

دور تدريب القيادات التعليمية في ترسيخ ادارة التغيير على الولاء الوظيفي  
دراسة تطبيقية على جامعة الملك خالد

The Role of Training educational leaders in establishing Change Management on -  
Employee loyalty

*An applied study on King Khalid University*

الدكتورة فائقة الأمين العوض الأمين أبوعلامة  
أستاذ مساعد إدارة الأعمال- جامعة الملك خالد  
المملكة العربية السعودية

**ملخص الدراسة:**

هدفت الدراسة الي معرفة دور تدريب القيادات التعليمية في ترسيخ ادارة التغيير على الولاء الوظيفي بجامعة الملك خالد. ومن ثم تناولت الدراسة ثلاث متغيرات المتغير المستقل "تدريب القيادات التعليمية" والمتغير الوسيط "إدارة التغيير" والمتغير التابع "الولاء الوظيفي"، وتم تصميم استبانة موجهة الي القيادات التعليمية بالجامعة. واستخدمت الدراسة أسلوب العينة القصدية وكان حجم العينة (177) تم أخذ نسبة (40)%، وتم توزيع (70) استبانة على مجتمع الدراسة واسترجاع (59) إستبانة سليمة صالحة للتحليل بنسبة استرجاع بلغت (84)% بمعدل استجابة عالي . وتم استخدام الاحصاء الوصفي التحليلي من خلال التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية عند التحليل الوصفي للأدوات، ولإثبات فرضيات الدراسة استخدمت طريقة تحليل الانحدار المتعدد لتحديد العلاقة السببية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة لتحديد الفروق بين استجابات افراد عينة الدراسة. وتم الاستعانة بتحليل المسار (path Analsis) بأستخدام برنامج Amos20 المدعوم ببرنامج الحزمة الاحصائية SPSS. وللتحقق من وجود أثر لتدريب وتأهيل القيادات التعليمية على الولاء بجامعة الملك خالد بوجود التغيير الإداري كمتغير وسيط، وأظهرت النتائج أن القيادات التعليمية تمارس جميع مهارات قيادة التغيير بدرجة مرتفعة، باستثناء مستوى الولاء والارتباط الوظيفي التي كانت بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج أنه يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لمتغير التدريب وتأهيل القيادات التعليمية على مستوى الولاء الوظيفي. وفي ضوء تلك النتائج قدمت الدراسة بعض التوصيات أهمها:، ضرورة التركيز على غرس روح الولاء الوظيفي لتحسين مستوى الاداء الأكاديمية بالجامعة، وكذلك إجراء المزيد من الدراسات حول أهمية تدريب الأكاديمين كقادة للتغيير وامتلاك المهارات باعتبارهم أصحاب القرار.

**مصطلحات الدراسة:** تدريب القيادات التعليمية- ادارة التغيير- الولاء الوظيفي

**Abstract**

The study aimed to know the role of educational leaders training in establishing change management on job loyalty at King Khalid University. Then the study examined three variables: the independent variable "training educational leaders", the intermediate variable "change management" and the dependent variable "employment loyalty", and a questionnaire was designed to be directed at educational leaders at the university. The study used the intentional sample method, the sample size was (177), (40)% were taken, and (70) questionnaires were distributed to the study population and (59) sound questionnaires were valid for analysis with a retrieval rate of (84)% with a high response rate. Descriptive analytical statistics were used through iterations, percentages, arithmetic mean and standard deviations when describing the tools, and to prove the study hypotheses, the multiple regression analysis method was used to determine the causal relationship between

independent and dependent study variables to determine the differences between the responses of the members of the study sample. Path analysis was used using the Amos20 program supported by SPSS. And to verify the existence of an effect of training and qualification of educational leaders on loyalty at King Khalid University in the presence of administrative change as an intermediate variable, the results showed that educational leaders practiced all skills of leadership of change with a high degree, with the exception of the level of loyalty and career attachment that was medium, and the **results** also showed that there is a significant impact Statistical variable for training and qualification of educational leaders on the level of - Employee Loyalty. In light of these results, the study **presented some recommendations**, the most important of which are: the need to focus on instilling a spirit of career loyalty to improve the academic performance level at the university, as well as conducting more studies on the importance of training academics as leaders of change and possessing skills as decision-makers.

**Keywords:** Educational Leadership Training - Change Management - Employee Loyalty

## الفصل الاول

### أولاً: منهجية الدراسة المقدمة:

وسيتم التركيز على القيادات الاكاديمية بجامعة الملك خالد ومعرفة سلوكهم وممارستهم لإدارة التغيير وخاصة في عملية التوظيف، وتنمية الوعي لدى هؤلاء القيادات بأهمية التدريب والدور المنوط بهم للارتقاء بالعملية التعليمية للتعامل مع التحديات الراهنة تماشياً مع الرؤية المستقبلية للجامعة في هذا الجانب باتجاه "رؤية المملكة 2030" والاهتمام بقطاع التعليم العالي و سوق العمل في المملكة، ومن هنا تأتي أهمية تهيئة وتدريب القوى العاملة لرفع مستوى الولاء الوظيفي والانتماء المؤسسي بالجامعة .

#### 1 / مشكلة الدراسة:

هنالك معوقات تحول دون احداث التغيير الذي يسعى لتطوير نظام التعليم الجامعي والحاجة الي وجود قيادات تعليمية قادرة على تطوير العملية التعليمية، مما يجعل تقدم المؤسسة يرتبط بما يمتلكونها من كفاءة وفعالية للتكيف مع مواكبة التغيير المستمر. فان مشكلة الدراسة تتمثل في نقص المهارة الكافية والتدريب المستمر للقائمين بنفيذ برامج التغيير وضعف الولاء الوظيفي مما يؤثر على الاداء الاكاديمي بالجامعة.

#### 2 / أهمية الدراسة:

- اللقاء الضوء على اهم مداخل الادارة الحديثة دريب القيادات لإدارة التغيير لتحقيق التنمية والتطوير في الجامعة المتمثلة في تهيئة القوى العاملة ، التي تتوافق مع أهداف (رؤية 2030).
- الحث على تطوير القيادات الأكاديمية والإدارية من خلال برامج تدريبية وعملية يقوم على تنفيذها استشاريون وخبراء في تطوير القيادات يتميزون بالمهنية والخبرة العملية لتطبيق التغيير.
- تدعم الدراسة تطوير وتقديم عمل القيادات لتطبيق التغيير الإداري في الجامعة تماشياً مع برنامج التحول الوطني (2020) للتوظيف ورفع الولاء الوظيفي.
- اثراء المكتبة بالدراسات في مجال التدريب لتنفيذ التغيير الإداري ، ورفع مستوى الاداء الاكاديمي.

#### 3 / أهداف الدراسة: تهدف الدراسة الى:

- واقع ادارة التغيير في الجامعة من وجهة نظر الأكاديميون.
- درجة التدريب والكفاءة لدى القيادات الاكاديمية بجامعة الملك خالد لتحقيق رؤية 2030.
- الكشف عن مدى تأثير العلاقة بين واقع تأهيل وتدريب القيادات الأكاديمية لإحداث التغيير ورفع مستوى الولاء الوظيفي .

- تشجيع الباحثين للقيام بدراسات وبحوث مستقبلية تتناول اقتراح برنامج تدريبي لتنمية كفاءة الأكاديميين لتطبيق التغيير في الجامعة ورفع روح الولاء الوظيفي..

#### 4/ متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل رئيسي : تأهيل القيادات الأكاديمية

المتغير المستقل الوسيط : تطبيق ادارة التغيير

المتغير التابع: رفع مستوى الولاء الوظيفي

#### 5/ فرضيات الدراسة:-

الفرضية الأولى: هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين تدريب وتأهيل القيادات التعليمية ورفع مستوى الولاء بجامعة الملك خالد .

الفرضية الثانية: هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق التغيير الإداري ورفع مستوى الولاء بجامعة الملك خالد .

الفرضية الثالثة: هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين تدريب وتأهيل القيادات التعليمية ورفع مستوى الولاء في وجود تطبيق التغيير الإداري بجامعة الملك خالد .

استخدمت الباحثة المناهج الآتية:

المنهج الوصفي التحليلي في دراسة الحالة SPSS.

#### 6/ مصادر جمع المعلومات:

-المصادر الأولية:

"البيانات الاحصائية لجامعة الملك خالد للعام 2019 وأداة الاستبانة" ..

-المصادر الثانوية:

الكتب والمراجع والدوريات والمجلات وأوراق العمل المقدمة في المؤتمرات والندوات.

الدراسات والبحوث السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة.

شبكة المعلومات العنكبوتية (الانترنت) .

#### 7/ مجتمع الدراسة:

(جامعة الملك خالد) المملكة العربية السعودية نموذجاً.

#### 8/ عينة الدراسة:

تم اختيار عينة قصدية (من القيادات الاكاديمية) العمداء ،الوكلاء ،رؤساء الاقسام ورؤساء الوحدات واللجان) كفئة مستهدفة تخدم أغراض الدراسة.

#### ثانياً: الدراسات السابقة

1/ هدفت الدراسة (عوده 2013): إلى معرفة أثر القيادة التحويلية في الجامعة الأردنية على سلوك المواطن

التنظيمية لدى العاملين فيها. شملت الدراسة عينة عشوائية بلغت (319) موظفاً من العاملين في الجامعة

الأردنية واعتمد تحليل بياناتها على: التحليل الإحصائي الوصفي، ومعامل وكان من أهم نتائجها تبني

القيادات الإدارية في الجامعة الأردنية T.test . واختبار ANOVA الانحدار، وتحليل التباين الأحادي

لنمط القيادة التحويلية بدرجة متوسطة، وشعور المبحوثين بمستوى عالٍ من المواطنة التنظيمية، ووجود

أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على مستوى المواطنة التنظيمية الذي يشعر به المبحوثون، حيث

فسر متغير القيادة التحويلية 54.8 % من التباين في مستوى وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية

في تصورات المبحوثين نحو تبني القيادات الإدارية في R المواطنة التنظيمية وفقاً لقيمة 2 الجامعة لنمط القيادة التحويلية تعزى لخصائصهم الديمغرافية. وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات من أهمها: أن يؤخذ بعين الاعتبار عند تعيين القيادات الإدارية في الجامعة ضرورة توافر خصائص القيادة التحويلية لديهم، وعقد برامج تدريبية للقيادات الإدارية في الجامعة للتعريف بمفهوم القيادة التحويلية ومدى أهميته

**2/ دراسة شافي (2006):** هدفت إلى تطوير نظام اختيار وتدريب القيادات التربوية بوزارة التربية والتعليم والشباب بدولة الإمارات العربية المتحدة، حيث أكدت النتائج أن المهام والصلاحيات الممنوحة للقيادات التربوية هي تنفيذية فقط، وأن اختيار القيادات التربوية ما زال يعتمد على معايير الأقدمية والخبرة، وأن هناك ضعفاً واضحاً في تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية، كما أن هناك ضعفاً في معايير التقييم لهذه البرامج التدريبية.

**3/ أجرت عماد الدين (2004):** دراسة حول قيادة التغيير في المؤسسة التربوية، هدفت إلى استعراض أهم القيم التي تسهم بفاعلية في تقديم فكرة ملخصة ومركزة حول قيادة التغيير في قطاع التربية والتعليم وتوضيح طبيعتها وأهميتها، إبراز ملامحها واعتمدت الدراسة على التجارب والملاحظات الميدانية التي تناولت (100) مؤسسة من المؤسسات المختلفة التي نجحت في قيادة التغيير بالأردن، وقد تم توزيع استمارات الاستبيان على المسؤولين في هذه المؤسسات، وتم التوصل من خلال من تلك الاستبيانات إلى ضرورة التأكيد على قيادة التغيير بدلاً من إدارته، وأن دعم الإدارة العليا وصانعي القرار لعملية التغيير يضمن للتغيير الاستمرارية وتحقيق نتائج أكثر فعالية، وأنه لا بد من إيجاد نظم تواصل فعالة تحقق الترابط والتنسيق بين أجزاء المؤسسة.

**4/ دراسة المحيديف، هيا بنت حمد (2019):** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التدريب الذاتي في تحقيق الكفاءة الإدارية للقيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود. والكشف عن معوقاته من وجهة نظرهم. والتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية التي تُعزى إلى النوع، وسنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية، وتقديم توصيات يؤمل أن تسهم في تحقيق الكفاءة الإدارية للقيادات الأكاديمية بجامعة الملك سعود. واستخدم المنهج الوصفي المسحي منهجاً لهذه الدراسة، والاستبانة أداة لها، وطبقت على جميع أفراد مجتمع الدراسة، المكون من رؤساء الأقسام الأكاديمية ووكيلاتها في جامعة الملك سعود، والبالغ عددهم (100) مقسمة إلى (60) رئيس قسم، و(40) كلية. وقد بينت نتائج الدراسة أن أفراد الدراسة يرون أن دور التدريب الذاتي في تحقيق الكفاءة الإدارية للقيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود يحقق القدرة على التعامل مع مشكلات العمل بفعالية وإيجابية عالية، وينمي القدرات والمهارات الشخصية لدى القائد، وأن الممارسة المنتظمة والمستمرة تحقق مهارات التعلم الذاتي تدريجياً. كما يرى أفراد الدراسة أن كثرة المسؤوليات والمهام لدى القيادات من أبرز معوقات التدريب الذاتي للقيادات الأكاديمية. وأوضحت نتائج الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية إزاء معوقات التدريب الذاتي تعزى إلى النوع، وكانت أعلى عند الذكور. وقدمت الدراسة توصيات عدة يؤمل أن تسهم في نشر وتعزيز ثقافة التدريب الذاتي بين القيادات الأكاديمية وصولاً إلى تحقيق الكفاءة الإدارية لتلك القيادات في جامعة الملك سعود.

**5/ دراسة صقر، عبد العزيز محمد علي (2016)** تتبلور المشكلة في هذه الدراسة بالتساؤل التالي: كيف يمكن تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية في جامعة الأمير سبطام بن عبد العزيز في ضوء مدخل إدارة التغيير؟ هدفت الدراسة إلى ما يلي: (1) الوقوف على مفهوم إدارة التغيير وأبعاده ودوره في تطوير الأداء للقيادات الجامعية. (2) التعرف على واقع الأداء الإداري في الجامعات السعودية متضمناً نموذج جامعة الأمير سبطام بن عبدالعزيز، مع تحديد أبرز العوامل الإيجابية والسلبية التي تؤثر على تطبيق

استراتيجية التغيير. (3) الخروج بمجموعة من المقترحات القابلة للتطبيق الفعلي، والتي تتناسب مع نوعية النتائج التي سوف تسفر عنها الدراسة. ، تم التوصل إلى ما يلي: (1) هناك العديد من جوانب القصور في مختلف النواحي الإدارية، وخاصة فيما يتعلق بالقيادات. (2) أوضحت النتائج أهمية تطوير الأداء الإداري وأثره في البيئة الإدارية. (3) هناك قصور في معايير تقييم الأداء الإداري، وبالتالي فإن ما يتم من عمليات تقييم للأداء في أبسط صورها يعتبر غير معبر عن الأداء الحقيقي. (4) يشير واقع القيادات إلى وجود مقاومة للنظام الإداري وعمليات التحديث والتغيير.

