

تحليل العلاقة بين العوائد التشغيلية وأنماط سلوك قادة الشركات

- دراسة استكشافية في عينة من الشركات الأردنية -

د. طلال الججاوي

د. عبد الخالق الراوي

جامعة الاسراء الخاصة

الأردن

تعكس العوائد التشغيلية لاي شركة صافي انجازات العاملين بالشركة بعد طرح مجهوداتهم ممثلة بالمصاريف، وتعتبر رقمياً عن كفاءة اداء العاملين من عدمها، وفي مقدمة العاملين تأتي ادارة الشركة وقادتها الاساسيين .

وتعد العوائد التشغيلية المحرك الرئيس لدفع الشركة لتحقيق انجازات اخرى وتحقيق اهدافها وتعظيم قيمتها في السوق ومواجهة منافسيها واذا افترضنا ثبات العوامل الاخرى التي تساهم في تحقيق الانتاج والمكونة له (عناصر الانتاج) ما عدا المنظم كالارض ورأس المال ووسائل الانتاج الاخرى المادية وغير المادية من حيث كفاءتها ونوعها وتطورها، أي افتراض كونها على درجة من الكفاءة والنوعية والتطور فأن العامل الاهم الذي يتبقى هو دور المنظم (القادة والعاملين) وبما ان العاملين يتبعون ويوجهون من قبل القادة فان دور هؤلاء يكون محورياً ومركزياً ومهماً في العوائد التي تحققها أي شركة.

وبما أن القادة (مدراء الشركات) غير متساويين في نمط السلوك بين المجازف والمحايد والمتحفظ ، وهذا النمط من السلوك ينعكس على ادارتهم وتوجيههم للشركة وبالتالي على عوائدها .

لذا فان هذا البحث يحاول استكشاف مدى العلاقة بين العوائد التشغيلية وانماط سلوك قادة الشركات بعد تحليل هذه العلاقة.

التشكيل النظري للبحث

طبيعة العوائد التشغيلية ومصادرها

تعد العوائد التشغيلية مؤشر لاداء الشركة بشكل عام كونها – العوائد – تتأني من تفاعل واشتراك العاملين في اقسام وعمليات الانتاج والتسويق والمتابعة والادارة وغيرها ، لذا فأن مصادر تكوين هذه العوائد تتمثل في الاستغلال الافضل ان لم يكن الامثل لكافة موارد الشركة المادية والبشرية والكفاءة في استخدامها بما يؤدي الى تكوين تدفقات داخلية الى الشركة اعلى من التدفقات الخارجة منها ، ومما لاشك فيه بأن خلف ذلك الانجاز تقف العديد من القرارات التي تغطي جوانب نشاط الشركة المختلفة كتحديد مصادر الحصول على المواد الاولية ومواصفاتها واسعارها التنافسية وسياسات التخزين وطرقها المتبعة ومراحل التصنيع ونوعية الالات والمعدات المستخدمة يتبع ذلك الاسواق التي تروج فيها المنتجات

النهائية وطرق الترويج وسياسة الائتمان المتبعة وغير ذلك من الأنشطة التي تتطلب انواعا مختلفة ومتنوعة من القرارات .

ان أي قرار يتم اتخاذه لابد وان تتم التضحية بفرصة او فرص اخرى بديلة كل منها فيما لو اعتمد سيؤثر بالنتيجة على حجم العوائد التشغيلية ونوعها وتوقيتها وعليه فأن العوائد التشغيلية تتمثل بالفرق بين التدفقات الخارجة وتشمل كلف الحصول على المواد الاولية وتخزينها ومتطلبات تصنيعها واجور العاملين في ادارة الانتاج والمشرفين والاداريين ومصاريف اهتلاك الآلات والمعدات والابنية والاصول الاخرى فضلا عن مصاريف العمليات التسويقية من جهة وبين التدفقات الداخلة الناتجة عن ايراد المبيعات لتلك المنتجات . ولا يدخل في تكوين العوائد التشغيلية الايرادات العرضية الناتجة عن ارباح بيع الاصول او ايجار اصول فائضة عن الحاجة او ارباح استثمارات او فوائدها او ما يدفع كضرائب وتبرعات وغيرها مما ليس له علاقة بالنشاط التشغيلي .

وخلصا لما تقدم فأن صافي العائد التشغيلي او ما يطلق عليه (ربح العمليات) يعني ان صافي الربح المتحقق من النشاط الاعتيادي بعد ان يتم خصم كافة المصاريف والاعباء المرتبطة بالنشاط الاعتيادي للشركة وهذا يمثل مدى نجاح الادارة في تنفيذ خططها ومؤشر لكفاءة العاملين فيها وفي مقدمتها قادتها .

مما تقدم يتضح انه هناك قرارات يتم اتخاذه في الشركة تخص توفير المواد الاولية والاخرى تهتم بتحديد وكفاءة العاملين بالانتاج والتسويق والبيع ويسبق كل ذلك قرارات استراتيجية تتعلق بتحديد الآلات والمعدات والطاقة الانتاجية وغير ذلك .

انواع القرارات :

يمكن تصنيف القرارات المرتبطة بموضوع هذا البحث الى نوعين رئيسيين :

اولاً : القرارات الاستثمارية

ثانياً : القرارات التشغيلية

وفيما ياتي توضيحا لهذه القرارات والتي سيتم التركيز فيها على القرارات الاستثمارية وبشكل تفصيلي لما تتطلبه من مبالغ كبيرة والتي سيتمد تاثير القرار الخاطي فيها على سنوات استخدام الاصول التي استثمرت فيها تلك المبالغ.

لذا فان القرارات الاستثمارية ، هي القرارات التي يترتب عليها تدفقات نقدية خارجة من الشركة لغرض الحصول على اصول ثابتة او ما تسمى بالاصول الرأسمالية بمختلف انواعها انتاجية ام خدمية ويكون قرار اختيارها بمثابة تحديد وارتباط طويل الاجل للشركة ، لذلك ينبغي التركيز والدقة في تقييم البدائل الاستثمارية واختيارها لهذه الاصول لذا فأن مفاهيم الاستثمار في الاصول الثابتة تختلف تماماً

عنها في الاصول المتداولة ، فالاخيرة يمكن تحويلها الى نقد اذا رغبت الشركة بذلك ويتم تقييم العوائد المتوقعة منها في الاجل القصير فقط ويعني ذلك في حالة ارتكاب خطأ ما في اختيار بديل فان أثره لا يتعدى حدود السنة التي وقع فيها .

اما الاستثمارات طويلة الاجل فهي لا تحقق عوائد سريعة في الاجل القصير ، لذلك ليس من المنطق تقييمها على اساس ربحيتها في هذا الاجل ، ويعني ذلك ان قرارات تخصيص الاموال في مثل هذه الحالات يترتب عليها اثار في الاجل المتوسط والطويل . ومن جهة اخرى اهم فان حجم الاموال المخصصة لتلك القرارات اكبر بكثير مما هي عليه في القرارات التشغيلية ، لذلك فان الخطأ في القرارات الاستثمارية يمتد تأثيره لسنوات بامتداد عمر الاصل الثابت موضوع القرار .

. ويمكن تصنيف الاستثمارات على وفق الهدف الذي تسعى لتحقيقه الى : (الراوي،2000)

- 1- استثمارات الاحلال : ويقصد بها تجديد او تطوير الاصول الثابتة الحالية بأخرى اكثر كفاءة من حيث حجم الانتاج او توفير في التكاليف لغرض تعظيم الربحية .
- 2- استثمارات التوسيع : أي توسيع الطاقة الانتاجية او البيعية للشركة باضافة خطوط انتاج او تسويق ويتخذ قرار التوسع باختيار افضل بديل من وجهة نظر الادارة والمفاضلة تتم عن طريق احتساب الربح التقديري لكل بديل .
- 3- استثمارات التحسين او الترشيح : وتهدف الى تخفيض التكاليف نتيجة تحسين الاصول الحالية بزيادة كفاءتها او تقليص العمالة او تقليل التلف .
- 4- استثمارات استراتيجية : وغرضها المحافظة على بقاء الشركة اطول فترة ممكنة ، ويشمل ذلك كل انشطتها مثل ادخال تقنيات جديدة على اساليب العمل .
- 5- استثمارات تعاقدية : وهي تنفيذ عقود مبرمة مع جهات مستفيدة على وفق أنشطة الشركة
- 6- استثمارات ظرفية او مفروضة : وهدفها تحقيق منافع اجتماعية اساساً وقد لا يرتبط بنشاط الشركة مثل مباني سكنية للعاملين او توفير اجهزة وقاية من التلوث وهذه تحكمها الظروف او تفرض بقوانين او تعليمات من الدولة .

