مجلة جامعة البعث

سلسلة العلوم الاقتصادية والسياحية

مجلة علمية محكمة دورية

المجلد 46 . العدد 9

1445 هـ - 2024 م

الأستاذ الدكتور عبد الباسط الخطيب

رئيس جامعة البعث

المدير المسؤول عن المجلة

أ. د. محمود حديد	رئيس هيئة التحرير
أ. د. وليد حماده	رئيس التحرير

مدير مكتب مجلة جامعة البعث

د. إبراهيم عبد الرحمن

د. محمد هلال	عضو هيئة التحرير
د. فهد شريباتي	عضو هيئة التحرير
د. معن سلامة	عضو هيئة التحرير
د. جمال العلي	عضو هيئة التحرير
د. عباد كاسوحة	عضو هيئة التحرير
د. محمود عامر	عضو هيئة التحرير
د. أحمد الحسن	عضو هيئة التحرير
د. سونيا عطية	عضو هيئة التحرير
د. ريم ديب	عضو هيئة التحرير
د. حسن مشرقي	عضو هيئة التحرير
د. هيثم حسن	عضو هيئة التحرير
د. نزار عبشي	عضو هيئة التحرير

تهدف المجلة إلى نشر البحوث العلمية الأصيلة، ويمكن للراغبين في طلبها الاتصال بالعنوان التالي:

رئيس تحرير مجلة جامعة البعث

سورية . حمص . جامعة البعث . الإدارة المركزية . ص . ب (77)

. هاتف / فاكس : 2138071 31 963 ++

. موقع الإنترنت : www.albaath-univ.edu.sy

البريد الالكتروني : magazine@ albaath-univ.edu.sy

ISSN: 1022-467X

شروط النشر في مجلة جامعة البعث

الأوراق المطلوبة:

- 2 نسخة ورقية من البحث بدون اسم الباحث / الكلية / الجامعة) + CD / word من البحث منسق حسب شروط المجلة.
- طابع بحث علمي + طابع نقابة معلمين.
- **اذا كان الباحث طالب دراسات عليا:**

يجب إرفاق قرار تسجيل الدكتوراه / ماجستير + كتاب من الدكتور المشرف بموافقته على النشر في المجلة.

- **اذا كان الباحث عضو هيئة تدريسية:**

يجب إرفاق قرار المجلس المختص بإنجاز البحث أو قرار قسم بالموافقة على اعتماده حسب الحال.

- **اذا كان الباحث عضو هيئة تدريسية من خارج جامعة البعث :**

يجب إحضار كتاب من عمادة كليته تثبت أنه عضو بالهيئة التدريسية و على رأس عمله حتى تاريخه.

- **اذا كان الباحث عضواً في الهيئة الفنية :**

يجب إرفاق كتاب يحدد فيه مكان و زمان إجراء البحث ، وما يثبت صفته وأنه على رأس عمله.

- **يتم ترتيب البحث على النحو الآتي بالنسبة لكليات (العلوم الطبية والهندسية والأساسية والتطبيقية):**

عنوان البحث . . ملخص عربي و إنكليزي (كلمات مفتاحية في نهاية الملخصين).

1- مقدمة

2- هدف البحث

3- مواد وطرق البحث

4- النتائج ومناقشتها .

5- الاستنتاجات والتوصيات .

6- المراجع.

- **يتم ترتيب البحث على النحو الآتي بالنسبة لكليات (الآداب – الاقتصاد– التربية – الحقوق – السياحة – التربية الموسيقية وجميع العلوم الإنسانية):**
- عنوان البحث . . ملخص عربي و إنكليزي (كلمات مفتاحية في نهاية الملخصين).

1. مقدمة.
2. مشكلة البحث وأهميته والجديد فيه.
3. أهداف البحث و أسئلته.
4. فرضيات البحث و حدوده.
5. مصطلحات البحث و تعريفاته الإجرائية.
6. الإطار النظري و الدراسات السابقة.
7. منهج البحث و إجراءاته.
8. عرض البحث و المناقشة والتحليل
9. نتائج البحث.
10. مقترحات البحث إن وجدت.
11. قائمة المصادر والمراجع.

7- يجب اعتماد الإعدادات الآتية أثناء طباعة البحث على الكمبيوتر:

أ- قياس الورق 17.5×25 B5.

ب- هوامش الصفحة: أعلى 2.54- أسفل 2.54 – يمين 2.5- يسار 2.5 سم

ت- رأس الصفحة 1.6 / تذييل الصفحة 1.8

ث- نوع الخط وقياسه: العنوان . Monotype Koufi قياس 20

. كتابة النص Simplified Arabic قياس 13 عادي . العناوين الفرعية Simplified Arabic قياس 13 عريض.

ج . يجب مراعاة أن يكون قياس الصور والجداول المدرجة في البحث لا يتعدى 12سم.

8- في حال عدم إجراء البحث وفقاً لما ورد أعلاه من إشارات فإن البحث سيهمل ولا يرد البحث إلى صاحبه.

9- تقديم أي بحث للنشر في المجلة يدل ضمناً على عدم نشره في أي مكان آخر، وفي حال قبول البحث للنشر في مجلة جامعة البعث يجب عدم نشره في أي مجلة أخرى.

10- الناشر غير مسؤول عن محتوى ما ينشر من مادة الموضوعات التي تنشر في المجلة

11- تكتب المراجع ضمن النص على الشكل التالي: [1] ثم رقم الصفحة ويفضل استخدام التهميش الإلكتروني المعمول به في نظام وورد WORD حيث يشير الرقم إلى رقم المرجع الوارد في قائمة المراجع.

تكتب جميع المراجع باللغة الانكليزية (الأحرف الرومانية) وفق التالي:

آ . إذا كان المرجع أجنبياً:

الكنية بالأحرف الكبيرة . الحرف الأول من الاسم تتبعه فاصلة . سنة النشر . وتتبعها معترضة (–) عنوان الكتاب ويوضع تحته خط وتتبعه نقطة . دار النشر وتتبعها فاصلة . الطبعة (ثانية . ثالثة) . بلد النشر وتتبعها فاصلة . عدد صفحات الكتاب وتتبعها نقطة.

وفيما يلي مثال على ذلك:

–MAVRODEANUS, R1986– **Flame Spectroscopy**. Willy, New York, 373p.

ب . إذا كان المرجع بحثاً منشوراً في مجلة باللغة الأجنبية:

. بعد الكنية والاسم وسنة النشر يضاف عنوان البحث وتتبعه فاصلة، اسم المجلد ويوضع تحته خط وتتبعه فاصلة . المجلد والعدد (كتابة مختزلة) وبعدها فاصلة . أرقام الصفحات الخاصة بالبحث ضمن المجلة.

مثال على ذلك:

BUSSE,E 1980 Organic Brain Diseases **Clinical Psychiatry News** , Vol. 4. 20 – 60

ج. إذا كان المرجع أو البحث منشوراً باللغة العربية فيجب تحويله إلى اللغة الإنكليزية و التقيد

بالبنود (أ و ب) ويكتب في نهاية المراجع العربية: (المراجع In Arabic)

رسوم النشر في مجلة جامعة البعث

1. **دفع رسم نشر (40000) ل.س أربعون ألف ليرة سورية عن كل بحث لكل باحث يريد نشره في مجلة جامعة البعث.**
2. **دفع رسم نشر (100000) ل.س مئة الف ليرة سورية عن كل بحث للباحثين من الجامعة الخاصة والافتراضية .**
3. **دفع رسم نشر (200) مئتا دولار أمريكي فقط للباحثين من خارج القطر العربي السوري .**
4. **دفع مبلغ (6000) ل.س ستة آلاف ليرة سورية رسم موافقة على النشر من كافة الباحثين.**

المحتوى

اسم البحث	اسم الباحث	الصفحة
تأثير سياسة توزيع الأرباح في الأداء المالي (دراسة ميدانية على المصارف الخاصة المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية)	د. نهاد نادر د. لينا حسن فياض ياسمين الشريف	52-11
تحسين الطاقة الانتاجية باستخدام منهجية سيكس سيكما - دراسة حالة في شركة الجود لصناعة الحديد-	هديل سليمان	92-53
دور مرونة الموارد البشرية في تشكيل الصورة الذهنية للطلبة تجاه الجامعات السورية -دراسة ميدانية على كلية الاقتصاد في جامعة تشرين-	د. سامر فياض	122-93
تقييم واقع جُودة صُنع القرار الاستثماري ((دراسة مسحية على الشركات في المدينة الصناعية بحسياء))	د. نسرين عبدالرحمن د. ولاء زريقا عبير عرنوس	160-123

تأثير سياسة توزيع الأرباح في الأداء المالي (دراسة ميدانية على المصارف الخاصة المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية)

الدُكتورة: نهاد نادر *

الدكتورة: لينا حسن فياض †

ياسمين محمد الشريف ‡

ملخَص

هدفت الدراسة إلى بيان العلاقة بين سياسة توزيع الأرباح والأداء المالي للمصارف محل الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي لتوصيف متغيرات البحث وما يرتبط بها، بينما المنهج التحليلي من خلال توزيع استبانة على عينة من متخذي القرار وتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (20) spss وذلك لاستخراج قيمة الارتباط والانحدار بين سياسة توزيع الأرباح والأداء المالي، وتم استخدام تحليل التباين (ANOVA) واستعمال الانحدار الخطي البسيط، شمل مجتمع البحث العاملين المسؤولين عن عملية اتخاذ القرار في المصارف محل الدراسة، حيث تم توزيع استبانة على 99 عامل تم استعادة 95 استبانة وكان 91 استبانة فقط صالحة للتحليل، توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج كان منها وجود فرق جوهري ووجود تأثير معنوي بين المتغير المستقل (سياسة توزيع الأرباح) والمتغير التابع (الأداء المالي) للمصارف الخاصة المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية.

الكلمات المفتاحية: سياسة توزيع الأرباح؛ الأداء المالي، الربحية، مخاطر الائتمان، السيولة.

*. أستاذ– عضو هيئة تدريسية قسم إدارة الأعمال– كلية الاقتصاد– جامعة تشرين– اللاذقية– سورية.

†. أستاذ مساعد ـ عضو هيئة تدريسية قسم إدارة الأعمال ـ كلية الاقتصاد ـ جامعة تشرين ـ اللّاذقية ـ سورية.

‡. طالبة دراسات عليا (دكتوراه) في قسم إدارة الأعمال– كلية الاقتصاد– جامعة تشرين.

The effect of dividend policy in financial performance
(Field study on private banks listed on the Damascus Stock Exchange)

Dr. Nouhad Nader [§] Dr. Lina H Fayyad[**] Yasmine Mohamed Al - Sharif [††]

ABSTRACT

The study aimed to demonstrate the relationship between the profit distribution policy and the financial performance of the banks under study. The descriptive analytical approach was relied upon, where the descriptive approach was relied upon to describe the research variables and what is associated with them, while the analytical approach was through the distribution of a questionnaire to a sample of decision makers. The program of the statistical package for social sciences spss (20) was used to extract the value of the correlation and regression between the profit distribution policy and financial performance, and the analysis of variance (ANOVA) was used and the use of simple linear regression. The research community included workers responsible for the decision-making process in the banks in question. The study, where a questionnaire was distributed to 99 workers, 95 questionnaires were retrieved and only 91 questionnaires were valid for analysis. The study found a number of results, including the existence of a fundamental difference and a significant effect between the independent variable (dividend distribution policy) and the dependent variable (financial performance) for private banks listed on the Damascus Stock Exchange.

Keywords: dividend policy; financial performance, profitability, credit risk, liquidity.

[§]. Assistant professor, Department of Business Administration, faculty of economics, Tishreen university, Syria.
[**]. Assistant Professor - Faculty Member, Department of Business Administration - Faculty of Economics - Tishreen University - Lattakia - Syria.
[††]. Postgraduate student (PhD) in the Department of Business Administration - Faculty of Economics - Tishreen University.

مقدمة Introduction:

تعد سياسة توزيع الأرباح من أهم السياسات التمويلية في الشركات نظراً لعلاقتها المباشرة بالمساهمين وانعكاساتها على سعر السهم في السوق، حيث تتعلق بقرار تقسيم أرباح الشركة ما بين أرباح موزعة على المساهمين وأرباح محتجزة، لذلك سعى العديد من الباحثين إلى التعمق في دراسة أثر التدفقات النقدية متمثلة في الأرباح الموزعة على سلوك المستثمر، وإن سياسة توزيع الأرباح في الشركات المساهمة تتحدد بذلك الجزء من الأرباح الذي يوزع على المساهمين والجزء الذي يتم احتجازه، إذ أن الأرباح المحتجزة تعد مصدراً رئيساً لتمويل الاستثمار والتوسع في الشركات، وعلى الرغم من أن التوسع في الشركات مرغوب فيه فإن توزيع الأرباح كذلك مرغوب فيه.

ومن جهة أخرى يُعدُّ الأَداء المالي من المفاهيم الهامَّة والشَّاملة، حيث تسعى المؤسَّسات إلى تحقيق مستويات متميِّزة من الأَداء المالي في بيئة الأَعمال لتحقيق متطلبَّات البقاء والاستمرار والنُّمو، كما أَنَّ الأَداء أَصبح ضرورة حتميَّة أَفرزتها متغيِّرات البيئة التَّنافسيَّة، لذا يُعد مفهوم الأَداء المالي مفهوم جوهري بالنِّسبة للمؤسَّسات على اختلاف أَشكالها، وعلى الرُّغم من كثرة الدِّراسات الَّتي تناولت الأَداء المالي إلاَّ إنَّه لم يتم التَّوصل إلى مفهوم محدَّد له، والسَّبب يعود لاختلاف المعايير والمقاييس المستخدمة في دراسته وقياسه، إذ يعكس الأَداء المالي درجة نجاح المؤسَّسة وفشلها، وذلك من خلال سعيها لتحقيق الأَهداف المتمثِّلة بالتَّكيُّف مع متغيِّرات البيئة، ولا سيما أَنَّ المؤسَّسات المعاصرة باتت تواجه بيئة سريعة التَّغير في متطلباتها ومواردها وفي حجم الطَّلب والتَّنوع في مواصفاته، فضلاً عن المنافسة الحادَّة في الأَسواق، الأَمر الَّذي فرضَ عليها توجُّهاً لتطوير تقنياتها لضمان القُدرة على الاستجابة للمتغيِّرات وتحقيق الأَهداف وذلك باستخدام مقاييس مختلفة.

مما سبق فإنَّ الغاية من الدِّراسة الحاليَّة هو بيان تأثير سياسة توزيع الأرباح في الأداء المالي في المصارف الخاصة المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية، وخصوصاً أن هناك دراسات تناولت هذه العلاقة في الشَّركات والمنشآت الخدميَّة، مما أتاح المجال أمام الباحثة للبحث عن هذا الموضوع، نتيجةَ وجود قصورٍ في الدِّراسات في قطاع المصارف في سوريَّة، الأمر الَّذي تطلَّب دراسة هذه العلاقة في قطاع المصارف الخاصة المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية.

مشكلة البحث:

إن العديد من المصارف الخاصة المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية لا تربط بين سياسات توزيع الأرباح والأداء المالي وكذلك فإن عدم الربط بين سياسة توزيع الأرباح والأداء المالي يمكن أن يؤثر على كفاءة الأداء المالي في هذه المصارف، وبناءً على المراجعة الأدبية للدراسات السابقة وعلى الدراسة الاستطلاعية الأولية لمجتمع البحث، تمكَّنت الباحثة من تحديد مشكلة هذه الدراسة من خلال التساؤل الرئيس الآتي:

ـ هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسة توزيع الأرباح والأداء المالي للمصارف عينة البحث في قطاع المصارف المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية؟،

ويتفرع عن هذا التساؤل التساؤلات التالية:

ـ هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسة توزيع الأرباح والربحية أحد مؤشرات الأداء المالي للمصارف عينة البحث في قطاع المصارف المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية؟

ـ هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسة توزيع الأرباح ومخاطر الائتمان أحد مؤشرات الأداء المالي للمصارف عينة البحث في قطاع المصارف المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية؟

ـ هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسة توزيع الأرباح والسيولة أحد مؤشرات الأداء المالي للمصارف عينة البحث في قطاع المصارف المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية؟

أَهداف البحث

تتمثل أهداف البحث في الآتي:

ــ بيان العلاقة بين سياسة توزيع الأرباح والأداء المالي للمصارف محل الدراسة.

ــ التوصل إلى بعض التّوصيات التي يمكن من خلالها تدعيم المصارف في تحديد العلاقة بين سياسة توزيع الأرباح والأداء المالي للمصارف الخاصة المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية.

ـ تقديم إطار عملي تسترشد به المصارف الخاصة المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية عندما يتم اتخاذ القرار بنسبة الأرباح التي يتم توزيعها على المساهمين.

فرضيَّات البحث:

فرضيَّة البحث الرَّئيسة: ينطلق البحث من فرضيَّة رئيسة مفادها

H0: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين سياسة توزيع الأرباح النقدية والأداء المالي في المصارف محل الدراسة.

H1: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين سياسة توزيع الأرباح النقدية والأداء المالي في المصارف محل الدراسة. حيث يمكن اشتقاق الفرضيَّات الفرعيَّة الآتية:

1- الفرضيَّة الفرعيَّة الأولى: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين سياسة توزيع الأرباح النقدية والربحية أحد مؤشرات الأداء المالي في المصارف محل الدراسة.

2- الفرضيَّة الفرعيَّة الثَّانية: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين سياسة توزيع الأرباح النقدية ومخاطر الائتمان أحد مؤشرات الأداء المالي في المصارف محل الدراسة.

3ـ الفرضيَّة الفرعيَّة الثالثة: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين سياسة توزيع الأرباح النقدية والسيولة أحد مؤشرات الأداء المالي في المصارف محل الدراسة.

أَهميَّة البحث:

تظهر أهميَّة الدِّراسة من ناحيتين نظريَّة وعمليَّة:

فمن الناحية النظرية: من خلال استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية وجدت الباحثة أن هذه الدراسات لم تأخذ بحسبانها جميع أبعاد الأداء المالي كون جوهر هذه الدراسة يتمحور حول سياسة توزيع الأرباح والأداء المالي، فأغلب هذه الدراسات كانت تركز على بعد أو بعدين من هذه الأبعاد على الأكثر. في حين أن هذه الدراسة سوف تأخذ في حسبانها أهم هذه الأبعاد من وجهة نظر الباحثة، وبالتالي سوف تقدم نموذجاً علمياً يقدم له نظرياً من خلال المراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بالموضوع بشرح وتقديم كل بعد وربط هذه الأبعاد وبالنتيجة تقديم نموذجاً فعال، نظراً للدراسات القليلة المتوفرة في الجمهورية العربية السورية بخصوص سياسة توزيع الأرباح، ومن مبدأ ربط الجامعة بمشاكل القطاعات الخدمية والإنتاجية و....الخ.

ومن الناحية العمليَّة: تتجلى أهمية الدراسة عملياً من كونها، تركز على واقع قطاع المصارف، من حيث سياسة توزيع الأرباح، نظراً للمعاناة الكبيرة التي يتكبدها العاملين في هذا المجال، وما لذلك من تأثير كبير على شريحة كبيرة من قطاعات المصارف في سورية، بالإضافة إلى ما يمكن أن تقدمه الدراسة من نتائج للهيئات والقطاعات المعنية.

المراجعة الأَدبيَّة والنقديَّة: وفيها تعرض الباحثة موجز عن الدِّراسات السَّابقة الَّتي تناولت هذه العلاقة.

الدِّراسات العربيَّة:

ـ دراسة (قلاب، 2019)، وهي بعنوان:

تأثير سياسة توزيع الأرباح على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير سياسة توزيع الأرباح على الأداء المالي في الشركات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية خلال الفترة (ص2010-2017)، اعتمدت الدراسة على المنهج الاستنباطي لتحقيق هدف الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من الشركات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية وعددها 26 شركة، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين(توزيعات الأرباح النقدية ونسب هامش الشراء والبيع، تداول الأسهم)، ووجود علاقة ذات دلالة معنوية بين (تجزئة السهم ونسب هام الشراء والبيع، العائد غير العادي).

ـ دراسة (عبد الله وين حمد، 2022) بعنوان:

(أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء المالي بالبنوك السودانية دراسة تطبيقية على بنك البركة السوداني خلال الفترة من 2015م-2020م).

هدف البحث الى التعرف على اهمية وكشف العلاقة بين تحسين الأداء المالي في المصارف التجارية من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية، ازالة غموض متغيرات البحث وخصوصا فيما يتعلق بتحسين الأداء المالي واهميتها للمؤسسات المالية والاسهام في تأطير المفاهيم، يختبر البحث عدد من الفروض منها هنالك علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ارضاء العملاء (التركيز على العميل والأداء المالي لبنك البركة، هنالك علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية التحسين المستمر والأداء المالي لبنك البركة، هنالك

علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية تدريب العاملين والأداء المالي لبنك البركة، هنالك علاقة ارتباط دو دلالة معنوية فرق العمل والأداء المالي لبنك البركة، هناك علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية دعم الإدارة العليا والأداء المالي للبنك، اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعيةSPSS توصل البحث إلى عدد من النتائج منها: تؤمن إدارة البنك أن التوجه بالسوق يتم عن طريق تلبية توقعات الزبائن المستقبلية، يحرص البنك على تحديد حاجات العملاء وتلبية رغباتهم، يعمل البنك على كسب ثقة العملاء وولائهم لها .

ـ دراسة (مشكور وصادق، 2019):

وهي بعنوان: "العلاقة بين سياسات توزيع الأرباح والقيمة السوقية للسهم وأثرهما على حجم التداول: دراسة في عينة من المصارف المسجلة في سوق العراق للأوراق المالية".

يكتسب البحث أهميته من أن العلاقة بين سياسة توزيع الأرباح والقيمة السوقية للسهم تكشف عن الأثر الذي تتركه على حجم التداول في الشركات عينة البحث، كما ويكتسب البحث أهميته من خلال قياس قيمة الشركة والمتمثلة بالقيمة السوقية، وكذلك تتمثل أهمية البحث في تقديم دراسة تحليلية للمستثمرين وإدارات الشركة حول العلاقة بين سياسة توزيع الأرباح والقيمة السوقية للسهم.

توصَّلت الدِّراسة إلى جملة من النَّتائج كان منها: إن حجم تداول السهم يلعب دوراً كبيراً ومهماً في تغير أسعار الأسهم، عندما ترتفع الأسهم فإن زيادة حجم التداول شيء مرغوب ومطلوب، أما في حالة انخفاض الأسعار فإن المرغوب فيه هو تخفيض نسبة التداول، وإن نتائج البحث أشارت إلى أن وجود متغيري توزيعات الأرباح للسهم الواحد والقيمة السوقية للسهم الواحد تؤثر على حجم التداول مما يعني ظهور أثر معنوي للمتغيرين على القيمة المتداولة.

ـ دراسة (عيطة، 2020):

وهي بعنوان: "أثر سياسة توزيع الأرباح وهيكل رأس المال على القيمة السوقية للمصارف المدرجة في السوق المالية السعودية".

هدفت الدراسة إلى: اختبار أثر سياسة توزيع الأرباح وهيكل رأس المال على القيمة السوقية. ينبثق عنه الأهداف الفرعية التالية:

ـ تحليل أثر سياسة توزيع الأرباح على القيمة السوقية.

ـ تحليل أثر هيكل رأس المال على القيمة السوقية.

ـ قياس أثر كلٍ من سياسة توزيع الأرباح وهيكل رأس المال على القيمة السوقية.

ـ الحصول على دليل عملي من خلال دراسة تطبيقية على المصارف المدرجة في السوق المالية السعودية.

توصَّلت الدِّراسة إلى جملة من النَّتائج كان منها: تعد سياسة توزيع الأرباح من القرارات المالية المهمة ذات البعد الاستراتيجي في المنشآت، لما لها من انعكاسات على قرارات المستثمرين في الحكم على أداء الشركة وربحيتها في المستقبل، حيث يُعد قرار التصرف في الأرباح من أكثر الموضوعات اهتماماً في فكر الإدارة المالية، وذلك لما يتضمنه من عمليات وإجراءات مهمة تنعكس على اتخاذ القرار فيما يتعلق بتوزيع الأرباح أو احتجازها، ويعد نمط هيكل رأس المال أحد العوامل المهمة والمؤثرة على سياسات الشركات، وإحدى الآليات التي تنظم العلاقة بين الملكية والإدارة، حيث يؤثر في مستوى الحوكمة داخل المنشأة، وأداء المنشأة المالي والتشغيلي والشكل التنظيمي، ومستويات الاستثمار والتمويل، يوجد أثر ذو دلالة معنوية لسياسة توزيع الأرباح على القيمة السوقية بالمصارف المقيدة في السوق المالية السعودية، وهو ما يثبت صحة الفرض الأول، والتفسير المحتمل لذلك من وجهة نظر الباحث، أن أرباح الأسهم تعد بمثابة إشارة للأرباح المستقبلية، وبالتالي التأثير على حجم الطلب على أسهمها ومن ثم تأثيرها على القيمة السوقية للمصرف.

الدِّراسات الأجنبيَّة:

دراسة (Ponsian et al, 2015) وهي بعنوان:

Relationship, between, Dividend, Policy, and, Share, Price

العلاقة بين توزيعات الأرباح والسياسة والمشاركة والسعر

هدفت الدراسة إلى بيان العلاقة بين سياسة توزيع الأرباح وسعر السهم في بورصة دار السلام، ويستند التحقيق إلى الشركات المدرجة لمدة خمس سنوات من 17 شركة في سوق دبي للأوراق المالية حيث تم استخراج البيانات من التقارير السنوية للشركات من أجل تحديد العلاقة بين سياسة توزيع الأرباح وسعر السهم.

أظهرت النتائج أن أفضل سياسة توزيع أرباح هي نسبة السعر إلى العائد كما يتضح من أدنى قيمة للسعر والعلاقة بين سياسة توزيع الأرباح وسعر السهم هي أن نسبة السعر إلى العائد لها علاقة إيجابية بينما المتغيرات الأخرى مثل عائد الأرباح ونسبة توزيع الأرباح، ربحية السهم ونسبة الأرباح السعرية مرتبطة بشكل سلبي.

ـ دراسة (Eklof et.al, 2018)، بعنوان:

Linking customer satisfaction with financial performance: an empirical study of Scandinavian banks.

علاقة رضا العملاء بالأداء المالي: دراسة تجريبية للمصارف الاسكندنافية.

هدف هذا البحث إلى تحديد العلاقات التجريبية بين ولاء العملاء ورضاهم والربحية التي تقاس بـ ROA، ROE، هامش الربح وإيرادات التشغيل، وكذلك مؤشرات السوق (القيمة السوقية).

نطاق البحث هو البنوك الاسكندنافية الرئيسية، والفترة الزمنية للدراسة هي 2004–2014. يتم قياس السلسلة المتاحة سنويًا.

أكدت نتائج الدراسة أن رضا العملاء وولائهم لديهم تأثير إيجابي كبير على ربحية المصارف ويمكن اعتباره مؤشراً على الربحية المستقبلية حيث أن مؤشر الرضا في العام

السابق يؤثر على الأداء المالي للعام المقبل. ويمكن أيضاً التأكيد على وجود علاقة إيجابية بين رضا العملاء عن العام السابق ومؤشرات السوق للعام الحالي.

اختلاف الدِّراسة الحالية عن الدِّراسات السّابقة: تشابهت الدِّراسة الحاليَّة مع الدِّراسات السَّابقة من حيث دراسة موضوع مهم وهو العلاقة بين سياسات توزيع الأرباح والأداء المالي، وقد اختارت الباحثة العلاقة بين سياسات توزيع الأرباح والأداء المالي نظراً لأنها استراتيجية هامة ومدخل هام في عمل المصارف الخاصة المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية، حيث من الممكن أن يكون لها دور هام في نجاح العمل وتحسينه، واختلفت الدراسات عن الدراسة الحالية في بيئة التطبيق وفق خصوصية الجمهورية العربية السورية والشركات التي تعمل ضمنها.

منهجيَّة البحث:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي لتوصيف متغيرات البحث وما يرتبط بها، بينما المنهج التحليلي من خلال توزيع استبانة على عينة من متخذي القرار وتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss (20) وذلك لاستخراج قيمة الارتباط والانحدار بين سياسة توزيع الأرباح والأداء المالي، وتم استخدام تحليل التباين (ANOVA) واستعمال الانحدار الخطي البسيط.

مجتمع وعينة البحث:

شمل مجتمع البحث العاملين المسؤولين عن عملية اتخاذ القرار في المصارف محل الدراسة، حيث تم توزيع استبانة على 99 عامل تم استعادة 95 استبانة وكان 91 استبانة فقط صالحة للتحليل.

حدود البحث: زمانيَّة: فترة توزيع الاستبانة في شهر حزيران 2023.

ومكانيَّة: دوائر المصارف الخاصة المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية.

الإطار النظري للبحث:

تعد سياسة توزيع الأرباح من أهم السياسات التمويلية في الشركات نظراً لعلاقتها المباشرة بالمساهمين وانعكاساتها على سعر السهم في السوق، حيث تتعلق بقرار تقسيم أرباح الشركة ما بين أرباح موزعة على المساهمين وأرباح محتجزة، لذلك سعى العديد من الباحثين إلى التعمق في دراسة أثر التدفقات النقدية متمثلة في الأرباح الموزعة على سلوك المستثمر، وإن سياسة توزيع الأرباح في الشركات المساهمة تتحدد بذلك الجزء من الأرباح الذي يوزع على المساهمين والجزء الذي يتم احتجازه، إذ أن الأرباح المحتجزة تعد مصدراً رئيساً لتمويل الاستثمار والتوسع في الشركات، وعلى الرغم من أن التوسع في الشركات مرغوب فيه فإن توزيع الأرباح كذلك مرغوب فيه.

1- مفهوم سياسة توزيع الأرباح:

بحسب دراسة (بريش، 2016، ص142) تعد نظريات توزيع الأرباح من أهم نظريات الإدارة المالية نظراً لعلاقتها المباشرة بالمساهمين ولانعكاساتها على سعر السهم في السوق المالية، كما تعد من القضايا التي مازالت تخضع للكثير من الجدل في حقل الإدارة المالية والاستثمارات المالية وتتعلق سياسة توزيع الأرباح بقرار تقسيم صافي دخل الشركة ما بين أرباح موزعة (أرباح السهم) على المساهمين وأرباح محتجزة.

من وجهة نظر (Hooi et al, 2015, P: 226-227) توزيعات الأرباح هي إحدى الطرق التي تحول بها الشركة أرباحها إلى المساهمين؛ حيث يمكن دفع توزيعات الأرباح في شكل نقدي أو أسهم إضافية، في حالة دفع أرباح الأسهم، يزيد إجمالي عدد الأسهم القائمة ويقلل بشكل عام سعر السهم، في بعض الأحيان، تقدم الشركات أرباحاً خاصة بالإضافة إلى المدفوعات العادية، عادةً ما تقوم الشركات التي تدفع أرباحاً على فترات منتظمة، مثل ربع سنوي، نصف سنوي أو سنوي، ويعد تاريخ توزيع الأرباح السابق للشركات، واستقرار الأرباح، ومراعاة التأثير على سعر السهم، والأرباح الحالية والمستقبلية

المتوقعة، والتدفقات النقدية من بين العوامل المهمة في صياغة سياسات توزيع أرباح الشركات.

وبحسب دراسة (Kanakriyah, 2020, p: 532) سياسة توزيع الأرباح تعني مقدار النقد الذي يتم توزيعه على المساهمين، ويمكن تحديد سياسة توزيع الأرباح من خلال عنصرين مهمين، الأول هو قرار دفع أرباح الأسهم للمساهمين والثاني هو الاحتفاظ بالأرباح لإعادة استثمارها في المشاريع المستقبلية، تتحمل الشركة مسؤولية الموازنة بين الحاجة لتعظيم ثروة أصحاب الشركة والحاجة إلى توفير الأموال الكافية لتمويل مشاريع النمو، وهو دور رئيسي يعمل كآلية للتحكم في الانتهازية الإدارية.

تتفق الباحثة مع وجهات النظر السابقة فيما يتعلق بسياسة توزيع الأرباح حيث ترى بأن سياسة توزيع الأرباح هي الآلية التي يتم من خلالها التوزيع والتقسيم العادل للنقد وبشكل متماثل والذي يؤثر فيه عوامل مهمة إذ يرتبط بمقدار الربح وإعادة الاستثمار في سبيل تمويل واستثمار المشاريع الجديدة.

2ـ أشكال سياسة توزيعات الأرباح:

بحسب (قنون، 2013، ص7ـ8) عند تشكيل سياسة توزيع الأرباح فإنه يجب على الشركة أن تأخذ بعين الاعتبار هدفين رئيسين:

الأول: توفير أموال كافية لدفع توزيع الأرباح.

الثاني: تعظيم ثروة المساهمين في الشركة.

وهناك نمطان او شكلان من توزيعات الأرباح وهما التوزيعات النقدية والتوزيعات على شكل أسهم.

1ـ **التوزيعات النقدية:** يقسم هذا النوع من التوزيعات إلى ثلاثة أنواع:

ـ سياسة نسبة توزيعات الأرباح الثابتة: تقوم هذه السياسة على دفع توزيعات أرباح نقدية للمساهمين في الشركة كنسبة من الأرباح بعملة البلد الذي تعمل به الشركة.

ـ سياسة توزيع الأرباح منتظمة: هذه السياسة مبنية على دفع توزيعات أرباح في كل فترة زمنية.

ـ سياسة توزيعات أرباح منخفضة ومتزايدة: تقوم هذه السياسة على دفع توزيعات أرباح ثابتة ولكن بمبالغ منخفضة، وتقوم الشركة بزيادة هذه التوزيعات حين تحقق أرباح أعلى من أرباحها العادية في فترة زمنية معينة.

2ـ **التوزيعات في شكل أسهم**: وينقسم هذا النوع بدوره إلى نوعين:

ـ التوزيعات على شكل أسهم مجانية: يقصد بها إعطاء المستثمر عدداً من الأسهم بدلاً من إعطائه توزيعات نقدية ويتحدد نصيب المستثمر من هذه التوزيعات بما يمتلكه من أسهم الشركة، ويكون هذا النوع من التوزيعات الشكل الآخر لإعادة الرسملة، أو الهيكلة.

ـ إعادة شراء الأسهم العادية: قد تلجأ الشركة في بعض الظروف إلى إعادة شراء أسهمها العادية التي أصدرتها ومثل هذه الإجراءات تؤدي إلى خلق ما يسمى بالأسهم النقدية وهي عبارة عن سهم سبق إصداره ثم أعيد شراؤه بإحدى الطرق، ويعد الحافز من هذه العملية الحصول على الأسهم للدمج أو امتلاك شركات أخرى ومن جهة أخرى لتفادي سيطرة أو استيلاء شركات أخرى على الشركة، وبحسب (حفصي، 2016، ص41ـ42) هناك العديد من الطرق لتوزيع الأرباح في المؤسسات ومن جملتها نجد ما يلي:

الأسهم المجانية Stock Dividend: تلجأ العديد من المؤسسات إلى توزيع أسهم جديدة على المساهمين بدلاً من دفع توزيعات نقدية؛ فهذا الإجراء يتطلب أن تمتلك المؤسسة احتياطات وأرباح محتجزة بشكل كبير وترغب في احتجاز المزيد من الأرباح بشكل كبير، وترغب في احتجاز المزيد من الأرباح على شكل احتياطات في المستقبل، كأن يكون لها فرص استثمارية واعدة ومن بين الآثار الجوهرية لهذه السياسة هو انخفاض القيمة السوقية للسهم، لذا تلجأ إليها المؤسسة عندما ترتفع القيمة السوقية للسهم بدرجة كبيرة، ويخشى معها تناقص عدد المستثمرين الراغبين في شراء أسهمها.

وكذلك فإن هذا النوع من التوزيع يتميز بعدم خضوعه للضريبة، وان هذه العملية تقوم بتعديل ملكية المساهمين بحيث يكون لكل مساهم نسبة أكبر من السابق وبدون إحداث أي تغيير على ثروة المساهمين.

اشتقــاق الأسهم Stock Splits: يعتبر اشتقاق الأسهم بديلاً آخر لتوزيع الأرباح النقدية، فعند قيام المؤسسة بهذا الإجراء ينتج عن كل سهم أسهم إضافية، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة عدد أسهم المؤسسة من خلال تخفيض القيمة الأسمية للسهم، ويتم استخدام هذا البديل عادة لإعطاء الأسهم مرونة في التداول ولخلق زيادة في الطلب على الأسهم، وذلك من خلال أن زيادة عدد الأسهم في رأس مال المؤسسة من خلال تلك العملية يؤدي إلى تخفيض توزيعات السهم الواحد عند ثبات مبلغ التوزيعات، او إلى ثبات توزيعات السهم الواحد مع زيادة مبلغ التوزيعات الإجمالية. وتجدر الإشارة إلى أن هناك تشابه بين اشتقاق الأسهم وبين توزيعات الأسهم من الناحية المالية، ولكن من وجهة نظر محاسبية هناك اختلاف، حيث ان المبادئ المحاسبية تعالج توزيع الأسهم بنسبة 25% من الحصص على أنها تجزئة للسهم في حين أن هناك توزيعات أقل يمكن تصنيفها على أنها توزيع أرباح على شكل أسهم.

