الأداء المطلوب إنجازها من التدريب (Iqbal & Khan, 2011). ويمكن الإجابة على الأسئلة المطلوبة في هذا المستوى من خلال استخدام عدد من الأدوات ومنها: الاستبيان، المقابلات، الملاحظة، مراجعة الوثائق، المقابلات الجماعية، الاعتماد على المنهجيات في تحليل الوظيفة والكفاءة، أو أسلوب دلفاي، والاختبارات والحوادث والمواد المكتوبة (Reid and Barrington, 1999)، وخريطة الكفاءة، ومركز التقييم والاختبارات النفسية (Iqbal and Khan, 2011) كما يمكن ان تشمل هذه الأدوات مراجعة الوثائق ذات الصلة، واستشارة المسؤولين في المناصب القيادية العليا (Clardy, ١٩٩٧). وعلى الرغم من تأكيد الدراسات السابقة على أهمية هذا التحليل في

وبمراجعة الدراسات السابقة يتضح أن هذا التحليل يستخدم بشكل كبير من قبل المنظمات التي تقدم التدريب وليست المستفيدة منه (Sels, 2002)، كما أن استخدام التحليل على هذا المستوى بدون المستويات الأخرى يعد غير كافياً، لأنه في الغالب ما يكون بعيداً عن المشكلات التي يواجهها الموظفون، وأنه لا يساعد بمفرده على تعريف العمليات الأساسية والمهمة للموظف (Bucalo, 1984; Stanton et al, 2009).

٣ - تحليل الاحتياج على مستوى الموظف: يتم تحليل الاحتياج التدريبي على مستوى الموظف للتأكد من أن الموظف قادراً على القيام بمتطلبات الوظيفة، وتحديد التدريب المطلوب لتمكين الموظف من القيام بالمهام الوظيفة المطلوبة (Brown, 2002). وبمعنى آخر لمعرفة أسباب الفجوة في الأداء الحالي والماضي والمستقبلي والتي سببها نقص التدريب (البواردي، ١٤٣٥)، ومن ثم تقديم التدريب المناسب لسد تلك الفجوة. ومن متطلبات نجاح هذا التحليل مشاركة المشرفين والموظفين ومدراء التدريب في عملية تحديد الاحتياج التدريبي، حيث أنها تعد من العوامل المهمة لنجاح هذه المرحلة (Noe, 2005)، وأن عليهم أن يدركوا أهمية دورهم ومسؤوليتهم في ربط وتكامل تحديد الاحتياجات التدريبية مع استراتيجية المنظمة (Reid and Barrington, 1999).

المنظمة Organizational Analysis، وتحليل الوظيفة Task Analysis وتحليل الفرد Personal Analysis (individual) . ويعد هذا النموذج من أكثر النماذج استخداماً (Holton et al., 2000)، كما أن الكثير من نماذج تحليل الاحتياج التدريبي تم تطويرها وبناءها بالاعتماد على هذا النموذج (Dahiya & Jha, 2011). ومن النقد على النموذج أنه يعد من النماذج التقليدية التي تنظر لوظيفة التدريب على أنها محدودة على إدارة محددة داخل المنظمة فقط (مثل تحليل أرباح أو تسرب الموظفين أو تقليل الوقت للإنجاز في إدارة معينة)، ولكنها لا تنظر إلى وظيفة التدريب على أنها نظام فرعي داخل المنظمة ككل، ويعتبر الفرد (المتدرب) هو وحدة التحليل في نهاية البرنامج (Ones, Anderson, Viswesvaran & Sinangil, 2017; Bansal & Tripathi, 2015).

وفي عام 1986 اقترح Graham and Mihal نموذج مكون من أربعة خطوات لتطوير البرنامج التدريبي وهي: ربط البرنامج بخطة العمل من خلال عمل اجتماع لمجموعة من القيادات العليا لتحديد أهداف برنامج تطوير المدراء. والتأكد من مناسبة محتوى البرنامج من خلال مراجعة محتواه مع مهام المدراء، واختيار الطرق المناسبة للتدريب. وأن يستجيب البرنامج لاحتياجات الأفراد سواء التخصصية أو العامة. والتأكد من أن التدريب يحسن الأداء. وقد تمت الإشارة إلى هذا النموذج في عدد من الدراسات على أنه من نماذج تحليل

معرفة العجز لدى الموظف، فإن نتائج الدراسات السابقة يشير إلى أن عدد قليل من المنظمات تستخدم هذا المستوى من التحليل (البوردي، ٢٠١٥).

وبشكل عام تؤكد أدبيات الدراسة على أهمية استخدام التقنية كوسيلة مساعدة لدعم عملية التدريب في جميع مستوياتها (الاستراتيجي، الوظيفي، الفردي) حيث أنها تساعد على سرعة وتسهيل جمع بيانات تحليل الاحتياج التدريبي وتقليل تكلفة القيام به على المستويات السابقة (Nagendra & Deshpande, 2014). وهناك من ينصح باستخدام قواعد البيانات، والتي تعد من الأنظمة التقنية التي يمكن استخدامها في التدريب الاستراتيجي (Haque, 2014)، لأنها تركز على دمج وتكامل جميع العمليات والوظائف والإدارات في نظام معلومات موحد يمكن التحكم به من أي جهاز حاسوبي، والعمل على متابعة تحليل الاحتياجات التدريبية ومراقبتها وتقديم تقارير عنها، كما أنه يساعد على سهولة مراجعة وقياس الأداء (Ghosh & Woodfork, 2012).

• نماذج تحليل الاحتياج التدريبي:

سيتم فيما يلي مناقشة هدف الدراسة الثاني الخاص بالتعرف على نماذج تحليل الاحتياج التدريبي، حيث سيتم عرض النماذج حسب تاريخ بنائها:

فقد اقترح McGehee and Thayer نموذجهما في عام 1961 للتأكد من تكامل التدريب مع أهداف المنظمة، حيث يقترح النموذج أن يتم تحليل الاحتياج التدريبي على ثلاث مستويات هي: تحليل

- ٤- تحليل الاستطلاع بحساب وترتيب مؤشرات الاحتياجات التدريبية.
- ٥- تفسير نتائج الاستطلاع واستخدام التحليل الاحصائي المناسب لمقارنة نتائج شاغلي الوظائف والمدراء وترتيبها.
- ٦- استخدام مقابلات جماعية لتفسير وتوضيح احتياجات التدريب للمستقبل.
- ٧- تقديم تقرير مكتوب عن النتائج لتحليل الاحتياج.
- ٨- تطوير أهداف التدريب بناء على السلوك المطلوب و نتائج الاستطلاع.
- ٩- تصميم وتنفيذ وتقييم مدخلات التدريب (Nowack, 1991).
- ويتميز هذا النموذج في بناء الأهداف السلوكية للتدريب من خلال طرح سؤالين هما الأهمية بمعنى ماهي الأنشطة والسلوكيات المرتبطة بالعمل والتي تتكرر في أعمال محددة، ومستوى الاتقان (الكفايات) الذي يحتاجه العاملون لأداء عملهم (Chiu, Thompson, Mak, & Lo, 1999). ومن المآخذ على النموذج أنه لا يحدد النتائج التنظيمية والفردية ولكنه يركز على عمليات المنظمة (Dahiya & Jha, 2011).
- وفي عام 1993 اقترح McClelland نموذج يتضمن ١١ خطوه وهي: تحديد الهدف من تحديد الاحتياج التدريبي، وتحديد الجماعة التي ستشارك فيه، وتحديد إمكانية توفر الموارد المؤهلة للإدارة والإشراف على المشروع، والحصول على دعم والتزام القيادات العليا للعمليات، ومراجعة واختيار

- الاحتياج التدريبي (أنظر مثلا Peterson & Rossett, 2004; Dahiya & Jha, 2001) وفي عام ١٩٨٧ اقترح Rossett نموذج لتحليل الاحتياج التدريبي والذي يبحث في تقليل الفجوة بين الأداء المثالي "optimal" والأداء الفعلي "actual" للعاملين، وكذلك لتحليل الفجوة في الأداء. ويقترح النموذج ٥ خطوات هي: معرفة الأداء الأفضل للوظيفة. معرفة الأداء الحالي للموظف. تحديد الأداء المطلوب أو الأهداف المطلوبة. تحديد أسباب المشكلة، وأخيراً حل المشكلات. ويرى أن تحديد الاحتياج التدريبي هو عملية التفكير وحل المشكلات التي سببها ضعف المعارف والتقنية والقدرة لدى الموظفين (Rossett, 1987). ويعد هذا النموذج من النماذج المستخدمة في الوقت الحالي لتحديد الاحتياج التدريبي وذلك في مجال الأعمال والصناعة (Dahiya & Jha, 2011; Chang, Chiang & Yi, 2012).
- وفي عام ١٩٩١ اقترح Nowack نموذج للتفريق بين الاحتياجات التدريبية والرغبات التدريبية بناءً على أهميتها لمهام الوظيفة ومتطلبات تطوير قدرات الموظفين، ويحتوي النموذج على (٩) خطوات هي:
- ١- الحصول على معلومات عن الوظيفة بمشاركة الخبراء وشاغلي الوظائف لتحديد المعارف والمهارات والقدرات المهمة.
- ٢- تطوير استبيان تحديد الاحتياجات بناء على الجدارات لقياس الأهمية والاحترافية.
- ٣- إدارة الاستطلاع لتحديد الاحتياج لشاغلي الوظائف أو المدراء.

(١) فهم أساسيات التدريب وتعليم الكبار، والأخذ في الاعتبار جميع القيود على الموارد مثل الوقت والأدوات والأموال والإدارة ومهارات المدرب والمكان عند تصميم أي عملية تدريب، وأهم شيء هو استجابة الإدارة العليا.

(٢) تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المنظمة والأفراد.

(٣) تطوير أهداف التدريب.

(٤) تطوير مقاييس التعلم.

(٥) تصميم التدريب.

(٦) إجراء التدريب.

(٧) تقييم التدريب (Vaughn, ٢٠٠٥).

وفي عام (٢٠٠٧) اقترح Olivas نموذج من ستة خطوات تشمل: تحديد الغرض، تحديد البيانات اللازمة، تصميم منهجية جمع البيانات، جمع البيانات، تحليل وتدقيق البيانات، تحديد أولويات التدريب. ويتميز هذا النموذج بأنه يجمع جميع البيانات اللازمة لصنع القرار الخاص بالتدريب ومن ثم فحصها بصورة جيدة، مما يزيد من فاعلية وكفاءة العملية التدريبية.

وفي عام (٢٠١١) اقترح Cekada عدد من الخطوات لتحليل الاحتياج التدريبي وهي: تحديد الغرض من تحليل الاحتياج، وماهي الأسئلة التي نحتاج اجابتها (ميزانية وخطة التدريب)، ثم تأتي خطوة جمع البيانات من خلال استخدام الملاحظة، والاستبانة، والمقابلات، وتقييم الأداء، ومجموعات التركيز، والمجموعات الارشادية، والاختبارات، ومراجعة الوثائق مع تفضيل استخدام أكثر من أداة

طرق تحليل الاحتياج وأدواته، وتحديد إطار الوقت للمهمة، والجدولة للتنفيذ مع تنفيذ التدريب، والحصول على وجهات النظر، وتحليل النتائج، وبناء النتيجة وتقديم النتائج والتوصيات (McClelland, 1993). وقد قدم النموذج أربع أدوات لجمع البيانات في هذا التحليل هي الاستبيان، والمقابلة، ومقابلات المجموعة، والملاحظة (Chiu, et al, 1999).

وفي عام 2004 طور Tracey نموذج لتحليل الأداء كأساس لتحليل الاحتياجات التدريبية على مرحلتين: في المرحلة الأولى يتم تشخيص الوضع الحالي لتحديد الاختلافات في معايير الأداء، والأداء الحالي، ومستوى الكفاءات الحالية؛ وفي المرحلة الثانية يتم عمل خريطة الفجوة في الأداء والكفاءات وذلك لتحديد الأولويات وأسبابها، ومن ثم إقرار استخدام التدريب أو غير التدريب أو كلاهما حسب احتياجات العمل المطلوب (Tracey, 2004). وقد تم اقتراح استخدام عدد من الأدوات ومنها: خريطة الكفاءة، ومركز التقييم ومقابلات الأفراد وإجراء الاختبارات النفسية لتحديد الاحتياجات التدريبية (Iqbal and Khan, 2011). ومن النقد على النموذج أنه يعد من نماذج ردة الفعل وليس استباقي (Dahiya & Jha, 2011).

كما اقترح Vaughn في عام ٢٠٠٥ نموذج "تصميم النظام التدريبي" Instructional Systems Design (ISD)، وهو نموذج بسيط وغير معقد، ويتم تنفيذه من خلال سبع خطوات وهي:

نماذج تركز في تحليل الاحتياج التدريبي على مستوى الإدارة والوظيفة والفرد (McGehee and Thayer, 1961)، وهناك نماذج تركز في التحليل على مستوى الوظيفة والفرد فقط (أنظر مثلاً Rossett, 1987; Nowack, 1991; McClelland, 1993; Tracey, 2004; Vaughn, 2005)، وهناك نماذج تركز في التحليل على مستوى الوظيفة فقط (Olivas, 2007)، وهناك نماذج تركز على مستوى الفرد فقط (Graham and Mihal, 1986;) & Abdel-Maksoud & Cekada, 2011; Saknidy, 2016)، كما يلاحظ أن بعض هذه النماذج تأخذ بالاعتبار أداة واحدة فقط وهي الاستبانة وتهمل الأدوات الأخرى (Graham and Mihal, 1986; Abdel-Maksoud & Saknidy, 2016)، وبعض هذه النماذج يركز على مجموعة من الموظفين الذين سيشاركون في البرنامج في تحديد الاحتياج التدريبي وليس جميع أصحاب المصلحة (McClelland, 1993). وبشكل عام تختلف الدراسة الحالية عن النماذج السابقة في أنها تعمل على سد الفجوة في تلك النماذج من خلال التركيز في تحليل الاحتياج التدريبي على المستوى الاستراتيجي والتكتيكي والتشغيلي والوظيفي والفرد مع إيضاح الخطوات والأدوات والمتطلبات لكل مستوى بهدف ضمان التكامل بين تحليل الاحتياج التدريبي واستراتيجيات المنظمة.

لتعزيز النتائج. ثم تأتي خطوة تحليل البيانات لتحديد الفجوة بين المهارات الحالية والمطلوبة للعمل، ثم تأتي خطوة تحديد ماذا نحتاج تحقيقه من خلال التدريب (تحديد مشكلات الأداء التي يمكن التغلب عليها بزيادة المهارات والمعارف). وأخيراً خطوة اقتراح الحلول التدريبية إذا كان سبب المشكلة نقص التدريب (Cekada; 2011).

وفي عام (٢٠١٦) طور Abdel-Maksoud و Saknidy نموذج تحليل الاحتياج التدريبي والتعليمي بالاعتماد على استخدام نموذجين لتحديد الاحتياج التدريبي، الأول قدم من Borich الذي اقترح في عام 1980 ، والنموذج الثاني قدم من Misanchuk في عام ١٩٨٤. وقد تم استخدام الاستبانة فقط كأداة لجمع البيانات، حيث تستخدم من المجيبين لتقييم درجة أهمية موضوع معين ومستوى المعرفة له، وهذه البيانات يتم جمعها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (من منخفض جداً إلى عالي جداً للمعرفة)، وعلى مستوى الأهمية (من القيمة (١) وتعني أنه ليس مهم إلى القيمة (٥) وتعني أنه مهم جداً). وقد استخدم طرق كمية لتحديد الاحتياج وهي: متوسط درجة الأهمية، ومتوسط مستوى المعرفة والتباين بين الأهمية والمعرفة (Abdel-Maksoud & Saknidy, 2016).

وبمراجعة النماذج السابقة نجد أنها تتفق مع الدراسة الحالية في أنها تركز على تحديد وتحليل الاحتياج التدريبي للموظفين بهدف تحقيق أهداف المنظمة، إلا أنه بمراجعة النماذج السابقة يلاحظ أن هناك

ثالثاً - التحديات التي تواجه ممارسة تحليل الاحتياجات التدريبية في المنظمات:

للإجابة على هدف الدراسة الثالث للتعرف على واقع ممارسة تحليل الاحتياجات التدريبية في المنظمات، سيتم فيما يلي عرض الدراسات العربية وفقاً لتاريخ إصدارها ومن ثم عرض الدراسات الأجنبية.

الدراسات العربية:

هدفت دراسة (Elakouri, 2018) إلى تقييم ممارسات تقييم الاحتياجات التدريبية في مجلس بلدية موشي، على ٦٤ مديراً من بينهم رئيس قسم الموارد البشرية. وتوصلت الدراسة إلى أن تنفيذ الخطة الاستراتيجية لم يصاحبه تلبية الاحتياجات التدريبية بسبب عدم كفاية التمويل، وأن تدريب الموظفين هو أحد الأنشطة التي يهتم بها المجلس، وأنه لا يتم تحديد الاحتياجات التدريبية لبعض الموظفين، وأن تحديد الاحتياجات التدريبية يتم تنفيذه في شكل استبيانات ومقابلات وتقارير أداء من قبل المشرفين، ونقص الموظفين المتخصصين، وصعوبة التحليل، وعدم وجود خطة طويلة الأجل لتطوير الموظفين.

كما هدفت دراسة (Shibani, 2017) إلى تقييم ممارسات تحديد الاحتياجات التدريبية في الشركات الصناعية الليبية (LICs)، بما في ذلك العوائق التي تحول دون تنفيذها بنجاح، عن طريق المقابلات شبه المنظمة مع (١٧) من كبار المديرين في شركتين مختاريتين. وتوصلت الدراسة بأن الاحتياجات التدريبية يتم تحديدها في الغالب من خلال التحليل على المستوى الفردي فقط ولا يتم

إعطاء أي اعتبار للمستويات التنظيمية أو التشغيلية.

هدفت الدراسة العتيبي (٢٠١٦) إلى التعرف على أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية للمدربين بمعهد الجوازات، والكشف عن معوقات تحديد الاحتياجات التدريبية. وتكون مجتمع الدراسة من جميع المدربين من الضباط والأفراد (صف الضباط) والمدربين العاملين بمعهد الجوازات بالرياض. واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات. ومن أهم النتائج: انه يتم تحليل الاحتياجات التدريبية من خلال استخدام الحوار بين الرئيس والمرؤوسين، وقلة الكوادر البشرية المؤهلة في تحديد الاحتياجات التدريبية، وضعف دعم اللوائح لتحليل الاحتياج التدريبي، وضعف الاستفادة من نتائج تقييم الأداء الوظيفي في تحليل الاحتياج التدريبي.

كما هدفت الدراسة البواردي (٢٠١٥) الى التعرف على معوقات تحديد الاحتياج التدريبي في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المدراء والموظفين. وقد تم توزيع الاستبانة على ٢٩٨ موظف و ٢٣٨ مدير. ومن أهم معوقات تحديد الاحتياج التدريبي: ربط سياسات الترقية مع عدد البرامج التدريبية وليس أثر التدريب، وعدم وضوح إجراءات تحديد الاحتياج التدريبي في المنظمة، وصعوبة تحديد الاحتياج التدريبي، وضعف اهتمام الإدارة العليا بأثر البرامج التدريبية في أداء الموظفين، وعدم وضوح أهداف الإدارة، وعدم وضوح أهداف المنظمة.

احتياجات المتدربين، ولا يتم تحديد الأولويات بشكل صحيح، والتدريب والتطوير لا يتم بناءً على احتياجات العمل. ولم يتم تحديد أهداف التدريب والتطوير مسبقاً؛ ولم يتم تطوير خطة تدريب وتطوير المنظمات وفقاً للخطة الاستراتيجية؛ لا يسمح بإعداد خطة التدريب والتطوير في المنظمة بمشاركة جميع الموظفين. وخطة التدريب والتطوير الخاصة بالمنظمة لم يتم نشرها بشكل جيد لجميع الشركاء وأصحاب المصلحة. ولم يتم تصميم برنامج التدريب والتطوير الخاص بالمنظمة بما يتوافق مع الوظيفة الفعلية المراد أدائها.

كما سعت دراسة (Meresa, 2019) لتقييم ممارسات وتحديات البرامج التدريبية في أحد الشركات في أديس أبابا. وتم توزيع الاستبيانات على عينات من الموظفين الدائمين بالشركة. بالإضافة إلى إجراء مقابلة شبه منظمة مع المديرين في الشركة. ومن أهم النتائج أن خطة التدريب لا تتماشى مع الخطة الاستراتيجية للشركة، وأن الشركة لا تملك سياسة تدريب وخطة تدريب واضحة، ولا تخصص ميزانيات كافية لتنفيذ ممارسة التدريب، ولا يدرك الموظفون برامج التدريب الحالية وأهدافها، ومعظم الموظفين غير راضين عن برامج التدريب الموجودة في الشركة، ولا توجد مرافق تدريب ولا منصب مستقل لمسؤول تدريب الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي.

كما هدفت دراسة (Silivester, 2019) إلى تقييم ممارسات تقييم الاحتياجات التدريبية في بلدية

وهدف دراسة التلباني، وآخرون (٢٠١٢) إلى التعرف على واقع تحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة من وجهة نظر المديرين التنفيذيين، وتم تحليل (١٥٦) استبانة وإجراء (١٧) مقابلة. ومن أهم النتائج: أن الإدارة العليا تدعم عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، ويتم تحليل الاحتياج على مستوى الوظيفة والفرد، إلا أنه لا يتم تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المنظمة، ولا يوجد نظام لتحديد الاحتياجات التدريبية في هذه المنظمات، ومن أهم معوقات عملية تحديد الاحتياجات التدريبية: عدم وجود موارد مالية كافية تدعم عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، وعدم وجود خطط واضحة لتحديد الاحتياجات التدريبية، وضعف دعم القيادات العليا لعملية الاحتياج التدريبي، وعدم التحديد الدقيق لمعايير الأداء النموذجي للعاملين بالمنظمة، وافتقار القائمين على تحديد الاحتياجات التدريبية للخبرة بتطبيق الأساليب المختلفة وتحديد الاحتياجات التدريبية.

الدراسات الأجنبية:

هدفت الدراسة (Alebachew, 2019) إلى تقييم ممارسة وتحديات التدريب والتطوير في المعهد الإثيوبي لتنمية صناعة النسيج. وتم اعداد استبانة وزعت على (٢٨٠) موظف ومقابلة (١٦) من المشرفين. ومن أهم نتائج الدراسة أن سياسات وبرامج التدريب والتطوير تدعم هدف المنظمة، ويوجد ضعف في ميزانية التدريب، ولا يتم إعداد تقييم احتياجات التدريب والتطوير من خلال مراعاة

الغالب يتم على مستوى الوظيفة أو مستوى الفرد، مما يعني عدم تكامل التدريب مع استراتيجية المنظمة. كما يلاحظ وجود تحديات أخرى ومنها عدم دعم القيادات والمدراء لعملية تحليل الاحتياج التدريبي، وعدم توفر القدرات القادرة على التحليل. حيث أن وجود هذه التحديات وعدم التغلب عليها سيؤدي بلا شك إلى ضعف الاستفادة من تحليل الاحتياج التدريبي في تحديد التدريب المطلوب لتحقيق أهداف المنظمة. وعليه سيتم الأخذ بتلك التحديات في بناء وتطوير النموذج المقترح بحيث يأخذ بالاعتبار تلك التحديات ويترجمها في مستويات أو خطوات أو متطلبات لمساعدة المنظمات على تحليل الاحتياج التدريبي بشكل يتكامل مع استراتيجية المنظمة.

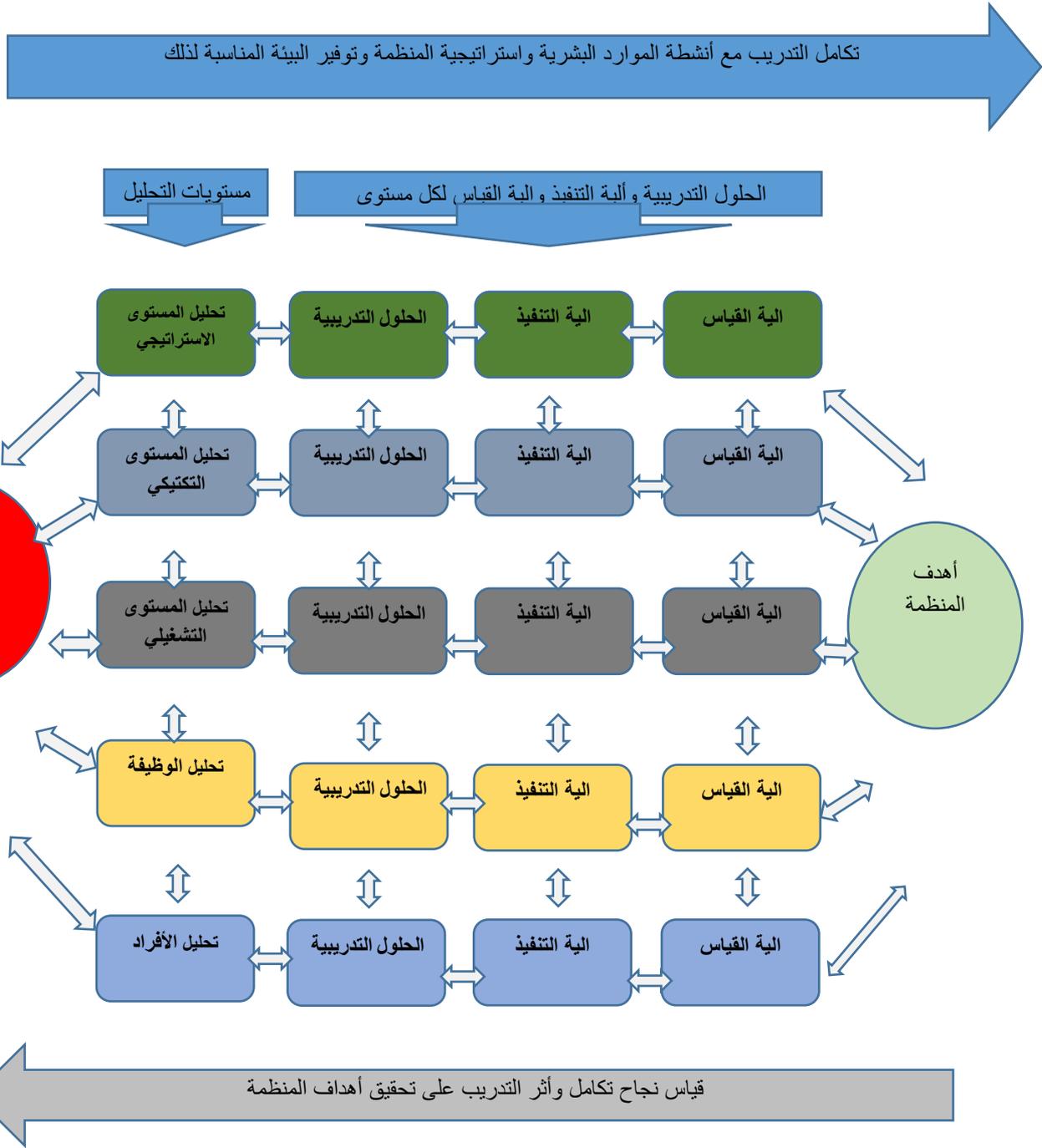
الجزء الرابع - النموذج النظري المقترح لتحليل الاحتياج التدريبي:

بناء على مراجعة وتحليل الإطار النظري والدراسات السابقة ونماذج تحليل الاحتياج التدريبي، فقد تم تطوير نموذج لتحليل الاحتياج التدريبي من ٥ مستويات تبدأ بالتحليل على المستوى الاستراتيجي، ثم ترجمتها للمستوى التكتيكي، ثم التشغيلي، ثم الوظيفي، ثم الفردي، وكل مستوى يتضمن عدد من الخطوات والمتطلبات. ويمكن توضيح النموذج في الشكل التالي:

مجلس موشي. وتحديد التحديات في إجراء تقييم احتياجات التدريب. واستخدمت دراسة حالة، على عينة حجمها (٢٠) من الموظفين، ومشاركة (٥) من رؤساء الأقسام. وتوصلت الدراسة إلى أن تدريب الموظفين هو أحد الأنشطة التي يهتم بها المجلس، وأنه يتم تقييم التدريب من خلال الاستبيانات، والمقابلات وتقارير الأداء من قبل المشرفين، إلا أنه لا يتم إجراء تحليل الاحتياجات التدريبية إلى حد كبير في البلدية بسبب القيود المالية.

كما هدفت دراسة (Elbadri, 2001) إلى التعرف على ممارسات وأنشطة التدريب بعد أن تم استثمار مبلغ كبير جداً من المال على التدريب والتطوير منذ عام ١٩٩٠. تضمنت هذه الدراسة مسحاً لـ ٣٠ شركة بولندية. وقد صفت الدراسة ممارسات التدريب القياسية وكيف تلتزم الشركات البولندية بالممارسات المقبولة في تحديد احتياجات التدريب، وتطوير برامج التدريب، وتقييم نتائج التدريب. ومن أهم نتائج الدراسة أن العديد من الشركات تتجاهل تقييم احتياجات التدريب وتفشل في تقييم نتائج جهود التدريب الخاصة بهم.

وبمراجعة الدراسات السابقة يتضح أنها اهتمت بدراسة واقع تحليل الاحتياج التدريبي في المنظمات، إلا أنها اختلفت في بيئات تطبيقها، وأدوات جمع البيانات، وعينتها. ومع وجود هذه الاختلافات إلا أن غالبيتها اتفقت في وجود عدد من التحديات التي تواجه تحليل الاحتياج التدريبي ومن أهمها أن التحليل لا يتم على المستوى الاستراتيجي، وأنه في



شكل (١) مستويات تحليل الاحتياج التدريبي في النموذج النظري المقترح

الخطوة ٢ - تحديد الحلول التدريبية: يتم في هذه الخطوة:

- تحديد أهداف التدريب الاستراتيجية للقيادات والموظفين بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة.
- تحديد المبادرات المطلوبة لتحقيق تلك الأهداف.
- تحديد أنواع التدريب المناسب الحالية والمستقبلية (على رأس العمل، حلقات، ورش عمل...).
- تحديد مؤشرات الأداء الرئيسة المطلوب تحقيقها من التدريب على مستوى المنظمة، ومسؤولية القيادات في هذا المستوى تجاه تحقيقها.
- تطوير سياسات ولوائح وإجراءات التدريب بشكل يضمن تكامله مع استراتيجية المنظمة ومع أنشطة الموارد البشرية الأخرى (الوصف الوظيفي، جدارات الوظيفة، تقييم الأداء الوظيفي، الحوافز...).
- تحديد ميزانية التدريب المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة.

الخطوة ٣ - تحديد آلية التنفيذ: يتم في هذه الخطوة:

- تحديد الآليات والضوابط والإجراءات الفعالة لضمان تحويل أهداف التدريب الاستراتيجية إلى معارف ومهارات وأساليب لتحقيق أهداف المنظمة، وتحديد دور القيادات العليا ومسؤولي التدريب في ذلك.
- تحديد آليات ومعايير اختيار التدريب ومقدميه ومكان وبيئة التدريب لضمان تحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة.

وفيما يلي سيتم عرض المستويات المقترحة في الشكل (١) وخطوات ومتطلبات كل مستوى.