من الاستعراض السابق نلاحظ ان القرارات الاستثمارية اما تكون مستقلة أي لا يرتبط ايراد احدها بايراد استثمار اخر فكل منها يولد تدفقات نقدية مستقلة عن الاخر او تكون متممة لبعضها أي غير مستقلة ويتضمن ذلك فرصتين استثماريتين يرتبط تدفق احدها بالآخرى .

وعليه يمكن ان نخلص الى ان القرارات الاستثمارية تتوقف على مفهوم الاستثمار وان كل قرار يتطلب انفاق الان لتحقيق عائد في المستقبل وعلى ادارة الشركة القيام بدراسة وتقييم الاستثمارات ايا كان نوعها واختيار البديل الذي يحقق افضل عائد سواء كان بتعظيم الربحية او تحقيق منافع اجتماعية .

ومن ناحية اخرى يمكن تلخيص تلك القرارات الى : (هاريسون ونورين ، 2000)

- أ- قرارات خفض التكاليف : أي هل يجب شراء اصول جديدة لتخفيض التكاليف ؟
- ب- قرارات توسيع الطاقة : أي هل يجب اقتناء مصنع او خط انتاجي او مخازن او معارض كي يمكن زيادة طاقة الانتاج والبيع ؟
- ج- قرارات اختيار الالات والمعدات : أي المفاضلة بين الالات المشتراة وايا منها اكثر تحقيق لفعالية التكلفة / المنفعة ؟
- د- قرارات الشراء او التأجير : أي هل يجب شراء الالات والمعدات ام استثمارها ؟
- هـ- قرارات احلال واستبدال الالات والمعدات القديمة : هل يتم الان ام فيما بعد ؟

العوامل المؤثرة في القرارات الاستثمارية:

ان القرارات الخاصة بالاستثمار من القرارات المهمة والمؤثرة في مستقبل الشركة على المدى البعيد لما يتضمنه من مخاطر كبيرة قد يصعب معالجتها في الامد القصير دون تحمل خسائر عالية لذلك ينبغي الحصول على معلومات ضرورية تساعد متخذو القرارات على اختيار البديل الافضل وهذه العوامل هي : (العمار ، 1997)

- 1- التدفقات النقدية الداخلة والخارجة : أي صافي رأس المال اللازم للحصول على اصول المشروع الاستثماري المتمثلة بثمن شراء الاصول الثابتة ونفقات تركيبها واعدادها للتشغيل والاضافات التلقائية في الاصول المتداولة اثناء عمر المشروع .
- 2- التدفقات النقدية السنوية الداخلة والخارجة (المرتبطة بتشغيل وادارة المشروع الاستثماري) : وهي التدفقات الداخلة في الموارد المتأتية من المبيعات بالدرجة الاساس والتي اذا ما تم تقديرها بشكل خاطئ ، سيؤدي الى الفشل في الحصول على صافي تدفقات نقدية بشكل سليم ، مما قد يتطلب المغالاة في الاستثمار او الى استثمار اقل من اللازم وما يقابل ذلك من تدفقات خارجة تسديدا لاثمان مستلزمات الانتاج من اجور ومواد ومصارييف اخرى ، وقد يحصل غالبا ان تكون التكاليف التشغيلية في السنوات الاولى عالية والايرادات قليلة ، لذا فان التوقعات يجب ان تعكس الحالة الواقعية على وفق المتغيرات وعوامل السوق والتشغيل الاخرى .
- 3- التدفقات النقدية المتوقعة نهاية العمر الانتاجي : من المعلومات التي ينبغي معرفتها لتنفيذ القرار الاستثماري هي تحديد قيمة الاصل (كخردة) في نهاية عمره الانتاجي وهذه تعني اقتطاع هذه الخردة من قيمة الاصل عند احتساب اهلاكه السنوي لغرض تحديد الكلفة والربح ، وبالرغم من صعوبة تحديد هذه القيمة الا ان اهمالها يؤدي الى نتائج خاطئة للقرار ، ومن الناحية الاقتصادية

فان معرفة قيمة الخردة تساعد في تحديد القيمة الحقيقية لكافة اصول الشركة ، كما ان معرفة العمر الانتاجي المتوقع للاصول يساعد في الموازنة بين المصاريف والايرادات المترتبة عن المشروع الاستثماري او لاتخاذ قرار يخص الاستبدال او التوسع في اصل او مجموعة اصول.

4- التدفقات النقدية الخارجة المتمثلة بالضرائب : عند توقع تحقيق ارباح فان كل الاعباء المترتبة عن الاستثمار تخصم من الايرادات قبل الوصول الى الدخل الخاضع للضريبة ، فهي تحقق وفرا ضريبيا او مكاسب ضريبية عن كل فترة ، لذا ينظر لهذا الاعفاء الضريبي من زوايا عدة :

- يجب اختيار طريقة الاهتلاك المسموح بها من وجهة نظر الضريبة والتي تحقق اعلى الوفورات من الناحية العملية .
 - عند الاخذ بالاعتبار الزيادة المتتالية في المخزون يجب معرفة واطافة التغييرات في الاحتياطات غير المعلنة .
 - الاخذ بالاعتبار الضريبة على المكاسب المتوقعة بعد اهلاك الاصل محاسبيا ، فالمكاسب النقدية من تخريده نهاية المدة تخضع للضريبة وبنفس الوقت قيمة الخردة تدفق داخل ، فالضرائب على قيمة الخردة التي تتجاوز القيمة الدفترية للاصل تعتبر تدفق خارج .
 - فوائد التمويل واقساط سداد القروض تعد تدفقات خارجة بحاجة لمعالجة خاصة.
- فضلا عما تقدم من الاعتبارات النقدية بشكل عام الا ان هناك اعتبارات غير نقدية ينبغي اخذها بنظر الاعتبار منها مثلا التصورات المستقبلية للشركة ، اذ انها من العوامل المهمة في تنفيذ القرار المتخذ والخاص بالاستثمار ، والمعلومات المتعلقة بالظروف الاقتصادية السائدة محليا ودوليا ، اتجاهات الاسعار ، تغييرات الدخل المتوقعة للسكان وتغير العادات والاذواق الاستهلاكية ، هذه العوامل غير النقدية ينبغي اخذها بالاعتبار بجانب العوامل النقدية وهذا يساعد في اختيار الاستثمار الافضل .

وبالرغم من ما ذكر من العوامل الرئيسية العامة التي ينبغي اخذها بنظر الاعتبار الا انه توجد تحفظات ينبغي ادراكها ايضا ومنها : (العمار ، 1997)

- 1- ان هذه العوامل ليست على سبيل الحصر فقد توجد عوامل اخرى ينبغي اخذها بالاعتبار على وفق الظروف .
- 2- قد لا يتم اخذ كل العوامل السابقة وقد تؤخذ جميعها عند استخدام احد الاساليب الفنية للتقييم والمفاضلة بين المقترحات الاستثمارية .