معكــوس الاشتقاق Reverse Stock Splits: تتلخص فكرة معكوس الاشتقاق قيام المؤسسة بعملية تخفيض عدد أسهمها، وهو كما يظهر من اسمه ينطلق من نفس مبدأ عملية اشتقاق الأسهم لكن بطريقة عكسية الأمر الذي يؤدي إلى رفع القيمة الاسمية للسهم، وبالتالي لا يحدث تغيير على مستوى الهيكل المالي للمؤسسة عدا عدد الأسهم الذي ينخفض لذلك تعتبر طريقة الاشتقاق العكسي سياسة لمنع انخفاض سعر السهم إلى مستويات متدنية جداً.

إعادة شراء الأسهم Stock Repurchase: تعتبر هذه الطريقة من الطرق البديلة لتوزيع الأرباح حيث يقصد بعملية إعادة شراء المؤسسة لأسهمها هو أن تقوم باستعمال

فائض النقد لديها في شراء أسهمها المتداولة، ومثل هذه الإجراءات تؤدي إلى خلق ما يسمى بالأسهم النقدية Treasury Stock وهي عبارة عن أسهم سبق إصدارها ثم أعيد شرائها بأحد الطريقتين، فقد يشترى من السوق المفتوحة Open Market وهذا يعد إعلان عن ذلك كأي مشتري آخر، وقد يتم الشراء من خلال ما يسمى بعروض المناقصات Tender offer لعدد من الأسهم وبسعر محدد، ويكون هذا السعر في الأغلب أكبر من السعر السائد في السوق خلال فترة محددة، كما توجد طريقة أخرى والتي تسمى بإعادة شراء الأسهم المستهدفة والتي من خلالها تدخل إدارة المؤسسة في عملية التفاوض مع حاملي النسبة الكبيرة لأسهم المؤسسة لشراء حصصهم من خلال تحفيزهم بعرض مميز، وفي العادة تقوم المؤسسة بهذا الإجراء لمواجهة سيطرة بعض المستثمرين على المؤسسة، أو إذا كان سعر السهم السوقي أقل من قيمته الحقيقية.

التوزيعات العينية للأرباح: وتسمى أيضاً بتوزيعات نوعية بحيث تقوم إدارة المؤسسة بإجراء توزيعات بضاعة أو عقار أو استثمار وهذا عوضاً عن التوزيعات النقدية، بحيث تلجأ المؤسسات إلى هذا النوع من التوزيعات في حالة العسر المالي وعدم توفر السيولة اللازمة، ولكن هذا النوع من التوزيعات غير مرغوب فيه لدى المساهمين بحيث أن التوزيع النقدي هو الذي يتيح قدراً أكبر من الحرية للمساهمين في إشباع رغباتهم.

3ـ مفهوم الأداء المالي:

أداء المنظمة هو قياس ما تم تحقيقه من قبل المنظمة والذي يظهر ظروفاً جيدة لفترة زمنية معينة، الغرض من قياس الانجاز والاداء المالي هو الحصول على معلومات مفيدة تتعلق بتدفق الاموال واستخدامها والفعالية والكفاءة، بالإضافة إلى انه يمكن أن تحفز المدراء على اتخاذ القرار الأفضل. (الفار، 2018، ص13) فبحسب (عبد الغاني، 2007، ص2) مدى تمتع وتحقيق المؤسسة لهامش أمان يزيل عنها حالة الإعسار المالي وظاهرة الإفلاس.

فقد كان ينظر إلى الأداء المالي فقط من خلال قدرته على جني الأرباح؛ لكن تغير هذا بمرور الوقت، وأصبح مفهوم الأداء اليوم له معاني مختلفة اعتماداً على منظور المستخدم للمعلومات المالية.

كما يمكن تصنيف أداء المنظمة على أنه أداء عالي إذا كان بإمكانها إرضاء مصالح جميع أصحاب المصلحة، حيث يهتم المدراء بالرفاهية والحصول على الربح؛ لأن عملهم يتم تقديره وفقاً لذلك، كما يرغب المالكون في زيادة ثرواتهم إلى الحد الأقصى من خلال زيادة القيمة السوقية لأسهم المنظمة (لا يمكن أن يعتمد هذا الهدف إلا على الربح)، كما ينظر المساهمون الحاليون والمحتملون إلى الأداء على أنه قدرة المنظمة على توزيع أرباح الأسهم للاستثمار الرأسمالي، بالنظر إلى المخاطر التي يتعرضون لها؛ يبحث الشركاء التجاريون عن الرافعة المالية واستقرار المنظمة، كما تريد مؤسسات الائتمان التأكد من أن المنظمة لديها القدرة اللازمة لسداد القروض في الوقت المحدد، ويريد الموظفون وظيفة مستقرة والحصول على مزايا مادية عالية، وتسعى الدولة إلى أن تكون منظماتها فعّالة، وأن تدفع ضرائبها، وتساعد في خلق وظائف جديدة. (Batcbimeg, 2017, p: 23) ومن أجل رفع الأداء المالي وما يتمخض عنها من رفع قيمة المنظمة السوقية، أو خفضها فإنه يتطلب الاستخدام الأمثل للموارد والقدرة على التعامل مع البيئة الداخلية والخارجية التي تحيط بالمنظمة، مما سيؤدي بالتالي إلى رفع كفاءة الأداء المالي. وبحسب دراسة (حسين والبشير، 2015، ص112) الأداء المالي هو مدى نجاح المؤسسة في استغلال كل الموارد المتاحة لديها من موارد مادية ومعنوية أفضل استغلال وتحقيق الأهداف المسطرة عن طريق الإدارة. ومن وجهة نظر (القيسي، 2016، ص48) الأداء المالي هو السلوك الفعلي الميداني لترجمة الأهداف المرسومة إلى واقع ملموس، أي الانتقال من الفكرة إلى الميدان في تطبيقها، أو هو ذلك الفعل المتخذ والهادف نحو تحقيق غرض معين.

4ـ مؤشرات قياس الأداء المالي:

تعتبر مؤشرات الأداء المالي من أهم الأدوات التي تعتمد عليها الإدارة في تحليل قوائمها وبحسب دراسة (حمادة، 2022، ص58–59) نجد بعض هذه المؤشرات:

أولاً: نسبة السيولة: وتعني السيولة الموجودة بالمؤسسة والتي من خلالها تستطيع المؤسسة الوفاء بالتزاماتها في الأجل القصير، وهناك مقاييس متعددة لقياس نسبة السيولة ومن بينها نجد:

1ـ نسبة التداول: وتتمثل في الموجودات المتداولة مقسومة على المطلوبات المتداولة والنسبة النمطية لها 2:1، وهذه النسبة عبارة عن مقياس مبدئي لمقدرة المؤسسة على مقابلة ديونها الخارجية.

2_نسبة السيولة السريعة: وتعد هذه النسبة أكثر دقة من نسبة التداول لقياس السيولة في المؤسسات، ويتم حسابها بخصم المخزون السلعي من الموجودات المتداولة ثم قسمة الباقي على المطلوبات المتداولة والنسبة النمطية لها هي 1:1

ثانياً: نسبة الرافعة المالية: وتشير هذه النسبة إلى استخدام أموال الدين من قبل المؤسسة.

ثالثاً: نسبة النشاط: تقيس مدى كفاءة الإدارة في توليد المبيعات من الأصول، أي تقيس مدى الكفاءة في إدارة الأصول، ومن بين هذه النسب نجد: معدل دوران المخزون السلعي، معدل دوران الذمم المدينة، معدل دوران رأس المال العامل، معدل دوران مجموع الأصول الثابتة، معدل دوران الأصول.

رابعاً: نسبة الربحية: تعطي هذه النسبة مؤشرات عن مدى قدرة المؤسسة على توليد الأرباح خلال مبيعاتها أو استثماراتها، ومن بين نسب الربحية نجد: معدل العائد على الاستثمار معدل العائد على حقوق الملكية، هامش الربح من المبيعات.

خامساً: نسبة التقييم: تشير إلى كيفية تقييم أسهم المؤسسة في سوق رأس المال، وطالما أن القيمة السوقية للسهم تعكس التأثير الموحد للمخاطرة والعائد، فإن نسب التقييم تعد هي المقاييس الشاملة لأداء المنظمة، منها نسب الاسعار إلى الارباح ونسبة القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية.

سادساً: نسبة النمو: هي المؤشرات التي تقيس مدى نمو المنظمة في إطار نمو الاقتصاد الوطني متمثلا بنمو الدخل القومي، أو نمو القطاع الذي تعمل فيه المؤسسات، ومن هذه المؤشرات ما يلي: نمو المبيعات، نمو الدخل الصافي، القيمة المضافة.

النتائج والمناقشة:

أداة الدراسة: اعتمدت الباحثة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، مع قيامها بالمقابلات الشخصية مع عدد من أفراد عيّنة البحث، وقد قامت الباحثة بتقسيم الاستبانة إلى قسمين رئيسين:

القسم الأول: تناول جمع البيانات عن المتغيرات الديموغرافية للعينة التي تمّ توزيع الاستبانة عليها.

أمَّا القسم الثاني: حيث تناول جمع البيانات حول تأثير سياسة توزيع الأرباح في الأداء المالي وهي تُمثل 30 عبارة، وقد اعتمدت الباحثة على مقياس ليكرت الخماسي.

توصيف المتغيرات الديموغرافية: يوضّح الجدول (1) خصائص العيّنة الديموغرافية.

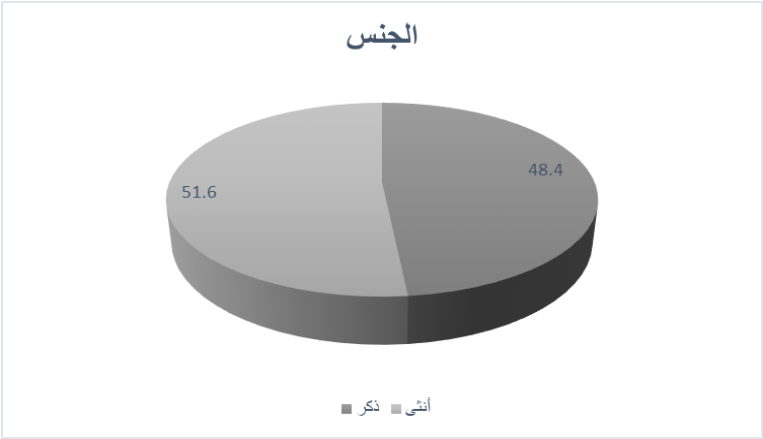
ـ توصيف المتغيرات الديموغرافية حسب الجنس:

الجدول (1) توصيف المتغيرات الديموغرافية حسب الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	44	46.3	48.4	48.4
	أنثى	47	49.5	51.6	100.0
	Total	91	95.8	100.0	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

يظهر الجدول رقم (1) توصيف المتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة من حيث الجنس حيث كان (48.4%) من أفراد العينة من الذكور بينما كان (51.6%) من الإناث، ويظهر الشكل (1) الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة حسب الجنس:



الشكل (1) خصائص العيّنة حسب الجنس

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

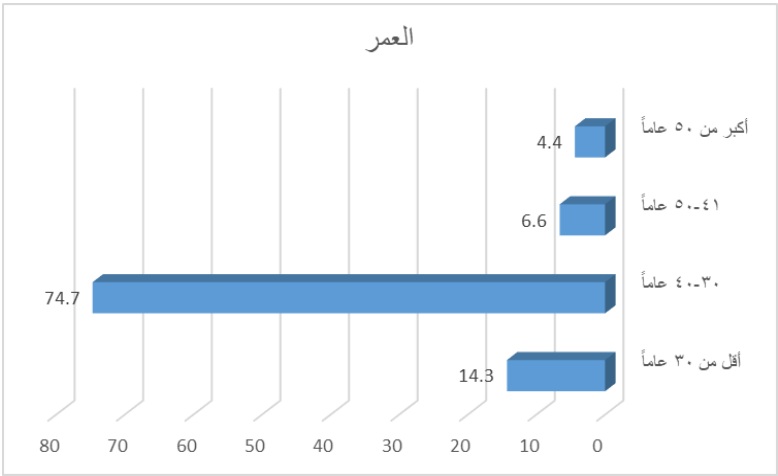
ـ توصيف المتغيرات الديموغرافية حسب العمر:

الجدول (2) توصيف المتغيرات الديموغرافية حسب العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 عاماً	13	13.7	14.3	14.3
	30-40عاماً	68	71.6	74.7	89.0
	41-50عاماً	6	6.3	6.6	95.6
	أكبر من 50 عاماً	4	4.2	4.4	100.0
	Total	91	95.8	100.0	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

يظهر الجدول رقم (2) توصيف المتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة من حيث العمر حيث كان (14.3%) من أفراد العينة من الأفراد أعمارهم (أقل من 30) وكان (74.7%) من 30-40 عاماً، وكان (6.6%) أعمارهم (41-50) وكان (4.4%) أعمارهم (أكثر من 50)، ويظهر الشكل (2) الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة حسب العمر:



الشكل (2) خصائص العيّنة حسب العمر

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

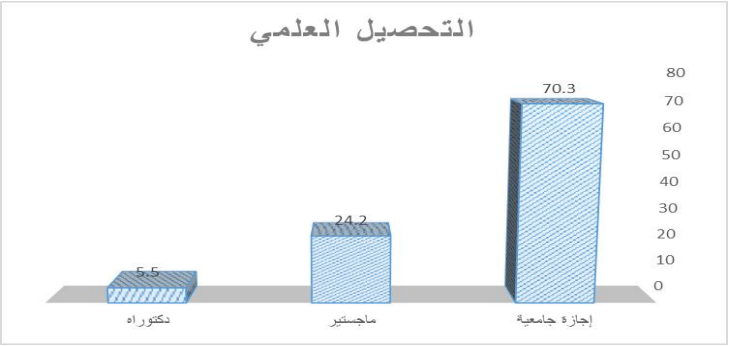
ـ توصيف المتغيرات الديموغرافية حسب التحصيل العلمي:

الجدول (3) توصيف المتغيرات الديموغرافية حسب التحصيل العلمي (آخر شهادة تملكها)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	إجازة جامعية	64	67.4	70.3	70.3
	ماجستير	22	23.2	24.2	94.5
	دكتوراه	5	5.3	5.5	100.0
	Total	91	95.8	100.0	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

يظهر الجدول رقم (3) توصيف المتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة من حيث التحصيل العلمي حيث كان (70.3%) من أفراد العينة من حملة الشهادة (إجازة جامعية) وكان (24.2%) من إجازة ماجستير، وكان (5.5%) من حملة دكتوراه، ويظهر الشكل (3) الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة حسب التحصيل العلمي:



الشكل (3) خصائص العيّنة حسب التحصيل العلمي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

اختبار ثبات وصدق المقياس: استخدمت الباحثة معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقاييس (غدير، 2012، ص234–246)، حيث تمّ حساب معامل كرونباخ لحساب ثبات جميع عبارات الاستبانة معاً كما هو موضّح بالجدول رقم (4)؛ وحساب ثبات متغيّرات الدّراسة كلّ على حدة.

الجدول (4) عدد العبارات الداخلة في التحليل والمستثناة

		N	%
Cases	Valid	91	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	91	100.0

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

ويُظهر الجدول (5) أنّ قيمة ثبات معامل الثبات ألفا كرونباخ الكلّية باستثناء متغيّر الجنس لأنّه الوحيد غير الرتبي يساوي 0.937 (معامل ثبات مرتفع) وهي أكبر من 0.6، وهذا يدلّ على أنّ جميع العبارات تتمتع بثبات جيّد ولا داعي لحذف أيّة عبارة.

الجدول(5) معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبانة

Cronbach's Alpha	N of Items
.937	33

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

معامل ثبات متغيرات الدراسة كلّ على حدة: كما قامت الباحثة بحساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لمتغيّرات الدراسة كلّ على حدة وكانت النتائج كالآتي:

الجدول (6) معامل ألفا كرونباخ لكل متغيّر على حدة

المتغير	Cronbach's Alpha	N of Items
سياسة توزيع الأرباح	.971	14
الربحية	.628	6
مخاطر الائتمان	.948	6
السيولة	.813	3

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

وجدت الباحثة من خلال الجدول (6) أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ للعبارات المستخدمة في قياس كل متغير على حدة كانت جميعها أكبر من 0.6، وهذا يدلّ على ثبات مقبول للبيانات وصلاحيتها للدراسة ولا داعي لحذف أيّة عبارة من العبارات.

مقياس الصّدق (الاتّساق الداخلي لفقرات الاستبانة): حيث قامت الباحثة بدراسة علاقة طرفيّات عدّة في الدّراسة مع طرف أساسيّ كالمتوسّط الإجمالي (غدير، 2012، ص 247– 248)، واختبار تلك العلاقات؛ حيث كانت العلاقات الناتجة معنوية أي ذات دلالة إحصائية؛ وكان ذلك مؤشّراً على صدق المقياس. Sig = p = 0.000 < α =0.01، وبذلك تكون الباحثة قد تأكّدت من صدق وثبات فقرات الاستبانة، وأصبحت الاستبانة صالحة للتطبيق على عيّنة الدّراسة الأساسيّة.

توصيف الإحصائيات الوصفية:

قامت الباحثة بحساب الإحصائيات الوصفية لكل عبارة من عبارات الاستبانة وذلك لمعرفة متوسط إجابات أفراد العينة حيث تبيّن من خلال الجدول (7):

الجدول (7) الإحصائيات الوصفية الخاصّة ببنود الاستبانة

المحور	العبارات	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	Sig
سياسة توزيع الأرباح	إن المحتوى المعلوماتي لسياسة توزيع الأرباح سيؤخذ بعين الاعتبار من قبل السوق المالي	91	3.07	1.679	.176	.000
	المساهم يخضع لضريبة شخصية على الدخل الذي يحصل عليه سواء في شكل توزيعات للأرباح أو من الأرباح والمكاسب الرأسمالية	91	3.19	1.541	.162	.000
	إن المحتوى المعلوماتي لسياسة توزيع الأرباح يؤخذ بعين الاعتبار من قبل السوق المالي	91	3.00	1.513	.159	.000
	قانون هيئة سوق الأوراق المالية أنظمتها فيما يتعلق بتوزيع الأرباح لا تسمح للشركات بدفع أرباح من رأس مالها القانوني	91	3.24	1.594	.167	.000
	تلجأ الشركة في بعض الظروف إلى إعادة شراء أسهمها العادية ومثل هذه الإجراءات تؤدي إلى خلق ما يسمى بالأسهم النقدية	91	3.25	1.637	.172	.131
	تلجأ الشركة الى تخفيض القيمة الإسمية للسهم مما يضاعف من عدد الأسهم التي يتكون منها رأس المال	91	3.38	1.576	.165	.000
	يتحدد نصيب كل مستثمر من التوزيعات على شكل أسهم مجانية بنسبة ما يمتلكه من أسهم الشركة	91	3.34	1.586	.166	.000
	تتبع المصارف طريقة التوزيعات النقدية للأرباح	91	3.33	1.571	.165	.000
	تتبع المصارف طريقة التوزيعات في شكل أسهم للأرباح	91	3.23	1.627	.171	.000
	أن سياسة توزيع الأرباح لها تأثير مباشر على القيمة السوقية للمؤسسة من خلال تأثيرها فى سعر السهم السوقى	91	3.26	1.562	.164	.000
	تؤثر سياسة توزيع الأرباح بشكل كبير على احتياجات التمويل الخارجي للشركة	91	2.96	1.598	.168	.000
	تعطي توزيعات الأرباح العالية المدفوعة للمساهمين استجابة إيجابية للمساهمين	91	2.93	1.583	.166	.000
	تعتبر سياسة توزيع الأرباح من أهم القرارات المالية التي يمكن أن تؤثر على الأداء المالي للشركة	91	2.78	1.618	.170	.000
	تعتبر توزيعات الأرباح عنصرًا مهمًا يدخل فى عملية التمويل الذاتى وقرارات الاستثمار في الشركة	91	3.30	1.269	.133	.000
	المتوسط الكلي	**91**	**3.1617**	**1.33897**	**.14036**	
الربحية	يحقق مصرفي معدلاً عالياً للعائد على الاستثمار.	91	3.42	1.309	.137	.000
	يحقق مصرفي معدلاً عالياً للعائد على الأصول.	91	3.43	1.400	.147	.000
	يحقق مصرفي معدلاً عالياً للعائد على حقوق الملكية.	91	3.44	1.439	.151	.000
	يحقق مصرفي زيادة في حجم المبيعات.	91	4.30	.837	.088	.000
	يحقق مصرفي زيادة في حجم الحصة السوقية.	91	4.31	.645	.068	.000
	يحقق مصرفي زيادة في حجم الأرباح.	91	2.70	1.729	.181	.000
	المتوسط الكلي	**91**	**3.5989**	**.75726**	**.07938**	**.000**

مخاطر الائتمان	تتجنب إدارة المصرف التضارب في اتخاذ القرارات في المصرف من خلال إيجاد قدر من وحدة الفكر والتنسيق والفهم المشترك بين المصرف وعملائه	91	2.05	1.552	.163	.000
	يتم تصنيف المخاطر الائتمانية داخلياً بحيث يشمل على تصنيف مخاطر العملاء بحسب ملاءتهم المالية وقدرتهم على السداد	91	2.15	1.639	.172	.000
	يتم دورياً مراقبة محفظة المصرف وتوزيعها حسب التصنيفات	91	1.75	1.434	.150	.000
	تمتاز المعلومات المدخلة إلى أنظمة معلومات المصرف بالدقة والتحلي بضوابط زمنية	91	1.75	1.347	.141	.000
	يتم تصنيف الضمانات بحسب نوعها ونسب تغطيتها لمخاطر التسهيلات الممنوحة و/أو القائمة	91	1.67	1.283	.134	.000
	تسعى إدارة المصرف إلى الإحاطة بالمخاطر التي سيتم التعرض لها عند منح الائتمان، وتحديد مصادر تلك المخاطر	91	1.59	1.229	.129	.000
	المتوسط الكلي	**91**	**1.8278**	**1.26600**	**.13271**	**.000**
السيولة	يتميز مصرفنا بالقدرة الجيدة للوفاء بمطلوباته المتداولة	91	1.58	1.155	.121	.000
	يتمتع مصرفنا بمعدلات عالية من السيولة قصيرة الأجل	91	1.59	1.164	.122	.000
	لدى مصرفنا القدرة على السداد المبكر للمطلوبات المستقبلية	91	1.98	1.382	.145	.000
	لدى مصرفنا مخزونات عالية ذات حركة بطيئة تباع بأسعار منخفضة	91	1.58	1.146	.120	.000
	المتوسط الكلي	**91**	**1.6841**	**.97314**	**.10201**	**.000**
	المتوسط الكلي للأداء المالي	**91**	**2.3703**	**.72384**	**.07588**	**.000**

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

<u>بالنسبة لمحور سياسة توزيع الأرباح:</u>

كان المتوسط الحسابي لعبارات المحور أكبر من متوسط المقياس المستخدم (3) لمقياس ليكرت الخماسي وفق إجابات أفراد العينة ما عدا عبارات (تؤثر سياسة توزيع الأرباح بشكل كبير على احتياجات التمويل الخارجي للشركة، تعطي توزيعات الأرباح العالية المدفوعة للمساهمين استجابة إيجابية للمساهمين، تعتبر سياسة توزيع الأرباح من أهم القرارات المالية التي يمكن أن تؤثر على الأداء المالي للشركة) فقد كانت أقل من متوسط الحياد لمقياس ليكرت الخماسي وهذا يدل على:

ـ أن المحتوى المعلوماتي لسياسة توزيع الأرباح سيؤخذ بعين الاعتبار من قبل السوق المالي.

ـ المساهم يخضع لضريبة شخصية على الدخل الذي يحصل عليه سواء في شكل توزيعات الأرباح أو من الأرباح والمكاسب الرأسمالية.

ـ أن المحتوى المعلوماتي لسياسة توزيع الأرباح يؤخذ بعين الاعتبار من قبل السوق المالي.

ـ قانون هيئة سوق الأوراق المالية أنظمتها فيما يتعلق بتوزيع الأرباح لا تسمح للشركات بدفع أرباح من رأس مالها القانوني.

ـ تلجأ الشركة في بعض الظروف إلى إعادة شراء أسهمها العادية ومثل هذه الإجراءات تؤدي إلى خلق ما يسمى بالأسهم النقدية.

ـ تلجأ الشركة الى تخفيض القيمة الإسمية للسهم مما يضاعف من عدد الأسهم التي يتكون منها رأس المال.

ـ يتحدد نصيب كل مستثمر من التوزيعات على شكل أسهم مجانية بنسبة ما يمتلكه من أسهم الشركة.

ـ تتبع المصارف طريقة التوزيعات النقدية للأرباح.

ـ تتبع المصارف طريقة التوزيعات في شكل أسهم للأرباح.

ـ أن سياسة توزيع الأرباح لها تأثير مباشر على القيمة السوقية للمؤسسة من خلال تأثيرها في سعر السهم السوقي.

ـ لا تؤثر سياسة توزيع الأرباح بشكل كبير على احتياجات التمويل الخارجي للشركة.

ـ لا تعطي توزيعات الأرباح العالية المدفوعة للمساهمين استجابة إيجابية للمساهمين.

ـ لا تعتبر سياسة توزيع الأرباح من أهم القرارات المالية التي يمكن أن تؤثر على الأداء المالي للشركة.

ـ تعتبر توزيعات الأرباح عنصرًا مهمًا يدخل في عملية التمويل الذاتي وقرارات الاستثمار في الشركة.

بالنسبة لمحور الأداء المالي:

أولاً: الربحية:

كان المتوسط الحسابي لعبارات المحور أكبر من متوسط المقياس المستخدم (3) لمقياس ليكرت الخماسي وفق إجابات أفراد العينة ما عدا عبارة (يحقق مصرفي زيادة في حجم الأرباح) فقد كانت أقل من متوسط الحياد لمقياس ليكرت الخماسي وهذا يدل على:

ـ يحقق المصرف معدلاً عالياً للعائد على الاستثمار.

ـ يحقق المصرف معدلاً عالياً للعائد على الأصول.

ـ يحقق المصرف معدلاً عالياً للعائد على حقوق الملكية.

ـ يحقق المصرف زيادة في حجم المبيعات.

ـ يحقق المصرف زيادة في حجم الحصة السوقية.

ـ لا يحقق المصرف زيادة في حجم الأرباح.

ثانياً: مخاطر الائتمان:

كان المتوسط الحسابي لعبارات المحور أقل من متوسط المقياس المستخدم (3) لمقياس ليكرت الخماسي وفق إجابات أفراد العينة وهذا يدل على:

ـ لا تتجنب إدارة المصرف التضارب في اتخاذ القرارات في المصرف من خلال إيجاد قدر من وحدة الفكر والتنسيق والفهم المشترك بين المصرف وعملائه.

ـ لا يتم تصنيف المخاطر الائتمانية داخلياً بحيث يشمل على تصنيف مخاطر العملاء بحسب ملاءتهم المالية وقدرتهم على السداد.

ـ لا يتم دورياً مراقبة محفظة المصرف وتوزيعها حسب التصنيفات.

ـ لا تمتاز المعلومات المدخلة إلى أنظمة معلومات المصرف بالدقة والتحلي بضوابط زمنية.

ـ لا يتم تصنيف الضمانات بحسب نوعها ونسب تغطيتها لمخاطر التسهيلات الممنوحة و/أو القائمة.

ـ لا تسعى إدارة المصرف إلى الإحاطة بالمخاطر التي سيتم التعرض لها عند منح الائتمان، وتحديد مصادر تلك المخاطر.

ثالثاً: السيولة:

كان المتوسط الحسابي لعبارات المحور أقل من متوسط المقياس المستخدم (3) لمقياس ليكرت الخماسي وفق إجابات أفراد العينة وهذا يدل على:

ـ لا يتميز المصرف بالقدرة الجيدة للوفاء بمطلوباته المتداولة.

ـ لا يتمتع المصرف بمعدلات عالية من السيولة قصيرة الأجل.

ـ ليس لدى المصرف القدرة على السداد المبكر للمطلوبات المستقبلية.

ـ ليس لدى المصرف مخزونات عالية ذات حركة بطيئة تباع بأسعار منخفضة.

اختبار الفرضيّات:

بعد ذلك قامت الباحثة باختبار الفرضية الرئيسة والفرضيات المتفرّعة عنها:

الفرضية الرئيسة للبحث:

فرضية العدم Ho: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين سياسة توزيع الأرباح النقدية والأداء المالي في المصارف محل الدراسة.

الفرضية البديلة H1: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين سياسة توزيع الأرباح النقدية والأداء المالي في المصارف.

ويتفرع منها فرضيات فرعية عدة:

1- الفرضيَّة الفرعيَّة الأولى: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين سياسة توزيع الأرباح النقدية والربحية أحد مؤشرات الأداء المالي في المصارف محل الدراسة.

2- الفرضيَّة الفرعيَّة الثَّانية: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين سياسة توزيع الأرباح النقدية ومخاطر الائتمان أحد مؤشرات الأداء المالي في المصارف محل الدراسة.

3ـ **الفرضيَّة الفرعيَّة الثالثة:** لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين سياسة توزيع الأرباح النقدية والسيولة أحد مؤشرات الأداء المالي في المصارف محل الدراسة.

نتيجة اختبار الفرضيَّة الفرعيَّة الأولى: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين سياسة توزيع الأرباح النقدية والربحية أحد مؤشرات الأداء المالي في المصارف محل الدراسة، ولاختبار هذه الفرضية استخدمت الباحثة تحليل الانحدار الخطي، حيث أظهر الجدول رقم (8) ما يلي:

الجدول رقم (8) معاملات الارتباط وقيم تفسير التباين بين سياسة توزيع الأرباح والمتغير التابع متمثل بـ (الربحية) للمصارف الخاصة المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.728[a]	.530	.525	.52204

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

يتبين من الجدول رقم (8) قوة العلاقة بين سياسة توزيع الأرباح للمصارف الخاصة المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية والمتغير التابع (الربحية)، يوجد ارتباط جيد بين المتغيرين للمصارف الخاصة المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية. في حين بلغت قيمة معامل التحديد للشركات (.530) أي أن (53%) من التغيرات في المتغير التابع (الربحية) تعود للتغيرات في المتغير المستقل المتمثل بسياسة توزيع الأرباح، لمعرفة فيما إذا كان هناك فروق معنوية وتأثير بين سياسة توزيع الأرباح للمصارف الخاصة المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية محل الدراسة والربحية تم إجراء تحليل التباين (ANOVA) جاءت نتائجه موضحة بالجداول التالية:

الجدول رقم (9) تحليل التباين للمتغير المستقل (سياسة توزيع الأرباح) والمتغير التابع (الربحية) للمصارف الخاصة المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية

مصدر التباين		مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	المعنوية Sig
1	الانحدار	27.355	1	27.355	100.379	.000[b]
	البواقي	24.254	89	.273		
	الإجمالي	51.610	90			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

من خلال الجدول السابق رقم (9) يتضح أن هذا النموذج يتمتع بالصلاحية في اختبار العلاقة التأثيرية لسياسة توزيع الأرباح للمصارف الخاصة المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية في المتغير التابع المتمثل بـ (الربحية)، حيث بلغت قيمة F (100.379) بمستوى معنوية (0.000) وهي أصغر من (0.05) مما يعني أن هذا النموذج صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع، **الأمر الذي يشير إلى وجود فرق جوهري ووجود تأثير معنوي بين المتغير المستقل (سياسة توزيع الأرباح) والمتغير التابع (الربحية) للمصارف الخاصة المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية**

الجدول رقم (10) نموذج الانحدار البسيط لتأثير المتغير المستقل (سياسة توزيع الأرباح) في المتغير التابع (الربحية) للمصارف الخاصة المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية

المتغير		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	المحسوبة t	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
		معامل الانحدار	الانحراف المعياري Std. Error	الانحدار المعياري Beta			
1	الثابت	2.297	.141		16.293	.000	
	سياسة توزيع الأرباح	.412	.041	.728	10.019	.000	معنوي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

ولتحديد وقياس تأثير سياسة توزيع الأرباح في (المتغير التابع) (الربحية)، فقد تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين، والجدول رقم (10) يحتوي على معادلة الانحدار الخطية بين المتغيرات، وعليه يمكن كتابة معادلة الانحدار على الشكل التالي:

Y= 2.297 + .412X

إذ يمكن استخدام هذه المعادلة للتنبؤ بقيمة y الربحية، بدلالة x (سياسة توزيع الأرباح)، ومن خلال المعادلة نجد أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين (سياسة توزيع الأرباح)، والمتغير التابع (الربحية)، وأن قيمة ميل الانحدار موجبة **(0.412)** أي إنه كلما زادت نسبة (سياسة توزيع الأرباح) بمقدار (1%) فإن الربحية سوف تزداد بمقدار (0.412%).

نتيجة اختبار الفرضيَّة الفرعيَّة الثانية: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين سياسة توزيع الأرباح النقدية ومخاطر الائتمان أحد مؤشرات الأداء المالي في المصارف محل الدراسة، ولاختبار هذه الفرضية استخدمت الباحثة تحليل الانحدار الخطي، حيث أظهر الجدول رقم (11) ما يلي:

الجدول رقم (11) معاملات الارتباط وقيم تفسير التباين بين سياسة توزيع الأرباح والمتغير التابع متمثل بـ (مخاطر الائتمان) للمصارف الخاصة المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.303[a]	.092	.082	1.21306

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

يتبين من الجدول رقم (11) قوة العلاقة بين سياسة توزيع الأرباح للمصارف الخاصة المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية والمتغير التابع (مخاطر الائتمان)، يوجد ارتباط ضعيف بين المتغيرين للمصارف الخاصة المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية. في حين بلغت قيمة معامل التحديد للشركات (.092) أي أن (9.2%) من التغيرات في المتغير التابع (مخاطر الائتمان) تعود للتغيرات في المتغير المستقل المتمثل بسياسة توزيع الأرباح، لمعرفة فيما إذا كان هناك فروق معنوية وتأثير بين سياسة توزيع الأرباح للمصارف الخاصة المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية محل الدراسة ومخاطر الائتمان تم إجراء تحليل التباين (ANOVA) جاءت نتائجه موضحة بالجداول التالية:

الجدول رقم (12) تحليل التباين للمتغير المستقل (سياسة توزيع الأرباح) والمتغير التابع (مخاطر الائتمان) للمصارف الخاصة المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية

مصدر التباين		مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	المعنوية Sig
1	الانحدار	13.283	1	13.283	9.027	.003[b]
	البواقي	130.965	89	1.472		
	الإجمالي	144.247	90			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

من خلال الجدول السابق رقم (12) يتضح أن هذا النموذج يتمتع بالصلاحية في اختبار العلاقة التأثيرية لسياسة توزيع الأرباح للمصارف الخاصة المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية في المتغير التابع المتمثل بـ (مخاطر الائتمان)، حيث بلغت قيمة F (9.027) بمستوى معنوية (0.003) وهي أصغر من (0.05) مما يعني أن هذا النموذج صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع، **الأمر الذي يشير إلى وجود فرق جوهري ووجود تأثير معنوي بين المتغير المستقل (سياسة توزيع الأرباح) والمتغير التابع (مخاطر الائتمان) للمصارف الخاصة المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية.**

الجدول رقم (13) نموذج الانحدار البسيط لتأثير المتغير المستقل (سياسة توزيع الأرباح) في المتغير التابع (مخاطر الائتمان) للمصارف الخاصة المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية

المتغير		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	المحسوبة t	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
		معامل الانحدار	الانحراف المعياري Std. Error	الانحدار المعياري Beta			
1	الثابت	.921	.328		2.810	.006	
	سياسة توزيع الأرباح	.287	.095	.303	3.004	.003	معنوي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

ولتحديد وقياس تأثير سياسة توزيع الأرباح في (المتغير التابع) (مخاطر الائتمان)، فقد تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين، والجدول رقم (13) يحتوي على معادلة الانحدار الخطية بين المتغيرات، وعليه يمكن كتابة معادلة الانحدار على الشكل التالي: **Y=.921 + .287X**

إذ يمكن استخدام هذه المعادلة للتنبؤ بقيمة y مخاطر الائتمان، بدلالة x (سياسة توزيع الأرباح)، ومن خلال المعادلة نجد أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين (سياسة توزيع الأرباح)، والمتغير التابع (مخاطر الائتمان)، وأن قيمة ميل الانحدار موجبة (**0.287**) أي إنه كلما زادت نسبة (سياسة توزيع الأرباح) بمقدار (1%) فإن مخاطر الائتمان سوف تزداد بمقدار (0.287%).