المستوى الأول - تحليل الاحتياج التدريبي على المستوى الاستراتيجي

يتضمن هذا المستوى اربع خطوات أساسية هي :

الخطوة ١ - تحليل المستوى الاستراتيجي:

يتم في هذه الخطوة التأكد من تكامل التدريب مع استراتيجية المنظمة من خلال:

- مراجعة أهداف المنظمة، وأهداف التدريب، وتحديد مستوى التكامل بينها.
- تحديد مدى إدراك القيادات في المستوى الاستراتيجي لدورها في تكامل التدريب مع أهداف المنظمة.
- تحديد ومعرفة مشكلات التدريب الماضية والحالية على مستوى المنظمة والنتائج المتحققة، وتحديد المسؤول عنها، وتحديد كيف تم التغلب عليها، وتحديد كيف يمكن التغلب عليها مستقبلا.
- مراجعة سياسات وتشريعات ولوائح التدريب (تحديد الاحتياج التدريبي، التصميم، التنفيذ، التقييم) وأنشطة إدارة الموارد البشرية (مثل نظام الحوافز، ونظام تقييم الأداء) للتأكد من أنها تركز على تحقيق أهداف المنظمة.
- التأكد من توفر القدرات القادرة على تحديد الاحتياج التدريبي بشكل يتكامل مع استراتيجية المنظمة.

ومبادراتها، ومؤشرات الأداء الرئيسية للتدريب ومسؤولية متابعتها وآلية قياسها. وفي حال كانت المشكلات أو القصور الحالي أو المستقبلي بسبب غير تدريبي فإن على الإدارة العليا أن تقوم بعمل اللازم للتغلب عليه قبل التدخل بالتدريب.

المستوى الثاني - تحليل الاحتياج التدريبي على المستوى التكتيكي:

بعد إنجاز تحليل الاحتياج التدريبي في المستوى السابق، يتم التأكد من التكامل بين أهداف المستوى التكتيكي (الإدارة الوسطى) مع أهداف المنظمة، وكذلك التأكد من أن التدريب/تحليل الاحتياج التدريبي لهذا المستوى يتكامل مع أهداف هذا المستوى. وعليه فإنه يتطلب في هذا المستوى القيام بنفس الخطوات التي تم اتباعها في المستوى الأول للخروج بخطة تدريبية متوسطة المدى للمستوى التكتيكي.

المستوى الثالث - تحليل الاحتياج التدريبي على المستوى التشغيلي:

يتم القيام بالتحليل التدريبي على هذا المستوى بهدف التأكد من تكامل أهداف المستوى التشغيلي مع أهداف المستوى السابق، وكذلك التأكد من أن التدريب/تحديد الاحتياج التدريبي لهذا المستوى يتكامل مع أهداف هذا المستوى. وعليه، فإنه يتطلب في هذا المستوى القيام بالخطوات التي تم ذكرها في المستوى الأول، للخروج بخطة تدريب تشغيلية (قصيرة المدى) لهذا المستوى.

الخطوة ٤ - تحديد آلية قياس التدريب: يتم في هذه الخطوة:

- تحديد العائد المتوقع من التدريب على مستوى أداء المنظمة (السرعة، الجودة، تقليل التكلفة، رضا العميل، تحسين العمليات، تحسين المخرجات والمنتجات، إلخ)، وتحديد ما إذا كان العائد المتوقع من التدريب يزيد عن الإنفاق عليه، ومستوى الأداء لو لم يتم تقديم التدريب.
- تحديد كيف سيتم قياس أثر التدريب على أداء المنظمة، وتحديد الآلية التي يجب أن تتم عند وجود انحرافات في تحقيق الأهداف المطلوبة وتوضيح المسؤوليات عند وجود انحرافات.

ويمكن القيام بهذا المستوى باستخدام أكثر من أداة ومنها فحص الوثائق والمقابلات والاستبانات وورش العمل، ومن ثم تحليلها باستخدام أسلوب التحليل الرباعي PEST أو SWOT. ولا يمكن تحديد أداة أفضل من الأخرى حيث الأهم هو أن يتم الإجابة عن الأسئلة المقترحة في هذا المستوى، مع أفضل أداة استخدام أكثر من أداة لزيادة المصدقية والموثوقية.

ونجاح التحليل على هذا المستوى يتطلب تنفيذ الخطوات وأسئلتها بمشاركة فاعلة من مجلس الإدارة أو القيادات العليا (المدير العام والمدراء التنفيذيون) ومسؤولي التدريب ومسؤولي الموارد البشرية، للخروج بخطة تدريبية استراتيجية (طويلة المدى) تتضمن أهداف التدريب لهذا المستوى (رضا العملاء، سرعة الانجاز، تقليل التكاليف، إلخ)

من خلال التدريب. وترتيب المعارف والمهارات والاتجاهات لكل وظيفة حسب مستوى الصعوبة (صعب جداً/ صعب/ متدني الصعوبة)، والأهمية (هام جداً/ هام/ متدني الأهمية)، والتكرار (يومي/ أسبوعي/ شهري.. إلخ).

- تحديد نوع التدريب المطلوب لكل قدرة (على رأس العمل، ورش عمل، حلقة...).
- تحديد مواضيع الجلسات التدريبية المطلوبة لتحقيق أهداف كل قدرة من قدرات الوظيفة، وتحديد المعارف والمهارات المطلوبة في كل جلسة وتحديد الأساليب والوقت المخصص لها.
- تحديد مؤشرات الأداء الرئيسة لنجاح المحتوى التدريبي، ومسؤولية وآلية متابعة المؤشرات.

الخطوة ٣ - تحديد آلية تنفيذ التدريب: يتم في هذه الخطوة:

- تحديد المستهدفين للتدريب في كل وظيفة.
- تحديد المدرب المناسب ومكان التدريب ووقت التنفيذ.
- تحديد البيئة المناسبة للتدريب.
- تحديد مؤشرات الأداء الرئيسة لضمان تنفيذ التدريب بشكل ناجح، ومسؤولية متابعة المؤشرات.

الخطوة ٤ - تحديد آلية قياس التدريب: يتم في هذه الخطوة:

- تحديد العائد المتوقع من التدريب لكل قدرة على الأداء (السرعة، الجودة، تقليل التكلفة، رضا العميل، تحسين العمليات، تحسين المخرجات والمنتجات، إلخ).

المستوى الرابع - تحليل الاحتياج التدريبي على مستوى الوظيفة:

بعد الانتهاء من التحليل على المستوى التشغيلي، يتم القيام بالتحليل على مستوى الوظيفة بهدف التأكد من أن مهام كل وظيفة أو كل مجموعة وظائف متشابهة تركز على تحقيق أهداف الإدارة التي تتبع لها هذه الوظائف، حيث يتطلب في هذا المستوى القيام بالخطوات التالية:

الخطوة ١ - تحليل الوظيفة: حيث يتم في هذه الخطوة:

- تصنيف الوظائف إلى وظائف قيادية ووظائف عاملين، ووظائف أساسية ومساندة، ووظائف حالية ووظائف جديدة.
- تحليل الوثائق للتأكد من أن مهام كل وظيفة تتوافق مع أهداف الإدارة، مع الاستفادة من الممارسات الناجحة في ذلك.
- تحديد مشكلات التدريب السابقة لهذه الوظائف، ودور مسؤول التدريب والمدير في التغلب عليها، وضوابط تلافيها مستقبلاً.
- تحديد التغييرات المتوقعة مستقبلاً على كل وظيفة. ومدى احتياج المهام الجديدة إلى التدريب.

الخطوة ٢ - تحديد الحلول التدريبية: يتم في هذه الخطوة:

- تحديد نموذج الجدارات لكل وظيفة بحيث يتضمن القدرات المطلوبة لكل وظيفة، والمعارف والمهارات والاتجاهات التي يتطلبها الأداء المتفوق للوظيفة، والتي يمكن اكتسابها

أو استحداث وظائف جديدة. وفي هذه الحالة يجب رصد المهام الجديدة وتحليلها إلى أهداف سلوكية في شكل معارف ومهارات واتجاهات، وربطها مع أهداف الإدارة والمنظمة مع تحديد مستوى الأداء المطلوب تحقيقه بالتدريب وتحديد طرق قياسه.

المستوى الخامس - تحليل الاحتياج التدريبي على مستوى الفرد:

يتم القيام بهذا التحليل لمعرفة أسباب الفجوة بين أداء شاغل الوظيفة ومتطلبات الوظيفة بالاعتماد على مخرجات التحليل في المستوى السابق. ولتحديد الاحتياج لهذا المستوى، فإنه يتطلب القيام بالخطوات التالية بمشاركة المدير والموظف ومسؤولي التدريب:

الخطوة ١ تشخيص الوضع الراهن: حيث يتم هذه الخطوة مايلي:

- تحديد مشكلات التدريب الذي حصل عليه الموظف سابقاً أو حالياً، ودور مسؤول التدريب والموظف والمدير في التغلب عليها، وآلية تلافيتها مستقبلاً.
- تحديد مستوى إدراك شاغل الوظيفة والمدير بأهمية تكامل التدريب مع أهداف الإدارة والمنظمة.
- تحديد مدى قيام الموظف بالمهام المطلوبة في نموذج الجدارات (أو الوصف الوظيفي) لكل وظيفة وفق المؤشرات المعدة لهذا الغرض. وترتيب المعارف والمهارات والاتجاهات لكل موظف حسب مستوى الصعوبة (صعب جداً/ صعب/ متدني الصعوبة)، والأهمية (هام جداً/

• تحديد تكلفة التدريب للقدرة، وتحديد ما إذا كان العائد المتوقع من التدريب يزيد عن الإنفاق عليه، وتحديد النتائج (السلبية) فيما لو لم يقدم التدريب لشاغلي هذه الوظائف، وتحديد مؤشرات الأداء المطلوبة لقياس التقدم في تحقيق العائد، والمسؤول عنها.

• تحديد دور إدارة التدريب والمشرف على الوظيفة و شاغل الوظيفة في متابعة تحقيق العائد المستهدف.

• تحديد كيف سيتم قياس أثر التدريب على أداء الموظف والإدارة والمنظمة، والمشاركين بها، وتحديد ماذا سيتم القيام به عند وجود انحرافات في تحقيق الأهداف المطلوبة.

ويتم القيام بهذه الخطوات من خلال مشاركة كل من المدراء الذين يشرفون على تلك الوظائف والموظفين المتميزين الذين يشغلون تلك الوظائف ومسؤول الموارد البشرية ومسؤول التدريب، ويمكن الاستفادة من التجارب والممارسات الناجحة أو بيوت الخبرة في هذا المجال. وفي حال كانت مشكلات الوظيفة لا تعزى إلى أسباب تدريبية (مثل وجود مشكلات في إجراءات العمل أو الازدواجية في المهام أو تغير في بعض المهام)، فإنه يجب العمل على حلها قبل التدخل بالتدريب، وأما إذا كان الأداء المطلوب للوظيفة يتطلب تدريب شاغلها، فإنه يتطلب إعداد خطة تدريبية للوظيفة.

ومن المشكلات التي تواجه هذا التحليل وجود تغير في مهام الوظائف أو عدم وجود وصف وظيفي لها،

العمل، تحسين العمليات، تحسين المخرجات والمنتجات، إلخ).

- تحديد ما إذا كان العائد المتوقع من التدريب يزيد على الإنفاق عليه، وتحديد مؤشرات الأداء المطلوبة لقياس التقدم في تحقيق العائد، وتحديد النتائج (السلبية) فيما لو لم يقدم التدريب لشاغلي هذه الوظيفة.
- تحديد دور إدارة التدريب والمشرف على الوظيفة والموظف في متابعة تحقيق العائد المستهدف.
- تحديد كيف سيتم قياس أثر التدريب على أداء الموظف والإدارة والمنظمة، ومن سيشارك به. وما هي الآلية التي سيتم القيام بها عند وجود انحرافات في تحقيق الأهداف المطلوبة.

وللقيام بهذا المستوى فإنه يفضل استخدام أكثر من أداة ومنها فحص الوثائق (الوصف الوظيفي وتقييم الأداء الوظيفي) والمقابلات والاستبانات وورش العمل مع المختصين. إلا أنه لا يمكن تحديد أداة أفضل من الأخرى حيث الأهم، هو أن يتم الإجابة عن متطلبات كل خطوة في هذا المستوى، مع أفضلية استخدام أكثر من أداة لزيادة المصداقية والموثوقية.

وللتغلب على التحديات التي تواجه تكليف موظف بمهام وظيفة تختلف عن مهام الوظيفة المعين عليها، فإنه يجب تحليل المهام المكلف بها الموظف فعلياً، أو التي سيتم نقله إليها وليس مهام الوظيفة المعين عليها.

هام/ متدني الأهمية)، والتكرار (يومي/أسبوعي/ شهري.. إلخ).

الخطوة ٢ - تحديد الحلول التدريبية: يتم في هذه الخطوة:

- ترتيب القدرات لكل موظف حسب أهميتها (أولويات التدريب)، وتحديد أهداف التدريب لكل قدرة من القدرات.
 - تحديد نوع التدريب المطلوب لكل قدرة (على رأس العمل، ورش عمل، حلقة، مشاركة في لجان..).
 - تحديد مواضيع الجلسات التدريبية المطلوبة لتحقيق أهداف كل قدرة من قدرات الوظيفة، وتحديد المعارف والمهارات المطلوبة في كل جلسة وتحديد الأساليب والوقت المخصص لها.
- الخطوة ٣ - تحديد آلية التنفيذ على مستوى الفرد:**

حيث يتم هذه الخطوة مايلي:

- تحديد المكان والوقت المناسب للتدريب.
- تحديد المرشحين للتدريب لكل قدرة.
- تحديد المدرب المناسب.
- تحديد البيئة المناسبة للتدريب.
- تحديد تكلفة التدريب للقدرة التي يحتاجها الموظف.
- تحديد مؤشرات الأداء الرئيسة لضمان تنفيذ التدريب بشكل ناجح، ومسؤولية متابعة المؤشرات.

الخطوة ٤ - تحديد آلية قياس التدريب على الفرد:

- تحديد العائد المتوقع من التدريب لكل قدرة على الأداء (السرعة، الجودة، تقليل التكلفة، رضا

الاحتياج التدريبي ومنها، ضعف قدرة مسؤولي التدريب على القيام بتحليل الاحتياج التدريبي.

٢- **توعية وتدريب الموظفين والمدراء:** من خلال عقد ورش عمل أو تنفيذ برنامج تدريبي للموظفين والمدراء لمناقشة مستويات النموذج بهدف زيادة مستوى وعيهم بأهمية التدريب وتكامله مع استراتيجية المنظمة، وزيادة قدرتهم على توفير البيانات المطلوبة لهذا التكامل. حيث يلاحظ وجود عدد من التحديات التي تواجه المنظمات في تحليل الاحتياج التدريبي هو ضعف قدرة المدراء والموظفين على القيام بتحليل الاحتياج التدريبي.

٣- **توفير واستخدام نظام تقني:** لتسهيل إدارة المعلومات وتنفيذ الخطوات المقترحة في مستويات النموذج المقترح لجمع البيانات وتسهيل عملية الاستفادة منها، فإنه ينصح باستخدام نظام تقني مناسب. وتزداد الحاجة لهذا النظام كلما كبر حجم المنظمة، أو ازداد عدد الموظفين أو الوظائف بها، أو ازداد عدد فروعها، بحيث يساعد النظام على سرعة وسهولة جمع البيانات وتوفير الوقت والجهد، وتقديم التقارير المناسبة لتحليل الاحتياج التدريبي، ومتابعة تحقيق أهداف التدريب. بالإضافة إلى ذلك، لابد من دعم واهتمام الإدارة العليا لتطوير وتحقيق فعالية النظام التقني.

٤- **الإجابة عن الاسئلة المقترحة في كل مستوى:** باستخدام أحد الأدوات المقترحة في هذا التحليل ومنها SWOT أو PEST ، أو أدوات جمع

وبعد الانتهاء من تحليل الاحتياج على المستوى الفردي، فإنه في حال كان ضعف الأداء بسبب غير تدريبي، مثل مشكلات في إجراءات العمل أو مشكلات بيئة العمل أو مشكلات تقنية... إلخ، فإنه يجب التغلب عليها أولاً وقبل التدخل بالتدريب، وإذا كانت المشكلات والتطوير المستقبلي بسبب نقص التدريب، فإنه يتطلب إعداد خطة تدريبية على مستوى الفرد تتضمن ما يلي:

- المعارف والمهارات والاتجاهات التي يحتاجها الموظف حالياً ومستقبلاً (منفرداً أو مع موظفين آخرين) لتحقيق أهداف الوظيفة والإدارة أو المنظمة.
- تحدد أولويات التدريب لكل موظف أو لكل مجموعة موظفين أو لكل إدارة.
- تحديد نوع التدريب، أهداف التدريب، المستهدف من التدريب، وسائل التدريب، وقت التدريب ومدته، ومن يقدم التدريب، العائد المتوقع من التدريب في ضوء الإنفاق عليه، وأساليب قياس أثر التدريب، ومسؤولية متابعة تحقيق أهداف التدريب.

متطلبات نجاح تطبيق النموذج:

لنجاح تطبيق النموذج النظري المقترح وبشكل يخدم أهداف المنظمات، فإنه يتطلب القيام بما يلي:

١- **تدريب المختصين:** ليكونوا قادرين على القيام بالتحليل على مستويات النموذج وفهم الخطوات المطلوبة لكل مستوى. حيث أن أحد المشكلات والتحديات التي تواجه الممارسة العملية لتحليل

النظري ويتغلب على النقد المقدم على نماذج تحليل الاحتياج التدريبي والتحديات التي تواجه المنظمات في ممارسة تحليل الاحتياج التدريبي، من خلال الإجابة على خمسة أهداف رئيسية.

فقد سعى هدف الدراسة الأول إلى التعرف على مستويات ومتطلبات تحليل الاحتياج التدريبي، واتضح أن الدراسات السابقة أكدت على أهمية تحليل الاحتياج التدريبي للمنظمة على ثلاثة مستويات تبدأ من: التحليل على مستوى التنظيمي/ الاستراتيجي والذي يتطلب تكامل أهداف ومهام ولوائح التدريب مع استراتيجية المنظمة وتوقعات أصحاب المصلحة، بحيث يبدأ بتحليل مشكلات الأداء على مستوى المنظمة، والتدخل الحالي والمستقبلي المطلوب لتحقيق استراتيجية المنظمة، والعائد المتوقع من الاستثمار على التدريب. ولنجاح هذا التحليل فإنه يتطلب أن يكون هناك اهتمام ودعم من قبل القيادات العليا، وأن يكون هناك ارتباط وتكامل بين نشاط التدريب وأنشطة الموارد البشرية الأخرى (الوصف الوظيفي، والحوافز، وتقييم الأداء الوظيفي). وفيما يتعلق بالتحليل على مستوى الوظيفة تؤكد الدراسات السابقة على أهمية أن تكون مهام الوظيفة واضحة ومكتوبة وأهدافها مرتبطة بأهداف الإدارة والمنظمة، وأن يتم مراجعة وتطوير العمليات والإجراءات للعمل بشكل مستمر بهدف تحديد المعارف والمهارات التي تحتاجها الوظيفة، وأن يتم القيام بهذه المرحلة بمشاركة الموظف ومديره وخبراء التدريب.

البيانات الأخرى مثل الاستبانة، المقابلة، ورش العمل، الملاحظة، إلخ.... والأهم هو الإجابة عن الأسئلة المقترحة لتكامل الاحتياج التدريبي مع استراتيجية المنظمة، بمشاركة المعنيين المقترحين في كل مستوى، لكي يشعر القيادات والعاملون في جميع المستويات بمسؤولية تكامل التدريب مع أهداف الإدارة والمنظمة. كما يفضل دعم أدوات جمع البيانات بتحليل الوثائق ذات العلاقة بالتدريب مثل تحليل وثائق الأهداف واللوائح والمهام وتقارير الإنجاز والوصف الوظيفي، وتقييم الأداء الوظيفي، وأي وثائق أخرى يمكن الاستفادة منها في تطوير التكامل. ومن المعايير التي يمكن الأخذ بها عند اختيار الأدوات أو الأساليب أو الوثائق، هدف التحليل، وطبيعة المعلومات التي نحتاج إليها، ونوعها.

٥- تنفيذ ورش العمل في كل مستوى: حيث ينصح بتنفيذ ورش عمل قبل البدء بتنفيذ التحليل على أي مستوى من المستويات المقترحة، بحيث يشارك به المعنيون بهذا المستوى ويتم فيه مناقشة الهدف، والتدريب الذي يحتاجه المعنيون للقيام بالتحليل المطلوب، والوقت المناسب للبدء بالمستوى وأهميته. وهذه العملية تساعد على تهيئة منسوبي المنظمة للتحليل وإعطاء قيمة لتكامل التحليل مع استراتيجية المنظمة في كل مستوى.

الجزء الخامس - المناقشة والتوصيات

هدفت الدراسة الحالية إلى بناء نموذج لتحليل الاحتياج التدريبي بشكل يحقق متطلبات الإطار

النماذج وعدم تركيزها على استراتيجية المنظمة إلى أن تلك النماذج تم بناءها لتحقيق احتياجات معينة ذات علاقة بالمنظمات التي عملت عليها، ولم تعتمد على الإطار النظري والدراسات السابقة لتحليل الاحتياج التدريبي في بناء تلك النماذج.

ولتحقيق هدف الدراسة الثالث للتعرف على التحديات التي تواجه المنظمات في تحليل الاحتياج التدريبي، يلاحظ وجود عدد من التحديات التي تواجه المنظمات في تحليل الاحتياج التدريبي ومنها: ضعف تكامل تحليل الاحتياج التدريبي مع استراتيجية المنظمة، وعدم وجود خطة طويلة الأجل لتطوير الموظفين، وعدم وضوح أهداف المنظمة للمدراء أو العاملين ومسؤولي التدريب، وضعف مشاركتهم في تحديد الاحتياج التدريبي، وضعف دعم وقناعة القيادات العليا لعملية تحليل الاحتياجات التدريبية، وضعف قدرات صانعي القرار والمدراء وخبراء التدريب في تحديد الاحتياجات التدريبية، وضعف التكامل بين تحليل الاحتياج التدريبي وأنشطة الموارد البشرية. حيث أن وجود هذه التحديات وعدم التغلب عليها سيؤدي إلى عدم تكامل التدريب مع استراتيجية المنظمة وأنشطة الموارد البشرية، وبالتالي الحاجة إلى تطوير نموذج يساعد على التغلب على تلك التحديات.

ولتحقيق هدف الدراسة الرابع لتطوير نموذج نظري لتحليل الاحتياج التدريبي يعالج التحديات والفجوات في نماذج وممارسة تحليل الاحتياج التدريبي، فقد تم اقتراح ٥ مستويات لتحديد الاحتياج التدريبي تبدأ بتحليل المستوى الاستراتيجي، ثم

وفيما يتعلق بتحليل الاحتياج على المستوى الفردي، أكدت الدراسات على أهمية التأكد من أن الموظف قادراً على القيام بمتطلبات الوظيفة، وتحديد أسباب الفجوة في الأداء الحالي والماضي والمستقبلي والتي سببها نقص التدريب، ومن ثم تقديم التدريب المناسب لسد تلك الفجوة. ومن متطلبات نجاح هذا التحليل مشاركة المشرفين والموظفين ومدراء التدريب في عملية تحديد الاحتياج التدريبي، وأن عليهم أن يدركوا أهمية دورهم ومسئوليتهم في ربط وتكامل الاحتياجات التدريبية مع استراتيجية المنظمة.

ولتحقيق هدف الدراسة الثاني للتعرف على النماذج المقترحة لتحليل الاحتياج التدريبي. يتضح وجود نماذج تركز في تحليل الاحتياج التدريبي على مستوى الإدارة والوظيفة والفرد، وهناك نماذج تركز في التحليل على مستوى الوظيفة والفرد فقط، وهناك نماذج تركز في التحليل على مستوى الوظيفة فقط، وهناك نماذج تركز على مستوى الفرد فقط، كما يلاحظ أن بعض هذه النماذج تأخذ بالاعتبار أداة واحدة فقط وهي الاستبانة وتهمل الأدوات الأخرى، وبعض هذه النماذج يركز على مجموعة من الموظفين الذين سيشركون في البرنامج في تحديد الاحتياج التدريبي وليس جميع أصحاب المصلحة. إلا أنه بمراجعة النماذج السابقة يلاحظ عدم تركيز تلك النماذج على تكامل تحديد الاحتياج التدريبي مع استراتيجية المنظمة، وكذلك ضعف التركيز على تكامل أنشطة الموارد البشرية مع التدريب. وقد يعود السبب في اختلاف مستويات التحليل في تلك

- استخدام منهج دراسة حالة على النموذج بحيث يتم اختباره على منظمة من القطاع (الحكومي، الخاص، غير الربحي).
- إجراء دراسة على عدد من المنظمات لمعرفة مدى توفر مستويات وخطوات ومتطلبات تطبيق النموذج النظري الحالي.
- تطبيق النموذج النظري الحالي على مستوى واحد من مستويات تحليل الاحتياج التدريبي لاختبار الأسئلة وفعاليتها وتحديد الاسئلة التي ينبغي أن يتم اضافتها أو تطويرها.
- استخدام النموذج النظري الحالي بمشاركة الجهات المستفيدة (المنظمات) والجهات التدريبية (مقدمة التدريب).

قائمة المراجع :

المراجع العربية:

- البواردي، فيصل (١٤٣٥) أليات وادوات تحديد الاحتياج التدريبية في الاجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية. دورية معهد الادارة العامة. المجلد الرابع والخمسون، العدد الرابع. المملكة العربية السعودية.
- البواردي، فيصل (٢٠١٥) معوقات تحديد الاحتياج التدريبية: دراسة ميدانية على المدراء والموظفين في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية. العدد الثاني الجزء الاول . كلية التجارة وإدارة الأعمال، القاهرة.
- التلباني، نهاية، و بدير، رامي، و السراج، رجب (٢٠١٢) واقع عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة. مجلة جامعة النجاح للأبحاث. العلوم الانسانية. المجلد ٢٦. توفيق، عبد الرحمن (٢٠٠٦) تحديد الاحتياجات التدريبية بين الإهدار والاستثمار، موسوعة التدريب والتنمية البشرية، الجزء الثامن، - القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة - بميك.
- دربي ، فدوى (٢٠١٣) واقع التدريب وإعادة التأهيل في ضوء إدارة الجودة في التعليم العالي. دراسة ميدانية علي عينة من موظفي وأساتذة جامعة بنغازي. مجلة جامعة سيها . العلوم الإنسانية. المجلد الثاني عشر العدد الأول.
- الشاعر ، عبد الرحمن،(٢٠٠٥) إعداد البرامج التدريبية :التدريب الفعال، الطبعة الأولى ، مكتبة الرشد، الرياض.

المستوى التكتيكي، ثم المستوى التشغيلي ثم الوظيفة ثم الموظف، ويشتمل التحليل في كل مستوى على أربع خطوات تركز على تحديد مشكلات التدريب، ثم الحلول لها، ثم آلية التنفيذ المستقبلي للتدريب ثم آلية قياس أثرها، بهدف ربط هذه المرحلة مع مراحل العملية التدريبية الأخرى.

التوصيات:

- توصي الدراسة الحالية باستخدام النموذج النظري المقترح على المنظمات مع الأخذ بما يلي:
- استخدام جميع مستويات النموذج المقترح وخطواته ومتطلباته مع أهمية التسلسل بها.
- تحقيق متطلبات نجاح تطبيق النموذج.
- التزام ودعم القيادات العليا بتطبيق هذه المستويات، وكذلك بتكامل مرحلة تحليل الاحتياج التدريبي مع مراحل العملية التدريبية (تصميم وتنفيذ وقياس أثر التدريب)، مع أهمية تكامل التدريب مع أنشطة الموارد البشرية الأخرى. حيث ان عدم وجود هذا التكامل يضعف الأثر الإيجابي للتدريب على استراتيجية المنظمة.
- أن يتم الأخذ بالاعتبار الحلول الغير تدريبية التي تواجه الأداء وتوثر على نتائج التدريب، قبل القيام بالحلول التدريبية.

دراسات مستقبلية:

من الدراسات التي ينصح القيام بها كنتيجة لهذه الدراسة:

Bansal, A. & Tripathi, J.P. (2017) A Literature Review on Training Need Analysis. IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), 19, (10). Ver. VI. PP 50-56.

Bozarth, J. (2008) From Analysis to Evaluation: Tools, Tips, and Techniques for Trainers, Pfeiffer Publishing, San Francisco, CA.

Brown, J. (2002) Training needs assessment: A must for developing an effective training program. Public personnel management, 31(4):596-578

Bucalo, J.P., (1984) "An operational approach to training needs analysis", Training and Development Journal, 38 (12), pp.80-4.

Burton, J. & Merrill, P. (1988) "Needs assessment: goal, needs and priorities", in Briggs, L.J., Gustafson, K.L. and Tillman, M.H. (Eds), Instructional Design: Principles and Applications, Educational Technology Publications, Englewood Cliffs, NJ, pp. 21-45.

Cekada, T. (2011). Need training? conducting an effective needs assessment. Professional Safety, 56(12), 28 – 34.

Chang, J., Chiang, T., & Yi, C., (2012) The Systematic Construction and Influential Factors of Training Needs Assessment. International Journal of Business and Social Science. 3 (24) .

Chiu, W, Thompson, D, Mak, W, & Lo, KL (1999) Re-thinking training needs analysis: A proposed framework for literature review", Personnel Review, 28 (1/2), pp.77 – 90.

Choo, C. W. (2001) Environmental scanning as information seeking and organizational learning. Information Research. 7(1), 1-14.

Clardy, A. (1997) Studying your workforce: applied research methods and tools for the training and development practitioner. Thousand Oaks, London, New Delhi: SAGE.

Dahiya, S., & Jha, A., (2011) Training Need Assessment : A Critical Study . International Journal of Information Technology and Knowledge Management . 4, (1), pp. 263-267.

الشترى بندر (٢٠٠٤)، تقويم أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

العتيبي ، مقعد (٢٠١٦) تحديد الاحتياجات التدريبية للمدربين العاملين في معهد الجوازات بالرياض. أطروحة دكتوراه-جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العدالة الجنائية، قسم الدراسات الأمنية.

العزاوي، نجم، (٢٠٠٦) التدريب الإداري، الطبعة العربية، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

العصيمي، محمد (1430) تحديد الاحتياجات التدريبية للمدربين. رسالة ماجستير. كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

عليوة، السيد (٢٠٠١) تحديد الاحتياجات التدريبية ، سلسلة تنمية المهارات، القاهرة: دار ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع. الطبعة الثانية.

ياغي، محمد . (2003) التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق . الطبعة الثانية، مركز أحمد ياسين الفني، عمان، الأردن.

المراجع الأجنبية:

Alebachew, T., (2019) Assessment of Training and Development Practice and Challenges Of Ethiopian Textile Industry Development Institute. Addis Ababa University College of Education and Behavioral Studies Department of Educational Planning and Management (Educational Leadership and Management) M.A Thesis.

Abdel-Maksoud, B.M. & Saknidy, S. (201٧) A New Approach for Training Needs Assessment. Journal of Human Resource and Sustainability Studies, 4, 102-109.