محددات القرار الاستثماري :

تتعرض قرارات الاستثمار الى بعض المحددات المؤثرة فيها ومن اهم هذه المحددات (الراوي ،

: (2000)

1- التوقعات ودرجة المخاطرة : وهي من العوامل المؤثرة بشكل واضح في تنفيذ الاستثمار وحجمه وتتعلق هذه التوقعات بالظروف الاقتصادية او العوائد المتوقعة وحالات الاستقرار والازدهار والانكماش ، اذ ترتبط هذه بحجم المبالغ المستثمرة وما ستؤول اليه نتيجة الاستثمار وقد تكون هذه التوقعات وتأثيراتها مباشرة او غير مباشرة على المستثمرين ، فزيادة حجم الاستثمار يعتمد على التوقعات بحصول حالة التفاؤل والانتعاش منعكسة بذلك على الظروف الاقتصادية واستقرارها وبالتالي توسع حجم الاسواق ، وعكس ذلك عندما تسود حالة التشاؤم والانكماش ، فالحالتين تشجع/لا تشجع على زيادة حجم الاستثمار ، كما ان درجة المخاطرة المرافقة للتوقعات والظروف الاقتصادية تتوقف على انماط سلوك متخذي القرارات ومدى الاستعداد للمجازفة او التحفظ او التجنب وفقا لتلك المعطيات والتي سنتعرض لها لاحقا .

2- التطور التقني : يعد تسارع التطور التقني في المجالات الاقتصادية الاستثمارية من المحددات المهمة في تنفيذ المشاريع كالاستثمار في المجالات سريعة التطور كالحاسوب والالات ذات التقنية العالية (متعددة الاغراض) ، اذ ان التطور المتسارع في هذه المجالات من العوامل المهمة في خلق فرص استثمارية وبالتالي فتح اسواق جديدة ومن ثم توسع حجم الاستثمارات وبدوره يؤثر في فرص الاستثمار في المجالات الاخرى الاقل او الابطأ تطورا .

3- طبيعة المناخ الاستثماري : لا شك ان حجم السوق يلعب دورا اساسيا في التأثير بحجم الاستثمارات ، فاتساع السوق بمختلف جوانبها يسمح باستغلال الموارد الاقتصادية المتاحة والعمل على زيادة كفاءة استخدامها بما يؤدي الى تحقيق وفورات اقتصادية اعلى ، ويساهم ايضا في خلق فرص استثمارية متكاملة وجديدة ومترابطة مع بعضها ، كما ان تحقيق الربحية في الاستثمارات القائمة يحفز لخلق فرص استثمارية جديدة ، ومثل هذا المناخ الاستثماري يوفر بيئة استثمارية مناسبة ومستقرة تسمح بزيادة الاستثمارات وبالعكس من ذلك.

4- الاجراءات القانونية : تختلف الاجراءات والتعليمات القانونية المتعلقة بالاستثمار من بلد لآخر بل من قطاع لآخر ضمن البلد الواحد ، فالتشريعات تلعب دورا بارزا في تشجيع / او عدم تشجيع الاستثمارات من خلال التسهيلات او عكسها التي تمنح للمستثمرين المحليين او الخارجيين ، فالتشريعات الضرائب واثرها في صافي العوائد للفرص الاستثمارية ومتطلبات اعداد القوائم المالية واساليب الافصاح عن البيانات من العوامل المحددة والمؤثرة في قرارات

الاستثمار المتعلقة بانشاء مشاريع جديدة او التوسع في القائمة منها اولمشاريع مكملة او تجديدها وتطويرها وما الى ذلك .

سلوك قادة الشركات :

ان التركيبة السايكولوجية للفرد تتكون من نوعين من السلوك ، الاول : هو السلوك الباطني متجسد في الميول والدوافع والاتجاهات واساليب التفكير والادراك والعواطف والاحاسيس . والنوع الثاني من السلوك : هو الظاهري مثل العمل والشراء والبيع والتعاقد والتفاوض واتخاذ القرارات ، وتحكم السلوك أيا كان (الباطني او الظاهري) ثلاثة عناصر رئيسية (السببية والدافع والهدف) (leavitt, 1978) .

محددات السلوك :

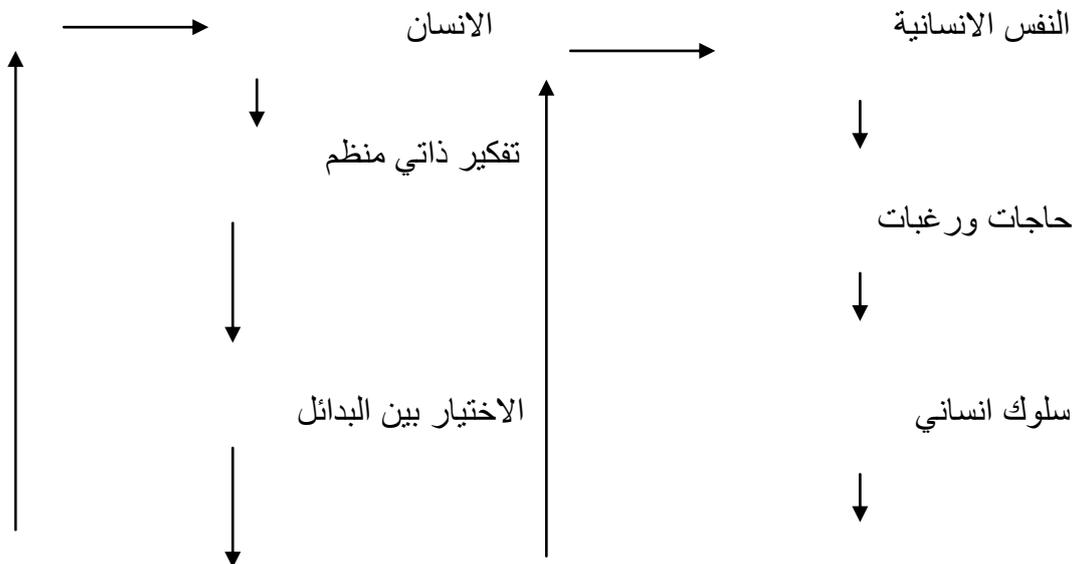
- 1- التركيب النفسي الداخلي : أي الصفات الشخصية للفرد وادراكه وعاداته وحاجاته .
- 2- الموقف : اي الظرف (اللحظة) التي يوجد فيه الفرد (صعبا ، بسيطاً ' سارا ، محزنا) ومتطلبات هذا الموقف والفرص والضغوط .

نظرية الفرد الاقتصادية

يمكن تجسيد نظرية الفرد الاقتصادية بالشكل الاتي :

الشكل رقم (1)

مخطط نظرية الفرد الاقتصادية



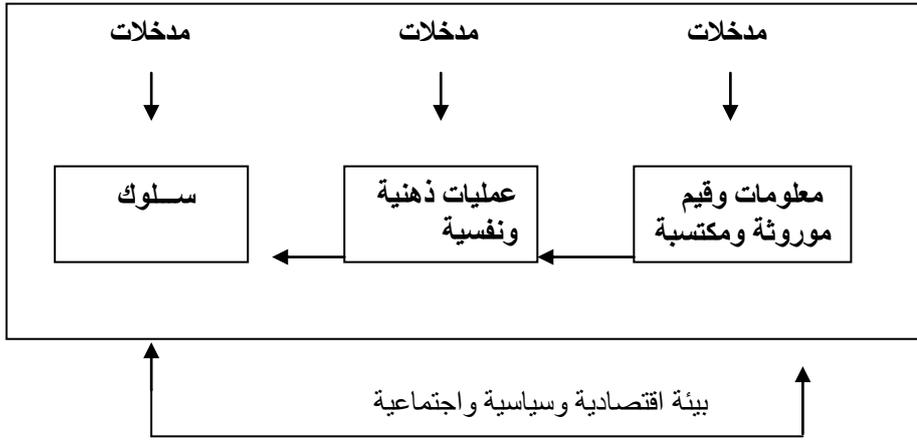
(اشباع الحاجات والرغبات)

قربل اقتصادي

الهدف

ان التكوين السايكولوجي للفرد يتطلب حاجات حياتية ورغبات نفسية وتلبيتها يتجسد ذلك بسلوك او نشاط معين يهدف الى اشباع هذه الحاجات والرغبات ، ومن جهة اخرى فان الفرد يتصرف بعقلانية ورشد وهذا تفكير منظم يقود للاختيار بين البدائل وباختيار احدها يكون قرار اقتصادي ، ونظرية الفرد الاقتصادية تتمثل باهداف المستثمرين واصحاب المصالح وقادة الشركات .
وسلوك قادة الشركات محصلة للتفاعل بين خصائص القائد وطبيعة الموقف الذي يكون فيه ويمكن تمثيله بالاتي :