نتيجة اختبار الفرضيَّة الفرعيَّة الثالثة: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين سياسة توزيع الأرباح النقدية والسيولة أحد مؤشرات الأداء المالي في المصارف محل الدراسة، ولاختبار هذه الفرضية استخدمت الباحثة تحليل الانحدار الخطي، حيث أظهر الجدول رقم (14) ما يلي:

الجدول رقم (14) معاملات الارتباط وقيم تفسير التباين بين سياسة توزيع الأرباح والمتغير التابع متمثل بـ (السيولة) للمصارف الخاصة المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.055[a]	.003	-.008-	.97709

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

يتبين من الجدول رقم (14) قوة العلاقة بين سياسة توزيع الأرباح للمصارف الخاصة المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية والمتغير التابع (السيولة)، يوجد ارتباط ضعيف بين المتغيرين للمصارف الخاصة المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية. في حين بلغت قيمة معامل التحديد للشركات (.003) أي أن (0.3%) من التغيرات في المتغير التابع (السيولة) تعود للتغيرات في المتغير المستقل المتمثل بسياسة توزيع الأرباح، لمعرفة

فيما إذا كان هناك فروق معنوية وتأثير بين سياسة توزيع الأرباح للمصارف الخاصة المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية محل الدراسة والسيولة تم إجراء تحليل التباين (ANOVA) جاءت نتائجه موضحة بالجداول التالية:

الجدول رقم (15) تحليل التباين للمتغير المستقل (سياسة توزيع الأرباح) والمتغير التابع (السيولة) للمصارف الخاصة المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.261	1	.261	.274	.602[b]
	Residual	84.968	89	.955		
	Total	85.229	90			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

من خلال الجدول السابق رقم (15) يتضح أن هذا النموذج لا يتمتع بالصلاحية في اختبار العلاقة التأثيرية لسياسة توزيع الأرباح للمصارف الخاصة المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية في المتغير التابع المتمثل بـ (السيولة)، حيث بلغت قيمة F (.274) بمستوى معنوية (0.602) وهي أكبر من (0.05) مما يعني أن هذا النموذج غير صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع، **الأمر الذي يشير إلى عدم وجود فرق جوهري وعدم وجود تأثير معنوي بين المتغير المستقل (سياسة توزيع الأرباح) والمتغير التابع (السيولة) للمصارف الخاصة المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية.**

الجدول رقم (16) نموذج الانحدار البسيط لتأثير المتغير المستقل (سياسة توزيع الأرباح) في المتغير التابع (السيولة) للمصارف الخاصة المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية

المتغير		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	المحسوبة t	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
		معامل الانحدار	الانحراف المعياري Std. Error	الانحدار المعياري Beta			
1	الثابت	1.811	.264		6.864	.000	
	سياسة توزيع الأرباح	-.040-	.077	-.055-	-.523-	.602	غير معنوي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

ولتحديد وقياس تأثير سياسة توزيع الأرباح في (المتغير التابع) (السيولة)، فقد تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين، والجدول رقم (16) يحتوي على معادلة الانحدار الخطية بين المتغيرات، وعليه يمكن كتابة معادلة الانحدار على الشكل التالي:

Y=1.811 - 0.040- X

إذ لا يمكن استخدام هذه المعادلة للتنبؤ بقيمة y السيولة، بدلالة x (سياسة توزيع الأرباح)، ومن خلال المعادلة نجد أن هناك علاقة عكسية ليست ذات دلالة إحصائية بين (سياسة توزيع الأرباح)، والمتغير التابع (السيولة)، وأن قيمة ميل الانحدار سالبة (**-0.040-**) أي إنه كلما انخفضت نسبة (سياسة توزيع الأرباح) بمقدار (1%) فإن السيولة سوف تزداد بمقدار (0.040%).

نتيجة اختبار الفرضيَّة الفرعيَّة الرئيسة: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين سياسة توزيع الأرباح النقدية والأداء المالي في المصارف محل الدراسة، ولاختبار هذه الفرضية استخدمت الباحثة تحليل الانحدار الخطي، حيث أظهر الجدول رقم (17) ما يلي:

الجدول رقم (17) معاملات الارتباط وقيم تفسير التباين بين سياسة توزيع الأرباح والمتغير التابع متمثل بـ (الأداء المالي) للمصارف الخاصة المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.406[a]	.165	.155	.66521

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

يتبين من الجدول رقم (17) قوة العلاقة بين سياسة توزيع الأرباح للمصارف الخاصة المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية والمتغير التابع (الأداء المالي)، يوجد ارتباط ضعيف بين المتغيرين للمصارف الخاصة المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية. في حين بلغت قيمة معامل التحديد للمصارف (.165) أي أن (16.5%) من التغيرات في المتغير التابع (**الأداء المالي**) تعود للتغيرات في المتغير المستقل المتمثل بسياسة توزيع

الأرباح، لمعرفة فيما إذا كان هناك فروق معنوية وتأثير بين سياسة توزيع الأرباح للمصارف الخاصة المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية محل الدراسة والسيولة تم إجراء تحليل التباين (ANOVA) جاءت نتائجه موضحة بالجداول التالية:

الجدول رقم (18) تحليل التباين للمتغير المستقل (سياسة توزيع الأرباح) والمتغير التابع (الأداء المالي) للمصارف الخاصة المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية

مصدر التباين		مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	المعنوية Sig
1	Regression	7.772	1	7.772	17.564	.000[b]
	Residual	39.382	89	.442		
	Total	47.154	90			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

من خلال الجدول السابق رقم (18) يتضح أن هذا النموذج يتمتع بالصلاحية في اختبار العلاقة التأثيرية لسياسة توزيع الأرباح للمصارف الخاصة المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية في المتغير التابع المتمثل بـ (الأداء المالي)، حيث بلغت قيمة F (17.564) بمستوى معنوية (0.000) وهي أصغر من (0.05) مما يعني أن هذا النموذج صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع، **الأمر الذي يشير إلى وجود فرق جوهري ووجود تأثير معنوي بين المتغير المستقل (سياسة توزيع الأرباح) والمتغير التابع (الأداء المالي) للمصارف الخاصة المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية.**

الجدول رقم (19) نموذج الانحدار البسيط لتأثير المتغير المستقل (سياسة توزيع الأرباح) في المتغير التابع (الأداء المالي) للمصارف الخاصة المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية

المتغير		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	المحسوبة t	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
		معامل الانحدار	الانحراف المعياري Std. Error	الانحدار المعياري Beta			
1	الثابت	1.676	.180		9.331	.000	
	سياسة توزيع الأرباح	.219	.052	.406	4.191	.000	معنوية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

ولتحديد وقياس تأثير سياسة توزيع الأرباح في (المتغير التابع) (الأداء المالي)، فقد تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين، والجدول رقم (19) يحتوي على معادلة الانحدار الخطية بين المتغيرات، وعليه يمكن كتابة معادلة الانحدار على الشكل التالي: **Y=1.676 + 0.219 X**

إذ يمكن استخدام هذه المعادلة للتنبؤ بقيمة y السيولة، بدلالة x (سياسة توزيع الأرباح)، ومن خلال المعادلة نجد أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين (سياسة توزيع الأرباح)، والمتغير التابع (الأداء المالي)، وأن قيمة ميل الانحدار موجبة (**0.219**) أي إنه كلما زادت نسبة (سياسة توزيع الأرباح) بمقدار (1%) فإن الأداء المالي سوف يزداد بمقدار (0.219%).

الاستنتاجات والتَّوصيات:

الاستنتاجات:

وكنتيجة لاختبار الفرضيات تمكّنت الباحثة من الوصول لعدد من النتائج أهمّها:

- لا تؤثر سياسة توزيع الأرباح بشكل كبير على احتياجات التمويل الخارجي للشركة.
- لا تعطي توزيعات الأرباح العالية المدفوعة للمساهمين استجابة إيجابية للمساهمين.
- لا تعتبر سياسة توزيع الأرباح من أهم القرارات المالية التي يمكن أن تؤثر على الأداء المالي للشركة.
- لا تتجنب إدارة المصرف التضارب في اتخاذ القرارات في المصرف من خلال إيجاد قدر من وحدة الفكر والتنسيق والفهم المشترك بين المصرف وعملائه.
- لا يتم تصنيف المخاطر الائتمانية داخلياً بحيث يشمل على تصنيف مخاطر العملاء بحسب ملاءتهم المالية وقدرتهم على السداد.
- لا يتم دورياً مراقبة محفظة المصرف وتوزيعها حسب التصنيفات.

- لا تمتاز المعلومات المدخلة إلى أنظمة معلومات المصرف بالدقة والتحلي بضوابط زمنية.
- لا يتم تصنيف الضمانات بحسب نوعها ونسب تغطيتها لمخاطر التسهيلات الممنوحة و/أو القائمة.
- لا تسعى إدارة المصرف إلى الإحاطة بالمخاطر التي سيتم التعرض لها عند منح الائتمان، وتحديد مصادر تلك المخاطر.
- لا يتميز المصرف بالقدرة الجيدة للوفاء بمطلوباته المتداولة.
- لا يتمتع المصرف بمعدلات عالية من السيولة قصيرة الأجل.
- ليس لدى المصرف القدرة على السداد المبكر للمطلوبات المستقبلية.
- ليس لدى المصرف مخزونات عالية ذات حركة بطيئة تباع بأسعار منخفضة.
- وجود فرق جوهري ووجود تأثير معنوي بين المتغير المستقل (سياسة توزيع الأرباح) والمتغير التابع (الربحية) للمصارف الخاصة المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية.
- وجود فرق جوهري ووجود تأثير معنوي بين المتغير المستقل (سياسة توزيع الأرباح) والمتغير التابع (مخاطر الائتمان) للمصارف الخاصة المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية.
- عدم وجود فرق جوهري وعدم وجود تأثير معنوي بين المتغير المستقل (سياسة توزيع الأرباح) والمتغير التابع (السيولة) للمصارف الخاصة المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية.
- وجود فرق جوهري ووجود تأثير معنوي بين المتغير المستقل (سياسة توزيع الأرباح) والمتغير التابع (الأداء المالي) للمصارف الخاصة المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية.

التوصيات:

- ضرورة أن تعمل المصارف على أن تؤثر سياسة توزيع الأرباح بشكل كبير على احتياجات التمويل الخارجي للشركة.
- ضرورة أن تعطي توزيعات الأرباح العالية المدفوعة للمساهمين استجابة إيجابية للمساهمين.
- ضرورة أن تعتبر سياسة توزيع الأرباح من أهم القرارات المالية التي يمكن أن تؤثر على الأداء المالي للشركة.
- ضرورة أن تتجنب إدارة المصرف التضارب في اتخاذ القرارات من خلال إيجاد قدر من وحدة الفكر والتنسيق والفهم المشترك بين المصرف وعملائه.
- ضرورة أن يتم تصنيف المخاطر الائتمانية داخلياً بحيث يشمل على تصنيف مخاطر العملاء بحسب ملاءتهم المالية وقدرتهم على السداد.
- ضرورة أن يتم دورياً مراقبة محفظة المصرف وتوزيعها حسب التصنيفات.
- ضرورة أن تمتاز المعلومات المدخلة إلى أنظمة معلومات المصرف بالدقة والتحلي بضوابط زمنية.
- ضرورة أن يتم تصنيف الضمانات بحسب نوعها ونسب تغطيتها لمخاطر التسهيلات الممنوحة و/أو القائمة.
- ضرورة أن تسعى إدارة المصرف إلى الإحاطة بالمخاطر التي سيتم التعرض لها عند منح الائتمان، وتحديد مصادر تلك المخاطر.
- ضرورة أن يتميز المصرف بالقدرة الجيدة للوفاء بمطلوباته المتداولة.
- ضرورة أن يتمتع المصرف بمعدلات عالية من السيولة قصيرة الأجل.
- ضرورة أن يكون لدى المصرف القدرة على السداد المبكر للمطلوبات المستقبلية.
- ضرورة أن لدى المصرف مخزونات عالية ذات حركة بطيئة تباع بأسعار منخفضة.

المراجع:

المراجع العربية:

1. بريش، عبد القادر (2016). سياسة توزيع الأرباح كآلية لحوكمة الشركات. مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية.
2. حسين، وهيبة رمضان محمد؛ البشير، ابراهيم فضل المولى (2015). أثر استراتيجية التميز في الأداء المالي للمصارف التجارية مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد (16)، الجزء 2، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ص112.
3. حفصي، رشيد (2016). دراسة وتحليل تأثير سياسة توزيع الأرباح على أداء أسهم المؤسسات المدرجة في السوق المالي: حالة سوق دبي المالي في الفترة ما بين 2011-2014. المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، عدد (2)، ص41-42.
4. حمادة، حسام أحمد (2022). دور التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي للمنظمة "بالتطبيق على البنوك التجارية المصرية المسجلة في البورصة المصرية". المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد (13)، العدد (3).
5. عبد الغاني، دادن (2007). قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، ص2.
6. عبد الله، ابراهيم أبكر عبد الله؛ بن حمد، عائشة عبدالصمد محمد (2022). أثر ادارة الجودة الشاملة على الأداء المالي بالبنوك السودانية دراسة تطبيقية على بنك البركة السوداني خلال الفترة من 2015م–2020م. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد (3)، العدد (5).

7. عطية، متولي السيد متولي (2020). أثر سياسة توزيع الأرباح وهيكل رأس المال على القيمة السوقية للمصارف المدرجة في السوق المالية السعودية. مجلة الاسكندرية للبحوث المحاسبية، قسم المحاسبة والمراجعة، العدد (3)، المجلد (4)
8. الفار، سما عفيف عاشور. (2018). العوامل المؤثرة على الأداء المالي للشركات غير المالية المدرجة في بورصة فلسطين باستخدام نموذج Tobin's q. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الأزهر: فلسطين.
9. قلاب، فارس (2019). تأثير سياسة توزيع الأرباح على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سورية.
10. قنون، عبد الحق (2013). دراسة أثر سياسة توزيع الأرباح على القيمة البورصية للمؤسسات الاقتصادية: دراسة عينة من المؤسسات المدرجة في سوق قطر للأوراق المالية خلال الفترة 2011–2012. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص8.7.
11. القيسي، محمد (2016). الأداء الاستراتيجي الأمريكي بعد العام 2008إدارة باراك أوباما نموذجاً. الرياض، العبيكان للنشر، ص48.
12. مشكور، سعود جايد؛ صادق، زهور عبد السلام (2019). العلاقة بين سياسات توزيع الأرباح والقيمة السوقية للسهم وأثرهما على حجم التداول: دراسة في عينة من المصارف المسجلة في سوق العراق للأوراق المالية. مجلة الدنانير، العدد (15).

المراجع الأجنبية:

1. Batcbimeg, Bayaraa. (2017). Financial Performance Determinants of Organizations: The Case of Mongolian Companies. Journal of Competitiveness, Vol 9, p: 22-33.
2. Eklof, Jan; PQdkorytova, Olga; Malova, Aleksandra (2018). Linking customer satisfaction with financial performance: an empirical study of Scandinavian banks, Journal Total Quality Management & Business Excellence
3. Hooi, S. E; Albaity, M; Ibrahimy, A. I (2015). Sew Eng Hooi (Malaysia), Mohamed Albaity (Malaysia), Ahmad Ibn Ibrahimy (Malaysia) Dividend policy and share price volatility. Investment Management and Financial Innovations, Volume 12, Issue 1, p: 226-
4. Kanakriyah، R (2020). Dividend Policy and Companies' Financial Performance. / Journal of Asian Finance, Economics and Business Vol 7 No 10 (2020) 531–541, p: 532.
5. Ponsian, N; Prosper, K; Yuda, Th; Samwel, G (2015). Relationship, between, Dividend, Policy, and, Share, Price. Archieves of Business Research, Vol.3, No.3.

تحسين الطاقة الانتاجية باستخدام منهجية سيكس سيكما
– دراسة حالة في شركة الجود لصناعة الحديد –

(*) الباحثة: هديل سليمان

الملخص

هدف البحث الى دراسة أثر استراتيجية سيكس سيكما في تحسين الطاقة الإنتاجية حيث تم تطبيق هذه الدراسة في شركة جود لصناعة الحديد في اللاذقية حيث تم دراسة حالة الإنتاجية خلال 153 يوم من عام 2022 قبل تطبيق المنهجية ومن ثم تم دراسة الدراسة وفق التحسينات الثلاثة المعتمدة وكانت ثلاثون يوم لكل فترة تحسين، كما تم اجراء دراسة تحليلية باستخدام برنامج Minitab18 لتحديد المقدرة الإنتاجية وثم اجراء دراسة إحصائية باستخدام الحزمة الإحصائية Spss26لتحديد الفروق في العملية الإنتاجية قبل تطبيق المنهجية وبعدها.

وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها: ان تطبيق منهجية سيكس سيكما سيؤدي إلى تحديد العوامل المسببة لانخفاض الطاقة الانتاجية في مصنع الحديد ومن أهمها، تنظيف بخاخات الفيول وفلاتر تنقية الفيول والهواء وصيانة المقصات (جلخ وضبط السماحية)، وأن التحسينات الثلاث قد ساهمت في رفع الطاقة الانتاجية وتخفيض الانحرافات إلى مستوى 0.5 سيكما.

كلمات مفتاحية: سيكس سيكما، الجودة، قضبان الحديد، الوزن الطولي.

* ماجستير في المحاسبة، كلية الاقتصاد، جامعة طرطوس، سوريا.

Case Improved Production Capacity Using the Six Sigma Methodology

Study at Al-Joud Company for Steel Industry

(*) **Hadeel Suleiman**

Abstract

The objective of the research is to study the impact of the Six Sigma strategy in improving production capacity. This study was applied at Jude Iron Industry Company in Latakia. The state of productivity was studied within 153 days of 2022 before the application of the methodology. The study was then studied according to the three approved improvements and was thirty days for each improvement period. s productive capacity and then statistical study using the statistical package to identify differences in the production process before and after the methodology was applied.

The study found a series of results, the most important of which being: that the application of the Six Sigma methodology will lead to the identification of the factors causing the reduction of productive capacity in the iron plant. The most important of these are the cleaning of the fuel sprays, the filters for the purification of the elephants and air and the maintenance of shears (abrasion and control of tolerance). The three improvements had contributed to raising productive capacity and reducing deviations to 0.5 Sigma.

Keywords: Six Sigma, quality, steel bars, length weight.

* Master's degree in accounting, Faculty of Economics, Tartus University, Syria.

1- المقدمة:

لقد أدى المشهد التنافسي في القطاع الصناعي، والحاجة إلى زيادة الانتاجية وخفض التكاليف وتعظيم الأرباح، إلى تركيز الجهود على إدارة العمليات في صناعة الحديد الصلب، وفي هذا السياق، قد يؤدي تنفيذ مبادئ وأدوات سيكس سيكما إلى خلق ميزة تنافسية في الأسواق العالمية (James et al. 2014)، إذ يُشكل تطبيق هذه الممارسات في إدارة العمليات عاملاً حاسماً في تحسين الانتاجية كماً ونوعاً (Dombrowski and Mielke, 2014; Franchetti, 2015; Kumar et al. 2016; León and Calvo-Amodio, 2017).

وازداد الطلب على الحلول التي تُمكن منظمات الأعمال من الحصول على ميزة تنافسية، مما دفع بالشركات إلى البحث عن منهجيات الإدارة التي تسمح لها بتحسين خصائص المنتجات والخدمات، والكمال في عملياتها، وتخفيض التكاليف، وتحسين العائد على رأس المال ورضا الزبائن (Azmi. 2015).

وفي هذا السياق، تمثل منهجية سيكس سيكما، تطوراً جذرياً وجديداً في إدارة الجودة الشاملة، حيث يرى De Mast (2006) أنها مرحلة مستمرة من مراحل تطوير أساليب ومناهج الجودة وتحسين الكفاءة،

تم تطوير نهج سيكس سيكما لأول مرة في أواخر الثمانينات في بيئات التصنيع الضخمة في شركة موتورولا عام 1998، التي بذلت جهوداً مضنية لتلبية أهداف الجودة المطلوبة في المنتجات الصناعية المعقدة، وغدت هذه المنهجية معروفة على نطاق واسع عندما تبنتها جنرال إلكتريك في منتصف التسعينيات

(Folaron and Morgan, 2003، Thawani, 2004). ومنذ 1980 وحتى الآن أصبحت منهجية سيكس سيكما إحدى مبادرات التحسين الأكثر انتشاراً وتطبق على نطاق واسع في جميع أنحاء العالم، في مجموعة واسعة من القطاعات من قبل شركات

مثل (DuPont, Toshiba, Seagate, Allied Signal, Kodak, Sony, , Bombardier) مما أدى إلى وفورات مالية كبيرة (Kwak and Anbari, 2006).

كما أدت منهجية سيكس سيكما إلى زيادة سعر أسهم الشركات، وتحسين العمليات وجودة المنتجات، وتقصير زمن دورة الانتاج وتحسين التصميم وزيادة رضا العملاء (McAdam and Lafferty 2004).

أظهرت الدراسات المرجعية للعديد من الباحثين تطبيقاً ناجحاً لمنهجية سيكس سيكما في مختلف المجالات، مثل مجال صناعة السيارات وفي المؤسسات الصغيرة وفي عمليات الإنتاج ومجال الخدمات (Dreachslin and Lee, 2007; Kumar and Sundaresan,2010;).

في هذا السياق يأتي البحث الحالي، حيث تم تطبيق منهجية سيكما سيكس في معمل تصنيع قضبان حديد التسليح في شركة الجود لصناعة الحديد، التي تعتبر من أهم الشركات الرائدة في هذه الصناعة في سوريا، حيث استُخدمت أدوات الجودة سيكس سيكما في تصميم مشروع منهجي، لزيادة الطاقة الانتاجية من قضبان حديد التسليح في شركة الجود استناداً إلى منهجية (DMAIC)، من خلال تحديد وتحسين أهم العوامل المؤثرة في عملية درفلة الحديد، التي تتسبب بانخفاض الانتاجية من قضبان الحديد.

2- مشكلة البحث:

الدافع من وراء هذه الدراسة هو استخدام منهجية سيكما سيكس في تحسين جودة عمليات الانتاج بما يحقق العودة بمستويات الطاقة الانتاجية إلى المستوى المطلوب، والاجابة علن التساؤلات التالية:

ما هو أثر تطبيق منهجية سيكما سيكس في تحسين عمليات تصنيع الحديد؟

كيف بمكن لشركة جود أن تستفيد من تطبيق منهجية سيكما سيكس ؟

3- اهداف البحث

يهدف البحث إلى تحسين الطاقة الانتاجية للمعمل باستخدام منهجية سيكس سيكما.

4- أهمية البحث

الأهمية العلمية: على الرغم من الطبيعة العملية لهذه الدراسة فان الاسهام النظري لهذه الدراسة ونشر نتائجها يتمثل في اضافة تطبيق عملي في هذا المجال ويؤدي إلى زيادة التراكم المعرفي حول المعطيات والمعلومات ذات الصلة بمنهجية سيكما سيكس وتأثيرها في أداء المنظمات.

الأهمية العملية: من خلال المشكلة التي تم استعراضها آنفاً فان اهمية البحث تبرز في اظهار دور طريقة سيكس سيكما في تحسين العملية الانتاجية لشركة الجود لصناعة الحديد من خلال:

- دراسة واقع الشركة الحالي باستخدام منهج دراسة الحالة وتحليل نتائج الفحوصات وكشف الانحرافات.
- تشخيص الانحرافات في العملية الانتاجية واسبابها باستخدام طريقة سيكس سيكما.
- تحسين العملية باستخدام حلقات الجودة.

5- فرضيات البحث

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات العملية الانتاجية قبل تطبيق منهجية سيكما سيكس وبعدها وفق التحسينات الثلاثة المعتمدة

6- الدراسات السابقة

1- **دراسة Naeem ورفاقه (2016)** بعنوان " ضبط عمليات تصنيع الحديد باستخدام منهجية سيكس سيكما"

هدفت إلى تحسين عملية تصنيع قضبان الحديد الصلب باستخدام منهجية سيكما سيكس، لزيادة الانتاج وتخفيض الناتج من خردة الحديد. تم تحسين مؤشرات الإنتاج في صناعة قضبان الحديد الصلب في الباكستان باستخدام منهجية سيكما سيكس مروراً بالمراحل (DMAIC) التالية: التعريف والقياس والتحليل والتحسين والضبط، حيث جُمعت بيانات

الإنتاج وتم تحليلها، وبعد التحليل، تم استخدام نتيجة التصميم التجريبي لتحديد العوامل الهامة التي تؤثر على أداء العملية درجات الحرارة وضغط الماء وسرعة القضبان على حصيرة التبريد. وتم ضبط العوامل الرئيسة في المستوى الأمثل استناداً لنتائج التجارب المصممة تبعاً لطريقة تاغوتشي (Taguchi) باستخدام اسلوب التصميم العاملي بمستويين، ومن ثم تم تطوير نموذج الانحدار رياضياً باستخدام برنامج التحليل الاحصائي (Minitab 15) لتقييم الاستجابة للمتغيرات المتعددة.

وتم اختبار النموذج والتحقق من صحته باستخدام البيانات الصناعية التي جُمعت من صناعة قضبان الحديد المحلية في بيشاور (باكستان). أدى تطبيق سيكما سيكس إلى تخفيض العيوب في عملية التصنيع من4.01 إلى 3.58 فرصة بالمليون.

2- **دراسة أبو الخير (2018) بعنوان:** تحسين العمليات باستخدام طريقة سيكس سيكما " دراسة حالة في مجموعة الإتحاد للكهرباء" (معمل الاتحاد للمحولات) "

هدف البحث إلى تحديد المشاكل التي تعاني منها عمليات الشركة وكيفية تحسينها عبر حل المشاكل باستخدام منهجية سيكس سيكما، لتخفيض نسبة الأخطاء وتكاليف العمليات.

بينت نتائج تطبيق مقترحات التحسين، تحسناً واضحاً في جودة المحولات الكهربائية كنتيجة لتقليل الأخطاء أثناء العمل والتشغيل، كما أدت الزيادة في التدريب إلى زيادة خبرة الكادر الفني، كم لوحظ انخفاض في نسبة السكارب وتحسن في مقدرة Cpk.

3- دراسة (إبراهيم،2019) استخدام منهجية ستة سيجما كمدخل للميزة التنافسية للصناعات الوطنية بالمملكة العربية السعودية دراســة تطبيقيــة

هدف البحث الى أهمية استخدام منهجية سيكس سيكما لرفع الكفاءة الإنتاجية في الصناعات الوطنية في المملكة العربية السعودية، تم تطبيق الدراسة في مدينة الرياض من خلال اخذ عينة من الموظفين العاملين بمجموعة الصناعة الوطنية والبالغ عددهم 148 وتم التوصل الى عدد من النتائج أهمها انه توجد علاقة تأثيرية بين منهجية سيكما سيكس وبين سياسة التحسين المستمر وجودة العمليات الإنتاجية وسياسة التركيز على العملاء.

4- دراسة (شدود،2023) بعنوان: أثر الالتزام بمنهج سيكما سيكس في تحسين الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في المصارف الحكومية في جامعة دمشق

هدف البحث إلى تعرُّف درجة تطبيق منهج سيجما ستة من وجهة نظر العاملين في المصارف الحكومية بمحافظة دمشق. ومستوى الأداء المؤسسي في المصارف الحكومية. والعلاقة بين درجة تطبيق منهج سيجما ستة والأداء المؤسسي. وأيضاً تعرُّف دلالة الفروق في إجابات أفراد عينة البحث على استبانة منهج سيجما ستة وعلى استبانة الأداء المؤسسي وفق متغيري البحث: (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي). واعتمد في هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم أداتي البحث: (استبانة تطبيق منهج سيجما ستة، واستبانة الأداء المؤسسي). وشملت عينة البحث (382) عاملاً وعاملة في المصارف الحكومية بمحافظة دمشق. ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث: وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة تطبيق منهج سيجما ستة وبين الأداء المؤسسي في المصارف الحكومية. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد عيّنة البحث على استبانة درجة تطبيق منهج سيجما ستة واستبانة الأداء المؤسسي وفق متغير المؤهل العلمي لصالح الأفراد الذين يمتلكون مؤهل علمي (دبلوم فأعلى). وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد عيّنة البحث على استبانة درجة تطبيق منهج سيجما ستة واستبانة الأداء المؤسسي وفق متغير سنوات الخبرة.

التعقيب على الدراسات السابقة

اعتمدت الدراسات المحلية السابقة على المنهج التجريبي، باستخدام التجارب العاملية (تاغوتشي) كأدوات لاكتشاف البارامترات التشغيلية الأفضل القادرة على تحسين العملية، بينما تناولت دراسة أبو الخير تحسين العملية باستخدام أسلوب العصف الذهني لتحسين العملية، ويتميز البحث الحالي عن الأبحاث السابقة بكونه يتناول مشكلة انخفاض الإنتاجية عن المستوى المستهدف تصميماً في إحدى المؤسسات الوطنية الهامة لصناعة الحديد في محافظة اللاذقية، ويحدد أسباب وجذور المشكلة والعوامل مفصلية التأثير في

العملية الانتاجية، كما أنه قَدّم حلولاً للمشاكل المكتشفة، مما أدى إلى تحسين العملية الانتاجية وتخفيض الانحرافات في شركة الجود لصناعة الحديد استنادا إلى منهجية سيكما سيكس (DMAIC) .

7- الإطار النظري للبحث

مفهوم سيكس سيكما

قبل الخوض في منهجية سيكما سيكس، لا بد من تحديد هذا المصطلح الذي يشمل ثلاثة عناصر متميزة لتعريفه:

القياس: هو تعريف إحصائي بمدى انحراف العملية عن الكمال.

الهدف: 3.4 عيوب لكل مليون فرصة.

الفلسفة: استراتيجية أعمال طويلة الأجل تركز على خفض التكلفة من خلال الحد من التباين في المنتجات والعمليات.

وبناءً على ذلك، فقد تم تعريفها بطرق مختلفة من قبل العديد من المؤلفين، ولكن في هذه الدراسة، سيتم استخدام تعريفها حسب Pande and Holpp, (2002) الذي يركز على الفلسفة الأكثر شمولاً لمنهجية سيكما سيكس: هي "نظام شامل ومرن لتحقيق النجاح واستدامته وتعظيمه في الأعمال".

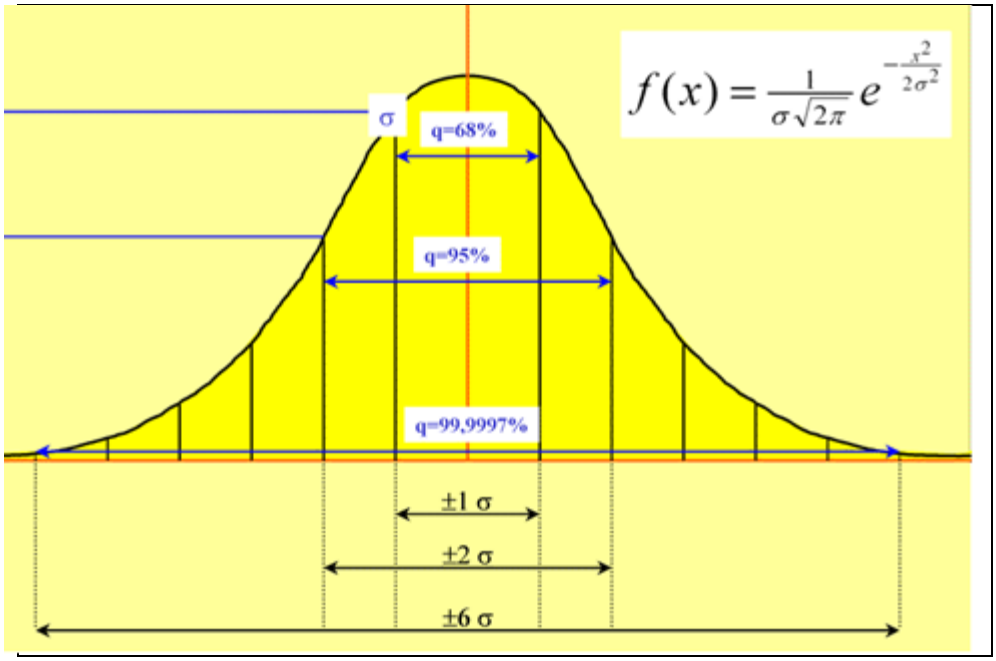
حيث تنطلق سيكما سيكسمن الفهم الدقيق لاحتياجات العملاء، والاستخدام المنضبط للوثائق والبيانات، والتحليل الإحصائي، والاهتمام الدؤوب في إدارة وتحسين العمليات في الأعمال.

تتكون القيادة في منهجية سيكما سيكس من فريق من الأبطال: البطل الرئيس (Senior Champion)، بطل النشر (Deployment Champion)، بطل المشروع على مستوى الشركات والوحدات والإدارة، و فريقٍ من الخبراء للدعم.

يُطلق على الخبراء اسم "الأحزمة السوداء" (الذين يعملون بدوام كامل في المشاريع على مستوى العملية لحل المشاكل المفصلية وتحقيق الأهداف)، والحزام الأسود الرئيسي (هم الذين يقدمون التدريب والتوجيه والدعم للخبراء).

ويشير Ingle and Roe (2001) إلى أن عدد "الأحزمة السوداء" يصل إلى 4000 شخص في شركة جنرال إلكتريك التي يعمل فيها 340 ألف عامل، بينما تُشغّل شركة موتورولا 120 خبيراً بمرتبة الأحزمة السوداء، حيث يبلغ عدد العاملين في تلك الشركة إلى 100 ألف، ويتم تدريب الحزام الأسود لمدة 16 – 20 أسبوعاً في جنرال إلكتريك ولمدة سنة كاملة في شركة موتورولا (إنجل ورو، 2001)، مع العلم بأن الشركتين لديهما خطط لزيادة القيمة المضافة في المؤسسة.

فكلمة" سيكما" هي مجرد حرف من ضمن الحروف الأبجدية الإغريقية ورمزه (σ)، واستخدمه علماء الإحصاء قديما في حساب مدى الانحراف المعياري، وهو مصطلح يشير إلى الانحراف أو التشتت أو عدم التناسق في عملية معينة بالنسبة للأهداف المنشودة داخل المؤسسة (الشكل *).



الشكل (*) يبين الانحراف المعياري

وتُعرفها الباحثة: على أنها مجموعة من الأدوات الإحصائية لقياس سلسة عمليات الإنتاج والكشف عن فرص التحسين المحتملة، وتطبيقها بهدف تخفيض فرص حدوث العيوب إلى أقل من 3.4 عيب لكل مليون فرصة، مما يُعظم الأرباح ويخفض تكاليف الانتاج الظاهرة والمخفية، ويحقق مستويات عالية من رضا الزبائن.

8- منهجية البحث

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي واشتمل مجتمع البحث على بيانات تمثل نتائج لـ 153 يوم عمل في شركة الجود لتصنيع المعادن.

حيث أُجري البحث خلال الفترة الممتدة من (2022/5/5) ولغاية (2022/8/20) في شركة الجود لتصنيع المعادن– اللاذقية.

نُفذ البحث بتطبيق مراحل DMAIC على عملية درفلة الحديد بهدف رفع الطاقة الانتاجية لمعمل الحديد. وتم تنفيذ البحث على عدة مراحل هي:

- ✓ **مرحلة التعريف:** تحديد المشكلة من خلال جلسات العصف الذهني.
- ✓ **مرحلة القياس:** قياس الإنتاج الحالي من خلال إنشاء مخطط الضبط X–Bar ومخطط باريتو ومخطط التوزع الطبيعي.
- ✓ **مرحلة التحليل:** تحديد أسباب وجذور مشكلة ضعف الطاقة الإنتاجية من خلال جلسات العصف الذهني، ورسم خريطة العملية، ومن ثم رسم مخطط السبب والأثر لتحديد المتغيرات الرئيسة القادرة على تحسين العملية الإنتاجية، ودراسة تأثير هذه المتغيرات على العملية الإنتاجية.
- ✓ **مرحلة التحسين:** وضع الحلول لرفع الطاقة الإنتاجية موضع التنفيذ ومراقبة النتائج.
- ✓ **مرحلة الضبط:** التأكد من أن الحلول التي وضعت موضع التنفيذ هي ناجحة على المدى الطويل.

حيث باشر "أعضاء فريق سيكما سيكس" (الباحثة، المدير التنفيذي في الشركة، مدير الانتاج، مدير إدارة الجودة، مدير الموارد البشرية، إضافة إلى المدير العام) بالعمل على البحث في 2022/5/5 ولغاية 2022/8/25، في شركة الجود لصناعة الحديد في اللاذقية

9- الإطار العملي للبحث:

بناءً على نتائج اجتماع الباحثة مع المدير العام للمصنع، تم تشكيل ثلاث حلقات جودة، ضمت الحلقة الأولى رئيس قسم الصيانة وعدد من العاملين في القسم، وشمات الحلقة الثانية رئيس قسم الموارد البشرية وعدد من العاملين في هذا القسم، وشملت الحلقة الثالثة رئيس قسم الانتاج ومشوف الانتاج ورئيس قسم الجودة في المصنع وعدد من العاملين.