Altschuld, J.W. & Lepicki, T.L. (2010) "Needs assessment", in Watkins, R. and Leigh, D. (Eds), Handbook of Improving Performance in the Workplace: Selecting and Implementing Performance Interventions, Pfeiffer Publishing, San Francisco, CA, pp. 771-91. Bagchi.

Arshad, M.A., Ahmad Nasir bin Mohamad Yusof, A.N.M., Mahmood, A., Ahmed, A. & Akhtar, S. (2015) A Study on Training Needs Analysis (TNA) Process among Manufacturing Companies Registered with Pembangunan Sumber Manusia Berhad (PSMB) at Bayan Lepas Area, Penang, Malaysia. Mediterranean Journal of Social Sciences, 6 (4) S3, 670-678.

Journal of European Industrial Training 35(5) pp.439 - 466

Jamil, R. & Hishamuddin, M.D. (2007) Training Needs Analysis : Practices of Top Companies in Malaysia. *International Review of Business Research Papers* 3 (3) 162-175

Jamil, R., & Md. Som, H. (2007). Training needs analysis: practices of top companies

Kathuria, R., Joshi, M., & Porth, S. (2007) Organizational Alignment and Performance: Past, Present and Future. *Management Decision*, 45(3), 503-517.

Knezović, E., Bušatlić, S., & Ridić, O. (2020). Strategic human resource management in small and medium enterprises. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 20(2), 114-139.

Kumar, A. & Kumar, P. (2013) Training Needs Assessment of Service Providers: Targeted Intervention for HIV/AIDS in Jharkhand, India. *Journal of Evidence-Based Social Work*, 10:365–372.

Maor, M., (2000) A Comparative Perspective on Executive Development: Trends in Eleven European Countries. *Pub. Adm.*, 78(1): 135-153.

McArdle, G.E.H. (1996) “Conducting a Needs Assessment for Your Work Group”, *Supervisory Management*, 41(3), 6-7.

McClelland, SB, (1993) “Training Needs Assessment: An Open-Systems’ Application”, *Journal of European Industrial Training*, 17 (1), pp. 12-17.

McCracken, M. & Wallace, M. (2000a) “Towards a redefinition of strategic HRD”, *Journal of European Industrial Training* 24(5): 281–290.

McCracken, M. & Wallace, M. (2000b) Exploring strategic maturity in HRD – rhetoric, aspiration or reality?, *Journal of European Industrial Training*, 24 (5) 281-90.

McGehee, W. & Thayer, P. W. (1961) ‘Training in Business and Industry’, Wiley, New York

Dolliver , S. (1992) " To train or not to train? ... an essential question", *Supervision*, 54, (10), pp 12-15.

Eerde, V.W., Tang K.C., Simon & Talbot G. (2008) The mediating role of training utility in the relationship between training needs assessment and organizational effectiveness. *Int. J. Human Resource Management*, 19(1): 63 –73.

Elakouri, K. M. (2018). The establishment of a training and development framework system for the Libya's oil industry (Doctoral dissertation), Nottingham Trent University.

Elbadri, A.N.A (2001) Training practices of polish companies: An appraisal and agenda for improvement. *Journal of European Industrial Training*. 25(2), 69 – 79.

Ferreira, R.R. & Abbad, G. (2012) Training Needs Assessment: Where We Are and Where We Should Go. *BAR, Rio de Janeiro*, 10 (1), art. 5, pp. 77-99.

Firdousi, F. (2011) Significance Of Determining Assessment Needs And Training In The Service Sector. *International Journal of Business and Social Science*, 2, (17), 113-116.

Garavan, T.N. (1991) Strategic human resource development, *Journal of European Industrial Training*, 15 (1), 17-30.

Graham, K. & Mihal, W. (1986) “Can Your Management Development Needs Surveys be Trusted?”, *Training & Development Journal*, 40(3), 38-42.

Gupta, K. (1999) A Practical Guide to Needs Assessment. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.

Haque, T. (2014). Learning and development division of BRAC Bank Limited: training need assessment.

Holton, E. F., Bates, R. A. & Naquin, S. S. (2000) ‘Large-Scale Performance Driven Training Needs Assessment: A Case Study’ *Public Personnel Management*, 29, (2) 249-267.

Iqbal, M. Z. & Khan, R.A (2012) "The growing concept and uses of training needs assessment: A review with proposed model",

Training Program on Human Resources Development at Bogor Agricultural University (IPB). *Integrated Journal of Business and Economics*, 3(2), 153-163.

Reed, J., & Vakola, M. (2006) What role can a training needs analysis play in organizational change? *Journal of Organizational Change Management*, 19(3), 393-407.

Reid, M. A., & Barrington, H. (1999) 'Training Interventions: Promoting Learning Opportunities', Sixth Edition, Chartered Institute of Personnel and Development, London.

Roffe, I. (1999) Innovation and creativity in organizations: A review of the implications for training and development. *Journal of European Industrial Training*, 23(4/5), 224.

Rossett, A. (1987) "Training Needs Assessment", Englewood Cliffs, N J : Educational Technology Publications Co.

Rossett, A. (2009) *First Things Fast: A Handbook for Performance Analysis*, (2nd ed.), Pfeiffer Publishing, San Francisco, CA.

Rothwell, W. J. & Kazana, H. C. (2004) *Improving On the Job Training*, San Francisco, Pfeiffer.

Sels, L., (2002) More is not necessarily better: the relationship between the quantity and quality of training efforts. [Electronic version]. *The International Journal of Human Resource Management*. 13, (8) , pp. 1279 – 1298.

Sherazi, S. Ahmed, I. Iqbal, M. Umar M. & Kashifur-Rehman (2011) Training needs assessment practices in corporate sector of Pakistan. *African Journal of Business Management*. 5(28), 435-441.

Shibani, M. (2017) The Training of Technical Staff in Libyan Industrial Companies: Issues in Training Needs Analysis. *Journal of Human Resources Management*, vol. XX, no. 1/2017.

Shibani, M. (2017). The Training of Technical Staff in Libyan Industrial Companies: Issues in Training Needs Analysis. *Journal of Human Resource Management*, 20(1), 42-53.

Silvester, G. N. (2019). An evaluation of training needs assessment practices in local

Meresa, a. (2019). Assessment Of Employees Training Program Practices And Challenges At Global Insurance Company SC (Doctoral dissertation, st. Mary's University).

Nagendra, A., & Deshpande, M. (2014). Human Resource Information Systems (HRIS) in HR planning and development in mid to large sized organizations. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 133, 61-67.

Nikandrou, I., Apospori. E., Panayotopoulou. L. Stavrou T. & Papalexandris, N. (2008) Training and firm performance in Europe: the impact of national and organizational characteristics. *The International Journal of Human Resource Management* . 19, (11) 2057-2078 .

Noe, R.A. (2005) *Employee Training and Development*. 3rd Ed. Singapore: McGraw Hill.

Nowack, KM (1991) "A true training needs analysis", *Training & Development Journal*. 45 (4), pp. 69-73.

Olivas, L. (2007). Designing and conduction a training needs analysis; Putting the horse before the cart. *Journal of management development* 2(3): 19-41.

Ones, D. S., Anderson, N., Viswesvaran, C., & Sinangil, H. K. (Eds.). (2015). *The SAGE Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology: V1: Personnel Psychology and Employee Performance*. Sage.

Peterson, T., & Peterson C., (2004) From Felt Need to Actual Need: A Multi-method Multi-sample Approach to Needs Assessment. *Performance Improvement Quarterly*. 17, (1), pages 5–21.

Pradhan,R.K. & Pradhan, S. (2011) Necessity of Training & Identification of Training Needs. In book: *Human Resource Development*, Chapter: 3, Publisher: New India Publishing Agency, Editors: A. K. Sannigrahi, pp.57-77.

Raj, M. S. J., & Sharma, M. K. (2018). Training And Development As Strategic HR Function: A Study Of HR Executives. *Journal Homepage: http://ijmr. net. in*, 5(07).

Ramly, A. T. (2019). Evaluation of Pumping HR (Human Resources) Model-Based

Reference for HR Executives, Managers, and Practitioners, 3rd ed., CRC Press, New York, NY.

Vaughn, R.H. (2005) *The Professional Trainer. A Comprehensive Guide to Planning, Delivery and Evaluating Training Programs*. Second Edition. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Wills, M. (1998) 'Managing the Training Process: Putting the Principles into Practice', Second Edition, Gower, UK.

Wognum, A., (2001) Vertical integration of HRD policy within Companies. *Human Resource Development International*. 4(3) 407–421.

Ghosh, B., & Woodfork, J. J. (2012). ERP Post-Implementation Training Program Assessment-Identifying Key Factors that Improve Cognitive Outcomes. In *International Conference on Computer Supported Education* (Vol. 2, pp. 5-14). SCITEPRESS.

government authorities: A case study of Moshi municipal council (Doctoral dissertation, Mzumbe University).

Sims, R. (2006) *Human Resource Development: Today and Tomorrow*. IAP.

Spurio, M. G. (2019). Strategic training: The magic world of change. *Psychiatria Danubina*, 31(Suppl 3), 452-454.

Stanton, N., Salmon, P., Jenkins, D. & Walker, G. (2009) *Human Factors in the Design and Evaluation of Central Control Room Operations*. CRC Press Inc.

Sthapit, A. (2020). Evaluation of strategic factors in HRD practices of Nepali Banks: Towards building an SHRD model. *Asia Pacific Journal of Management and Education*, 3(2), 67-92.

Sung, S.Y & Choi, J.N. (2014) Do organizations spend wisely on employees? Effects of training and development investments on learning and innovation in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 393–412.

Tracey, W.R. (2004) *The Human Resources Glossary: The Complete Desk*

Training Need Analysis: Theoretical Model

Faisal A Albawardy

bawardyf@ipa.edu.sa

Abstract: The study aimed to develop a theoretical model for training needs analysis that includes the levels, steps, requirements and tools of the analysis, ensuring that the training is integrated with the organization's needs and its strategic objectives. To develop that model, the theoretical framework and previous studies have been reviewed and found that it emphasize on the importance of integration between the training need analysis and the organization's strategy through analysis at three levels: strategic, functional and individual analysis. Many training needs analysis models have emerged to assist organizations in analyzing the training need, but they have been criticized for not integrating the training need analysis with the organization's strategy. A number of studies have also found that the practice of training needs analysis in organizations faces a number of challenges, the most important of which is that the analysis of training need does not take into account the organization's strategy. To overcome the criticism and challenges that face training needs analysis in the organization, a theoretical model of five levels has been developed to analyze the training need, and each level includes a number of steps so that each step focuses on one of the other stages of the training phases, namely training solutions, implementation and impact measurement. A number of requirements suggested supporting the implementation of the model. The study recommended that the model should be applied at all levels, steps and requirements to organizations to ensure that training is integrated with its strategy.

Key word: training need analysis, training need assessment, Theoretical Model for Training Need Analysis

حق الإدارة في طلب إعادة التوازن المالي للعقد دراسة في ضوء احكام النظام والقضاء الاداري السعودي

محمود أحمد عباينه

معهد الادارة العامة - الرياض

المستخلص : مما لا شك فيه ان الحق بإعادة التوازن المالي للعقد الإداري المختل في الالتزامات والاعباء، من الحقوق التي كفلها القانون، واقرتها احكام القضاء، وايدھا فقهاء القانون الإداري، ومن المسلم به ان هذا الحق مقرر لطرفي العلاقة العقدية أي المتعاقد والإدارة.

يغفل كثير من الباحثين التصدي لحق الجهة الإدارية في إعادة التوازن المالي وطلب التعويض عن الضرر، ويركز على حق المتعاقد معها-على اعتبار انه الطرف الضعيف في العلاقة العقدية-وبالرغم من ان هناك نظريات تبناها القضاء الإداري لإعادة التوازن المالي للمتعاقد ومنها الظروف الطارئة وعمل الأمير، الا انها لا تنطبق على الإدارة باعتبار انها سلطة عامة وتملك وسائل إعادة التوازن بنفسها.

يهدف هذا البحث الى دراسة حق الإدارة في طلب إعادة التوازن المالي للعقد وفقا للنظام القانوني السعودي، وفق منهج وصفي لمعرفة نطاق وملائمة الحماية التي يوفرها القانون الإداري في مجال حق الإدارة في طلب التعويض، وتناول الباحث فيه سلطة الإدارة في العقد الإداري، وما هي أسس حق الإدارة في التعويض، وأيضا طبيعة رقابة القضاء الإداري على الدعوى وتحديد الاتجاهات العامة التي يعمل بها في مجال تقرير مسؤولية المتعاقد التعاقدية والزامه بتعويض الإدارة عن الاضرار التي قد يتسبب بها , او اذا تحققت ظروف أحاطت عملية التعاقد أدت الى خسارة الإدارة للمال العام .

وانتهى البحث الى وجود إطار للحماية والى ضمان حق الإدارة في طلب التعويض وفق ضوابط خاصة وفي فروض متباينة، والى ان احكام القضاء ليست على نسق موحد بالخصوص.

كلمات مفتاحية: الإدارة - إعادة التوازن المالي -التعويض - نظام المنافسات والمشتريات الحكومية

المقدمة:

بها، ومما لا شك فيه ان هذا الهدف اقتضى افراد نظام قانوني خاص يتميز عن القواعد العامة للعقد في القانون الخاص وتجاوز قاعدة ان العقد شريعة المتعاقدين أحيانا , والسبب في ذلك يكمن في وجود الإدارة كطرف ممثل عن الدولة يقنضي تمتعها

يعد العقد الإداري من مظاهر تصرفات الإدارة القانونية اثناء مزاولتها للنشاط الإداري وذلك من اجل تحقيق المنفعة العامة، ومن اجل تمكين المرافق العامة من تقديم الخدمات الحكومية المكلفة

او عمل الأمير وغيرها , ويلتزم المتعاقد بالتنفيذ وفقا للمتعاقد عليه والعمل تحت اشراف وتوجيه الجهة الإدارية او من يمثلها , والقيام بالعمل بنفسه وفق المدة المحددة وغيرها , الا ان مرحلة التعاقد وما بعدها قد يشوبها بعض العوارض التي قد تكون سببا للمطالبة بالتعويض وإعادة التوازن المالي للطرفين .

ومن المعلوم ان النظام واحكام القضاء في الأنظمة المقارنة وفي المملكة بوجه خاص تحتوي تطبيقات لضمان حق المتعاقد مع الجهة الإدارية، الا ان هذا البحث ليس في هذا الفرض، لان الفقه والقضاء بوجهة نظري أغفل جانبا مهما يتمثل في حق الإدارة في طلب إعادة التوازن المالي للعقد المختل، ومن هذا المنطلق كانت هذه الدراسة لتقديم تقييم للوضع القائم من خلال استعراض نصوص النظام وموقف القضاء الإداري باعتباره الجهة المختصة بالفصل في المنازعات التي قد تنشأ بين الإدارة والمتعاقد معها.

أهمية البحث: تركز الدراسات السابقة على احقية المتعاقد مع الإدارة في إعادة التوازن المالي، دون الالتفات الى احقية الإدارة ذاتها في طلب التعويض، ويضاف الى ذلك ان لا يوجد في المملكة أي دراسة قانونية في موضوع البحث مما يكسبها أهمية خاصة.

إشكالية البحث:

تتمثل إشكالية هذا البحث في مدى كفاية امتيازات السلطة العامة التي منحها القانون والنصوص النظامية الواردة في نظام المنافسات والمشتريات

بالسلطة والسيادة، وضرورة افراد قواعد وإجراءات قانونية خاصة تحكم العلاقة العقدية انطلاقا من اعتبار ان الإدارة ليست في مركز قانوني مساو للمتعاقد معها، وذلك بسبب الغاية التي يهدف الى تحقيقها العقد الإداري , والى طبيعة ان المال الذي يستخدم في هذه العقود من أموال الدولة العامة .

وعلى ذلك منح نظام المنافسات والمشتريات الحكومية في المملكة الجهة الإدارية مجموعة من الامتيازات الاستثنائية، التي تمكنها من إدارة المرحلة التعاقدية لضمان تحقيق المنفعة العامة والحفاظ على أموال الدولة وتميئتها وعدم هدرها او صرفها في غير نفع او مستحق.

وبالرغم من تعدد هذه الصلاحيات الا ان الحاجة الى تقييمها ضرورة لمعرفة مدى كفايتها في ضمان تحقيق المنفعة وتنمية المال العام، وذلك من خلال بحث حق الإدارة في طلب التعويض كصورة من صور إعادة التوازن المالي للعقد المختل، ومن المعلوم ان العقد الإداري يرتب التزامات متبادلة على طرفي العقد، منها مشترك بينهما كالاتزام بالأنظمة ذات العلاقة بالعقد بين جهة الإدارة والمتعاقد وتنفيذ العقود وفقا للالتزامات الناشئة عنها بحسن نية , ومنها خاص بالإدارة كاستلام موقع العمل وتزويده بالمخططات والمواصفات الفنية , وصرف المقابل المالي والمحاسبة النهائية والافراج عن الضمانات وتمكين المتعاقد من التنفيذ وإزالة العوائق التي قد تعترض سبيله , وتعويضه عن الاضرار التي سببتها بسلوكها , او حتى لو لم يكن لها يد فيها كالظروف الطارئة والصعوبات المادية

المبحث الثاني: رقابة القضاء على طلب الإدارة في إعادة التوازن المالي: وفيه سيتم بحث الموضوع من خلال بحث نطاق رقابة المحاكم الإدارية التابعة لديوان المظالم.

المبحث الأول: سلطة الإدارة نظاما في مواجهة المتعاقد

صدر نظام المنافسات والمشتريات الحكومية الجديد ١٤٤٠هـ في المملكة على اعقاب النظام القديم الصادر في العام ١٤٢٧هـ، وذلك رغبة من المنظم في تقديم نظام عصري مرن يواكب رؤية المملكة ٢٠٣٠م^٢، ولتحقيق اهداف تتمثل في تنظيم الإجراءات ومنع استغلال النفوذ وتأثير المصالح الشخصية فيها حماية للمال العام وكذلك تحقيق أفضل قيمة للمال العام عند التعاقد على الاعمال والمشتريات وتنفيذها بأسعار تنافسية عادلة، وتعزيز النزاهة والمنافسة، وتحقيق المساواة، وضمان الشفافية تحقيقا للتنمية الاقتصادية^٣، وتضمن النظام أفكارا حديثة بخصوص أساليب التعاقد وسلطة الإدارة وحقوق المتعاقد الخ.

ومنح النظام كسابقه للإدارة سلطات يمكن لها اللجوء اليها في مواجهة المتعاقد لضمان حسن التنفيذ وإعادة التوازن المالي للعقد حماية للمال العام، ويمكن تصنيف هذه السلطات على النحو الاتي^٤:

^٢ حيث نصت رؤية المملكة ٢٠٣٠ في محور تنافسية جاذبة " ٢. التنسيق مع السلطات التشريعية لمراجعة الأنظمة الحالية بهدف تحسين بيئة ممارسة الأعمال وإنفاذ العقود"

^٣ المادة الثانية من النظام

^٤ منح النظام للجهة أيضا سلطات أخرى لا ترتبط بالتوازن المالي وانما بالثقة العامة ولردع المتعاقد وغيره الذي أخل

السعودي الجديد^١، من ضمان حق الإدارة في إعادة التوازن المالي للعقد الإداري المبرم بوجه عام، وفي بعض العقود كالأستثمار والتأجير والامتياز والبوت بشكل خاص، وطلب التعويض باعتباره من سلطات الإدارة في مواجهة المتعاقد، وان نظريات إعادة التوازن المالي قررت للمتعاقد مع الإدارة فقط دونها، وما هو موقف القضاء الإداري المحكوم بنظريات محددة من ذلك.

منهجية البحث:

منهجية البحث ستعتمد على المنهج الوصفي في تحليل النصوص النظامية الواردة في نظام المنافسات والمشتريات الحكومية، من خلال بيان المفاهيم القانونية وضبط المقصود بها، وتحديد وسائل حماية الإدارة للمال العام المستخدم في تنفيذ العقود الإدارية، وماهية السلطات التي يمكن لها استخدامها، وكذلك بيان التطبيقات القضائية وفق احكام المحاكم الإدارية بديوان المظالم في المملكة.

خطة البحث:

سأحاول في هذا البحث الإجابة عن الإشكالية المذكورة أعلاه من خلال تقسيم هذا البحث الى مبحثين على النحو الاتي:

المبحث الأول: سلطة الإدارة نظاما في مواجهة المتعاقد: وفيه سيتم بحث سلطة الإدارة في تعديل العقد وفي فرض الجزاءات المالية والتنفيذ على حساب المتعاقد وأخيرا سلطة الإدارة في انهاء العقد.

^١ صدر النظام بقرار مجلس الوزراء رقم (٦٤٩) بتاريخ ٢٩/١١/١٤٤٠هـ العدد ٤٧٩٠.

المطلب الأول: سلطة الإدارة في تعديل العقد

تتميز العقود الإدارية عن العقود المدنية في اختلاف النظام القانوني الذي يحكمها، وذلك من حيث أساليب التعاقد واسس الاختيار والشكل والمضمون، وإذا كان من المشترك بين العقد المدني والعقد الإداري تلاقي إرادتين أو أكثر لإحداث التزامات متبادلة بقصد أحداث آثار قانونية، إلا أن العقد المدني يخضع بصورة مطلقة إلى قاعدة "العقد شريعة المتعاقدين" بخلاف العقد الإداري الذي تملك الإدارة فيها سلطات إضافية أقرها القانون والقضاء على اعتبار أنها ليست في مركز قانوني مساو للمتعاقد معها أولاً وإن الغاية من التعاقد المنفعة العامة ثانياً.

وعلى ذلك تملك الإدارة الحق في تعديل أحكام العقد بإرادتها المنفردة باعتبارها سلطة عامة، دون سبق موافقة المتعاقد معها على التعديل، وذلك انطلاقاً من طبيعة الهدف المتمثل في تحقيق المنفعة العامة وحماية للمال العام، ولكن ضمن قيود وضوابط لا يجب فيها أن تصل إلى حد تجاوز طبيعة العقد وإلا تمكن المتعاقد من فسخ العقد بواسطة القضاء.

ومن القيود والضوابط على حقها في تعديل الأسعار ومدة العقد وزيادة التزامات المتعاقد وتخفيضها بالإرادة المنفردة الالتزام بالنظام النافذ - وهو نظام

المنافسات والمشتريات الحكومية في هذا الفرض - ذلك أن نظام المنافسات الجديد أوجب "لا يجوز تعديل الأسعار أو الاتفاقيات الاطارية بالزيادة أو النقص إلا في الحالات التالية^٥:

- ١- تغيير أسعار المواد أو الخدمات الرئيسية الداخلة في بنود المنافسة والتي تحددها اللائحة.
- ٢- تعديل التعرفة الجمركية أو الرسوم أو الضرائب.
- ٣- إذا حصلت أثناء تنفيذ العقد صعوبات مادية لم يكن بالإمكان توقعها.

وإرى أن المنظم أحسن بتضمينه هذا النص صراحة وحدد الحالات التي يمكن للإدارة فيها تعديل العقود القائمة، ومنها تغيير أسعار المواد أو الخدمات الرئيسية الداخلة في بنود المنافسة، ذلك أن النظام القديم تضمن صورة تعديل قيمة العقد في فرض تغيير التعرفة الجمركية والضرائب والرسوم^٦، وتعديل

^٥ المادة الثامنة والستون من النظام

^٦ المادة الثالثة والأربعون:

عند تعديل التعريفات الجمركية أو الرسوم أو الضرائب أو المواد أو الخدمات المسعرة رسمياً بالزيادة أو النقص - بعد تاريخ تقديم العرض - تزداد قيمة العقد أو تنقص - بحسب الأحوال - بمقدار الفرق. ويشترط لدفع الفرق الناتج عن الزيادة ما يلي:

أ - أن يثبت المتعاقد أنه دفع التعريفات الجمركية أو الرسوم أو الضرائب أو المواد أو الخدمات المسعرة رسمياً على أساس الفئات المعدلة بالزيادة نتيجة توريده مواد مخصصة لأعمال العقد.

ب - ألا يكون تعديل التعريفات الجمركية أو الرسوم أو الضرائب أو المواد أو الخدمات المسعرة رسمياً قد صدر بعد انتهاء المدة المحددة لتنفيذ العقد. أو أن يكون تحمل المتعاقد لها نتيجة لتأخره في التنفيذ، إلا إذا أثبت أن التأخير كان بسبب خارج عن إرادته.

وفي كل الأحوال يخضع من المتعاقد مقدار الفرق في الرسوم أو الضرائب أو المواد أو الخدمات المسعرة رسمياً بعد تخفيضها ما لم يثبت المتعاقد أنه أداها على أساس الفئات الأصلية قبل التعديل.

في تنفيذ التزاماته مع الإدارة، حيث تضمن بنص المادة الثامنة والسبعون على حق منعه من التعامل مع الجهات الإدارية وذلك بقرار يصدر من اللجنة المشكلة بحسب نص المادة الثامنة والثمانون ولمدة لا تتجاوز خمس سنوات أو بتخفيض تصنيفه إن وجد أو بهما معاً، ويمكن استبدالها بغرامة لا تتجاوز ١٠% من قيمة العقد.

ب - ألا يكون تعديل التعرفة الجمركية أو الرسوم أو الضرائب أو المواد أو الخدمات المسعرة رسمياً قد صدر بعد انتهاء المدة المحددة لتنفيذ العقد.

ج-ألا يكون تحمل المتعاقد لها نتيجة لتأخره في التنفيذ، إلا إذا أثبت أن التأخير كان بسبب خارج عن إرادته.

وفي كل الأحوال يخصم من المتعاقد مقدار الفرق في الرسوم أو الضرائب أو المواد أو الخدمات المسعرة رسمياً بعد تخفيضها ما لم يثبت المتعاقد أنه أداها على أساس الفئات قبل التعديل.

ثانياً: يتم التعويض عن زيادة أسعار المواد الأولية المحددة (الاسمنت، الحديد، الاسفلت، الخرسانة الجاهزة، الاخشاب، الانابيب، الكابلات) او أي مواد أولية أخرى يتم تحديدها من الوزارة، او بالاتفاق معها وفقاً لشروط:

أ- ان يكون التغيير في الأسعار واقعا بعد تاريخ تقديم المتعاقد لعرضه.

ب- الا يكون سبب ذلك عائدا الى التأخر في التنفيذ لأسباب تعود الى المتعاقد.

ج- لا ينظر في تعديل أسعار البنود الا فيما يتجاوز تغير الأسعار في السوق للبند الواحد انخفاضا او ارتفاعا ما نسبته ١٠% وفقاً للمؤشرات السعرية التي تصدر عن الجهة ذات الاختصاص.

د- ان يترتب على التغيير في الأسعار ارتفاع في تكلفة العقد بنسبة تزيد على ٥% من قيمته الاجمالية.

هـ- يحسم من المتعاقد مقدار الفرق في أسعار المواد الأولية المحددة في هذه المادة إذا انخفضت وفقاً

مدة العقد حال تحقق أسباب خارجة عن إرادة المتعاقد او تحقق الظروف الطارئة فقط^٧.

وفي الفرض أعلاه اشارت مسودة لائحة النظام الجديد الى ضوابط تعديل أسعار العقد^٨ ويتم تعديل اسعار العقد وفق احكام المادة الثامنة والستون من النظام وفق إجراءات وشروط هي:

أولاً: يتم التعويض في حال تعديل التعرفة الجمركية أو الرسوم أو الضرائب أو المواد أو الخدمات المسعرة رسمياً بالزيادة- بعد تاريخ تقديم العرض - مع مراعاة ما يلي:

أ - أن يثبت المتعاقد أنه دفع التعرفة الجمركية أو الرسوم أو الضرائب أو المواد أو الخدمات المسعرة رسمياً على أساس الفئات المعدلة بالزيادة نتيجة توريده مواد مخصصة لأعمال العقد.

٧ المادة الحادية والخمسون:

يتم تمديد العقد والإعفاء من الغرامة باتفاق الجهة الحكومية المتعاقدة مع وزارة المالية إذا كان التأخير ناتجاً عن ظروف طارئة، أو لسبب خارج عن إرادة المتعاقد، بشرط أن تتناسب مدة التأخير مع هذه الأسباب.

المادة الثانية والخمسون:

لوزير المختص أو رئيس الدائرة المستقلة تمديد العقد في الحالات التالية:

أ - إذا كلف المتعاقد بأعمال إضافية على ما ورد في العقد، بشرط أن تكون المدة المضافة متناسبة مع حجم الأعمال وطبيعتها وتاريخ التكاليف بها.

ب - إذا صدر أمر من الجهة الحكومية بإيقاف الأعمال أو بعضها لأسباب لا تعود للمتعاقد.

ج - إذا كانت الاعتمادات المالية السنوية للمشروع غير كافية لإنجاز العمل في الوقت المحدد.

٨ المادة الرابعة عشر بعد المائة من مسودة اللائحة التنفيذية للنظام

العروض بعد اعتماده من رئيس الجهة مشفوعاً بالمستندات المتعلقة بالمطالبة إلى لجنة النظر في الشكاوى والمخالفات والتظلمات التي تختص بالنظر في طلبات تعديل الأسعار^{١٠}، وإصدار قرار بالاستحقاق من عدمه خلال مدة خمس وأربعين يوماً، وبشرط أن لا يتجاوز مجموع التعويض ما نسبته ٢٠% من القيمة الاجمالية للعقد، وتدفع من قبل صاحب العمل مباشرة.

مع التنويه إلى أن ما سبق لا يمنع من حق المتعاقد في مراجعة القضاء لطلب التعويض إن لم يكن التعويض الإداري كافٍ وشامل لجميع الأضرار وفق نظريات إعادة التوازن المالي للعقد التي يقرها ويعمل بها القضاء الإداري السعودي^{١١}.

وعن نطاق التعديل أشارت المادة التاسعة والستون من النظام إلى أن للجهة الحكومية في حدود احتياجاتها الفعلية إصدار أوامر تغيير بالزيادة في العقد بما لا يتجاوز ١٠% من قيمته، ولها إصدار أوامر تغيير بالتخفيض بما لا يتجاوز ٢٠% من قيمته وفقاً لما تحدده اللائحة.

أما عن قيود وضوابط استعمال الإدارة لسلطتها في تعديل العقد وزيادة التزامات المتعاقد أو تخفيضها فيشترط فيها موافقة صاحب الصلاحية على التعديل^{١٢}، وأشارت مسودة لائحة النظام الجديد في المواد ١١٥-١١٧ إلى ضوابط أعمال هذه السلطة:

^{١٠} المادة السادسة والثمانون من النظام

^{١١} للمزيد انظر احكام ديوان المظالم:

<https://www.bog.gov.sa/ScientificContent/JudicialBlogs/Pages/AdvancedSearch.aspx>

^{١٢} المطوع، سالم. العقود الإدارية على ضوء نظام

المنافسات والمشتريات السعودي. ٢٠٠٨م ص ٢٧٨

للسبب والشروط المشار إليها في التعويض عن الزيادة.

واعتقد أن المنظم أحسن عندما أضاف حق المتعاقد في التعويض عن زيادة أسعار المواد الأولية بصورة صريحة، على خلاف النظام السابق الذي لم يعالج إلا الفقرة الأولى التي تتعلق بالتعرفة الجمركية والرسوم والضرائب، وكذلك أحسن في تقرير الحسم إذا انخفضت الأسعار بنفس النسب والشروط المشار إليها في الزيادة، انطلاقاً من القاعدة الشرعية " المصلحة العامة مقدمة على المصلحة الخاصة، مع البعد وعدم الإجحاف والأضرار بالمصلحة الخاصة التي لها اعتبارها في أحكام الشريعة الإسلامية"^٩.