شكل رقم (2) السلوك الانساني



واي قائد يسلك او يتصرف اذا كان :

- 1- قادر على السلوك (توافر امكانيات السلوك)
- 2- راغب في السلوك (يرغب بنتائج السلوك)

انماط سلوك قادة الشركات :

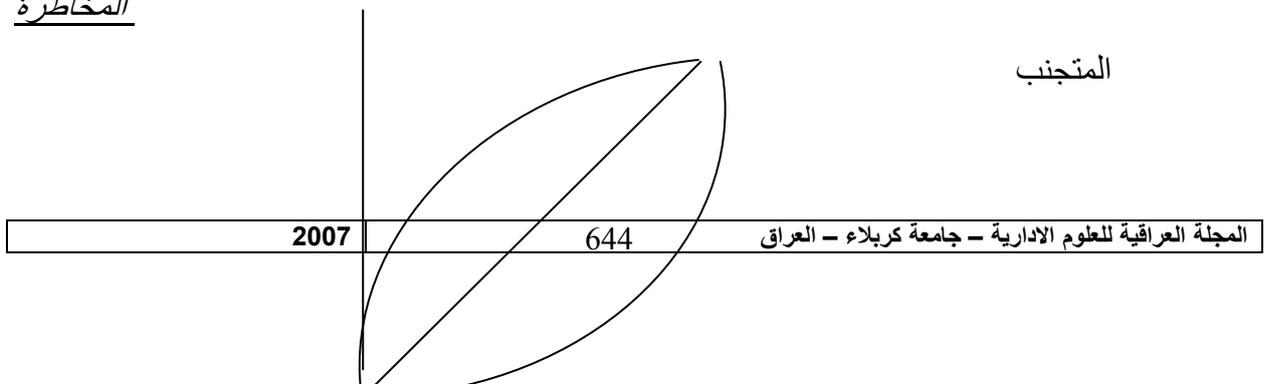
يتخذ قادة الشركات انماط سلوك ثلاثة ولكل قائد واحد من هذه الانماط التي يوضحها الشكل رقم (3)

:

شكل رقم (3)

انماط السلوك

المخاطرة



المحايد

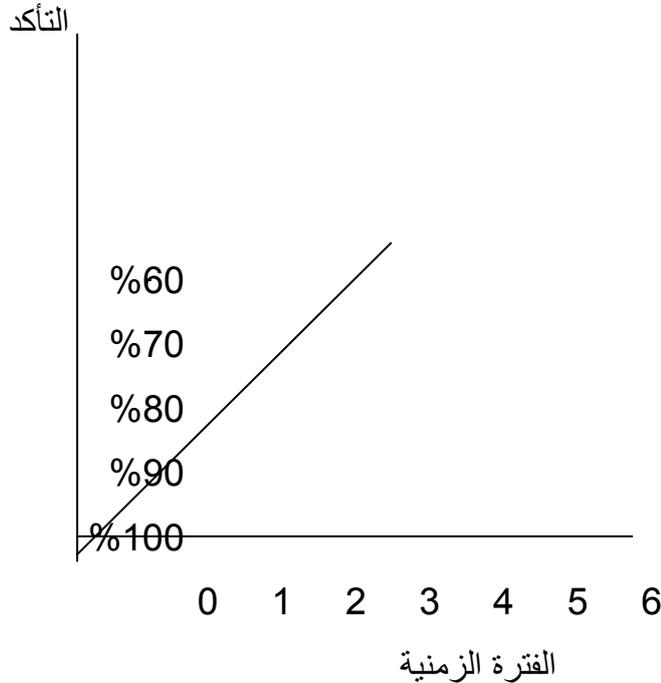
المجازف

العائد

فالعائد والمخاطرة مفهومان مترابطان لا يمكن تفسير احدهما بمعزل عن الاخر ، فالعائد يمثل المقابل الذي يتوقع القائد (متخذ القرار) الحصول عليه بالمستقبل من الاموال التي يستثمرها او يوظفها في قرار اقتصادي معين . اما المخاطرة فتتنشأ عن حالة عدم التاكيد المحيطة باحتمالات تحقق/عدم تحقق العائد المتوقع وترتبط حالة عدم التاكيد بالفترة الزمنية بجانب ظروف وعوامل اخرى يوضحها الشكل رقم (4) الاتي :

شكل رقم (4)

يوضح علاقة حالة التاكيد بالعوامل الاخرى



وبرتبط عنصر العائد والمخاطرة معا في علاقة طردية كما يرتبط التاكيد مع الفترة الزمنية بعلاقة عكسية ، أي كلما قصرت الفترة كان التاكيد عاليا وبالعكس .

اما العائد الاعلى الذي يرغب تحقيقه القائد ، عليه ان يهيئ نفسه لتحمل درجات اعلى من المخاطرة وبالعكس لذا يوجد ارتباط بين طبيعة القائد ودرجات المخاطرة التي يكون مستعدا لتحملها في قراراته .
وقد عالج Markuwits العلاقة بين القائد والمخاطرة ذلك ان لكل قائد منحى منفعة معين يوضح ميله وسلوكه تجاه العائد ومن ثم تجاه المخاطرة ، وعلى وفق ذلك يمكن تصنيف القادة في ثلاثة انماط عرضها الشكل رقم (3) السابق.

النمط الاول من السلوك : (A) : Risk Averser

وهو المتجنب للمخاطرة ويكون متحفظا جدا تجاه المخاطر المتوقعة ، أي انه يحقق منفعة حدية متناقصة من الثروة عند زيادة دخله وينطبق عليه قانون تناقص المنفعة الحدية ، لذا تكون العلاقة بين

المنفعة والعائد علاقة عكسية ، أي عائد اقل مع مخاطرة اقل .

- النمط الثاني من السلوك : (B) : Risk Neutral

وهو المحايد او المتحفظ للمخاطرة ويكون حياديا بين العائد والمخاطرة وتتمثل العلاقة بين المنفعة والعائد او المخاطرة والعائد بخط مستقيم نظرا لخضوعها لقانون ثبات المنفعة الحدية او الاشباع الذي يحصل عليه هذا النمط ، أي ان مستوى المخاطرة الذي يكون مستعدا لتحمله لا يتغير مع معدل العائد ، وبعبارة اخرى انه يوازن بين المخاطر والعوائد بنسبة 50% الى 50% .

- النمط الثالث من السلوك : (C) : Risk Seeker

وهو المجازف او المحب للمخاطرة ، اي ان هذا النمط يحقق منفعة متزايدة بارتفاع العائد وينطبق عليه قانون تزايد المنفعة الحدية ، فالعلاقة بين العائد والمخاطرة علاقة عكسية أي انه يبدي اهتماما متناقصا تجاه المخاطرة كلما ارتفع العائد المتوقع (سالم ومطر ، 1990).

عملية اتخاذ القرارات : Decision Taking

اتخاذ القرار هو عملية اشغال الفكر ، اذ يقوم متخذو القرارات بالاشغال الذهني للفكر لاختيار بديل واحد فقط ان توافرت بدائل . وهذه العملية هي قمة ما يصل اليه القائد واللحظة الحاسمة التي في ضوئها يتم تنفيذ هذا القرار وتوقع نتائجه ، والتركيز هنا على عملية اتخاذ القرارات وليس عملية صنع القرارات Decision Making التي تسبقها وقد يشارك او لا يشارك فيها القائد (المدير) الا ان اتخاذ القرار هي العملية الحاسمة والمهمة التي يقوم بها القائد في ضوء المعطيات التي سبق وتم مناقشتها في انواع القرارات الاستثمارية وانماط السلوك.