أجرى المدير العام بحضور الباحثة إجتماعاً لحلقات الجودة، أكد فيه على دور العصف الذهني في تحديد المشاكل المحتملة في المصنع، بكونه أسلوب يعتمد على مشاركة جميع الأعضاء بأفكارهم لإيجاد الحلول للمشاكل المطروحة وتشجيع التفكير الجماعي الحر غير المقيد لتوليد الأفكار الناجحة وتطبيق الحلول. مع الأخذ بالاعتبار:

- عدم نقد أو تقييم الأفكار المقدمة.
- قبول جميع الأفكار التي تسمح بإصدار الأفكار الجيدة
- قبول كل فكرة، مهما كانت بسيطة، لأنها قد تكون قابلة للتطبيق.
- كل مجموعة من الأفكار يمكن أن تخلق أفكار جديدة.

وقرر المجتمعون تزويد الباحثة بيانات إنتاج المصنع خلال الخمسة أشهر الماضية لدراسة مدى انضباط العملية الانتاجية.

I. خطوة تحديد المشكلة (Define):

تتمثل المشكلة الرئيسة في المعمل بانخفاض الانتاجية الحالية للمعمل عن الطاقة الانتاجية المستهدفة يومياً (650 طن). ويبين الجدول (1) المواصفات التصميمية للمعمل.

الجدول (1) الطاقة الانتاجية التصميمية لمعمل جود لإنتاج الحديد

الطاقة الإنتاجية	طن/يوم
الحد الأعلى	700
الحد المستهدف	650
الحد الأدنى	600

II. المرحلة الثانية: القياس (Measurement):

في هذه المرحلة تم تحديد مؤشرات الوضع الحالي للإنتاج، من أجل مقارنتها مع المؤشرات بعد تنفيذ عمليات التحسين. وذلك باستخدام الأدوات التالية:

- لوحة الضبط: لمراقبة انضباط العملية الإنتاجية وكشف انحرافاتها عن الهدف المطلوب.
- متوسط الإنتاج اليومي
- مقدرة العملية
- احتساب السيغما
- احتساب مستوى السيغما

لتحديد الوضع الحالي للشركة، ومدى انضباط العملية إحصائياً، تم تجميع بيانات الإنتاج من جداول إنتاج المعمل، وذلك لمئة وثلاثة وخمسون يوم عمل تسبق بداية الدارسة بهدف التعرف على وضع الإنتاج الحالي لمصنع الجود، والجدول (2) يبين ذلك.

الجدول (2) كميات إنتاج المصنع (طن) على مدار خمسة أشهر (153 يوماً).

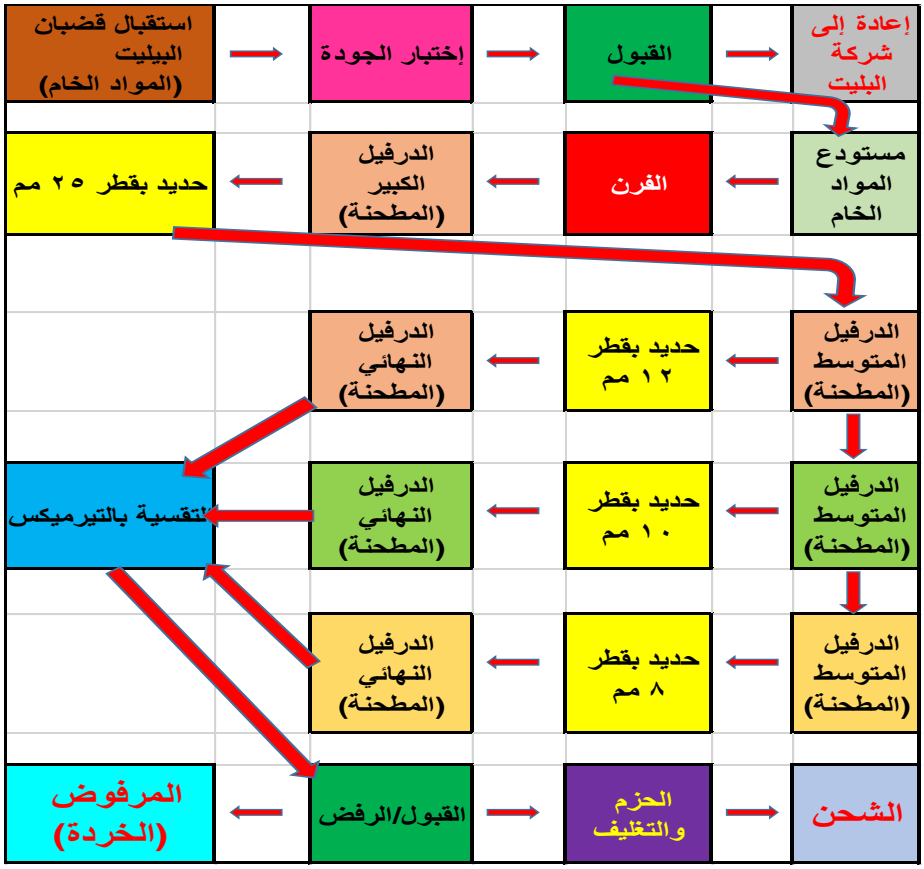
يوم عمل	كمية الانتاج	يوم عمل	كمية الانتاج	يوم عمل	كمية الانتاج	يوم عمل	كمية الإنتاج
1	617	40	579	79	650	118	582
2	574	41	589	80	618	119	574
3	660	42	574	81	550	120	577
4	650	43	580	82	661	121	617
5	640	44	575	83	630	122	545
6	625	45	579	84	611	123	560
7	579	46	580	85	651	124	580
8	580	47	618	86	600	125	520
9	582	48	640	87	586	126	510
10	599	49	650	88	576	127	545
11	603	50	601	89	582	128	565
12	650	51	611	90	582	129	540
13	618	52	651	91	581	130	565
14	550	53	600	92	651	131	563
15	661	54	586	93	601	132	560
16	630	55	576	94	581	133	583
17	611	56	581	95	575	134	530
18	651	57	576	96	585	135	528
19	600	58	574	97	630	136	537
20	586	59	580	98	660	137	547
21	576	60	593	99	600	138	617
22	570	61	617	100	610	139	574
23	575	62	574	101	650	140	660
24	581	63	660	102	599	141	650
25	651	64	650	103	580	142	640
26	601	65	640	104	575	143	625
27	581	66	625	105	574	144	579
28	640	67	579	106	590	145	580
29	579	68	580	107	580	146	582
30	574	69	582	108	575	147	599
31	579	70	599	109	600	148	603
32	573	71	603	110	620	149	650
33	659	72	650	111	614	150	618
34	599	73	574	112	575	151	550
35	659	74	580	113	590	152	535
36	649	75	600	114	597	153	520
37	650	76	567	115	637		
38	584	77	598	116	647		
39	574	78	603	117	657		

المصدر: جداول بيانات الإنتاج للشركة

مخطط التدفق (مخطط جريان القيمة):

رُسم مخطط التدفق لتسهيل فهم تسلسل العمليات وكيفية الوصول إلى المنتج النهائي في الشكل (**1**) ويشمل المراحل الآتية:

- تستورد الشركة المواد الخام على شكل قوالب (بليت).
- يتأكد قسم الجودة في الشركة من مطابقة قوالب الحديد للمواصفات ويتم الاحتفاظ بالقضبان المقبولة في المخازن وفقا لخطط الإنتاج.
- تعالج هذه القضبان في فرن إعادة التسخين حيث يتم تسخينها حتى 750 □.
- تُمرر قضبان البليت الساخنة عبر مطحنة خشنة (درفيل كبير) للحصول على قضبان الصلب بقطر 25 مم ويتم تبريدها في وحدة التبريد بواسطة الماء.
- تتم معالجة القضبان بقطر 8 مم في الدرافيل المتوسطة المحلزنة.
- تتم عملية قص القضبان بالأطوال المطلوبة (12 م).



الشكل (1) مخطط تسلسل عملية إنتاج قضبان الصلب في شركة (إعداد الباحثة، 2022)

☒ لوحة الضبط:

عرفها ناصر (2007) على أنها من أكثر المنحنيات استخداماً لمراقبة جودة المنتجات، وضبط العملية الإنتاجية. ويمكن من خلالها التأكد من استقرار جودة المنتجات أو استقرار جودة العملية الإنتاجية، من خلال ضبط مخرجات التدقيق ضمن حدين أعلى وأدنى فإذا كانت جميع القياسات/النتائج خارج الحدين يعني أن خطأ ما حصل في العملية وهناك سبب يجب التدقيق بمصدره. ويبين المخطط (2) واقع العملية الانتاجية

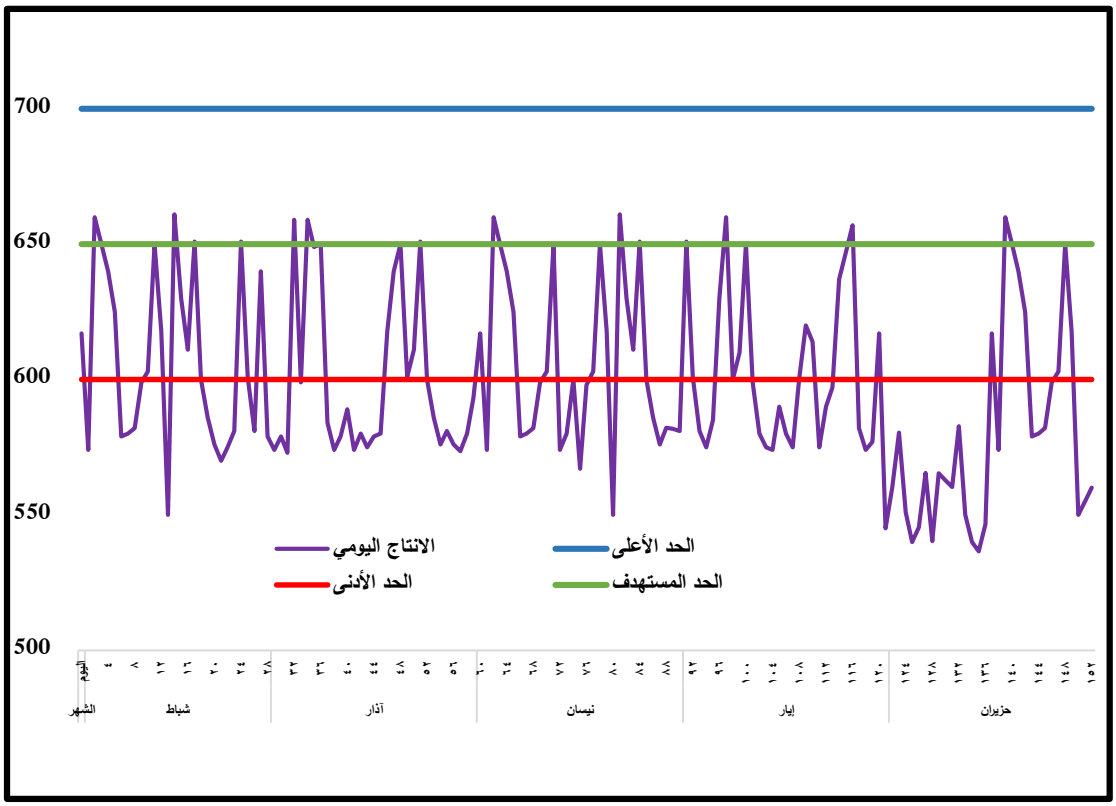
في مصنع الحديد قبل تنفيذ عمليات التحسين. إذ يحتوي المخطط على ثلاثة خطوط أفقية، وهي:

- الأول: يمثّل خط الوسط Central Line: يمثل الطاقة الانتاجية المستهدفة لخطوط الانتاج في المعمل وتساوي 650 طن يومياً.

- الثاني: يمثّل الحد الأعلى للمواصفة (USL) Upper Specification Limit: وهي الطاقة الانتاجية الأعلى (تصميمياً) لخطوط الانتاج في المعمل وتساوي 700 طن يومياً.

- الثالث: يمثّل الحد الأدنى للمواصفة (LSL) Lower Control Limit: وهي الطاقة الانتاجية الأدنى (تصميمياً) لخطوط الانتاج في المعمل وتساوي 600 طن يومياً.

وبعد وضع حدود الرقابة تم رسم لوحة الضبط (الشكل2)، الذي يبين أن معظم القيم أقل من القيمة المستهدفة 650 طن/يوم، كما أنها مُزاحة باتجاه الحد الأدنى ومادونه. مما يعني أن العملية خارج حدود السيطرة، ولاتسير وفقاً لما هو مخطط. حيث يشير المحور الأفقي إلى الأشهر والأيام التي جمعت فيها كميات الانتاج في المصنع ويشير المحور العمودي إلى إنتاج المعمل في تلك الفترات.



الشكل (2) لوحة ضبط الانتاج في شركة جود لصناعة الحديد (قبل التحسين) (إعداد الباحثة، 2022)

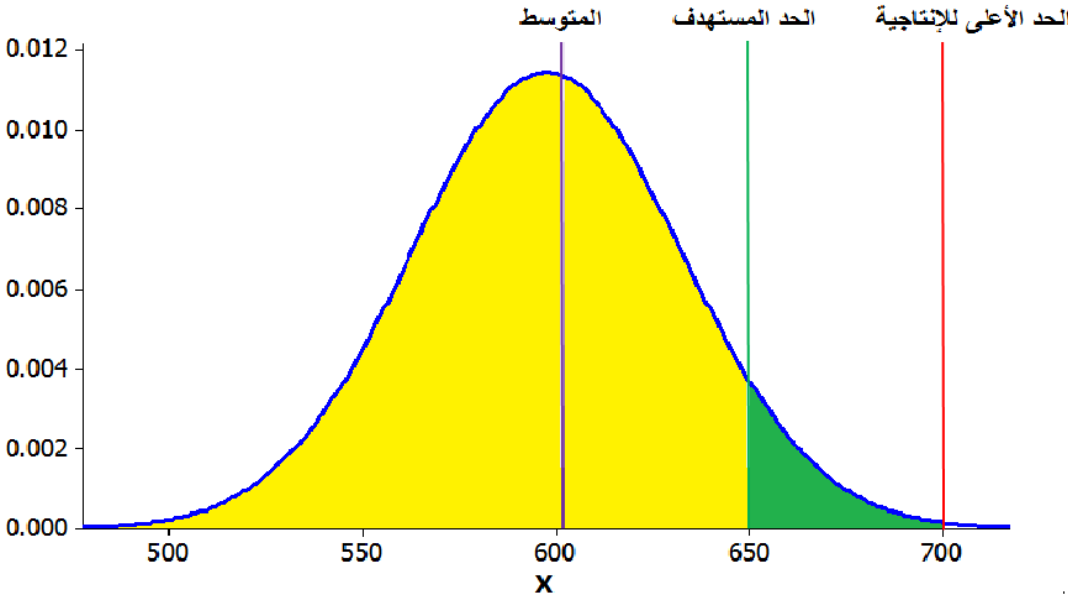
☒ **متوسط الانتاج اليومي:**

تم حسابه من خلال تقسيم اجمالي الانتاج على عدد الأيام (153 يوما).

متوسط الانتاج اليومي = 91435 / 153 = 597.61 طن يومياً

☒ **تحليل لائحة الضبط وفق منحني التوزع الطبيعي:**

رُسم منحني التوزع الطبيعي باستخدام برنامج ميني تاب 18 (Minitab 18) في الشكل (3) الذي يبين أن متوسط الانتاج اليومي (600 طن/ يوم)، مُنحرف عن الحد المستهدف تصميمياً (الطاقة الإنتاجية المستهدفة حسب تصميم المعمل تساوي 650 طن/ يومياً) باتجاه الحد الأنى وما دونه. وهي



الشكل (3) منحني التوزع الطبيعي للعينات المقاسة قبل التحسين (إعداد الباحثة، 2022)

☒ **احتساب السيجما (σ):**

تم حساب السيجما بتطبيق المعادلة التالية في برنامج إكسل:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum(x_i - \bar{x})^2}{n}}$$

حيث:

σ الانحراف المعياري (سيكما)

$\bar{x}$: المتوسط الحسابي للعينات المُقاسة

i: هي 1، 2، 3، .....n

n: عدد العينات المقاسة وكانت قيمة السيجما مساوية لـــ **34.98**.

☒ **احتساب مقدرة العملية:**

قدرة العملية هي مقياس المتغيرات التي يمكن أن تلاحظ في خرج العملية المضبوطة، والعملية المضبوطة تضمن ضبط المتغيرات على المنتج النهائي (ناصر، 2007).

وتمثل الهدف من دراسة مقدرة العملية الانتاجية:

- تحديد مقدرة العملية الانتاجية
- تحديد الأسباب التي تؤدي إلى التقليل من مقدرة العملية
- اقتراح التحسينات على العملية الانتاجية لتقليل العيوب في المنتج، وتخفيض تكلفة المنتج، وبالتالي تقديم انتاج بمواصفات قياسية جيدة.

في التطبيق العملي لحساب قدرة العملية هناك أربعة مؤشرات أساسية معتمدة في القطاعين الصناعي والخدمي وهي:

دليل مقدرة العملية/ كمون العملية/ مقدرة العملية (Cp):

هي تقديرات ما هي العملية التي تستطيع أن تكون قادرة على الإنتاج إذا كان متوسط العملية يتركز بين حدود المواصفات. يفترض أن توزيع الناتج من العملية يكون عادي تقريبيا.

$$Cp = (USL - LSL)/66 \quad (1)$$

$$0.714 = 34.98*6/ (700-650) = (Cp)$$

نلاحظ أن قيمتها أقل من 1 مما يعني أن هناك إمكانية لتحسين العملية. يضاف إلى ذلك أن متوسط العملية منحرف عن الانتاجية المستهدفة بمعدل 2.9 سيكما، وهي أكبر من الحد المسموح 1.5 سيكما فقط.

أداء العملية بالنسبة للحد الأعلى للمواصفات المطلوبة/ الحد الأعلى للطاقة الانتاجية (CPU):

تقدر قدرة العملية للمواصفات التي تتكون من الحد الأعلى فقط وتفترض ان ناتج توزيع العملية طبيعي تقريبا.

$$Cpu = \frac{USL - \bar{X}}{3\sigma} \qquad (2)$$

CPU = (700−597.6)/3*34.868= 0.975

إن قيمة أداء العملية أصغر من 1 مما يدل على أن العملية غير مناسبة ويجب تحسينها.

أداء العملية بالنسبة للحد الأدنى للمواصفات المطلوبة/ الحد الأدنى للطاقة الانتاجية (CpL):

تقدر القدرة العملية للمواصفات التي تتكون من الحد الأدنى فقط، وتفترض أن توزيع الناتج من العملية طبيعي تقريباً. أي أن الفرق بين المتوسط الحسابي للعملية والحد الأدنى لها يجب أن يكون أكبر أو يساوي ثلاث انحرافات معيارية لكي تكون العملية منضبطة.

$$CpL = \frac{\bar{X} - LSL}{3\sigma} \qquad (3)$$

(CpL) = (600−597.6)/3*34.868 = 0.023

إن قيمة أداء العملية بالنسبة للحد الأدنى أصغر من 1 مما يدل على أن العملية غير مناسبة ويجب تحسينها.

مقدرة العملية على الحدين الأعلى والأدنى:

$$CpK = Min.of\ Cpu * Cpl \qquad (4)$$

دليل مقدرة العملية (Cpk)= 0.023*0.975 = 0.022

يتم الحكم على مقدرة العملية حسب قيمة معامل المقدرة Cpk كما يأتي:

إذا كان Cpk>1 تعتبر العملية الانتاجية غير قادرة.

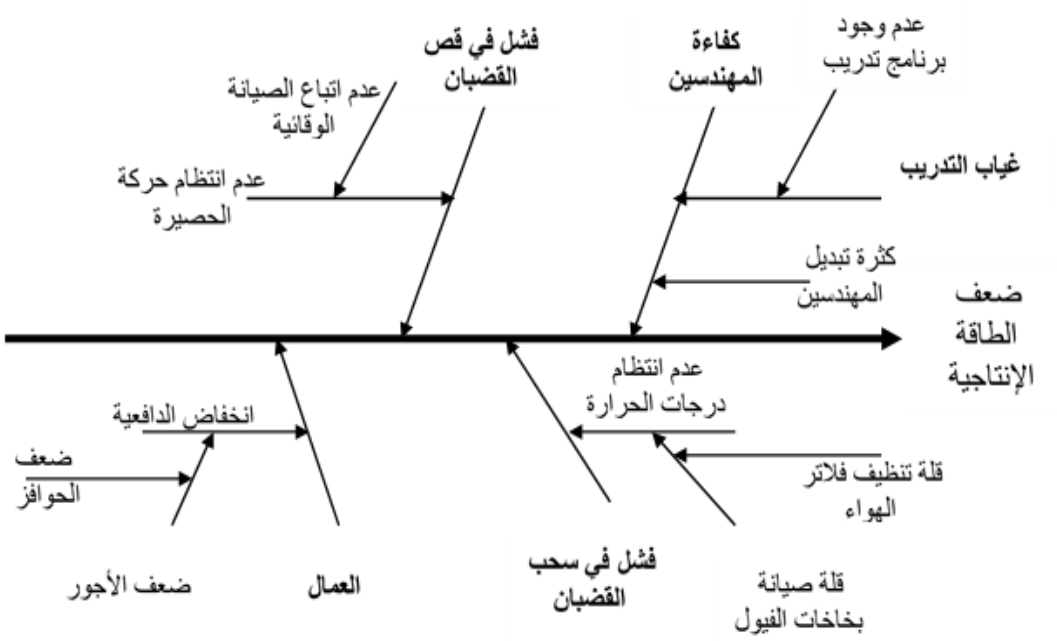
إذا كان Cpk=<1 تعتبر العملية الانتاجية ذات مقدرة جيدة.

أظهرت القياسات المذكورة أعلاه إ وبناء عليه إن العملية غير قادرة وتتطلب التحسين.

III. المرحلة الثالثة: تحليل المشكلة (Analysis)

بعد جمع البيانات الأولية، وقياس المؤشرات المطلوبة، تم ترتيبها وتحليلها والوقوف على الانحرافات أو العمليات التي تحتاج إلى تحسين، وذلك باستخدام مجموعة من الأدوات كما يأتي:

- **العصف الذهني:** تم إجراء جلسات عصف ذهني لتحديد أسباب تدني الانتاجية عن الحد المستهدف، وتبين أن أهم الأسباب تكمن في ضعف مقدرة خطوط الإنتاج والبطء في نقل المواد الخام وكثرة أعطال حصيرة التبريد، والتعامل الخاطئ كنتيجة لقلة التدريب، وصعوبة ضبط مزيج الهواء مع الفيول، وفي ضعف الأجور وتحفيز العمال حيث قلت المكافآت بشكل كبير منذ بداية الأزمة بسبب ضعف المبيعات، ومشكلة استيراد المواد الأولية بحد ذاتها.
- **مخطط السبب والأثر (مخطط إيشكاوا):** تم رسم هذا المخطط استناداً لنتائج جلسات العصف الذهني وتثقيل المشاكل، كما هو مبين في المخطط (4).



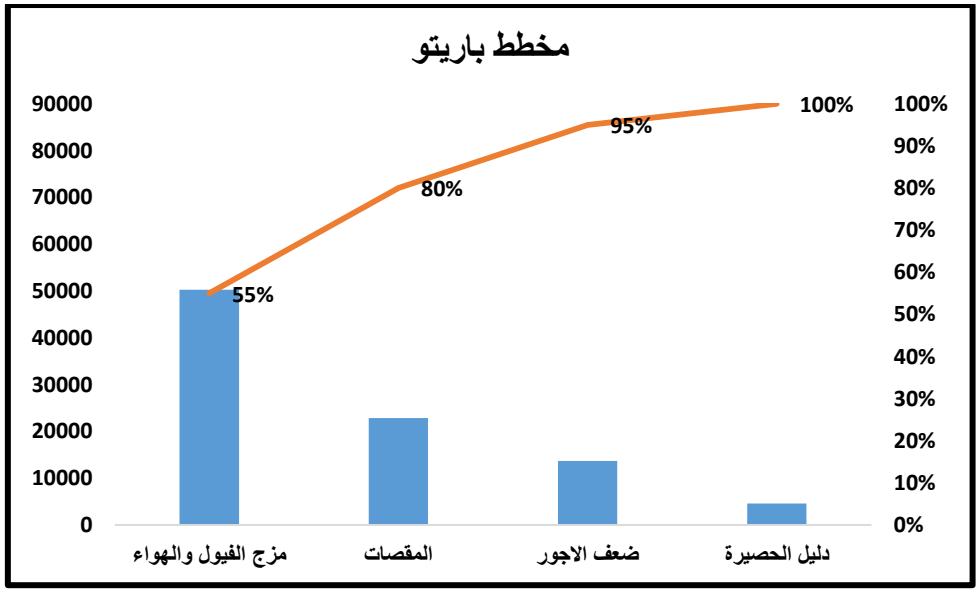
الشكل (4) مخطط عظم السمكة (مخطط إيشكاوا أو مخطط السبب والأثر) (إعداد الباحثة، 2022)

- مخطط باريتو: تم ترتيب الأسباب الرئيسة وتثقيلها من قبل الحضور على النحو الآتي:

الجدول (3) الأهمية النسبية لأسباب إنخفاض الطاقة الانتاجية في المعمل. (إعداد الباحثة، 2022)

مسبب المشكلة	النسبة المئوية	النسب التراكمية	الملاحظات
مزج الفيول والهواء	55	55	المشكلة الأهم
الصيانة	25	80	
ضعف الاجور والحوافز	15	95	
نقص التدريب	5	100	

وتم إظهار النتائج على مخطط باريتو في الشكل (5)



الشكل (5) مخطط باريتو لإظهار الأهمية النسبية لأسباب إنخفاض الطاقة الانتاجية في المعمل (إعداد الباحثة، 2022)

- **جلسات العصف ذهني**

تم تشكيل حلقتي جودة تخصصية لبحث كيفية حل المشاكل المذكورة أعلاه، وشملت كلاً من:

١. مدير الصيانة في حلقة جودة لبحث مشاكل دليل الحصيرة، والمقصات، ومزيج الهواء، والفيول.

٢. مدير الموارد البشرية في حلقة جودة لبحث مشكلة التدريب وتحفيز العمال.

القرار المتخذ: في جلسات للعصف الذهني حيث تم الموافقة على:

- تنظيف بخاخات الفيول وفلاتر تنقية الفيول والهواء.

- صيانة المقصات (جلخ وضبط السماحية).
- رفع الأجور وصرف مكافآت للعاملين.
- وضع برنامج وتنفيذه لتدريب المهندسين والعمال.
- تبديل دليل الحصيرة.

IV. المرحلة الرابعة (التحسين):

☒ **التحسين الأول:** من المفترض أن تبدأ عمليات التحسين بالأسباب ذات التأثير الأكبر على الطاقة الانتاجية للمعمل، ولكن لتسهيل أعمال الصيانة ولعوامل فنية أخرى، اقترحت حلقة الصيانة أن يبدأ التحسين بصيانة المقصات، حيث جرى تبديل المقرات وجلخ شفرات القص وضبط سماحية المقصات، يبين الجدول (3) إدراج كميات الانتاج لثلاثين يوم عمل تلي عملية صيانة المقصات.

الجدول (3) كميات إنتاج المصنع (طن) على مدار ثلاثون يوماً بعد عملية التحسين الأول.

يوم عمل	كمية الانتاج	يوم عمل	كمية الإنتاج	يوم عمل	كمية الانتاج
1	614	11	650	21	590
2	574	12	618	22	680
3	660	13	602	23	620
4	650	14	661	24	610
5	640	15	630	25	645
6	625	16	611	26	665
7	579	17	651	27	599
8	580	18	600	28	603
9	582	19	586	29	610
10	599	20	676	30	640

بيانات المصنع (إعداد الباحثة، 2022)

من الجدول السابق نجد بأن:

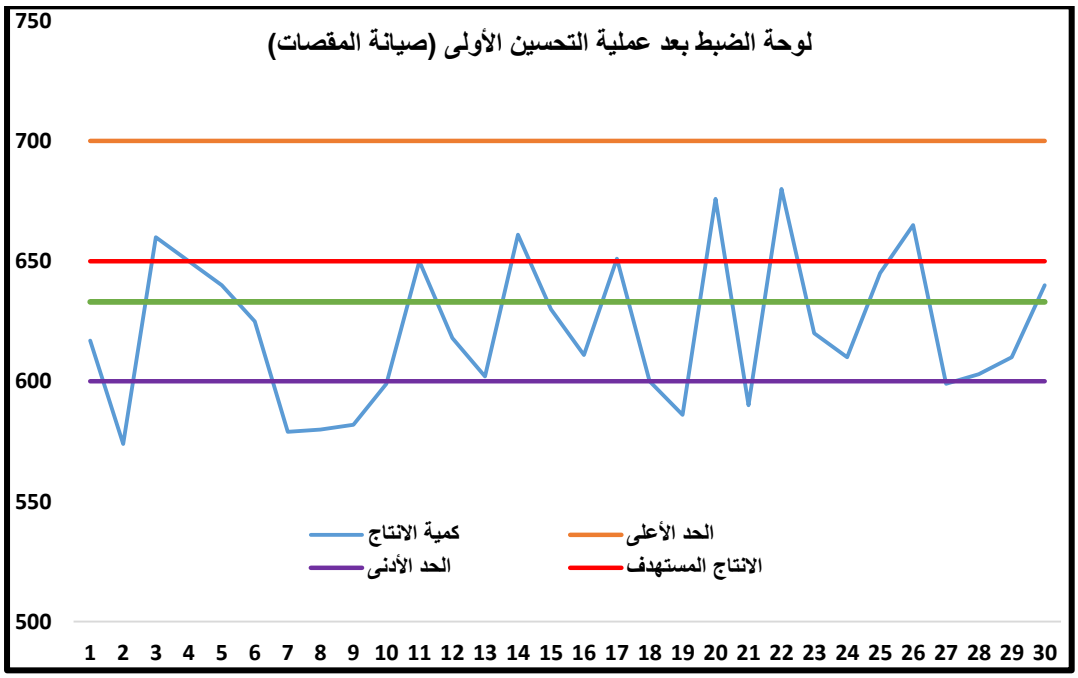
أ- وسطي الإنتاج بعد عملية التحسين الأولى هو:

$$\bar{x} = \frac{\sum_i^{30} x}{n} = \frac{18650}{30} = 621.67$$

تحسن متوسط الإنتاجية كنتيجة للإجراءات المنفذة (صيانة المقصات)، إذ ارتفعت الطاقة الانتاجية للمعمل من 599.8 إلى 621.67 طن يومياً.

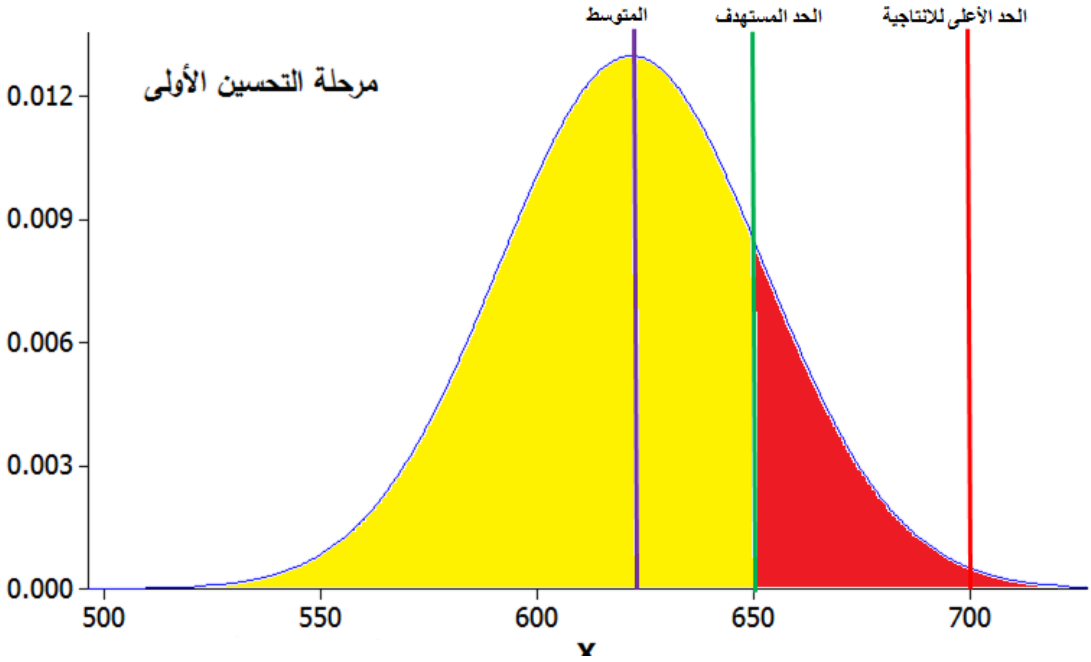
ب- الانحراف المعياري (σ) بعد عملية التحسين الأولى: هو 30.72

أدت عمليات الصيانة إلى تخفيض الاختلافات وتحسين في ضبط العملية، إذ انخفض الانحراف المعياري من 34.98 الى 30.72 بعد عملية التحسين الأولى.



الشكل (6) مخطط لوحة الضبط لفترة 30 يوماً بعد عمليات صيانة المقصان.

ت- مخطط التوزع الطبيعي:



الشكل (7) مخطط التوزع الطبيعي لكميات الانتاج اليومية بعد مرحلة التحسين الأول.

تم حساب قدرة العملية بعد التحسين الأول كما يأتي:

$$Cp = (USL - LSL)/6\sigma \qquad (1)$$

مقدرة العملية (Cp):

$$(Cp) = (650-700)/30.7*6 = 0.27$$

نلاحظ أن قيمتها مازالت أقل من 1 مما يعني أن هناك إمكانية أخرى لتحسين العملية.

يضاف إلى ذلك أن العملية منحرفة عن الانتاجية المستهدفة بمعدل (28.33 طن يومياً).

مقدرة العملية على الحد الأعلى (CPU):

$$Cpu = \frac{USL - \bar{X}}{3\sigma} \qquad (2)$$

$$\mathbf{CPU = (700-621.77)/30.7*3 = 0.84}$$

مقدرة العملية على الحد الأدنى (CpL):

$$CpL = \frac{\bar{X} - LSL}{3б} \qquad (3)$$

$$\textbf{(CpL)} = 30.7*3/(600-621.77) = 0.23$$

مقدرة العملية على الحدين الأعلى والأدنى:

$$CpK = Min.of\ Cpu * Cpl \qquad (4)$$

دليل مقدرة العملية (Cpk)= 0.2 *0.8 = 0.2

يتم الحكم على مقدرة العملية حسب قيمة معامل المقدرة Cpk كما يأتي:

إذا كان Cpk>1 تعتبر العملية الانتاجية غير قادرة.

إذا كان Cpk=<1 تعتبر العملية الانتاجية ذات مقدرة جيدة.

وبناء عليه إن العملية غير قادرة وتتطلب التحسين.

☒ **مرحلة التحسين الثاني:** في هذه المرحلة تم صيانة بخاخات الفيول وتنظيف فلاتر الهواء والفيول لكونها الأكثر تأثيراً في الطاقة الانتاجية للمعمل، حيث إن عدم ثبات نسبة المزيج من الهواء والفيول تؤدي إلى تذبذب درجات الحرارة وبالتالي فشل عملية السحب وتوقف العمل. وفي الجدول (4) تم إدراج كميات الانتاج لثلاثين يوم عمل تلي مرحلة الصيانات.

الجدول (4) كميات إنتاج المصنع (طن) على مدار ثلاثون يوماً بعد عملية التحسين الثاني.