وأشارت المادة أعلاه أيضاً إلى القيود والضوابط الإجرائية في نظر الجهة لطلب التعويض، حيث اشترطت وجوب تقدم المتعاقد بمطالبته مدعومة بالإثباتات والمستندات إلى الاستشاري خلال مدة ستين يوماً بحد أقصى من حدوث الواقعة أو علمه المفترض بوقوعها أو أمن خلال المدة المتبقية من العقد، ويقوم الاستشاري بدراسة هذا الطلب خلال واحد وعشرون يوماً بحد أقصى، ثم يرفع تقريراً بذلك إلى الجهة الحكومية، التي بدورها بدراسة طلب المتعاقد بالتعويض من النواحي الفنية والمالية والقانونية، وثم عرض التقرير والدراسة على لجنة فحص العروض لإصدار توصية خلال مدة لا تتجاوز خمس وأربعين يوماً من تاريخ تلقيها المطالبة، وتقوم الجهة برفع محضر لجنة فحص

^٩ المطوع، سالم. عقود استئجار العقار، ٢٠١٧م ص ٧

العقد، إلا بتعميد كتابي بها. ولا يستحق المتعاقد قيمة الأعمال التي ينفذها بالمخالفة لذلك^{١٣}.

كذلك يجوز تمديد مدة عقود الخدمات ذات التنفيذ المستمر، كالصيانة والنظافة والتشغيل وخدمات الإعاشة بما لا يتجاوز نسبة ١٠% من قيمة العقد الإجمالية، بشرط أن لا تكون هذه النسبة قد استنفدت في تنفيذ بنود أو كميات إضافية في العقد^{١٤}.

أما عن سلطة الإدارة في تعديل مدة العقد وتمديداتها فلا يكون إلا وفقاً لما ورد بنص المادة الرابعة والسبعون^{١٥} من النظام " يكون تمديد العقد في الحالات التالية:

- ١- إذا كلف المتعاقد معه بأعمال إضافية، بشرط أن تكون المدة المضافة متناسبة مع حجم الأعمال وطبيعتها وتاريخ التكليف بها.
- ٢- إذا كانت الاعتمادات المالية السنوية للمشروع غير كافية لإنجاز العمل في الوقت المحدد.
- ٣- إذا كان التأخير يعود إلى الجهة الحكومية أو ظروف طارئة.

١- أن تكون الأعمال الإضافية محلاً للعقد وليست خارجة عن نطاقه، بمعنى أن تكون الأعمال المكلف بها في العقد من ذات طبيعة الأعمال الإضافية أو لازمة لها.

٢- أن تحقق هذه التعديلات أو التغييرات اللازمة للأعمال ما يخدم مصلحة المرفق، على أن لا يؤدي ذلك إلى الإخلال بالشروط والمواصفات، أو التغيير في نطاق الأعمال، أو طبيعة العقد، أو توازنه المالي.

٣- التأكد من توافر المبالغ اللازمة لتغطية قيمة الأعمال الإضافية، قبل تعميم المتعاقد بها.

٤- إذا لم يكن للأعمال الإضافية بنود أو كميات مماثلة في العقد، يتم العرض على لجنة فحص العروض أو اللجنة المختصة بالشراء بحسب الأحوال، لدراسة التكليف بتلك الأعمال، ومناسبة الأسعار المقدمة من المتعاقد، فإن لم يوافق المتعاقد على ما تنتهي إليه اللجنة، يتم التعاقد على تنفيذها بواسطة مقاولين آخرين، وفقاً لأحكام النظام واللائحة.

٥- لا يجوز التكليف بأعمال إضافية بعد استلام الجهة الحكومية الأعمال محل العقد.

٦- تصدر جميع الأوامر الخاصة بزيادة أو تخفيض التزامات المتعاقد والمدد المستحقة عن الأعمال الإضافية، وأوامر التغيير، من قبل صاحب الصلاحية في الترسية.

ويضاف إلى ما سبق أن لا يجوز للمتعاقد تنفيذ أية أعمال أو خدمات غير مشمولة بكميات وبنود

^{١٣} المادة السادسة عشر بعد المائة من مسودة اللائحة التنفيذية للنظام

^{١٤} المادة السابعة عشر بعد المائة من مسودة اللائحة التنفيذية للنظام

^{١٥} وتضمنت مسودة اللائحة أيضاً المادة السابعة والعشرون بعد المائة: يجب على المتعاقد تنفيذ العقد خلال المدة المحددة لتنفيذه وفقاً للبرنامج الزمني المعتمد من الجهة الحكومية، ولا يجوز للجهة الحكومية إصدار قرار بتمديد العقد، أو إبلاغ المتعاقد بتمديد عقده، في غير الحالات المحددة بموجب المادة (٧٤) من النظام، ولا يعد منح المتعاقد فرصة لاستكمال الأعمال وتعديل البرنامج مع حسم الغرامة، من باب التمديد المعفى من الغرامة.

ان هذا يعد تطورا عما كان الحال عليها في السابق، اذ كان المبدأ السائد في القانون الفرنسي مؤيدا من قضاء مجلس الدولة ان عقد التزام المرفق العام مع الشروط التي يتضمنها دون غيرها هي التي يجوز توقيعها^{١٨}، ثم اجتهد القضاء الفرنسي في قضية (deplangue)^{١٩} وأصدر حكما في العام ١٩٠٧م تضمن ولو ان دفتر شروط الالتزام لم ينص على جزاء للوقائع المنسوبة للمقاول بصورة صريحة ... فأنها تعتبر بمثابة عدم تنفيذ المقاول لالتزاماته ، ومن الطبيعي ان تبرر منح التعويض لمدينة (نوزون) نظرا للضرر الذي لحقها استنادا الى نص المادة ١١٤٢ من القانون المدني الفرنسي " كل التزام بعمل او الامتناع عنه يتحول الى التزام بالتعويض اذا لم يقر المدين بتنفيذه^{٢٠} .

ومما لا شك فيه ان ما يميز العقد الإداري عن العقد الخاص ان يتضمن الأول شروطا استثنائية غير مألوفة في القانون الخاص، وعليه يعد حق الإدارة في فرض هذا الجزاء من مظاهر ما سبق.

أولاً: سلطة الإدارة في فرض الغرامة وحسم قيمة البنود غير المنفذة

تعد الغرامة جزاء مالي يفرض من الإدارة على المتعاقد بسبب اخلاله بالتزاماته التعاقدية المتمثلة في عدم تقيده بالمدد المحددة للتنفيذ الواردة في العقد الإداري المبرم، والهدف منها ردع المتعاقد المخل

٤- إذا تأخر المتعاقد معه على تنفيذ العقد لأسباب خارجة عن ارادته.

٥ - إذا صدر أمر من الجهة الحكومية بإيقاف الأعمال أو بعضها لأسباب لا تعود للمتعاقد معه^{١٦}.

المطلب الثاني: سلطة الإدارة في فرض الجزاءات المالية

منحت الإدارة الحق في فرض الجزاءات في مواجهة المتعاقد معها من اجل ضمان حسن تنفيذ العقود الإدارية، وحماية للمال العام المستخدم في ابرام وتنفيذ العقود الإدارية، كما ان الضرورة تقتضي ذلك حفاظا على المصلحة العامة، وإذا كانت هذه الصلاحية تعد من أخطر مظاهر السلطة العامة، حيث تتمتع الإدارة فيها القدرة على فرض الجزاء بإرادتها المنفردة دون حاجة الى حكم القضاء^{١٧}، ونظرا لخطورتها أحاط المنظم هذه السلطة بضوابط وإجراءات محددة حتى لا تتعسف الإدارة في استعمالها.

ويمتاز هذا الحق باعتباره من امتيازات القانون العام التي منحت للإدارة، بمعنى إمكانية استخدام هذه الصلاحية وايقاع العقوبة من الإدارة بنفسها دونما حاجة الى نص صريح في العقد، ومما لا شك فيه

^{١٦} وأشارت مسودة اللائحة أيضا في المادة الثامنة والعشرون بعد المائة الى ان تصدر أوامر إيقاف المتعاقدين عن الاعمال او جزءا منها من صاحب الصلاحية في الترسية، وبشكل متزامن مع فترة التوقف الفعلية، مع مراعاة اخطار المتعاقد بالإيقاف واستئناف العمل خطيا بعد زوال الأسباب التي دعت لذلك، على ان يتم تعويض المتعاقد عن كامل مدة التوقف الكلي بمدة مماثلة.

^{١٧} قبيلات، حمدي. القانون الإداري، ٢٠١٠م ص ١٤٩

^{١٨} فياض، عبد المجيد نظرية الجزاءات في العقود الإدارية، ص ١٣

^{١٩} وصدر الحكم أعلاه بسبب ان السيد deplangue وقع عقد أشغال إنارة البلدية ونص العقد على جزاء الفسخ فقط دون التعويض حال التقصير .

^{٢٠} فياض، عبد المجيد. مرجع سابق ص ٢٩

يؤدي تفعيله الى اخلال بالتوازن المالي للعقد كونه قد يستغرق قيمة العقد، وقد يكون سببا في تعسف الإدارة باستعمال سلطتها التقديرية. وينصرف التحفظ السابق أيضا الى فرض تقصير المتعاقد معه في عقود الخدمات ذات التنفيذ المستمر في تنفيذ التزاماته، تفرض عليه غرامة لا تتجاوز (٢٠%) من قيمة العقد، مع حسم قيمة الأعمال التي لم تنفذ ويجوز زيادة تلك النسبة بموافقة مسبقة من الوزير، على أن توضح تلك الزيادة للمتفاوضين قبل تقديم عروضهم^{٢٤}. ويلاحظ على مسودة اللائحة التنفيذية للنظام وان كانت قد احسنت بإيراد نص يتضمن " يجب على الجهة الحكومية عند تقدير الغرامات في شروط العقود النص على اسلوب حسم الغرامة، بحيث تغطي الغرامة جوانب التقصير كافة، أو التأخير في التنفيذ، وتدرج في التطبيق، مع تناسب الغرامة مع درجة المخالفة سواء كانت بمبلغ مقطوع، أم بنسبة محددة من قيمة البند المقصر في تنفيذه، أو بأسلوب آخر يتلاءم مع طبيعة البند المقصر في تنفيذه^{٢٥}"، الا انها وبوجهة نظري موضوع تحفظ للأسباب التالية:

١- عدم الحاجة الى نص المادة الحادية والعشرون بعد المائة الخاص بفرض التأخر في عقود الخدمات الاستشارية، ذلك لان نص المادة الثانية والسبعون كاف ويحكم هذا الفرض.

وإعادة التوازن المالي للعقد من خلال جبر الضرر المتحقق او المفترض لخزينة الدولة بسبب التأخير، مع التنويه الى انه لا يرتبط هذا الجزاء بتحقق الضرر للإدارة^{٢١}، ولا يمكن اعتبارها من باب التعويض الاتفاقي، ذلك لان التعويض الاتفاقي لا بد ان يقابله ضرر^{٢٢}، بل يكفي مجرد الاخلال والتأخر في التنفيذ او التسليم لصحة فرض الغرامة. ومن خلال استعراض احكام النظام نجد انه نص على صورتين من الجزاء، الأولى تتمثل في الغرامة المالية، والثانية تتمثل في الحسم من قيمة البنود غير المنفذة.

نظام المنافسات الجديد أشار الى حق الجهة في فرض الغرامات المالية في حال إذا تأخر المتعاقد في تنفيذ العقد عن الموعد المحدد؛ تفرض عليه غرامة تأخير لا تتجاوز (٦%) من قيمة عقد التوريد، ولا تتجاوز (٢٠%) من قيمة العقود الأخرى، ويجوز زيادة تلك النسب بموافقة مسبقة من الوزير، على أن توضح تلك الزيادة للمتفاوضين قبل تقديم عروضهم^{٢٣}، ويلاحظ على النص الجديد ما يلي:

١- الزيادة عن الحد السابق في النظام القديم بالنسبة التي تفرض على العقود الأخرى، حيث كانت تمثل ما نسبته (١٠%) من قيمتها.
٢- إمكانية زيادة هذه النسب بموافقة مسبقة من الوزير، وهذا بوجهة نظري شرط خطير قد

^{٢١} المطوع، سالم. مرجع سابق ص ٢٩١، الحلو، محمد راغب. العقود الإدارية، ص ١٥٢

^{٢٢} عفيفي، ايمن. غرامات التأخير في العقود الإدارية،

٢٠١٧م ص ١٢١

^{٢٣} المادة الثانية والسبعون من النظام

^{٢٤} المادة الثالثة والسبعون من النظام

^{٢٥} المادة الثالثة والعشرون بعد المائة من مسودة اللائحة

على المتعاقد^{٢٧}، إلا ما ورد في نظام إيرادات الدولة من صلاحية رئيس مجلس الوزراء فقط^{٢٨}، ولو تمت صياغة المادة بسحب قرار الغرامة على اعتبار ان للجهة الحق في سحب قراراتها غير المشروعة لكان افضل من حيث الصياغة التشريعية من مصطلح الاعفاء، وبمراجعة الفصل السابع عشر من مسودة اللائحة والمعنون بتمديد العقود والاعفاء من غرامة التأخير وإيقاف الاعمال والذي لم يتضمن سوى إشارة واحدة في هذا الفرض "ولا يعد منح المتعاقد فرصة لاستكمال الأعمال وتعديل البرنامج الزمني مع حسم الغرامة، من باب التمديد المعفى من الغرامة"^{٢٩}، الامر الذي قد يؤدي الى لبس من حيث جواز الاعفاء من الغرامة.

ثانياً: سلطة الإدارة في مصادرة الضمانات

من اجل ضمان الالتزام وحسن التنفيذ من المتعاقد الزم النظام الراغب في دخول المنافسة بتقديم ضمان ابتدائي، يتحول الى ضمان نهائي عند الترسية، ويأخذ هذا الضمان صورة خطاب بنكي يتضمن حجز مبلغ من حساب العميل لصالح الجهة يمثل نسبه من العقد بحسب الأحوال، بحيث يمنع العميل

٢- ان ايراد حكم المادة الرابعة والعشرون بعد المائة^{٢٦} في مسودة اللائحة منتقد على اعتبار انه لم يرد فرض حسم قيمة البنود والخدمات غير المنفذة الى جانب الغرامة في مواد النظام، الا فيما يتعلق بعقود الخدمات ذات التنفيذ المستمر فقط، وان ما ورد فيها ينطبق على كافة العقود، وفي هذا تجاوز للنظام ومن المعروف ان اللائحة التنفيذية تعمل تحت مظلة النظام دون ان تستحدث ما ليس فيه.

اما عن أحوال الاعفاء من الغرامة فانا اتحفظ أيضاً على ما ورد بنص المادة الرابعة والسبعون من النظام والتي اجازت الاعفاء من الغرامة حال تحقق فروض التكاليف بالأعمال الإضافية او عدم كفاية الاعتمادات المالية السنوية للمشروع لإنجاز العمل في الوقت المحدد، او إذا كان التأخير يعود الى الجهة الحكومية او ظروف طارئة، او إذا تأخر المتعاقد معه على تنفيذ العقد لأسباب خارجة عن ارادته، او إذا صدر أمر من الجهة الحكومية بإيقاف الأعمال أو بعضها لأسباب لا تعود للمتعاقد معه، وارى ان هذ النص يتعارض مع نص المادة الحادية والعشرون من نظام إيرادات الدولة وذلك بسبب تعارض ما سبق (الاعفاء من الغرامة) مع ما تضمنه نظام إيرادات الدولة الذي اعتبر ان الغرامات من الإيرادات العامة للدولة، و لا يجوز في أي حال الاعفاء من الغرامة التي قد تفرض من الجهة

^{٢٧} المادة الحادية عشرة من النظام الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م / ٦٨) وتاريخ ١٨ / ١١ / ١٤٣١ هـ: لا يحق للجهة الإعفاء من أي إيراد مستحق أو تأجيل تحصيله.

^{٢٨} المادة الحادية والعشرون: لا يجوز الإعفاء من الدين إلا بموافقة رئيس مجلس الوزراء. وللوزير (وزير المالية) صلاحية الإعفاء من الدين - إذا لم يتجاوز خمسمائة ألف ريال - في الحالات الآتية:

١- إذا توفي المدين وثبت شرعاً أنه ليس له تركة يمكن الرجوع إليها.

٢- إذا قدم المدين ما يثبت إعساره أو إفلاسه شرعاً وفقاً للأنظمة الشرعية.

^{٢٩} المادة السابعة والعشرون بعد المائة من مسودة اللائحة التنفيذية للنظام.

^{٢٦} إضافة إلى حسم الغرامة، يتم حسم قيمة البنود والخدمات غير المنفذة، أو التي نفذت خلافاً لما تم الاتفاق عليه، مهماً بلغت قيمتها، باعتبارها بنوداً غير مؤمنة، وذلك كالنقص في مستوى الأداء، المتمثل بسوء التنفيذ، أو النقص في عدد الفنيين، أو العمال، أو المواد، أو المعدات اللازمة للتنفيذ.

بالتزاماتها وسحبت العرض المقدم منها في هذه المرحلة، او لم تقدم الضمان النهائي بعد الترسية عليها.

وعن مصادرة الضمان النهائي اوجب النظام استخدام هذه السلطة عند تحقق الفروض التالية:

١- إذا ثبت أن المتعاقد قد شرع بنفسه أو بوساطة غيره بطريق مباشر أو غير مباشر في رشوة أحد موظفي الجهات الخاضعة لأحكام هذا النظام أو حصل على العقد عن طريق الرشوة أو الغش أو التحايل.

٢- إذا تأخر عن البدء في العمل أو تباطأ في تنفيذه أو أخل بأي شرط من شروط العقد ولم يصلح أوضاعه خلال خمسة عشر يوماً من تاريخ إبلاغه كتابة بتصحيح الوضع.

٣- إذا تنازل المتعاقد معه عن العقد أو تعاقد لتنفيذه من الباطن دون إذن خطي مسبق من الجهة الحكومية.

٤- إذا أفلس، أو طلب إشهار إفلاسه، أو ثبت إعساره، أو صدر أمر بوضعه تحت الحراسة، أو كان شركة وجرى حلها أو تصفيتها.

مع الإشارة الى ان اعمال صلاحية مصادرة الضمان النهائي لا تخل بحق الجهة الحكومية في الرجوع على المتعاقد معها بالتعويض عما لحق بها من ضرر، وتزود اللجنة المنصوص عليها في المادة (الثامنة والثمانين) من النظام بنسخة من القرار؛ للنظر في منع التعامل مع المتعاقد مع الجهة الحكومية^{٣٣}، وذلك لان التعويض يختلف عن

من التصرف به لحين تسليم الاعمال نهائياً ويمكن للجهة سحبه لصالح خزيتها العامة عند الطلب، كما والزم المنظم المتعاقد في بعض الأحيان بتقديم مبلغ تامين نقدي وذلك في عقود الاعاشة او سقيا المياه او أو في الحالات التي تتطلب تأميناً عاجلاً.

وتتعدد صور مصادرة الضمانات التي وردت في النظام، حيث ورد بنص النظام ان يجب على من تتم الترسية عليه تقديم ضمان نهائي بنسبة (٥ % من قيمة العقد، وذلك خلال (خمسة عشر) يوم عمل من تاريخ إبلاغه بالترسية، ويجوز للجهة الحكومية تمديد هذه المدة لمدة مماثلة، وإن تأخر عن ذلك فلا يعاد اليه الضمان الابتدائي، ويتم التفاوض مع العرض الذي يليه، وفقاً لأحكام النظام، ويجوز زيادة نسبة الضمان بعد موافقة الوزير^{٣٠}.

وكذلك اوجب النظام على المتنافس ان يقدم مع عرضه ضماناً ابتدائياً بنسبة تتراوح من (١%) إلى (٢%) من قيمة العرض، على ان تكون مدة سريان العروض في المنافسات تسعين يوماً من التاريخ المحدد لفتح العروض، فإن سحب مقدم العرض عرضه قبل انتهاء هذه المدة فلا يعاد له ضمانه الابتدائي^{٣١}، مع التنويه الى تطبيق إيقاع الغرامة المساوية لقيمة الضمان الابتدائي في مواجهة المنشآت الصغيرة والمتوسطة المحلية^{٣٢} إذا اخلت

^{٣٠} المادة الحادية والستون من النظام

^{٣١} المادة التاسعة والثلاثون من النظام

^{٣٢} تم استثناءها من تقديم الضمان الابتدائي وذلك بنص المادة الثانية والاربعون من النظام وذلك تشجيعاً لها على التنافس والتعاقد

^{٣٣} المادة الثامنة والسبعون من النظام

البنك مباشرة، ويجب على البنك ان يستجيب للطلب فوراً.

ثالثاً: سلطة الإدارة في السحب الجزئي والتنفيذ على حساب المتعاقد

وتعد هذه السلطة أيضاً من امتيازات القانون العام التي حولها للإدارة من اجل إعادة التوازن المالي للعقد المختل تنفيذه، اذ للجهة الحكومية سحب جزء من الاعمال والمشتريات وتنفيذها على حساب المتعاقد معه؛ إذا أخل بالتزاماته التعاقدية بعد انذاره وذلك حسبما ورد بنص المادة الخامسة والسبعون من النظام، ويختلف هذا النص عن سابقه^{٣٦} في النص على السحب الجزئي واقتصاره على الاعمال والبنود غير المنفذة.

وعلى الإدارة مراعاة وجوب صدور القرار من صاحب الصلاحية او من يفوضه، بعد توصية من

مصادرة التامين، فالتعويض يمثل جبراً لضرر تعاقدى طبقاً للقواعد العامة في العقود المدنية والإدارية على السواء، في حين ان مصادرة التامين جزء مالي توقعه الإدارة في العقود الإدارية وحدها^{٣٤}.

أخيراً تضمنت اللائحة ضوابط لمصادرة الضمان^{٣٥} تتمثل في:

أولاً: على الجهة الحكومية في حال توافر أسباب مصادرة الضمان البنكي للمتعاقد المحددة بموجب النظام واللائحة وشروط التعاقد، العرض على لجنة فحص العروض أو اللجنة المختصة بالشراء بحسب الأحوال، لدراسة الحالة وتقديم توصية مسببة إلى صاحب الصلاحية في الترسية.

ثانياً: يكون طلب المصادرة مقتصرًا على الضمان الخاص بالعملية التي أخل المتعاقد فيها بالتزاماته، ولا يمتد إلى مصادرة الضمانات الخاصة بالعملية الأخرى، سواء لدى جهة واحدة أو جهات عدة، كما لا يجوز مصادرة الضمان لأسباب أخرى غير الأسباب التي قدم الضمان لأجلها.

ثالثاً: عند مصادرة الضمان الابتدائي في المنافسات المجزأة تقتصر المصادرة على جزء من قيمة الضمان، منسوبة إلى قيمة الأعمال التي تمت ترسيته على المتعاقد.

رابعاً: إذا قررت الجهة الحكومية مصادرة الضمان، عليها أن تطلب من البنك مصدر الضمان مصادره بشكل صريح بحيث تستخدم عبارة (مصادرة الضمان)، ويوجه طلب المصادرة إلى

٣٦ المادة الثالثة والخمسون من النظام القديم: يجوز للجهة الحكومية سحب العمل من المتعاقد، ومن ثم فسخ العقد أو التنفيذ على حسابيه مع بقاء حق الجهة في الرجوع على المتعاقد بالتعويض المستحق عما لحقها من ضرر بسبب ذلك في أي من الحالات التالية:

- أ - إذا ثبت أن المتعاقد قد شرع بنفسه أو بوساطة غيره بطريق مباشر أو غير مباشر في رشوة أحد موظفي الجهات الخاضعة لأحكام هذا النظام أو حصل على العقد عن طريق الرشوة.
- ب - إذا تأخر عن البدء في العمل أو تباطأ في تنفيذه أو أخل بأي شرط من شروط العقد ولم يصلح أوضاعه خلال خمسة عشر يوماً من تاريخ إبلاغه كتابة بتصحيح الوضع.
- ج - إذا تنازل عن العقد أو تعاقد لتنفيذه من الباطن دون إذن خطي مسبق من الجهة الحكومية.
- د - إذا أفلس، أو طلب إشهار إفلاسه، أو ثبت إعساره، أو صدر أمر بوضعه تحت الحراسة، أو كان شركة وجرى حلها أو تصفيتها.
- هـ - إذا توفي المتعاقد وكانت مؤهلاته الشخصية محل اعتبار في التعاقد، ويجوز للجهة الحكومية الاستمرار في التعاقد مع الورثة إذا توافرت الضمانات الفنية أو المالية الكافية لدى الورثة.

^{٣٤} الحلو، محمد راغب. سابق ص ١٥٦
^{٣٥} المادة الخامسة بعد المائة من مسودة اللائحة

٣- إذا تنازل المتعاقد معه عن العقد أو تعاقد لتنفيذه من الباطن دون إذن خطي مسبق من الجهة الحكومية والوزارة.

ثانياً: إنهاء العقد جوازاً

تضمنت المادة السادسة والسبعون من النظام في الفقرة الثانية ان يجوز للجهة الحكومية إنهاء العقد في حال تحقق الحالات التالية:

١- إذا تأخر عن البدء في العمل أو تباطأ في تنفيذه أو أخل بأي شرط من شروط العقد ولم يصلح أوضاعه خلال خمسة عشر يوماً من تاريخ إبلاغه كتابة بذلك.

٢- إذا توفي المتعاقد معه وللجهة الحكومية الاستمرار في التعاقد مع الورثة -بعد موافقتهم- على ان يتوفر لديهم المؤهلات الفنية والضمانات اللازمة لإكمال تنفيذ العقد.

٣- إذا تعاقد المتعاقد معه لتنفيذ العقد من الباطن دون موافقة مكتوبة من الجهة الحكومية

ثالثاً: إنهاء العقد للمصلحة العامة او بالاتفاق

تضمنت المادة السابعة والسبعون على حق الجهة وفقاً لسلطتها التقديرية إنهاء العقد اذا اقتضت المصلحة العامة ذلك او اذا تم الاتفاق على الإنهاء مع المتعاقد , ويجوز للجهة ذلك بعد موافقة وزارة المالية، وفي حال إنهاء العقد لمقتضيات المصلحة العامة يتم إشعار المتعاقد بذلك، ويعد الإنهاء نافذاً بعد مرور (ثلاثين) يوماً من تاريخ الإشعار، ولا يحق للجهة الحكومية إنهاء العقد بموجب هذه المادة لتقوم بتنفيذ الأعمال بنفسها أو ترتيب تنفيذها من قبل متعاقد آخر، وبعد استلام المتعاقد الإشعار

لجنة فحص العروض او لجنة الشراء المباشر، على ان يكون مسبقاً بتوجيه اذار لإصلاح الأوضاع خلال خمسة عشر يوماً، وان يكون التنفيذ على حساب المتعاقد وفق الأسعار السائدة في السوق وليس أكثر، مع التزام المتعاقد الجديد بالتنفيذ بذات الشروط المواصفات الفنية في العقد، وتملك الجهة الحكومية الحجز على مستحقات المتعاقد المسحوبة منه الأعمال بما لا يتجاوز قيمة الأعمال المنفذة على حسابه، حتى يتم تسديد تكلفة تلك الأعمال سواء مباشرة او حسماً من مستحقاته.

المطلب الثالث: سلطة الإدارة في إنهاء العقد

من خلال استعراض احكام نظام المنافسات والمشتريات الحكومية الجديد نجد انه تضمن ثلاثة فروض لسلطة الادارة في إنهاء العقد، وعلى النحو الاتي:

أولاً: إنهاء العقد وجوباً

تضمنت المادة السادسة والسبعون من النظام في الفقرة الأولى ان يجب على الجهة الحكومية إنهاء العقد في حال تحقق الحالات التالية:

١- إذا تبين أن المتعاقد معه قد شرع بنفسه أو بوساطة غيره بطريق مباشر أو غير مباشر في رشوة أحد موظفي الجهات الخاضعة لأحكام هذا النظام أو حصل على العقد عن طريق الرشوة أو الغش أو التحايل أو التزوير أو التلاعب أو مارس أي من ذلك اثناء تنفيذه للعقد.

٢- إذا أفلس المتعاقد معه، أو طلب إشهار إفلاسه، أو ثبت إعساره، أو صدر أمر بوضعه تحت الحراسة، أو كان شركة وجرى حلها أو تصفيتها.

وحق الجهة في استرداد وفقا لنصوص العقد فقط وهو المتفق عليه فقها وقضاء، او حتى الاسترداد غير المنصوص عليه في العقد المختلف بشأنه^{٣٩}، وبمعنى اخر ان ما ورد بنص المادة السابعة والسبعون من حق الإدارة بإنهاء العقد بإرادتها المنفردة او بالاتفاق - وبوجهة نظري - يجب ان لا يقف عائقا امام سلطة الإدارة في انهاء العقد وان الأنسب لو صيغت النصوص بعبارات مفتوحة او على سبيل المثال بحيث تمنح الإدارة سلطة تقديرية أوسع مما هو الحال في النصوص القائمة .

المطلب الرابع: سلطة الإدارة في تقييم أداء المتعاقد

أضاف نظام المنافسات الجديد حكما يتعلق بتقييم أداء المتعاقد مع الإدارة، ولعل هذا اتجاه حميد يشكر عليه المنظم لما له من أثر في ضبط تنفيذ العقود الإدارية وضمان التزام المتعاقد بحسن التنفيذ لما لذلك أثر مستقبلي في التعاقد مع الإدارة او غيرها، اذ تتولى الجهة الحكومية تقييم أداء المتعاقد معها بعد اكمال تنفيذه للعقد، وذلك باستخدام نموذج تقييم أداء المتعاقدين . ولا تعلن نتائج تقييم أداء المتعاقدين، الا بعد ان يكون قرار التقييم نهائيا^{٤٠}، وأشارت المادة الثالثة والأربعون بعد المئة من مسودة اللائحة الى تفاصيل ذلك على النحو الاتي:

أولاً: يتم تقييم أداء المتعاقد بحسب نوع العقد، وذلك على النحو التالي:

بإنهاء العقد يتعين عليه التوقف عن العمل وإزالة معداته وتسوى حساباته وترد له ضماناته^{٣٧}.

وحددت مسودة اللائحة حالات الاتفاق على انهاء العقد على النحو الاتي:

- إذا تأخرت في تسليم موقع العمل للمقاول مدة تزيد على (ستين) يوماً، وبعد إشعار المتعاقد للجهة الحكومية بذلك ومضي مدة (ثلاثين) يوماً من تاريخ إبلاغها بالإشعار دون قيامها بتسليم الموقع أو اتخاذ إجراءات مقبولة لتسليم الموقع، ولا يعد عدم تمكن الجهة الحكومية من تسليم أجزاء من الموقع مما ينطبق عليه حكم هذه المادة ما دام بإمكان المقاول العمل في الأجزاء الأخرى.