اهمية البحث

تعد مصادر تحقيق الارباح التشغيلية من اهم المصادر بالنسبة لاي شركة وتعكس هذه المصادر حقيقة كفاءة وفاعلية الشركة لاستغلال مواردها المتاحة المادية والبشرية على افضل وجه ، ويظهر هذا الاستغلال قدرات وامكانيات ادارة الشركات في تحقيق اعلى العوائد التشغيلية، وان هذه القدرات والامكانيات لقادة الشركات وادارتها تتأتى من انماط السلوك القيادي لكل منهم ، فان اهمية البحث تكمن في التعرف على أي نمط من انماط السلوك الثلاثة لها دور او اسهام اكبر في تحقيق الارباح التشغيلية .

اهداف البحث :

يهدف هذا البحث الى الاتي :

- 1- التعرف على طبيعة الارباح التشغيلية ومصادر تحقيقها .
- 2- التعرف على انماط سلوك قادة الشركات الاردنية .
- 3- تقديم دليل ارشادي لقادة الشركات في تكييف سلوكهم القيادي او تطويره او تغييره في ضوء نتائج البحث .
- 4- قد يكون هذا البحث سببا لبحاث اخرى لظهار علاقات اخرى للسلوك القيادي مع عوامل ومتغيرات اخرى .

مشكلة البحث :

يمكن تجسيد مشكلة البحث بالتساؤلات التالية :

- 1- هل يؤثر نمط سلوك قادة الشركات الاردنية في الارباح التشغيلية ؟
- 2- هل تختلف انماط سلوك قادة الشركات الاردنية ؟
- 3- هل تتغير انماط سلوك قادة الشركات الاردنية تبعا لعوامل معينة ، وهل يمكن تغييرها اذا اتضح لها تاثيرات سلبية على الارباح التشغيلية ؟
- 4- هل يسهم نمط سلوك قادة الشركات الاردنية في تحقيق عوائد / خسائر تشغيلية عالية/متوسطة/متدنية ؟

فرضيات البحث :

في ضوء مشكلة البحث فان الفرضيات الاتية تمثل حولا مؤقتة لها والتي يمكن وضعها بالشكل التالي:
Ho : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائيا بين العوائد التشغيلية وانماط سلوك قادة الشركات الاردنية .

H1 : توجد علاقة ذات دلالة احصائيا بين العوائد التشغيلية و انماط سلوك قادة الشركات الاردنية وتنفرع منها :

H1-1 : توجد علاقة ذات دلالة احصائيا بين نمط السلوك المجازف والعوائد التشغيلية .

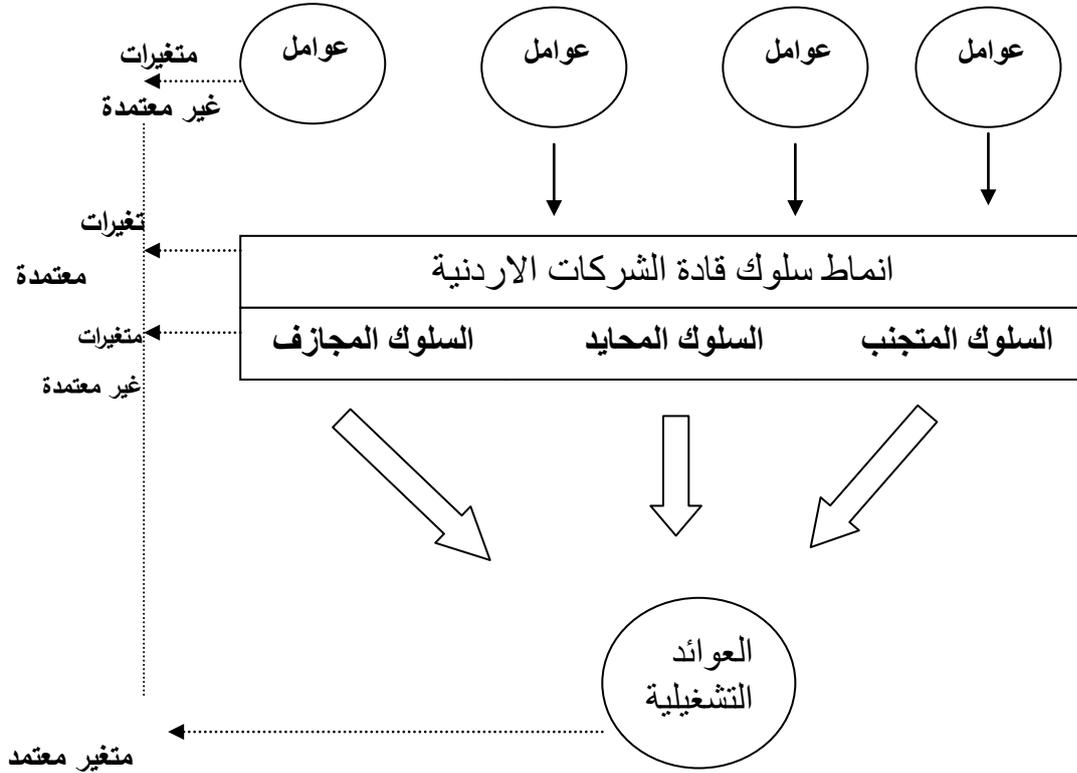
H1-2 : توجد علاقة ذات دلالة احصائيا بين نمط السلوك المحايد والعوائد التشغيلية .

H1-3 : توجد علاقة ذات دلالة احصائيا بين نمط السلوك المتحفظ (المتجنب) والعوائد التشغيلية.

H2 : توجد علاقة ذات دلالة احصائيا بين تغيير انماط سلوك قادة الشركات الاردنية والعوامل والظروف المحيطة.

نموذج البحث :

في ضوء مشكلة البحث وفرضياته يمكن رسم اطار عام لنموذج البحث كالتالي :



Practical Framing

التشكيل العملي للبحث :

مجتمع البحث وعينته

يتكون مجتمع البحث من الشركات الاردنية الـ 154 المدرجة في سوق عمان المالي لعام 2006 ، اما عينة البحث فقد اختيرت عشوائيا (54) شركة متباينة النشاط والتي تزيد نسبتها عن 35% . والجدول الاتي رقم (1) يعرض وصفا لها :

جدول رقم (1) مجتمع البحث (الشركات الاردنية)

ت	نوع نشاط الشركة	العدد	النسبة %
1	صناعي	12	22.2
2	تجاري	18	33.3
3	خدمي	9	16.7
4	بنوك	9	16.7
5	تأمين	3	5.6
6	اخرى	3	5.6
	مجموع	54	100

الاستبانة :

صممت استبانة من قبل الباحثين من ثلاثة محاور ، الاول للمعلومات العامة التي تبين خواص العينة وتوزيع هذه الخواص . والمحور الثاني لتحديد انماط سلوك افراد العينة ، في حين تضمن المحور الثالث العبارات التي تفحص اراء العينة وموقفها تجاه فرضيات البحث للتمكن من اختبار هذه الفرضيات في ضوء مواقف افراد العينة وسيتم اختبار هذه المواقف على مقياس Likert الخماسي .

فحص الاستبانة (ثبات الاداة) :

تم فحص الاستبانة بطريقتين : الاول فحصا ظاهريا من خلال توزيعها على مجموعة من اعضاء هيئة التدريس واتضح نسبة موافقتهم عليها بحدود 86% . كما تم فحصها فحصا منطقياً (احصائياً) من خلال مقياس كرونباخ الفا وكانت النسبة 62.5% كما بينتها نتائج الحاسب الاحصائية بموجب برنامج Spss .