يوم عمل	كمية الانتاج	يوم عمل	كمية الانتاج	يوم عمل	كمية الانتاج
1	617	11	649	21	630
2	674	12	639	22	628
3	660	13	654	23	632
4	650	14	640	24	641
5	640	15	620	25	620
6	625	16	610	26	631
7	640	17	640	27	651
8	620	18	628	28	610
9	642	19	625	29	600
10	612	20	630	30	626

من الجدول السابق نجد بأن:

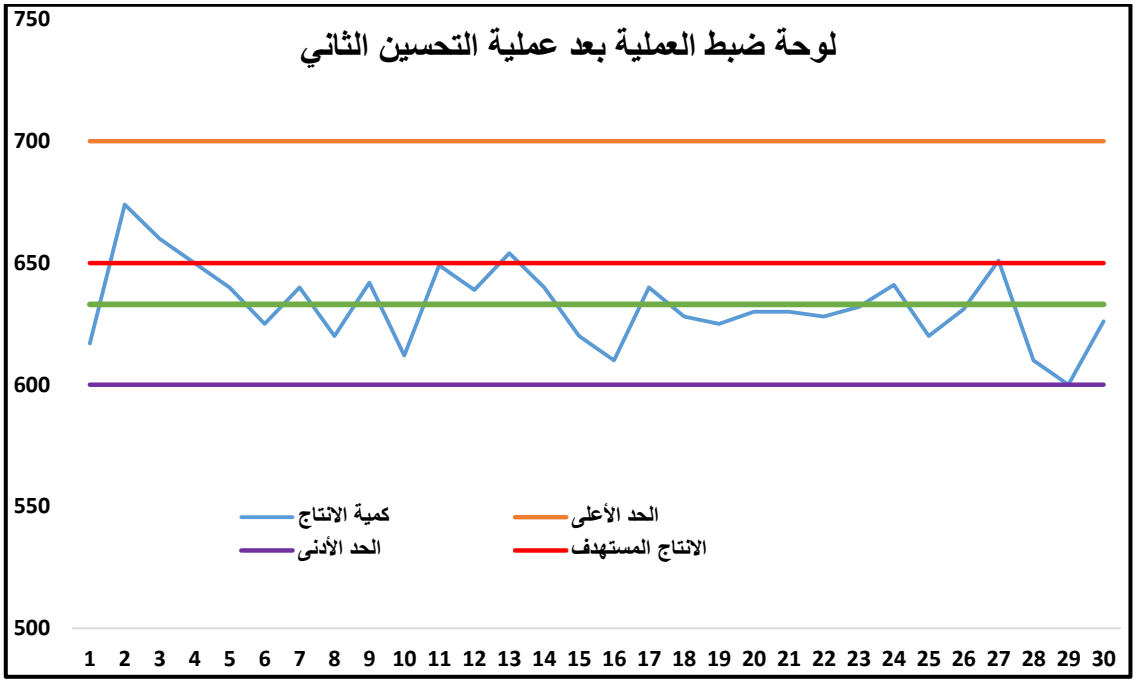
أ- **وسطي الإنتاج بعد عملية التحسين الثاني هو:**

$$\bar{x} = \frac{\sum_i^{30} x}{n} = \frac{18984}{30} = 632.8$$

يمكن القول إن متوسط الإنتاجية قد تحسن كنتيجة للإجراءات المنفذة، إذ ارتفع من621.77 (بعد التحسن الأول) إلى 632.8 طن يومياً بعد التحسين الثاني.

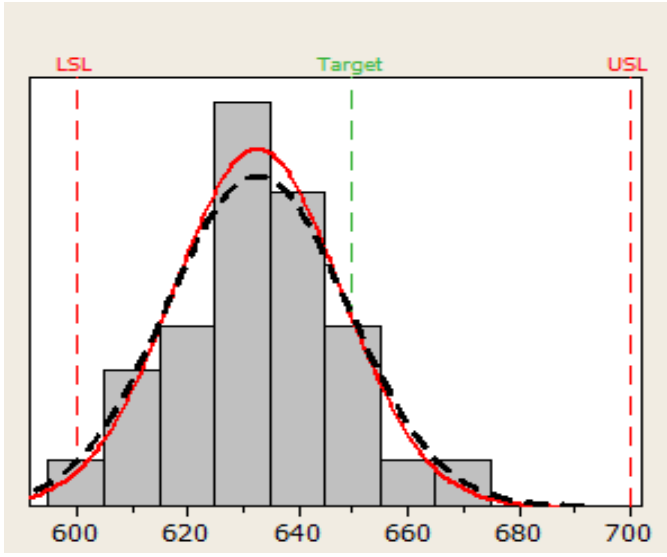
ب- **الانحراف المعياري (σ) بعد عملية التحسين الثاني: هو 16.3**

تَدل قيمة الانحراف المعياري على أن هناك تحسناً واضحاً في ضبط العملية كنتيجة للإجراءات المنفذة، إذ انخفض قيمة الانحراف من 30.71 قبل التحسين الثاني الى 16.3 بعد عملية التحسين الثاني.



الشكل (8) مخطط لوحة الضبط لفترة 30 يوماً بعد عمليات الصيانة للبخاخات وفلاتر الفيول والهواء. (إعداد الباحثة، 2022)

ت- التوزع الطبيعي:



الشكل (9) مخطط التوزع الطبيعي لكميات الانتاج اليومية بعد مرحلة التحسين الثاني

ث- مقدرة العملية (CP) بعد التحسين الثاني:

تم حساب قدرة العملية بعد التحسين الثاني كما يأتي:

مقدرة العملية (Cp):

$$(Cp) = (650-700) /6*16.3 = 0.5$$

نلاحظ أن قيمتها مازالت أصغر من 1 مما يعني أن العملية غير قادرة وتتطلب التحسين.

مقدرة العملية على الحد الأعلى (CPU):

$$\mathbf{CPU = (632.8-700)/3*16.3 = 1.37}$$

نلاحظ أن قيمتها مازالت أكبر من 1 مما يعني أن العملية قادرة على الحد الأعلى.

مقدرة العملية على الحد الأدنى (CpL):

$$CpL = \frac{\bar{X} - LSL}{3\sigma} \qquad (3)$$

$$\mathbf{(CpL) = (600-632.8)/3*16.3 = 0.66}$$

بما أن قيمة معامل المقدرة CpL أصغر من 1 بالتالي تعتبر العملية الانتاجية غير قادرة **على الحد الأدنى** وتتطلب التحسين.

مقدرة العملية على الحدين الأعلى والأدنى:

$$CpK = Min.of\ Cpu * Cpl \qquad (4)$$

دليل مقدرة العملية (Cpk)= 0.67*1.37 = 0.92

بما أن قيمة معامل المقدرة Cpk أصغر من 1 بالتالي تعتبر العملية الانتاجية غير قادرة، **وتتطلب التحسين.**

ج- الانحراف عن القيمة الهدف:

بلغ الانحراف عن الطاقة الانتاجية المستهدفة 17.2 طن يومياً وتعادل 1.1 سيكما.

☒ **مرحلة التحسين الثالث:** في هذه المرحلة تم تنفيذ توصيات حلقة الجودة الخاصة بالموارد البشرية حيث قرر المدير العام منح زيادة بالأجور بمعدل

10% من الأجر الحالي بهدف تحفيز العاملين بالمصنع. وفي الجدول (5) تم إدراج كميات الانتاج لثلاثين يوم عمل تلي مرحلة زيادة الرواتب.

الجدول (5) كميات إنتاج المصنع (طن) على مدار ثلاثون يوماً بعد عملية التحسين الثالث.

يوم عمل	كمية الانتاج	يوم عمل	كمية الانتاج	يوم عمل	كمية الانتاج
1	623	11	655	21	636
2	681	12	645	22	634
3	667	13	661	23	638
4	657	14	646	24	647
5	646	15	626	25	626
6	631	16	616	26	637
7	646	17	646	27	658
8	626	18	634	28	616
9	648	19	631	29	606
10	618	20	636	30	632

من الجدول السابق نجد بأن:

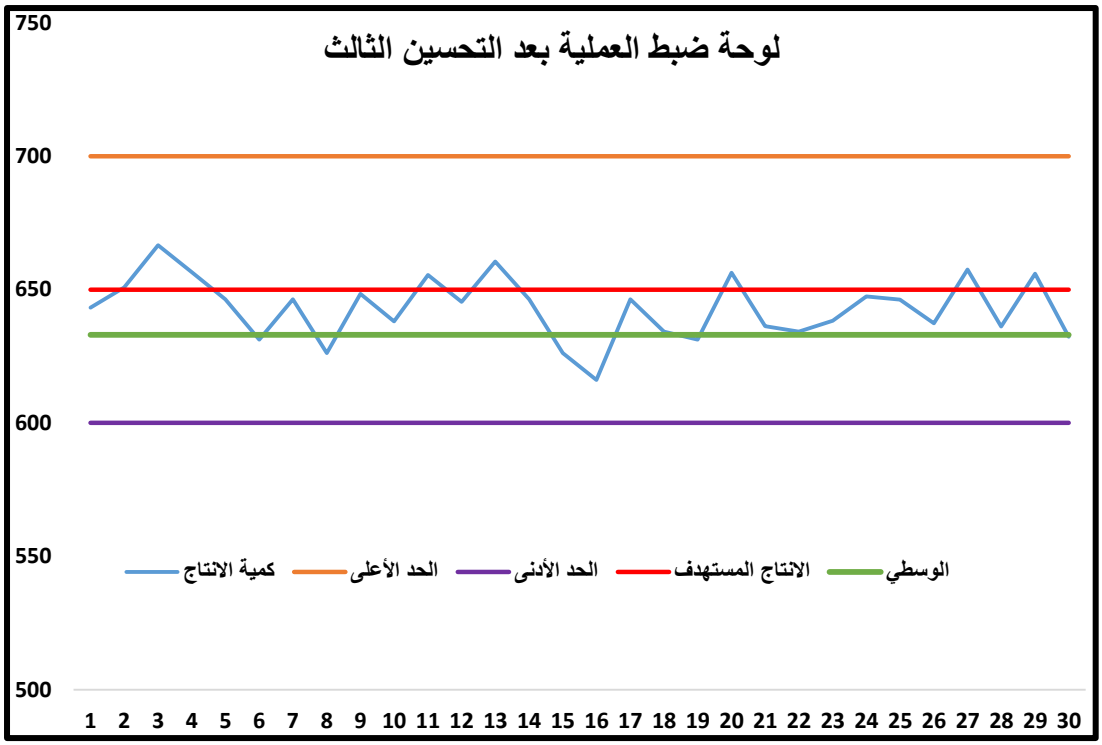
أ- وسطي الإنتاج بعد عملية التحسين الثالث هو:

$$\bar{X} = \frac{\sum_i^{30} x}{n} = \frac{19169}{30} = 638.97$$

يمكن القول إن متوسط الإنتاجية قد تحسن كنتيجة للإجراءات المنفذة، إذ ارتفع من 632.8 (بعد التحسن الثاني) إلى 638.97 طن يومياً بعد التحسين الثالث كنتيجة لزيادة الأجور.

ب- الانحراف المعياري(σ) بعد عملية التحسين الثالث: هو 16.558

تَدل قيمة الانحراف المعياري على أن هناك استقرار واضحاً في ضبط العملية كنتيجة للإجراءات المنفذة، إذ ارتفع الانحراف ارتفاعاً طفيفاً من 16.3 بعد التحسين الثاني الى 16.5 بعد عملية التحسين الثالث.



الشكل (10) مخطط لوحة الضبط لفترة 30 يوماً بعد عملية التحسين الثالث (زيادة الأجور)

ت- مقدرة العملية (CP) بعد التحسين الثالث:

تم حساب قدرة العملية بعد التحسين الثالث كما يأتي:

مقدرة العملية (Cp):

$$(Cp) = (650-700) / 16.55*6 = 0.62$$

نلاحظ أن مقدرة العملية أقل من 1 مما يعني أن العملية قادرة.

مقدرة العملية على الحد الأعلى (CPU):

CPU = (700−638.97)/3*16.558= 1.22

مقدرة أكبر من 1 مما يعني أن العملية قادرة على الحد الأعلى.

مقدرة العملية على الحد الأدنى (CpL):

(CpL) = (638.39−600)/3*16.55= 0.784

بما أن قيمة معامل المقدرة CpL أصغر من 1 بالتالي تعتبر العملية الانتاجية غير قادرة على الحد الأدنى ولا تتطلب التحسين.

مقدرة العملية على الحدين الأعلى والأدنى:

دليل مقدرة العملية (Cpk)= 1.24*0.784 = 0.97

بما أن قيمة معامل المقدرة Cpk أصغر من 1 بالتالي تعتبر العملية الانتاجية غير قادرة على الحدين الأعلى والأدنى وهي غير منضبطة، **وتتطلب التحسين.**

ث- الانحراف عن القيمة الهدف:

بلغ الانحراف عن الطاقة الانتاجية المستهدفة 11.61 طن يومياً وتعادل 0.6 سيكما.

المعالجة الإحصائية للبيانات

لتعرف أثر منهجية سيكما في تحسين الطاقة الإنتاجية وفق دلالة الفروق الإحصائية لمتوسطات الإنتاج قبل تطبيق المنهجية وبعدها وفق التحسينات الثلاثة المعتمدة يتم اعتماد الأسلوب الإحصائي اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (one way-anova) باستخدام الحزمة الإحصائية SPSS26 وفي حال تبين وجود فروق فإننا نعمد إلى إجراء اختبار مقارنات بعدية لتحديد مصدر الفروق حيث يتم تحديد نوع الاختبار المناسب لإجراء المقارنات استناداً إلى نتائج اختبار ليفني (تجانس التباينات)، وفيما يأتي مراحل إجراء الاختبار:

الجدول رقم () الإحصاءات الوصفية

الإحصاءات الوصفية			
الانتاج	**المشاهدات (يوم)**	**المتوسط الحسابي (طن)**	**الانحراف المعياري**
قبل تطبيق المنهجية	153	597.6144	34.98968
التحسين الأول	30	621.6667	30.72832
التحسين الثاني	30	632.8000	16.29131
التحسين الثالث	30	638.9667	16.55812

المصدر: مخرجات SPSS26

يبين الجدول () المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لحالات الإنتاج قبل تطبيق منهجية سيكما وبعد تطبيقها وفق حالات التحسينات الثلاثة.

الجدول () اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لدلالة الفروق بين متوسطات الإنتاج

ANOVA					
متوسطات الإنتاج					
	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	إحصائية F	مستوى Sig. المعنوية
بين المجموعات	68321.055	3	22773.685	23.756	0.000
ضمن المجموعات	229120.682	239	958.664		
المجموع	297441.737	242			

المصدر: مخرجات SPSS26

من الجدول () يتبين أن قيمة اختبار تحليل التباين (F) 23.756 وبما أن قيمة مستوى المعنوية (sig) أصغر من مستوى الدلالة 0.05 فإننا نقبل الفرضية البديلة والتي تقول بوجود فروق بين متوسطات الإنتاج قبل تطبيق منهجية سيكما وبعد تطبيق التحسينات الثلاثة ولتحديد الاختبار البعدي (مصدر الفروق) نطبق اختبار ليفني (تجانس التباين) وفق الآتي:

الجدول () اختبار ليفني لتجانس التباينات

اختبار تجانس التباينات Test of Homogeneity of Variances		
الانتاج	إحصائية Levene	مستوى المعنوية.Sig
	11.357	0.000

المصدر: مخرجات SPSS26

من الجدول () يتبين أن قيمة اختبار ليفني لتجانس التباين 11.357 وبما أن مستوى المعنوية أصغر من مستوى الدلالة 0.05 فإننا نقبل الفرضية البديلة التي تقول بأنه يوجد فروق بين تباين متوسطات الإنتاج أي أنه لا يوجد تجانس وبناء عليه نختار اختبار (جيمس- هويل) (Games-Howell)

الجدول () اختبار (جيمس- هويل) (Games-Howell) للمقارنات البعدية

Multiple Comparisons			
المتغير التابع	الانتاج		
الاختبار المعتمد	Games-Howell		
المرحلة (I)	المراحل المقارن معها (J)	متوسط الفروق Mean Difference (I-J)	مستوى المعنوية Sig.
قبل تطبيق منهجية سيكس سيكما	التحسين الأول	24.05229*	0.002
	التحسين الثاني	35.18562*	0.000
	التحسين الثالث	41.35229*	0.000
التحسين الأول	التحسين الثاني	11.13333	0.309
	التحسين الثالث	17.30000*	0.045
التحسين الثاني	التحسين الثالث	6.16667	0.472
.* The mean difference is significant at the 0.05 level (*) وتعني أن فروق المتوسطات معنوية عند مستوى 0.05..			

المصدر: مخرجات SPSS26

من الجدول () يتبين أن الفروق معنوية بين المرحلتين قبل تطبيق منهجية سيكما وبعدها حيث لوحظ وجود فروق معنوية بين متوسط الإنتاج قبل تطبيق المنهجية وكافة مستويات التحسين الثلاثة كان أكثرها دلالة في التحسين الثالث تلاها التحسين الثاني (بنسب متقاربة جدا) ثم التحسين الأول بدرجة أقل وفق قيمة مستوى المعنوية الواردة في الجدول، وقد جاء مستوى المعنوية لهذه الفروق sig أصغر من مستوى الدلالة 0.05 وبناء عليه فإننا نقبل الفرضية البديلة والتي تقول بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإنتاج قبل تطبيق المنهجية وبعدها، وهذه الفروق تميل باتجاه متوسطات الإنتاج الأعلى وهي في التحسينات الثلاث بعد تطبيق المنهجية مما يشير إلى وجود أثر مهم لتطبيق المنهجية في تحسين عملية الإنتاج في المعمل محل الدراسة.

كما تشير نتائج الجدول السابق إلى وجود فروق بين متوسطي الإنتاج في التحسينين الأول و الثالث حيث كان مستوى المعنوية 0.045 =sig وهو أصغر من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي فأننا نقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي الإنتاج في التحسينين الأول والثالث وهذه الفروق تميل لصالح التحسين الثالث (متوسط الإنتاج الأكبر).

كما تشير النتائج إلى عدم وجود فروق بين متوسطي الإنتاج في التحسينين (الأول والثاني) و(الثاني والثالث) حيث كان مستوى المعنوية (الأول والثاني) 0.309 =sig و (الثاني والثالث) 0.472 =sig وفي الحالتين هو أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي فأننا نقبل الفرضية الصفرية التي تقول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي الإنتاج في التحسينين الأول والثاني و(الثاني والثالث) بمعنى أن الفروق بين متوسطات الإنتاج ضمن هذه الأزواج غير معنوية.

النتائج

- ✓ أدى تطبيق منهجية سيكس سيكما إلى تحديد العوامل المسببة لانخفاض الطاقة الانتاجية في مصنع الحديد ومن أهمها، تنظيف بخاخات الفيول وفلاتر تنقية الفيول والهواء وصيانة المقصات (جلخ وضبط السماحية).
- ✓ أدى تطبيق منهجية سيكس سيكما إلى رفع الطاقة الانتاجية في المعمل من 599.8 إلى 638.97 طن يومياً.
- ✓ أدى تطبيق منهجية سيكس سيكما إلى ضبط العملية الانتاجية في المعمل، حيث بلغت مقدرة العملية على الحدين الأعلى والأدنى 20.2 (Cpk).
- ✓ أدى تطبيق منهجية سيكس سيكما إلى رفع مستوى الجودة من ±2.9 سيكما إلى 0.6 سيكما.
- ✓ أدى تطبيق منهجية سيكس سيكما إلى زيادة نسبة العينات داخل حدود المواصفة من 93.32 إلى 100%.

الاستنتاجات:

- يمكن تطبيق منهجية سيكس سيكما بنجاح في تحسين عملية درفلة قضبان الحديد.

التوصيات ومقترحات البحث المستقبلية:

- إجراء المزيد من البحوث حول تطبيق منهجية سيكس سيكما في القطاع الصناعي.
- التوجه نحو المعامل الصناعية في تطبيق منهجية سيكما سيكس في تحسين الاقسام الإنتاجية.
- العمل على دراسة معدلات زيادة الأجور بشكل مستمر مما سيكون له أثر إيجابي وواضح على تحسين العملية الإنتاجية.
- اجراء عمليات صيانة للبخاخات وفلاتر الهواء بشكل دوري ومستمر.

المراجع العربية:

1- إبراهيم، محمد (2019) استخدام منهجية ستة سيجما كمدخل للميزة التنافسية للصناعات الوطنية بالمملكة العربية السعودية دراسة تطبيقية بحث منشور بالمجلة العلمية للاقتصاد والتجارة – كلية التجارة – جامعة عين شمس العدد الثاني – أبريل 2

2- أبو الخير، محمد (2018) تحسين العمليات باستخدام طريقة سيكس سيكما " دراسة حالة في مجموعة الإتحاد للكهرباء" (معمل الاتحاد للمحولات) – رسالة ماجستير الماجستير في الإدارة التنفيذية جامعة دمشق.

3- شدود، كنان (2023) أثر الالتزام بمنهج سيكما سيكس في تحسين الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في المصارف الحكومية في جامعة دمشق مجلد 45 عدد 31 (2023): أبحاث العدد 31سلسلة العلوم الاقتصادية والسياحية

4- ناصر، أكرم (2007) كتاب التقانات الداعمة لأنظمة إدارة الجودة، منشورات جامعة دمشق.

المراجع الأجنبية

5- AZMI BIN MUHAMMAD FIRDAUS.2015. Application of Six Sigma model in production and quality of the stabilizer, Report submitted in partial fulfillment of the requirements for the award of Bachelor of Engineering of Manufacturing Engineering. Faculty of Manufacturing Engineering University PAHANG, Malaysia,

6- DE MAST, J. (2006) Six Sigma and competitive advantage. Total Quality Management and Business Excellence, 17(4), pp. 455—464.

7- DESAI DA, PATEL MB (2010) Six Sigma implementation barriers in Indian industries—survey results and case studies. Int J Bus Excell 3(2):142–162

8- Franchetti, M.J. (2015) Lean Six Sigma for Engineers and Managers.

9- DOMBROWSKI AND MIELKE (2014) Lean Leadership fundamental principles and their application Lean Leadership fundamental principles and their application. Forty Sixth CIRP Conference on Manufacturing Systems. Procedia CIRP 7 (2013) 569 – 574.

10- FOLARON, 1., MORGAN,). P. (2003) The evolution of Six Sigma, ASQ Six Sigma Forum Magazine, 2(4), pp38—45.

11- GOETSCH, D.L. and DAVIS, S.B. (2010) Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality.

12- KUMAR, M., ANTONY, 1., SINGH, R. K., TIWARI, M. K. 8: PERRY, D. (2006) Implementing the Lean Sigma framework in an Indian SME: a case study. Production Planning and Control, 17 (4), pp. 407—423.

13- KUMAR, M., ANTONY, J., ANTONY, F. AND MADU, C. (2007), "Winning customer loyalty in an automotive company through Six Sigma: a case study", Quality and Reliability Engineering International, Vol. 23, No. 7, pp. 849-66 .

14- KUMAR, S., STRANDLUND, E. AND THOMAS, D. (2008a), "Improved service system design using Six Sigma DMAIC for a major US consumer electronics and appliance retailer", International Journal of Retail & Distribution Management, Vol. 36, No. 12, pp. 970-94.

15- KUMAR, S.R., & SUNDARESAN, S. (2010): Six Sigma in Textile Industry. The Indian Textile Journal. July issue

16- KUMAR, U.D., NOWICKI, D., RAMIREZ- MARQUEZ, J.E., & VERMA, D. (2008): On the optimal selection of process alternatives in a Six Sigma implementation. International Journal of Production Economics, 111(2), 456-467

17- KUMAR, S.., LUTHRA, S.., GOVINDAN, K.., KUMAR, N.., HALEEM, A. (2016), Barriers in green lean Six Sigma product

development process: An ISM approach. Production Planning & Control, Vol. 27, pp. 604–620, 2016. Machikita, T., Tsuji, M., and Ueki, Y., Does Kaizen create backward knowledge transfer to Southeast Asian firms? Journal of Business Research, Vol. 69, pp. 1556–1561,

18- KWAK Y.H., and ANBARI, ET. (2006) Benefits, obstacles, and future of Six Sigma approach, Technovution, 26, pp708—715

19- LAI WANG WANG1 & QUOC LIEM LE. (2015). Six-Sigma and Taguchi Approaches to the Printed Circuit Board Quality Improvement, Research in World Economy, Vol. 6, No. 4.

20- LEÓN AND CALVO-AMODIO, (2017) Towards lean for sustainability: Understanding the interrelationships between lean and sustainability from a systems thinking perspective Journal of cleaner production 2017 v.142 pp. 4384-4402 Journal of cleaner production 2017 v.142 pp. 4384-4402.

21- JOHN MALEYEFF (2012) The continuing evolution of Lean Six Sigma. Lally School of Rensselaer Polytechnic Institute, Hartford, Connecticut, USA Management and Technology, p 415.

22- MCADAM, R. and LAFFERTY, B. (2004) A multilevel case critique of Six Sigma: statistical control or strategic change? International

23- MIN ZHANG, WEI WANG, THONG NGEE GOH &ZHEN HE (2014) Comprehensive Six Sigma application: a case study Journal Production Planning & Control. The Management of Operations Volume 26, - Issue 3

24- NAEEM KHAWAR, ULLAH MISBAH, TARIQ ADNAN, MAQSOOD SHAHID, AKHTAR REHMAN, NAWAZ RASHID, AND HUSSAIN IFTIKHAR (2016). Optimization of Steel Bar Manufacturing Process Using Six Sigma, CHINESE JOURNAL OF MECHANICAL ENGINEERING Vol. 29, Ano. 2.

25- THAWANI, S. (2004) Six Sigma —Strategy for Organizational Excellence. Total Quality Management and Business Excellence, 15(5), pp655—664.

26- TONG, J., TSUNG, F. AND YEN, B. (2004), "A DMAIC approach to printed circuit board quality improvement", The International Journal of Advanced Manufacturing Technology, Vol. 23, No. 7-8, pp. 523-31.

27- SANDEEP B JADHAV GANESH P JADHAV PROF. S.N. TELI (2014). Steel Industries and Six Sigma, International Journal of Scientific & Engineering Research, Volume 5, Issue 120-.

دور مرونة الموارد البشرية في تشكيل الصورة الذهنية للطلبة تجاه الجامعات السورية
-دراسة ميدانية على كلية الاقتصاد في جامعة تشرين-

سامر فياض[1]

الملخّص

هدف البحث إلى تحديد دور مرونة الموارد البشرية بأبعادها(مرونة المهارة، مرونة السلوك، مرونة الممارسات) في تشكيل الصورة الذهنية للطلبة تجاه كلية الاقتصاد، واتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع البحث من العاملين بالمستويات الإدارية العليا، والوسطى بكلية الاقتصاد في جامعة تشرين، وبطلبة هذه الكلية؛ بعينة بحث بلغت(18)، (100) على الترتيب، ولتحليل البيانات تم استخدام البرنامج الإحصائي(SPSS20)، ومن أهم النتائج: يوجد دور لمرونة الموارد البشرية بأبعادها(مرونة المهارة، مرونة السلوك) في تشكيل الصورة الذهنية، ومن أهم التوصيات: يجب على كلية الاقتصاد محل الدراسة التركيز أكثر على منح العاملين الحرية الكاملة، وإجراء دورات تدريبية تعزز مهاراتهم وسلوكهم، وتعزيز قنوات التواصل مع الطلبة، والتعرف على مصالحهم ومشاكلهم والعمل على حلها.

الكلمات المفتاحية: مرونة الموارد البشرية، الصورة الذهنية.

[1] حاصل على دكتوراه اختصاص إدارة أعمال من كلية الاقتصاد- جامعة تشرين.

The role of human resource flexibility in shaping the mental image of students towards Syrian universities

-A field study on the Faculty of Economics at Tishreen University -

[I] Samer Fayad

Abstract

The aim of the research is to determine the role of human resource flexibility in its dimensions(flexibility of skill, flexibility of behavior, flexibility of practices)in shaping the mental image of students towards the Faculty of Economics. And the students of this college; With a research sample of(18) and(100) respectively, the statistical program(SPSS20)was used to analyze the data, And among the most important results: There is a role for the flexibility of human resources in its dimensions(flexibility of skill, flexibility of behavior)in shaping the mental image, and among the most important recommendations: The Faculty of Economics under study should focus more on giving workers complete freedom, conduct training courses that enhance their skills and behavior, strengthen channels of communication with students, and identify their interests and problems and work to solve them.

Keywords: Human Resource Flexibility, Mental Image .

[I] He holds a PhD in Business Administration from the Faculty of Economics Economics - Tishreen University - Lattakia - Syria.

1.المُقدِّمة:

تزايدت حدة المنافسة بين الجامعات السورية خلال مرحلة ما بعد الحرب؛ فكان لا بدّ لها من البحث عن الوسائل والأدوات التي تساعدها في جذب، والاحتفاظ بالطلبة ذوي القدرات العالية لتتمكّن من تحقيق موقع تنافسي يُمكّنها من الاستمرار والبقاء، ومن تلك الوسائل كانت الصورة الذهنية القائمة على مجموعة من السمات الإيجابية التي تثير مشاعر التأييد، والإعجاب، والرغبة في التقليد، وكثيراً ما يكون ذلك عن طريق تصوير الحياة الجامعية الناجحة، والخدمات التي يمكن أنّ تقدمها الجامعة للطلبة، ونظراً لما تؤديه الصورة الذهنية من دور هام في تحقيق أهداف الجامعات، وتعزيز امتدادها المتميز في المجتمع، وديمومة بقائها، ونجاحها في ميادين العمل؛ فقد تزايد اهتمام الجامعات بموضوعها، وبناء عليه كان لابّد على الجامعات اتباع استراتيجيات تُمكنها من تشكيل وتحسين صورتها الذهنية لجذب مزيد من الطلبة، والمتعاطفين مع قضاياها، ومن تلك الاستراتيجيات كانت مرونة الموارد البشرية فالعاملون بالجامعات– بما يقدمونه من خدمات أكاديمية، وإدارية– يساهمون في مجاراة التغيرات المستمرة بمحيط الجامعة، وبرغبات، واحتياجات المستفيدين، وبخاصةٍ المستفيد الرئيسي(الطالب)، ويلعبون دوراً هاماً في التأثير على سمعة الجامعات، ورغبة الطلبة بالتعامل معها، وإنّ تمتعهم بمرونة عالية تكون كفيلة بتقديم خدمات بمستوى جودة قد يتجاوز توقعات، ورغبات الطلبة؛ فالموارد البشرية المرنة تساهم بتكيّيف الجامعة مع مختلف الحالات المتغيرة، وتؤثر في مقدرات العاملين، وتعظيم أدائهم للوصول إلى الأداء العالي المتفوق؛ الذي ينعكس إيجابياً على مستوى الخدمات المقدمة؛ الأمر الذي قد يؤثر في رضا الطلبة، وعلى ما يشكله الطلبة من آراء إيجابية حول الجامعة، والذي قد ينعكس إيجابياً على الصورة الذهنية المتشكلة للطلبة تجاه الجامعات، وبناءً على ما سبق فقد حاول هذا البحث بيان دور مرونة الموارد البشرية في تشكيل الصورة الذهنية للطلبة تجاه الجامعات السورية.

2. مشكلة البحث وأهميته والجديد فيه:

مشكلة البحث: انطلاقاً من الدور الذي تلعبه الصورة الذهنية في تحسين الموقع التنافسي للجامعات واستمرارها وتقدمها، وعلى اعتبار أنّ الجامعات السورية تحاول كسب موقع تنافسي متميز بالمجال التعليمي؛ وذلك بالعمل على جذب الطلبة ذوي الكفاءات العالية والاحتفاظ بهم؛ قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية على كلية الاقتصاد في جامعة تشرين من خلال مقابلة أولية مع عينة من الطلبة والتي بلغت(20) طالب؛ حيث تمّ توجيه بعض الأسئلة تركزت حول الصورة الذهنية المتشكلة لديهم تجاه كلية الاقتصاد في جامعة تشرين ومن تلك الأسئلة: هل أنت راضي عن الخدمات المقدمة بالكلية؟، هل أنت راضي عن الأنشطة العلمية في الكلية؟، هل يقدم العاملون بالكلية صورة إيجابية عنها؟.

وكانت الإجابات متفاوتة، فمنهم من كانت إجاباتهم سلبية حول الخدمات المقدمة بالكلية، وبعضهم غير راضي عن الأنشطة التي تقدمها الكلية، في حين أنّ معظم الإجابات كانت تميل إلى أنّ العاملين لا يقدمون صورة إيجابية عن الكلية؛ فتوصل الباحث لمؤشرات المشكلة المتمثلة بوجود جوانب ضعف في الصورة الذهنية المتشكلة للطلبة تجاه كلية الاقتصاد، وبما أنّ تحقيق التميز في أداء منظمة هذا القرن لن يستند لمجرد امتلاك موارد طبيعية، أو مالية، أو تكنولوجية فحسب بل يستند في المقام الأول إلى قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من هذه الموارد، وعلى اعتبار أنّ مرونة الموارد البشرية تساهم في تحقيق موقع إستراتيجي للجامعة، وتحقيق ميزة تنافسية والحفاظ عليها بالارتقاء إلى الأداء العالي، وتمثل أحدى الجوانب المهمة لتفوق؛ وتميز الجامعات من خلال تحسين جودة الخدمات المقدمة، والارتقاء بتلك الخدمات لما يتصوره المستفيدون وبخاصةٍ الطلبة، فإنّه من المّمكن أنّ ينعكس ذلك إيجابياً على رضا الطلبة وتشكيل انطباعات إيجابية عن الكلية؛ قد تساهم بالتأثير إيجاباً في تشكيل الصورة الذهنية للطلبة تجاه كلية الاقتصاد.

وبناءً على اطّلاع الباحث على المراجعة الأدبية للأبحاث التي بحثت في هذا الموضوع، وبالإضافة لما سبق فأنّه يمكّن تلخيص مشكلة البحث بالسؤال البحثي الآتي:

هل يوجد دور لمرونة الموارد البشرية في تشكيل الصورة الذهنية للطلبة تجاه كلية الاقتصاد محل الدّراسة؟

ويتفرع منه التساؤلات الفرعية الآتية:

- هل يوجد دور لمرونة المهارة في تشكيل الصورة الذهنية للطلبة تجاه كلية الاقتصاد محل الدّراسة؟
- هل يوجد دور لمرونة السلوك في تشكيل الصورة الذهنية للطلبة تجاه كلية الاقتصاد محل الدّراسة؟
- هل يوجد دور لمرونة لممارسات الموارد البشرية في تشكيل الصورة الذهنية للطلبة تجاه كلية الاقتصاد محل الدّراسة ؟

أهمية البحث: تنبع أهميّة البحث من خلال تسليط الضوء على كل من مرونة الموارد البشرية، والصورة الذهنية، وإبراز دور مرونة الموارد البشرية في تشكيل الصورة الذهنية، ويمكّن أنّ تفيد نتائج هذا البحث في تحسين بناء الصورة الذهنية للطلبة تجاه الجامعات السورية، بتحديد نقاط الضعف والعمل على معالجتها، ونقاط القوة والعمل على تعزيزها، الأمر الذي من الممكن أنّ يكون من خلال تعظيم مرونة الموارد البشرية بتلك الجامعات.

الجديد بالبحث: ما يميز هذه الدّراسة هي محاولة تحديد الدور الذي تلعبه مرونة الموارد البشرية في تشكيل الصورة الذهنية للطلبة تجاه الجامعات السورية؛ على اعتبار أنّ ذلك لم يتمّ التطرق له بالدراسات السابقة على حد علم الباحث.

3. أهداف البحث: سعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1- تحديد دور مرونة المهارة في تشكيل الصورة الذهنية للطلبة تجاه كلية الاقتصاد محل الدّراسة.

2- تحديد دور مرونة السلوك في تشكيل الصورة الذهنية للطلبة تجاه كلية الاقتصاد محل الدّراسة.

3- تحديد دور مرونة ممارسات الموارد البشرية في تشكيل الصورة الذهنية للطلبة تجاه كلية الاقتصاد محل الدّراسة.

4. فرضيّات البحث وحدوده: يركز البحث على دراسة العلاقة بين المتغير المستقل مرونة الموارد البشرية بأبعادها(مرونة المهارة، مرونة السلوك، مرونة الممارسات) والمتغير التابع(الصورة الذهنية)، لذلك فإنّ الفرضية الرئيسية للبحث هي: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مرونة الموارد البشرية بأبعادها(مرونة المهارة، مرونة السلوك، مرونة الممارسات)، وتشكيل الصورة الذهنية للطلبة تجاه كلية الاقتصاد محل الدّراسة، **وينبثق عنها ثلاثة فرضيّات فرعية:**

الفرضيّة الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مرونة المهارة، وتشكيل الصورة الذهنية للطلبة تجاه كلية الاقتصاد محل الدّراسة.

الفرضيّة الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مرونة السلوك، وتشكيل الصورة الذهنية للطلبة تجاه كلية الاقتصاد محل الدّراسة.

الفرضيّة الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مرونة ممارسات الموارد البشرية، وتشكيل الصورة الذهنية للطلبة تجاه كلية الاقتصاد محل الدّراسة.

حدود البحث:

- الحدود الزمنية: خلال شهر أيار من عام 2023.
- الحدود المكانية: الجمهورية العربية السورية: جامعة تشرين: كلية الاقتصاد.
- الحدود البشرية: العاملين بالإدارة العليا والوسطى، والطلبة في كلية الاقتصاد في جامعة تشرين.

5. مصطلحات البحث وتعريفاته الإجرائية:

– **الصورة الذهنية:** أنّها الانطباعات الذهنية التي تتكون لدى الأفراد من خلال تجميع مجموعة من التصورات والإدراكات حول شيء معين، وهي واحدة من الأصول الاستراتيجية التي تقود إلى إيجاد ميزة تنافسية وظروف مشجعة للبقاء والتطور للمؤسسة[9].

– **إجرائياً:** تمثل ما يتشكل لدى طالب كلية الاقتصاد بجامعة تشرين من معلومات ومعرفة حول الجامعة السورية التي ينتمي لها، والتي قد تكون سلبية، أو إيجابية، وتتشكل هذه الصورة عند تذكر تلك الكلية.

– **مرونة الموارد البشرية:** تمكن المنظمة من التكيف مع الاحتياجات المتنوعة، والمتغيرة للبيئة الخارجية، وتحقيق، والحفاظ على الميزة التنافسية، والأداء المتفوق، وهي أحد الجوانب المهمة لتفوق المنظمات، وتحقيق الاستدامة البشرية[4].