### **الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:-**

يتضح من خلال عرض الدراسات السابقة تنوع المنهجية بين البحوث الكمية والنوعية. وفي ما يخص البحوث الكمية، فقد تركزت حول استخدام الاستبانة كأداة بحثية، وهو ما يتفق مع الدراسة الحالية والاستفادة في بناء الاستبانة، وثمة دراسة استخدمت الأسلوب النظري التحليلي، وقد أثرت تلك الدراسات الدراسة الحالية في تحديد نوعية المهارات القيادية المفترض ممارستها من قبل القادة ليتمكنوا من قيادة التغيير التنظيمي ولضمان الفعالية والارتقاء في مجريات عمليات التغيير في المؤسسات التعليمية، كما قدمت جميع هذه الدراسات أهمية دور القيادات في تنفيذ عملية التغيير المطلوب في المؤسسات التعليمية.

### **الفصل الثاني: الإطار النظري**

#### **مصطلحات الدراسة :**

يقصد بتدريب القيادات التعليمية في هذه الدراسة:

تدريب القيادات التعليمية في جامعة الملك خالد و تأهيلها لمواجهة مستجدات العصر الحالي.

**1/ تدريب القيادات:** هو قيام مجموع من القادة الإداريين بعمل خطة محكمة في فترة زمنية محدودة ويتم تنفيذها بدقة وقيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والإمكانات المادية والفنية المتاحة للمؤسسة التعليمية (مؤتمن، 2004).

**2/ إدارة التغيير:** هو عملية لازمة وجودة وضرورية للمنظمات طالما أنها تعمل في بيئة تتصف بطبيعتها بالتغيير المستمر والسريع في القوى المؤثرة والتي يصعب التنبؤ بها لذلك فإن الطريق الأمثل للارتقاء بأداء المؤسسات هو التغيير والابتكار للتكيف مع البيئة المحيطة. (ثابت، 2003).

**3/ الولاء الوظيفي:** أما حريم (1997) ،ص107 فيعرف الولاء التنظيمي بأنه "اتجاه حول ولاء الفرد للمنظمة، وهو عملية مستمرة يقوم العاملون في المنظمة من خلالها بالتعبير عن اهتمامهم وحرصهم على المنظمة واستمرار نجاحها وبقائها". وتعرف العطية (2003) ،ص103 بأنه "حالة توحد العامل مع المنظمة التي يعمل فيها، ومع أهدافها ورغبته بالمحافظة على عضويته فيها."

#### **أولاً: التدريب:-**

وتبرز أهمية تدريب القيادات التربوية في جوانب عدة ، منها أن التدريب يعد أحد وسائل تنمية وتطوير الأفراد للقيام بأعمالهم على أفضل وجه ، وهو أفضل وسائل الإعداد والتأهيل للقيام بالأدوار الجديدة ، كما أنه من الوسائل الناجحة لإثراء وتجديد معارف ومهارات القادة التربويين ، ويساعد التدريب القائد على إتقان مهارات ضرورية لعمله وأهمها مهارة اتخاذ القرارات وحل المشكلات ، بالإضافة إلى أن التدريب يكفل للمؤسسات التعليمية توفير كفايات قيادية تربوية تستطيع قيادة العمل التعليمي حسب السياسة التعليمية للدولة وتقديم خدمات تعليمية جيدة لأفراد المجتمع (العنزي، 2007).

#### **3/ دور القيادات في إدارة التغيير:-**

وإدارة التغيير كما يذكر بير ( ٢٠٠٦م) تتطلب من القادة ممارسة مجموعة من الأدوار تتمثل في وضع رؤية جذابة ومقبولة ، ثم تطوير إستراتيجية مقبولة لجعلها حقيقة واقعية ، وتحفيز الناس لمتابعة الرؤية حتى في وجه العوائق والصعوبات ، كما أن عليهم مسؤولية جعل المهمات الصعبة تسير بسهولة ، وتدبير تفاصيل التنفيذ ، وجمع الموارد المطلوبة ، والإبقاء على طاقة الموظفين متوجهة الاتجاه الصحيح. ص ٥٧.

ويشير العنبي ( ١٤٢٦هـ) من خلال مراجعته لأدبيات القيادة والتغيير إلى أنه يمكن الخروج بعدد من الأدوار الحاسمة للقيادة في إدارة عملية التغيير ، منها :

1- **صياغة الرؤية** : فقيادة التغيير قادة يتكون رؤية تمثل أساس عملهم ، وتشكل صياغة وإيصال الرؤية الواضحة عن الوضع المستقبلي المرغوب فيه خطوة جوهرية لإنجاح التغيير .

2- **الإستراتيجية** : فإدارة التغيير يجب أن ترتبط بالرؤية والأهداف الإستراتيجية للمنظمة لأنها الأداة التي يمكن من خلالها تحقيق الرؤية والرسالة .

3- **الاتصال** : يعتبر الاتصال أحد العناصر الأساسية لنجاح عملية التغيير ، ويبرز دور القيادات في الاتصال خلال تنفيذ المراحل المختلفة للتغيير في مختلف المستويات . ويعتمد ذلك بصورة أساسية على قدرة القيادات على تبني إستراتيجية الاتصال الفعال والمستمر مع أصحاب المصالح والمتأثرين بالتغيير داخل المنظمة وخارجها .

4- **التزام وقناعة القيادة** : يتوقف نجاح التغيير على مدى التزام وقناعة القيادة الإدارية بضرورة الحاجة لتبني برنامج التغيير ، وهذه القناعة يجب أن تترجم في شكل دعم ومؤازرة فعالة من خلال الرؤية وإيصالها للعاملين ، والحصول على ولاء والتزام المديرين في المستويات الوسطى لتنفيذ التغيير .

5- **التحفيز** : يعمل القائد الفعال على تحفيز التابعين لإنجاز العمل ، وينشأ التحفيز من خلال ربط أهداف المنظمة باحتياجات الأفراد وأهدافهم وقيمهم واهتماماتهم ، مع ضرورة الاحتكام إلى لغة إقناع إيجابية . كما ينشأ التحفيز كذلك من خلال تحقيق انتصارات على المدى القصير ، ويستلزم تحقيق الانتصارات الاعتراف به بشكل واضح، ومكافأة الأفراد الذين جعلوا تحقيق الانتصارات ممكناً .

6- **تمكين العاملين** : يقوم الافتراض الرئيس في فكرة التمكين على أن سلطة اتخاذ القرار يجب أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية ، حتى يتمكنوا من الاستجابة المباشرة لطلبات العملاء ومشكلاتهم واحتياجاتهم .

#### **4/خصائص قائد التغيير الفعال:**

ويمكن تلخيص أبرز نواتج هذه الدراسات والأدبيات التي تناولت الخصائص المميزة لقائد التغيير الفعال والتي تشمل، المواقف وطرق التفكير والمعارف والمهارات، وذلك على النحو الآتي:

مواقف قائد التغيير الفعال، هي:

- يوفر دعماً إيجابياً للعاملين معه ولا يخذلهم.
- يعامل موظفو الهيئة العاملة معه بالمساواة، ويستمتع إليهم بفاعلية.
- يتصف بالحماس والدافعية، والاهتمام بقضايا التربية والتعليم وأولياتها.
- يتميز بالالتزام في أداء الأعمال تنفيذ المهام على النحو الأفضل.
- يتسم بالثابرة، ولا يبالغ في ردود أفعاله بل يكون عقلاً.

- لا يحاول فرض وجهة نظره بالقوة، ولا يسعى للانفراد بالحوار دائماً.
- لديه استعداد للتجريب والتغيير، والمخاطرة المنطقية المحسوبة.
- لديه دائرة اهتمامات أوسع من مجرد العمل، ويضع شؤون العمل ضمن منظومة أشمل.
- لديه استعداد ورغبة للتعلم من أخطائه ومحاولاته.
- يقبل التغيير والإصلاح والتطوير كأمر حتمية.
- يعتمد على التوجيه من خلال العمل، ويلتزم بالقيادة من خلال تقديم الأمثلة العملية.
- يرى كل موقف كقضية متفردة بذاتها، ويدرك إمكانية وجود فرص للتشابه مع مواقف أخرى.
- لديه قدرة على التخيل والتصور، ويمتاز بالمرونة، ويشجع استمرار التفكير ومتابعته أثناء فترة تطبيق التغيير، مما يمكن أن يؤثر بفاعلية على سير العمل والتطوير.
- لديه قدرة على التفكير المتعمق في الأمور، ودراستها وتحليلها، واستنتاج نقاط الاتفاق أو التلاقي بين البدائل والاحتمالات المختلفة.
- يمكنه الوصول إلى جوهر المشكلة، ولديه القدرة على توقع المشكلات المحتملة.
- يستطيع أن يتعلم من خلال مروره بالخبرة أو التجربة.

### 15 المعارف والمهارات المطلوبة من قائد التغيير الفعال، هي:

- يفهم ديناميكية عملية التغيير ويستطيع التعامل معها والعمل بموجبها بكفاءة ونجاح.
- يعرف النقاط والعناصر الرئيسية التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار في مواقف التغيير.
- يتفهم طبيعة برامج التعلم والعمليات المرتبطة بتصميمها، وتطبيقها، وتقويمها، إضافة إلى إدراك أساليب التعزيز المنظم وكيفية استخدامها.
- يستطيع التطلع قديماً نحو الأمام والتفكير للمستقبل مثلما يستطيع إدراك الحاضر وتفهمه والانطلاق منه للتخطيط المستقبلي.
- يمتلك مهارات متنوعة تساعد على الاندماج الفاعل في علاقاته مع الآخرين، - يمتلك حصيلة من مهارات الاتصال الملائمة للمواقف الرسمية وغير الرسمية.
- يستطيع بناء مناخ عمل إيجابي مساند وتعزيزه.
- لديه أساليب ووسائل التواصل المستمر مع المعارف والخبرات والتجارب الجديدة في مجال تخصصه، لإثراء حصيلته منها جعلها متنامية بصورة مستدامة.

### 16 نحو تطوير أفضل للقيادات الأكاديمية في المملكة (2016):-

مقال عن التحديات التي تواجه المؤسسات الأكاديمية في المملكة العربية السعودية، سواء كانت جامعات أو كليات تخصصية في اختيار القيادات الأكاديمية لتولي وظيفة رئيس القسم الأكاديمي أو عميد، وحيث إن هذا الأمر بحد ذاته ليس تحدياً خاصاً بالواقع الأكاديمي السعودي بل هو ظاهرة عامة في عموم بلدان العالم، لذا ونتيجة للتوسع العالمي في التعليم العالي، وتعاظم الحاجة لقيادات أكاديمية قادرة على تحقيق التميز في مؤسساتها التعليمية والتنافس على استقطاب تلك القيادات أينما وجدت، فقد برزت الحاجة لوضع برامج ومراكز تعني بتطوير القيادات الأكاديمية، وفي المملكة تم في العام (1430هـ) تأسيس (مركز القيادة الأكاديمية) كأحد مؤسسات وزارة التعليم العالي حينها، وقرر أن يتولى المركز تطوير القيادات الإدارية في الجامعات والكليات السعودية، ومع بلوغ المركز عامه السادس إلا أن أثره في تطوير القيادات الأكاديمية

لازال دون الطموحات فمنذ أسس المركز ونشاطه يتمحور حول ورش العمل التي يقدم معظمها خبراء أجاناب، أما نشاط المركز في الجوانب الأخرى كالبحوث الإستقصائية أو الدراسات الميدانية أو تقديم الاستشارات التطويرية للجامعات والكليات فهو قليل جداً.

الجامعات السعودية لا زالت تفتقر لإستراتيجية موحدة أو إستراتيجيات خاصة بكل منها فيما يخص تطوير القيادات الأكاديمية نتيجة غياب الإطار المنظم لذلك حيث لم يول هذه الأمر من قبل وزارة التعليم العالي (سابقاً) القدر الكافي من الاهتمام ، رغم الميزانيات الضخمة التي تخصصها لها الدولة عائد لضعف التأهيل القيادي بمنظوماتها الأكاديمية والإدارية، لذا على وزارة التعليم وهي كما يبدو تتجه لمنح الجامعات قدراً أكبر من الاستقلالية، الطلب من كافة الجامعات السعودية وضع تطوير وتدريب القيادات الأكاديمية ضمن إستراتيجياتها وأن تسعى لوضع برنامج ( تحول مبرمج) يشمل تأسيس مراكز لتنمية القيادة لديها وأن يولى هذا الأمر جل الاهتمام.

### ثانياً: إدارة التغيير:

أما إدارة التغيير فتعني:- الجهاز الذي يحرك الإدارة والمؤسسة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث يمكن الاستفادة من عوامل التغيير الإيجابي، وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي، أي إنها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرائق اقتصاداً وفعالية، لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشود. ( أفندي 2004 ).

**ولكي يكون التغيير إيجابي وفعال لا بد أن تتوفر فيه الشروط التالية:**

- 1- وضوح الهدف من التغيير
  - 2- أن يفي بتطلعات المنظمة و الموظفين
  - 3- القضاء على أسباب الخلل.
  - 4- أن يكون ضمن خطة مدروسة و متوازنة.
  - 5- أن يكون ضمن الضوابط و التوجيه الصحيح لكي لا يخرج عن السيطرة المتوازنة.
  - 6- أن يأتي بطموحات و تطلعات جديدة للمؤسسة و العاملين فيها. و يزيدهم حماساً و تماسكاً.
  - 7- أن يأتي بفرص عمل جديدة تأخذ بأيدي الجميع إلى التقدّم.
  - 8- رفع آثار الضعف و الاختلالات السابقة عبر إزالة النواقص و السلبيات القديمة
  - 9- يزيل العوائق التي كانت تزيد من ضعف المؤسسة أو تقلل من إيجابياتها.
  - 10- اكتساب الإدارة عناصر أو مهارات جديدة لتحقيق الأهداف.. و غير ذلك من السمات التي في مجموعها تعدّ مؤشراً حقيقياً للتغيير الإيجابي الذي يحقق طموح المؤسسة في البقاء.<sup>1</sup>
- عملية التغيير ليست ممارسة ترف فكريّ على مجموعة من الموظفين بل إنّ هذه العملية تقوم على نسبة الرضا المتبادل لما يخدم مصلحة المنظمة و القوى العاملة.

### ثالثاً: الولاء الوظيفي (Employee Loyalty):-

1/ مفهوم الولاء الوظيفي يشير إلى شقين رئيسيين، أولهما قدرة المنشأة أو المنظمة على الاحتفاظ بموظفيها أطول فترة زمنية ممكنة للإستفادة من خبراتهم العملية في أداء الأهداف المنشودة لها، أما الشق الثاني فيشار به إلى مجموعة من المشاعر الصادقة النابعة من داخل الموظف ذاته في الإلتزام والولاء الوظيفي للمنشأة

1- ستيف سميث، ادارة التغيير، ترجمة مكتبة الشقري، الرياض.2001م (ص 37) د. محمد طاهر نصير ادارة التغيير والتحديات العصرية للمدير دار الحامد

التي يعمل فيها؛ فيصبح بداخله شعور قوي بعدم ترك العمل والانتقال إلى مكان آخر للأخذ بيد المنشأة إلى الأمام حيث التقدم والتطور.