- إذا استمرت الجهة الحكومية في إيقاف كامل الأعمال مدة تتجاوز (مئة وثمانين) يوماً من تاريخ خطاب الأمر بإيقاف الأعمال لأسباب لا علاقة للمتعاقد بها، وبعد إشعار المتعاقد للجهة الحكومية لتمكينه من استئناف الأعمال، ومضي مدة (ثلاثين) يوماً من تاريخ إبلاغها بالإشعار دون قيامها بتمكين المتعاقد من استئناف الأعمال أو اتخاذ إجراءات مقبولة لتمكينه من العمل.

- إذا أصبح تنفيذ الأعمال مستحيلًا لوجود قوة قاهرة^{٣٨}.

أخيرا ان ما سبق وبوجهة نظري لا يحول دون حق الجهة في انهاء العقد حتى ولو لم تكن هناك نصوصا نظامية مكتوبة، وفقا لفكرة السلطة العامة

^{٣٩} عياد، احمد عثمان. مظاهر السلطة العامة في العقود

الإدارية، ص ٢٧٦-٢٨٤

^{٤٠} المادة الخامسة والسبعون من النظام

^{٣٧} المادة الخامسة والثلاثون بعد المئة من مسودة اللائحة

^{٣٨} المادة السادسة والثلاثون بعد المئة من مسودة اللائحة

معايير التأهيل عند الدخول في المنافسات الحكومية.

المبحث الثاني: رقابة القضاء على طلب الإدارة في إعادة التوازن المالي

يغفل الفقه من بحث احقية الإدارة في طلب التعويض والسبب في ذلك يرجع الى ان المألوف والغالب في الامر ان المتعاقد معها قد يتعرض للضرر بسبب التعاقد معها، وان القانون منح للإدارة امتيازات السلطة العامة التي تمكنها من فرض الجزاء وتعديل العقد وانهاؤه، ولها الحق في استرداد اية مبالغ قبضها المتعاقد دون وجه حق او التعويض او تأدية اية مستحقات للجهة الإدارية ناشئة عن العقد، بمعنى ان امتيازات السلطة العامة التي منحت للجهة الإدارية المتعاقدة تمكنها من إعادة التوازن المالي لعقودها، وليس بخاف على أحد ان هذا قد يعد سببا منطقياً، كما ان البعض من الفقه يعتبر تعويض الإدارة مقابل الاضرار التي لحقتها نتيجة تقصير او اهمال او عدم وفاء المتعاقد مع الإدارة في تنفيذ التزاماته صورة من صور الجزاءات كالغرامة والتنفيذ على الحساب والانهاء^{٤١}، وبالرغم من وجهة هذا الراي الا اني أرى استقلالية السلطات التي منحها النظام للإدارة في ضمان التزام المتعاقد بالتنفيذ، عن الحق في التعويض لان الإشكالية تكمن في مدى كفاية هذه الامتيازات في تحقيق التوازن المالي الفعلي لخزينة الدولة، ولعل احد احكام محكمة النقض المصرية^{٤٢} يؤيد هذا

١- العقود ذات التنفيذ المستمر كالصيانة وغيرها، يتم التقييم الدوري لأداء المتعاقد، بالإضافة إلى إجراء التقييم النهائي لأداء المتعاقد بعد تنفيذ العقد.

٢- عقود التوريد الفورية، يتم التقييم النهائي لأداء المتعاقد بنهاية العقد وبعد استلام الأعمال.

٣- الاتفاقيات الإطارية، يتم تقييم كل أمر شراء من الجهة الحكومية، بالإضافة إلى التقييم النهائي لمجمل أداء المتعاقد في الاتفاقية.

ثانياً: تقوم الجهة الحكومية بالنص في العقد على المواعيد الزمنية لإجراء عمليات التقييم للمتعاقد بحسب نوع التقييم.

ثالثاً: تلتزم الجهة الحكومية بمعايير التقييم الواردة في النموذج المعد من قبل الجهة المختصة بالشراء الموحد.

رابعاً: تقوم الجهة الحكومية بإشعار المتعاقد بنتائج التقييم وعليها بعد أن تصبح نتائج التقييم نهائية برفعها في البوابة وتدوينها في سجل المتعاقد، ويتم تمكين بقية الجهات الحكومية من الاطلاع عليها.

خامساً: يحق للمتعاقد التظلم من نتائج التقييم وفقاً لحكم المادة (السابعة والثمانون) من النظام.

سادساً: إذا تكرر حصول المتعاقد على درجة اقل من % 70 في مستوى الأداء لثلاث عقود متتالية يحال إلى اللجنة المنصوص عليها في المادة (الثامنة والثمانون) من النظام، للنظر في منع التعامل معه.

سابعاً: على الجهة الحكومية أن تأخذ بنتائج تقييم أداء المتعاقد في المشاريع السابقة كمعيار من

^{٤١} الطماوي، سليمان. الأسس العامة للعقود الإدارية، ص

٥٠١ وأيضا شيحا، إبراهيم. القانون الإداري، ص ٢٥١

^{٤٢} فياض، عبد المجيد. مرجع سابق ص ١٨٨

ان المتتبع لهذه الأسس يجدها تتلخص في احدى صورتين:

الأولى: حق الإدارة في طلب التعويض سندا لنصوص نظام المنافسات

حيث تضمن نظام المنافسات الفروض التالية لطلب التعويض:

١- في المادة الثامنة والسبعون منه " يجب عند انتهاء العقد بموجب الفقرة (١) او الفقرة (١/٢) او الفقرة (ج/٢) من المادة السادسة والسبعون من النظام^{٤٣}، مصادرة الضمان النهائي، وذلك دون اخلال بحق الجهة الحكومية في الرجوع على المتعاقد معها بالتعويض عما لحق بها من ضرر، وتزود اللجنة المنصوص عليها في المادة (الثامنة والثمانين) من النظام بنسخة من القرار؛ للنظر في منع التعامل مع المتعاقد مع الجهة الحكومية".

٢- تضمنت المادة الرابعة والتسعون " كل مخالفة لأي حكم من احكام النظام تعرض الموظف

الراي , وجاء فيه " مصادرة التامين المنصوص عليه في العقد يعتبر من الجزاءات التي تملك الإدارة توقيها على المتعاقد اذا قصر في تنفيذ التزاماته حتى ولو لم يلحقها ضرر من هذا الاخلال , ولا تمنع الإدارة من المطالبة بالتعويض عن الاضرار الفعلية التي حلت بها بسبب خطأ المتعاقد معها ولا يعتبر ذلك جمعا لتعويضين عن فعل واحد لاختلاف الأساس القانوني لحق الإدارة في الحالتين".

مما لا شك فيه ان حق الإدارة في طلب التعويض يستند الى النظام^{٤٣}، والى القواعد العامة في المسؤولية التي اقر بها القضاء في المملكة، وان نطاق هذا الحق يتفاوت من عقد الى اخر بحسب نوعه، مما قد يؤثر على احقية الإدارة في التعويض.

المطلب الأول: أسس حق الإدارة في طلب التعويض

^{٤٣} الأنظمة المقارنة أيضا اشارت الى حق الإدارة في طلب التعويض ومنها " القانون السوري رقم ٥١/ لعام ٢٠٠٤ نظام العقود في المادة ٤٨ منه وتحفظ الجهة العامة بالتأمينات النهائية ضماناً لحسن تنفيذ التعهد واقتطاع غرامات التأخير وجميع التعويضات الناشئة عن العطل والضرر الذي يصيبها من إجراء إخلال المتعهد بالتزامه، والقانون الأردني في المادة ٤٠ من نظام اللوازم الأردني لسنة ١٩٩٣ د. يرفع المورد اللوازم المرفوضة على نفقته خلال مدة أقصاها (١٥) يوم من تاريخ إشعاره بضرورة رفعها من المكان الموجودة فيه، إلا إذا اقتضت الضرورات الصحية أو الأمنية رفعها أو إتلافها قبل ذلك الموعد، فإذا تأخر في القيام بذلك عن الموعد المحدد له، فيعتبر متنازلاً عنها للحكومة، وللحكومة الرجوع عليه بنفقات الرفع والاتلاف إن اقتضى ذلك. وكذلك تعليمات العطاءات رقم (١) لسنة ٢٠٠٨ الخاصة ب تنظيم اجراءات العطاءات وشروط الاشتراك فيها حيث جاء بنص المادة ٦٩ لا يحول توقيع الغرامة الواردة في المادة (٦٨) دون حق لجنة العطاءات في الرجوع على المتعهد بقيمة العطل والضرر الناتج عن تأخر المتعهد في تنفيذ ما التزم به دون سابق انذار.

^{٤٤} وهذه الحالات هي:

- إذا تبين أن المتعاقد معه قد شرع بنفسه أو بوساطة غيره بطريق مباشر أو غير مباشر في رشوة أحد موظفي الجهات الخاضعة لأحكام هذا النظام أو حصل على العقد عن طريق الرشوة أو العرش أو التحايل أو التزوير أو التلاعب أو مارس أيًا من ذلك أثناء تنفيذه للعقد.

- إذا أفلس المتعاقد معه، أو طلب إفلاسه، أو ثبت إعساره، أو صدر أمر بوضعه تحت الحراسة، أو كان شركة وجرى حلها أو تصفيتها.

- إذا تنازل المتعاقد معه عن العقد أو تعاقد لتنفيذه من الباطن دون إذن خطي مسبق من الجهة الحكومية والوزارة.

- إذا تأخر عن البدء في العمل أو تباطأ في تنفيذه أو أخل بأي شرط من شروط العقد ولم يصلح أوضاعه خلال خمسة عشر يوماً من تاريخ إبلاغه كتابة بذلك.

- إذا تعاقد المتعاقد معه لتنفيذ العقد من الباطن دون موافقة مكتوبة من الجهة الحكومية

اختصاص القضاء العام بنظر طلب التعويض او كما سماها النظام بالدعوى المدنية، وذلك على خلاف الفرض الأول الذي تكون الدعوى فيها ذات طابع اداري، وذلك يرجع الى ان الفرض الأول ناشئ عن مسئولية تعاقدية إدارية، وطلب التعويض في الفرض الثاني بسبب المسئولية التقصيرية أولاً وكون المدعى عليه قد يخضع لنظام العمل او ان الرابطة الوظيفية قد انقضت ثانياً .

٣- طلب التعويض في عقود التأجير والاستثمار، تضمن قرار مجلس الوزراء رقم قرار رقم (٦٤٩) وتاريخ ١٣-١١-١٤٤٠هـ ثانياً: استمرار العمل بالمواد (الحادية والستين، والثانية والستين، والثالثة والستين) من نظام المنافسات والمشتريات الحكومية، الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/٥٨) وتاريخ ٤-٩-١٤٢٧هـ، وبالفصل (التاسع عشر) من لائحته التنفيذية المتعلق بتنظيم قواعد تأجير العقارات الحكومية واستثمارها وما يرتبط بذلك من أحكام، إلى حين صدور النظام الخاص بتأجير العقارات واستثماراتها والعمل به، ذلك ان النظام الجديد لم يتضمن اية احكام خاصة بتأجير و استثمار أملاك الدولة العقارية ، بسبب رغبة المنظم بإصدار نظام خاص مستقل عن نظام المنافسات ، ومن المعلوم أيضا ان اللائحة التنفيذية للنظام اشارت الى فروض الحق في طلب التعويض على النحو الاتي :

اولاً: يجوز للجهة الحكومية فسخ العقد ومصادرة الضمان البنكي، مع بقاء حق الجهة في الرجوع

المسئول عنها للمساءلة التأديبية، وفقا لأحكام نظام تأديب الموظفين ونظام العمل وغيرها من الاحكام الجزائية المطبقة على الموظفين والعاملين، وللجهة الحكومية الحق في إقامة الدعوى المدنية على المخالف عند الاقتضاء .

ويختلف هذين الفرضين من حيث: ان الفرض الأول خاص بحق الجهة الإدارية في الرجوع على المتعاقد معها بسبب تأثيره على نزاهة عملية التعاقد، او بسبب اختلال وضعه وقدرته المالية، او تنازل للغير عن تنفيذ العقد او تأخر في التنفيذ او أخل بشروطه، إضافة الى وجوب تحقق الضرر، ذلك ان حق الجهة في طلب التعويض يخرج عن سلطة الإدارة في فرض الجزاء الإداري بإرادتها المنفردة، لان طلب التعويض لا يعد من الإجراءات الضاغطة التي منحت للإدارة ، ودليل ذلك ان النظام اشترط تحقق الضرر لإمكانية الطلب ، كما ان طلب التعويض في هذا الفرض يختص بنظره القضاء الإداري المتمثل في محاكم ديوان المظالم سندا لنص المادة الثالثة عشر في الفقرة / د منه بالنظر في كافة دعاوى العقود التي تكون الإدارة طرفا فيها ، وهو اختصاص ولائي للمحاكم الإدارية في المملكة ، يتوجب عليها قبل البدء بنظر موضوع النزاع التحقق من تكييف الوقائع بانها مما يندرج في هذا الاطار .

اما الفرض الثاني فخاص بموظفي وعمال الجهة المخالفين لواجباتهم الوظيفية والخاضعين لنظام تأديب الموظفين او العمل، دون اشتراط تحقق الضرر، ويكفي افتراضه لقيام هذه المسئولية، مع

القضائية المختصة للنظر في الآثار المترتبة على إلغاء العقد وتقدير التعويض^{٤٦}.

وإرى في هذا المقام ان اللائحة والنظام الحاليين فيهما بعض القصور ولم يتضمنا إشارة الى إشكالية قائمة حالياً ومعروضة على القضاء، تتمثل في الحق بمراجعة أسعار العقود القائمة، وكذلك طلب تعديلها قضائياً بما يتوافق مع القيمة الحقيقية للأسعار السائدة وخاصة في العقود ذات المدة الطويلة نسبياً، وعليه أتمنى على المنظم ان يتلافى ذلك في النظام الجديد الخاص بالتأجير والاستثمار.

٤- أخيراً اضافت مسودة اللائحة للنظام الجديد كما

في اللائحة السابقة صورة أخيره من صور حق الجهة في الرجوع على المتعاقد بالتعويض سندا لنص المادة التاسعة والتسعون " أولاً: يضمن المتعاقد ما يحدث من تهدم كلي أو جزئي لما انشأه خلال عشر سنوات من تاريخ تسليمه إياه للجهة الحكومية تسليمياً ابتدائياً، متى كان ذلك ناشئاً عن عيب في التنفيذ ما لم يتم الاتفاق على بقاء المنشآت مدة أقل من عشر سنوات.

ثانياً: يضمن المورد السلع والأجهزة والمعدات والأليات من أي عيوب أو تلفيات، وفق لما تحدده الجهة الحكومية، إضافة إلى ضمان الشركات المصنعة.

الثانية: حق الإدارة في طلب التعويض سندا للقواعد العامة في المسؤولية

ليس بخاف على أحد ان حق الإدارة في الرجوع بالتعويض على المتعاقد لا يقتصر فقط على

على المستثمر أو المستأجر عما لحقها من ضرر بسبب ذلك في أي من الحالات التالية:

١- إذا أخفق المستثمر أو المستأجر في تنفيذ التزاماته، مما يشترط فيها تقديم خدمة معينة، أو تنفيذ منشآت، تعود لمصلحة الجهة الحكومية، وذلك بعد مضي ثلاثة أشهر أو ١٠% من مدة الاستثمار، أو الاستئجار، أيهما أكثر، دون عذر مقبول لدى الجهة.

٢- إذا تأخر في تسديد الأجرة عن المدة المحددة له بعد إنذاره، ومضي خمسة عشر يوماً من تاريخ إخطاره بالإنداز.

٣- إذا استخدم الموقع لنشاط يخالف النشاط المتفق عليه في عقد الاستثمار، أو التأجير، أو تنازل عنه للغير، دون موافقة خطية من الجهة، بعد إنذاره لتصحيح الوضع ومضي خمسة عشر يوماً من تاريخ إخطاره بالإنداز.

٤- إذا توافر أحد الأسباب الواردة في المادة (الثالثة والخمسين الفقرتين أ، د) من النظام^{٤٥}.

ثانياً: يجوز للجهة الحكومية بعد موافقة الوزير المختص أو رئيس الدائرة المستقلة، وموافقة وزارة المالية، إلغاء العقد قبل انتهاء مدة التأجير أو الاستثمار، لأسباب تتعلق بالمصلحة العامة. بعد إشعار المستأجر أو المستثمر بذلك، وانقضاء ثلاثة أشهر من تاريخ إشعاره بذلك. ويعد محضراً مشتركاً مع المستأجر أو المستثمر لحصر موجودات الموقع وما أقيم به من منشآت. ويحال العقد إلى الجهة

^{٤٦} المادة التاسعة والأربعون بعد المئة من اللائحة التنفيذية لنظام المنافسات والمشتريات الحكومية

^{٤٥} المادة السابعة والأربعون بعد المئة: من اللائحة التنفيذية لنظام المنافسات والمشتريات الحكومية

الإدارة تتولى في هذه الحالة تعويض المتضرر، ولها حق الرجوع على المتسبب بالتعويض^{٤٨}.

٢- ان تتعرض الإدارة للغبن في العقود طويلة الاجل كالإيجار والاستثمار، فلا يقبل ان يثري المتعاقد بلا سبب مشروع ثراء فاحشا على حساب المال العام، او ان تترك الإدارة دون إعادة التوازن المالي للعقد المبرم منها مع المتعاقد حرصا على مبدأ العقد شريعة المتعاقدين، في فرض ارتفاع الأسعار او انخفاضها، وذلك اسوة بالمتعاقد الذي يضمن القضاء تعويضه عند توافر شروط التعويض^{٤٩}.

^{٤٨} وتجدر الإشارة في هذا المقام الى ان المتعاقد حاليا مع الإدارة أصبح ملزما بالتأمين - المسؤولية المدنية- ضد الغير للأخطار الناتجة عن تنفيذ العقد.

^{٤٩} يقر القضاء المقارن وقضاء ديوان المظالم بحق المتعاقد مع الإدارة بالرجوع عليها بالتعويض وفقا:

- **نظرية الظروف الطارئة والتي هي حوادث وظروف غير متوقعة لم تكن متوقعة عند إبرام العقد تؤدي إلى قلب اقتصاديات العقد، وتؤدي إلى خسارة للمتعاقد غير محتملة، ويشترط فيها يلزم أن تكون الظروف عامة واستثنائية وأن تحدث أثناء تنفيذ العقد، وألا يكون للمتعاقد دخل في حدوثها. او توقعها عند إبرام العقد ولا دفعها عند وقوعها، وان تؤدي الى خسارة فادحة تجاوز الخسائر العادية المألوفة، مع اشتراط استمرار المتعاقد في التنفيذ لضمان حقه في التعويض، وقررت هذه النظرية من اجل دوام استمرار المرفق العام بانتظام واضطراد ومن اجل إعادة التوازن المالي بتعويض المتعاقد عن الاضرار التي تلحق به اثناء التنفيذ بصورة جزئية وليست عن كل الاضرار.**

- **نظرية عمل الأمير وهو كل إجراء تتخذه السلطات العامة، ويكون من شأنه زيادة الأعباء المالية، أو في الالتزامات التي ينص عليها العقد، كفرض ضرائب او رسوم ترتبط بتنفيذ العقد، وان يلحق بالمتعاقد ضرر خاص.**

- **نظرية الصعوبات المادية غير المتوقعة: وهي ان يطرا عند تنفيذ العقود الإدارية - وبخاصة عقود الأشغال العامة- صعوبات مادية استثنائية لم تدخل في حساب طرفي العقد وتقديرهما عند التعاقد،**

الصورة الأولى، ذلك ان الإدارة تملك المصلحة والصفة في الحق بمراجعة القضاء لطلب التعويض، انطلاقا من قاعدة الضرر يزال، وانطلاقا من القاعدة الشرعية المستمدة من حديث رسول الله صلى الله عليه وسلم (لا ضرر ولا ضرار) وان المحاكم مفتوحة للجميع، ذلك ان الإدارة قد تتعرض للضرر بسبب اعمال المتعاقد خارج نطاق الحالات الواردة في المادة السادسة والسبعون، ويمكن لي ان افترض ان أساس المسؤولية في هذا المقام يكون بتحقيق صورة على الأقل من الآتي :

١- ان تتحقق عناصر المسؤولية التعاقدية بمعنى ان يتوافر الاخلال بالتزام عقدي (الخطأ) الذي ينسب للمتعاقد، وتحقق الضرر للإدارة او للغير ، مع توافر علاقة السببية بينهما ، كان يلحق المتعاقد اضرارا بالمرفق او بالأفراد اثناء التنفيذ بسبب عدم اتخاذ الاحتياطات اللازمة او مراعاة شروط السلامة العامة او بعد التسليم، وقد تتولى الإدارة التعويض عن تلك الاضرار وفقا لقاعدة مسؤولية الإدارة عن اعمال تابعيها^{٤٧}، ولا يحول النص في نصوص العقد المبرم على مسؤولية المتعاقد مع الجهة تجاه الغير او التزامه بالتعويض عن الاضرار الناشئة عن التنفيذ من ملاحقة الجهة، ومن المعلوم ان

^{٤٧} ويرى جانب من الفقه ان أساس هذه المسؤولية ان تقررت بحكم القانون لمصلحة المضرور وتقوم على فكرة الضمان القانوني فتعتبر كفالة مصدرها القانون وليس العقد طالما توافرت في العلاقة سلطة الرقابة والاشراف والتبعية، انظر الفار، عبد القادر. مصادر الالتزام دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان ٢٠٠٤م ص ٢١٦

العيوب حتى تكون قادرة على انشاء الالتزام ويشترط ان تكون خالية من عيوب الإرادة المعروفة ومنها الغبن، والذي يعنى انعدام التعادل بين ما يعطيه المتعاقد وما يأخذه، وبالنسبة للغبن اليسير فالأصل فيه انه لا يعيب العقد، اما بالنسبة للغبن الفاحش فانه يعيبه وان كان عبء الاثبات فيه ليس يسيرا ويخضع لسلطة المحكمة التقديرية وبحيث يصبح قابلاً للفسخ في حال ان تعلق بمال المحجور عليه او مال الوقف او اموال الدولة^{٥٢}.

وتطبيقاً لما سبق اقر الديوان في بعض احكامه ذلك على النزاع الناشئ بسبب عقد اداري وتضمن أحد الاحكام "حيث ان المدعية المديرية العامة للدفاع المدني تهدف من إقامة هذه الدعوى المطالبة بالزام مؤسسة للتجارة المدعى عليها بدفع مبلغ وهو ما تحصلت عليه بالزيادة عن أسعار السوق خلال قيامها بتوريد قطع غيار للمديرية عن طريق التعميد المباشر... وحيث ان الدعوى الماثلة ناشئة عن عقد اداري ... وفي الموضوع فانه لما كان من الثابت ان المؤسسة المدعى عليها قامت في عام ١٤١٦هـ وعن طريق التامين بالتعميد المباشر بتوريد كمية من قطع غيار السيارات للجهة المدعية وقد جرت ملاحظة ديوان المراقبة العامة - لما له من ولاية في الرقابة المالية على مصروفات الجهات الحكومية- بوجود مغالاة في اسعار تلك القطع , لأنها تفوق مثيلاتها في السوق مستندا في ذلك على تسعيرة لذات القطع صادرة عن الوكيل الرسمي لشركة... وحيث انه وبمقارنة اسعار العقد محل

٣- حق الإدارة في طلب التعويض وفقاً لنظرية التوازن المالي للعقد^{٥٠}، وان كان الفقه القانوني مختلف بشأنها^{٥١}، وان كان البعض يؤيد الاخذ بها انطلاقاً من ان مرونة التزامات المتعاقد تقتضي مرونة حقوقه في مواجهة الإدارة، الا اني اختلف مع اغلبية الفقه الذي اجمع على الاخذ بها لمصلحة المتعاقد فقط دون الإدارة، وذلك بسبب ان الاجتهاد القضائي والعلة من هذه الفكرة تنطبق على طرفي العلاقة العقدية، ولا ضير من الاستناد اليها لإنصاف الإدارة دون خطأ من المتعاقد.

المطلب الثاني: حدود رقابة المحاكم الإدارية في طلب التعويض

باستعراض رقابة المحاكم الإدارية التابعة لديوان المظالم واثاء تصديها لنظر الدعاوى الإدارية والخاصة بطلب الإدارة للتعويض، يمكن لي تصنيف الاحكام الصادرة عنها وفقاً للاتي:

أولاً: الغبن الفاحش

من المعلوم ان العقد الصحيح يشترط فيه رضا المتعاقدين والمحل والسبب والشكل، ويشترط لصحة الرضا ان تكون الإرادة فيه حرة صحيحة خالية من

وتجعل التنفيذ مرهقا على المتعاقد مع الإدارة، وأكثر كلفة، وفي هذه الحالة، ومن باب العدالة يجب تعويض المتعاقد مع الإدارة عن ذلك، بزيادة الأسعار المتفق عليها في العقد، اعتباراً بأن الأسعار - المتفق عليها - لا تسري إلا على الأعمال العادية المتوقعة فقط.

^{٥٠} ظهرت فكرة التوازن المالي للعقد لأول مرة في قضاء مجلس الدولة الفرنسي ١٩١٠ في قضية (cie francaise des tramways)

^{٥١} الطماوي، سليمان. مرجع سابق ص ٦٠٠

^{٥٢} الفار، عبد القادر. مرجع سابق ص ٧٣

... ونظرا الى ان المدعى عليها سبق وان استلمت مقابل هذه القطع مبلغ لذا فانه يتعين عليها إعادة مبلغ الى الجهة المدعية، ولا ينال من ذلك ما ذكرته المؤسسة المدعى عليها من ان العقد تم برضا الطرفين وان الجهة على علم واطلاع بأسعار الوكيل الرسمي وان سبب الاختلاف يعود الى تغير الأسعار، لان قبول الجهة في الخطأ من خلال قبولها بعرض أسعار مغالا فيه لا يعني هدر حقوق الدولة في الرجوع على من اخذ تلك الأموال واستعادتها منه، فوقع الخطأ من الجهة لا يعني بحال ثبوت حق المؤسسة المدعى عليها فيما استولت عليه من أموال بالزيادة عن الأسعار السائدة في السوق، لان ما بني على باطل فهو باطل ولا ينشئ حقا لذا حكمت الدائرة بإلزام مؤسسة ... بان تعيد الى المدعية المديرية العامة للدفاع المدني مبلغا وقدره ... وذلك لما هو موضح بالأسباب^{٥٣}.

وفي واقعة مشابهة للدعوى السابقة لم يتخذ القضاء مسلكا إيجابيا ولم يبادر الى توجيه إجراءات الاثبات بان يتحرى تحقق الغبن، ورفض ادعاء الجهة على أساس ان الادعاء مرسل ويفتقر الى اثبات، وجاء فيه " تهدف المدعية مؤسسة... من إقامة دعواها الحكم بعدم احقية المدعى عليها المديرية العامة للأمن العام بمطالبتها استرداد فرق السعر عن عقد توريد ... مما تكون معه الدعوى ناشئة عن عقد اداري ومرتبطة به ... وفي موضوع الدعوى وحيث انه من المقرر فقها ان العقد ينعقد بتلاقي الايجاب والقبول مع سلامة إرادة المتعاقدين فيكون منتجا

الدعوى مع تلك التسعيرة تبين للدائرة وجود تفاوت كبير في السعر بينهما ، حيث تبين ان سعر مجموعةفي العقد بلغ ... في حين تبين ان سعرها لدى الوكيل... وهذا بلا شك يعد غبنا فاحشا وقع على بيت مال المسلمين ، ولما كان الراجح من اقوال اهل العلم في مسألة الغبن اذا وقع على بيت المال هو انفساخ العقد ، لأنه باطل لم ينعقد أصلا ، وان انفساخ العقد بسبب الغبن لا يتوقف على حصول الغرر... وحيث ان الثابت من الأوراق ان الجهة المدعية استلمت من المؤسسة المدعى عليها مجموعة من قطع السيارات ... وقامت باستعمالها واستهلاكها ولا يمكن ردها بذاتها ، ولذا فانه يكون للمدعى عليها الحق في قيمة المثل عن قطع الغيار التي وردتها ، هذا من جهة ، ومن جهة أخرى فان نظام تامين مشتريات الحكومة ينص على وجوب ان يتم الشراء وتامين الاعمال بأسعار عادلة لا تزيد عن الأسعار السائدة ، ومن المعلوم ان طرفي العقد مخاطبين بأحكام النظام ، وبذلك يكونا قد خالفا النظام باتفاقهما على أسعار تزيد زيادة فاحشة عن الأسعار السائدة في السوق، وحيث انه في سبيل تحديد قيمة المثل لقطع الغيار محل الدعوى فقد اطلعت الدائرة على التسعيرة الصادرة عن الوكيل الرسمي لتلك القطع ورات الاخذ بها كأساس لتقدير قيمة المثل مضافا اليها نسبة ١٥% من قيمتها تمثل قيمة ما تحملته المدعى عليها من مصاريف إدارية واجور نقل لإيصال القطع الى مستودعات الجهة المدعية ونسبة أرباح عن هذا العقد ... وبذلك يكون اجمالي قيمة قطع الغيار محل العقد

^{٥٣} رقم القضية ١/٧٤٠/ق لعام ١٤١٩ هـ .

الامر الذي ترى معه الدائرة عدم حجيته في مواجهة المدعية... لذلك حكمت الدائرة بعدم احقية المديرية العامة للأمن العام بمطالبتها المؤسسة المدعية بفرق السعر عن... ورفض ما عدا ذلك من طلبات وذلك على النحو المبين في الأسباب^{٥٤}.

وفي حكم اخر استبعد القضاء تحقق الغبن في حق الجهة الإدارية على أساس انها تضم متخصصين على خلاف المتعاقد، كما ان مرور الزمن قد يشكل عائقا دون تحققه ، وحكم في سياق ذلك "ولا يقال ان الجهة المدعى عليها بذلك قد غبنت في بيعها الأول غبنا فاحشا، فان المدة بين خطاب الترسية أكثر من ثلاث سنوات وهي مدة تختلف فيها القيم وتتغير، إضافة الى أن الغبن انما يعتبر فيمن يتصور منه ذلك، ولذلك يمثل له الفقهاء بالمسترسل الذي لا يحسن الماكسة والراكب إذا قدم المدينة لبيع سلعته وهو لا يعرف سعرها، ومثل هذا لا يتأتى في المدعى عليها لكونها تضم متخصصين في ذلك يعرفون القيمة الفعلية ولا تطرح المزايدة الا بعد تقييم العين المراد بيعها وتقدير سعرها، لذلك حكمت الدائرة اولا: إلزام المدعى عليها المؤسسة العامة للخطوط الحديدية بأن تدفع للمدعية... قيمة العربات ومبلغ... عن أتعاب المحاماة؛ لما هو موضح في الأسباب^{٥٥}."