– **إجرائياً:** هي امتلاك مقدم الخدمة في كلية الاقتصاد بجامعة تشرين جملة من المعارف والمهارات والسلوكيات التي تساعده على اختيار أنسب البدائل الإستراتيجية لمعالجة مختلف المشكلات والتغيرات، في ظل وجود ممارسات مرنة لإدارة الموارد البشرية تساهم في استعداده مسبقاً لتلك التغيرات.

6. الإطار النظري للبحث:

الصورة الذهنية: ظهر مصطلح الصورة الذهنية في عام 1908 على يد العالم جراهام ولاس، واستخدم مع بداية النصف الثاني من القرن العشرين بالمنشآت التجارية، ومن ثم استخدم في المجالات السياسية والإعلامية والمهنية المختلفة، وعرفت على أنها مشتقة من اللفظة اللاتينية Image بمعنى رسم او شكل أو صورة، وهي تعادل في العربية كلمة انطباع أو فكرة ذهنية[2]، ولها تعريفات عديدة منها: هي مجموعة السمات والملامح التي يدركها الجمهور ويبني على أساسها مواقفه، واتجاهاته نحو المنظمة، أو الشركة، أو

الدولة، أو الجماعة، وتتكون تلك الصورة عن طريق الخبرة الشخصية للجمهور القائمة على الاتصال المباشر، أو عن طريق العمليات الاتصالية الجماهيرية، وتتشكل سمات وملامح الصورة الذهنية من خلال إدراك الجمهور لشخصية المنظمة، ووظائفها، وأهدافها، وشرعية وجودها وأعمالها، والقيم الأساسية التي تتبناها[10].

تشكيل الصورة الذهنية: إن بناء وتشكيل الصورة التي ترغبها المؤسسة لنفسها يبدأ من الداخل إلى الخارج– من الجمهور الداخلي، إلى الجمهور الخارجي– حيث يمثل العاملون والعملاء أهم جمهورين، وتشكيل الصورة لدى الجمهور الداخلي(العاملين) بحاجة إلى تكامل السياسات الرسمية المتبعة فيها، ونجاح ذلك متوقف على تكامل جهود جميع الدوائر الإدارية على تحقيق تلك الصورة، وبعد أن تهيئ المؤسسة بيئة داخلية ملائمة لإظهار الصورة الحقيقة للعميل، تكون مهيأة لتقديم ذاتها إلى الجمهور الخارجي كمؤسسة أصيلة نزيهة وفريدة يمكن الاعتماد عليها، ولكن يجب الأخذ بعين الاعتبار عدداً من العوامل مثل: صور الخدمة، صور مقدمي الخدمات، فمن الضروري تكامل جميع الجهود والنشاطات المختصة بالصورة، فمثلاً إن جودة الخدمات وصورتها لدى الجمهور الخارجي ينتج عنه رضا العملاء، الذين يحسنون الظن بالمؤسسة ويشكلون انطباعاً إيجابياً عنها[7]؛ إذ تتشكل الصورة الذهنية في ضوء ما يدركه المستفيدين من أنشطتها وممارساتها المختلفة، وإلى المدى الذي يجعل هذه الصورة تؤثر إيجاباً، أو سلباً في اتجاهات هؤلاء المستفيدين، لذلك فالمؤسسات مطالبة بأن تدير وبأسلوب علمي صورتها الذهنية، لتتمكن من بناء الصورة الذهنية الإيجابية، أو حتى المثالية التي من شأنها أن تحقق لها ميزة تنافسية كبيرة في نطاق عملها[10].

أهمية الصورة الذهنية للجامعة: تزايد الاهتمام بالصورة الذهنية لدورها الفاعل في تكوين سلوكيات وانطباعات وآراء الأفراد، وحتى القرارات التي تخدم أهداف المؤسسة، وفضلاً عن ذلك فقد اعتبر الكثيرين أن الصورة الذهنية تعد الركيزة الأساسية لتحقيق الميزة

التنافسية المستدامة، وإنّ أهمية الصورة الذهنية للجامعة تتمثل من خلال اعتبارها من أعلى موجودات الجامعة، ومن العناصر الهامة في رأس المال الفكري في الجامعة، وتساهم في(جذب والاحتفاظ بالطلبة، إرضاء الطلبة والجمهور، نمو الجامعة، تحريك اهتمام مادة الرأي العام والمجمعات المحلية بالجامعة، منح ميزة تنافسية للجامعة)، وتبرز أهميتها من خلال ما تحقّقه من فوائد متعدّدة لعل أهمها(القدرة على التحسين المستمر في الخدمات التي تقدمها، واستخدام أصول الجامعة بشكل أمثل، والقدرة على تسويق مخرجات الجامعة في سوق العمل، وتلبية توقعات المستفيدين في المجتمع المحلي) [10].

مرونة الموارد البشرية: لقد نشأ مفهوم مرونة الموارد البشرية بحسب Milliman وآخرون عام 1991 من الأدبيات في إدارة الموارد البشرية، ويشير إلى "قدرة إدارة الموارد البشرية على تسهيل قدرة المنظمة على التكيف بشكل فعال وفي الوقت المناسب مع الطلبات المتغيرة أو المتنوعة من بيئتها أو من داخل المنظمة نفسها[18]، ولقد تعددت واختلفت تعاريف مرونة الموارد البشرية باختلاف الباحثين والمختصين، فمن عرفها على أنها الطريقة التي تتبعها المنظمات لتكييف مهارات عامليها وسلوكياتهم، وأيضاً تكييف ممارسات إدارة الموارد البشرية حسب التغيرات في هذه البيئات الديناميكية[5]، وهي تعّد عنصراً مهماً في استراتيجية إدارة الموارد البشرية تدعم القدرة الداخلية للمنظمة حتى تتمكن من التكيف بسرعة وفعالية مع التغيرات البيئية[16].

أبعاد مرونة الموارد البشرية: اتفق أغلب الباحثين من wright، و Snell عام 1998، و Beraha وآخرين عام 2018 على أنّ أبعاد مرونة الموارد البشرية تتمثل بمرونة المهارة، والسلوك، وممارسات الموارد البشرية[7] والتي يمكن عرضها كالآتي:

- **مرونة المهارة:** تشير إلى عدد الاستخدامات البديلة المحتملة التي يمكّن تطبيق مهارات العامل عليها(مرونة الموارد)، وكيف يمكّن إعادة نشر الأفراد ذوي

المهارات المختلفة بسرعة(مرونة التنسيق)[7]؛ وتَصف مدى سرعة وفعالية تكيف العاملين، واستخدامهم لمهارات متنوعة تمنحها لهم المنظمة في مواقف مختلفة[13].

- **مرونة السلوك:** تشير إلى المدى الذي يمتلك فيه العاملون مجموعة من السلوكيات التي يمكن تكييفها مع المتطلبات الخاصة بكل موقف، بشكل مناسب في مواقف مختلفة؛ إذا كان العاملون قادرون على تطبيق هذه السلوكيات بشكل مناسب في ظل ظروف مختلفة؛ فيمكن للمنظمة تعديل المواقف المتغيرة والاستجابة لها وبالتالي زيادة قدرتها التنافسية[7]، وتشكل السلوكيات المرنة مورداً قيماً للمنظمة؛ فهي تسمح للعاملين –الذين يمكنهم التعامل بنجاح مع حالات الطوارئ المختلفة في مكان عملهم– بتحقيق وفورات في التكاليف الناتجة عن عدم التكيف مع التغيير، وتسهل تنفيذ عمليات التغيير في المنظمة، بقدر ما تمنح المنظمة فرصاً حقيقية للاستجابة بشكل مناسب لمجموعة واسعة من المواقف[17].
- **مرونة ممارسات الموارد البشرية:** تشير إلى مدى سرعة تعديل قسم الموارد البشرية، وتنفيذه لممارسات الموارد البشرية الجديدة، والدرجة التي يمكن للمنظمة من خلالها تنفيذ عمليات، وهياكل موارد بشرية بديلة بسرعة، وفعالية – أي تنفيذ ممارسات تختلف عن تلك المستخدمة حالياً من قبل المنظمة–[7]، فمرونة ممارسات الموارد البشرية تشجع العاملين على المخاطرة، وتعلم مهارات جديدة، وتحفزهم على الاستعداد للابتكار، وتسمح لهم باستخدام مهاراتهم، وقدراتهم لتنفيذ طرق جديدة وأفضل للأداء[12].

دور مرونة الموارد البشرية في تشكيل الصورة الذهنية:

إنّ النظام التعليمي هو نظام متكامل موجه نحو تحقيق احتياجات الطلبة، وفلسفة إدارية مبنية على أساس رضا المستفيد–بخاصةٍ الطلبة–، ولذلك فإنّ بناء صورة ذهنية ناجحة يتطلب من الجامعة أنّ تبدأ أولاً بتغيّير صورتها الذاتية؛ الأمر الذي يقع على عاتق العاملين بالجامعة؛ وانطلاقاً من أهمية الطالب كأحد عناصر مجتمع المستفيدين، وعلى اعتباره يمثل أحد المحاور الأساسية في العملية التعليمة فمن الضروري على الجامعة التركيز على معرفة حاجاته ورغباته، وثم العمل على تلبيتها بجودة عالية تفوق تلك الرغبات؛ فاعتمادها على تقديم خدماتها بمستوى متفوق من شأنّه أنّ يعزّز من العلاقة الإيجابية بين الطلبة، والجامعة مّما قد يساهم في رسم صورة ذهنية إيجابية للطلبة تجاه الجامعة، وهذا من شأنّه أنّ يجعل منهم سفراء تعتمد عليهم الجامعة في نقل صورة ذهنية إيجابية عنها للجمهور الخارجي[9]، وعلى اعتبار أنّ إحدى المكونات الهامة لتشكيل الصورة الذهنية للجامعة هي مدى جودة خدمات الجامعة، ومدى قدرت الجامعة على مسايرة التغير، والتطور العلمي في خدماتها، ومدى قدرة العاملين على تمثيل الجامعة بشكل مشرف لدى الجماهير من خلال التعامل الطيب، وكفاءة وسرعة الأداء، وإنّ ملامح الجامعة المتميزة تكمن في توفير قيادة واعية تتمتع برؤية وقدرة على التحويل والتغير، وتوفر موارد بشرية مؤهلة قادرة وراغبة في الإنجاز[1]، فمن أهم عوامل نجاح المؤسّسة الجامعية هي تكوين الإطار الإداري الكفء والمتخصّص، وبناء الهيكل التنظيمي المرن دون الإخلال بالوحدة العضوية بين الجهازين الإداريين، والتنظيمي التربوي اللذان يساهمان معاً–ولكن بطريقة مختلفة– في تحسين المردود ورفع الإنتاجية في المؤسّسة الجامعية[11]، وانطلاقاً من إنّ مرونة الموارد البشرية تساعد المؤسّسات على تقليل سير العمل، وتحسين خدمات المستفيدين، وتوفر استخداماً مفيداً للموارد البشرية والمعدات[15]، وأنّ العاملين –العلميّين وغير العلميّن– هم المسؤولون عن تقديم

الخدمات في الجامعة فإنّ مستوى جودة هذه الخدمات ترتبط بمدى تمتعهم بمرونة عالية تساعدهم على توقع التغيرات المستقبلية سواء في بيئة العمل، أو برغبات، وحاجات الطلاب، والتكيف معها لتقديم تلك الخدمات بالوقت المناسب، وبما يتوقعه الطالب بل ويتفوق عليه؛ فإنّ قدرة الإداري– العامل غير العلمي– على القيام بعدة خدمات في وقت واحد عند الضرورة، وتعامل عضو الهيئة التدريسية–العامل العلمي– مع مختلف تساؤلات الطلاب، وتوصيل المعلومة بشكل جيد من خلال متابعته المستمرة لكل ما هو جديد بمجال تخصّصه، ومهارته في تبسيط المعلومات، وتوصيلها للطلاب بشكل سهل، وواضح، واتباع العامل–العلمي، غير العلمي– لسلوك مناسب لمختلف المشكلات التي تعترضه سواءً المتعلقة بالأجهزة المستخدمة في تقديم الخدمات، أو بقوانين، وأنظمة الجامعة معتمداً على ما يمتلك من مهارات مكتسبة من الدورات التدريبية، أو التنقل بين الوظائف، والذي يساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة[8]، ومن وجهة نظر الباحث الأمر الذي من الممّكن ان ينعكس إيجابياً على رضا ومشاعر، وانطباعات الطلبة، التي قد ينتج عنها تصورات جيدة عن الكلية قد تساهم في تشكيل صورة ذهنية جيدة للطلبة تجاه الجامعة.

7. الدِّراسات السَّابقة:

- **دراسة** [6] بعنوان: **أثر مرونة الموارد البشرية في تحقيق الريادة الإستراتيجية للمنظمات: (بحث استطلاعي في جامعة ذي قار):** هدفت الدّراسة إلى تشخيص علاقة وتأثير مرونة الموارد البشرية بالريادة الإستراتيجية لجامعة ذي قار في العراق، اتبع الباحثون المنهج الوصفي التحليلي في الدّراسة، وتكون مجتمع الدراسة من عمداء ورؤساء الأقسام في الجامعة، وبلغت عينة الدّراسة(57)فرداً، وتمّ استخدام البرنامج الإحصائي(SPSS) لتحليل البيانات، ومن أهم النتائج: وجود علاقات ارتباط وتأثير موجبة ذات دلالة معنوية بين متغيرات مرونة الموارد البشرية، ومتغيرات الريادة الإستراتيجية، ومن أهم التوصيات: التركيز

على مرونة الموارد البشرية عبر تنمية مهارات العاملين وسلوكياتهم والتعديل والتحسين المستمر لأنظمة الموارد البشرية بما يتناسب مع متطلبات الجامعة المتغيرة لتحقيق موقع ريادي في مجال التعليم.

- **دراسة**[3] **بعنوان: دور دائرة العلاقات العامة في إدارة السمعة والصورة الذهنية لدى الطلبة في جامعة النجاح الوطنية –فلسطين:** هدفت الدّراسة إلى تحديد دور دائرة العلاقات العامة في إدارة السمعة والصورة الذهنية لدى الطلبة في جامعة النجاح الوطنية، واتبع الباحثون المنهج الوصفي التحليلي في دراستهم، وتكون مجتمع الدّراسة من طلاب جامعة النجاح الوطنية في فلسطين، ومدير دائرة العلاقات العامة في الجامعة، وتم أخذ عينة عشوائية طبقية بلغت(584)طالباً، ولتحليل البيانات تم استخدام البرنامج الإحصائي(SPSS)، ومن اهم النتائج: إنّ مستوى مساهمة دائرة العلاقات العامة في الجامعة فيما يتعلق بالسمعة والصورة الذهنية، والعلاقة مع الجمهور كانت متوسطة، وتولي الجامعة اهتماماً كبيراً في إدارة السمعة والصورة الذهنية المتشكلة لدى الطلبة عن الجامعة وتعمل على تعزيزها، ومن أهم التوصيات: يجب العمل على تعيّين طاقم كامل من المختصين في مجال العلاقات العامة لإدارة وتنفيذ مهامها على أكمل وجه، واعتماد طرق ووسائل اتصال عديدة للتواصل مع الطلبة للرد على استفساراتهم.
- **دراسة**[17] **بعنوان: Human Resource flexibility and performance in the hotel industry: the role of organizational ambidexterity**

هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والأداء بوجود البراعة التنظيمية بوصفها متغير وسيطاً، واعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي في الدّراسة، وتمثّل مجتمع الدّراسة بفنادق ذات ثلاث نجوم أو أكثر في إسبانيا، بلغت عينة الدّراسة(100)فندقٍ؛ تمّ توزيعها عشوائياً باستخدام الإنترنيت، ولتحليل البيانات تم استخدام البرنامج الإحصائي(SPSS)، ومن أهم النتائج: وجود تأثير تدريجي لمرونة الموارد

البشرية على الأداء، ومن أهم التوصيات: الاهتمام بالدراسات المستقبلية لتأثير المرونة على النتائج التي تؤثر في أصحاب المصلحة الآخرين؛ بما في ذلك تحسين سمعة المنظمة، أو زيادة الرضا الوظيفي، أو درجة أعلى من ولاء العملاء.

- **دراسة[14] بعنوان: The Antecedent Affecting University Reputation And student satisfaction: Study In Higher Education Context.**

هدفت الدّراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة على سمعة الجامعة ورضا الطلاب في مؤسسات التعليم العالي في الباكستان، وتحديد كيف تؤثر سمعة الجامعة على ولاء الطلاب في مؤسّسات التعليم العالي في الباكستان، واعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي في الدّراسة، وتمثّل مجتمع الدّراسة بطلاب مؤسّسات التعليم العالي في الباكستان، وتم أخذ عينة عشوائية بلغت(387)طالباً، وتم الاعتماد على الاستبيان لجمع البيانات من مفردات الدراسة ثم تحليل البيانات باستخدام برنامجSmart PLS، ومن أهم النتائج: إنّ المساهمات الاجتماعية، والبحث والتطوير وجودة الخدمة الجامعية تؤثر بشكل كبير على سمعة الجامعة ورضا الطلاب، وتؤثر القيادة والتراث الجامعي بشكل كبير على رضا الطلاب، ومن أهم التوصيات: يجب على الجامعات أنّ تسعى جاهدة لبناء سمعتها لإرضاء تصورات الطلاب، وتطوير ميزة تنافسية للبقاء في سوق التعليم التنافسي.

8. منهج البحث وإجراءاته:

يتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال الاطلاع على مختلف الكتب والأبحاث والمجلات لجمع البيانات الثانوية، كما تمّ جمع البيانات الأولية من خلال استبانة تمّ تنظيمها من خلال إطلاع الباحث على الأدبيات المنشورة، وتّم توزيعها عشوائياً على عينة البحث، وتمّ تحليل إجابات العينة باستخدام البرنامج الإحصائي(SPSS20).

9. عرض البحث والمناقشة والتحليل:

مجتمع البحث وعينته: يتمثل مجتمع الدّراسة بالعاملين بالمستويات الإدارية العليا، والوسطى بكلية الاقتصاد في جامعة تشرين، وبطلاب هذه الكلية؛ حيث تم توزيع (18)استبانة على العاملين بالمستويات الإدارية العليا والوسطى، وتمّ أخذ عينة عشوائية من الطلبة بلغت(100)طالباً.

أداة الدّراسة: اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات من خلال الدّراسة الميدانية، حيث تمّ وضع عباراتها بالاعتماد على الدّراسات السّابقة، فقام الباحث بتنظيم استبانتين: الأولى لقياس مرونة الموارد البشرية مكونة من 12عبارة، وقسمت الاستبانة إلى ثلاثة محاور(محور مرونة مهارة، محور مرونة سلوك، محور مرونة ممارسات الموارد البشرية) لكل محور أربعة أسئلة، والاستبانة الثانية لقياس الصورة الذهنية مكونة من 8 عبارات، وقد اعتمد الباحث على مقياس ليكرت الخماسي حيث قابل كل عبارة خمس درجات من الموافقة أو عدمها، وقسم الباحث الدّراسة الميدانية إلى ثلاثة أقسام كالآتي:

2-1- اختبار ثبات وصدق المقياس: لحساب ثبات المقياس تمّ حساب معامل ألفا كرونباخ، ومعامل الصدق لعبارات كل استبانة، ومحاور كل متغير على حده، وفق الآتي:

الجدول رقم واحد(1) معاملات الثبات والصدق

المتغير	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
مرونة مهارة	5	0.94	0.97
مرونة سلوك	5	0.62	0.79
مرونة ممارسات الموارد البشرية	5	0.91	0.95
مرونة الموارد البشرية	15	0.86	0.93
الصورة الذهنية	8	0.95	0.97

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج SPSS إصدار 20

ومن الجدول(1) نجد أن قيمة معاملات الثبات لمحاور الاستبانتين، والاستبانة ككل أكبر من 0.6، وهذا يدل على ثبات البيانات وصلاحيتها للدراسة ولا داعي لحذف إي من العبارات، وإنّ معاملات الصدق للاستبانتين كانت مرتفعة إذ أنّ معامل الصدق يساوي الجذر التربيعي لمعامل الثبات[7]، وبذلك يكون الباحث تأكد من صدق وثبات الاستبانة وأصبحت الاستبانة صالحة للتطبيق.

2-2- الاحصاءات الوصفية: قام الباحث بحساب كل من المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة، بحيث كانت دلالة المتوسطات التي تساوي أو تزيد عن(3.6) تدل على تطبيق مرتفع لتلك العبارات، والمتوسطات التي تتراوح بين(2.32-3.59) تدل على تطبيق متوسط(مقبول)، والمتوسطات التي تساوي أو تقل عن(2.30) تدل على وجود تطبيق ضعيف وفق الآتي:

2-2-1- تحليل عبارات الاستبانة الأولى ومحاورها(واقع مرونة الموارد البشرية):

-تحليل عبارات المحور الأول(مرونة المهارة): عمد الباحث إلى حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات محور مرونة المهارة وتقدير مستوى تطبيق تلك العبارات، وكانت النتائج كالآتي:

الجدول(2) المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات مرونة المهارة

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1-يعمل العاملون في كليتكم على تطوير مهاراتهم بشكل مستمر.	3.28	0.47	متوسطة
2-يمتلك عاملو كليتكم مهارات متعددة يتمّ استخدمها بوظائف مختلفة.	3.22	0.43	متوسطة
3-يستطيع العاملون إنجاز مجموعة واسعة من المهام المتاحة.	3.33	0.49	متوسطة
4-يتعلم ويتحكم العاملون بسرعة في الأساليب والعمليات الجديدة التي يتم إدخالها في عملهم.	3.39	0.50	متوسطة
5-يمكن للعاملين التحول إلى وظيفة جديدة في غضون فترة زمنية قصيرة	3.17	0.38	متوسطة
المتوسط العام	3.28	0.41	متوسطة

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج SPSS إصدار 20

يظهر الجدول(2) أن المتوسطات الحسابية لعبارات مرونة المهارة تتراوح بين(3.17–3.39) وقد بلغ المتوسط العام لإجابات أفراد عينة البحث على هذه العبارات(3.28) ذلك يوضح إنّ موافقة أفراد العينة على هذه العبارات كانت مقبولة، وبالتالي فإنّ العاملين في كلية الاقتصاد بجامعة تشرين يتمتعون بمرونة في المهارة بشكل يمكنهم من التكيف مع التغيرات بشكل مقبول.

– **تحليل عبارات المحور الثاني(مرونة السلوك):** عمد الباحث إلى حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات محور مرونة السلوك وتقدير مستوى تطبيق تلك العبارات وكانت النتائج كالآتي:

الجدول(3) المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات مرونة السلوك

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
6–يستخدم العاملون حريتهم الشخصية في التصرف والاختيار للتعامل مع المواقف الطارئة على نحو فاعل.	3.17	0.51	متوسطة
7–يعمل العاملون بجد وكفاءة لاكتشاف الحلول عندما تواجههم مشكلة.	3.22	0.43	متوسطة
8–يتبع العاملون سلوكاً مختلفاً لكل تغير أو مشكلة تواجههم.	3.33	0.49	متوسطة
9–يتبادل العاملون الأفكار والتجارب مع بعضهم حتى لو اختلفت تخصصاتهم ووظائفهم وأقسامهم.	3.67	0.49	مرتفعة
10–يغير العاملون سلوكهم استجابة لمتطلبات المستفيدين.	3.28	0.46	متوسطة
المتوسط العام	3.33	0.30	متوسطة

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج SPSS إصدار 20

يظهر الجدول(3) أن المتوسطات الحسابية لعبارات مرونة السلوك تتراوح بين(3.17-3.67) وقد بلغ المتوسط العام لإجابات أفراد عينة البحث على هذه العبارات(3.33) ذلك يوضح إنّ موافقة أفراد العينة على هذه العبارات كانت مقبولة، وبالتالي فإنّ العاملين في كلية الاقتصاد يتمتعون بمرونة في السلوك بشكل يمكنهم من التكيف مع التغيرات بشكل مقبول.

- **تحليل عبارات المحور الثالث(مرونة ممارسات الموارد البشرية):** عمد الباحث إلى حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات محور مرونة ممارسات الموارد البشرية، وتقدير مستوى تطبيق تلك العبارات، وكانت النتائج كالآتي:

الجدول(4) المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات محور مرونة ممارسات الموارد البشرية

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
11-تدعم كليتكم نظم المكآفات للعاملين الذين يؤدون أنشطة متنوعة.	3.39	0.50	متوسطة
12-تقدم كليتكم المزايا والخدمات بطريقة مرنة حسب احتياجات المستفيدين.	3.33	0.49	متوسطة
13-يترك للعامل الحرية والاستقلال في إدارة وتنظيم أعماله وحل مشاكله.	3.11	0.32	متوسطة
14-تتكيف ممارسات الموارد البشرية بسرعة مع تغيرات ظروف العمل.	3.22	0.43	متوسطة
15-تعمل كليتكم على تعديل نظام مواردها البشرية لمواكبة بيئة العمل ومتطلبات مجتمع المستفيدين المتغيرة.	3.17	0.38	متوسطة
المتوسط العام	3.24	0.37	متوسطة

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج SPSS إصدار 20

يظهر الجدول(4) أن المتوسطات الحسابية لعبارات مرونة الممارسات تتراوح بين(3.11–3.39) وقد بلغ المتوسط العام لإجابات أفراد عينة البحث على هذه العبارات(3.24) أي إنّ موافقة أفراد العينة على هذه العبارات كانت مقبولة، وبالتالي فإنّ ممارسات الموارد البشرية في كلية الاقتصاد مرنة بشكل يمكنها من التكيف مع التغيرات بشكل مقبول.

وبحساب متوسطات والانحرافات المعيارية لمرونة الموارد البشرية يظهر الجدول(5) أن متوسط مرونة الموارد البشرية بلغ(3.29) أي توافرت في كلية الاقتصاد محل الدّراسة بمستوى متوسط.

الجدول(5) المتوسطات والانحرافات المعيارية لمرونة الموارد البشرية

المحور	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافق
مرونة المهارة	3.28	0.41	متوسط
مرونة السلوك	3.33	0.30	متوسط
مرونة الممارسات	3.24	0.37	متوسط
مرونة الموارد البشرية	3.29	0.26	متوسط

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج SPSS إصدار 20

2-2-2- تحليل عبارات الاستبانة الثانية(واقع الصورة الذهنية): عمد الباحث إلى حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات الاستبانة الثانية ودرجة الموافقة على هذه العبارات، وكانت النتائج كالآتي:

الجدول(5) المتوسطات والانحرافات المعيارية للصورة الذهنية

المحور	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1-تهتم إدارة الكلية بمصالح ومشاكل الطلاب.	2.45	0.90	متوسطة
2-تستجيب إدارة الكلية لاحتياجاتك بسرعة.	2.54	0.76	متوسطة
3-يهتم أعضاء هيئة التدريس بالكلية بمصالح الطلاب الهامة.	2.72	0.71	متوسطة
4-يتفهم عاملو الكلية الاحتياجات الأساسية للطالب.	2.79	0.70	متوسطة
5-يؤدي عاملو الكلية المهام بكفاءة عالية.	2.63	0.72	متوسطة
6-توفر الكلية الدعم الذي أحتاجه لمساعدتي على النجاح أكاديمياً.	2.69	0.65	متوسطة
7-تقدم الكلية خدمات ذات جودة عالية مما يعطي انطباعاً إيجابياً عنها.	2.61	0.71	متوسطة
8-يلتزم عاملي الكلية بتقديم صورة جيدة عنها.	2.66	0.71	متوسطة
المتوسط العام	2.63	0.63	متوسطة

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج SPSS إصدار 20

يظهر الجدول(6) أن المتوسطات الحسابية لعبارات الصورة الذهنية تتراوح بين(2.45-2.79) وقد بلغ المتوسط العام لإجابات أفراد عينة البحث على هذه العبارات(2.63) أي إنّ موافقة أفراد العينة على هذه العبارات كانت مقبولة، وبالتالي فإنّ الصورة الذهنية المتشكلة للطلبة تجاه كلية الاقتصاد بجامعة تشرين مقبولة.

2-3- اختبار فرضيات البحث:

لاختبار هذه الفرضّيات تمّ إجراء اختبار الانحدار البسيط بين المتغير المستقل بأبعاده(مرونة المهارة، مرونة السلوك، مرونة الممارسات) والمتغير التابع(الصورة الذهنية)، وكانت النتائج موضحه بالجدول رقم(7):

الجدول رقم (7) نتائج الانحدار البسيط للفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية

	الصورة الذهنية							
المتغيرات المستقلة	الارتباط		تحليل التباين ANOV		معاملات الانحدار اختبار T			
	R	R^2	F	Sig	Beta	T	Sig	VIF
مرونة المهارة	.93	.86	100.62	.000	.93	3.13	.007	1
مرونة السلوك	.70	.48	14.68	.001	.69	1.05	.001	1
مرونة الممارسات	.15	.02	0.38	.548	.15	0.61	.548	1
مرونة الموارد البشرية	.81	.66	31.17	.000	.81	5.58	.000	1

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج SPSS إصدار 20

يظهر من الجدول رقم(7) أنّ قيم معامل تضخم التباين(VIF) لجميع المتغيرات المستقلة أصغر من(5)، وبالتالي هذه المتغيرات لا تتأثر بمشكلة التعدّد الخطي، ويتّضح أنّ:

1- بالنسبة لمرونة المهارة فإنّ معامل الارتباط(R) مع المتغير التابع بلغ(0.93)، وهذا يشير إلى وجود علاقة قوية جداً بينهما؛ كمّا يظهر الجدول أنّ قيمة(R^2) معامل التحديد بلغت(0.86)؛ أي إنّ مرونة المهارة استطاعت أنّ تفسّر ما نسبته(86%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع(الصورة الذهنية)، ويعزى الباقي إلى متغيرات غيرها؛ ويظهر

من الجدول أنّ قيمة، ودلالة F الإحصائية بلغت(100.62) أعلى من قيمتها الجدولية(2.26)، وعند مستوى دلالة(0.000) أصغر من مستوى الدلالة(0.05)؛ **هذا يدلّ على أنّ الانحدار معنوي، وأنّ المتغير المستقل صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع، وبالتالي يتمّ رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنّه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مرونة المهارة والصورة الذهنية المتشكلة للطلبة تجاه كلية الاقتصاد بجامعة تشرين.**

2- بالنسبة لمرونة السلوك فإنّ معامل الارتباط(R) مع المتغير التابع بلغ(0.70)، وهذا يشير إلى وجود علاقة قوية بين المتغيرات؛ كمّا يظهر الجدول أنّ قيمة(R^2) معامل التحديد بلغت(0.48)؛ أي: إنّ مرونة المهارة استطاعت أنّ تفسّر ما نسبته(48%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع(الصورة الذهنية)، ويعزى الباقي إلى متغيرات غيرها؛ ويظهر من الجدول أنّ قيمة، ودلالة F الإحصائية بلغت(14.68) أعلى من قيمتها الجدولية(2.26)، وعند مستوى دلالة(0.001) أصغر من مستوى الدلالة(0.05)؛ **هذا يدلّ على أنّ الانحدار معنوي، وأنّ المتغير المستقل صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع، وبالتالي يتمّ رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنّه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مرونة السلوك والصورة الذهنية المتشكلة للطلبة تجاه الكلية محل الدّراسة.**

3- بالنسبة لمرونة الممارسات فإنّ معامل الارتباط(R) مع المتغير التابع بلغ(0.15)، وهذا يشير إلى وجود علاقة ضعيفة بين المتغيرات؛ كمّا يظهر الجدول أنّ قيمة(R^2) معامل التحديد بلغت(0.02)؛ أي: إنّ مرونة الممارسات استطاعت أنّ تفسّر ما

نسبته(02%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع(الصورة الذهنية)، ويعزى الباقي إلى متغيرات غيرها؛ ويظهر من الجدول أنّ قيمة، ودلالة F الإحصائية بلغت(0.38) أصغر من قيمتها الجدولية(2.26)، وعند مستوى دلالة(0.548) أكبر من مستوى الدلالة(0.05)؛ **هذا يدلّ على أنّ الانحدار غير معنوي، وأنّ المتغير المستقل غير صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع، وبالتالي يتمّ قبول الفرضية العدمية التي تنص على أنّه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مرونة السلوك والصورة الذهنية المتشكلة للطلبة تجاه كلية الاقتصاد.**

4- نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية: إنّ معامل الارتباط(R) لمرونة الموارد البشرية والمتغير التابع بلغ(0.81)، وهذا يشير إلى وجود علاقة قوية جداً بين المتغيرات؛ كمّا يظهر الجدول أنّ قيمة(R^2) معامل التحديد بلغت(0.66)؛ أي: إنّ مرونة الموارد البشرية استطاعت أنّ تفسّر ما نسبته(66%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع(الصورة الذهنية)، ويعزى الباقي إلى متغيرات غيرها؛ ويظهر من الجدول أنّ قيمة، ودلالة F الإحصائية بلغت(31`.17) أعلى من قيمتها الجدولية(2.26)، وعند مستوى دلالة(0.000) أصغر من مستوى الدلالة(0.05)؛ **هذا يدلّ على أنّ الانحدار معنوي، وأنّ المتغير المستقل(مرونة الموارد البشرية) صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع(الصورة الذهنية)، وبالتالي يتمّ رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنّه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مرونة الموارد البشرية بأبعادها(مرونة المهارة، مرونة السلوك، مرونة الممارسات) والصورة الذهنية المتشكلة للطلبة تجاه كلية الاقتصاد بجامعة تشرين.**

10. نتائج البحث والمقترحات:

نتائج البحث:

من خلال الدّراسة الميدانية توصل الباحث إلى الاستنتاجات الآتية:

أولاً: أظهر تقيّيم أفراد عينة البحث لواقع مرونة الموارد البشرية بأبعادها الثلاثة(مرونة المهارة، مرونة السلوك، مرونة ممارسات الموارد البشرية) في كلية الاقتصاد بجامعة تشرين بأنّها توافرت بدرجة متوسطة؛ إذ بلغ المتوسط العام لهذا المتغير(3.29)، وبانحراف معياري قدره(0.26)، وكانت أبعاد مرونة الموارد البشرية متوافرة، ومرتبة تنازلياً بحسب المتوسط وفق الآتي:

1- يتمتّع العاملون بالكلية محلّ الدّراسة بسلوكيات مرنة مقبولة لمجاراة مختلف الظروف الطارئة والمتغيرة؛ إذ بلغ المتوسط العام لها(3.33)، وبانحراف معياري قدره(0.30)، ومن أهم المؤشرات على ذلك: يعمل العاملون بجد وكفاءة لاكتشاف الحلول عندما تواجههم مشكلة، ويستخدم العاملون حريتهم الشخصية في التصرف والاختيار للتعامل مع المواقف الطارئة.

2- يتمتّع العاملون بكلية الاقتصاد بمهارات مرنة مقبولة لمواكبة كل تغير ببيئة العمل ومتطلبات المستفيدين؛ إذ بلغ المتوسط العام لها(3.28)، وبانحراف معياري قدره(0.41)، ومن أهم المؤشرات على ذلك: يمتلكون مهارات متعددة يتمّ استخدمها بوظائف مختلفة، ويمكنهم التحول إلى وظيفة جديدة في غضون فترة زمنية قصيرة.

3- يتوفر بالكلية ممارسات مرنة مقبولة لدعم بيئة العمل والعمل على التكيف مع كّل تغيّير؛ إذ بلغ المتوسط العام لها(3.24)، وبانحراف معياري قدره(0.37)،

ومن أهم المؤشرات على ذلك: تعمل كلية الاقتصاد على تعديل نظام مواردها البشري لمواكبة بيئة العمل ومتطلبات مجتمع المستفيدين المتغيرة، ويترك للعامل الحرية والاستقلال في إدارة وتنظيم أعماله وحل مشاكله.

ثانياً: إنّ الصورة الذهنية المتشكلة للطلبة تجاه كلية الاقتصاد كانت بدرجة موافقة مقبولة لا ترتقي لتصورات وتوقعات الطلبة، إذ بلغ المتوسط العام لها(2.63)، وبانحراف معياري(0.63) وقد يعود سبب ذلك إلى أنّ الكلية لا تقدم الخدمات بجودة عالية تساعد على تشكيل انطباعاً إيجابياً لدى الطلبة عنها، وإنّ إدارة الكلية لا تستجيب لاحتياجات الطلبة بسرعة وبالشكل المناسب، ولا تهتم بمصالح ومشاكل الطلاب بالشكل المناسب والملائم لهم.

ثالثاً: يتضح من النتائج بأنّه توجد علاقة ذات دلالة بين مرونة الموارد البشرية، وتشكيل الصورة الذهنية للطلبة تجاه كلية الاقتصاد محل الدّراسة، وظهر ذلك من خلال: وجود علاقة ذات دلالة بين أبعاد مرونة الموارد البشرية بشكل منفرد(مرونة المهارة، مرونة السلوك) وتشكيل الصورة الذهنية للطلبة تجاه كلية الاقتصاد محل الدّراسة، باستثناء مرونة ممارسات الموارد البشرية، فلا توجد علاقة بينها، وبين تشكيل الصورة الذهنية للطلبة تجاه كلية الاقتصاد.