تحليل نتائج الاستبانة واختبار الفرضيات :

اولا : خواص العينة وتوزيعاتها :

جدول رقم (2)

الخاصية وتوزيعها

توزيع الخاصية										الخاصية		
كلي		50 فأكثر		50-41		40-31		30-21		العمر		
		11.1	6	44.4	24	27.8	15	16.7	9			
100	54											
%		%		%		%		%				
كلي		انثى				ذكر				الجنس		
		5.6		3		94.4		51				
%100	54											
كلي		اعزب				متزوج				الحالة الاجتماعية		
		16.7		9		83.3		45				
%100	54											
كلي		دكتوراه		ماجستير		دبلوم عالي		بكالوريوس		المؤهل العلمي		
		5.6	3	27.8	15	5.6	3	61.	33			
100	54											
%		%		%		%		%1				
كلي		اقتصاد		مالية ومصرفية		ادارة اعمال		محاسبة		التخصص		
		11.	6	5.6	3	11.1	6	72.	39			
100	5											
%	4	%1		%		%		%2				
كلي		20 فأكثر		20-16		15-11		10 - 6		5 فأقل		الخبرة
		43.	2	16.	9	11.1	6	16.7	9	11.	6	
10	5											
0	4	75	4	%7		%		%		%1		
%		%										

تبين نتائج خواص العينة وتوزيع هذه الخواص لصالح الدراسة من حيث ان اعمار افراد العينة تمثل نسبة عالية من الاعمار الكبيرة فضلا عن ان معظم افراد العينة من الذكور و متزوجون

ومؤهلاتهم العلمية تبدأ من البكالوريوس وغالبيتهم متخصصون بالمحاسبة بجانب خبرتهم العلمية العالية .

وهذا كله ينعكس على اجاباتهم وقبل ذلك ينعكس على سلوك متوازن ومستقر طالما اننا نبحث في علاقة العوائد مع سلوك قادة الشركات وانماط هذا السلوك .

ثانيا : المعلومات الخاصة بانماط السلوك :

الجدول الاتي رقم (3) يبين انماط السلوك لقادة الشركات :

جدول رقم (3)

انماط السلوك

ت	الخاصية	NO		YES		s.d.	mean
		%	Fr.	%	Fr.		
1	افكر بالمخاطر قبل العائد عند اتخاذ قرار اقتصادي	33.3	18	66.7	36	0.476	1.33
2	افكر بشكل متوازن بين العائد والمخاطر عند اتخاذ قرار اقتصادي	33.3	18	66.7	36	0.476	1.33
3	افكر بالعائد قبل المخاطر عند اتخاذ قرار اقتصادي	72.7	43	20.3	11	0.462	1.89
4	ارغب بتحقيق عوائد عالية متوقعة بغض النظر عن المخاطر المحتملة	85.1	46	14.8	8	0.408	1.94
5	ارغب بتحقيق عوائد قليلة متوقعة متجنباً المخاطر المحتملة	40.7	22	59.3	32	0607	1.50
6	احاول الموازنة بين العوائد المتوقعة والمخاطر المحتملة بشكل متساوي	38.9	21	61.1	33	0.492	1.39
7	اقوم بتغليب المخاطر على العوائد في قراراتي	44.4	24	55.6	30	0502	1.44
8	اقوم بتغليب العوائد على المخاطر في قراراتي	77.8	42	22.2	12	0.420	1.78
9	لا اغلب المخاطر على العوائد ولا اغلب العوائد على المخاطر في قراراتي	50	27	50	27	0.505	1.50

H1-1 : توجد علاقة ذات دلالة احصائياً بين العوائد التشغيلية ونمط السلوك المتحفظ (المتجنب)

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة المتعلقة بالفرضية الاولى (الاسئلة 3 ، 4) من الاستبانة (ثانيا) فوجد ان المدراء من هذا النمط يأخذون بعين الاعتبار درجة الخطورة حتى وان كان العائد عاليا عند اتخاذهم للقرارات الاستثمارية وذلك لان المتوسط الحسابي لاجابات هذه الفقرة اعلى من المتوسط الحسابي النظري البالغ (1) لهذا المقياس ، كذلك فهم يعتبرون تحقيق عائدات معتدلة على المدى الطويل يشكل البعد الاهم عند اتخاذ القرار الاستثماري ، و المتوسط الحسابي لاجابات هذه الفقرة بلغ (1.89 و 1.94) وهي اعلى من المتوسط الحسابي النظري .

ولاختبار الفرضية الاولى تم اجراء اختبار (t) حيث اشارت النتائج الى انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين العوائد التشغيلية ونمط السلوك المتحفظ وذلك لان قيمة (t) المحسوبة لهذا الاختبار بلغت (7.719) وهي اعلى من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.69) ، وعند دلالة احصائية اقل من (0.01) ، والجدول رقم (4) الاتي يوضح ذلك :

جدول رقم (4)

نتائج اختبار (t) للفرضية الاولى

العلاقة بين العوائد التشغيلية ونمط السلوك المتحفظ (المتجنب)

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t) المحسوبة	قيمة (t) الجدولية	درجات الحرية	الدلالة الاحصائية
3.87	0.61	7.02**	1.69	29	0.001

** عند دلالة احصائية اقل من (0.01)

H1-2 : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين العوائد التشغيلية ونمط السلوك المحايد :

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة المتعلقة بالفرضية الثانية (الاسئلة 8 و 9) من الاستبانة (ثانيا) واشارت النتائج الى ان مديري الشركات المساهمة الاردنية يأخذون بعين الاعتبار الموازنة بين حجم العوائد المتوقعة وحجم المخاطر عند اتخاذ القرارات الاستثمارية ، وذلك لان قيمة المتوسط الحسابي لاجابات هذه الفقرة بلغت (1.78) و (1.50) وهي اعلى من قيمة المتوسط الحسابي النظري البالغ (1) كذلك انه عند اتخاذ القرارات الاستثمارية يتم اجراء دراسة شاملة لحيثيات القرار .

ولاختبار الفرضية الثانية تم اجراء اختبار (t) ، حيث اشارت النتائج الى انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين العوائد التشغيلية ونمط السلوك المحايد ، وذلك لان قيمة (t) المحسوبة لهذا

الاختبار بلغت (14.20) وهي اقل من قيمة (t) الجدولية ، وعند دلالة احصائية اقل من (0.01) ، والجدول رقم (5) يوضح ذلك .

جدول رقم (5)

نتائج اختبار (t) للفرضية الثانية

العلاقة بين العوائد التشغيلية ونمط السلوك المحايد

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t) المحسوبة	قيمة (t) الجدولية	درجات الحرية	الدلالة الاحصائية
4.33	0.51	14.20**	1.69	29	0.001

** عند دلالة احصائية اقل من (0.01)

H1-3 : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين العوائد التشغيلية ونمط السلوك المجازف

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة المتعلقة بالفرضية الثالثة (الاسئلة 1 و 2 و 5 و 6 و 7) ، وأشارت النتائج الى ان المتوسط الحسابي على اجابات افراد العينة على الفقرة التي تنص على ان العائد على الاستثمار يشكل العنصر المهم في اتخاذ القرار ارسنتماري بلغت (1.33، 1.33، 1.50، 1.39، 1.44) وهي اعلى من قيمة المتوسط الحسابي النظري لهذا المقياس ، اما الفقرة التي تنص على ان تحقيق عائد عال مضمون افضل من تحقيق عائد معتدل ومضمون فقد حصلت على اجابات معتدلة ولاختبار الفرضية الثالثة تم اجراء اختبار (t) ، حيث اشارت النتائج الى انه لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين العوائد التشغيلية ونمط السلوك المجازف ، وذلك لان قيمة (t) المحسوبة لهذا الاختبار بلغت (1.48) وهي اقل من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.69) ، والجدول رقم (6) يوضح ذلك .