بالرغم مما تقدم من تقسيم مفهوم الولاء الوظيفي إلى شطرين، إلا أنه يستوجب الأمر التوضيح بأن ولاء الموظف لمكان عمله ليس له علاقة بالخدمة الزمنية الطويلة غالبًا، فمن الممكن أن ينمو شعور الولاء في نفس موظف حديث التوظيف تجاه منشأته؛ ومن هنا يتمثل دور المنشأة بضرورة الإحتفاظ به لإكسابه المزيد من الخبرات إلى جانب ما إكتسبه مسبقًا لتسخيره لتحقيق أهداف المنشأة، فمن المؤكد أن هذا الموظف المنتمي سيقدم أفضل ما لديه للمنشأة دون شك.

## 2/ طرق ترسيخ الولاء الوظيفي في العمل والمؤسسات

يستلزم الأمر على المنشآت ضرورة ملحّة بإتباع الكثير من الطرق لترسيخ مفهوم الولاء الوظيفي داخل أسوار المنشآت، ومن أهمها:

- إنشاء بيئة تنظيمية يشعر بها الموظف أنه مالك للمنشأة وليس مجرد موظف مأجور، ويتمثل ذلك بتوفير بيئة آمنة للموظف.
- منح الموظف الشعور بأنه صاحب قرار وأهمية كبيرة في سير أهداف المؤسسة.
- توزيع الموظفين وفق إختصاصاتهم ورغباتهم وليس وفقًا للشواغر الوظيفية المتوفرة.
- إقامة بيئة عمل مفتوحة يتم فيها تبادل الآراء والملاحظات حول العمل ومخطط سيره.
- فتح قنوات الحوار والنقاش بين الموظف والمروّوس.
- توفير الفرص وفتح الأفق أمام الموظفين للتطور والتعلم أكثر وأكثر.
- تقديم المكافآت، والحوافز للموظفين بعد تحقيق إنجاز ملموس في العمل، فذلك يرسخ مفهوم الولاء الوظيفي ويحفزهم على الإنجاز أكثر.

## 3/ مظاهر الولاء الوظيفي

تتجلى مظاهر الولاء الوظيفي في الحياة العملية بين الأفراد والمنشأة على النحو التالي :

- قبول الموظف إستيعابه لجميع أهداف المنشأة الواجب تنفيذها.
- إظهار إستعداد الموظف وتأهبه لإنجاز أي مهمة موكلة له سعيًا لتحقيق مصلحة المنشأة.
- تجلي علامات الرغبة العارمة لدى الموظف بالإستمرار في العمل لدى المنشأة وتحقيق أهدافها.
- بذل قصارى الجهد والطاقات لتنفيذ المهام الموكلة للموظف.

## 4/ العوامل المؤثرة على الولاء الوظيفي:

- 1- إنجاز العمل بإتقان
- 2- عدم هدر وقت العمل
- 3- الشعور بالانتماء لجهة العمل والاعتزاز بالعمل فيها.
- 4- المشاركة الايجابية في جهود التحسين والتطوير

## الفصل الثالث:

### نتائج تحليل الدراسة الميدانية

يشتمل هذا الجزء من على اجراءات الدراسة الميدانية والتي تتمثل في اسلوب جمع البيانات ومعالجتها احصائياً وتفسيرها, واجراء اختبارات الثبات والصدق للتأكد من صلاحيتها بالاضافة الى وصف لمجتمع وعينة الدراسة والاساليب الاحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات واختبار فروض الدراسة وذلك على النحو التالي:

#### أولاً- وصف مجتمع وعينة الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات الصلة بالمشكلة المدروسة , وبناءاً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من اعضاء هيئة التدريس ورؤساء الاقسام وعمداء الكليات ورؤساء الوحدات بجامعة الملك خالد المملكة العربية السعودية, وتم اختيار مفردات البحث من مجتمع الدراسة الموضح في الفقرة السابقة عن طريق أسلوب العينة القصدية حيث تم اختيار الأفراد على أساس أنهم يحققون غرضاً أو بعض أغراض الدراسة التي ستنفذ. وبطبيعة الحال يجب أن يتمتع هؤلاء الأفراد بدرجة مقبولة من الموضوعية في أقوالهم وآرائهم والثقة فيهم." (2) ويتم الاختيار القصدي أو العمدى أو التحكمي كما يطلق عليه البعض عن طريق الاختيار المقصود من جانب الباحث لعدد من وحدات المعاينة, حيث يرى الباحث طبقاً لمعرفته التامة بمجتمع الدراسة أنها تمثل المجتمع الأصلي تمثيلاً صحيحاً؛ حيث تم توزيع عدد (70) إستبانة على مجتمع الدراسة وتم استرجاع (59) إستبانة سليمة تم استخدامها في التحليل بنسبة استرجاع بلغت (84.3)% ويعتبر معدل الاستجابة من المعدلات العالية باعتباره يفوق الحدود المتعارف عليها (75)% وفيما يلي خصائص عينة الدراسة

## جدول (1) خصائص أفراد عينة الدراسة

النسبة المئوية %	التكرار	الفئات	خصائص العينة
35.6%	21	ذكر	1/ النوع
64.4%	38	انثى	
27.1%	16	سعودى	2/ الجنسية
72.9%	43	غير سعودى	
10.2%	6	بكالوريوس	3/ الدرجة العلمية
30.6%	18	ماجستير	
60.2%	35	دكتوراة	
66.1%	39	هيئة تدريس	4/ المسمى الوظيفى
6.8%	4	رئيس قسم	
5.1%	3	عميد	
5.1%	3	رئيس وحدة	
16.9%	10	مسجل	
النسبة المئوية %	التكرار	الفئات	خصائص العينة
16.9%	10	كلية المجتمع رجال	5/ مكان العمل
16.9%	10	كلية العلوم والآداب رجال	
25.4%	15	كلية المجتمع محايل عسير	
25.4%	15	كلية المجتمع خميس مشيط	
15.3%	9	كلية المجتمع أبها	
27.1%	16	أقل من 5 سنوات	6/ سنوات الخبرة
37.3%	22	5 وأقل من 10 سنة	
16.9%	10	10 وأقل من 15 سنة	
18.5%	11	15 سنة فأكثر	

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2020

### ثانياً "أداة الدراسة

تتمثل أداة جمع البيانات التي اعتمد عليها الباحث في الحصول على البيانات الأولية اللازمة للدراسة في قائمة الاستقصاء تم إعدادها وتطويرها بناء على الاستعانة بالمقاييس التي وضعها الباحثون لقياس أثر تدريب القيادات التعليمية لتطبيق إدارة التغيير على رفع مستوى الولاء الوظيفى بجامعة الملك خالد وتشتمل الاستمارة على خصائص العينة و متغيرات الدراسة وذلك على النحو التالي :

المحور الأول (المتغير المستقل): (تدريب القيادات التعليمية). ويشتمل على عدد (5) عبارات:

المحور الثانى(المتغير الوسيط): يقيس: (إدارة التغيير) ويشتمل على عدد(5) عبارات.

المحور الثانى (المتغير التابع): يقيس: (مستوى الولاء التنظيمى) ويشتمل على عدد(5) عبارات. كما تم قياس درجة الاستجابات المحتملة على الفقرات إلى تدرج خماسى (أوافق بشدة, أوافق, محايد, لا أوافق بشدة , لا أوافق) حسب مقياس ليكرت (Likart Scale).

ثالثاً " اختبار الصدق والثبات لأداة الدراسة:

بشكل عام يمثل صدق وثبات قائمة الاستقصاء إحدى الركائز الأساسية التي يقوم عليها تصميم أداء جمع البيانات وذلك لمواجهة عقبات قياس متغيرات الدراسة وللتأكد من صلاحية أداة الدراسة تم استخدام كل من اختبارات الصدق والثبات وذلك على النحو التالي:

**1/ صدق أداة الدراسة:** يقصد بصدق أو صلاحية أداة القياس أنها قدرة الأداء على قياس ما صممت من أجله وبناء على نظرية القياس الصحيح تعنى الصلاحية التامة خلو الأداة من أخطاء القياس سواء كانت عشوائية أو منتظمة , وقد اعتمدت الدراسة في قياس صدق أداة الدراسة على كل من :

#### (أ) اختبار صدق محتوى المقياس (content validity)

بعد أن تم الانتهاء من إعداد الصيغة الأولية لمقاييس الدراسة وحتى يتم التحقق من صدق محتوى أداة الدراسة والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين والخبراء المختصين بلغ عددهم (5) من المحكمين في مجال موضوع الدراسة كما هو موضح في الملحق (1), وقد طلب من المحكمين إبداء آرائهم حول أداة الدراسة ومدى صلاحية العبارات وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية أو أية ملاحظات يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف. وبعد أن تم استرجاع الاستبيان من جميع الخبراء تم تحليل استجاباتهم والأخذ بملاحظاتهم وإجراء التعديلات التي اقترحت عليه وقد اعتبرت الباحثه الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المشار إليها بمثابة الصدق الظاهري .

#### (ب) الصدق البنائي

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية للأداة ووفقاً لهذه الطريقة سيتم اختبار الثبات عن طريق تقدير معاملات الارتباط لجميع محاور الدراسة بالمجموع الكلي حيث تم تقدير قيم معامل الارتباط لجميع محاور بالمجموع الكلي, وفيما يلي جدول يوضح نتائج الاختبار:

#### جدول (2) يبين معامل ارتباط بين كل محور من محاور الدراسة بالمجموع الكلي

م	المحاور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	تدريب القيادات التعليمية	0.81	0.000
2	إدارة التغيير	0.90	0.000
3	مستوى الولاء الوظيفي	0.88	0.000

#### المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2020

ويتضح من الجدول (2) أن معاملات الارتباط لجميع محاور الدراسة دالة عند مستوى معنوية 5% حيث بلغت قيم مستوى المعنوية أقل من 0.05 وبذلك يعتبر البعد صادقاً لما وضع لقياسه.

#### (2) اختبار الثبات

يقصد بالثبات هو أي أن المقياس يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة<sup>(3)</sup>. في نفس الظروف والشروط وبالتالي فهو يؤدي إلى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متوافقة في كل مرة يتم فيها إعادة القياس. أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعنى الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها عدة مرات خلال فترات زمنية معينة وبالتالي كلما زادت درجة الثبات واستقرار الأداة كلما زادت الثقة فيه, وقد تم استخدام في هذه الدراسة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach, s Alpha), والذي يأخذ قيمةً تتراوح بين الصفر والواحد صحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة

3- د. عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS ، (القاهرة: دار النهضة العربية ، الطبعة الأولى ، 1981) ص 560.

المعامل تكون مساويةً للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد صحيح. أي أن زيادة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة. كما أن انخفاض القيمة عن (0.60) دليل على انخفاض الثبات الداخلي، وفيما يلي نتائج الاختبار.

**جدول (3) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمقياس محاور الدراسة**

م	المحاور	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
1	تدريب القيادات التعليمية	4	0.80
2	إدارة التغيير	5	0.89
3	مستوى الولاء الوظيفي	6	0.83
	اجمالي العبارات	15	0.85

من الجدول (3) والذي يوضح نتائج اختبار الثبات أن قيم ألفا كرونباخ لجميع محاور الدراسة أكبر من (60%) وتعني هذه القيم توافر درجة عالية من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل مجال على حدا أو على مستوى جميع الأبعاد حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ للمقياس الكلي (0.85) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس محاور الدراسة تتمتع بالثبات الداخلي.

#### رابعاً أساليب التحليل الإحصائي المستخدم في الدراسة:

لتحليل البيانات واختبار فروض الدراسة، تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

(1) إجراء اختبار الثبات (Reliability Test) لأسئلة الاستبانة وذلك باستخدام "كل من:

أ/ اختبار الصدق الظاهري. (ب). اختبارات الصدق والثبات:

(3) أساليب الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة من خلال: ب/ الوسط الحسابي. ج/ الانحراف المعياري.

(3)- تحليل الانحدار

وتم استخدام تحليل الانحدار (المتعدد) لاختبار الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة.

#### خامساً. عرض وتحليل نتائج الدراسة

تهدف الباحث من تحليل البيانات الأساسية تقديم إحصاء "وصفياً" للبيانات الأساسية. يعكس الأهمية النسبية لعبارات الدراسة واستخدام أسلوب الانحدار لمناقشة فروض الدراسة وذلك على النحو التالي:

#### أولاً الإحصاء الوصفي لمحاور الدراسة :

لوصف مستوى أهمية المحاور استخدمت الدراسة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

واختبار (T) للتحقق من معنوية العبارة ووترتيبها لمعرفة أهميتها النسبية وذلك على النحو التالي:

#### المحور الأول: تدريب وتأهيل القيادات الأكاديمية

**جدول (4): التحليل الإحصائي الوصفي لعبارات محور تدريب وتأهيل القيادات التعليمية**

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى المعنوية	الترتيب	مستوى الأهمية
1	تنفذ الجامعة دورات تدريب مكثفة لإدارة فعالة لتنفيذ برامج التغيير الإداري.	3.78	0.74	7.9	0.000	1	مرتفع
2	تهتم الجامعة بتطوير وتدريبهينة التدريس لتطبيق عملية التغيير.	3.73	0.93	6.9	0.000	2	مرتفع
3	تقوم الجامعة فعلياً بإعداد وتأهيل الخريجين تحقيقاً لأهداف التحول الوطني.	3.63	0.91	5.4	0.012	4	مرتفع
4	تهتم الجامعة بالكوادر المؤهلة من القيادات لمواجهة تحديات التوظيف.	3.68	0.92	6.2	0.000	3	مرتفع

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى المعنوية	الترتيب	مستوى الأهمية
5	تعتقد بعض القيادات الأكاديمية إنها غير قادرة على أحداث التغيير الفعال.	3.36	0.85	4.8	0.032	5	متوسط
	جميع العبارات	3.63	0.86	6.7	0.000		مرتفع

### المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل 2020

يشير الجدول (4) الى اجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمحور تدريب وتأهيل القيادات التعليمية حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.78, 3.36) وجميعها أكبر من الوسط الفرضي للدراسة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الدراسة والمقدر بالقيمة (3) مما يدل على موافقة أفراد العينة على مستوى تدريب وتأهيل القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد موضع الدراسة. كما جاءت في المرتبة الأولى العبارة (تنفذ الجامعة دورات تدريب مكثفة لإدارة فعالة تنفيذ برامج التغيير الإداري) بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (0.74) , فيما حصلت العبارة (تعتقد بعض القيادات الأكاديمية إنها غير قادرة على أحداث التغيير الفعال) حيث بلغ متوسطها (3.36) وانحراف معياري (0.85). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات عينة الدراسة حول جميع العبارات وهو يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية تدريب وتأهيل القيادات الأكاديمية حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من مستوى المعنوية (0.05) لجميع العبارات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية تدريب وتأهيل القيادات الأكاديمية في المجتمع موضع الدراسة من وجه نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

### المحور الثاني: التغيير الإداري

#### جدول (5): التحليل الاحصائي الوصفي لعبارات محور إدارة التغيير

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى المعنوية	الترتيب	مستوى الأهمية
1	توجد رؤية وخطط مستقبلية واضحة لأهداف التحول الوطني في التوظيف.	4.10	0.82	12.4	0.000	2	مرتفع
2	تسعى الجامعة لتطبيق عملية التغيير بفعالية لرفع مستوى الاداء الوظيفي.	4.08	0.70	11.8	0.000	3	مرتفع
3	توجد مهارة قيادية بكفاءة عالية لمواجهة تحديات التغيير الإداري.	3.78	0.83	8.4	0.000	4	مرتفع
4	توجد ممارسة فعلية لعملية التغيير والتوطين لتحقيق رؤية 2030م.	4.24	0.73	16.3	0.000	1	مرتفع
	جميع العبارات	4.05	0.77	17.8	0.000		مرتفع

### المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل 2020

يشير الجدول (5) الى اجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بأدارة التغيير حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.24, 3.78) وجميعها أكبر من الوسط الفرضي للدراسة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الدراسة والمقدر بالقيمة (3) مما يدل على موافقة أفراد العينة على مستوى إدارة التغيير بجامعة الملك خالد موضع الدراسة. كما جاءت في المرتبة الأولى العبارة (توجد ممارسة فعلية لعملية التغيير والتوطين لتحقيق رؤية 2030م) بمتوسط حسابي (4.24) وانحراف معياري (0.73) , فيما حصلت العبارة (توجد مهارة قيادية بكفاءة عالية لمواجهة تحديات التغيير الإداري) حيث بلغ متوسطها (3.78) وانحراف معياري (0.83). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات عينة الدراسة حول عبارات إدارة التغيير وهو يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية إدارة

التغيير حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من مستوى المعنوية (0.05) لجميع العبارات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية إدارة التغيير في المجتمع موضع الدراسة من وجه نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً".  
المحور الثالث: الولاء الوظيفي

#### جدول (6): التحليل الاحصائي الوصفي لعبارات محور الولاء الوظيفي

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى المعنوية	الترتيب	مستوى الأهمية
1	تقوم الجامعة بإتاحة فرص العمل وتشجيع الابداع مما يؤدي الي الشعور بالانتماء.	3.93	0.78	9.8	0.000	4	مرتفع
2	تنفذ الجامعة برنامج العمل الطوعي للخريجين لفترة محدودة لغرس روح الولاء الوظيفي.	3.75	0.92	7.3	0.000	6	مرتفع
3	يوجد اقبال كبير نحو الوظائف القيادية مما يؤدي الي ضعف الارتباط بالوظيفة الدنيا.	3.76	0.93	7.6	0.000	5	مرتفع
4	تلتزم الجامعة بأولية توظيف العمالة الوطنية لرفع روح الانتماء المؤسسي.	4.10	0.84	11.4	0.000	2	مرتفع
5	فقدان الولاء وعدم الشعور بالمسؤولية يؤدي الي ضعف مستوى الاداء الوظيفي	4.15	0.94	12.7	0.000	1	مرتفع
6	تسعى الجامعة لتحقيق رؤية (2030) في التحول الوطني والتوطين بفعالية في كل وظائفها.	3.99	0.76	10.6	0.000	3	مرتفع
	جميع العبارات	3.95	0.86	10.2	0.000		مرتفع

#### المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل 2020

يشير الجدول (6) الى اجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمحور الولاء الوظيفي حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.75, 4.15) وجميعها أكبر من الوسط الفرضي للدراسة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الدراسة والمقدر بالقيمة (3) مما يدل على موافقة أفراد العينة على مستوى رفع الولاء الوظيفي بجامعة الملك خالد موضع الدراسة. كما جاءت في المرتبة الاولى العبارة (فقدان الولاء وعدم الشعور بالمسؤولية يؤدي الي ضعف مستوى الاداء الوظيفي) بمتوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (0.94) , فيما حصلت العبارة (تنفذ الجامعة برنامج العمل الطوعي للخريجين لفترة محدودة لغرس روح الولاء الوظيفي) حيث بلغ متوسطها (3.75) وانحراف معياري (0.92). ويبين الجدول ايضاً التشتت المنخفض في استجابات عينة الدراسة حول جميع العبارات وهو يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية الولاء الوظيفي حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من مستوى المعنوية (0.05) لجميع العبارات. وبشكل عام يتبين أن مستوى الولاء الوظيفي في المجتمع موضع الدراسة من وجه نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً".

#### ثانياً عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بفروض الدراسة:

**الفرضية الأولى :** هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين تدريب وتأهيل القيادات التعليمية ورفع مستوى الولاء بجامعة الملك خالد .  
ولإثبات هذه الفرضية استخدمت الدراسة تحليل الانحدار البسيط لتحديد العلاقة السببية بين المتغير المستقل والذي يمثل تدريب وتأهيل القيادات التعليمية والمتغير التابع ويمثله مستوى الولاء بالجامعة. وفيما يلي نتائج التقدير

#### جدول (7) نتائج تقدير الانحدار للعلاقة بين التدريب وتأهيل القيادات ومستوى الولاء

البيان	معاملات الانحدار (B)	اختبار (T)	مستوى المعنوية
العلاقة بين التدريب وتأهيل ومستوى الولاء	0.686	4.361	0.000
معامل الارتباط (R)	0.73		
معامل التحديد (R2)	0.53		

15.21	F
0.000	Sig F

### المصدر : إعداد الباحثة من نتائج تحليل الدراسة الميدانية 2020

يوضح الجدول (7) تأثير التدريب وتأهيل القيادات التعليمية على مستوى الولاء الوظيفي أذ اظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود تأثير ذي دلالة احصائية لمتغير التدريب وتأهيل القيادات التعليمية على مستوى الولاء الوظيفي اذ بلغ معامل الارتباط R (0.73) بين التدريب والولاء عند مستوى معنوية (0.05) أما معامل التحديد (R2) فقد بلغ (0.53) أى أن مانسبته (53%) من التغيرات فى مستوى الولاء الوظيفي بالجامعة ناتج من التغير فى مستوى التدريب وتأهيل القيادات التعليمية بالجامعة , كما بلغت قيمة درجة التأثير B (0.686) وهذا يعنى أن الزيادة والأهتمام فى مستوى التدريب وتأهيل القيادات التعليمية بدرجة واحدة يؤدى الى زيادة مستوى الولاء بالجامعة بقيمة (0.69). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (T) والتي بلغت (4.361) وقيمة (F) والتي بلغت (15.21) وهى دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.05). وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية الاولى وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص: هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين تدريب وتأهيل القيادات التعليمية ورفع مستوى الولاء بجامعة الملك خالد.

**الفرضية الثانية :** هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق التغيير الادارى ورفع مستوى الولاء بجامعة الملك خالد .

ولإثبات هذه الفرضية استخدمت الدراسة تحليل الانحدار البسيط لتحديد العلاقة السببية بين المتغير المستقل والذي يمثله التغيير الادارى والمتغير التابع ويمثله مستوى الولاء بالجامعة. وفيما يلي نتائج التقدير

### جدول (8) نتائج تقدير الانحدار للعلاقة بين التغيير الادارى ومستوى الولاء

البيان	معاملات الانحدار (B)	اختبار (T)	مستوى المعنوية
العلاقة بين تطبيق التغيير الادارى ومستوى الولاء	0.431	3.787	0.003
معامل الارتباط (R)	0.68		
معامل التحديد (R2)	0.46		
F	9.85		
Sig F	0.000		

### المصدر : إعداد الباحثة من نتائج تحليل الدراسة الميدانية 2020

يوضح الجدول (8) تأثير تطبيق التغيير الادارى على مستوى الولاء الوظيفي أذ اظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود تأثير ذي دلالة احصائية لمتغير تطبيق التغيير الادارى على مستوى الولاء الوظيفي اذ بلغ معامل الارتباط R (0.68) عند مستوى معنوية (0.05) أما معامل التحديد (R2) فقد بلغ (0.46) أى أن مانسبته (46%) من التغيرات فى مستوى الولاء الوظيفي بالجامعة ناتج من التغير فى تطبيق التغيير الادارى بالجامعة , كما بلغت قيمة درجة التأثير B (0.431) وهذا يعنى أن الزيادة والإهتمام فى مستوى تطبيق التغيير الادارى بدرجة واحدة يؤدى الى زيادة مستوى الولاء بالجامعة بقيمة (0.43). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (T) والتي بلغت (3.787) وقيمة (F) والتي بلغت (9.85) وجميعها دالة عند مستوى

معنوية أقل من (0.05). وهذا يؤكد صحة قبول فرضية الدراسة الثانية وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص:  
هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق التغيير الإداري ورفع مستوى الولاء بجامعة الملك خالد.

**الفرضية الثالثة :** هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين تدريب وتأهيل القيادات التعليمية ورفع مستوى الولاء في وجود تطبيق التغيير الإداري بجامعة الملك خالد .  
ولإثبات هذه الفرضية تم الاستعانة بتحليل المسار (path Analysis) باستخدام برنامج Amos20 المدعوم ببرنامج الحزمة الاحصائية SPSS وذلك للتحقق من وجود أثر لتدريب وتأهيل القيادات التعليمية على الولاء الوظيفي بجامعة الملك خالد بوجود التغيير الإداري كمتغير وسيط , وفيما يلي نتائج التحليل:

### جدول (9) نتائج تحليل المسار للتحقق من أثر تدريب القيادات التعليمية على الولاء من خلال تطبيق التغيير الإداري كمتغير وسيط.

RMSEA	CFI	GFI	كاي تربيع الجدولية	كاي تربيع المحسوبة	البيان
0.000	0.86	0.92	3.841	27.08	العلاقة بين تدريب وتأهيل القيادات التعليمية ومستوى الولاء بوجود التغيير الإداري
				0.567	التأثير المباشر (العلاقة بين التدريب ومستوى الولاء)
				0.325	التأثير المباشر (العلاقة بين التغيير الإداري ومستوى الولاء)
				0.191	التأثير غير المباشر
				0.000	مستوى المعنوية

### المصدر : إعداد الباحثة من نتائج تحليل الدراسة الميدانية 2020

يوضح الجدول (9) نتائج تحليل المسار لتأثير تدريب القيادات التعليمية على الولاء بتطبيق التغيير الإداري حيث أظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود أثر ذي دلالة احصائية لتدريب القيادات على الولاء في وجود التغيير الإداري , اذ بلغت قيمة كاي تربيع المحسوبة (27.08) وهي ذات دلالة عند مستوى معنوية أقل من (0.05) . وبلغت قيمة (GFI) وهو مؤشر ملاءمة الجودة ما قيمته (0.92) وهو مقارب للواحد الصحيح (الملاءمة التامة) , كما بلغ مؤشر المواءمة المقارن (CFI) (0.86) وهو مقارب الى قيمة الواحد الصحيح. وبلغ الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي (RMSEA) (0.000) وهي مساوية لقيمة الصفر. وهذا ما يعكس التحليل العاملي التوكيدي أي المواءمة التامة.

فيما بلغ التأثير المباشر لتدريب وتأهيل القيادة التعليمية على الولاء (0.567) وهو ما يشير الى أن تدريب وتأهيل القيادات التعليمية يؤثر في مستوى الولاء الوظيفي وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بالتدريب وتأهيل القيادات التعليمية من شأنه توليد تأثير على مستوى الولاء بالجامعة. وبذات السياق بلغ التأثير المباشر لتطبيق التغيير الإداري على مستوى الولاء الوظيفي (0.325) وهو ما يشير الى أن تطبيق التغيير الإداري يؤثر على مستوى الولاء وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بتطبيق التغيير الإداري من شأنه توليد تأثير على مستوى الولاء بالجامعة. كما بلغ التأثير غير المباشر لتدريب وتأهيل القيادات التعليمية على مستوى الولاء بتطبيق التغيير الإداري (0.191) وهو ما يؤكد أن تطبيق التغيير الإداري يلعب دوراً في تأثير تدريب وتأهيل القيادات التعليمية على مستوى الولاء الوظيفي بالجامعة , وهذه النتيجة تشير الى أن هناك تأثير لتدريب وتأهيل القيادات التعليمية على مستوى الولاء في وجود التغيير الإداري كمتغير وسيط اذ أن زيادة الاهتمام بتدريب وتأهيل القيادات التعليمية من قبل الجامعة في ظل تطبيق التغيير الإداري

من شأنه التأثير على مستوى الولاء , وعليه ترفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التى نصت على:  
هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين تدريب وتأهيل القيادات التعليمية ورفع مستوى الولاء فى وجود تطبيق التغيير الأدارى بجامعة الملك خالد.

## النتائج والتوصيات

تشير نتائج الدراسة الي الآتي:

- 1- وجود تأثير ذو دلالة احصائية لمتغير التدريب وتأهيل القيادات التعليمية على مستوى الولاء الوظيفي. وهذا يعنى أن الزيادة والإهتمام في مستوى التدريب وتأهيل القيادات التعليمية يؤدي الى زيادة مستوى الولاء بالجامعة.
- 2- وجود تأثير ذو دلالة احصائية لمتغير تطبيق التغيير الإداري على مستوى الولاء الوظيفي، أي أن مستوى تطبيق التغيير الإداري يؤدي الى زيادة مستوى الولاء بالجامعة.
- 3- هناك تأثير لتدريب وتأهيل القيادات التعليمية على مستوى الولاء في وجود التغيير الإداري كمتغير وسيط إذ أن زيادة الاهتمام بتدريب وتأهيل القيادات التعليمية من قبل الجامعة في ظل تطبيق التغيير الإداري من شأنه التأثير على مستوى الولاء الوظيفي.
- 4- يوجد انخفاض نسبي في مستوى الولاء والارتباط الوظيفي.
- 5- توجد ممارسة فعلية لعملية التغيير والتوطين الوظيفي بجامعة الملك خالد تماشياً مع توجهات وتحقيق رؤية 2030م.

### وعلى ضوء تلك النتائج قدمت الدراسة بعض التوصيات منها:-

- زيادة الاهتمام بأهمية تدريب وتأهيل القيادات الأكاديمية بالجامعة.
- الاهتمام بوجود إدارة للتغيير بكفاءة عالية لمواجهة تحديات الحاضر والمستقبل.
- غرس روح الولاء الوظيفي والشعور بالمسؤولية لتحسين مستوى الاداء الوظيفي بالجامعة.
- عمل دورات تدريبية مكثفة لتغيير الثقافة التنظيمية وتأهيل كفاءات فاعلة تقود التغيير الإداري لرفع مستوى الولاء الوظيفي والمؤسسي.

## المراجع

### المراجع العربية:

- 1- ابا خليل فوزية بنت محمد (2016) نحو تطوير أفضل للقيادات الأكاديمية في المملكة
- 2- أيمن عوده المعاني، أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية [Jordan Journal of Business Administration](http://www.jbua.edu.jo/journal/index.php?option=com_content&view=article&id=12345&Itemid=1). 2013, Vol. 9 Issue 2, p225–258. 34p
- 3- بير ، مايك ( ٢٠٠٦ م ) . إدارة التغيير والتحول . تعريب : محمد رياض الأبرش ، شركة الحوار الثقافي ، لبنان.
- 4- حريم، حسين (1997)،(السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع.
- 5- شافي ، عائشة جاسم محمد عبيد (2006) اختيار وتدريب القيادات التربوية بوزارة التربية والتعليم والشباب بدولة الإمارات العربية المتحدة في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، القاهرة.

- 6- صقر، عبد العزيز محمد علي تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية في ضوء مدخل إدارة التغيير : جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز نموذجا .الادارة التربوية، جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز. دراسات في التعليم الجامعي ع. 33، مايو 2016.
- 7- العتيبي ، سعد بن مرزوق (١٤٢٦ هـ- ) . دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير . بحث مقدم للملتقى الإداري الثالث ، إدارة التطوير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري " نحو إدارة متغيرة فاعلة " جدة.
- 8- العجمي راشد شبيب الولاء الوظيفي والرضاء عن العمل، مقارنة بين القطاع العام والخاص في دولة الكويت، مجلة الملك عبد العزيز للاقتصاد والادارة م 13 ع 1ع ، 1999م.  
<https://www.al-jazirah.com/2016/20160125/ln46.htm>
- 9- العطية، ماجدة، (2003)، (سلوك المنظمة- سلوك الفرد والجماعة -الطبعة الأولى، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع.
- 10- عماد الدين، منى مؤتمن (2004). (قيادة التغيير في المؤسسات التربوية، الأردن: وزارة التربية والتعليم.
- 11- العنزي ،عبدالله زامل (2007) الاحتياجات التدريبية للقيادة التربويين في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظرهم، جامعة بنها ، مصر.
- 12- المحيذيف، هيا بنت حمد(2019) .التدريب الذاتي للقيادات الأكاديمية بجامعة الملك سعود كمدخل لتحقيق الكفاءة الإدارية، رسالة ماجستير، الإدارة التربوية، وزارة التعليم، مجلة العلوم التربوية. مج. 31، ع. 1
- 13- مؤتمن، منى ( 2004 ). آفاق تطوير الإدارة و القيادة التربوية في البلاد العربية، عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.

### المراجع الأجنبية:

14. ["What is Employee retention"](#).
15. ["Employee Onboarding Program Strategies | Chronus"](#). Retrieved 2015-08-31.
16. ["Retensa - Employee Retention Strategies that Reduce Staff Turnover"](#). Retensa.



## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### المقدمة:

تعتبر إدارة رأس المال العامل من المهام الأساسية للإدارة المالية الحديثة وذلك لما لها من تأثير مباشر على أداء الشركات، وعنصر مهم للمحافظة على استمرارية العمليات التشغيلية في الشركات، وتساعد في عمليات الرقابة على أصولها والتزاماتها المتداولة، وبالتالي الوصول الى مستويات مناسبة من رأس المال العامل لتحقيق التوازن بين السيولة والربحية (النايوت، 2019، ص2).

يعتبر هدف تحقيق الأرباح وتعظيمها من الأهداف الرئيسية التي تسعى الشركات الى تحقيقها، فهو امر ضروري لاستمراريتها وبقائها وغاية يتطلع اليها المستثمرون ومؤشر يهتم به الدائنون وهي ايضاً مؤشر هام لقياس كفاءة الإدارة في استخدام الموارد الموجودة. يعتبر توفر السيولة النقدية وسيلة لتحقيق هذا الهدف بالتالي يمكن وصفها بأنها هدف مالي مرحلي للمنشأة يساهم في خدمة الهدف الاستراتيجي وهو تحقيق الأرباح (العرموطي، 2017، ص2).

ان رأس المال العامل يرتبط ارتباطاً مباشراً بقرارات التمويل وبالتالي تكاليف التمويل ، فإن وجود رأس مال عامل قوي تزداد اهميته في التقليل من تكاليف التمويل مما ينعكس على الربحية (الساعدي، 2012، ص5) ومن أهم وسائل إدارة رأس المال العامل هي إدارة السيولة، فإن تعظيم الربحية على حساب السيولة يمكن أن يتسبب بمشاكل خطيرة للشركة مما يستوجب أن يكون هناك نوعاً من المعوضة أو المبادلة بين هدفي السيولة والربحية في الشركة، أي أنه لا يمكن تحقيق أحد الهدفين المذكورين على حساب الآخر، فإذا لم تول الشركة اهتماماً بالربحية فأنها لن تستطيع البقاء والاستمرار لمدة زمنية طويلة و إذا لم تبدي اهتماماً بالسيولة فأنها ستواجه مشكلة الإعسار المالي وربما الإفلاس (المصري، 2015، ص3) لذا سوف نتطرق هذه الدراسة الى معرفة أثر التغير في رأس المال العامل على ربحية الشركات المساهمة السعودية.

## المبحث الأول: خطة الدراسة

### 1-1-1-1 مشكلة الدراسة

إن أكثر من نصف الاستثمار في القيمة الكلية للأصول في شركة الأعمال هي من مكونات رأس المال العامل ونظراً لارتفاع قيمة هذا الاستثمار ولكونه يتميز بالسرعة والدوران فإن إدارة الأصول المتداولة وما تتطلبه من قرارات لا بد وأن تأخذ حيزاً مهماً من أداء الإدارة بشكل عام (الزيبي وسلامة، 2012، ص3).

ومن جانب آخر توجد العديد من مقاييس الربحية، كل منها ترتبط بعلاقة العائد الذي تحققه المنشأة مع المبيعات أو الأصول أو حقوق الملكية. وبالتعامل مع هذه النسب كمجموعة يستطيع المحلل المالي أن يحدد موقف ربحية المنشأة من خلال تقييم عائداتها في ضوء مستوى معين للمبيعات، ومستوى معين للأصول أو مستوى معين لاستثمارات الملاك.

تظهر مشكلة الدراسة في الترابط الوثيق بين رأس المال العامل والربحية في شركات الأعمال وتمثل مشكلة الدراسة في تساؤل الباحثة الرئيسي وهو ما أثر التغيير في رأس المال العامل على ربحية الشركات المساهمة السعودية. ويمكن الإجابة على هذا السؤال من خلال الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

- ما أثر التغيير في رأس المال العامل على العائد على حقوق الملكية؟
- هل يوجد أثر للتغيير في رأس المال العامل على العائد على الأصول؟
- كيف يؤثر التغيير في رأس المال العامل على العائد على المبيعات؟

### 1-1-1-2 أهمية الدراسة

أولى المحاسبون والمحللون الماليون والمقرضون أهمية خاصة وكبيرة لرأس المال العامل، لكونه أحد النقاط المهمة التي تؤخذ بالاعتبار عند تقييم قوة أي شركة، وموقفها المالي والمحاسبي، والحكم على قدرتها على مواجهة الالتزامات الطارئة التي قد تتعرض لها، إذ يرجع فشل العديد من الشركات إلى ضعف قدرتها على التخطيط على نحو كافي للسيطرة على الموجودات المتداولة والمطلوبات المتداولة وهذا بطبيعة الحال يتضمن رأس المال العامل (الساعدي، 2012، ص 3)

يُعطى الملاك والدائنون والإدارة اهتمام كبير لنسب الربحية طالما أن بقاء المنشأة في ممارسة نشاطها يرتبط بمقدرتها على تحقيق الأرباح، حيث يهتم الملاك الحاليون والدائنون بمستقبل الشركة لضمان إعادة تغطية أموالهم. وبدون نسب ربحية عالية لا تستطيع المنشأة جذب رؤوس الأموال. لذا جاءت أهمية هذا الدراسة من أهمية رأس المال العامل ودوره الأساسي في تعزيز سيولة واستقرار الشركة، ومن ثم بقائها واستمراريتها على المدى الطويل، وبحسب (الشواورة، 2013، ص142) أن رأس المال العامل هو أحد مقاييس المخاطر التي تواجه الشركة مما يؤثر على قدرتها في الاقتراض لتمويل استثماراتها. ومن خلال هذه الدراسة تسعى الباحثة لتحديد أثر التغيير في رأس المال العامل على ربحية الشركات المساهمة السعودية، من خلال قياس التغيير في نسب الربحية ومقارنتها بالتغيير في رأس المال العامل.

### 1-1-1-3 أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو دراسة أثر التغيير في رأس المال العامل على ربحية الشركات المساهمة السعودية، من خلال دراسة الأثر على نسب الربحية التالية: العائد على حقوق الملكية والعائد على الأصول والعائد على المبيعات وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- تحديد أثر التغيير في رأس المال العامل على العائد على حقوق الملكية.
- قياس أثر التغيير في رأس المال العامل على العائد على الأصول.
- توضيح أثر التغيير في رأس المال العامل على العائد على المبيعات.

### 1-1-1-4 فرضيات الدراسة

تحقيقاً لأهداف الدراسة وللإجابة على التساؤلات فإن الباحثة تعتمد على اختبار فرضية الدراسة الرئيسية وهي وجود أثر للتغير في رأس المال العامل على ربحية الشركات المساهمة السعودية، وذلك من خلال اختبار الفرضيات التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغير في رأس المال العامل والعائد على حقوق الملكية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغير في رأس المال العامل والعائد على الأصول.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغير في رأس المال العامل والعائد على المبيعات.

#### 1-1-5- منهجية الدراسة

- مجتمع الدراسة: شركات قطاع تجزئة السلع الكمالية وعددها 8 شركات.
- عينة الدراسة: ستكون الدراسة على عينة من 4 شركات مساهمة سعودية من قطاع تجزئة السلع الكمالية وهي شركة جرير، شركة اكسترا، شركة ساسكو وشركة شاكر وقد تم اختيار هذه الشركات من مجتمع الدراسة لأنها لها قوائم وبيانات مالية منشورة خلال فترة الدراسة وهي عشر سنوات ولقد تم اختيار هذا القطاع تحديداً بسبب أهمية رأس المال العامل في هذا النوع من القطاعات، حيث تعتمد بسبب نشاطها التجاري على الأصول المتداولة والخصوم المتداولة بشكل كبير.
- أداة الدراسة: قياس التغير في نسب الربحية من خلال تحليل القوائم المالية للشركات ضمن العينة المحددة.
- الأسلوب الإحصائي المستخدم في الدراسة: جمع البيانات المالية من خلال موقع تداول وموقع أرقام وتحليلها باستخدام برنامج الأكسل وبرنامج التحليل الإحصائي SPSS.
- حدود الدراسة:

- أ- البعد الزمني: سيتم قياس التغير في رأس المال العامل والربحية من خلال تحليل القوائم المالية المصدرة في العشر سنوات السابقة من عام 2010 إلى عام 2019
- ب- البعد الجغرافي: المملكة العربية السعودية

#### 1-1-6- خطة الدراسة

- تنقسم الدراسة إلى ثلاثة فصول:
- الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.
- الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
- الفصل الثالث: الإطار العملي للدراسة

#### 1-1-7- مصطلحات الدراسة

رأس المال العامل: هو عيار عن إجمالي الأصول المتداولة مطروحاً منه إجمالي الخصوم المتداولة (النواصر، 2018، ص 13)

الربحية: قدرة الشركة على توليد الأرباح من الأنشطة المنفذة في الفترة المالية، ويتم حساب الربحية على أساس المبيعات أو الأصول أو رأس المال (تلجي، 2019، ص 25)

العائد على الأصول: هو عبارة عن نسبة صافي الربح إلى إجمالي الأصول، وهو يبين كفاءة الإدارة في استخدام الأصول في توليد الأرباح (طويرش، 2018، ص 95)

العائد على حقوق الملكية: هو عبارة عن صافي الربح قسمة إجمالي حقوق الملكية ويعتبر مؤشراً على قدرة الشركة على جذب الاستثمارات، كونه يقيس العائد المالي المتحقق على حقوق الملكية (مسوده وخشان، 2016، ص 197)

العائد على المبيعات: يقيس قدرة الشركة على توليد الأرباح من المبيعات، ويتم احتسابه بقسمة صافي الربح على المبيعات (النايوت، 2019، ص 28)

## المبحث الثاني: الدراسات السابقة

### 1-2-1- الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة

1- دراسة Ukaegbu (2013) أهمية إدارة رأس المال العامل في تحديد ربحية الشركة: بالتطبيق على

الاقتصاديات النامية في أفريقيا

سعت هذه الدراسة بشكل أساس إلى اختبار العلاقة بين كفاءة إدارة رأس المال العامل وربحية الشركة وبشكل خاص لتحديد أهميتها عبر المستويات الصناعية المختلفة لعدة دول، مستخدمة في ذلك التحليل الكمي لبيانات القوائم المالية للشركات الصناعية في مصر، كينيا، نيجيريا وجنوب أفريقيا، وقد شملت الدراسة الفترة من 2005م حتى 2009م أشارت هذه الدراسة إلى وجود علاقة قوية سلبية بين الربحية والمعبر عنها بصافي الربح ودورة التحول النقدي، هذه العلاقة السلبية تعني أن عندما تزيد دورة التحول النقدي ربحية الشركة تنخفض.

2- دراسة Naveed وآخرون (2014) أثر رأس المال العامل على أداء الشركات: دراسة حالة قطاع

الإسمنت والمواد الكيماوية والهندسة في باكستان

الهدف من هذه الدراسة التعرف على أثر رأس المال العامل على أداء شركات قطاع الإسمنت، والمواد الكيماوية، والهندسة خلال الفترة من 2007 حتى 2011 من خلال جمع البيانات من التقارير السنوية المنشورة لهذه الشركات، وللوصول للنتائج تم تحليل البيانات بالأسلوب الإحصائي تحليل الانحدار البسيط لتحديد العلاقة بين المتغيرات . من أهم نتائج هذه الدراسة وجود علاقة طردية بين كل من متوسط فترة التحصيل والدورة التشغيلية ودورة التحول النقدي من جهة وبين العائد على الملكية من جهة أخرى، بينما الأخير تربطه علاقة عكسية بين كل من متوسط فترة تحويل المخزون وفترة الدفع، وبالتالي إدارة رأس المال العامل لها تأثير على ربحية الشركات.

3- دراسة المصري (2015) العلاقة بين إدارة رأس المال العامل وربحية الشركات الصناعية المدرجة

في بورصة فلسطين (دراسة تحليلية)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إدارة رأس المال العامل وربحية الشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين خلال الفترة الممتدة من عام 2010- 2014م، بالتطبيق على 12 شركة صناعية مدرجة في بورصة فلسطين، وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج منها: وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين معدل العائد التشغيلي وكل من متوسط فترة التحصيل ودورة التحول النقدي، أما بالنسبة للعلاقة مع متوسط فترة تحويل المخزون ومتوسط فترة الدفع فهي ليست ذات دلالة إحصائية، بالإضافة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين حجم الاستثمار في رأس المال العامل وانخفاض مخاطر السيولة من جهة ومعدل العائد على الأصول من جهة أخرى، كما أثبتت الدراسة عدم تأثير التمويل قصير الأجل على ربحية الشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين.

4- دراسة Samiloglu & Akgun (2016) العلاقة بين إدارة رأس المال العامل والربحية: دليل من

تركيا

ركزت هذه الدراسة على معرفة العلاقة بين إدارة رأس المال العامل والربحية، واستخدم الباحث متوسط فترة التخزين، ومتوسط فترة تحصيل الذمم المدينة، ومتوسط فترة تسديد الذمم الدائنة، ودورة التحويل النقدية كمؤشرات لرأس المال العامل في بورصة اسطنبول لفترة ما بين 2003-2013م وتمثلت عينة الدراسة من 12 شركة صناعية مدرجة في بورصة اسطنبول، واستخدمت الدراسة نموذج الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة العلاقة بين إدارة رأس المال العامل وربحية الشركات موضع الدراسة. وبينت نتائج الدراسة وجود علاقة معنوية وسلبية بين فترة تحصيل الذمم المدينة والعائد على الأصول، والعائد على حقوق المساهمين، وهامش الربح التشغيلي، وهامش صافي الربح في قطاع الصناعة التحويلية.

5- دراسة العرموطي (2017) أثر كفاءة إدارة رأس المال العامل على الأداء المالي للشركات الصناعية

المدرجة في بورصة عمان

تهدف هذه الدراسة الى بيان أثر كفاءة ادارة رأس المال العامل على الأداء المالي للشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان. وقد أجريت هذه الدراسة على كافة الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان والتي بلغ عددها 14 شركة للفترة من 2011-2015، تمثلت نتائج الدراسة بما يلي: وجود أثر ذو دلالة احصائية لكفاءة إدارة رأس المال العامل على الأداء المالي مقاساً بالعائد على الأصول وهامش صافي الربح. وجود أثر ذو دالة إحصائية وبعلاقة سالبة لمتوسط فترة الاحتفاظ بالمخزون على الأداء المالي مقاساً بكل من العائد على الأصول وهامش صافي الربح. وجود أثر ذو دلالة احصائية وبعلاقة سالبة لمتوسط فترة التحصيل الذم المدينة على الأداء المالي مقاساً بكل من العائد على الأصول وهامش صافي الربح. وجود أثر ذو دلالة إحصائية وبعلاقة موجبة لمتوسط فترة تسديد الذم الدائنة على الأداء المالي مقاساً بكل من العائد على الأصول وهامش صافي الربح.

6- دراسة طويرش (2018) رأس المال العامل وأثره على الربحية: دراسة تطبيقية على الشركات

الصناعية الأردنية

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين إدارة رأس المال العامل والربحية للشركات الصناعية الأردنية المدرجة في سوق عمان المالية خال الفترة 2003-2012، وعلى عينة مكونه من 48 شركة صناعية، حيث تم دراسة أثر متغيرات راس المال العامل (دورة التحول النقدي، متوسط فترة التحصيل، متوسط فترة التخزين، ومتوسط فترة السداد) وبعض المتغيرات الضابطة (نسبة الدين، ونسبة التداول، وحجم الشركة) على ربحية الشركات الصناعية، باستخدام العائد على الموجودات، والعائد على حقوق الملكية كمقاييس للربحية. تم استخدام منهجية البيانات الطويلة، وتم استخدام تحليل الارتباط والانحدار المتعدد بين المتغيرات، بينت النتائج وجود علاقة سالبة وذات دلالة إحصائية بين متغيرات راس المال العامل وربحية الشركات، الأمر الذي يعني أن الشركة تستطيع زيادة الربحية من خلال تقصير مدة دورة التحول النقدي، كما بينت النتائج أن هناك علاقة سالبة وذات دلالة بين كل من نسبة الدين ونسبة التداول وربحية الشركات، وهناك علاقة موجبة وذات دلالة بين حجم الشركة وربحية الشركات.

7- دراسة النابوت (2019) أثر استراتيجيات إدارة رأس المال العامل على ربحية شركات الأغذية

الأردنية المدرجة في بورصة عمان

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر استراتيجيات إدارة رأس المال العامل المتحفظة والمجازفة والمعتدلة على ربحية الشركات مقاسة بمعدل العائد على الاستثمار، وتم تطبيق الدراسة على شركات الأغذية المدرجة في بورصة عمان وعددها (11) شركة وتم اختيار (9) شركات انطبقت عليها شروط اختيار عينة الدراسة، وتم الاعتماد على نموذج الانحدار البسيط لاختبار فرضيات الدراسة. تبين وجود مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر سلبي ذو دلالة إحصائية لكل من الاستراتيجية المتحفظة والاستراتيجية المجازفة في إدارة رأس المال العامل على ربحية شركات الأغذية الأردنية المدرجة في بورصة عمان، في حين تبين وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للاستراتيجية المعتدلة في إدارة رأس المال العامل على ربحية شركات الأغذية الأردنية المدرجة في بورصة عمان.

1-2-2- التعليل على الدراسات السابقة:

هدفت دراسة العرموطي (2017) وNaveed (2014) لدراسة العلاقة بين إدارة راس المال والأداء

المالي للشركة بينما هدفت باقي الدراسات لدراسة العلاقة بين إدارة راس المال والربحية تحديداً وهو هدف الباحثة من هذه الدراسة.

من حيث النتائج اتفقت دراسة Naveed (2014) ودراسة Ukaegbu (2013) والمصري (2015)

Samiloglu & Akgun (2016) ودراسة طويرش (2018) بوجود تأثير وعلاقة ذات دلالة إحصائية بين

إدارة رأس المال العامل وربحية الشركات. وبالنسبة لدراسة العرموطي (2017) أثبتت وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكفاءة إدارة رأس المال العامل على الأداء المالي. أما دراسة النابوت (2019) وجود أثر سلبي ذو دلالة إحصائية لكل من الاستراتيجية المتحفظة والاستراتيجية المجازفة في إدارة رأس المال العامل على ربحية شركات.

تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأنها لا تدرس سلوك الإدارة ولم تركز على بعض مكونات رأس المال العامل فقط بل ركزت عليه ككل من حيث قياس مقدار التغيير الكامل من خلال قياس التغيير في رأس المال العامل ككل خلال سنوات هذه الدراسة ومقارنته مع تغيير نسب الربحية في الشركات العينة.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

### المقدمة:

تعتبر مشكلة تحديد الحجم الأمثل لرأس المال العامل إحدى أصعب المهام التي تواجه الإدارة المالية في الشركات والتي تأخذ جهداً كبيراً ووقتاً طويلاً من المدراء الماليين، ذلك أن تحديد الحجم الأمثل لرأس المال العامل يجب أن يتم في إطار الموازنة ما بين العائد والمخاطرة. وتعتبر كفاءة إدارة رأس المال العامل لدى المنشآت عاملاً مهماً للمصارف عند تقييمها للمنشآت التي تتقدم بطلب القروض، وذلك حتى تتأكد من قدرتها على السداد، وبالتالي هذا سيؤثر على التصنيف الائتماني للمنشأة من جهة، وقدرتها على تمويل عملياتها من جهة أخرى. (كلش، 2010، ص 1)

تعتبر الربحية هدف أساسي لجميع الشركات وأمر ضروري لبقائها واستمرارها، وغاية يتطلع إليها المستثمرين ومؤشر يهتم به الدائنون، وهي أداة هامة لقياس كفاءة الإدارة، فهي العلاقة بين الأرباح التي تحققها الشركة والاستثمارات التي ساهمت في تحقيقها (الشنطي وآخرون، 2010، ص 21)

يأتي هدف تعظيم الربحية في مقدمة أولويات الأهداف المالية للشركة، وإذا لم تبدي اهتماماً بالسيولة فإنها ستواجه مشكلة الإعسار المالي وربما الإفلاس. فإذا لم تولي الشركة اهتماماً بالربحية فإنها لن تستطع البقاء والاستمرار لمدة زمنية طويلة وإذا لم تبدي اهتماماً بالسيولة فإنها ستواجه مشكلة الإعسار المالي وربما الإفلاس. (راضي، 2009، ص 10)

## المبحث الأول: رأس المال العامل

### 2-1-1- مفهوم رأس المال العامل:

يشير مصطلح صافي رأس المال العامل إلى الفرق بين الأصول المتداولة والالتزامات المتداولة للشركة. وعندما تكون قيمة الأصول المتداولة أكبر من الخصوم المتداولة ينتج عن ذلك صافي رأس مال موجب، أما عندما تكون قيمة الأصول المتداولة أقل من الخصوم المتداولة فإن ذلك يعني صافي رأس مال عامل سالب. (ربابعة، 2013، ص2)

عرف (الساعدي، 2012، ص4) رأس المال العامل على انه رأس المال المستخدم في النشاط الاقتصادي لمواجهة الاحتياجات المالية في الامد القصير

ويعتبر (راضي، 2009، ص19) رأس المال العامل مقياساً كمياً لدرجة الثقة في قدرة الموجودات المتداولة على الوفاء بالالتزامات المالية قصيرة الأجل (المطلوبات المتداولة) وهو مقياس يستخدم من قبل الدائنين (الموردين التجاريين) للتعرف على مكانة المركز المالي للشركة ومقدرتها على الوفاء بالتزاماتها عند ميعاد الاستحقاق، فكلما زاد مقدار الموجودات المتداولة مقارنة بالمطلوبات المتداولة كان ذلك دليلاً كمياً على قدرة الشركة على مقابلة الالتزامات بسهولة والعكس صحيح.

وترى الباحثة أن رأس المال العامل يعبر عن مقدار الأصول السائلة المتاحة لتغطية الالتزامات الحالية.

### 2-1-2- أنواع رأس المال العامل:

يمكن تقسيم رأس المال العامل الى ثلاثة اقسام كالتالي: (النايوت، 2019، ص12)

- رأس المال العامل الدائم: ويعرف أيضا برأس المال العامل الثابت، أي هو الحد الأدنى من رأس المال العامل الواجب توفره بالشركة لعملياتها التشغيلية، بحيث يبقى ثابت لا يتغير بتغير حجم او النشاط الشركة، وانما يعتمد على طبيعة النشاط.
- رأس المال العامل المؤقت: ويعرف ايضا برأس المال العامل المتغير، وهو رأس المال العامل الذي يتغير مع تغير الزمن ويتأثر بزيادة حجم ونشاط الشركة، ويجب على الشركة الاحتفاظ به من أجل بعض الاحتياجات الموسمية أو الطارئة .
- رأس المال شبه المتغير: هو ذلك المستوى من رأس المال العامل الذي يكفي لمستوى محدد من النشاط، أي لا يتغير ضمن ذلك المستوى، اما إذا زاد النشاط فإنه يزداد تبعاً لذلك التغير.

### 2-1-3- أهمية إدارة رأس المال العامل:

أن رأس المال العامل مؤشر على فاعلية الشركة في إدارة سيولتها وعملياتها التشغيلية، فاذا قل رأس المال العامل دل ذلك على ضعف قدرة الشركة على الوفاء بالالتزامات قصيرة الأجل وبالتالي زيادة مستوى المخاطرة المالية لها. وبالعكس من ذلك ان زيادة رأس المال العامل بشكل كبير دليل على ان الشركة غير فعالة في إدارة عملياتها التشغيلية، أما بسبب قلة المبيعات، او أنها لا تحصل على ديونها (راضي 2009، ص19).

يثبت رأس المال العامل قدرة الشركة على مواصلة أنشطتها دون تعريض السيولة للخطر. تعد إدارة رأس المال العامل مهمة جداً نظراً لتأثيرها على مخاطر وربحية الشركة وبالتالي تؤثر على قيمة الشركة (Pouraghajan & Emamgholipourarchi، 2012)

بناء على ما سبق، تعتبر إدارة رأس المال العامل أحد العناصر الأساسية لتحليل الأداء المالي للشركات وذلك نظراً لارتباطه بعمليات الشركة اليومية من جهة، ولدوره في المواءمة بين السيولة والربحية على المدى الطويل من جهة أخرى، وهذا ما جعل إدارة رأس المال العامل إحدى أهم الوظائف الأساسية المنوطة بالمدير المالي في الشركات (ربابعة، 2013، ص 2).

## المبحث الثاني: الربحية

### 2-2-1- مفهوم الربحية

الربحية تعني قياس المقدرة الكسبية للشركة، وهي مؤشر يوضح الكفاية التي رافقت إنجاز العمليات التي قامت بها الشركة خلال فترة معينة وهي من أهم المؤشرات المالية وهي تعبر عن القابلية لتحقيق الأرباح من الأنشطة التشغيلية التي تمارسها الشركات (النواصرة، 2018، ص21)

وتعرف الربحية بأنها العلاقة بين الأرباح التي تحققها الشركة والاستثمارات التي ساهمت في تحقيق هذه الأرباح، وتقاس الربحية إما من خلال العلاقة بين الأرباح والمبيعات، وإما من خلال العلاقة بين الأرباح والاستثمارات التي ساهمت في تحقيقها (أبو عاقولة، 2016، ص 21)

كما تعرف الربحية على أنها المحصلة لمختلف السياسات المتخذة في إدارة مختلف شؤون الشركة، وهي هدف أساسي تسعى الشركات الى تحقيقه، وتعتبر ركيزة لبقاء واستمرارية الشركات، ومساعدتها في النمو والازدهار (النابوت، 2019، ص27)

وتعرف الباحثة الربحية بأنها القدرة على تحقيق الأرباح من أصول الشركة وحقوق المساهمين والمبيعات.

### 2-2-2- أهمية الربحية

تعتبر الربحية من الأهداف الأساسية لجميع مدراء وأصحاب الشركات، وتكمن أهميتها في بقاء الشركة واستمراريتها، وأيضاً يمثل هدف الربحية المقصد لكل المستثمرين لتعظيم ثرواتهم وتنميتها، وتعتبر الربحية مؤشراً على كفاءة الإدارة في استخدامها لموارد الشركة، ويرتكز هدف الربحية في تحقيق الشركة لأكبر قدر من العوائد ضمن أقل مستوى من المخاطر. (النعيمات، 2015، ص14) كما تمثل الربحية الغاية التي تسعى إلى تحقيقها جميع الشركات حيث أن هدف الربحية يرتبط بالهدف الاستراتيجي للشركات ألا وهو التعبير عن ربحية الريال الواحد المستثمر في الشركة، كما تعتبر مؤشر لمدى كفاءة الداء التشغيلي لإدارة للشركة وتعظيم قيمة الشركة والتي تمثل غاية المستثمرين، ومؤشر يهتم به الدائنين (بني سلامة، 2017، ص22)

### 2-2-3- مقاييس الربحية

تعتبر نسب الربحية عن مقياس لمدى نجاح الأعمال ومدى قدرة الشركة ونجاحها في إنتاج الدخل، كما تبين هذه النسب كفاءة وفاعلية أداء المنشأة في توليد الربح وتعظيم، وعليه فإن نسب الربحية تعطي مؤشراً دقيقاً على تحقيق هدف المنشأة في الاستمرارية ضمن الحياة الاقتصادية (بني سلامة، 2017، ص23) وتوجد مقاييس ومؤشرات مختلفة للربحية:

#### • العائد على الأصول

تعتبر نسبة العائد على الأصول واحده من أهم مقاييس الأداء المحاسبية. تقيس هذه النسبة قدرة الشركة على تحقيق العائد من خلال استثمارها في الأصول، كما تعد نسبة العائد على الأصول من مؤشرات قياس الأداء على المدى القصير والتي يتم احتسابها من خلال قسمة صافي الربح بعد الفوائد والضرائب على إجمالي الأصول. وبسبب مسؤولية الإدارة حول تشغيل أصول الشركة تعتبر نسبة العائد على الأصول أحد المقاييس التي تمكن المستخدمين من تقييم نظام حوكمة الشركات إذا ما كان النظام يعمل بحافزيه ومراقبة تجاه أعمال الإدارة. وتمكن هذه النسبة من قياس قدرة كل ريال استثمار على تحقيق الربح. (النواصرة، 2018، ص22)

#### • العائد على حقوق الملكية:

يقيس هذا المتغير الربح المحقق لكل ريال من أموال الملكية للشركة وهو بهذا يعكس مدى كفاءة إدارة الشركة في استخدام أموال الملكية لتحقيق الأرباح ويتم احتسابه من خلال قسمة صافي ربح الشركة على إجمالي حقوق الملكية (ربابعة، 2013، ص12) كما يشير مصطلح العائد على حقوق الملكية إلى نسبة

الدخل المتولد إلى حقوق المالكين ويتم عرضه عادة على شكل نسبة وعند حسابها يتم اخذ صافي الربح قبل توزيعات الأرباح للأسهم العادية وبعد توزيعات الأرباح للأسهم الممتازة ويتم استثناء الأسهم الممتازة من صافي حقوق الملكية، وتعرف أيضا بنسبة العائد على الثروة وغالباً الشركات ذات حقوق الملكية الأكبر من المتوقع أن تحصل على نسبة أعلى من العائد على حقوق الملكية، كما أن نسبة العائد على حقوق الملكية لفترة 5-10 سنوات تعطي فكرة أفضل عن النمو التاريخي للشركة. (النواصرة، 2018، ص21)

#### • العائد على المبيعات

تقيس هذه النسبة الربحية النسبية لمبيعات للشركة بعد خصم تكلفة المبيعات والمصاريف الإدارية والبيعية والتمويلية للشركة، وبذلك تكشف عن مدى فعالية وكفاءة إدارة الشركة على اتخاذ القرارات بشأن التسعير ومراقبة تكاليف الإنتاج والسيطرة عليها وتعكس مدى قدرة الشركة على تحقيق الأرباح من نشاطها الأساسي (النايوت، 2019، ص28)، حيث تبين قيمة الربح المحقق من كل ريال من المبيعات بعد خصم جميع المصروفات بما فيها الفوائد وضريبة الدخل وتقاس من خلال قسمة صافي الربح على المبيعات (العروطي، 2017، ص28).

#### • ربحية السهم

يعد من أهم المصطلحات في سوق الأوراق المالية لما له من أثر على زيادة الطلب على أسهم شركة عن أخرى لأنه يعكس صورة للمستثمر عن العوائد المتوقع تحققها من السهم. كما يعد نصيب السهم من أرباح الشركة مؤشراً مالياً لتقييم أداء الشركات، حيث أنه يتم من خلاله قياس ربحية الشركة ويساعد المستثمر والمقرض على اتخاذ القرارات السليمة وأيضاً يمثل نصيبه من الأرباح التي تتحقق خلال فترة مالية معينة، ويتم حسابها بقسمة تلك الأرباح المتاحة لحملة الأسهم العادية على عدد الأسهم القائمة، وتعتبر الربحية للسهم الواحد من المعلومات المهمة التي يحتاج إليها مستخدمى القوائم المالية (ثلجي، 2019، ص 26)

### المبحث الثالث: علاقة رأس المال العامل بالربحية

#### 2-3-1- أهمية رأس المال العامل للربحية

يعتبر رأس المال العامل شريان الحياة لكل الأعمال التجارية، وأن العمل الأساسي لكل مدير هو المحافظة على تدفق رأس المال العامل واستخدام التدفقات النقدية لتوليد الأرباح. وعلاوة على ذلك، فإن لكل عنصر من عناصر رأس المال العامل بعدان هما الوقت والمال، وعندما يتعلق الأمر بإدارة رأس المال العامل، فالوقت هو المال. وعلاوة على ذلك، أن تأثير رأس المال العامل يتم تقييمه بشكل عميق عند التخطيط لتطوير الأعمال وعمل التوقعات فيما يتعلق بالتدفقات النقدية، كما أن قيمة الشركات تعتمد على الإدارة الفعالة للمخزون، والحسابات المدينة والحسابات الدائنة. وعلاوة على ذلك، تستطيع الشركات خفض تكاليف التمويل وزيادة الأموال المتاحة للتوسع في الأعمال عن طريق التقليل من مقدار الأموال الموظفة في الأصول المتداولة. ولذلك فإن دور وأهمية إدارة رأس المال العامل واضحة للمدراء الناجحين. (طويرش، 2018، ص90)

#### 2-3-2- أثر كفاءة إدارة رأس المال العامل على الربحية

إدارة رأس المال العامل تتم بالطرق المتبعة من إدارة الشركة للمراقبة المستمرة لمكونات رأس المال العامل للحفاظ على المستوى المناسب من رأس المال العامل لتحقيق أكبر ربح ممكن بما يضمن تعظيم قيمة الشركة، من خلال تحديد منافع إدارة مكونات رأس المال العامل والتي تتمثل بتغطية متطلبات الأنشطة اليومية للشركة، ومواجهة الظروف الطارئة التي قد تواجه الشركة بالإضافة إلى تسريع قدرة الشركة على تسديد ذممها الدائنة، الأمر الذي يؤثر إيجابياً على الربحية من خلال التسديد المبكر واستغلال فرص الخصومات التي تقدمها الشركات، بناء على شروط عقودها المبرمة مع العملاء، بالمقابل التكاليف التي تنطوي على الحصول على هذه المنافع، منها ما هو تكاليف تخص العمليات التشغيلية بشكل مباشر ومنها ما يخص تمويل أعمال الشركة المتمثل بتحمل تكاليف فوائد القروض التي بدورها تقلل من الربحية لتؤدي بالنتيجة النهائية

الوصول لإدارة كفو لرأس المال العامل، تضمن تحقيق الحد الأمثل من الربحية الذي يمكن تحقيق المستوى الأمثل من رأس المال العامل بالموازنة بين المخاطر والعوائد، والسيولة والربحية، وتقليل تكاليف الفرص الضائعة والتكاليف التي تتحملها الشركة. (أبو عاقولة، 2016، ص 23-24).

### 2-3-3- التوازن بين السيولة والربحية

إدارة رأس المال العامل لديها توازن السيولة والربحية. يمكن تحقيق إدارة رأس المال العامل من قبل المدير المالي للشركة، عن طريق الموازنة بين السيولة والربحية بطريقة دقيقة. وأن إدارة لرأس المال العامل الجيدة تساهم بشكل إيجابي في خلق قيمة الشركات. (Bagchi وآخرون، 2012)

يمكن تعريف مفهوم السيولة من منظور دورة رأس المال العامل بأنها توفر النقدية اللازمة لإدارة الأصول والالتزامات المتداولة بشكل يؤدي إلى عدم وجود فوائض نقدية كبيرة عاطلة وأيضا بشكل يؤدي إلى عدم وجود عجز في النقدية اللازمة لسداد الالتزامات المتداولة وبشكل متوازن مع الأهداف الأخرى للشركات مثل الربحية والنمو والاستمرارية. كما أن هدف تعظيم القيمة السوقية لثروة المساهمين له علاقة قوية بهدف السيولة والربحية ويتأثر بهما إلى حد بعيد، فالسيولة ضرورية لوفاء الشركة بالتزاماتها وتجنب الوقوع في خطر العسر المالي، ولكن زيادة السيولة عن حاجة الشركة للنقد سوف يؤدي إلى انخفاض الأرباح نتيجة لعدم توظيف الشركة لجزء من أموالها في استثمارات تجلب لها عوائد، كذلك فإن الربحية ضرورية أيضا للشركة حتى تنمو وتبقى وتستمر، ولأن عدم تحقيق الأرباح يعني عدم قدرة الشركة على الحصول على تمويل جديد وبأسعار فائدة مناسبة. إضافة إلى ذلك، فإن عدم تحقيق الأرباح يعني انخفاض سعر السهم في السوق وهو معاكس تماما للهدف الأساسي الذي تسعى الشركة إلى تحقيقه وهو تعظيم القيمة السوقية لثروة المساهمين عن طريق سعر سهم الشركة في السوق (النعيمات، 2015، ص14).

## الفصل الثالث: الإطار العملي للدراسة

### المقدمة:

يهدف الإطار العملي لهذه الدراسة لمعرفة أثر التغيير في رأس المال العامل على ربحية الشركات المساهمة السعودية، من خلال قياس التغيير في رأس المال العامل ومقارنته مع التغيير في نسب الربحية، والتي تمثل المتغيرات الرئيسية لهذه الدراسة وهي العائد على حقوق الملكية والعائد على الأصول والعائد على المبيعات. وذلك على عينة من خمس شركات مساهمة سعودية من قطاع تجزئة السلع الكمالية وهي شركة جريبر للتسويق (جريبر)، الشركة المتحدة للإلكترونيات (اكسترا)، الشركة السعودية لخدمات السيارات والمعدات (ساسكو)، شركة الحسن غازي إبراهيم شاكر (شاكر). كما تم إجراء تحليل أفقي لإيجاد مقدار التغيير ونسبة التغيير في متغيرات الدراسة خلال مدة الدراسة وهي عشر سنوات من القوائم المالية المعدة في 1010-12-31م إلى 2019-12-31م. وأجراء الانحدار خطي واختبار ANOVA لاختبار معنوية العلاقة بين متغيرات الدراسة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي IBM SPSS 23.

### المبحث الأول: مجتمع وعينة الدراسة، والاختبارات الإحصائية

**تمهيد:** يشمل هذا المبحث على بيان لمجتمع وعينة الدراسة وعرض للبيانات المالية المستخدمة في هذه الدراسة مع إجراء إحصاء وصفي لها ثم توضيح نتائج التحليل الأفقي التي توضح مقدار ونسبة التغيير في البيانات المالية خلال سنوات الدراسة وتناول المبحث اختبارات إحصائية لاختبار معنوية العلاقة بين متغيرات الدراسة.

#### 3-1-1- مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الشركات المساهمة المدرجة في سوق الأسهم السعودي والبالغة عددها 203 شركة في نهاية عام 2019، وذلك تم اختيار مجتمع الدراسة ليكون الشركات المساهمة وذلك لتوفر القوائم المالية المنشورة. تتكون عينة الدراسة من أربع شركات مساهمة سعودية من قطاع تجزئة السلع

الكمالية وهي شركة جريير للتسويق (جريير)، الشركة المتحدة للإلكترونيات (اكسترا)، الشركة السعودية لخدمات السيارات والمعدات (ساسكو)، شركة الحسن غازي إبراهيم شاكرا (شاكرا). ولقد تم اختيار قطاع تجزئة السلع تحديداً بسبب أهمية رأس المال العامل في هذا النوع من القطاعات، حيث تعتمد بسبب طبيعة نشاطها التجاري على الأصول المتداولة والخصوم المتداولة بشكل كبير.

### 3-1-2- متغيرات الدراسة

لقد تم جمع البيانات المالية خلال فترة عشر سنوات باستخدام القوائم المالية المعدة في 2010/12/31 إلى 2019/12/13م ولقد تم حساب متغيرات الدراسة على النحو التالي:

**المتغير المستقل:** رأس المال العامل = إجمالي الأصول المتداولة - إجمالي الخصوم المتداولة  
**المتغيرات التابعة هي:** العائد على حقوق الملكية = صافي الربح ÷ إجمالي حقوق الملكية  
 العائد على الأصول = صافي الربح ÷ إجمالي الأصول  
 العائد على المبيعات = صافي الربح ÷ المبيعات

### 3-1-3- التحليل الأفقي للبيانات المالية

توضح الجداول التالية التغير في رأس المال العامل والتغير في نسب الربحية المستخدمة في هذه الدراسة وهي العائد على حقوق الملكية والعائد على الأصول والعائد على المبيعات خلال سنوات الدراسة من عام 2010م إلى عام 2019م. عن طريق إجراء تحليل الأفقي للبيانات خلال سنوات العينة لإيجاد مقدار ونسبة التغير في كل منها بالمعادلة التالية:

مقدار التغير = السنة الحالية - السنة السابقة  
 نسبة التغير = (السنة الحالية - السنة السابقة) ÷ السنة السابقة

### 3-1-3-1- شركة جريير

جدول (1-3) مقدار ونسبة التغير في شركة جريير

التاريخ	مقدار التغير				نسبة التغير			
	رأس المال العامل	العائد على حقوق الملكية	العائد على الأصول	العائد على المبيعات	رأس المال العامل	العائد على حقوق الملكية	العائد على الأصول	العائد على المبيعات
2011	163,531	0.063	0.019	0.009	-4896%	12.6%	6.7%	-7.0%
2012	275,392	0.011	0.011	0.001	172%	1.9%	3.6%	0.6%
2013	74,087	0.002	0.009	0.002	17%	0.3%	3.2%	1.3%
2014	271,649	0.009	0.019	0.006	53%	1.6%	6.2%	5.0%
2015	338,806	0.003	0.028	0.001	43%	0.5%	9.0%	0.6%
2016	84,664	0.069	0.064	0.009	19%	12.4%	18.6%	7.3%
2017	37,782	0.051	0.022	0.004	11%	10.6%	7.8%	3.7%
2018	1,725	0.031	0.003	0.005	0.4%	5.9%	1.0%	4.3%
2019	155,894	0.034	0.053	0.014	40%	6.0%	17.6%	10.4%

يبين الجدول (1-3) أن مقدار التغير في رأس المال العامل في شركة جريير تراوح بين -338,608 في عام 2015م إلى 275,392 في عام 2012م ونسبة التغير بين -4896% و172%، ومقدار التغير في العائد على حقوق الملكية تراوح بين -0,069 في عام 2016م إلى 0,063 في عام 2011م أي بين نسبة -12,4% و12,6%، ومقدار التغير في العائد على الأصول تراوح بين -0,064 في عام 2016م إلى 0,028 في عام 2015م أي بين نسبة -18,6% و9%، مقدار التغير في العائد على المبيعات تراوح بين -0,014 في عام 2019م إلى 0,006 في عام 2014م أي بين نسبة -10,4% و5%.

### 3-3-1-2- شركة اكسترا

جدول (2-3) مقدار ونسبة التغير في شركة اكسترا

التاريخ	مقدار التغير				نسبة التغير			
	رأس المال العامل	العائد على حقوق الملكية	العائد على الأصول	العائد على المبيعات	رأس المال العامل	العائد على حقوق الملكية	العائد على الأصول	العائد على المبيعات
2011	78,294	0.050-	0.005	0.001-	854%	12-%	3%	2-%
2012	29,561	0.016-	0.003-	0.001-	34%	5-%	2-%	2-%
2013	49,167-	0.007	0.009	0.003-	42-%	2%	5-%	6-%
2014	28,028	0.109-	0.087-	0.017-	41%	34-%	42-%	34-%
2015	94,273	0.142-	0.054-	0.020-	36%	60%	59%	60%
2016	4,799	0.089	0.036-	0.013-	4%	96%	96%	96%
2017	49,835	0.244	0.063	0.033	7%	108%	4948%	5842%
2018	16,742,065	0.003	0.003	0.005	7%	5%	4%	3-%
2019	19,865,368	0.009	0.004-	0.003	41%	12-%	5-%	20-%
2013	29,865	0.010-	0.012-	0.023-	44%	16-%	24-%	17-%
2014	151-	0.058	0.036	0.073	0%	107%	98%	68%
2015	24,632	0.087-	0.058-	0.153-	25%	77-%	80-%	84-%
2016	147,403-	0.010	0.004	0.005-	121-%	39%	25%	16-%
2017	29,095-	0.002	0.001	0.001	116%	6%	7%	3%
2018	52,486-	0.009	0.003	0.007-	97%	24%	14%	30-%
2019	27,238-	0.096	0.027	0.032	26%	203%	124%	185%

يتضح من الجدول (2-3) أن مقدار التغير في رأس المال العامل في شركة اكسترا تراوح بين - 96,378 في عام 2019م إلى 78,294 في عام 2011م ونسبة التغير بين 854% و-49%، مقدار التغير في العائد على حقوق الملكية تراوح بين -0,142 في عام 2015م إلى 0,244 في عام 2017م أي بين نسبة - 96% و 6168%، ومقدار التغير في العائد على الأصول تراوح بين -0,067 في عام 2014م إلى 0,083 في عام 2017م أي بين نسبة -96% و 4948%، أما مقدار التغير في العائد على المبيعات تراوح بين -0,02 في عام 2015م إلى 0,033 في عام 2017م أي بين نسبة -96% و 5842%.

### 3-3-1-3- شركة ساسكو

جدول (3-3) مقدار ونسبة التغير في شركة ساسكو

يتضح من الجدول (3-3) أن مقدار التغير في رأس المال العامل في شركة ساسكو تراوح بين - 147,403 في عام 2016م إلى 29,865 في عام 2013م ونسبة التغير بين -121% و 116%، مقدار التغير في العائد على حقوق الملكية تراوح بين -0,087 في عام 2015م إلى 0,009 في عام 2018م أي بين نسبة - 77% و 203%، ومقدار التغير في العائد على الأصول تراوح بين -0,058 في عام 2015م إلى 0,036 في عام 2014م أي بين نسبة -80% و 124%، مقدار التغير في العائد على المبيعات تراوح بين -0,153 في عام 2015م إلى 0,073 في عام 2014م أي بين نسبة -84% و 185%.



قيمة اختبار T (3,926) بدلالة إحصائية (0,000) أي أقل من (0,05) وبالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال العامل والعائد على حقوق الملكية في شركات المساهمة السعودية الموجودة في قطاع تجزئة السلع الكمالية مما يتفق مع دراسة (Naveed، 2014).

جدول (3-6) تحليل الانحدار الخطي للعلاقة بين أثر رأس المال العامل والعائد على الأصول

بيان	معامل الانحدار B	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	اختبار T	الدلالة
أثر رأس المال العامل على العائد على الأصول	0,00000036	0,572	0,327	4,294	0,000

يبين جد

المال العامل والعائد على الأصول، مما يعني أنه كلما زاد رأس المال العامل زاد العائد على الأصول. وبلغ معامل الارتباط R (0,572) مما يدل على وجود ارتباط بين المتغيرين. وبلغ معامل التحديد R<sup>2</sup> (0,327) مما يدل على قدرة رأس المال العامل على تفسير 33% من التغيرات التي تحدث في الربحية مقاسة بمعدل العائد على الأصول. كما توضح النتائج على أن العلاقة بين المتغيرين معنوية حيث بلغت قيمة اختبار T (4,294) بدلالة إحصائية (0,000) أي أقل من (0,05) وبالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال العامل والعائد على الأصول في شركات المساهمة السعودية الموجودة في قطاع تجزئة السلع الكمالية مما يتفق مع دراسة (طويرش، 2018).

جدول (3-7) تحليل الانحدار الخطي للعلاقة بين أثر رأس المال العامل والعائد على المبيعات

بيان	معامل الانحدار B	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	اختبار T	الدلالة
أثر رأس المال العامل على العائد على المبيعات	0,00000015	0,317	0,101	2,064	0,046

يبين جدول (3-7) أن قيمة معامل الانحدار B موجبة، مما يدل على وجود علاقة طردية بين رأس المال العامل والعائد على المبيعات، مما يعني أنه كلما زاد رأس المال العامل زاد العائد على المبيعات. وبلغ معامل الارتباط R (0,317) مما يدل على وجود ارتباط ولكنه ضعيف بين المتغيرين وذلك يُعزى إلى أن مكونات رأس المال العامل (وهي الأصول المتداولة والخصوم المتداولة) لا ترتبط بشكل مباشر مع مكونات العائد على المبيعات وهي (صافي الدخل ÷ المبيعات). كما بلغ معامل التحديد (0,101) مما يدل على قدرة رأس المال العامل على تفسير 11% من التغيرات التي تحدث في الربحية مقاسة بمعدل العائد على المبيعات. كما توضح النتائج على أن العلاقة بين المتغيرين معنوية حيث بلغت قيمة اختبار T (2,064) بدلالة إحصائية (0,046) أي أقل من (0,05) وبالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال العامل والعائد على المبيعات في شركات المساهمة السعودية الموجودة في قطاع تجزئة السلع الكمالية مما يتفق مع دراسة (العمروطي، 2017). وبالتالي يتم قبول الفرضية الدراسة الرئيسية وهي وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتغير في رأس المال العامل على ربحية الشركات المساهمة السعودية.

يختلف أثر رأس المال العامل على كل نسبة من نسب الربحية من شركة لأخرى وذلك بسبب الظروف المحيطة بكل شركة، وبالرغم من كونهم داخل قطاع واحد إلا أن الأثر يختلف من شركة لأخرى، أستخدم معامل الارتباط R لبيان الفروقات بين شركات العينة.

جدول (8-3): الفروقات بين شركات العينة

بيان	شركة جريز	شركة اكسترا	شركة ساسكو	شركة شاعر
علاقة رأس المال العامل مع العائد على حقوق الملكية	0,160	0,496	0,284	0,617
علاقة رأس المال العامل على العائد على الأصول	0,542	0,585	0,229	0,579
علاقة رأس المال العامل على العائد على المبيعات	0,132	0,420	0,557	0,604

يلاحظ من الجدول (8-3) اختلاف معامل الارتباط بين رأس المال العامل ونسب الربحية من شركة لأخرى. ويتضح أن أقوى ارتباط بين رأس المال العامل مع العائد على حقوق الملكية كان في شركة شاعر بقيمة (0,617). وكما ظهر أقوى ارتباط بين رأس المال العامل مع العائد على الأصول في شركة اكسترا بقيمة (0,585). وأقوى ارتباط بين رأس المال العامل مع العائد على الأصول كان في شركة شاعر بقيمة (0,604).

## المبحث الثاني: النتائج والتوصيات والخاتمة

### 3-2-1- نتائج الدراسة

- توصلت الدراسة بناء على الاختبارات الإحصائية التي تم إجراؤها على بيانات المالية المستخرجة من القوائم المالية الخاصة بأربع شركات مساهمة سعودية من قطاع تجزئة السلع الكمالية خلال فترة عشر سنوات إلى النتائج:
- ❖ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغير في رأس المال العامل والعائد على حقوق الملكية.
  - ❖ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغير في رأس المال العامل والعائد على الأصول.
  - ❖ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغير في رأس المال العامل والعائد على المبيعات.
  - ❖ الأثر الأعلى للتغير في رأس المال العامل كان على معدل العائد على الأصول. وذلك لأن الأصول المتداولة تشكل الجزء الأكبر من رأس المال العامل.
  - ❖ الأثر لأقل للتغير في رأس المال العامل كان على معدل العائد على المبيعات وذلك لأن المبيعات لا ترتبط بشكل مباشر بمكونات رأس المال العامل.
  - ❖ اختلاف مدى الارتباط بين متغيرات الدراسة من شركة لأخرى على النحو التالي:
    - أقوى ارتباط بين رأس المال العامل مع العائد على حقوق الملكية في شركة شاعر بمعامل ارتباط 0,617
    - أقوى ارتباط بين رأس المال العامل مع العائد على الأصول في شركة اكسترا بمعامل ارتباط 0,585
    - أقوى ارتباط بين رأس المال العامل مع العائد على الأصول كان في شركة شاعر بمعامل ارتباط 0,646

### 3-2-2- التوصيات

- على ضوء ما تم عرضه من نتائج توصي الباحثة بما يلي:
- أن تقوم الشركات المساهمة السعودية بإدارة رأس المال العامل من خلال (إدارة الأصول المتداولة والخصوم المتداولة) بطرق أكثر كفاءة والتي بدورها تؤدي إلى زيادة الربحية.
  - إجراء مزيد من الدراسات باستخدام مقاييس أخرى للربحية مثل العائد على الاستثمار وربحية السهم
  - إجراء المزيد من الدراسات بحيث تشمل قطاعات اقتصادية أخرى.
  - إجراء دراسات مستقبلية تقوم بالمقارنة بين القطاعات المختلفة.

### 3-2-3- الخاتمة

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر التغيير في رأس المال العامل على ربحية الشركات المساهمة السعودية على عينة من أربع شركات مساهمة سعودية من قطاع تجزئة السلع الكمالية خلال فترة عشر سنوات من 2010م إلى 2019م، تم الاعتماد في الإطار النظري من هذه الدراسة على المنهج الاستقرائي حيث تم فيه تحديد المفاهيم النظرية والمصطلحات الأساسية المتعلقة بموضوع الدراسة من خلال الاطلاع على الرسائل العلمية المتخصصة والمراجع والمقالات والأبحاث والدراسات السابقة في هذا المجال، حيث تم إجراء مسح لهذه المصادر المرتبطة بموضوع الدراسة.

بينما سعت الدراسة من خلال الإطار العملي إلى تحديد أثر التغيير في رأس المال العامل على ثلاث من نسب الربحية وهي العائد على حقوق الملكية والعائد على الأصول والعائد على المبيعات ومن خلال التحليل الإحصائي للبيانات المالية ضمن العينة المحددة تم التوصل إلى إثبات وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير في رأس المال العامل ونسب الربحية.

### المراجع العربية:

- أبو عاقولة. وفاء، (2016) أثر إدارة رأس المال العامل على الربحية: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان، رسالة ماجستير جامعة اليرموك، الأردن، ص 21، 23-24
- بني سلامة. آية، (2017) أثر إدارة رأس المال العامل على الربحية في الشركات المساهمة العامة الأردنية المتعاملة طبقاً للشريعة الإسلامية: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن، ص 22-23
- تلجي. عامر، (2019) أثر النسب المالية على ربحية السهم الواحد: دليل بورصة عمان للأوراق المالية، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن، ص 25-26
- راضي. حمد، (2009) العلاقة بين إدارة رأس المال العامل والربحية في الشركات دراسة تحليلية في عينة من الشركات الصناعية العراقية للمدة 1995-2002، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، م 11، ع 4، ص 10، 18-19
- ربابعة. موفق، (2013)، إدارة رأس المال العامل وأثارها على الأداء المالي للشركات المساهمة العامة: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية السعودية المساهمة العامة خلال الفترة 2000 – 2010م، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القصيم، م 7، ع 1، ص ص 1-29، DOI: 10.12816/0009653، ص 2، 12
- الزبيدي. حمزة، سلامة. حسين، (2012)، العلاقة بين إدارة رأس المال العامل والربحية دراسة تحليلية عن الشركات المدرجة في السوق المالي السعودي للفترة 2004-2007م، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، م 26، ع 2، ص 3
- الساعدي. علاء، (2012)، أثر رأس المال العامل على ربحية الشركات المساهمة العامة في دولة الامارات العربية المتحدة، ص 3-5
- الشنطي. أيمن، والحدرب. زهير، وعبد الله. عامر، (2010) مقدمة في الإدارة والتحليل المالي، الطبعة الأولى، عمان: دار البداية ناشرون وموزعون. ص 21
- الشوارة. فيصل، (2013) مبادئ الإدارة المالية إطار نظري ومحتوى عملي، الطبعة الأولى، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ص 142
- طويرش. عبد الله، (2018)، رأس المال العامل وأثره على الربحية: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الأردنية، المجلة العربية للإدارة، مج 38، ع 2 ص ص 89-108، ص 90، 92، 95
- العموطي. شذى، (2015)، أثر كفاءة إدارة رأس المال العامل على الأداء المالي للشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان (رسالة ماجستير)، قسم المحاسبة/ جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ص 2، 28
- كلش. إسماعيل، (2010) إدارة رأس المال العامل وتأثيرها على ربحية المنشأة: دراسة تحليلية على المنشآت الصناعية. (رسالة ماجستير)، قسم إدارة الأعمال/ جامعة حلب، سوريا، ص 1، 17
- مسوده. سناء، خشان. نزار، (2016)، مجلة جامعة الخليل للبحوث، م 11، ع 2، ص ص 185-209، ص 197

المصري. محمد، العلاقة بين إدارة رأس المال العامل وربحية الشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين (دراسة تحليلية) قسم المحاسبة/ جامعة الإسلامية، فلسطين، ص 3، 30-31  
الناوب. مجاهد، (2019)، أثر استراتيجيات إدارة رأس المال العامل على ربحية شركات الأغذية الأردنية المدرجة في بورصة عمان (رسالة ماجستير)، قسم المحاسبة/ جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ص 2، 12، 13، 28  
النعيمات. عماد، (2015)، أثر إدارة رأس المال العامل والتدفقات النقدية التشغيلية على الربحية: دراسة تحليلية على الشركات المساهمة الصناعية الأردنية (رسالة ماجستير)، قسم المحاسبة، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، ص 14.  
النواصرة. بلال، (2018)، أثر إدارة رأس المال العامل على ربحية البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن، ص 13، 21-22

### المراجع الأجنبية:

- Bagchi, B., Chakrabarti, J. and Roy, P. (2012). Influence of Working Capital Management on Profitability: A Study on Indian FMCG Companies. International Journal of Business and Management, Vol. 7, No. 22, doi:10.5539/ijbm.v7n22p1
- Naveed, A., Shoukat, M., Muhammad, N. and Naqvi, H. (2014). IMPACT OF WORKING CAPITAL ON CORPORATE PERFORMANCE A CASE STUDY FROM CEMENT, CHEMICAL AND ENGINEERING SECTORS OF PAKISTAN. Arabian Journal of Business and Management Review. Vol. 3, No.7. pp: 12-22.
- Pouraghajan, A. and Emamgholipourarchi, M. (2012). Impact of Working Capital Management on Profitability and Market Evaluation: Evidence from Tehran Stock Exchange. International Journal of Business and Social Science Vol. 3 No. 10. pp: 311-318
- samiloglu, F., & Akgun, A. (2016). The Relationship between Working Capital Management and Profitability: Evidence from Turkey. DOI:10.20409/berj.2016217492
- Ukaegbu, B. (2013). The significance of working capital management in determining firm profitability: Evidence from developing economies in Africa. Research in International Business and Finance, Vol: 31, pp: 1-16