مقترحات البحث:

أولاً: ينصح الباحث كلية الاقتصاد محل الدراسة بالاستمرار في تحسين وتعظيم مرونة الموارد البشرية وذلك من خلال الآتي:

- ضرورة التركيز على تحسين مرونة ممارسات الموارد البشرية بالكلية من خلال إعطاء العامل الحرية المطلقة في إدارة وإنجاز أعماله، وحل مشاكله، وخلق بيئة

عمل تساعده على الإبداع في العمل، وتعديل نظام الموارد البشرية باستمرار من خلال اتباع استراتيجيات وأساليب عمل تدعم بيئة الابتكار.

- ❖ الاستمرار بالاهتمام بتعزيز مرونة المهارة لدى العاملين بالكلية من خلال تعزيز مهاراتهم في إنجاز مختلف الوظائف، وذلك بتكثيف الدورات التدريبية، واعتماد مبدأ دوران العاملين، وتحفيزهم مادياً ومعنوياً.
- ❖ مواصلة تحسين مرونة السلوك للعاملين بالكلية من خلال تعزيز ثقتهم بحالهم وبقراراتهم وتصرفاتهم من خلال منحهم كامل الحرية في التصرف، وتشجيعهم على الإبداع في اتباع سلوكيات تناسب متطلبات المستفيدين.

ثانياً: ينصح الباحث الجامعة محل الدّراسة بالعمل على تحسين الصورة الذهنية المتشكلة للطلبة تجاه كلية الاقتصاد، وذلك من خلال الآتي: تفعيل قنوات الاتصال مع الطلبة لمعرفة احتياجاتهم المتغيرة، ومشاكلهم والعمل على حلها، والعمل على استقطاب الموارد البشرية ذات قدرات عالية ومناسبة لمتطلبات بيئة العمل، والطلبة، وإجراء دورات تدريبية للعاملين تعزز مقدراتهم بالاستجابة لاحتياجات الطلبة بسرعة وبمستوى جودة يرتقي لتوقعات الطلبة.

المراجع:

المراجع العربية:

1- أمينة، معمري. (2015). دور الاتصال الداخلي في تشكيل الصورة الذهنية للمؤسسة الجامعية(دراسة ميدانية برئاسة جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي). رسالة ماجستير منشورة، قسم العلوم الإنسانية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر.

2- خليفة، مشاعر الهلالي محمد. (2015). الصورة الذهنية للجامعات السودانية ودور العلاقات العامة في تطويرها: جامعة الخرطوم نموذجاً(2011م- 2013م).رسالة ماجستير منشورة، قسم المناهج والدراسات العليا، معهد إسلام المعرفة، جامعة الجزيرة، السودان.

3- سرحان، عبد الكريم؛ داود، أسيل غسان. (2021). دور دائرة العلاقات العامة في إدارة السمعة والصورة الذهنية لدى الطلبة في جامعة النجاح الوطنية –فلسطين. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد الخامس: 38- 91.

4- السكارنه، سناء عبد الله محمد. (2018). الأثر المعدل لعدم التأكد البيئي في العلاقة بين مرونة الموارد البشرية واستدامة الموارد البشرية: دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط: الأردن.

5- الشاعر، سوسن عبد اله حمد الله. (2019). أثر مرونة الموارد البشرية في التوجه الريادي- الدور الوسيط للتعليم المنظمي: دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية الأردنية، رسالة دكتوراه منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.

6- شلاكه، طارق كاظم؛ لايذ، واثق حياوي؛ رضوان، جبار جودة. (2018). أثر مرونة الموارد البشرية في تحقيق الريادة الإستراتيجية للمنظمات: (بحث استطلاعي في جامعة

ذي قار). المؤتمر العلمي التخصصي الرابع للكلية التقنية الإدارية بغداد للمدة بين 28- 2018/11/29. المجلد الأول/ رقم الإيداع(641):ص 56- 75.

7- الشمري، أحمد عبدالله أمانة؛ نصر، علي مغير. (2021). تأثير مرونة الموارد البشرية في تعزيز الأداء العالي(دراسة استطلاعية تحليلية في دائرة حماية وتحسين البيئة الفرات الأوسط). المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 69(17): 209- 236.

8- طرابلسية، شيراز؛ فياض، سامر. (2020). تأثير مرونة مهارة الموارد البشرية على تحسين جودة الخدمات الطلابية من وجهة نظر الطلاب- دراسة ميدانية على طلاب جامعة تشرين-، مجلة جامعة تشرين، العلوم الاقتصادية والقانونية، 5(42): 537- 554.

9- عبد الكريم، بزرل الكبير. (2019). جودة الخدمات الطلابية ودورها في تحسين الصورة الذهنية للطلبة تجاه الجامعة. مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والانسانية، 7(2): 216- 226.

10- عبد الله، مجدي عبد الرحمن. (2020). استراتيجية مقترحة لتحسين الصورة الذهنية للجامعات المصرية الناشئة(جامعة الوادى الجديد نموذجاً)، مجلة البحث العلمي في التربية، 21(13): 115- 158.

11- يونس، سميحة. (2016). كفايات خريجي التعليم العالي الجزائري وفق مفهوم إدارة الجودة الشاملة- دراسة ميدانية على عينة من خريجي التعليم العالي بمدينة برج بوعريريج-، رسالة دكتوراه منشورة، اختصاص تنمية الموارد البشرية، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر -بسكرة، الجزائر.

المراجع الأجنبية

12- Do, B; YEH, P 2016 Exploring the relationship among human resource flexibility, organizational innovation and adaptability culture, Emerald Insight Chinese Management Studies, Vol. 10. No. 4. 657- 674.

13-JAVED , A; ANAS, M; ABBAS, M and KHAN, A 2017 Flexible Human Resource Management And Firm Innovativeness: The Mediating Role Of Innovative Work Behavior, Journal of Human Resource Management, Comenius University in Bratislava, Faculty of Management, Vol. 20. No. 1. 31-41.

14- QAZI, Z; QAZI, W; ALI, S and QAMAR, S 2021 The Antecedents Affecting University Reputation and Student Satisfaction: A Study in Higher Education Context, Corporate Reputation Review, VOL. 25. NO. 5

15- REZAEI. Z; VEISEH. S and SHIRI. A 2015 An Examination of Effect of Human Resource Flexibility on Organizational Performance: A Case Study in Petroleum, Gas, and Petrochemical Companies in Province of Ilam, International Journal of Management Sciences, Vol. 5. No. 7. 490-497.

16- SABUHARI. R; SDLIRO. A; IRAWANTO. D and RAHAYU. M 2020 The effects of human resource flexibility, employee

competency, organizational culture adaptation and job satisfaction on employee performance, Management Science Letters, Vol. 10. No. 8. 1775-1786.

17- UBEDA-GARCIA. M; CLAVER-CORTES. E; MARCO-LAJARA. B and ZARAGOZA-SAEZ. P 2017 "Human Resource flexibility and performance in the hotel industry: the role of organizational ambidexterity", Emeraldinsight, Vol. 46. No .4.1-40.

18- ZOLIN. R; KUCKERTZ. A and KAUTONEN. T 2011 Human resource flexibility and strong ties in entrepreneurial teams, Journal of Business Research, Vol. 64, No. 10. 1097- 1103.

تقييم واقع جُودة صُنع القرار الاستثماري ((دراسة مسحية على الشركات في المدينة الصناعية بحسياء))

*الدكتورة نسرين محمود عبدالرحمن

**الدكتور ولاء حسين زريقا

***عبير عبد الكريم عرنوس

مُلخص

هدف هذا البحث إلى تقييم واقع جُودة صُنع القرار الاستثماري على الشركات في المدينة الصناعية بحسياء ، قامت الباحثة بإتباع المنهج الوصفي التحليلي في دراستها، وقد شمل مجتمع الدراسة كافة الشركات في المدينة الصناعية بحسياء ، وبلغ حجم عينة الدراسة 100 وحدة معاينة واستخدمت الباحثة أداة لتقييم واقع جُودة صُنع القرار الاستثماري مُصمم من قبل ,(Yan & Chen, 2016),(Donelan, 2013) (Sharaiyah, 2019)، (أبو عمرة، 2021).

تبين من خلال الحسابات الوصفية و بالاعتماد على اختبار (T-Test One Sample) وذلك من أجل التأكد من وجود فروق إحصائية أم لا وبالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS, 22)، فقد تم التوصل إلى النتائج التالية وهي توافر الجُودة في مراحل صُنع القرار الاستثماري و توافر الجودة كفاءة وأسلوب متخذ القرار الاستثماري و وجود فروق جوهرية بين نتائج وسرعة صُنع القرار الاستثماري و واقع نتائج وسرعة صُنع القرار الاستثماري في الشركات في المدينة الصناعية بحسياء، واستناداً لنتائج هذا البحث يوصى بضرورة اهتمام صناع القرار والمسؤولين عن الشركات في المدينة الصناعية بحسياء بربط المنهج المتبع مع النتائج للوصول إلى جُودة في قرارهم و الاعتماد على الخبراء للحصول على المعلومات الدقيقة ذات الجُودة العالية.

الكلمات المفتاحية: القرار الاستثماري، جودة صنع القرار الاستثماري .

" Evaluate The Reality of Investment Decision-Making Quality" A Survey Study on Companies in the Industrial City of Hassia

* Dr. Nisrin Abd Alrahman

** Dr. Walaa Hussein Zrika

*** Abeer Abd Alkareem Arnuos

Abstract

This research aims at evaluate the reality of investment decision-making quality on companies in the industrial city of hassia.The researcher hed followed the survey method in her study, and the study population was included all companies in the industrial city of Hassia, and study sample size was 100 units, the researcher used a tool to evaluate the quality of industrial decision making designed by (Donelan, 2013), (Yan & Chen, 2016), (Sharaiyah, 2019), (Abo Amraa, 2021).The findings of this study through descriptive calculations and depended on testing (T-test One Sample), and in order to confirm the presence of statistical diffferences and depended on a program (SPSS,22).It was found that there is a quality of investment decision-making stages and the efficiency and style of the investment decision-maker, and there were fundamental differences between the results and speed of decision-making in companies in the industrial city of Hassia. Based on this research, it is recommended that decision-makers and those responsible for companies in the industrial city should pay attention to linking the approach used in decision-making with the results in order to achieve quality in their decisions and communicate with expects in order to obtain accurate and higy-quality. information.

Keywords: Investment Decision, Quality of Investment Decision-Making.

المقدمة:

تحظى عملية الاستثمار بأهمية كبيرة كون الاستثمار يمثل العنصر الحيوي والفعال لتحقيق عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية (زريقا، 2014، ص 85) ، ويعد قرار الاستثمار من أصعب القرارات الاقتصادية وأكثرها خطورة لارتباطه بالعديد من العوامل والمتغيرات التي يصعب في غالب الأحيان التنبؤ بسلوكها واتجاهات تطورها فعلى مدى صوابية القرار يتوقف نجاح المشروع أو فشله، فبالنسبة للمستثمر الخاص يكون القرار الاستثماري الناجح هو القرار الذي يؤدي إلى تعظيم الأرباح وصمود المنظمة في السوق وتعظيم قيمتها السوقية والاقتصادية، أما بالنسبة للدولة فإن القرار الاستثماري الأفضل هو الذي يساهم في تحقيق الاستخدام والتوزيع الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة بين الاستخدامات المختلفة (نور الهدى، 2018، ص 7)، و تعد عملية صُنع القرار الاستثماري في المنظمات ذات أهمية كبيرة ويجب أن تُؤخذ في الاعتبار وذلك لأن لها تأثير طويل الأمد ولها بعد استراتيجي،(Cunha, et..al, 2018, p 212)، ويتوقف نجاح أو فشل المشروع الاستثماري على مدى سلامة القرار الاستثماري الذي تتخذه الجهة المسؤولة عن المشروع، وسلامة هذا القرار يتوقف بدوره على مدى توفر البيانات والمعلومات الملائمة و دقتها و واقعيتها وشمولها لجوانب المشروع الفنية والقانونية والإدارية والتسويقية، و تستند هذه البيانات على دراسات الجدوى.(القريشي، 2009، ص27)، وترى الباحثة أن القرار الاستثماري من أهم و أصعب القرارات التي تتخذها الشركات خلال عملها وذلك بسبب طبيعته الاستراتيجية وتأثيره طويل الأمد، حيث يتطلب التوظيف الفعال لكافة الموارد من أجل تحقيق أعلى عائد ممكن وبأقل درجة ممكنة من المخاطرة.

من خلال ما تقدم جاء هذا البحث لتقييم واقع جُودة صُنع القرار الاستثماري في الشركات في المدينة الصناعية بحسياء، والهدف الأساسي لهذا البحث هو تقديم أساس علمي دقيق رشيد من أجل الحصول على جُودة عالية للقرار الاستثماري المُتخذ.

مصطلحات البحث (Search Terms):

القرار الاستثماري (Investment Decision):

هو القرار الذي يقوم على اختيار البديل الاستثماري الذي يعطي أكبر عائد استثماري من بين بديلين على الأقل، والمبني على مجموعة من دراسات الجدوى التي تسبق عملية الاختيار، وتمر بعدة مراحل تنتهي باختيار قابلية هذا البديل للتنفيذ في إطار منهجي معين، وفقاً لأهداف وطبيعة المشروع الاستثماري. (عبدالحميد، 2006، ص121)

جُودة صُنع القرار الاستثماري (Quality of Investment Decision-Making):

هي جُودة كافة مراحل وخطوات دراسات الجدوى والتي تنتهي باختيار القرار الاستثماري الرشيد. (زريقا، 2017، ص107)

مشكلة البحث (Research Problem):

تعمل المنظمات اليوم في بيئة تتميز بعدم الاستقرار واليقين البيئي، مما يجعل عملية صُنع القرار تواجه تحديات، و خاصة بالنسبة لصُنع القرار ذو الجُودة العالية يجب أن يكون مبني على أُسس علمية دقيقة حول المشكلة،(Sattar & Dhaher, 2022, p 3459)، ويعتبر القرار صلب و جوهر نشاط الإدارة العلمية، وهو مدروس وخاضع لمسار و قواعد علمية أساسية، ويجب اتخاذ قرارات أكثر جُودة وعقلانية، وهو ما يمكن أن يوفر لمدراء المنظمات أسلوباً علمياً وعملياً في آن واحد لترشيد القرارات والسلوك معاً (عبدالله، 2011، ص79) ، وتسعى المُنظمات دائماً إلى تحقيق أهدافها المتمثلة بالربح والبقاء و الاستمرار وتحقيق الميزة التنافسية، لذا يتوجب عليها أن تُحدد بدقةٍ مدى جُودة صُنع القرار الاستثماري، و خاصة أن العالم بشكل عام والمنظمات بشكل خاص تعاني من ندرة الموارد، فمن خلال ما تقدم يأتي هذا البحث لتقييم واقع جُودة صُنع القرار

الاستثماري في الشركات في المدينة الصناعية بحسياء محل البحث، بناء على ما سبق برزت مشكلة البحث بالإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

1- ما هو واقع جُودة صُنع القرار الاستثماري في الشركات في المدينة الصناعية بحسياء محل البحث؟

2- ما هو واقع جُودة مراحل صُنع القرار الاستثماري في الشركات في المدينة الصناعية بحسياء محل البحث؟

3- ما هو واقع كفاءة وأسلوب متخذ القرار الاستثماري في الشركات في المدينة الصناعية بحسياء محل البحث؟

4- ما هو واقع نتائج صُنع القرار الاستثماري في الشركات في المدينة الصناعية بحسياء محل البحث؟

5- ما هو واقع سرعة صُنع القرار الاستثماري في الشركات في المدينة الصناعية بحسياء محل البحث؟

أهمية البحث (Research Importance):

1- **الأهمية العلمية:** تتجلى الأهمية العلمية لهذا البحث من خلال تقديم أداة لقياس جُودة صُنع القرار الاستثماري، والتحديد الدقيق في واقع جُودة صُنع القرار الاستثماري في الشركات في المدينة الصناعية بحسياء.

2- **الأهمية العملية:** وتتجلى الأهمية العملية لهذا البحث من خلال تقديم أساس علمي دقيق للشركات الصناعية السورية بشكل عام، يمكنها من خلاله تقييم واقع جُودة صُنع القرار الاستثماري وذلك من خلال استبيان الدراسة، و تستطيع الشركات الاعتماد على الاستبيان حيث يساعدها للوصول إلى خلفية دقيقة علمية، وتهيئة بيئة سليمة لجُودة صُنع القرار الاستثماري.

أهداف البحث (Research Objectives):

هذا البحث يهدف إلى:

1- تقييم واقع جُودة صُنع القرار الاستثماري في الشركات في المدينة الصناعية بحسياء محل البحث.

2- تحليل نقاط القوة والضعف في عملية صُنع القرار الاستثماري في الشركات في المدينة الصناعية بحسياء محل البحث.

3- تقديم إرشادات تفيد هذه الشركات بتحسين جُودة عملية صُنع القرار الاستثماري.

فرضيات البحث (Research Hypothesis):

ينطلق البحث من الفرضية الرئيسية التالية:

1- لا توجد فروق جوهرية بين جُودة صُنع القرار الاستثماري و واقع جُودة صُنع القرار الاستثماري في الشركات في المدينة الصناعية بحسياء محل البحث عند مستوى دلالة (5%). ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

(أ)_ لا توجد فروق جوهرية بين جُودة مراحل صُنع القرار الاستثماري و جُودة مراحل صُنع القرار الاستثماري في الشركات في المدينة الصناعية بحسياء محل البحث عند مستوى دلالة (5%).

(ب)_ لا توجد فروق جوهرية بين كفاءة وأسلوب مُتخذ القرار الاستثماري و كفاءة و أسلوب مُتخذ القرار الاستثماري في الشركات في المدينة الصناعية بحسياء محل البحث عند مستوى دلالة (5%).

(ت)- لا توجد فروق جوهرية بين نتائج صُنع القرار الاستثماري ونتائج صُنع القرار الاستثماري في الشركات في المدينة الصناعية بحسياء محل البحث عند مستوى دلالة (5%).

(ث)- لا توجد فروق جوهرية بين سرعة صنع القرار الاستثماري وسرعة صُنع القرار الاستثماري في الشركات في المدينة الصناعية بحسياء محل البحث عند مستوى دلالة (5%).

الدراسات السابقة (Previous Studies):

1- دراسة (زريقا، 2017) بعنوان:

"تقويم مستوى نضج إدارة مخاطر المشروعات و دوره في جودة اتخاذ القرار الاستثماري" دراسة مسحية على شركات المقاولات العاملة في سورية

هدفت هذه الدراسة إلى : تحديد مستوى نضج إدارة مخاطر المشروعات في شركات المقاولات العاملة في سورية، ومستوى جودة اتخاذ القرارات الاستثمارية و توضيح طبيعة العلاقة بين مستوى النضج و جودة اتخاذ القرارات الاستثمارية.

منهجية الدراسة: اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي (المسح).

نتائج هذه الدراسة : تطوير أداة لقياس وتقويم مستوى نضج إدارة مخاطر المشروعات في الشركات و تطوير أداة لقياس مستوى جودة اتخاذ القرارات الاستثمارية تتألف من ثلاث أبعاد رئيسية: تأثير المستوى التنظيمي، تأثير المستوى الشخصي، تأثير المعلومات، توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مستوى نضج إدارة مخاطر المشروعات و جُودة اتخاذ القرارات الاستثمارية في شركات المقاولات العاملة في سورية والارتباط موجب والعلاقة متوسطة الشدة، ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى نضج إدارة مخاطر المشروعات على جُودة اتخاذ القرارات الاستثمارية في شركات المقاولات العاملة في سورية، حيث شرح مستوى نضج إدارة مخاطر المشروعات(بأبعاده التسعة) (30.47%) من التغير الموجود في المتغير التابع جُودة اتخاذ القرار الاستثماري.

2- دراسة (أبو عمرة، 2021) بعنوان:

"أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين جودة القرارات: نظم المعلومات الإدارية كمتغير معدل"

دراسة حالة جامعة الأقصى بغزة

هدفت هذه الدراسة إلى: التَّعرُف إلى دور نظم المعلومات الإدارية كمتغيّر مُعدل في العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة و جودة اتِّخاذ القرارات في جامعة الأقصى بغزة.

منهجية الدراسة: اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التَّحليلي، واستخدام أسلوب الحصر الشَّامل بتوزيع الاستبيان كأداة لجمع البيانات على مجتمع الدِّراسة، واستخدام برنامج الرُّزم الإحصائيّة للعلوم الاجتماعيّة (SPSS) لتحليل البيانات واختبار الفرضيات .

نتائج هذه الدراسة : تم الاستنتاج أن عمليات إدارة المعرفة تُؤثر تأثيراً ذا دلالة إحصائيِّة في جُودة اتِّخاذ القرارات وقد فسرت ما نسبته (61.6%) من التباين في جُودة اتخاذ القرارات، ومستوى عمليات إدارة المعرفة كانت بوزن نسبي (70.27%)، ومستوى نظم المعلومات الإدارية كانت بوزن نسبي (75.77%)، ومستوى جُودة اتخاذ القرارات كانت بوزن نسبي (69.3%) وجميعها بدرجة موافقة كبيرة.

3- دراسة (Donelan, 2013) بعنوان:

"Development and Validation of a Generic Instrument for Assessing The Quality of Decision-Making"

"تطوير وإثبات أداة عامة لتقييم جُودة اتخاذ القرار"

هدفت هذه الدراسة إلى: تطوير أداة متينة لتقييم جُودة اتخاذ القرارات الإدارية والاستراتيجية.

منهجية هذه الدراسة: اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، وتم جمع البيانات من خلال المقابلات.

نتائج هذه الدراسة: تم تصميم أداة قياس لتقويم جُودة اتخاذ القرار ومكونة من بعدين أساسين، البعد الأول يتمثل بالمستوى التنظيمي والذي بدوره يتكون من بعدين هما منهج اتخاذ القرارات المتبع وثقافة اتخاذ القرار، أما البعد الثاني فهو التأثيرات الشخصية لمتخذ القرار ويتكون من بعدين هما كفاءة متخذ القرار وأسلوب متخذ القرار.

4- دراسة (Yan & Chen, 2016) بعنوان:

"Enterprise Management Decision-Making Evaluation Model and Its Empirical Studying"

"نموذج تقييم اتخاذ القرار في المنظمات الإدارية ودراسة تجريبية"

هدفت هذه الدراسة إلى: تقديم نموذج تقييم اتخاذ القرار ودراسة تجريبية في المنظمات الصينية.

منهجية هذه الدراسة: اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي، وتم جمع البيانات من خلال الاستبيان.

نتائج هذه الدراسة: أبرز نتائج بناء نموذج تقييم اتخاذ القرار الإداري و تضمن الجودة والسرعة في اتخاذ القرار الإداري.

5- دراسة (Sharaiyah, 2019) بعنوان:

"The Effect of Intellectual Capital on Quality of Decision Making Process at Jordanian Commercial Banks"

"أثر رأس المال الفكري في جودة عملية صنع القرار في البنوك التِّجارية الأردنيِّة"

هدفت هذه الدراسة إلى: بحث تأثير رأس المال الفكري في جودة عملية اتِّخاذ القرار في البنوك التِّجارية الأردنيِّة.

منهجية هذه الدراسة: اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفيِّ التَّحليلي، حيث تم استخدام التحليل الوصفي لجمع البيانات، وتحليل الارتباط وأخيراً تم استخدام الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيِّة.

نتائج هذه الدراسة: تُظهر النتائج أنه هناك علاقة طردية قوية بين متغيرات رأس المال الفكري و مراحل صنع القرار بنسبة 70%، ومتغيرات رأس المال الفكري تُؤثر تأثيراً إيجابياً في عملية صُنع القرار وكان الأثر الأكبر رأس المال الهيكلي، ثُم رأس المال الزبائني وأخيراً رأس المال البشري.

المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

إن جميع الدراسات السابقة أجمعت على جُودة اتخاذ و صُنع القرار، فدراسة (Donelan) طور أداة لقياس جُودة القرار و دراسة (Yan&Chen) اقترحت نموذج لجُودة القرار وتتفق الدراسة الحالية مع الدراستين في جُودة صُنع القرار، أما الاختلاف في الدراسة الحالية هو تقييم واقع جُودة صُنع القرار الاستثماري، فقد تم في الدراسة الحالية التركيز على القرار الاستثماري، و دراسة (أبو عمرة & Sharaiyah) ركزوا على جُودة القرار الإداري، حيث أن أبو عمرة بَّين أنَّ إدارة المعرفة تُؤثر في جُودة القرار و Sharaiyah بيَّن لدور رأس المال الفكري في جُودة القرار وتتفق الدراسة الحالية في جُودة القرار، وأيضاً تختلف عن الدراسة الحالية بنوع القرار الاستثماري فالدراسات السابقة اعتمدت على القرار الإداري ، ودراسة (زريقا) أوضح كيف لنضج إدارة المخاطر أن تُؤثر على جُودة اتخاذ القرار الاستثماري وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة زريقا في جُودة القرار الاستثماري، وتختلف عن الدراسة الحالية حيث أنها ركزت على تقييم جُودة صُنع القرار أي جُودة مراحل صُنع القرار الاستثماري، ويعد هذا البحث أول دراسة تقوم بتقييم واقع جُودة صُنع القرار الاستثماري، حيث اهتمت هذه الدراسة بالربط بين المنهج المتبع في صُنع القرار الاستثماري و النتائج في صُنع القرار الاستثماري.

منهجية البحث وأدوات جمع البيانات(Research Methodology):

أولا": منهجية البحث:

تم البحث وفق الخطوات التالية:

الخطوة الأولى: من خلال مراجعة الادبيات العلمية المنشورة في المجلات العلمية والصُحف المُتوفرة على المواقع الالكترونية، والتي لها صلة بجُودة صُنع القرار الاستثماري.

الخطوة الثانية: تصميم أداة لقياس جُودة صُنع القرار من خلال تبني بُعد من كل دراسة وبالتَّعاون وأخذ الرَّأي والمَشُورة مع الدكاترة المشرفين على هذا البحث، وتم تصميم استبيان، وتم الاعتماد على الدراسات السابقة والنماذج والأدبيات كنقطة أولية في هذا البحث .

الخطوة الثالثة: تطبيق أداة الدراسة على الشركات في المدينة الصناعية بحسياء محل البحث، و اتبعت الباحثة المنهج الوصفي/التحليلي القائم على استطلاع الرأي ويعتمد على دراسة الظاهرة (تقييم واقع جُودة صُنع القرار الاستثماري) كما توجد في الواقع و وصفها بدقة، وهو منهج يقوم بجمع وتلخيص الحقائق الحاضرة المرتبطة بمجموعة من الظروف، ويعمل على استخلاص الدلالات والمعاني المختلفة التي تنطوي عليها البيانات والمعلومات التي يمكن الحصول عليها.

ثانيا": أدوات جمع البيانات:

البيانات الثانوية: تم جمع البيانات الثانوية لمعالجة الإطار النظري من الدراسات السابقة والأبحاث و الأدبيات و رسائل الماجستير والدكتوراه المنشورة في المجلات العلمية والمواقع الالكترونية، ومن الكتب المتعلقة بموضوع البحث.

البيانات الأولية: تم جمع البيانات الأولية من خلال إعداد أداة قياس على الشركات محل البحث، وتم الاعتماد على الدراسات السابقة والأبحاث كنقطة أولية لاقتراح نموذج لتقييم

واقع جُودة صُنع القرار الاستثماري، وأُخذ بُعد جُودة مراحل صُنع القرار من قِبل(Sharaiyay, 2019) وبُعد أسلوب وكفاءة مُتخذ القرار من قِبل (Donelane, 2013) وبُعد سرعة اتخاذ القرار مِن قبل(Yan & Chen,2016) وبُعد نتائج القرار من قِبل(أبو عمرة، 2021)،واستخدمت الباحثة ثنائية البحث الاستبيان والمقابلة، حيث اعتمدت الباحثة على الدراسات السابقة وقامت بإجراء التعديلات والتغيرات على فقرات الاستبانة بشكل يتوافق مع أهداف وفرضيات البحث، وبالتعاون وأخذ رأي الدكاترة المشرفين حتى تم التوصل إلى استبانة البحث، وتم التحليل باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS,22).

مجتمع وعينة البحث(Research Population and sample):

مجتمع البحث: يتكون مجتمع البحث (N) من كافة صُناع القرار في الشركات في المدينة الصناعية بحسياء، ونظراً لكبر مجتمع البحث قامت الباحثة باتباع أسلوب العينات في جمع البيانات من الشركات في المدينة الصناعية بحسياء.

عينة البحث: وحدة المعاينة تتمثل بكافة المديرين، والمسؤولين عن جمع البيانات وتحويلها إلى معلومات والمسؤولين عن صُنع القرار الاستثماري، واعتمدت الباحثة على أسلوب العينة العشوائية البسيطة وذلك لأن نتائجها قابلة للتعميم.

حجم العينة (n): يعمل الباحثون طبيعياً عند مستوى 95% من الثقة، وهذا يعني إذا تم اختيار العينة 100 ، فسوف يكون 95% على الأقل من هذه العينات ممثلاً لخصائص المجتمع الإحصائي مؤكداً، ويحدد مستوى الثقة دقة التقديرات عن المجتمع الإحصائي بنسبة مئوية تقع ضمن مجال معين أو هامش خطأ (الطويل، 2015، ص133)، بالنسبة لحجم عينة البحث (n) الذي تم اختياره من مجتمع الدراسة فإنه تم الاعتماد على الجدول التالي:

جدول رقم (1) أحجام العينات لأحجام مختلفة من المجتمعات الإحصائية عند مستوى 95% من الثقة

حجم المجتمع الأصلي	حجم العينة عند هامش خطأ 5%	حجم العينة عند هامش خطأ 2%
50	44	49
100	79	96
150	108	141
200	132	185
250	151	226
300	168	267
400	196	343
500	217	414
750	254	571
1,000	278	706

الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على (Saunders, et al, 2012,P266)

من خلال الرجوع إلى المجمع الحكومي في المدينة الصناعية بحسياء، فقد بلغ عدد الشركات المنتجة الفعالة في الوقت الحالي 150 شركة صناعية، ومن خلال الجدول السابق فقد بلغ حجم عينة البحث (100) شركة.

حدود البحث:

الحدود البشرية: هم المدراء والمسؤولين عن صُنع القرار الاستثماري في الشركات في المدينة الصناعية بحسياء .

الحدود العلمية: اقتصر البحث على تقييم واقع جُودة صُنع القرار الاستثماري.

الحدود المكانية: اقتصر البحث على الشركات في المدينة الصناعية بحسياء.

الحدود الزمنية: تمثلت باقتصار الدراسة على الشهرين العاشر والحادي عشر من العام 2023.

محددات البحث:

تمثلت أهم العقبات التي واجهت الباحثة بتردد بعض الجهات المعنية ورفض البعض (صُناع القرار في المنشآت الصناعية) في تعبئة استبانة الدراسة، إلا أن إصرار الباحثة وباللجوء إلى ثنائية الاستبيان والمقابلة تمكنت من إقناع البعض بأن البحث لمصلحتهم وفائدتهم وبأنَّ البيانات والمعلومات التي سيقدمونها ليس لفائدة جهة معينة و ستبقى سرية بالمطلق.

الإطار النظري:

مفهوم القرار الاستثماري:

تعد قرارات الاستثمار من أهم قرارات الإدارة المالية وأعقدها بسبب طبيعتها الاستثمارية، فقد تنوعت الآراء ووجهات النظر حول مفهوم القرار الاستثماري، ستقوم الباحثة بعرض أبرز المفاهيم حول القرار الاستثماري.

وفقاً ل (حوري، 2007، ص13) يرى أن القرار الاستثماري هو قرار استراتيجي، يترتب عليه تكاليف ثابتة غارقة، يصعب الرجوع فيها أو تعديلها، بالإضافة إلى المشاكل المحيطة به، كظروف عدم التأكد والتغير في قيمة الأموال ومشاكل عدم القابلية للقياس الكمي لبعض المتغيرات.

ويرى (نور الهدى، 2018، ص27) أنه كل قرار يستند إلى مبدأ الرشد الاقتصادي، والذي يعني تفضيل الأكثر على الأقل، حيث يتم تفضيل الاستثمار ذو العائد الأكبر والتكلفة الأقل.

وترى الباحثة أن القرار الاستثماري هو قرار استراتيجي يقوم على التوظيف الفعال لكافة موارد المنظمة بالشكل الأمثل، وذلك من أجل تحقيق أعلى عائد ممكن وضمن حدود المخاطرة الدنيا.

مفهوم جُودة القرار:

تحدث (زريقا، 2017، ص 108) أنه يوجد فرق بين جُودة اتخاذ القرار الاستثماري وجُودة القرار المُتخذ، فجُودة اتخاذ القرار الاستثماري تعني الحكم على الآلية التي اتخذ القرار بها وهل تم اتخاذه بشكل فردي أو استشاري أم بشكل جماعي، وهل تمَّ بناء على معلومات تتصف بالجُودة العالية، وهل تمَّ وفقاً للمدخل الرشيد في اتخاذ القرارات أم وفقاً للمدخل المحدود الرشد أم وفقاً لمداخل أخرى، أما جُودة القرار المتخذ فتعني تقييم النتائج المترتبة عليه وأثره في حل المشكلة التي أُتخذ القرار من أجلها، وقد عرف زريقا جُودة القرار القرارات الاستثمارية أنها جُودة كافة مراحل وخطوات دراسات الجدوى والتي تنتهي باختيار القرار الاستثماري الرشيد، أما (أبو عمرة، 2021، ص48) فقد عرف جُودة القرار أنها مجموعة من المؤشرات التي تُستخدم للحكم علة عملية اتخاذ القرار، والقدرة على توفير المعلومات وتحديد المشكلات وتشخيصها بدقة عالية، وتوليد العديد من البدائل والخيارات و دراستها باتباع التفكير المنطقي والعقلاني، والمقارنة بين ميزاتها وعيوبها تمهيداً لاختيار البديل الأمثل وفق منهج علمي يؤدي إلى تحقيق الأهداف الموجودة بكفاءة وفاعلية.

ترى الباحثة أن جُودة القرار تعني جُودة التخطيط وتحديد البدائل وتقييمها و اختيار البديل الأجود وتنفيذه وتقييمه والمتابعة بعد التنفيذ من خلال تقييم ومتابعة نتائج صُنع القرار و جُودة المعلومات المعتمد عليها وكفاءة وثقافة صُانع القرار وأسلوب صُنع القرار أي الألية التي تم صُنع القرار والمنهج المتبع في صُنع القرار وترى الباحثة يُفضل اتباع المنهج العقلاني والحدس وذلك لأن العقلاني يعني القرار الرشيد ذا الجُودة العالية ويحتاج إلى جميع المعلومات والبدائل المتعلقة بالقرار ويحتاج إلى وقت أكثر وهذا من أحد عيوبه و صانع القرار باعتماده على حدسه وخبرته و رُشده يستطيع أن يستبعد بعض البدائل وتوفير الوقت والسرعة في صُنع القرار.

ظروف صناعة القرار:

يمكن تمييز المواقف والظروف الخاصة بالمشكلة المراد اتخاذ القرار بشأنها بثلاثة ظروف وهي وفقاً ل (حسن، 2021، ص36):

أ- **صناعة القرارات في ظروف التأكد:** بيئة القرار مستقرة وبسيطة حيث تحتوي عدد قليل من العوامل والمؤثرات المتشابهة والتي تبقى نفسها خلال فترة اتخاذ القرار وخلال تنفيذه كما في القرارات الروتينية، وقد يتوفر لبعض القرارات معلومات كاملة بشكل محدد لا تتخلله أي من ظروف عدم التأكد ويعتبر متخذ القرار في حالة تأكد إذا كان في الإمكان تحديد النتائج من هذا القرار بدقة كاملة، في مجال الاستثمار يلاحظ أن القرار الاستثماري يمكن أن يتخذ على ضوء معلومات كاملة وشبه مؤكدة عن العائد وتاريخ السداد وشروطه، وهذا يعني أن يكون لكل بديل أو تصرف نتيجة واحدة واحتمال واحد.

وترى الباحثة أن صُنع القرار في ظروف تتصف بالتأكد تعطي نتيجة مثالية، حيث لا يمكن تغيير أي معلومة أو عامل أو مؤثر على القرار.

ب- **صناعة القرارات في ظل المخاطرة:** تكون فيها بيئة القرار مستقرة ومعقدة وتحتوي على عدد كبير من العوامل والمؤثرات التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار وأثناء تنفيذ القرار كما في بعض القرارات التشغيلية، ويطلق هذا التعبير على المشكلة التي يكون لها عدة أوضاع ممكنة لكل بديل، ويمكن القول إن المعلومات المتاحة عن الموقف من هذا النوع تقل عن سابقتها في أن نتائج البدائل المختلفة لن تكون معروفة بنفس الدرجة من التحديد والتأكيد.

وترى الباحثة أن صُنع القرار في ظل المخاطرة لن تعطي نتائج مؤكدة ويمكن توقع التغيير في أي عامل أو مؤثر لأن بيئة العمل غير ثابتة.