ثانيا: المسؤولية العقدية بسبب اخلال بالتزام عقدي

لأثاره بإلزام طرفيه بتنفيذ ما اتفقا عليه بمجرد انعقاده صحيحا سالما من العيوب ويكون ملزما بتنفيذ ما اتفقتا عليه بطريقة لا غش فيها او تدليس، وفي هذه القضية فانه من الثابت ان المدعية تقدمت على النحو المفصل في عرضها واطلعت عليه المدعى عليها ووافقت عليه وعمدتها بموجبه فتكون المدعى عليها ملزمة بالوفاء بالقيمة طالما ان التنفيذ كان حسب الاتفاق والمواصفات والمدة المحددة ، وحيث ان المدعى عليها لا تنازع في ذلك ، كما انها لا تدعي الغش او التدليس او في كون عرض المدعية هو الأقل سعرا ، فلا موجب لرجوعها على المدعية في القيمة ومطالبتها بفرق السعر ، واما ما ذكره ديوان المراقبة العامة من ادعاء الغبن في السعر وانه مبالغ فيه مقارنة بأسعار السوق وان الفرق هو مبلغ... وبالتالي الرجوع على المدعية بالفرق فهي دعوى عارضة بعد العقد مما يلزم مدعيها اثباته ، وحيث ان المدعى عليها لم تثبت ذلك الغبن فتبقى دعوى مرسلة تفتقر الى اثبات ، ذلك ان المدعى عليها تحيل في اثبات الغبن لديوان المراقبة العامة، وقد أكد ممثل ديوان المراقبة العامة للدائرة في جلسة... بان الاستفسار من المصانع الوطنية اثبت للديوان المبالغة في الأسعار من قبل المؤسسة المدعية الامر الذي استلزم تدقيق المطالبة لاسترداد المبلغ واستند في ذلك الى جدول صدر عن ديوان المراقبة قارن بين أسعار المدعية وسعر المصنع، وان مخاطبات المصانع التي استند عليها ديوان المراقبة ادعاء مرسل ولم يثبت للدائرة استناده على قواعد الاثبات امام القضاء في مثل هذه الحالة ،

^{٥٤} رقم القضية ١٢٨٤/١/ق لعام ١٤٢٦ هـ .

^{٥٥} رقم القضية الابتدائية ٤٨٨/٣/ق لعام ١٤٢٧ هـ .

يخل الموقع ولم يعترض على الإدارة بخصوص الأجرة بعد اشعاره مباشرة بسحب العمل منه بالخطاب.... وإنما استمر بالعمل واستفاد من العين المؤجرة حتى نهاية مدة العقد ولم يعترض على مقدار الأجرة الا بموجب خطاب رقم اي بعد إبلاغه بسحب العمل منه بأكثر من سنة، مما يدل على رضاه وقبوله بالعمل في الموقع، فانه والحال هذه يلتزم بدفع اجرة المثل ... لذلك حكمت الدائرة بإلزام البنك... بان يدفع لوزارة الدفاع والطيران - إدارة التشغيل والصيانة مبلغ والله موفق^{٥٦} .

وفي حكم اخر ايد القضاء سلطة الجهة في فسخ العقد وسحب المبيع واعتباره معلقا على شرط مع عدم تحقق شروط التعويض للمتعاقد , مع الاخذ بعين الاعتبار ان القضاء سيتبع ذات النسق في حال ان كانت الجهة هي المدعية في فرض اخر حيث تضمن الحكم "ومفاد ذلك أن بيع الدولة الأراضي المخصصة لإقامة مرافق عامة عليها قد أحيط ببعض الضمانات التي تهدف إلى ضمان إقامة هذه المشروعات الهامة، وعدم اتخاذ ذلك وسيلة للحصول على قطع شاسعة من الأراضي دون إقامة هذه المشروعات، ففي مقابل بيع الدولة هذه الأراضي بأسعار رمزية يلزم طالب الشراء بتقديم دراسة كاملة عن المشروع المقترح وبأن يقيم المشروع في خلال سنة وإلا سحبت الأرض منه، وعلى ذلك فالبيع في هذه الحالة ليس معاوضة عادية، وإنما هو بيع معلق على شرط لا ينفذ العقد إلا بتحقيقه ألا وهو إقامة المشروع خلال الميعاد

بنتبع احكام الديوان وفي معرض البحث عن أسس التعويض يمكن القول ان تحقق شروط المسؤولية العقدية بين الإدارة والمتعاقد بسبب الاخلال بالالتزامات العقدية قد تكون سببا للحكم للإدارة بالتعويض، وجاء في أحد احكام الديوان "حيث ان المدعية وزارة الدفاع والطيران حصرت دعواها بطلب إلزام البنك... بدفع مبلغ مقابل استئجار البنك مقرا لفرعه في كلية ... والبنك ينازع في استحقاق الوزارة لهذا المبلغ ، فان الفصل في الدعوى يدخل في اختصاص ديوان المظالم...اما عن الموضوع فقد نصت المادة الثالثة من عقد الايجار الموقع بين الطرفين انه يحق للطرف الأول سحب العمل من الطرف الثاني بموجب اشعار خطي دون اللجوء الى القضاء في احدى الحالات التالية : ا- اهمال الطرف الثاني او تأخره بالبده في التنفيذ ... ج- اذا خالف أي مادة من مواد هذا العقد واغفل أي من التزاماته ولم يقم بتصحيح اضرارها خلال سبعة أيام من تاريخ اشعاره خطيا , وحيث يتضح من أوراق الدعوى ان البنك لم يقم بتنفيذ التزاماته العقدية كاملة وحسب العقد...وحيث لم ينص العقد على الاجراء الواجب اتباعه بعد سحب العمل اذ لم ينص على تأجير المرفق خلال باقى مدة العقد بعد السحب على حساب البنك , فان الاجراء الذي اتخذته الادارة يعتبر فسحا للعقد , ومتى تم فسخ العقد فانه لا يجوز الرجوع عن هذا الفسخ والزام البنك بالاستمرار في العمل الا برضا وبأجرة جديدة , ولكن ومع ذلك فانه لما كان البنك قد بقي في الموقع خلال ما تبقى من مدة العقد ولم

^{٥٦} رقم القضية ١٤١٥/١/ق لعام ١٤١٦ هـ .

ثمنا لقطعة الأرض الواقعة في المخطط ... لما هو موضح بالأسباب^{٥٧}.

وأقرت محاكم الديوان حق الجهة في طلب التعويض بسبب الاخلال بالالتزامات التعاقدية ولكن بشرط الاثبات واتباع الإجراءات النظامية لذلك ، حيث حكم الديوان "وحيث انحصرت طلبات المدعية (إدارة الشئون الصحية بالحرس الوطني) من طلب التعويض بمبلغ ... فالثابت ان المدعية تعاقدت مع المدعى عليها (مؤسسة تجارية) على تامين (٣١) بندا من مستلزمات التمريض لبرنامج مستشفى ... ونصت المادة الأولى على ان يتعهد الطرف الثاني بان يورد البنود المبين نوعها حسب امر الشراء وطبقا للعينات والكتالوجات المعتمدة من الطرف الأول ، على ان تكون خالية من أي عيوب او شوائب او نواقص وفقا للشروط والمواصفات المبينة في العقد من لجنة فحص تشكل من المدعية ويعتبر قرارها بقبول او رفض الأصناف نافذا بمجرد الموافقة عليه من الطرف الأول ... وحيث ان المدعية هي طرف الدعوى الذي يقع على عيبه الاثبات ... والثابت من أوراق الدعوى ان المدعية لم تسند إجراءات رفض العينات الى اللجنة المنصوص عليها في العقد ، وانما خاطبت المدعى عليها بدعوى وجود عيب في (السرنگات) المتعاقد عليها دون ان تتخذ من الإجراءات المثبتة لوجود العيب في الشيء وهذا التقرير لا يثبت وجود عيب في تصنيع السرنگات ولا يصف حقيقة ذلك العيب او حجمه... مما يجعل استناد المدعية

المحدد وهو سنة، وعلى الرغم من أن المدعي قد حصل على الترخيص اللازم لإقامة المستشفى إلا أنه لم يتم بتنفيذ المشروع خلال المدة المحددة وهي سنة، بل إنه مضت أكثر من سبع سنوات من تاريخ البيع عليه بتاريخ...، وأكثر من ثلاث سنوات من تاريخ حصوله على الترخيص في ... حتى تم سحب الأرض منه ومنحها للسيدة... وفيما يتعلق برد قيمة الأرض الحالية إليه فإنه لما كان من المسلم به أن البناء والزيادة في قيمة الأرض هو أمر يعود على مالكها، وحيث إن من الثابت أن المدعي لم يملك الأرض موضوع النزاع وإنما ظلت هذه الأرض ملكا للدولة، ومن ثم فإنه لا يكون من حقه الا الحصول على المبلغ الذي دفعه ثمنا للأرض المشار اليها، وفيما يتعلق بطلب التعويض فإنه لما كان من المسلم به في مجال القضاء الإداري أنه يتعين لإلزام جهة الإدارة بالتعويض أن يكون هناك خطأ قد وقع من جانبها، وأن يترتب عليه ضرر لحق بالمتعاقد معها، وأن تقوم علاقة السببية بين خطأ الإدارة والضرر الذي أصاب الطرف الثاني في العقد... وحيث إننا انتهينا عند بحث الطلب الأول إلى أن قيام البلدية بسحب الأرض من المدعي لعدم قيامه بتنفيذ المشروع خلال تلك المدة الطويلة التي أمهل بها له ما يبرره، وأنه لا يمكن أن ينسب إليها أي خطأ في هذا الشأن ومن ثم فإنه يتخلف ركن الخطأ، وعليه لا تكون أركان التعويض قد توفرت، لذلك حكمت الدائرة: برفض دعوى المدعي مع إلزام الجهة المدعى عليها ببلدية منطقة الدمام الى المدعي مقدار ما دفعه

^{٥٧} رقم القضية ١٥/٣/ق لعام ١٤٠٤ هـ .

هذه المواد، ولا ينال من ذلك ما ذكرته محكمة الاستئناف من أن الجهة المدعى عليها تقصد من تعميمها تنفيذ موجبات نص العقد؛ إذ نص على أنها تستوفي فيما لديها من مستخلصات لا أن تحتجز ما للمدعية من مستخلصات لدى الجهات الحكومية الأخرى، وهذا هو منصوص المادة التي احتجت بها الجهة المدعى عليها؛ ولما سبق فإن الدائرة تقضي بإلغاء قرار الجهة المدعى عليها، وما انتهت إليه الدائرة لا يعني عدم أحقية المدعى عليها بالمبلغ محل المطالبة من عدمه، وإنما عليها سلوك الطريقة النظامية للحصول عليه وفق نظام إيرادات الدولة لذلك حكمت الدائرة بإلغاء قرار فرع وزارة المياه والكهرباء لما هو موضح بالأسباب^{٥٩}.

وفي حكم اخر ايد القضاء موقف الجهة الإدارية في مصادرة العربون الذي يمكن اعتباره كتعويض عن اخلال المتعاقد معها بالتزاماته التعاقدية ، وتضمن احد الاحكام "حيث إن العبرة بالطلبات الختامية في الدعوى التي حصرها المدعي في الحكم بإلزام المدعى عليها: ٢ -إعادة مقدم البيع وقدره... وبما أن العبرة في تفسير العقد هي بالبحث عن الإرادة المشتركة للمتعاقدين بالوقوف عند العبارات الواردة فيه؛ واستخلاص معانيها الظاهرة السائغة مع الاستهداء بطبيعة التعامل؛ وبأن يكون تنفيذه بطريقة تتفق وما يوجبه حسن النية في تنفيذ العقود؛ وما ينبغي أن يتوافر من ثقة بين المتعاقدين وفقا للعرف الجاري في المعاملات بحسب طبيعة التعامل، وتطبيق ذلك على الدعوى مثار النزاع المائل فإنه

لإثبات دعواها على ذلك التقرير غير منتج لها ... الامر الذي يظهر معه ان دعوى المدعية جاءت مرسلة خالية من الدليل المثبت لها ... لذلك حكمت الدائرة برفض الدعوى^{٥٨}.

وفي حكم اخر يؤيد ما سبق أعلاه حكم الديوان "لما كان وكيل يهدف من إقامة دعواه الى طلب إلغاء التعميم رقم وتاريخ... الصادر بوقف صرف مستحقات المدعية لدى الجهات الحكومية لحين سداد المبلغ المستحق عليها، ويتأمل ما احتجت به الجهة المدعى عليها نجد أنها لم تحسم من مستخلصات المدعية لديها بل طلبت حجز مستحقات المدعية لدى الجهات الحكومية حتى تستوفي حقها، وحيث إن هذا التعميم صدر مخالفا لنظام إيرادات الدولة الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/٦٨) وتاريخ ١٤٣١/١١/١٨ هـ ، حيث نص في مادته الرابعة عشرة على أنه: إذا لم يسدد المدين الدين المستحق عليه خلال المدة المشار إليها في المادة الثالثة عشرة، فينذر نهائياً خلال خمسة عشر يوم عمل فإذا انقضت هذه المدة ولم يسدد الدين الواجب عليه وجب على الجهة اتخاذ الإجراءات اللازمة أمام المحكمة المختصة للحجز على أمواله في حدود الدين الذي عليه) ، ويتأمل المواد سالفه الذكر نجد أن الجهة المدعى عليها قد أصدرت تعميمها بالحجز على أموال الشركة المدعى عليها لدى الجهات الحكومية دون اللجوء الى المحكمة المختصة ودون استصدار أمر قضائي بذلك؛ وبالتالي فإن تعميمها حري بالإلغاء مخالفته أحكام

^{٥٨} رقم القضية ١٤٢٢/٢٤٢/ق لعام ١٤٢٢هـ.

^{٥٩} رقم القضية الابتدائية ٤٤٥/٨/ق لعام ١٤٣٥هـ.

قبل طرفي الدعوى، وأصبح من حقها العربون، بعد أن نكص المدعي صراحة عن تنفيذ العقد، ومن ثم فإن الدعوى بكافة طلباتها وما يترتب عليها على النحو سالف التبيان جديرة بالرفض، لذلك حكمت الدائرة: برفض الدعوى؛ لما هو مبين تفصيلاً بالأسباب^{٦٠}.

وحكم الديوان أيضاً " مطالبة المدعية (وزارة الدفاع) إلزام المدعى عليهم بتعويضها عن قيمة الطائرة المقاتلة التي تلفت نتيجة احتراقها بالمبنى الخاص بأعمال الصيانة، وعن قيمة اصلاح المبنى ... الثابت احتراق الطائرة المملوكة للمدعية بسبب عدم اتباع الفني المختص إجراءات السلامة المعمول بها قبل مباشرة اعمال الصيانة من تفريغ شحناته الكهربائية الساكنة ابرام المدعية مع المدعى عليها الأولى عقد صيانة ونظافة القاعدة الجوية وثبوت مسئوليتها بالإخلال في صيانة نظام الإطفاء ... إلزام المدعى عليها الأولى والثانية بتعويض المدعية استنادا الى ان تحقق قواعد المسؤولية^{٦١}."

ثالثاً: إعادة تقدير قيمة الايجار

اعتقد ان إعادة تقدير قيمة الايجار لا تثور بعد انتهاء مدة العقد، ذلك ان النظام ولجنة إعادة التقدير او لجان الاستثمار تأخذ تغير الأسعار وقيمة السوق

يستبين أن المدعي هو الذي أخل بتنفيذ التزاماته التعاقدية؛ إذ لم يلتزم بدفع الثمن في وقته المضروب له، مع تضمن مسودة العقد الموقعة من المدعي أن الوقت عنصر جوهري في العقد، فإذا ما أخفق المشتري في دفع القيمة خلال المدة المحددة جاز للبائع إلغاء الاتفاقية ومصادرة العربون، كما تؤكد ذلك بطلبه إقالته من العقد وإرجاع المقدم، فكان ان احتفظت المدعى عليها بالمقدم وتصرفت في المبيع لصالحها بموجب العقد باعتباره عربوناً، وبناء على أن المقدم هو عربون في عقد البيع المبرم بين الطرفين، ومعلوم صحة بيع العربون، ولما في ذلك من تحقيق مصالح الناس، ويكون من حق البائع إذا عدل المشتري عن الشراء، ومن المعلوم أن طريقة العربون، هي وثيقة الارتباط العامة في التعامل التجاري في العصور الحديثة، وتعتمدها قوانين التجارة وأنظمتها، وهي أساس لطريقة التعهد بتعويض ضرر الغير عن التعطل والانتظار، ولأن هذا النوع من التعامل قد شاع بني الناس وجرى عليه العرف، والمعروف عند الفقهاء أن العادة محكمة وان في اعتبارها رفعا للحرج ، وليست المدعى عليها مسؤولة عن إخفاقه في الحصول على مال يسدد به قيمة الطائرات، ولا سيما أنه أعلن للمدعى عليها صراحة عن عجزه الوفاء بالثمن، وأقر بذلك أمام الدائرة، وبما أن المتعاقدين قد اتفقا في البند (المعنون بـ) شروط الدفع (على أن من حق المدعى عليها مصادرة مبلغ العربون إذا لم ينفذ المدعي التزامه بدفع الثمن، ومن ثم فإن المدعى عليها تصرفت وفق العقد المتفق عليه من

^{٦٠} رقم القضية الابتدائية ٢٠٧٦/٢/ق لعام ١٤٢٨ هـ.

^{٦١} رقم القضية في المحكمة الإدارية ٢٤١٥/٣/ق لعام ١٤٣٢ هـ.

لعل الحكم أعلاه يثير التساؤل حول ما سيكون عليه الحكم لو كانت الجهة الإدارية المدعية وتطلب تعديل العقود القائمة وفق الأسعار العادلة في السوق؟

أقر الديوان بحق الإدارة في إعادة التوازن المالي من خلال إعادة التقدير وفقاً للنظام، حيث تضمن أحد الأحكام "وأما عن موضوع الدعوى؛ ولما كان الثابت أن المدعي قد أبرم مع المدعى عليها ثلاثة عقود لاستئجار ثالث أراض متجاورة وذلك وفقاً للعقود التالية: ولما كانت دعوى المدعي محصورة في طلب إلغاء قرارات لجنة الاستثمار المتضمنة زيادة القيمة الإيجارية، وحيث إن المتعين الأخذ به عند الفصل في هذا النزاع هو ما تضمنه العقد الموقع بين المدعي والمدعى عليها من مواد، إذ ما تضمنته هذه المواد من أحكام ملزم لطرفي العقد، وذلك على اعتبار أنهما دخلا في العقد ورضيا به وفقاً للإرادة الحرة التي قامت لدى كل منهما عند إبرام العقد... فإنَّ المستبين من أوراق الدعوى أن المدعى عليها استندت في إعادة تقدير الأجرة على المادة (١٧) من لائحة التصرف في العقارات البلدية الصادرة بموجب الأمر السامي رقم (ب/٢٨٣١٣) وتاريخ ٢٤/٩/١٤٢٣هـ... وهو ما قامت به المدعى عليها وفقاً لمحاضر التقدير المرفقة بأوراق الدعوى... ومن حيث إنَّ جهة الإدارة تتمتع بسلطات واسعة في مواجهة المتعاقد معها تخرج عن الحد المألوف في الروابط العقدية الخاصة لارتباط عملها بالمرفق العام وحسن سيره بانتظام وإطراد إلا أن سلطاتها تلك تبدأ بالتناقص

في عين الاعتبار^{٦٢}، لكن الإشكالية تتضح في العقود القائمة السارية طويلة المدة، أما في باب إعادة التقدير بسبب تغير الأسعار والأسعار العادلة فقد حكم الديوان "وحيث حصر المدعي طلبات موكله في إلزام امانة المنطقة الشرقية بإعادة تقدير اجرة الأرض محل العقد وفق السعر السائد في السوق ... وحيث صدر قرار مدير عام تنمية الاستثمارات بتمديد هذا العقد لمدة خمس سنوات مع تعديل القيمة الإيجارية السنوية لتصبح مبلغاً وقدره مائة وثمانون ألف ريال بواقع تسع وسبعون (٧٩) ريالاً للمتر المربع ... ولما كانت المدعى عليها توجب أراضي على الآخرين بأسعار خاصة بها تختلف عن أسعار السوق فإن تحديد السعر العادل يكون بالنظر في الأسعار التي اجرت بها المدعى عليها أمثال المدعي في المنطقة نفسها، وبخروج الدائرة للمعاينة وجدت ان ارض المستثمر ... مقارنة جداً لأرض المدعي وتم تمديد عقدها في وقت مقارب للمدعي وكان ذلك بأجرة قدرها خمسة وثلاثون (٣٥) ريالاً للمتر المربع، فكان العدل ان يساوى المدعي به حيث ان التقدير الذي قدرته المدعى عليها مخالف للعدل الذي امرنا الله تعالى به ... لذلك حكمت الدائرة بالزام امانة المنطقة الشرقية باحتساب مبلغ خمسة وثلاثين ريالاً للمتر المربع اجرة العقد مع المدعي لما هو موضح بالأسباب^{٦٣}."

^{٦٢} انظر قرار وزير المالية بتاريخ ١٤٤١/١١/٣هـ بشأن تخفيض عقود الاستئجار للجهات الحكومية وعدم تجديد العقود الا بعد تخفيضها بنسبة لا تقل عن ٢٠%
^{٦٣} رقم القضية ٤٨٦١/٣/ق لعام ١٤٣٣هـ.

كلما أخذ العقد الإداري منحى الربحية ودخلت فيه الإدارة على اعتبارات اقتصادية بحتة تهدف منها الى العائد المادي... كما ان سلطات الإدارة تلك تخضع لرقابة القضاء باعتباره الرقيب عليها والموجه لها وحامي المتعاقدين معها من تعسفها أو شططها في تطبيق بنود العقد، واللجوء الى القضاء حق لكل من يرى أن ظلماً قد وقع عليه... والدائرة هي تمعن النظر في مطالبة المدعي من المدعى عليها فإِنَّهُ عن طلبه المتعلق بالطعن في تقدير القيمة الإيجارية الجديدة فالثابت أن النظام قد أسند بموجب نصوص لائحة التصرف في العقارات البلدية... تقدير أجرة العقارات الى لجنة الاستثمار... عليه تقدير قيمة الإيجار وفقاً للأسعار السائدة، وتقدير الأسعار السائدة في السوق لابد أن يقوم في أساسه على أسس حقيقية ينبئ عنها النظر الى اعتبارات متعددة؛ منها موقع العقار، والنشاط الذي سيزاوله المستثمر في هذا الموقع، ومدى مناسبة الموقع لهذا الاستثمار، ومدى قربه من مواقع الخدمات كمواقف السيارات ونحوها، الذي معه ثبت للدائرة صحة إجراءها حيال ما قامت به مع المدعي... واما عما يذكره المدعي من المبالغة في تقدير الأجرة وحصول الغبن، فإنَّ الغبن يعني انعدام التعادل بين ما يعطيه المتعاقد وما يأخذه، وهو يقوم على عنصر نفسي هو استغلال حالة ضعف أو عدم خبرة أو قلة إدراك أو طيش في نفس المتعاقد المغبون، وذلك لا يمكن تصوره في حال المدعي الذي باشر الاستثمار في الموقع مدة طويلة، بحيث أصبح ذا دراية بمرود ذلك اقتصادياً، مما تصبح

معه موافقته على التمديد بالأجرة المقدرة من قبل اللجنة-وبالرغم من تحفظه على ذلك - عملاً إرادياً موجبه انعقاد العقد عن فترة التمديد بتلاقي تلك الإرادة مع إيجاب المدعى عليها، وبحصول ذلك يصبح كلا الطرفين ملزماً بالحقوق التي التزمها بمقتضى ما عقده تجاه الطرف الآخر، ولا يغير من ذلك زعم المدعي بأنه انما أرغم على الموافقة، وأنَّه رأى سبيلاً في استحصال حقه عن طريق الدعوى القضائية، إذ إن مسارعتة في دفع الأجرة مع قناعته بأنها انطوت على مبالغة فاحشة خوفاً من تقويت فرصة الاستثمار دليل يبعث القناعة على وقوع التقدير ضمن الحدود التي تمكن المستثمر من الربح، والا فليس ثمة ما يفرض على المدعي الدخول في مشروع يقطع فيه بحصول الخسارة له، وتأسيساً على ما سبق فإنَّ المدعي ملزم بالوفاء بالعقد وتنفيذ شروطه استصحاباً للأصل المقرر بوجوب الوفاء بالعقود وما تضمنته من حقوق وشروط، والذي معه تعتبر الدائرة مطالبة المدعي بخفض قيمة الإيجار مخالفة لمقتضى العقد المبرم بينه وبين المدعى عليها، ومعه تكون دعواه حرية للرفض تأسيساً على ما سبق، لذلك حكمت الدائرة: برفض الدعوى المقامة من... ضد أمانة محافظة جدة، لما هو موضح بالأسباب^{٦٤}.

رابعاً: الاثراء بلا سبب

في هذا الباب تفاوت موقف الديوان بين الاخذ بها وانكار تصورها أحياناً، والسبب في ذلك لان القضاء منقسم بين مبدا عدم إمكانية تصور الاثراء بلا سبب

^{٦٤} رقم القضية الابتدائية ٧٦٧٧/٢/ق لعام ١٤٣٣هـ.

المدعي جعل مخيمه في تلك المنطقة للاستثمار السياحي، لذا طلبت من المدعي عند تقدمه بالترخيص الإداري التعاقد معها بما تسميه المشاركة، والثابت ان المال العام لا يجوز للأفراد الاثراء منه الا بترخيص من جهة الإدارة بعد عقد يحدد التزامات كل طرف من المدة والعمود ونحوه.... وان الدائرة ترى وهي معرض الفصل في موضوع الدعوى ترى ان مطالبة الجهة الادارية للمدعي بالمبلغ مشروعة، اذ هي القيم على الموقع محل الاستثمار، وطلبت من المدعي اجرة رمزية، وعلقت الترخيص على توافر دفع المبلغ.... وبغير هذا القول يكون المدعي قد أثرى على حساب جهة الإدارة اثراء غير مشروع، اذ لا يخفى من اقراره امام الدائرة انه يستثمر الموقع بالتأجير بمقابل... لذا حكمت الدائرة برفض الدعوى المقامة على مديرية الزراعة بمحافظة عنيزة لما هو موضح بالأسباب^{٦٩}. وفي حكم ثالث "ولقوله تعالى " يا أيها الذين امنوا لا تأكلوا اموالكم بينكم بالباطل الا ان تكون تجارة عن تراض منكم " ولان الفعل النافع يترتب عليه تعهد من نوع ما تجاه غيره بصورة يستوحي القضاء الإداري منها منازعات متعلقة بالإدارة ومنها اثراء الافراد بلا سبب مشروع على حساب الإدارة ، ويعود ذلك الى استقلال النظام الإداري وذاتيته ، بل ان القضاء الإداري خلف اثارا قريبة الشبه بما يترتب على العقد ، وبإزاء كونه مصدرا للمسئولية الإدارية فان اعمال فكرة شبه العقد الإداري يشكل أيضا حماية للحكومة على أموالها في كل ما يمنحه

^{٦٩} رقم القضية ٦١/٧/ق لعام ١٤٣٠هـ.

في العقود، لان العقد يمثل سبب مشروع للإثراء^{٦٥} ، والى عدم تصور تحقق الاثراء في حق المتعاقد بما يعني انكار حق الجهة الإدارية في طلب التعويض حيث يؤكد البعض على عدم احقية الجهة والسبب ان مفهوم الاثراء بلا سبب في المجال الإداري تتطلب وجود فائدة او اثراء عاد على جهة الإدارة فقط^{٦٦} دون المتعاقد ، وبين اعتبار مبداء الاثراء بلا سبب من مبادئ التوازن المالي للعقود على اختلاف صورها ، او حتى ولو لم توجد او بالنسبة لطرفيها^{٦٧} ، تؤدي الى رد المال غير المستحق.

اما عن موقف ديوان المظالم منها: جاء في أحد احكامه "وحيث ان من المقرر في الفقه والقضاء الإداريين انه حين تقوم بين طرفي الخصومة رابطة عقدية فلا قيام لدعوى الاثراء بلا سبب والذي من تطبيقاته رد غير المستحق، بل يكون العقد وحده هو مناط تحديد حقوق كل منهما والتزاماته قبل الاخر، اذ يلزم لقيام هذه الدعوى الا يكون للإثراء الحادث او للافتقار المترتب عليه سبب قانوني يبرره"^{٦٨}.

"وفي حكم اخر اخذت بفكرة الاثراء بلا سبب وتضمن الحكم "وترتيباً على ما سبق من خلال الوقائع ان المدعي صاحب مخيم للتأجير في منتزه الغضا الذي تشرف عليه وزارة الزراعة، كما ان

^{٦٥} بسيوني، عبد الرؤوف. شبه العقد في القانون الإداري،

ص ٦٦

^{٦٦} هندواوي، السيد. القاضي الإداري والتوازن المالي في العقود الإدارية، ص ٣٥١

^{٦٧} ذلك ان الاثراء بلا سبب مبدا قائم بذاته يستند مباشرة الى قواعد العدالة، الفصل، منذر النظرية العامة للالتزامات

ص ٥١٤

^{٦٨} رقم القضية الابتدائية ١٠٥٢/٢/٨٠٥٢/ق لعام ١٤٣٣هـ.

وتعد هذه امتدادا لفكرة الاخلال بالالتزامات التعاقدية وان كانت تظهر في عقود الايجار بشكل خاص ، حيث جاء في احد الاحكام "وبناء على ما سبق ومن حيث إن امتناع المدعى عليها يعد مخالفة منها لما يلزم عليها عن تشكيل اللجنة الموضحة أعلاه وإعداد المحضر اللازم نظاما يعد مخالفة منها لما يلزم في عقد الاستئجار ومخالفا لقواعد المشروعية حيث جاء مخالفا لقرار مجلس الوزراء رقم ... والذي فوض صراحة الوزير ورئيس الدائرة المستقلة بحق تعويض المالك عن الأضرار التي تلحق بداره نتيجة استعمالها واستئجارها للأغراض الحكومية، الأمر الذي تنتهي معه الدائرة الى الحكم بإلغاء هذا القرار السلبي المتصل بعقد الإيجار لسببين أولهما لاشتماله على عيب مخالفة النظم واللوائح والثاني لمخالفته ما تراضى عليه طرفا العقد بموجب المادة الخامسة منه والتي أكدت على التزام المدعى عليها بالتعويض عن أضرار الاستعمال غير العادية؛ وحيث إن تنفيذ هذا الالتزام العقدي يلزم منه اتخاذ الإجراءات والأوضاع النظامية التي نص عليها قرار مجلس الوزراء المشار إليه الأمر الذي نقضي الدائرة معه بالزام المدعى عليها باتخاذ الإجراء الواجب نظاما من التعويض ورفض ما عدا ذلك من طلبات؛ لما هو موضح بالأسباب^{٧١}."

الخاتمة:

في نهاية هذا البحث الذي اعد للإجابة حول تساؤلات عن مدى كفاية النصوص النظامية واحكام القضاء في توفير إطار لحماية حق الإدارة في طلب

النشاط المرتبط بالصالح العام ، وبما انه وتأسيسا على ما تقدم فان شبه العقد عباره عن التزامات او تعهدات تنشأ عن عمل يقوم به شخص يجد نفسه مضطرا اليه، وبما ان الامر يتعلق باستغلال مواقع من غير ما عقد وبالتالي يقوم القاضي بإحداث الاثار المترتبة عليها، وبما ان المسؤولية شبه العقدية مطابقة للألية التي تبنى عليها المسؤولية العقدية وتعتبر دعوى المسؤولية شبه العقدية جزاء للالتزام بسداد ما تم استغلاله حسبما يفرض القاضي، وبما ان المسؤولية شبه التعاقدية تقوم عندما تحقق احداها نفعا جائرا على حساب أخرى تخضع أولا في الشق المادي لوجود اثناء ذمة مالية وافقار أخرى بشكل حقيقي مباشر ومؤكد ووجود رابطة سببية بينهما ، وثانيا لانعدام السبب الذي يضفي الشرعية على الاثراء بعدم وجود العقد او القاعدة النظامية مع انتفاء خطأ المطالب بالمديونية ... وبما انه بتطبيق ما سلف على واقعات الدعوى واذا الثابت ان المدعية قد استغلت المواقع باللوحات الاعلانية ابتداء من تاريخ.... وحتى تاريخ التصريح (بداية العقد) الدائرة تنتهي الى ان طريقة احتساب المبالغ متوافقة مع الأنظمة المعمول بها في وقتها ومتوافقة مع العقود الأخرى التي وقعتها المدعى عليها، فضلا عن ذلك ان إجابة المدعية الى طلبها فيه اثناء على حساب المال العام الذي يجب صيانته واستيفائه ... لذلك حكمت الدائرة برفض الدعوى لما هو موضح بالأسباب^{٧٠}."

خامسا: الاستعمال غير العادي للماجور

^{٧١} رقم القضية: ٣٣/٥/ق لعام ١٤٢٩ هـ.

^{٧٠} رقم القضية ١٦٨١/٢/ق لعام ١٤٢٤ هـ.

احكامها المتعلقة بقواعد تأجير العقارات الحكومية نافذة، فان كانت قد قررت في المادة المائة وسبع واربعون منها على حق الجهة الحكومية فسخ العقد ومصادرة الضمان البنكي، مع بقاء حق الجهة في الرجوع على المستثمر أو المستأجر عما لحقها من ضرر في حالات إذا أخفق المستثمر أو المستأجر في تنفيذ التزاماته ، او إذا تأخر في تسديد الأجرة عن المدة المحددة له ، او إذا استخدم الموقع لنشاط يخالف النشاط المتفق عليه في عقد الاستثمار ، أو التأجير ، أو تنازل عنه للغير ، دون موافقة خطية من الجهة او اذا ثبت أن المتعاقد قد شرع بنفسه أو بوساطة غيره بطريق مباشر أو غير مباشر في رشوة أحد موظفي الجهات الخاضعة لأحكام هذا النظام أو حصل على العقد عن طريق الرشوة، او إذا أفلس، أو طلب إفلاسه، أو ثبت إفساره، أو صدر أمر بوضعه تحت الحراسة، أو كان شركة وجرى حلها أو تصفيتها... الا ان ما سبق غير كاف ولا يتضمن فروض اذا ما سبب المتعاقد ضررا للغير اثناء نتيجة ممارسته للنشاط المرخص له به أولا ، ولا يتضمن فرض إعادة تقدير القيمة الايجارية او النظر في العائد المالي للإدارة في عقد الاستثمار بسبب تغير الأسعار وخاصة في العقود ذات المدد الطويلة نسبيا التي قد تصل الى خمسون عاما او اكثر أحيانا ، فليس من المقبول واحتجاجا بمبدأ ان العقد شريعة المتعاقدين فيها ان تقف الإدارة مكتوفة الايدي امام انتفاع المتعاقد بالماجور او بالعقار المستثمر بصورة اثناء فاحش على حساب المال العام .

إعادة التوازن المالي؟ وعلى وجه الخصوص في مدى ضمان حق الإدارة في طلب التعويض الإداري عن الضرر؟ نستطيع القول بوجود إطار من الحماية وذلك تجسد من خلال نصوص الأنظمة واللوائح النافذة في المملكة العربية السعودية، الا ان ذلك لا يعني كفايتها ومثالتها والسبب في ذلك ان المنظم في نظام المنافسات والمشتريات الحكومية افرد نصين فقط ، الأول صيغ بعبارة عامة بنص المادة الثامنة والسبعون منه " يجب عند انهاء العقد بموجب الفقرة (١) او الفقرة (١/٢) او الفقرة (٢/ج) من المادة السادسة والسبعون من النظام ، مصادرة الضمان النهائي، وذلك دون اخلال بحق الجهة الحكومية في الرجوع على المتعاقد معها بالتعويض عما لحق بها من ضرر ، مع التنويه أيضا الى ان مسودة اللائحة لم تتضمن اية احكام بالخصوص .

اما النص الثاني في المادة الرابعة والتسعون " كل مخالفة لأي حكم من احكام النظام تعرض الموظف المسئول عنها للمساءلة التأديبية، وفقا لأحكام نظام تأديب الموظفين ونظام العمل وغيرها من الاحكام الجزائية المطبقة على الموظفين والعاملين، وللجهة الحكومية الحق في إقامة الدعوى المدنية على المخالف عند الاقتضاء، مع التنويه الى ان الدعوى المدنية في هذا الفرض خاصة بالمسئولية المرتبطة بالمخالفة لواجبات الوظيفة، وليست ناشئة عن اخلال بالتزام عقدي مما لا يمكن الركون اليه لاعتبارها من باب التعويض الإداري للجهة.

اما في اللائحة التنفيذية لنظام المنافسات والمشتريات الحكومية لعام ١٤٢٧هـ والتي لاتزال

تتضمنها نماذج العقود كي لا تتعارض مع القواعد الشرعية والنظامية الخاصة والنظريات الفقهية والقضائية التي قد تحول دون حق الجهة في التعويض.

ثانياً: على القضاء اتباع مسلك إيجابي في هذا الموضوع وان لا يتردد في الاجتهاد , او في توجيه إجراءات الاثبات عند الحاجة كطلب الخبرة مثلا , وان يكون للقاضي دورا انشائيا إيجابيا في ذلك وان يعلن في احكامه صراحة ان حق الجهة في التعويض وفق أسس المسؤولية العقدية مكفول اسوة بحق المتعاقد الذي كفلته نظريات إعادة التوازن المالي, وان هذه النظريات ليست وفقا على المتعاقد وان الحفاظ على المال العام وتنميته أولى من التمسك بقاعدة العقد شريعة المتعاقدين, لان احكام القانون العام حيث تكون الدولة الساعية للمنفعة العامة أولى بالاعتبار من مصلحة متعاقد يثري على حساب المال العام , وان الضرر المتمثل في اهدار أموال الدولة يزال.

قائمة المراجع :

المراجع العربية :

- د إبراهيم عبد العزيز شبحا: القانون الإداري، الدار الجامعية بيروت ، ١٩٩٤ م
- د احمد عثمان عياد: مظاهر السلطة العامة في العقود الإدارية، دار النهضة العربية، القاهرة ، ١٩٧٣ م
- د السيد فتوح محمد هندوي: القاضي الإداري والتوازن المالي في العقود الإدارية، المركز القومي للإصدارات القانونية ط١ القاهرة ٢٠١٦ م
- د ايمن فتحي محمد عفيفي: غرامات التأخير في العقود الإدارية، دراسة مقارنة، ط١ بدون ناشر ٢٠١٧ م
- د حمدي قبيلات: القانون الإداري، الجزء الثاني، ط٢ دار وائل للنشر، عمان ٢٠١٠ م
- د سالم المطوع: عقود استئجار العقار، الطبعة الثانية ٢٠١٧ م

وعن حكم المادة التاسعة والتسعون التي توجب ضمان المتعاقد ما يحدث من تهدم كلي أو جزئي لما انشأه خلال عشر سنوات من تاريخ تسليمه إياه للجهة الحكومية او ضمان المورد للسلع والأجهزة والمعدات والأليات من أي عيوب أو تلفيات فيقتصر على فرض واحد كما ورد بالنص.

وعلى ما سبق فان النصوص النظامية القائمة لا توفر الحماية والضمان المطلوب لحماية حق الإدارة في طلب إعادة التوازن المالي والتعويض في العقود الإدارية عن الضرر المتحقق للمال العام.

اما بالنسبة لدور القضاء، فاذا كان القضاء الإداري يراقب سلطة الإدارة في تعديل العقد وفرض الجزاء والانهاء، الا ان اتجاهات محاكم ديوان المظالم بالرغم من ندرة الاحكام في الموضوع الا انها ليست على نسق موحد، ذلك انها أحيانا تسلك مسلكا إيجابيا في تقرير الغبن كسبب لتعويض الإدارة، وأحيانا تتكرر ذلك كما رأينا في بعض الاحكام، وأحيانا تقر بالإثراء بلا سبب على حساب المال العام، وأحيانا أخرى تتكرر تطبيق النظرية بسبب وجود عقد وهو سبب مشروع للكسب.

التوصيات:

أولاً: يوصي الباحث ان على المنظم وهو بصدد اعداد النظام الخاص بتأجير العقارات واستثماراتها ان يتدارك القصور التنظيمي، وخاصة ذاك المتعلق بحق الإدارة في مراجعة العقود طويلة المدة القائمة بصورة دورية، وكذلك حق الجهة في الرجوع على المتعاقد بالتعويض عن الاضرار غير المألوفة او الخارجة عن الاستعمال العادي للماجور، وان

رقم القضية ١/١٢٨٤/ق لعام ١٤٢٦هـ رقم الحكم الابتدائي
١/د/٢٧/٥ لعام ١٤٢٩هـ رقم حكم الاستئناف ١/س/١/٣٢٢ لعام
١٤٢٩هـ

رقم القضية الابتدائية ٣/٤٨٨/ق لعام ١٤٢٧هـ رقم الحكم
الابتدائي ٣/١/١/٨٢ لعام ١٤٣٤هـ رقم حكم الاستئناف
١١١٤/س/١/٣/١ لعام ١٤٣٤هـ

رقم القضية ١/١٤١٥/ق لعام ١٤١٦هـ رقم الحكم الابتدائي
٣/د/١/٨ لعام ١٤١٧هـ رقم حكم هيئة التدقيق ١٩٠/ت/١ لعام ١٤١٧هـ

رقم القضية ٣/١٥/ق لعام ١٤٠٤هـ رقم الحكم الابتدائي ١٥/د/١
٥/١/١ لعام ١٤٠٥هـ رقم حكم هيئة التدقيق ٤/ت/١ لعام ١٤٠٧هـ

رقم القضية ١/٢٤٢/ق لعام ١٤٢٢هـ رقم الحكم الابتدائي ٢٤/د/١
١٠/١/١ لعام ١٤٢٦هـ رقم حكم هيئة التدقيق ٥٦٢/ت/١ لعام ١٤٢٦هـ

رقم القضية الابتدائية ٨/٤٤٥/ق لعام ١٤٣٥هـ رقم قضية
الاستئناف ١/٦٩٧/ق لعام ١٤٣٦هـ

رقم القضية الابتدائية ٢/٢٠٧٦/ق لعام ١٤٢٨هـ رقم الحكم
الابتدائي ٥٢/١/١/٤٣٢ لعام ١٤٣٢هـ رقم حكم الاستئناف ٣/٤٢٥/ق لعام ١٤٣٤هـ

رقم القضية ٣/٤٨٦١/ق لعام ١٤٣٣هـ رقم الحكم الابتدائي
٣/١/١/٢١٣ لعام ١٤٣٣هـ رقم حكم الاستئناف ٦٤٣/س/١/٣/١ لعام
١٤٣٤هـ

رقم القضية الابتدائية ٢/٧٦٧٧/ق لعام ١٤٣٣هـ رقم الحكم
الابتدائي ٥/د/١/٣٧ لعام ١٤٣٥هـ رقم حكم الاستئناف ٣/١٢٠/ق لعام
١٤٣٥هـ

رقم القضية الابتدائية ٢/٨٠٥٢/ق لعام ١٤٣٣هـ رقم قضية
الاستئناف ٢/١١٨٣/س لعام ١٤٣٧هـ

رقم القضية ٧/٦١/ق لعام ١٤٣٠هـ رقم الحكم الابتدائي
١٠٧/د/١/٣٤ لعام ١٤٣٠هـ رقم حكم الاستئناف ١/٤٠٠/س/١ لعام
١٤٣٠هـ

رقم القضية ٢/١٦٨١/ق لعام ١٤٢٤هـ رقم الحكم الابتدائي
٩/د/١/٨٦ لعام ١٤٢٩هـ رقم حكم الاستئناف ١/٢٩٦/س/٦ لعام
١٤٣٠هـ

رقم القضية: ٥/٣٣/ق لعام ١٤٢٩هـ رقم الحكم الابتدائي:
٢٣/د/١/٥٩ لعام ١٤٣٠هـ رقم حكم الاستئناف: ٣/٠٨/س/١ لعام
١٤٣٠هـ

رقم القضية في المحكمة الإدارية ٣/٢٤١٥/ق لعام ١٤٣٢هـ،
ورقمها في المحكمة الاستئناف الإدارية ١/٥٨٤/ق لعام ١٤٣٩هـ.

د سالم المطوع: العقود الإدارية على ضوء نظام المنافسات
والمشتريات السعودي. الطبعة الثانية ٢٠٠٨م

د سليمان الطماوي: الأسس العامة للعقود الإدارية، دار الفكر
العربي ط٢، ١٩٦٥ م

د عبد المجيد فياض: نظرية الجزاءات في العقود الإدارية، دراسة
مقارنة، ط١ دار الفكر العربي ١٩٧٥

د عبد الرؤوف هاشم ببيوني: شبه العقد في القانون الإداري، دار
الفكر الجامعي الإسكندرية، ٢٠٠٨م

د عبد القادر الفار: مصادر الالتزام دار الثقافة للنشر والتوزيع،
عمان ٢٠٠٤م

د ماجد راغب الحلوق: العقود الإدارية، دار الجامعة الجديدة، ٢٠٠٩م

د منذر الفضل: النظرية العامة للالتزامات، دراسة مقارنة بين الفقه
الإسلامي والقوانين المدنية الوضعية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع،
ط٢ ١٩٩٢م

الأنظمة واللوائح:

نظام المنافسات والمشتريات الحكومية صدر بقرار مجلس الوزراء
رقم (٦٤٩) بتاريخ ٢٩ /١١/ ١٤٤٠هـ العدد ٤٧٩٠.

مسودة اللائحة التنفيذية لنظام المنافسات والمشتريات الحكومية:
منشورة على موقع وزارة المالية.
https://www.mof.gov.sa/mediacenter/news/Pages/News_15052019_1.aspx

اللائحة التنفيذية لنظام المنافسات والمشتريات الحكومية الصادر
بالمرسوم الملكي رقم (٥٨/م) وتاريخ ١٤٢٧/٩/٤هـ صدرت هذه اللائحة
بقرار وزير المالية رقم (٣٦٢) وتاريخ ١٤٢٨/٢/٢٠هـ

القانون السوري رقم ٥١/ لعام ٢٠٠٤ نظام العقود
نظام اللوازم الأردني لسنة ١٩٩٣

تعليمات العطاءات رقم (١) لسنة ٢٠٠٨ الخاصة ب تنظيم
اجراءات العطاءات وشروط الاشتراك فيها

نظام إيرادات الدولة الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م / ٦٨)
وتاريخ ١٨ / ١١ / ١٤٣١ هـ

رؤية المملكة ٢٠٣٠
<https://vision2030.gov.sa/ar/node/383>

الاحكام القضائية:

احكام منشورة على موقع ديوان المظالم
<https://www.bog.gov.sa/ScientificContent/JudicialBlog/s/Pages/AdvancedSearch.aspx>

رقم القضية ١/٧٤٠/ق لعام ١٤١٩هـ رقم الحكم الابتدائي ٨/د/١/٥
لعام ١٤٢٢هـ رقم حكم هيئة التدقيق ٢٣٨/ت/١ لعام ١٤٢٢هـ

The Right of the Administration to Request the Financial Rebalancing of the Contract - A Study in the Light of the Provisions of the Saudi Administrative Judiciary System

Mahmoud Ababneh

ababnehm@ipa.edu.sa

Abstract: Undoubtedly, the right to restore the financial balance of the dysfunctional administrative contract in obligations and burdens is one of the rights guaranteed by the law, approved by the judgments, and upheld by the jurists of the administrative law. It is recognized that the parties of the contractual relationship, i.e., the contractor and the administration, determine this right.

Many researchers fail to address the right of the administrative body to restore financial balance and seek compensation for damage and they focus on the right of the contractor - Considering that he is the weak party in the contractual relationship- Although there are theories adopted by the administrative judiciary to restore the financial balance of the contractor, including emergency circumstances and the work of the Prince, but they do not apply to the administration as it is a public authority that has the means to rebalance by itself.

This research aims to study the right of the administration to request the financial rebalancing of the contract in accordance with the Saudi legal system, according to a descriptive approach to know the scope and appropriateness of the protection provided by the administrative law in the field of management's right to seek compensation.

The researcher dealt with the management authority in the administrative contract, went through the bases of the administration's right to compensation, the nature of the administrative judiciary control over the lawsuit, the general trends in determining the contractor's contractual responsibility and obliging him to compensate the administration for the damages that he may cause, or if conditions took place in the contract's process, that led to management loss of public money.

The research concluded that there is a framework for protection and assurance of the right of the administration to seek compensation according to special controls and different assumptions, and that the judgments are not in a uniform format in particular.

Keywords: Management - Financial Rebalancing - Compensation - Government Competition and Procurement System

نحو فهم أشمل للعلاقة الإرتباطية بين التوجه الديني و الخبرة السوقية

هشام قاسم فاضل

hfazel@ub.edu.sa

المستخلص: تناقش هذه الدراسة التوجهات الدينية ومدى ارتباطها بالخبرة السوقية. أفترض الباحث في هذه الدراسة بأن هناك ارتباط إيجابي بين التوجه الديني (الجوهري والخارجي) للفرد وبين خبرته السوقية. تم استخدام مقياس I-E المعدل لقياس التوجهات الدينية للباحثين (قورسوشو و مكفيرسون عام ١٩٨٧). و تم إستخدام مقياس الباحثين (فبيك و برايس، ١٩٨٩) المكون وذلك لقياس مدى وجود الخبرة التسويقية لدى مجتمع الدراسة و المكون من ستة عناصر. تم بعد ذلك حساب معامل الارتباط اللحظي بيرسون لتقييم العلاقة بين التوجهات الدينية و الخبرة السوقية . حيث كشفت النتائج عن علاقة إيجابية بين التوجه الديني الجوهري والخبرة السوقية. أظهرت النتائج أيضا أن هناك علاقة معنوية بين التوجه الديني الخارجي بكلا مستوييه (الاجتماعي والشخصي) و الخبرة السوقية. ساهمت هذه الدراسة في تأسيس العلاقة بين المتغيرين (التوجهات الدينية) و (الخبرة السوقية) وفتح طريق بحثي جديد للعديد من الدراسات التي يمكن معها قراءة هذين المتغيرين من عدة جوانب بحثية أخرى و إضافة متغيرات محتملة تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في هذه العلاقة.

الكلمات المفتاحية: توجه ديني ، سوق ، خبرة.

- Putrevu, S., & Swimberghe, K. (2013). The influence of religiosity on consumer ethical judgments and responses toward sexual appeals. *Journal of Business Ethics*, 115(2), 351-365.
- Rice, G. (1999). Islamic ethics and the implications for business. *Journal of business ethics*, 18(4), 345-358.
- Schneider, H., Krieger, J., & Bayraktar, A. (2011). The impact of intrinsic religiosity on consumers' ethical beliefs: does it depend on the type of religion? A comparison of Christian and Moslem consumers in Germany and Turkey. *Journal of Business Ethics*, 102(2), 319-332.
- Schwartz, S. H., & Huismans, S. (1995). Value priorities and religiosity in four western religions. *Social Psychology Quarterly*, 88-107.
- Shabbir, M. S. (2010). The relationship between religiosity and new product adoption. *Journal of Islamic Marketing*.
- Slama, M., Natarajan, R., & Williams, T. G. (2015). Market mavens and the relationship between smart buying and information provision: An exploratory study. In *Proceedings of the 1992 Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference* (pp. 90-93). Springer International Publishing.
- Slama, M. E., & Williams, T. G. (1990). Generalization of the market maven's information provision tendency across product categories. *Advances in Consumer Research*, 17(1), 48-52.
- Siala, H. (2013). Religious influences on consumers' high-involvement purchasing decisions. *Journal of services marketing*, 27(7), 579-589.
- Stillman, T. F., Fincham, F. D., Vohs, K. D., Lambert, N. M., & Phillips, C. A. (2012). The material and immaterial in conflict: Spirituality reduces conspicuous consumption. *Journal of Economic Psychology*, 33(1), 1-7.
- Swimberghe, K., Flurry, L. A., & Parker, J. M. (2011). Consumer religiosity: Consequences for consumer activism in the United States. *Journal of business ethics*, 103(3), 453-467.
- Taylor, V. A., Halstead, D., & Haynes, P. J. (2010). Consumer responses to Christian religious symbols in advertising. *Journal of Advertising*, 39(2), 79-92.
- Tiliopoulos, N., Bikker, A. P., Coxon, A. P. M., & Hawkin, P. K. (2007). The means and ends of religiosity: A fresh look at Gordon Allport's religious orientation dimensions. *Personality and Individual Differences*, 42, 1609-1620.
- Veer, E., & Shankar, A. (2011). Forgive me, Father, for I did not give full justification for my sins: How religious consumers justify the acquisition of material wealth. *Journal of Marketing Management*, 27(5-6), 547-560.
- Vitell, S. J., Singh, J. J., & Paolillo, J. G. (2007). Consumers' ethical beliefs: The roles of money, religiosity and attitude toward business. *Journal of Business Ethics*, 73(4), 369-379.
- Walsh, G., & Elsner, R. (2012). Improving referral management by quantifying market mavens' word of mouth value. *European Management Journal*, 30(1), 74-81.
- Walsh, G., Gwinner, K. P., & Swanson, S. R. (2004). What makes mavens tick? Exploring the motives of market mavens' initiation of information diffusion. *Journal of Consumer Marketing*, 21(2), 109-122.
- Wiedmann, K. P., Walsh, G., & Mitchell, V. W. (2001). The Mannmaven: an agent for diffusing market information. *Journal of Marketing Communications*, 7(4), 195-212.
- Wilkes, R. E., Burnett, J. J., & Howell, R. D. (1986). On the meaning and measurement of religiosity in consumer research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 14(1), 47-56.
- Williams, T. G., & Slama, M. E. (1995). Market mavens' purchase decision evaluative criteria: implications for brand and store promotion efforts. *Journal of Consumer Marketing*, 12(3), 4-21.
- Wilson, R. (2006). Islam and business. *Thunderbird International Business Review*, 48(1), 109-123.
- Wong, L. (2007). Market cultures, the middle classes and Islam: consuming the market?. *Consumption, markets and culture*, 10(4), 451-480.

- Glock, C. Y., & Stark, R. (1965). *Religion and society in tension*. Chicago: Rand McNally.
- Grassl, W., & Harris, J. E. (2010). *Market Mavens: Model Building for Measuring Consumer Expert Knowledge*. In *Marketing Management Association, MBAA Conference, Chicago*.
- Goldsmith, R. E., Flynn, L. R., & Goldsmith, E. B. (2003). Innovative consumers and market mavens. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 54-65.
- Gorsuch, R. L., & McPherson, S. E. (1989). Intrinsic/extrinsic measurement: I/E-revised and single-item scales. *Journal for the Scientific Study of Religion*, 348-354.
- Hanafy, A. A., & Sallam, H. (1988). Business ethics: An Islamic perspective. In *Proceedings of the Seminar on Islamic Principles of Organizational Behavior*. International Institute of Islamic Thought, Herndon, VA.
- Higie, Robin A., Feick, Lawrence, and Price, Linda L. (1987), "Types and Amount of Word-of-Mouth Communications About Retailers," *Journal of Retailing*, 63 (Fall), 260-78
- Kiani, I., & Laroche, M. (2019). From desire to help to taking action: Effects of personal traits and social media on market mavens' diffusion of information. *Psychology & Marketing*, 36(12), 1147-1161.
- Kiani, I., Laroche, M., & Paulin, M. (2016). Development of market Mavenism traits: Antecedents and moderating effects of culture, gender, and personal beliefs. *Journal of Business Research*, 69(3), 1120-1129.
- Kim, H. S., Jin, B., & Park, J. Y. (2011). Motivations of market mavens for participating in online communities. *International Journal of Electronic Marketing and Retailing*, 4(1), 62-79.
- Hirschman, E. C. (1984). Experience seeking: a subjectivist perspective of consumption. *Journal of Business research*, 12(1), 115-136.
- Jamal, A., & Sharifuddin, J. (2015). Perceived value and perceived usefulness of halal labeling: The role of religion and culture. *Journal of Business research*, 68(5), 933-941.
- Laughlin, J. D., & MacDonald, J. B. (2010). Identifying market mavens online by their social behaviors in community-generated media. *Academy of Marketing Studies Journal*, 14(1), 55.
- Leak, R. L., Woodham, O. P., & McNeil, K. R. (2015). Speaking candidly: how managers' political stances affect consumers' brand attitudes. *Journal of Product & Brand Management*, 24(5), 494-503.
- Lindridge, A. (2005). Religiosity and the construction of a cultural-consumption identity. *Journal of Consumer Marketing*, 22(3), 142-151.
- Loroz, P. S. (2006). The generation gap: A Baby Boomer vs. Gen Y comparison of religiosity, consumer values, and advertising appeal effectiveness. *ACR North American Advances*.
- Mamman, M., Ogunbado, A. F., & Abu-Bakr, A. S. (2016). Factors Influencing Customer's Behavioral Intention to Adopt Islamic Banking in Northern Nigeria: a Proposed Framework. *IOSR Journal of Economics and Finance (IOSR-JEF)*, 51-55.
- McDaniel, S. W., & Burnett, J. J. (1990). Consumer religiosity and retail store evaluative criteria. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 18(2), 101-112.
- Metcalfe, B. D. (2008). Women, management and globalization in the Middle East. *Journal of Business Ethics*, 83(1), 85-100.
- Mansori, S. (2012). Impact of religion affiliation and religiosity on consumer innovativeness; the evidence of Malaysia. *World Applied Sciences Journal*, 7(3), 301-307.
- Minton, E. A., Kahle, L. R., Juan, T. S., & Tambyah, S. K. (2016). Addressing criticisms of global religion research: A consumption-based exploration of status and materialism, sustainability, and volunteering behavior. *Journal for the Scientific Study of Religion*, 55(2), 365-383.
- Suki, N. M., & Salleh, A. S. A. (2016). Does Halal image strengthen consumer intention to patronize Halal stores?. *Journal of Islamic Marketing*, 7(1), 120-132.
- Mokhlis, S. (2009). Relevancy and measurement of religiosity in consumer behavior research. *International Business Research*, 2(3), 75-84.
- Moreira-Almeida, A., & Koenig, H. G. (2006). Retaining the meaning of the words religiousness and spirituality: A commentary on the WHOQOL SRPB group's "A cross-cultural study of spirituality, religion, and personal beliefs as components of quality of life" (62: 6, 2005, 1486-1497). *Social Science & Medicine*, 63(4), 843-845.
- Petersen, L. R., & Roy, A. (1985). Religiosity, anxiety, and meaning and purpose: Religion's consequences for psychological well-being. *Review of Religious Research*, 49-62.
- Price, L. L., Feick, L. F., & Higie, R. A. (1987). Information sensitive consumers and market information. *Journal of Consumer Affairs*, 21(2), 328-341.
- Price, Linda L., Feick, Lawrence F., and Guskey-Federouch, Audrey (1988), "Couponing Behaviors of the Market Maven: Profile of a Super-Couponer," in *Advances in Consumer Research*, Vol. 15, Houston, Michael J., ed. Provo, UT: Association for Consumer Research, 354-59.

using only students' sample from such specific location. Fellow researchers are urged to further investigate other groups using different research methodologies to validate the generalizability of this paper.

References

- Abosag, I., & F. Farah, M. (2014). The influence of religiously motivated consumer boycotts on brand image, loyalty and product judgment. *European Journal of Marketing*, 48(11/12), 2262-2283.
- Abou-Youssef, M. M. H., Kortam, W., Abou-Aish, E., & El-Bassiouny, N. (2015). Effects of religiosity on consumer attitudes toward Islamic banking in Egypt. *International Journal of Bank Marketing*, 33(6), 786-807.
- Abrott, R., Nel, D., & Nezer, C. (1995). Role of the market maven in retailing: A general marketplace influencer. *Journal of Business and Psychology*, 10(1), 31-55.
- Agarwala, R., Mishra, P., & Singh, R. (2019). Religiosity and consumer behavior: a summarizing review. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 16(1), 32-54.
- Ahmed, Z., Anang, R., Othman, N., & Sambasivan, M. (2013). To purchase or not to purchase US products: role of religiosity, animosity, and ethnocentrism among Malaysian consumers. *Journal of Services Marketing*, 27(7), 551-563.
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 107-136.
- Allport, G. W., & Ross, J. M. (1967). Personal religious orientation and prejudice. *Journal of Personality and Social Psychology*, 5(4), 432.
- Arlı, D. (2017). Does ethics need religion? Evaluating the importance of religiosity in consumer ethics. *Marketing Intelligence & Planning*.
- Arlı, D., Cherrier, H., & Tjiptono, F. (2016). God blesses those who wear Prada: Exploring the impact of religiousness on attitudes toward luxury among the youth of Indonesia. *Marketing Intelligence & Planning*, 34(1), 61-79.
- Barnes, S. J., & Pressey, A. D. (2012). In search of the "meta-maven": An examination of market maven behavior across real-life, web, and virtual world marketing channels. *Psychology & Marketing*, 29(3), 167-185.
- Beekun, R. I., & Badawi, J. A. (2005). Balancing ethical responsibility among multiple organizational stakeholders: The Islamic perspective. *Journal of Business Ethics*, 60(2), 131-145.
- Blau, B. M. (2017). Religiosity and the volatility of stock prices: A cross-country analysis. *Journal of Business Ethics*, 144(3), 609-621.
- Chelminski, P., & Coulter, R. (2002). Examining polish market mavens and their attitudes toward advertising. *Journal of East-West Business*, 8(1), 77-90.
- Cleveland, M., & Chang, W. (2009). Migration and materialism: The roles of ethnic identity, religiosity, and generation. *Journal of Business Research*, 62(10), 963-971.
- Cleveland, M., & Bartikowski, B. (2018). Cultural and identity antecedents of market mavenism: Comparing Chinese at home and abroad. *Journal of Business Research*, 82, 354-363.
- Choi, Y. (2010). Religion, religiosity, and South Korean consumer switching behaviors. *Journal of Consumer Behaviour*, 9(3), 157-171.
- Choi, Y., Paulraj, A., & Shin, J. (2013). Religion or religiosity: which is the culprit for consumer switching behavior?. *Journal of International Consumer Marketing*, 25(4), 262-280.
- Cyril De Run, E., Mohsin Butt, M., Fam, K. S., & Yin Jong, H. (2010). Attitudes towards offensive advertising: Malaysian Muslims' views. *Journal of Islamic Marketing*, 1(1), 25-36.
- Drumwright, M. E., & Kamal, S. (2016). Habitus, doxa, and ethics: Insights from advertising in emerging markets in the Middle East and North Africa. *Consumption Markets & Culture*, 19(2), 172-205.
- Donahue, M. J. (1985). Intrinsic and extrinsic religiousness: The empirical research. *Journal for the Scientific Study of Religion*, 418-423.
- Elliott, Michael T. and Anne E. Warfield (1993). "Do Market Mavens Categorize Brands Differently?" *Advances in Consumer Research*, Volume 20, 202-208.
- El-Menouar, Y. (2014). The five dimensions of Muslim religiosity. Results of an empirical study. *Methods, Data, Analyses*, 8(1), 26.
- Essoo, N., & Dibb, S. (2004). Religious influences on shopping behaviour: An exploratory study. *Journal of Marketing Management*, 20(7-8), 683-712.
- Farah, M. F., & El Samad, L. (2014). The effects of religion and religiosity on advertisement assessment among Lebanese consumers. *Journal of International Consumer Marketing*, 26(4), 344-369.
- Feick, L. F., & Price, L. L. (1987). The market maven: A diffuser of marketplace information. *The Journal of Marketing*, 83-97.
- Genia, V. (1996). I, E, quest, and fundamentalism as predictors of psychological and spiritual well-being. *Journal for the Scientific Study of Religion*, 56-64.

person to become a market maven. Market mavens are keen to obtain information and be the knower about products and their functions irrespective of purchasing them. Markets involve attitudes and thoughts that are based on diverse understandings, values, and beliefs. This study has extended previous research efforts by addressing the impact of some of the behavioral reinforcements that are based on religiosity on the market maven.

Many studies have shown the differences in the relationships between these aspects in terms of religion, sex, age, interests, class, spending and purchasing habits, and so on. Consumer segmentation categorizes people into numerous clusters that have certain collective similarities. Decent consumer segmentation may help companies to reach out to their target markets more effectively and economically (Chelminski & Coulter, 2002)

People who feel intrinsically religious are willing to gather information on certain products and share it with others. The findings imply that Muslim market mavens in Western countries such as the United States should be eager to search intently for products that are halal certified and share this knowledge with their minority Muslim group. Studying Muslim market mavens as influential segments for WOM is therefore a promising research avenue. Understanding religious market mavens as influential groups will help companies develop comprehensive marketing strategies to target consumers. We need to understand religious market mavens' characteristics and motives in different societies. We also need to know their demographic variables, interests, spending and purchasing habits, and how they may affect market and consumption patterns.

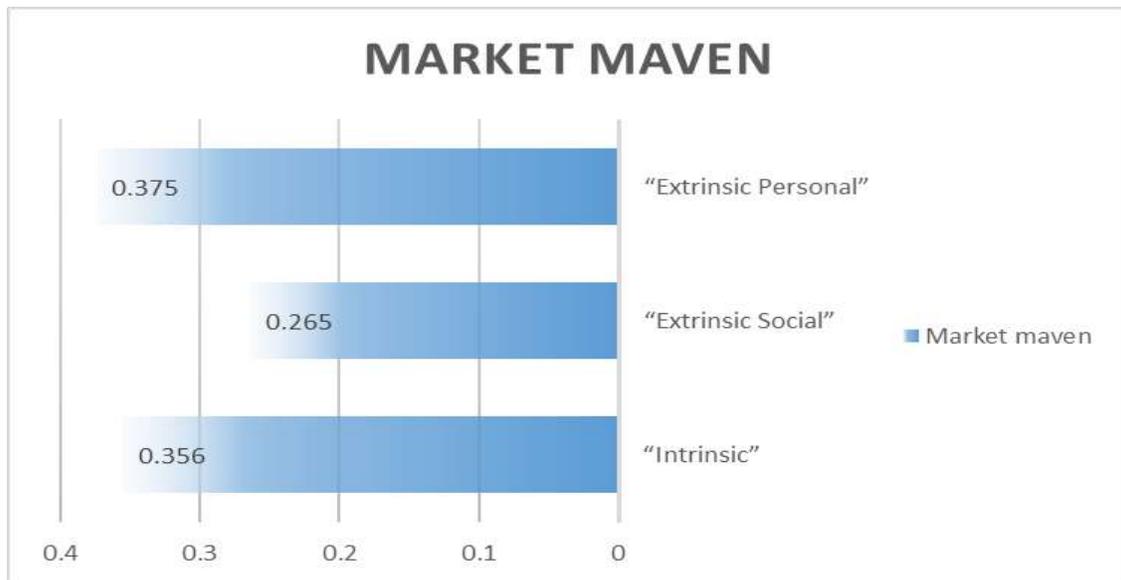
Market mavens are vigorous in disseminating information about the general marketplace via WOM to other consumers; thus, market mavens are very important consumers to target (Elliott & Warfield, 1993; Drumwright & Kamal, 2016). Market managers should understand

what values drive market mavens. For example, market managers should emphasize religious values such as honesty, fairness, and modesty (Metcalf, 2008), and avoid values that contradict them, such as desirability and need for uniqueness, to target market mavens who are religiously oriented. Thus, this study offers insights for firms seeking to take full advantage of the effectiveness of market mavens in supporting their marketing efforts and targets.

Moreover, religiosity can be used as a basis for segmentation of customer groups. The segments may be based on a variety of different levels of religiosity, from less (focusing on uniqueness and individuality) to more religiously-oriented people (emphasizing ideals and collectivist values). Based on the results of this study, we have a better understanding of the motivations of religiously-oriented consumers for being involved in the marketplace, which should allow firms to efficiently communicate with their target markets, and modify marketing communications and efforts to target consumers based on their current needs and according to their values and norms.

Some other research avenues exist for better understanding the religious psychology of market mavens. Identifying other factors, such as self-esteem, self-confidence, and self-identification, may play a role in this relationship and perhaps open new paths of research.

The limitation of this paper is using students as a subject pool. Undergraduate college students is a very specific group of people. The current study investigated the relationship between the level of religious orientation and the degree of being market maven on a sample population of students at a university in Middle East. Therefore, students are usually between 18- to 22-year-old share other qualities, such as a specific socioeconomic background, hobbies, life style, life interests..etc. As result, it is not valid to generalize the results of this paper



The results in Tables 3 and 4 revealed a significant positive association between intrinsic orientation and market maven level ($r = .356$, $p = .026$); as intrinsic religiosity level increases, market maven status also increases. Similarly, the results showed that extrinsic religiosity was positively associated with being a market maven, indicating that the greater the extrinsic social religiosity, the greater the possibility of being a market maven ($r = .265$, $p = .035$). In addition, the greater the extrinsic personal score, the greater the possibility of being a market maven ($r = -.375$, $p = .000$). This finding supports both hypotheses. Figure 1 clarifies the correlation relationship of market mavenism and various aspects of religious orientation.

Discussion, implications, and future research

The results of this study can be stated as follow:

- 1- Through using a preliminary approach to explore the relationship between religious orientation and market mavenism, the researcher was able to establish correlational relationship.
- 2- The findings revealed a positive association relation between intrinsic/extrinsic religiosity orientation and being a market maven.

- 3- The findings are consistent with previous studies that highlight the fact that religious orientation has an effect on many marketing variables and factors.
- 4- Since this type of association never been explored, performing an experiment study is not preferable at this stage. A correlation study was used to expose a potential preliminary association between religious orientation and market mavenism.

Indeed, the results did establish a reasonable association between these two variables (religious orientation and market maven), which opens a new stream of research in this arena. As a result, stronger and more direct results can be obtained by conducting analysis of the causal relationships and perhaps including moderator/mediator factors that may play major roles in advancing our understanding of these concepts.

Through identifying the underpinning mechanism of market mavens, the current research contributes to our basic understanding of religious devotion and the market maven concept. Scholars have previously attempted to understand market mavens using different variables to understand the motivations and factors that may play a role in encouraging a

The new 6-item market maven scale (Feick & Price, 1987) was utilized in this study. The scale measures overall marketplace awareness and tendency to circulate information. By using a 5-point Likert-type scale with endpoints of strongly disagree (1) and strongly agree (5), Market maven was measured. For example, participants were asked to rate questions such as “If someone asked where to get the best price on several types of products, I could tell them where to shop” and “I like introducing my friends to new brands and products.” The scores were summed up and the participants were categorized accordingly. A factor analysis indicates that the market maven scale is among

the factors explaining 57.219 percent of the total variance with Cronbach’s α of 0.70.

Study Results

The results of the study were verified through statistical analysis, which covered the descriptive analysis and correlational breakdown. Table 4 presents simple descriptive measures of the sub-scales (questions 1 and 5 have been reversed) as well as their correlations. Based on the information in Table 4, both high intrinsic religiosity and high extrinsic religiosity (social and personal) are positively correlated with being a market maven.

Table 3: Descriptive Measures of I/E-R Questionnaire Three Subscale & Market Maven Scale

Factor	Number of Items	Mean	SD	Min	Max
Intrinsic	6	18.34	5.49	6	30
Extrinsic Social	4	6.18	2.64	4	20
Extrinsic Personal	4	13.0	3.24	4	20
Market maven	6	9.57	2.87	6	30

Table 4: Correlation I/E-R Scale’s and Market Maven.

	Market maven	Intrinsic	Extrinsic Social	Extrinsic Personal
Market maven	1	0.356*	0.265*	0.375*
Intrinsic	0.356*	1		
Extrinsic Social	0.265*	0.363*	1	
Extrinsic Personal	0.375*	0.138*	0.036	1

Figure 1: Religious Orientation vs. Market Maven

where intrinsic orientation expresses religion as a main motivation, and people with high extrinsic religiosity hold neutral attitudes

toward different aspects of religion (Tiliopoulos et al., 2007).

Table 2: Principles Component Analysis I/E-R Questionnaire after Orthogonal Rotation

	Item	Intrinsic	Extrinsic Social	Extrinsic Personal
I/E-R1	I like to read more about my religion.	0.712		
I/E-R4	It is vital to me to have some time in private thinking and prayer.	0.782		
I/E-R5	I always have a strong sense of God's existence.	0.751		
I/E-R6	Generally I pray to increase relief and protection.	0.706		
I/E-R7	I try strongly to spend my life according to my religious beliefs.	0.676		
I/E-R9	Prayer is for harmony and joy.	0.701		
I/E-R2	I go to Masjid because it is a good way for me to make associates.		0.775	
I/E-R11	I go to Masjid frequently to have some times with my associates.		0.842	
I/E-R12	My whole idea of life is mainly constructed on my religion.		0.498	
I/E-R13	I go to Masjid mostly because I like to see people I know.		0.776	
I/E-R3	My belief is peripheral as long as I am a good person.			0.695
I/E-R8	What religion gives me most is a relief in times of anxiety and sorrow.			0.647
I/E-R10	While I am religious, I do not allow it influence my daily life.			0.693
I/E-R14	Even though I believe in my religion, various other things are more important for me in life.			0.721
Eigenvalues		3.628	2.751	1.810
% of variance		24.948	18.128	14.215
Cronbach's α		0.721	0.704	0.689

Analysis information: Determinant = 0.013, Barlett's test: $\chi^2(91) = 1996.072$, $p = 0.00$, Kaiser-Myer-Olkin = 0.831, residuals of $\geq 0.05 = 49\%$, mean communality = 0.55.

who might be religious devotee. Therefore, hypotheses are formulated as follow:

Hypothesis 1: *A positive correlation between the level of intrinsic religious orientation and the degree of market maven.*

Hypothesis 2-a: *A positive correlation between the level of extrinsic religious (social) religious orientation and the degree of market maven.*

Hypothesis 2-b: *A positive correlation between the level of extrinsic religious (personal) religious orientation and the degree of market maven.*

Methodology

Correctional design was used to test the research hypotheses. Researches show that measuring religiosity has many facets. The accessible measures range from simple, unidimensional measures to complicated, multidimensional measures (Wilkes et al., 1986). Consumer behavior studies often associate place of worship (e.g., mosque) with attending religious rituals. In contrast, Glock and Stark (1965) combined principles, capabilities, practices, and knowledge in their measure. In studying religiosity and intrinsic religious orientation (IRO), Donahue (1985) suggested that “intrinsic religiousness works as a decent and appropriate measure of religious orientation, different from religious belief, mosque membership, and liberal-conservative theological orientation” (p. 415).

This study used a revised version of the Worldwide I-E scale (Gorsuch & McPherson, 1989). A 5-point Likert-type scale with picks ranging from (1 = strongly disagree to 5 = strongly agree) was used. A higher score indicates a higher religious orientation in the specific category, that is, intrinsic or extrinsic.

280 volunteer university students participated in this research; the purpose for using students to conduct this study was for two reasons: First is to reduce any other potential affects that might create what so- called noise in the data, such as age differences, level of education, and

level of income. A second reason in choosing students as subject pool is their availability, and the logistics of their participation. Students are constantly available and willing to participate in studies. In contrast, recruiting non-students to participate in any studies' activities is often difficult and more costly. Data was completely collected via an anonymous survey (no names or other identifying information was included). Online survey using (QUALTRICS) program was prepared starting with the consent of participation form. 221 completed the measurements sufficiently. 70 percent of the subjects were male (N = 154) and 30 percent were female (N = 67). The average age of the participants was 19.2 years, with ages ranging from 18 to 21.1 and a standard deviation of 2.9. A total of 12 percent of the sample (N = 23) were married, and 77 percent (N = 198) were single.

A revised intrinsic/extrinsic religious orientation (I/E-R) scale comprising 14 questions was utilized and a typical 5-point Likert-type scale (1 = strongly disagree, 5 = strongly agree) was utilized to measure the responses. Single scores were totaled and categorized into two scores according to their external and internal spirituality (Gorsuch & McPherson, 1989). The scale has three inversely worded questions intended to measure the intrinsic dimension. Eight questions were used to measure intrinsic religiousness and three were used to measure each one of the extrinsic aspects of religiousness (Gorsuch & McPherson, 1989). Higher numeric scores on the measurement scale indicate higher levels of a particular religious' orientation.

The intrinsic dimension has a high reliability value with a Cronbach's α of 0.82; the extrinsic personal aspect was 0.69, while Cronbach's α for the extrinsic social aspect was 0.77. Therefore, summing up the overall extrinsic dimensions gives us a decent reliability score with a Cronbach's α of 0.73. The scale's validity is also maintained in many studies,

individualism–collectivism has a strong effect on mavenism indirectly through identification with world-wide consumer culture.

Personal traits of maven can be endorsed through high self-esteem, confidence, self-efficacy, and personal control. However, gender, culture, and religiosity may act as moderators. Females and males have diverse stimuli, however, the context becomes crucial in evaluating how to communicate with mavens due to dissimilarities in the effects of individuals' different backgrounds based on their culture and religious beliefs (Kiani et al., 2016).

Additionally, Mamman et al. (2016) stated that to ease the risk of failure of new products, Islamic banks must investigate and incorporate the concept of market mavens in their marketing tactics.

Hypotheses Development

Market mavens comprehend advertising and marketing tricks (Feick & Price, 1987). These concepts of “marketing tricks and advertisement artifices” are considered to be an anti-religion; religiously-oriented people not only discount these types of advertising due to perceived trickery, but they may also fight it publicly. Of twenty-two countries with large Middle Eastern markets that were surveyed, the only country where respondents were anti-advertising was Egypt, (Feick & Price, 1987). The reason given for this response is the rise of religious radicalism.

Religion is, without a doubt, a fundamental element of social behavior and has been investigated from different perspectives (Alavi & Leidner, 2001). In reviewing many studies that tested different influences on the formation of a community's values, habits, attitudes, and behaviors, religion was found to be among the most important elements in terms of creating the values, habits, attitudes, and behaviors of any community. Petersen and Roy (1985) argued that religion provides a sense of purpose

for people to be here. It helps people feel that life is comprehensible and interpretable.

Motivation for being religious may include being intrinsically motivated for worship and other religious activities (intrinsic motivation), to gain personal peace and comfort (extrinsic personal), to gain social approval and acceptance (extrinsic social), and to gain moral guidance for behaviors (extrinsic morality) (Gorsuch & McPherson, 1989).

Wilkes et al. (1986) claim that religious orientation is connected with the consumer's life. The authors assumed that religiosity is a valid consumer paradigm because it is linked with lifestyle such as opinion leadership, risk prevention, credit consumption, and life approval. They suggested that highly religious oriented people are more likely to be opinion and attitude developing leaders.

Religion as an imperative element of every single culture plays a significant role in impacting consumer behavior by its values, norms, rules of purchasing. Devoted followers of religions are usually conservative to accept novel products in their societies (Mansori, 2012). The acceptance of products or services by consumers is highly affected by how the products or service can fit in with our cultures' values and perhaps conform our norms, values and behavioral patterns (Mansori, 2012). Therefore, in order to recognize that such products or services are religiously endorsed, religious market maven or experts (early adopter) may conform the nature, development and use of novel products by disseminating and balancing norms, customs, prohibitions and standards of conduct, with the use of these products.

The argument is that, products that are permitted to consume based on a religion's bylaw must be firstly conformed with the religion's norms, customs and prohibitions. Thus, one of the many ways that can help us identify the permissibility of consuming these products is through experts and market maven

Scholars measuring religiosity in consumer research tend to define it using either the construct of a “means to reach self-centered ends” or as an “end in itself.” Most studies use Allport and Ross’ (1967) intrinsic-extrinsic Religious Orientation Scale (ROS). The ROS has shown considerable reliability and usability for marketing and consumer studies and investigations (Essoo & Dibb, 2004). However, the ROS was intended for use with Christian or Judeo-Christian people. Therefore, the scale may not be an appropriate tool for measuring the degree of religiosity for persons of other faiths. Nonetheless, the ROS scale has been used to measure religiosity among Muslim and Hindu subjects in a south Asian country (Essoo & Dibb, 2004). Genia (1996) evaluated the ROS scale and argued that the factors determining the frequency of worship attendance must be dropped as they reveal a deep problem in the scale, both theoretically and in terms of methodology. For example, when measuring Islamic religiosity, only men appear to worship frequently “according to the unidimensional measurement of religiosity” since they are obliged to attend worship in congregation five times a day at the mosque. The intrinsic items also lack internal consistency and have questionable value for religions other than Christian (Genia, 1996; Rice, 1999). Gorsuch and McPherson (1989) measured intrinsic and extrinsic religiosity using a revised scale of religious orientation, which omitted the factor of regularity of worship attendance. The 14-item revised ROS scale intends to measure the degree to which participants are eager to be religious, based on internal and external factors.

Market Mavenism

Feick and Price (1987) defined market mavens as persons who acquire information about numerous types of products, retailers, and other features of markets, and who engage in conversations with other consumers and respond to their requests for market

information. Mavens usually initiate discussions about market information, attempting to share their awareness of the market with others. Wiedmann, Walsh and Mitchell (2001) stated that market mavens are judgmental-leaders who maintain a steady overall awareness of market-related information and are willing to disseminate this information. The activity of market influencers who have knowledge in a diverse range of markets appears to be vigorous; market mavens interact with other consumers in virtual environments as well as face-to-face settings.

Studies by Higie, Feick and Price (1987) and Abratt, Nel and Nezer (1995) revealed that market mavens talk about related-retail information more than other consumers. Different studies have found that market mavens perceive information that is product-related as a crucial information far more than information that is related to stores (Wilson, 2006). Furthermore, market mavens have a higher rate of media consumption (Slama, & Williams, 1990; Kiani & Laroche, 2019). Market mavens play a major role for retailers (e.g., active and effective circulation of information) and consumers by clarifying the most important information from the overabundance of existing product and market information (Walsh et al., 2004).

Kiani and Laroche (2019) investigated the role of personal traits such as self-esteem and vulnerability to normative interpersonal influence in the context of social media in terms of the frequencies of recommendations. They theorize that market mavens with lower self-esteem are more likely to engage in less frequent recommendations and their lower self-esteem negatively affects their use of social media platforms as their mode of choice.

Cleveland and Bartikowski (2018) took culture as a means to further explore the phenomenon of market mavens. Vertical vs. horizontal measurements of individualism–collectivism was utilized, however, results showed that

Literature Review

Various experimental studies related to religiosity and consumer behavior were identified and indexed into the appropriate categories. Table 1 presents the details of each of the classifications, their definitions, the related outcomes, and the source article(s). For example, studies on exposed consumption, brand awareness, fashion awareness, attitude toward luxurious brands, and so on, were combined to form the first classification. The second group dealt with studies that involve religious hostility, boycotts, contentious advertisements, emotional consequences, and undesirable response to firms that support conflicting religious values (Agarwala, Mishra & Singh, 2019).

Devoutly religious consumers search for all the information related to products of interest before consumption to avoid transgressing their religious values or norms. These consumers are then willing to share such information with others to promote the entire community's consumption awareness. Understanding religious orientation is the key to understanding why religious shoppers have a greater rational for products that have direct associations with religious values, how they deal with such products, and what roles they may play to raise consumption consciousness in their community.

Religious Orientation

In the literature, psychology and sociology researchers have struggled to find a widely accepted theory or definition of religion (Hanafy & Sallam, 1988). Researchers have presented three descriptions of the term "religion": 1) a supernatural supremacy to which persons must return, 2) a feeling existing in the people who comprehend such a power, and 3) the ritual acts carried out in respect of that power (Moreira-Almeida & Koenig, 2006). McDaniel and Burnett (1990) define religion as comprehensive set of beliefs, ideas, and actions that are shared by certain group of people, which affects the course of human and natural

events, it is recognized to be real and exist but cannot be empirically confirmed. Moreira-Almeida and Koenig (2006) state that religion is an organized form of beliefs, practices, rituals, and symbols designed to simplify intimacy with the sacred or transcendent (God, higher power, or ultimate truth).

Religiosity has been theorized as a unidimensional construct with a place of worship (e.g., mosque), with frequency of attendance being the primary measure (El-Menouar, 2014). This unitary measure may be straightforward at the cost of validity; nonetheless, it has remained a generally accepted measure within the literature (Schwartz & Huismans, 1995). Numerous researchers argue that regular use does not make such a unidimensional assessment an adequate research tradition. Dependence on religious attendance as the only measure of religiosity may be deceptive and may lead to improper conclusions. The one-dimensional view of the nature of religion implied in the theory leads to one of the main concerns related to the difficulty of matching increased attendance at worship in congregation with greater religious orientation (El-Menouar, 2014). A person may go to prayers in congregation for many reasons, for example, to avoid social loneliness, as a devotional habit, to satisfy their social group, or to gain prestige to exert control over others. Therefore, we cannot infer a high degree of religiosity merely from attendance (El-Menouar, 2014).

The realization of the multidimensionality of religiosity necessitates further understanding of its diverse forms. Psychometric studies have led to the development of a plethora of scales to measure a range of religious phenomena, including attitudes, principles, and values. The scope of religiosity has been examined, such as intrinsic (religion as a finale objective), extrinsic (religion as a system or modality), and quest (religion as a exploration) (Wong, 2007).

hypotheses of a relationship between religious orientation and market mavenism is developed. Next, a correlational study is presented. The paper concludes with a discussion of the

theoretical and practical implementation of this study, and gives suggestions for prospect research.

Table 1: Summary of Empirical Papers Concerning Religiosity and Consumer Behavior

Classification	Consumer Outcomes	Papers
<u>Materialism:</u> The significance a consumer attaches to word-wide brand.	Materialism, assets as a status symbol, brand awareness, fashion awareness, brand reliance	Cleveland & Chang, 2009; Lindridge, 2005; Loroz, 2006; Minton et al., 2016; Essoo & Dibb, 2004.
	Attitude and intention toward luxurious brands	Arli et al., 2016
	Materialism as a bases for value conflicts	Veer & Shankar, 2011
	Awareness consumption	Stillman et al., 2012
<u>Intolerance:</u> Lack of inclination to accept views, beliefs, or behavior that is different from one's own.	Religious hostility/boycott	Abosag & Farah 2014; Ahmed et al., 2013.
	Negative response toward argumentative advertising	Farah & El Samad, 2014; Putrevu & Swimberghek, 2013. Cyril DeRun et al., 2010.
<u>Consumer ethics:</u> The moral values and ethics that guide behavior of entities / groups as they gain, use, and dispose of goods and services.	Assessment and response to businesses with conflicting religious & moral values	Leak et al., 2015; Swimberghe et al., 2011.
	Consumers' ethical beliefs	Arli, 2017; Vitell et al., 2007.
	Ethical consumer behavior	Schneider et al., 2011
<u>Risk aversion</u> Tendency or attitude toward risk	Risk aversion/ perceived	Blau, 2017.
	Acceptance of novel products, new product adoption	Essoo & Dibb, 2004; Shabbir, 2010.
	Changing behavior/constancy in brand and store liking	Choi, 2010; Choi et al., 2013.
<u>Attitude toward religious products:</u> Evaluative judgments concerning those products and services which contain religious associations	Attitude concerning religious compliant about certain products or services	Abou-Youssef et al., 2015; Siala, 2013.
	Prefer halal products	Jamal & Sharifuddin, 2015; Mohd Suki & Abang Salleh, 2016.
<u>Economic shopping:</u> Behavior that highly considers prices	Religious symbols concept in advertisements	Taylor et al., 2010
	Price awareness	Mokhlis, 2009.
	Buying goods on sale, favoring stores with low price	Sood & Nasu, 1995
	Low importance of credit availability	Essoo & Dibb, 2004
	Low impulsive Purchasing	Essoo & Dibb, 2004; Mokhlis, 2009

more involved in the market by planning shopping trips and vigil to advertised promotions (Grassl & Harris, 2010). Market mavens are not only helpful providers of information to other consumers but are also “smarter” shoppers (Barnes & Pressey, 2012). In addition, market mavens are more innovative and tend to shop for and purchase new products relatively sooner than other consumers (Goldsmith et al., 2003; Slama , & Williams, 2015). Since market mavens vigorously pursue market-related information, they acquire more information about new product offerings earlier than other consumers (Walsh & Elsner, 2012).

Market mavens have been investigated in terms of different features, such as “innovativeness,” which has been discussed extensively in the marketing literature. Similarly, “opinion leaders” have received significant attention in marketing research (e.g., Laughlin & MacDonald, 2010). Furthermore, market mavens have been studied in the context of distinct cultural systems (e.g., Chelminski & Coulter, 2002). However, little studies have considered religious orientation in relation to market mavens. Hirschman (1984) suggested two reasons for this. First, religion may be too sensitive a subject for investigation and second, religious influence is ambiguous. Nonetheless, religion is a major component of certain cultures, and interest in religion is increasing due to today’s emphasis on moral values in business and the continuing growth in globalization.

As mentioned above, no previous research has considered the effects of religion and religiosity orientation on the market mavenism phenomenon, which was taken as the point of departure for the current research. This study develops a relationship among two different variables: religiosity orientation and market mavenism and broadens the context of the study of market mavens by incorporating religiosity into the overall understanding of market mavenism.

Muslim consumers were selected as the subjects of the research hypotheses for several reasons. First, in Islam, communication between people should be polite, kind, and honest. The Prophet Muhammad said, “God likes that when someone does something, it must be done perfectly well”. One of Islam’s early leaders, Ali Ibn Abi Talib stated “the best discourse is expressive, great, brief, and interesting” . Muslim mavens should be more conscious than others about products that are unclear regarding whether they are permitted to consume them. Market mavens are generally more attentive in ensuring accuracy when disseminating information about the marketplace (Beekun & Badawi, 2005).

This study examines the possible relationship between religious orientation among Muslim consumers and market mavenism. This study builds on the current body of market mavens literature in numerous ways. First, in the development of a theoretical basis from which to examine the relationships among two variables: religious orientation and market mavenism. In particular, this study offers awareness into the market maven concept to better understand the psychological underpinning of this inspiring group. Second, alongside with the substantial data that shows the high effect of religious values on consumer behavior (e.g., McDaniel & Burnett, 1990; Essoo & Dibb, 2004), this study extends the context of the study of market mavenism by incorporating religious orientation into the phenomenon. Third, this study offers a specific and focused assessment of the relationships of market mavens and the degree of their religious orientation.

The rest of this paper is organized as follows. First, it presents a review of the literature on marketing papers related to the inclusive subject of religiosity and religious orientation (e.g., articles that incorporated words like religiosity, devoutness, faithfulness, Muslim, etc.), and market mavenism. Then, the

Toward the Understanding of Religious Orientation and Market Mavenism: Establishing a Correlation Relationship

Hesham Fazel

College of Business - University of Bisha , Bisha
hfazel@ub.edu.sa

ABSTRACT: This study argues that religious orientation may have a firm association with market mavenism. A positive association between religious orientation (Intrinsic & Extrinsic) and a market maven was hypothesized. A revision religious Scale of the Worldwide- I-E (Gorsuch & McPherson, 1989) was used to measure the variables of religiosity, and Feick and Price's (1987) 6-item scale was used to measure the extent of market mavenism. The Pearson product moment coefficient of correlation was calculated to assess the relationship between religiosity and being a market maven. The results revealed a significant positive relationship between intrinsic religious orientation and being a market maven. Results attested that there is a significant relationship between extrinsic religious orientation with positive direction (social and personal) and being a market maven. The main contribution of this study is that, to the best of the writer's understanding, this is the first study to explore the relationship between religiosity and market maven.

Keywords: Intrinsic-extrinsic, religious orientation, market, mavenism.

1 Introduction

A number of consumers have an inclination to be more involved in the marketplace than others. Consumers obtain information about different types of products, brands, places for shopping, and other features of the market, and perhaps involve in product-related dialogues with other consumers to share their information (Goldsmith et al., 2003). Feick and Price (1987) identify market mavens as those customers who like to spend their time shopping, making purchases, and talking to others. Market mavens are an important consumer segment due

to the impact these consumers may have on other consumers via example and word-of-mouth (WOM) commentary (Williams & Slama, 1995; Barnes & Pressey, 2012).

Consumers as trustworthy and powerful influencers in marketplace communications is well-documented (Feick & Price, 1987; Laughlin & MacDonald, 2010). Market mavens use a wide-ranging of information sources about the marketplace via consumer reports and direct mail (Williams & Slama, 1995; Kim et al., 2011). This inspiring group likes to window shopping more than others, hence is apt to be

Contents

Arabic Section

	<i>Page</i>
• The Effect of Audit Tenure and Audit Office Size on Financial Reports Quality: An Applied Study on Saudi Public Companies (English Abstract) Yousef Abdullah Basodan & Sameh Mohmood Suliman.....	45
• University Strategy Management According to the Vision 2030: Requirements as Perceived by Faculty Members College of Administrative Sciences - University of Najran – model (English Abstract) Abdulmenem G Izzeldin	62
• The extent of the impact of quality management on the performance of health services at Ahad Rafidah General Hospital (English Abstract) Saoud A Alqahtani & Amira M N Qattan	82
• Training Need Analysis: Theoretical Model (English Abstract) Faisal A Albawardy	113
• The Right of the Administration to Request the Financial Rebalancing of the Contract - A Study in the Light of the Provisions of the Saudi Administrative Judiciary System (English Abstract) Mahmoud Ababneh.....	148
• Toward the Understanding of Religious Orientation and Market Mavenism: Establishing a Correlation Relationship Hesham Fazel	149

■ Editorial Board ■

Prof. Dr. Nasser A Kadasah	Editor in Chief
nasserkadasah@hotmail.com	
Prof. Dr. Omar Z Al-Sharqi	Member
oalsharqi@yahoo.com	
Dr. Najah H Salamah	Member
almdnm@yahoo.com	
Dr. Areej A Alshamasi	Member
aalshamasi@kau.edu.sa	
Dr. Nahla S Samargandi	Member
asmrgandi@kau.edu.sa	
Prof. Dr. Mohammed T Abdullah	External Member
mtabdullah@hotmail.com	



Journal of
KING ABDULAZIZ UNIVERSITY
Economics and Administration

Volume 36 Number 1

1443 A.H. / 2022 A.D.

Scientific Publishing Center
King Abdulaziz University
P.O. Box 80200, Jeddah 21589
Saudi Arabia
<http://spc.kau.edu.sa>



IN THE NAME OF ALLAH,
THE MOST GRACIOUS,
THE MOST MERCIFUL