جدول رقم (6)

نتائج اختبار (t) للفرضية الثالثة

العلاقة بين العوائد التشغيلية ونمط السلوك المجازف

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t) المحسوبة	قيمة (t) الجدولية	درجات الحرية	الدلالة الاحصائية
3.15	0.54	1.49	1.69	29	0.15

H2 : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تغيير انماط سلوك قادة الشركات الاردنية والعوامل والظروف المحيطة :

لاختبار هذه الفرضية فقد عالج المحور الثالث من الاستبانة من خلال العبارات التي تم عرضها على عينة البحث وعددها 20 عبارة والتي تتعلق بالتعرف على مواقف افراد العينة تجاه مجموعة من العوامل والظروف التي تحيط بهم عند عملية اتخاذ القرارات ويعرض الجدول رقم (7) وصفا احصائيا لهذه الاجابات

جدول رقم (7) وصف معلومات الاستبانة

S.D.	MEAN	SDA درجة		DA درجة2		UC درجة 3		A درجة 4		SA درجة 5		العبارة	ت
		%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد		
0.673	4.00	-	-	5.6	3	5.6	3	72.2	39	16.7	9	يرتبط تحقيق العوائد بسلوك مدير الشركة وقراراته	1
0.604	4.44	-	-	-	-	5.6	3	44.4	24	50	27	لكل مدير نمط سلوك يختلف عن الاخر	2
0.664	4.11	-	-	-	-	16.7	9	55.6	30	27.8	15	يتأثر سلوك المدير بالتكوين الشخصي بصورة اكبر	3
0.890	4.00	-	-	11.1	6	5.6	3	55.6	30	27.8	15	يتأثر نمط سلوك المدير بالبيئة المحيطة والقيم المكتسبة	4
0.771	4.17	-	-	-	-	22.2	12	38.9	21	38.9	21	يتغير نمط سلوك المدير فيما اذا كان القرار استثماري او تشغيلي	5
0.656	4.28	-	-	-	-	11.1	6	50	27	38.9	21	في القرارات الاستثمارية يكون سلوك المدير عالي التركيز	6
0.841	3.50	-	-	16.7	9	22.2	12	55.6	30	5.6	3	في القرارات التشغيلية يكون سلوك المدير متوسط التركيز	7
0.856	3.94	-	-	-	-	38.9	21	27.8	15	33.3	18	محددات القرارات الاستثمارية اكبر من القرارات التشغيلية	8
0.604	4.44	-	-	-	-	5.6	3	44.4	24	50	27	القرارات الاستثمارية تتطلب مهارة وكفاءة عالية	9
1.094	2.78	-	-	16.7	9	22.2	12	27.8	15	33.3	18	القرارات الاستثمارية تتطلب مهارة وكفاءة متوسطة	10
0.940	3.28	-	-	27.8	15	22.2	12	44.4	24	5.6	3	السلوك المجازف للمدير يحقق عوائد اعلى	11
0.856	3.06	-	-	5.6	3	16.7	9	44.4	24	33.3	18	السلوك المحايد للمدير يحقق عوائد متوسطة	12
1.176	3.44	11.1	6	11.1	6	11.1	6	55.6	30	11.1	6	السلوك المتحفظ للمدير يحقق عوائد منخفضة	13
0.883	4.11	-	-	-	-	11.1	6	55.6	30	33.3	18	للظروف الاقتصادية اثر في سلوك المدير	14
1.076	3.56	5.6	3	16.7	9	5.6	3	61.1	33	11.1	6	للعوامل السياسية اثر في سلوك المدير	15
0.841	3.50	-	-	16.7	9	22.2	12	55.6	30	5.6	3	للعوامل الاجتماعية اثر في سلوك المدير	16
1.172	3.61	11.1	6	5.6	3	11.1	6	55.6	30	16.7	9	للعوامل الثقافية اثر في سلوك المدير	17
1.356	3.83	-	-	11.1	6	11.1	6	38.9	21	38.9	21	الظروف الخارجية للشركة تؤثر في سلوك المدير	18
0.634	4.22	-	-	-	-	11.1	6	55.6	30	33.3	18	الظروف الداخلية للشركة تؤثر في سلوك المدير	19
1.075	3.50	-	-	22.2	12	27.8	15	27.8	15	22.2	12	تحقيق عوائد في المدى القصير افضل من المدى الطويل	20

من الجدول اعلاه يتضح ان جميع المتوسطات اعلى من متوسط اداة القياس (3) (حسب مقياس Likert باستثناء السؤال (15) اذ اقترب من متوسط اداة القياس .

ويعني ذلك ان اتجاهات عينة البحث ايجابية تجاه الفقرات المعروضة عليهم كون نسبة الموافقة اكبر من نسبة عدم الموافقة ، مما يعني وجود علاقة بين نمط السلوك وتغير هذا النمط لقادة الشركات الاردنية وبين العوامل والظروف المحيطة ولو اخنا كل فقرة والموقف ازاءها لاتضح ذلك ونترك هذا الامر للقاريء او الباحث ليصل باستنتاجاته حول الموضوع وحسب المتوسط الحسابي لكل فقرة وخصوصية كل فقرة ايضا وارتباطها بمدير الشركة نفسه وحسب انماط سلوكه التي عرضناها في الجزء السابق من هذا البحث ويدعم تحليل التباين ANOVA ذلك من خلال الجدول رقم (8) .

جدول رقم (8)

تحليل ANOVA

H	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
H1	بين المجموعات	3.241	6	0.540	5.540	0.000
	داخل المجموعات	4.582	47	0.970		
	المجموع	7.823	53			
H2	بين المجموعات	4.281	6	0.713	11.600	0.000
	داخل المجموعات	2.891	47	0.062		
	المجموع	7.172	53			

وتبين النتائج اعلاه وجود دلالة احصائيا للفرضيتين H1 و H2 اجمالا اذ بلغت قيمة F المحسوبة 5.540 و 11.600 عند مستوى معنوية (0.000) .

النتائج والتوصيات

اولا : النتائج :

- 1- ان قادة ومدراء الشركات الاردنية يأخذون بعين الاعتبار الموازنة بين حجم العوائد المتوقعة وحجم المخاطر ، كذلك فانهم يقومون باجراء دراسات شاملة لحثيات القرار قبل اتخاذه .
- 2- يشكل العائد على الاستثمار العنصر المهم في اتخاذ القرار الاستثماري ، مع الاخذ بعين الاعتبار درجة الخطورة حتى وان كان العائد مرتفعا عند اتخاذ القرار الاستثماري .
- 3- ان تحقيق عوائد معتدلة على المدى الطويل يشكل البعد الالهم عند اتخاذ القرار الاستثماري ، ويرى قادة الشركات ان المجازفة تعتبر عنصرا مهما في اتخاذ القرار الاستثماري .
- 4- توجد علاقة ايجابية بين العوائد التشغيلية مع كل من انماط السلوك المتحفظ (المتجنب) ، ونمط السلوك المحايد ، حيث اشارت نتائج الاستبانة الى ان جزءا كبيرا من المديرين من النوع المتجنب والمحايد ، وان عوائد الشركة قيد الدراسة مرتفعة مقارنة مع الانماط الاخرى من المدراء .

ثانيا : التوصيات :

- 1- نوصي الشركات الاردنية بتقديم دورات وبرامج تدريبية عملية لقادة ومدراء الشركات ، الهدف منها تعريفهم بانماط السلوك المختلفة وتأثيرها او علاقتها بتحقيق العوائد التشغيلية لشركاتهم .
- 2- على قادة الشركات الاردنية ان يتجهوا نحو السلوك المتجنب او المحايد بهدف تحقيق العوائد التشغيلية المعتدلة والمضمونة على خلاف الانماط السلوكية الاخرى للمدراء .
- 3- الاخذ بعين الاعتبار الموازنة بين حجم العوائد المتوقعة وحجم المخاطر ، واجراء دراسات شاملة لحثيات القرار الاستثماري قبل اتخاذه .
- 4- الاخذ بعين الاعتبار درجة المخاطرة حتى وان كان العائد المتوقع مرتفع قبل القيام باتخاذ القرار الاستثماري .
- 5- على قادة الشركات ان يقوموا بالتنبؤ المناسب لقيمة التدفقات النقدية الداخلة والخارجة ذات العلاقة بالعائد التشغيلي ، بحيث لا يؤدي اتخاذ القرار الى المغالاة في الاستثمار بالاصول مما يؤدي الى زيادة الكلفة ، او استثمار اقل في الاصول وبالتالي لن تستطيع الشركة مواجهة المنافسين .

المصادر

- 1- دره ، عبدالباري ، وموسى المدهون و ابراهيم الجزراوي (1994) ، الادارة الحديثة ، المركز العربي للخدمات الطلابية ، عمان ، الاردن .
- 2- رمضان ، زياد (1989) ، الادارة المالية في الشركات المساهمة ، مطبعة الصفدي ، عمان ، الاردن .
- 3- الزبيدي ، حمزة محمود (2001) ، الاستثمار في الاوراق المالية ، مؤسسة الوراق ، عمان ، الاردن .
- 4- عبدالرحمن ، اسماعيل ، وحربي عريقات (1998) ، مبادئ الاقتصاد الجزئي التحليلي ، مركز شباب الجامعة ، عمان ، الاردن .
- 5- عبدالوهاب ، علي محمد (1980) ، موضوعات ادارية ، معهد الادارة العام ، الرياض ، السعودية .
- 6- العديلي ، ناصر محمود (1982) ، السلوك الانساني والتنظيمي في الادارة ، معهد الادارة العام ، الرياض ، السعودية .
- 7- العمار ، وليد رضوان (1997) ، اساسيات في الادارة المالية ، دار المسيرة ، عمان ، الاردن .
- 8- الراوي ، خالد (2000) ، التحليل المالي ، عمان ، الاردن .
- 9- سالم ، عبدالله ، ومحمد عطية مطر (1990) ، مبادئ الاستثمار ، ط 2 ، الكويت .
- 10- هاريسون ، ري اتش واريك نورين (2000) المحاسبة الادارية، تترجمة محمد عصام الدين زايد ، دار المريخ للنشر ،السعودية

الملحق

جامعة الاسراء
كلية العلوم الادارية والمالية
استبانة قسم المحاسبة
Questionnaire

الاستاذ الفاضل

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد :

نقوم بانجاز دراسة ميدانية مشتركة تحت عنوان (تحليل العلاقة بين العوائد التشغيلية وانماط سلوك قادة الشركات الاردنية)
وتهدف الدراسة الى بيان وجود / عدم وجود علاقة بين العوائد التي تحققها الشركات ونمط سلوك مدراء الشركات وبالتالي فهي (الدراسة) تقدم دليل ارشادي للشركات الاردنية حول انماط السلوك التي من الممكن ان تحقق عوائد تشغيلية اكبر من غيرها .
ولهذا نأمل معونتكم في تعبئة الاستبانة المرفقة بعناية كي نعتمد على اجاباتكم التي ستستخدم لاغراض البحث العلمي حصرا .
اقبلو فائق الشكر والاحترام

د.عبدالخالق الراوي
استاذ المحاسبة المشارك

د. طلال الجاوي
استاذ المحاسبة المشارك

توضيحات :

- العوائد التشغيلية : هي الايرادات الناتجة عن النشاط التشغيلي الرئيسي للشركة .

- السلوك المجازف : هو السلوك الذي يقوم به المدير مفضلا تحقيق ايرادات متوقعة اعلى ولاتهمه المصروفات متوقعا ان العوائد ستكون اعلى .
- السلوك المحايد : هو السلوك الذي يقوم به المدير بحيث تتساوى الايرادات المحتملة مع المصروفات المحتملة أي 50/50
- السلوك المتحفظ : هو السلوك الذي يقوم به المدير مفضلا تحقيق عوائد محتملة على درجة من التأكد ولايجازف مفضلا ارباح قليلة .

اولا : المعلومات العامة

الخاصية	توزيع الخاصية
العمر	20 سنة فأقل <input type="checkbox"/> 50-41 <input type="checkbox"/> 30-21 <input type="checkbox"/> 60- 51 <input type="checkbox"/> 40-31 <input type="checkbox"/> 60 فأكثر <input type="checkbox"/>
الجنس	ذكر <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> الى
الحالة الاجتماعية	متزوج <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> رب اخرى <input type="checkbox"/>
المؤهل العلمي	توجيهي <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> بوم عالي كلية مجتمع <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> اجستير بكالوريوس <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> نوره (تذكر رجاءا) <input type="checkbox"/> اخرى
التخصص العلمي	محاسبة <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> لم مالية ومصرفية ادارة اعمال <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> اقتصاد اخرى (تذكر رجاءا) <input type="checkbox"/>
الخبرة العملية الكلية	5 سنة فأقل <input type="checkbox"/> 20-16 <input type="checkbox"/> 10-6 <input type="checkbox"/> 25-21 <input type="checkbox"/> 15-11 <input type="checkbox"/> 30-26 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> فأكثر
مدة الخدمة بالموقع الحالي	() سنة
نوع نشاط	صناعي <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> بنوك

الشركة	تجاري <input type="checkbox"/>	تأمين <input type="checkbox"/>
	خدمي <input type="checkbox"/>	اخرى <input type="checkbox"/>
	تذكر رجاءا	

ثانيا : محور المعلومات الخاصة بانماط السلوك :

يرجى وضع اشارة x في المربع المناسب الذي يتوافق مع ارائكم الكريمة :

ت	الخاصية	نعم	كلا
1	افكر بالمخاطر قبل العائد عند اتخاذ قرار اقتصادي		
2	افكر بشكل متوازن بين العائد والمخاطر عند اتخاذ قرار اقتصادي		
3	افكر بالعائد قبل المخاطر عند اتخاذ قرار اقتصادي		
4	ارغب بتحقيق عوائد عالية متوقعة بغض النظر عن المخاطر المحتملة		
5	ارغب بتحقيق عوائد قليلة متوقعة متجنباً المخاطر المحتملة		
6	احاول الموازنة بين العوائد المتوقعة والمخاطر المحتملة بشكل متساوي		
7	اقوم بتغليب المخاطر على العوائد في قراراتي		
8	اقوم بتغليب العوائد على المخاطر في قراراتي		
9	لااغلب المخاطر على العوائد ولااغلب العوائد على المخاطر في قراراتي		

ثالثا : معلومات الاستبانة

يرجى وضع اشارة x ازاء الاجابة التي تتوافق مع ارائكم الكريمة .

المقياس المستخدم : يستخدم مقياس Likert الخماسي لتحليل الاجابات والمقياس مقسم الى (5) درجة لعبارة موافق بشدة ، 4 درجة لعبارة موافق ، 3 درجة لعبارة محايد ، 2 درجة لعبارة غير موافق ، 1 درجة لعبارة غير موافق بشدة)

ملاحظة : سيتم اختبار الفرضيات ادناه بواسطة العبارات التي ترد لاحقا

H1 : توجد علاقة ذات دلالة احصائيا بين العوائد التشغيلية وانماط سلوك قادة الشركات الاردنية .

H2 : توجد علاقة ذات دلالة احصائيا بين تغيير انماط سلوك قادة الشركات الاردنية والعوامل والظروف المحيطة .

ت	الخاصية	موافق بشدة 5 درجة	موافق 4 درجة	محايد 3 درجة	غير موافق 2 درجة	غير موافق بشدة 1 درجة
1	يرتبط تحقيق العوائد بسلوك مدير الشركة وقراراته					
2	لكل مدير نمط سلوك يختلف عن الاخر					
3	يتأثر نمط سلوك المدير بالتكوين الشخصي بصورة اكبر					
4	يتأثر نمط سلوك المدير بالبيئة المحيطة والقيم المكتسبة					
5	يتغير نمط سلوك المدير فيما اذا كان قرار استثماري او تشغيلي					
6	في القرارات الاستثمارية يكون سلوك المدير عالي التركيز					
7	في القرارات التشغيلية يكون سلوك المدير متوسط التركيز					
8	محددات القرارات الاستثمارية اكبر من القرارات التشغيلية					
9	القرارات الاستثمارية تتطلب مهارة وكفاءة عالية					
10	القرارات الاستثمارية تتطلب مهارة وكفاءة متوسطة					
11	السلوك المجازف للمدير يحقق عوائد اعلى					
12	السلوك المحايد للمدير يحقق عوائد متوسطة					
13	السلوك المتحفظ للمدير يحقق عوائد منخفضة					
14	للظروف الاقتصادية اثر في سلوك المدير					
15	للظروف السياسية اثر في سلوك المدير					
16	للعوامل الاجتماعية اثر في سلوك المدير					
17	للعوامل الثقافية اثر في سلوك المدير					
18	الظروف الخارجية للشركة تؤثر في سلوك المدير					
19	الظروف الداخلية للشركة تؤثر في سلوك المدير					
20	تحقيق عوائد في المدى القصير افضل من المدى الطويل					