ت- **صناعة القرارات في ظروف عدم التأكد:** بيئة القرار متغيرة ومعقدة وتحتوي على عدد كبير من العوامل والمتغيرات التي لا تتشابه مع بعضها والتي تتغير بصورة مستمرة مثل القرارات الاستراتيجية، وحالة عدم التأكد ترتبط بنظرية اتخاذ القرارات وليست بالمتغيرات الإحصائية، ويعتبر الظرف في حالة عدم التأكد إذا لم يكن لدينا أي معلومات حول الاحتمالات الممكنة للعائد، فإذا كانت الاحتمالات غير معروفة تماماً، فالقيمة المتوقعة للقرارات لا يمكن تحديدها، لذا فإن المعلومات المتاحة لصناعة القرارات في مثل هذه الحالات تكون عند حدها الأدنى مما يجعلها عند المعالجة أصعب مواقف صناعة القرارات على الإطلاق.

وترى الباحثة أن صُنع القرار في حالة عدم التأكد تحتاج إلى جهد وبحث ووقت أطول ومعلومات كثيرة وبدائل عديدة حول المشكلة، من أجل اتخاذ القرار في أقل درجة من الخطر.

النتائج والمناقشة:

قامت الباحثة بتصميم استبانة مؤلفة من (40) عبارة متعلقة بجُودة صُنع القرار الاستثماري، وقد تم الاعتماد في تصميمها على الدراسات ونماذج القياس السابقة كنقطة انطلاق أولية، وتم إجراء بعض التعديلات بما يناسب الدراسة الحالية، وجاءت عبارات الاستبانة في أربعة محاور، انسجاماً مع أهداف وفرضيات البحث، كالآتي:

- **المحور الأول:** تناول بيانات حول جُودة مراحل صُنع القرار الاستثماري، وتمثل في العبارات من 1 إلى 17.

- **المحور الثاني:** تناول بيانات حول كفاءة وأسلوب متخذ القرار الاستثماري، وتمثل في العبارات من 18 إلى 31.
- **المحور الثالث:** تناول بيانات حول نتائج القرار الاستثماري، وتمثل في العبارات من 32 إلى 37.
- **المحور الرابع:** تناول بيانات حول سرعة صُنع القرار الاستثماري، وتمثل في العبارات من 38 إلى 40.

وُزِّعَ الاستبيان إلى100 مسؤول وصانع قرار في الشركات في المدينة الصناعية بحسياء وكانت الاستبيانات الصالحة والقابلة للتحليل (95) استبانة والنتائج كما يلي:

أولاً: الإحصاءات الوصفية Descriptive Statistics :

أ: الصدق البنائي:

قامت الباحثة بحساب الصدق البنائي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل محور من محاور متغير البحث والدرجة الكلية له، وتستخدم هذه الطريقة للتحقق من صدق المحاور لقياس المتغير المراد قياسه.

والجدول رقم (2) يوضح معاملات الارتباط بين كل محور من محاور متغير البحث والدرجة الكلية للمتغير.

جدول (2) معاملات الارتباط بين كل محور من محاور متغير البحث والدرجة الكلية له

معاملات الارتباط بين كل محور من محاور متغير البحث والدرجة الكلية له		جودة مراحل صنع القرار	كفاءة وأسلوب متخذ القرار	نتائج القرار	سرعة صنع القرار
المقياس الكلي لعناصر جودة صنع القرار الاستثماري	معامل ارتباط بيرسون	0.871	0.823	0.87	0.86
	عدد المفردات	95	95	95	95

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS, 22)

يوضح الجدول السابق معاملات الارتباط بين كل محور من محاور متغير البحث والدرجة الكلية له، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة والتي تراوحت بين (0.82) و (0.87) دالة عند مستوى معنوية (0.05) وبذلك تعتبر كافة محاور متغير البحث صادقة لما وضعت لقياسه.

ب: ثبات الاستبانة:

اعتمدت الباحثة في استخراج الثبات بدلالة الاتساق الداخلي، حيث قامت بإجراء خطوات الثبات على العينة باستخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، الذي يقيس نسبة تباين الإجابات ومدى الثبات والترابط الداخلي لأسئلة الاستبانة، بحيث تكون مع بعضها البعض مجموعة واحدة مما يساعد على مقدرتها في إعطاء نتائج متوافقة لردود المستجيبين تجاه أسئلة الاستبانة، وعادة تتراوح قيمة معامل ألفا كرونباخ بين (0) و(1) وكلما اقتربت من الواحد كلما عكس قوة التماسك الداخلي للمقياس، ومثالياً يجب أن تكون القيمة المطلوبة من معامل ألفا كرونباخ تفوق 60% في العلوم الاجتماعية، (الطويل، 2015، ص336) وقد تم إيجاد الثبات بدلالة الاتساق الداخلي لمحاور متغير البحث كما هو موضح فيما يلي:

جدول (3) الاتساق الداخلي لمحاور متغير البحث

عنوان المحور	معامل ألفا كرونباخ
جودة كافة مراحل صنع القرار	0.834
كفاءة وأسلوب متخذ القرار	0.723
نتائج القرار	0.824
سرعة صنع القرار	0.81
الدرجة الكلية للثبات	0.795

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS,22)

تلاحظ الباحثة من الجدول السابق أن قيم معامل الثبات الكلية لمتغير البحث هي قيم موجبة، وأن قيمتها اختلفت من متغير إلى آخر، بالإضافة إلى أنها تفوق القيمة المقبولة (60%) في العلوم الاجتماعية، بالتالي فإن محاور الاستبانة أعطت مؤشرات جيدة يمكن الوثوق بها، بالتالي اعتبارها قابلة للتحليل ومن هنا يمكن القول بأن الإجابات تتميز الثبات.

ج_ صلاحية الاسم: تشير صلاحية الاسم إلى أن أسئلة الاستبانة تقيس المفهوم المراد قياسه، وأنها لا تحتوي على تعابير خاطئة وكلمات غير واضحة، ويتم التأكد من هذه الصلاحية من خلال تطبيق المقياس على عينة اختيارية من نفس المجتمع الذي ستطبق عليه الدراسة النهائية (Schwab, 2005, P32)، قامت الباحثة بالتأكد من هذه الصلاحية من خلال توزيع الاستبيان على عينة استكشافية مكونة من (30) وحدة معاينة(Saunders, et al, 2012, P451) من صانع قرار في الشركات في المدينة الصناعية بحسياء الذين ستطبق عليهم الدراسة، وتم التواصل معهم والاستفسار منهم عن بعض الأسئلة غير الواضحة، والنتيجة أن أداة القياس واضحة وتم تعديل كلمة واحدة فقط من منظمة إلى منشأة.

ثانياً: الاختبارات الاستنتاجية Descriptive Statistics:

تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي في القياس:

جدول رقم (4) توضيح المقياس المستخدم

مقياس ليكرت الخماسي	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
القيمة الرقمية	1	2	3	4	5

المصدر (Saunders, et al, 2012, P436)

(أ)- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلق بجُودة مراحل صُنع القرار:

جدول رقم (5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلق بجُودة مراحل صُنع القرار

	جُودة مراحل صُنع القرار	عدد المفردات	القيمة الأدنى	القيمة الأعلى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تقوم المنشأة بفحص بيئتها الخارجية.	95	3.00	5.00	4.3158	0.84126
2	تقوم المنشأة بتحليل وضعها التنافسي.	95	2.00	5.00	4.5684	0.7094
3	تقوم المنشأة بتحديد أسباب المشكلة بدقة في الوقت المناسب.	95	2.00	5.00	4.2947	0.95509
4	تقوم المنشأة بالبحث عن المعلومات ذات الصلة بالمشكلة.	95	3.00	5.00	4.5053	0.65026
5	تأخذ المنشأة الأهداف بعين الاعتبار خلال جمع المعلومات.	95	2.00	5.00	4.5684	0.61285
6	تُشجع المنشأة العاملين على استخدام أساليب مُبتكرة لجمع المعلومات.	95	2.00	5.00	4.4000	0.84299
7	تقوم المنشأة بتقييم البدائل بناء على معايير محددة.	95	2.00	5.00	3.9263	0.87813
8	تأخذ المنشأة الأهداف بعين الاعتبار خلال تقييم البدائل الاستثمارية.	95	2.00	5.00	4.2737	0.83082
9	تقوم المنشأة بتحديد أولوية البدائل بناء على القيمة المضافة.	95	1.00	5.00	3.4421	1.33461
10	تستخدم المنشأة خبراء و مستشارين خارجين لاختيار البديل الاستثماري الأفضل.	95	1.00	5.00	3.1684	1.00692
11	تقوم المنشأة باستخدام أدوات مختلفة لاختيار البديل الأفضل.	95	2.00	5.00	4.0737	0.91375
12	تحدد المنشأة خطوات ومتطلبات عملية التنفيذ.	95	1.00	5.00	4.2316	0.90451
13	تتخذ المنشأة منهجية مُنتظمة لتنفيذ الحل.	95	3.00	5.00	4.2105	0.84921
14	تقوم المنشأة بضمان تنفيذ خطوات العمل.	95	2.00	5.00	4.5368	0.79641
15	تقوم المنشأة بوضع معايير لمراقبة التنفيذ.	95	2.00	5.00	4.2632	0.78835
16	تقوم المنشأة بتدريب الموظفين على كيفية مراقبة التنفيذ.	95	2.00	5.00	4.1263	0.87813
17	تقوم المنشأة بتقديم خطة تصحيحية للثغرات التي وُجدت أثناء التنفيذ.	95	2.00	5.00	4.2632	0.84060
	المتوسط العام				4.168	0.5056

المصدر من النتائج الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS,22)

يلاحظ من الجدول رقم (5) أن كافة الأسئلة قريبة من الموافقة جداً وأن السؤال رقم (9) و (10) وسطهما الحسابي قريب من الموافقة، وبالنظر إلى المتوسط العام (4.168) والقريب من حالة الموافقة مما يعني أن الشركات في المدينة الصناعية بحسياء تقوم بكافة خطوات مراحل صُنع القرار.

جدول رقم (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بكفاءة وأسلوب مُتخذ القرار

	كفاءة وأسلوب مُتخذ القرار	عدد المفردات	القيمة الأدنى	القيمة الأعلى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
18	أتخذ قراراتي الاستثمارية بشكل متسق وثابت.	95	2.00	5.00	4.2421	0.82146
19	تأجيلي في اتخاذ القرارات الاستثمارية أدى إلى نتائج سلبية.	95	1.00	5.00	3.6316	1.22954
20	أصنع قراراتي الاستثمارية بطريقة واضحة.	95	3.00	5.00	4.5368	0.56135
21	أفهم جوهر وأهمية قراراتي الاستثمارية التي أتخذها.	95	3.00	5.00	4.6211	0.62192
22	أستخدم المنهج العقلاني الرشيد في عملية صُنع القرار الاستثماري.	95	1.00	5.00	4.5158	0.65009
23	أُحدد و أقيس احتمالات النجاح في قراراتي الاستثمارية المتخذة نوعياً و كمياً.	95	2.00	5.00	4.4211	0.72316
24	أعتبر تجربتي وخبرتي أمراً هاماً عند صُنع قرارات صعبة وحاسمة.	95	1.00	5.00	4.4316	0.75305
25	أستخدم الحدس والإحساس في عملية صُنع القرار الاستثماري.	95	1.00	5.00	3.3263	1.39484
26	تحملت نتائج سلبية بسبب القرارات الاستثمارية التي تم صُنعها.	95	2.00	5.00	3.4211	0.96292
27	أتجنب الأخطاء التي وقعت بها عند صُنع قرارات استثمارية سابقة.	95	2.00	5.00	4.6947	0.58480
28	تتأثر عملية صُنع قراراتي الاستثمارية بآخر المستجدات التي تحصل من حولي.	95	1.00	5.00	4.1158	0.93243
29	استثمرت في مشاريع كان عليَّ إلغائها.	95	1.00	5.00	2.6421	1.11961
30	أعتقد أنني أصنع قرارات استثمارية بجُودة عالية.	95	1.00	5.00	4.0737	0.63985
31	أشارك المعلومات عن القرار الاستثماري المقترح مع المسؤولين من مجلس الإدارة.	95	2.00	5.00	4.000	0.96756
	المتوسط العام				4.048	0.2891

المصدر من النتائج الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS,22)

يلاحظ من الجدول رقم (6) أن السؤال رقم (29) قريب من حالة عدم الموافقة وهذا يعني أن الشركات في المدينة الصناعية بحسياء لم تستثمر في مشاريع كان عليَّ إلغائها والسؤالين رقم (25و 26) قريبين من حالة الموافقة يعني عدم استخدام الحدس والاحساس في صُنع القرار الاستثماري ولم يتم تحمل نتائج سلبية بسبب قرارات سابقة، أما باقي الأسئلة فتعتبر قريبة من حالة الموافقة القوية و المتوسط العام (4.048) هذا يعني لجُودة كفاءة وأسلوب مُتخذ القرار الاستثماري في الشركات في المدينة الصناعية بحسياء.

جدول رقم (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلق بنتائج صُنع القرار

	نتائج صُنع القرار	عدد المفردات	القيمة الأدنى	القيمة الأعلى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
32	تُحقق القرارات الاستثمارية المُتخذة النتائج المرجوة منها.	95	1.00	3.00	2.5895	1.08662
33	تُحقق القرارات الاستثمارية المُتخذة الأهداف المالية.	95	1.00	3.00	2.6211	1.05366
34	تُحقق القرارات الاستثمارية المُتخذة الأهداف التشغيلية.	95	1.00	3.00	2.5895	1.65346
35	تُحقق القرارات الاستثمارية المُتخذة الأهداف التسويقية.	95	1.00	3.00	2.5895	1.27575
36	تُحقق القرارات الاستثمارية المُتخذة الأهداف الاستراتيجية.	95	1.00	2.00	2.8000	1.10704
37	تعمل المنظمة على مراجعة نتائج القرارات الاستثمارية المتخذة داخلها وتقييم إيجابياتها وسلبياتها باستمرار.	95	1.00	2.00	2.7474	1.35245
	المتوسط العام				2.6561	0.5455

المصدر من النتائج الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS,22)

يلاحظ من الجدول رقم (7) أن المتوسط العام (2.6561) وهو أقل من متوسط القياس وهذا يعني أن المسؤولين عن صُنع القرار الاستثماري في الشركات في المدينة الصناعية بحسياء غير راضين عن نتائج صُنع قرارهم.

جدول رقم (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلق بسرعة صُنع القرار

	سرعة صُنع القرار	عدد المفردات	القيمة الأدنى	القيمة الأعلى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
38	تقوم المنظمة بسرعة في صُنع قرار لتقديم منتج وخدمة جديدة.	95	1.00	3.00	2.8316	1.51343
39	تقوم المنظمة بسرعة في صُنع قرار لتحسين المنتج.	95	1.00	3.00	2.4737	1.56994
40	تقوم المنظمة بسرعة في صُنع قرار لتبني تكنولوجيا جديدة.	95	1.00	2.00	2.5368	1.43520
المتوسط العام					2.6140	0.76423

المصدر من النتائج الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS,22)

يلاحظ من الجدول رقم (8) أن المتوسط العام (2.6140) وهو أقل من متوسط القياس وهذا يعني أن المسؤولين عن صُنع القرار في الشركات في المدينة الصناعية بحسياء بطيئين في صُنع قرارهم.

ثانياً: الاختبارات الاستنتاجية:Descriptive Statistics

وهي تلك التي تمكننا من الحصول على استنتاجات من بيانات العينة وتعميمها على المجتمع المدروس، ويمكن تقسيم الإحصاءات الاستنتاجية إلى إحصاءات معلمية ولا معلمية (Parametric & Non-parametric Statistics)، وتستخدم الإحصاءات المعلمية إذا كانت العينة التي تمّ جمع البيانات منها قد سحبت من مجتمع يتبع التوزيع الطبيعي بالإضافة إلى أنها تستخدم إذا كانت أسئلة المقياس الذي استخدم لجمع البيانات

نسبية أو فئوية وتشترط أن يكون حجم العينة أكبر من ثلاثين وحدة معاينة. أما الإحصاءات اللامعلمية فلا يشترط لاستخدامها أن يكون المجتمع موزعاً توزيعاً طبيعياً، وتستخدم في حالة المقاييس الاسمية والترتيبية، ومن أجل دقة الاختبارات قام الباحث باختبار عينة الدراسة لمعرفة نوع الإحصاء الواجب تطبيقه، وذلك كما يأتي:

جدول رقم(9) اختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة لكافة محاور متغير البحث

Test of Normality	Kolmogorov_Smirnov			Shapiro_Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
جُودة مراحل صُنع القرار	0.3081	95	0.06	0.754	95	0.09
كفاءة وأسلوب متخذ القرار	0.2825	95	0.12	0.718	95	0.07
نتائج القرار	0.265	95	0.08	0.8305	95	0.13
سرعة صُنع القرار	0.229	95	0.102	0.8	95	0.06

الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS,22)

يلاحظ من الجدول السابق أن مستوى الأهمية لاختبار كولمجروف–سمرنوف تتراوح بين (0.06 و 0.12) أي أكبر من (0.05) وأيضاً مستوى الأهمية لاختبار شابيرو–ويلك تتراوح بين (0.06 و 0.13) وهي أكبر من (0.05) وهذا يعني أنها غير دالة مما يؤكد أن التوزيع يتبع التوزيع الطبيعي، وبما أن توزيع العينة طبيعي وبالتالي يمكن تطبيق الاختبارات المعلمية لاختبار فرضية البحث.

–اختبار الفرضية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق جوهرية بين جُودة صُنع القرار الاستثماري و واقع جُودة صُنع القرار الاستثماري في الشركات في المدينة الصناعية بحسياء محل البحث عند مستوى دلالة (5%)

لاختبار هذه الفرضية قامت الباحثة باستخدام اختبار (T) وهو (One–Sample T–test) للعينة الواحدة عند مستوى دلالة (0.05) وذلك من أجل معرفة إذا كان هناك

فروق جوهرية ذات دلالة معنوية إحصائية على واقع جُودة صُنع القرار الاستثماري في الشركات في المدينة الصناعية بحسياء.

جدول رقم (10) اختبار معنوية الدلالة لجودة مراحل صنع القرار One-Sample Test:

One-Sample T-Test	t	df	Sig.(2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
جودة مراحل صنع القرار	-1006.111	94	0.01	-46.81362	-46.9060	-46.7212

الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS,22)

أ- اختبار الفرضية الفرعية الأولى والقائلة لا توجد فروق جوهرية بين جُودة مراحل صُنع القرار الاستثماري و جُودة مراحل صُنع القرار الاستثماري في الشركات في المدينة الصناعية بحسياء محل البحث عند مستوى دلالة (5%)، وبالمقارنة نجد أن مستوى الدلالة (0.10) أكبر من (0.05) لذا نقبل الفرضية الصفرية لا توجد فروق جوهرية بين جُودة مراحل صُنع القرار الاستثماري و جُودة مراحل صُنع القرار الاستثماري في الشركات في المدينة الصناعية بحسياء محل البحث.

جدول رقم (11) اختبار معنوية الدلالة لكفاءة وأسلوب متخذ القرار One-Sample Test:

One-Sample T-Test	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
كفاءة وأسلوب متخذ القرار	-1284.943	94	0.061	-37.955188	-38.0105	-37.8932

الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS,22)

ب-اختبار الفرضية الفرعية الثانية القائلة لا توجد فروق جوهرية بين كفاءة وأسلوب مُتخذ القرار الاستثماري و كفاءة و أسلوب مُتخذ القرار الاستثماري في الشركات في المدينة الصناعية بحسياء محل البحث عند مستوى دلالة (5%)، وبالمقارنة نجد أن مستوى الدلالة (0.061) أكبر من (0.05) لذا نقبل الفرضية الصفرية والتي تقول لا توجد فروق جوهرية بين كفاءة وأسلوب مُتخذ القرار الاستثماري و كفاءة و أسلوب مُتخذ القرار الاستثماري في الشركات في المدينة الصناعية بحسياء.

جدول رقم (12) اختبار معنوية الدلالة لنتائج القرار One-Sample Test:

One-Sample T-Test	t	df	Sig.(2-tailed)	Mean Difference	Confidence %95 Interval of the Difference	
					Lower	Upper
نتائج القرار	-140.456	94	0.00	-15.34887	-15.5658	-15.1319

الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS,22)

ت-اختبار الفرضية الفرعية الثالثة والقائلة لا توجد فروق جوهرية بين نتائج صُنع القرار الاستثماري ونتائج صُنع القرار الاستثماري في الشركات في المدينة الصناعية بحسياء محل البحث عند مستوى دلالة (5%)، وبالمقارنة نجد أن مستوى الدلالة (0.00) أقل من (0.05) لذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تقول توجد فروق جوهرية بين نتائج صُنع القرار الاستثماري ونتائج صُنع القرار الاستثماري في الشركات في المدينة الصناعية بحسياء.

جدول رقم (13) اختبار معنوية الدلالة لسرعة صنع القرار One-Sample Test:

One-Sample T-Test	t	df	Sig. (2-Tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
سرعة صنع القرار	-45.054	94	0.00	-6.38596	-6.6674	-6.1045

الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS,22)

ث_ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة والقائلة لا توجد فروق جوهرية بين سرعة اتخاذ القرار الاستثماري وسرعة اتخاذ القرار الاستثماري في الشركات في المدينة الصناعية بحسياء محل البحث عند مستوى دلالة (5%)، وبالمقارنة نجد أن مستوى الدلالة (0.00) أقل من (0.05) لذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تقول توجد فروق جوهرية بين سرعة اتخاذ القرار الاستثماري وسرعة اتخاذ القرار الاستثماري في الشركات في المدينة الصناعية بحسياء.

النتائج والتوصيات:

1- أظهرت النتائج لوضوح مفهوم الجُودة في مراحل صُنع القرار الاستثماري في الشركات في المدينة الصناعية بحسياء، حيث جاء المتوسط الحسابي بشكل عام لمراحل جُودة صُنع القرار الاستثماري مرتفع، حيث بلغ (4.168) وبانحراف معياري (0.5056)، كما أشارت النتائج لعدم وجود فروق بين جُودة مراحل صُنع القرار الاستثماري و جُودة مراحل صُنع القرار الاستثماري في الشركات في المدينة الصناعية بحسياء، وهذا يدل على الوعي وإدراك صناع القرار في مجال عملهم وتنوع مهاراتهم واسترشادهم بالخبراء في هذا المجال.

2- أظهرت النتائج أيضاً لتوفر الجودة في كفاءة وخبرة الأشخاص المتخذين للقرار الاستثماري في الشركات في المدينة الصناعية بحسياء، حيث جاء المتوسط الحسابي بشكل عام مرتفع لكفاءة وأسلوب متخذ القرار، حيث بلغ (4.048) وبانحراف معياري (0.2891)، وأشارت النتائج لعدم وجود فروق جوهرية بين كفاءة وأسلوب مُتخذ القرار الاستثماري و كفاءة و أسلوب مُتخذ القرار الاستثماري في الشركات في المدينة الصناعية بحسياء، وهذا يدل على الخبرة والمعرفة الكافية لمتخذ القرار لطبيعة قراره الاستراتيجية ذات التأثير طويل الأمد وخطورته على الشركة.

3- أظهرت النتائج أن تحقيق نتائج القرار المتخذ في الشركات في المدينة الصناعية بحسياء، وخاصة المالية والاستراتيجية، حيث جاء المتوسط الحسابي بشكل عام لنتائج صُنع القرار متوسط، حيث بلغ (2.6561) وبانحراف معياري (0.5455)، وأشارت النتائج لوجود فروق بين نتائج صُنع القرار الاستثماري ونتائج صُنع القرار الاستثماري في الشركات في المدينة الصناعية بحسياء، وهذا يدل على طبيعة الظروف الراهنة المتعلقة بالوضع الاقتصادي و الذي يكون السبب الرئيسي في عدم تحقيق الأهداف المالية المتوقعة.

4- أظهرت النتائج أن سرعة صنع القرار في الشركات في المدينة الصناعية بحسياء بطيئة، و خاصة فيما يتعلق بتكنولوجيا جديدة متطورة، حيث جاء المتوسط الحسابي بشكل عام لسرعة صُنع القرار الاستثماري متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.6140) وبانحراف معياري (0.76423)، وأشارت النتائج لوجود فروق بين سرعة صُنع القرار الاستثماري وسرعة صُنع القرار الاستثماري في الشركات في المدينة الصناعية بحسياء، وهذا يدل على صعوبة الظروف الراهنة التي تمر بها الشركات في الوقت الحالي وأيضاً بسبب وذلك أيضاً بسبب التضخم الحالي.

5- من نقاط القوة للشركات في المدينة الصناعية بحسياء هو جودة كافة مراحل صنع القرار الاستثماري، بدءاً من تحديد المشكلة بدقة وفي الوقت المناسب ومروراً بكافة المراحل وصولاً للتنفيذ والمتابعة بعد التنفيذ.

6- من نقاط الضعف للشركات في المدينة الصناعية بحسياء هو نتائج صنع القرار وخاصة المالية والاستراتيجية وأيضاً عدم السرعة في صنع القرار فيما يتعلق باستحداث تكنولوجيا حديثة مطورة، ولكن يُعزى نقاط الضعف هذا إلى الوضع الاقتصادي الراهن الذي يحتم عليهم الاستمرار بتحقيق نقطة التعادل على أن لا يتوقف خط انتاجي كامل.

التوصيات:

1- توصي الباحثة الشركات في المدينة الصناعية بحسياء بضرورة التخطيط الاستراتيجي لأنه عملية متكاملة يساعد على صنع واتخاذ قرارات تستند إلى عمليات (مستمرة ، منهجية، تنظيمية، موضوعية، معرفية)، وتتحدد بها المهام الجوهرية وتشخيص الفرص والتهديدات وتقييم جوانب القوة والضعف.

2- توصي الباحثة الشركات في المدينة الصناعية بحسياء باعتبار عملية صنع القرار تصور وتصرف لمواجهة العديد من المتغيرات التي لا حصر لها، وعملية تستند على مجموعة من الأعمال والأفعال المتكاملة.

3- توصي الباحثة الشركات في المدينة الصناعية بحسياء باتباع المنهج العقلاني الرشيد في صنع قراراتهم من خلال الاستناد على معايير ترشيدية في عملية المفاضلة والاختيار بين البدائل واختيار البديل الأفضل وربط المراحل مع النتائج من أجل تحقيق الجودة في قراراتهم الاستثمارية.

4- توصي الباحثة الشركات في المدينة الصناعية بحسياء أن عملية صنع القرار عملية معقدة وتدخل بها عناصر مهمة وعديدة من أجل اتخاذ القرار الصحيح في الوقت المناسب وتحقيق النتائج المتوقعة.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

الكتب:

1- عبد الحميد، عبدالمطلب، (2006)، **دراسات الجدوى الاقتصادية لاتخاذ القرارات الاستثمارية**، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.

2- القريشي، (2009)، **دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات الصناعية**، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى.

3- عبد الله، رابح سرير، (2011)، **القرار الإداري**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.

4- الطويل، ليلى، (2015)، **منهجية البحث العلمي**، كلية الاقتصاد-جامعة تشرين.

5- حسن، طاهر، (2021)، **نظرية القرارات**، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية.

الرسائل العلمية:

6- حوري، زهية، (2007)، **تقييم المشروعات في البلدان النامية باستخدام طريقة الآثار**، رسالة دكتوراة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.

7- زريقا، ولاء، (2014)، **تقييم مستوى نضج استخبارات الأعمال و دوره في صناعة القرارات الاستثمارية: دراسة مسحية على شركات التأمين السورية**، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد الثانية_ جامعة تشرين.

8- زريقا، ولاء، (2017)، **تقويم مستوى نضج إدارة مخاطر المشروعات و دوره في جودة اتخاذ القرار الاستثماري: دراسة مسحية على شركات المقاولات**

العاملة في سورية، رسالة دكتوراة، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة طرطوس، سوريا.

9- نور الهدى، بن لبيوص، (2018)، **دور دراسة الجدوى الاقتصادية في تقييم المشاريع الاستثمارية: دراسة حالة بالقرض الشعبي الجزائري- وكالة البويرة-** ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية.

10- أبو عمرة، صابر عليان سلمان، (2021) ، **أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين جودة القرارات: نظم المعلومات الإدارية كمتغير معدل "دراسة حالة جامعة الأقصى بغزة"**، رسالة ماجستير مقدمة للحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة من كلية الإدارة والتمويل جامعة الأقصى-غزة، كلية الإدارة والتمويل، تخصص القيادة والإدارة.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

الكتب الأجنبية:

11- SCHWAB, P, D, (2005), **Research Methods For Organizational Studies**, 2ed edition.

12- SAUNDERS, M; Lewis, P and Thornhill, A,(2012), **Research methods for business student**, Sixth edition.

الدوريات والرسائل العلمية:

13- DONELAN, R, (2013), **Development and Validation of a Generic Insttument for Assessing The Quality of Decision_Making**, A published thesis submitted in accordance with the conditions governing candidates for the degree of doctor of philosophy (PHD), Cardiff University, UK.

14- YAN, X, & CHEN, Z, (2016), **Enterprise Management Decision-Making Evaluation Model and Its Empirical Study**, Atlantis Press and the author(s), E. Qi (ed), Proceedings of the 6th International Asia Conference on Industrial Engineering and Management Innovation, DOI 10.

15- CUNHA, J & AFONSO, P & Leite, M, (2018), **Strategic Investment Decision: Insights From A Case Study**, 4th International Conference on Production Economics and Project Evaluation, ICOPEV, Guimaraes, Portugal.

16- SHARAIYAH, Q, MEKHIED, (2019), **The Effect of Intellectual Capital on Quality of Decision Making Process at Jordanian Commerial Banks**, Mater Degree in MPA, Management Department-Business Faculty, Middle Est University, Amman-Jordan.

17- SATTAR, H & DHAHER, M, (2022), **The Impact Of Organizational Improvisation On The Quality Of Decision-Making For Senior Leaders In The Ministry Of Planning**, Journal of Positive school Psychology, 2022, Vol, 6, No, 8.

ملحق رقم (1) استبانة البحث

قائمة استبانة للسادة المدراء والمسؤولين عن جمع البيانات وتحويلها إلى معلومات

والمسؤولين عن جُودة صُنع القرار الاستثماري

في الشركات في المدينة الصناعية بحسياء

السيد الكريم / السيدة الكريمة ..... تحية طيبة

بدايةً أتقدم ببالغ الشكر والتقدير لحُسن تعاونكم وكريم تجاوبكم على الوقت الذي ستُخصصونه لقراءة هذه الاستبانة والإجابة على الأسئلة الواردة فيها.

حيث إنَّ التقدم العلمي لا يمكن تحقيقه إلا من خلال ربط الجوانب النظرية بالجوانب العملية والتطبيقية، وبما أن الباحثة تقوم بإعداد بحث بعنوان:

تقييم واقع جُودة صُنع القرار الاستثماري

"دراسة مسحية على المنشآت في المدينة الصناعية بحسياء"

ومن أجل التمكن من إتمام هذه الدراسة فإن تعاونكم الفعال في قراءة فقرات الاستبانة المرفقة واختيار الإجابة المناسبة التي تعكس رأيكم الحقيقي ووجهة نظركم الشخصية، يساهم بشكل كبير في الحصول على نتائج دقيقة وصحيحة وذات جُودة عالية.

الرجاء من حضرتكم قراءة فقرات الاستبانة كاملة والإجابة بشكل دقيق من أجل الحصول على نتائج ذات جُودة ووضع توصيات حقيقة.

أود أن أحيط سيادتكم علماً بأن كل ما تدلون به من آراء أو وجهات نظر أو بيانات ستكون موضع اهتمام الباحثة وستُعامل بسرية تامة ولن تُستخدم إلاَّ لأغراض البحث العلمي فقط، وخاصةً وأنه ليس مطلوباً تسجيل الاسم، وسوف يتم تحويل الإجابات إلى مؤشرات رقمية تستخدم في التحليل. ومن ثم الخروج بمقترحات وتوصيات من شأنها العمل على تحسين جُودة صُنع القرار الاستثماري لديكم بما ينعكس إيجابا على المنظمة ككل.

– إذا كنتم ترغبون بالحصول على نتائج البحث يرجى تدوين البريد الالكتروني

(.....،.....)

أداة القياس: جُودة صُنع القرار الاستثماري

تتعلق الأسئلة التالية بوجهة نظرك الشخصية حول جُودة صُنع القرار الاستثماري في المنظمة، الرجاء الإجابة بوضع إشارة واحدة فقط في الحقل الذي يمثل وجهة نظرك:

	البعد الأول: جُودة مراحل صُنع القرار					
	أ- تحديد المشكلة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	تقوم المنشأة بفحص بيئتها الخارجية.					
2	تقوم المنشأة بتحليل وضعها التنافسي.					
3	تقوم المنشأة بتحديد أسباب المشكلة بدقة في الوقت المناسب.					
	ب-جمع الحقائق					
4	تقوم المنشأة بالبحث عن المعلومات ذات الصلة بالمشكلة.					
5	تأخذ المنشأة الأهداف بعين الاعتبار خلال جمع المعلومات.					
6	تُشجع المنشأة العاملين على استخدام أساليب مُبتكرة لجمع المعلومات.					
	ج- النظر في البدائل الاستثمارية					
7	تقوم المنشأة بتقييم البدائل بناء على معايير محددة.					
8	تأخذ المنشأة الأهداف بعين الاعتبار خلال تقييم البدائل الاستثمارية.					
9	تقوم المنشأة بتحديد أولوية البدائل بناء على القيمة المضافة.					
	د- اختيار البديل الاستثماري الأفضل					
10	تستخدم المنشأة خبراء و مستشارين خارجين لاختيار البديل الاستثماري الأفضل.					
11	تستخدم المنشأة أدوات مختلفة لاختيار البديل الأفضل.					
	هـ- تنفيذ البديل الاستثماري الأفضل					
12	تحدد المنشأة خطوات ومتطلبات عملية التنفيذ.					
13	تتخذ المنشأة منهجية مُنتظمة لتنفيذ الحل.					
14	تقوم المنشأة بضمان تنفيذ خطوات العمل.					

	و- المراقبة والتعديل للبديل الاستثماري الأفضل					
15	تقوم المنشأة بوضع معايير لمراقبة التنفيذ.					
16	تقوم المنشأة بتدريب الموظفين على كيفية مراقبة التنفيذ.					
17	تقوم المنشأة بتقديم خطة تصحيحية للثغرات التي وُجدت أثناء التنفيذ.					
البعد الثاني: كفاءة وأسلوب متخذ القرار						
	أ- كفاءة متخذ القرار	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
18	أتخذ قراراتي الاستثمارية بشكل متسق وثابت.					
19	تأجيلي في اتخاذ القرارات الاستثمارية أدى إلى نتائج سلبية.					
20	أصنع قراراتي الاستثمارية بطريقة واضحة.					
21	أفهم جوهر وأهمية قراراتي الاستثمارية التي أتخذها.					
22	أستخدم المنهج العقلاني الرشيد في عملية صُنع القرار الاستثماري.					
23	أُحدد و أقيس احتمالات النجاح في قراراتي الاستثمارية المتخذة نوعياً. و كمياً.					
24	أعتبر تجربتي وخبرتي أمراً هاماً عند صُنع قرارات صعبة وحاسمة.					
25	أستخدم الحدس والإحساس في عملية صُنع القرار الاستثماري.					
26	تحملت نتائج سلبية بسبب القرارات الاستثمارية التي تم صُنعها					
	ب- أسلوب متخذ القرار					
27	أتجنب الأخطاء التي وقعت بها عند صُنع قرارات استثمارية سابقة.					
28	تتأثر عملية صُنع قراراتي الاستثمارية بآخر المستجدات التي تحصل من حولي.					
29	استثمرت في مشاريع كان عليَّ إلغائها.					
30	أعتقد أنني أصنع قرارات استثمارية بجُودة عالية.					
31	أشارك المعلومات عن القرار الاستثماري المقترح مع المسؤولين من مجلس الإدارة.					

البعد الثالث: نتائج القرار						
32	تُحقق القرارات الاستثمارية المُتخذة النتائج المرجوة منها.					
33	تُحقق القرارات الاستثمارية المُتخذة الأهداف المالية.					
34	تُحقق القرارات الاستثمارية المُتخذة الأهداف التشغيلية.					
35	تُحقق القرارات الاستثمارية المُتخذة الأهداف التسويقية.					
36	تُحقق القرارات الاستثمارية المُتخذة الأهداف الاستراتيجية.					
37	تعمل المنشأة على مراجعة نتائج القرارات الاستثمارية المتخذة داخلها وتقييم إيجابياتها وسلبياتها باستمرار.					
البعد الرابع: سرعة صُنع القرار						
38	تقوم المنشأة بسرعة في صُنع قرار لتقديم منتج وخدمة جديدة					
39	تقوم المنشأة بسرعة في صُنع قرار لتحسين المنتج.					
	تقوم المنشأة بسرعة في صُنع قرار لتبني تكنولوجيا جديدة.					

الاستبيان من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة