



جَامِعَةُ الْعُلُومِ الْإِسْلَامِيَّةِ الْعَالَمِيَّةِ

المِثْقَالُ

للعلوم الاقتصادية والإدارية وتكنولوجيا المعلومات

مَجَلَّةٌ عِلْمِيَّةٌ عَالَمِيَّةٌ مُحْكَمَةٌ

المجلد السابع - العدد (2) رمضان 1443 هـ / نيسان 2021 م

ISSN 2311-0988



The World Islamic Sciences &
Education University (Wise)

Al-Mithqal

For Economic & Administrative sciences and
Information Technology

An International Research and Refereed Journal

Volume (7), Number (2), Muharam 1443, August 2021

ISSN 2311-0988



جامعة العلوم الإسلامية العالمية

المثقال

مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية
وتكنولوجيا المعلومات

مجلة علمية عالمية محكمة

ISSN 2311-0988

تصدر عن عمادة البحث العلمي في جامعة العلوم الإسلامية العالمية

عمّان / المملكة الأردنية الهاشمية

المجلد السابع - العدد (2) محرم 1443 هـ / آب 2021 م

مجلة المنقار للعلوم الاقتصادية والإدارية
ونحن نولجها بالمعلومات مجلة علمية عالمية محكمة
المجلد السابع - العدد (2) محرم 1443 هـ / آب 2021 م

رئيس هيئة التحرير

أ.د. خلوق ضيف الله أغا

هيئة تحرير المجلة

الأستاذ الدكتور عبد الملك السعدي	جامعة العلوم الإسلامية العالمية
الأستاذ الدكتور محمد خلف بني سلامة	جامعة العلوم الإسلامية العالمية
الأستاذ الدكتور غسان سالم الطالب	جامعة العلوم الإسلامية العالمية
الأستاذ الدكتور عماد يوسف الشيخ	جامعة العلوم الإسلامية العالمية
الأستاذ الدكتور شاكر الخشالي	جامعة العلوم الإسلامية العالمية
الأستاذ الدكتور أحمد حسن العياصرة	جامعة العلوم الإسلامية العالمية
الأستاذ الدكتور محمود مبارك عبيدات	جامعة العلوم الإسلامية العالمية
الأستاذ الدكتور علي خالد قطيشات	جامعة العلوم الإسلامية العالمية
الدكتور هارون نوح معابده	جامعة العلوم الإسلامية العالمية
الدكتور مبارك محمد الطراونة	جامعة العلوم الإسلامية العالمية
الدكتور عمر المومني	جامعة العلوم الإسلامية العالمية

الهيئة الاستشارية

الأستاذ الدكتور رياض المومني	نائب رئيس جامعة اليرموك
الأستاذ الدكتور حسين الزيود	نائب رئيس جامعة آل البيت
الأستاذ الدكتور أكرم لالدين	رئيس الأكاديمية العالمية للبحوث الشرعية في المالية الإسلامية / ماليزيا
الأستاذ الدكتور حسن علي الزعبي	جامعة عمان العربية
الأستاذ الدكتور محمود السرطاوي	مستشار في البنك العربي الإسلامي
الأستاذ الدكتور أسامة الفقيير	عميد كلية الشريعة / جامعة اليرموك
الأستاذ الدكتور لمياء الزبيدي	جامعة المستنصرية
الأستاذ الدكتور عمر العسيري	جامعة محمد الخامس - المغرب
الدكتور رياض هنداوي	مدير عام معهد الدراسات المصرفية / البنك المركزي الأردني
السيد عادل أحمد شركس	نائب محافظ البنك المركزي الأردني

المحرر اللغوي / اللغة الإنجليزية

د. غالب فركحات

نخبه وإخراج :

ثناء أنيس طيفور



المحرر اللغوي / اللغة العربية

أ.د. ناصر النعيمي

أمانة سر المجلة :

رهام الهاجري

تعريف بالمجلة:

- 1- مجلة الميثاق للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلة علمية عالمية محكمة، تصدر عن عمادة البحث العلمي في جامعة العلوم الإسلامية العالمية.
- 2- مقر المجلة: جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- 3- تصدر المجلة عددين سنوياً.

أهداف المجلة:

- 1- الإسهام في نشر المعرفة العلمية الأصيلة، وتقديمها في مجال الاقتصاد والعلوم الإدارية.
- 2- الإسهام في المحافظة على هوية الأمة العربية والإسلامية وقيمتها وترسيخها والاعتزاز بها.
- 3- الإسهام في البناء الحضاري الإنساني، ونشر الدعوة الإسلامية القائمة على الوسطية والاعتدال.
- 4- المعالجة العلمية لقضايا العصر ومشكلاته.

دائرة اهتمام المجلة:

- 1- تنشر مجلة الميثاق البحوث الأصيلة التي تحتوي إضافة علمية إلى المعرفة في مجال الاقتصاد والعلوم الإدارية من داخل الجامعة وخارجها، باللغتين العربية والإنجليزية.
- 2- تهتم المجلة بنشر الدراسات النظرية، والمراجعات النقدية التي تغطي بتعمق أحد فروع المعرفة التي تنتمي إلى تخصص المجلة.
- 3- تنشر المجلة الدراسات التطبيقية و/أو الدراسات المتعلقة بالوضع الراهن في الدول العربية و/أو الإسلامية منفردة أو مجتمعة على أن تكون هذه الأبحاث ملتزمة بالأسلوب والمنهجية المتعارف عليهما في هذه الحالة.
- 4- نشر مراجعات الكتب الحديثة، المنشورة منذ عامين على الأكثر، الخاصة بأحد فروع المعرفة التي تنتمي إلى تخصص المجلة، على أن تأتي هذه المراجعات حسب الأصول المتعارف عليها.
- 5- نشر المراجعات النقدية والتعليقات على النشاط العلمي من مؤتمرات وندوات علمية وحلقات بحث.
- 6- نشر المجلة ما يردّها من تعقيب على الأبحاث والدراسات المنشورة فيها.
- 7- ترحب المجلة بنشر ملخصات الرسائل الجامعية ذات العلاقة بفروع المعرفة التي تنتمي إلى تخصص المجلة.

شروط النشر:

- 1- يشترط في البحث المقدم للنشر في المجلة ألا يكون قد نُشر أو قُدِّم للنشر في مجلة أخرى، وعلى الباحث أن يُقدم إقراراً خطياً بذلك عند تقديم البحث للنشر.
- 2- إذا كان البحث مدعوماً من جهة ما، فعلى الباحث بيان ذلك وتقديم وثيقة محررة من الجهة الداعمة موجهة إلى رئيس تحرير المجلة تفيد عدم ممانعتها لنشر البحث.

- 3- تخضع جميع البحوث المُقدّمة للنشر في المجلة للتحكيم العلمي الدقيق حسب الأصول المتبعة مع الحفاظ على سرية التحكيم.
- 4- تخضع جميع البحوث لفحص نسبة الاستلال قبل إرسالها للتحكيم.
- 5- تشمل معايير التحكيم كلاً من: الأصالة العلمية للبحث، ومدى إضافته للمعرفة، وإمكانية تطبيقه، ومنهجيته، وأسلوبه، ونتائجه، ومدى مراعاة الأمانة العلمية، وسلامة اللغة، وسلاسة أسلوب العرض.
- 6- للمجلة أن تطلب إجراء تعديلات على البحث قبل إجازته للنشر، كما أن لها الحق في إدخال قدر من التحرير على البحوث المُجازة.
- 7- تحتفظ المجلة بالحق في عدم نشر أي بحث دون إبداء الأسباب، ويُعد قرارها نهائياً.
- 8- يصبح البحث بعد قبوله حقاً محفوظاً للمجلة، ولا يجوز للباحث نشره في أي مجلة أخرى.
- 9- يلتزم الباحث بدفع النفقات المالية المترتبة عن إجراءات التحكيم إذا رغب الباحث بإيقافها بعد السير فيها أو ثبت للهيئة أن الباحث قد خالف شروط النشر بارتكابه سرقة أدبية، أو نشر بحثه في مجلة أخرى أثناء السير بإجراءات التحكيم وقبل ورود قرار المحكمين النهائي برّد بحثه.
- 10- الآراء التي ترد في الأبحاث المنشورة في المجلة تعبر عن آراء الباحثين أنفسهم، ولا تعكس بالضرورة سياسة جامعة العلوم الإسلامية العالمية أو هيئة التحرير.
- 11- يخضع ترتيب البحوث في المجلة لمعايير فنية تراها هيئة التحرير.

مواصفات البحث المقدم للنشر:

- 1- ألا يزيد حجم البحث مع المصادر والهوامش والجداول والملاحق على (40) صفحة بواقع (10000) كلمة، خط (Arial) حجم الحرف (14)، مطبوعة بمسافات مزدوجة بين الأسطر على ورق حجم (A4)، مع الترقيم المتسلسل لجميع صفحات البحث، أما الحواشي فتكون بالخط نفسه وبحجم (12).
- 2- ترقم الجداول والأشكال بالترتيب كما وردت في البحث، وتزود الجداول بعناوين في الأعلى والأشكال في الأسفل وهوامشهما في الأسفل، ويطبع كل منهما على صفحة مستقلة مع تحديد موقع الجدول أو الشكل في المتن على نحو شكل (1) هنا تقريباً.
- 3- تشتمل الصفحة الأولى من البحث على عنوان البحث، والاسم الثلاثي للباحث أو الباحثين (بالعربية والإنجليزية)، ورتبهم العلمية وأماكن عملهم الحالية، وعنوان المراسلة للباحث الرئيس بالتفصيل.

- 4- تشمل الصفحة الثانية من البحث على العنوان (دون ذكر اسم المؤلف) ويليه ملخص دقيق باللغة العربية على ألا يزيد عن (150) كلمة.
- 5- تشمل الصفحة الثالثة من البحث على ملخص (Abstract) باللغة الانجليزية (ترجمة علمية دقيقة للملخص العربي) وبالشروط ذاتها.
- 6- تبدأ مقدمة البحث من الصفحة الرابعة، وتشتمل على عنوان البحث (دون ذكر اسم المؤلف).
- 7- يرسل الباحث نسخة الكترونية بصيغة (word) ونسخة أخرى بصيغة (pdf).

المرفقات المطلوبة:

- 1- السيرة الذاتية للباحث (موجزة).
- 2- التعهد الخطي المعتمد على موقع المجلة.

خطوات النشر:

- 1- يقدم البحث للنشر إلى عمادة البحث العلمي إلكترونياً على الموقع المخصص لكل مجلة.
- 2- يرفق الباحث تعهد النشر المعتمد الموجود على رابط المجلة ويقوم بتعبئته وإرساله مع البحث.
- 3- يعرض البحث على هيئة التحرير ويخضع للتحكيم الأولي قبل إرساله إلى المحكمين الخارجيين، ويحق للهيئة أن تعتذر عن السير في إجراءات التحكيم الخارجي أو عن قبول البحث للنشر في أي مرحلة دون بيان الأسباب.
- 4- يرسل البحث إلى محكمين اثنين على أن يقوم كلاهما بالرد في مدة أقصاها شهر، وفي حال عدم الرد ضمن الموعد المحدد يتم إرسال البحث إلى محكم آخر، وبناءً عليه يكون قرار هيئة التحرير كما يأتي:
- * يقبل البحث للنشر في حالة ورود تقارير إيجابية من المحكمين الاثنين، وبعد أن يقوم الباحث بإجراء التعديلات المطلوبة إن وجدت.
- * يرفض البحث في حالة ورود تقارير سلبية من كلا المحكمين.
- * يرفض البحث في حال ثبوت عدم التزام الباحث بالأمانة العلمية أو مخالفته لشروط النشر.
- * يرسل البحث إلى محكم ثالث للبت في أمر صلاحيته في حال ورود تقارير المحكمين أحدهم سلباً والآخر إيجابياً.
- 5- يقوم الباحث بإجراء التعديل وفق ملاحظات المحكمين في مدة أقصاها (60) يوماً من تاريخ إبلاغه، وفي حال عدم استجابة الباحث ضمن المدة المحددة يتم وقف إجراءات السير في نشر البحث.

6- إذا أفاد المحكم بعد التأكد من إجراء التعديلات أن الباحث لم يلتزم بإجراء التعديلات المطلوبة يُعطى الباحث فرصة ثانية وأخيرة مدتها (30) يوماً للقيام بالتعديلات، فإذا أفاد المحكم بأن الباحث لم يلتزم بإجراءات التعديلات المطلوبة للمرة الثانية، يُعرض البحث والتعديلات التي لم يلتزم الباحث بإجرائها على هيئة تحرير المجلات العلمية للبت في قرار قبول نشر البحث في المجلة أو رفضه، ويُعلم الباحث بقرار الهيئة النهائي.

7- يُعطى إشعار القبول للباحث أو للباحثين بعد التأكد من إجراء الباحث للتعديلات المطلوبة على البحث.

8- يتم ترتيب البحوث المقبولة للنشر حسب السياسة المتبعة في المجلة.

9- يتم تدقيق البحث لغوياً في صورته الأخيرة، ويُرسل للإخراج وبعدها للنشر.

طريقة التوثيق:

- يكون ترتيب المراجع في المتن بنظام (الاسم/السنة) (System Name/Year) ويكون ترتيب المراجع في نهاية الأطروحة هجائياً.
- في المتن، مثلاً، تضع اسم المؤلف وسنة التأليف بين قوسين (Walter et al, 2004)، وترتب لائحة المراجع في نهاية البحث هجائياً (A.B.C...).
- في حالة الآيات القرآنية، يُكتفى بذكر اسم السورة أو رقمها ورقم الآية على النحو التالي: (البقرة: 282)، وتنسخ الآية الكريمة بخط المصحف العثماني ويوضع بعدها التوثيق السابق.

ترتب المصادر والمراجع في الدراسات العلمية والتطبيقية في نهاية البحث على النحو التالي:

1- كتاب لمؤلف أو أكثر (Book with one or More Authors)

طريقة التوثيق:

اسم شهرة المؤلف، الأسماء الأولى (يتبع ذلك الاسم الأخير ثم الأول لمؤلفين آخرين إن وجدت) عنوان الكتاب. مكان النشر: الناشر؛ سنة النشر، عدد الصفحات.

مثال:

Gujarati, Damodar N., **Basic Econometrics**. New York, USA: McGraw-Hill Company 2003, P.562.

2- المجلات المتخصصة (Scholarly and Professional Journals)

طريقة التوثيق: اسم شهرة المؤلف، الأسماء الأولى (يتبع ذلك الاسم الأخير ثم الأول لمؤلفين آخرين إن وجدت) تاريخ النشر بالسنة والشهر واليوم. عنوان البحث. اسم المجلة. رقم المجلد (رقم التسلسل):

أرقام الصفحات.

مثال:

Park, R.E. October 166. Estimation with Heteroscedastic Error Terms. *Econometric a*, Vol. 34 (4): P.888.

3 - وقائع مؤتمر، أوراق علمية وملخصات: (Conference Proceedings, Papers and Abstracts)

طريقة التوثيق:

اسم شهرة المحرر، الاسم الأول (يتبع ذلك الاسم الأخير ثم الأول لمحررين آخرين إن وجدت). سنة النشر. وصف الملخصات وعنوان المؤتمر؛ تاريخ المؤتمر بالسنة والشهر واليوم؛ مكان المؤتمر. مكان النشر: الناشر. عدد الصفحات.

مثال:

Al Taleb, Ghassan S., 2006. Performance of Islamic Bank services: an empirical examination in Jordan. 2nd Banking and Finance International Conference. February 23-24, 2006- Lebanese American University, Beirut, Lebanon, 22 pages.

4 - الأطروحات الجامعية وبراءات الاختراع (Theses and Patents Dissertations)

طريقة التوثيق:

اسم شهرة المؤلف، الاسم الأول (يتبع ذلك الاسم الأخير ثم الأول للمؤلفين آخرين إن وجدت) عنوان الأطروحة. مكان المؤسسة المانحة: اسم المؤسسة المانحة؛ تاريخ الشهادة. عدد الصفحات. معلومات متوفرة.

مثال:

Moreno Cruz, Juan, Essays on the Economics of Geoengineering. Alberta, Canada: University of Calgary, 2010. 109 p. Available from: http://keith.seas.harvard.edu/Thesis/TH7_Moreno-Cruz_2009.pdf.

5 - المجلات الإلكترونية ومصادر الانترنت

(link is external Electronic Journals and Internet Sources)

أ. المجلات الإلكترونية (Electronic Journals).

طريقة التوثيق:

اسم شهرة المؤلف، الأسماء الأولى (يتبع ذلك الاسم الأخير ثم الأول للمؤلفين آخرين إن وجدت). عنوان البحث. اسم المجلة مختصر يليه سنة النشر؛ المجلد (رقم الاصدار): عدد الصفحات. معلومات متوفرة

أخرى. تاريخ الدخول للموقع.

مثال:

Loker, W.M. "Campesinos" and the crisis of modernization in Latin America. Jour of Pol Ecol [serial online] 1996; 3(1).

Available: <http://www.library.arizona.edu/ej/jpe/jpeweb.html> .

ب. مصادر الانترنت (الشبكة العنكبوتية) (Web Sites).

طريقة التوثيق:

اسم شهرة المؤلف، الأسماء الأولى (يتبع ذلك الاسم الأخير ثم الأول لمؤلفين آخرين إن وجدت). عنوان صفحة الويب (الإنترنت). مكان النشر: الناشر؛ تاريخ النشر [تاريخ التحديث / التعديل؛ تاريخ التوثيق].

متاح من: (أدخل عنوان صفحة الويب (URL).

مثال:

British Medical Journal [Internet]. Stanford, CA :Stanford Univ.; 2004 July 10; Available from :bmj.com: (link is external)

Or: <http://www.gbhap.com/journals/authors/tmifauth.pdf> (link is external)

6- وفي حالة الأحاديث الشريفة، يذكر اسم المؤلف (سنة النشر)، وعنوان الكتاب، والطبعة، والكتاب، والباب، ورقم الحديث، والجزء، والصفحة، والناشر، ومكان النشر.

- توجه جميع المراسلات إلى المجلة على العنوان التالي:

رئيس تحرير مجلة الميثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية

وتكنولوجيا المعلومات

عمادة البحث العلمي / جامعة العلوم الإسلامية العالمية

المملكة الأردنية الهاشمية

ص.ب (1101) الرمز البريدي (11947)

هاتف (962 6 5600230+)

البريد الإلكتروني: al_mithqal.journal@wise.edu.jo

موقع الجامعة الإلكتروني: www.wise.edu.jo

□ محتويات العدد (باللغة العربية)

المجلد السابع - العدد (2) محرم 1443 هـ / آب 2021 م

الصفحات	عنوان البحث	الباحث / الباحثون
50-11	تأثير الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان' (مستل من رسالة ماجستير)	عمر عبد الخالق يوسف دردرس د. سناء نواف النسور
51-77	البيع التدريجي المقرون بالمشاركة المتناقصة صيغة إسلامية بديلة للإجارة المنتهية بالتملك	د. خولة قاصد عبدة د. حنان احمد القضاة
79-109	أثر استراتيجيات التدريب على الالتزام التنظيمي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية	د. خالد خلف اللافي
111-144	أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي: الدور المعدل للحاكمية المؤسسية (دراسة تطبيقية في المصارف التجارية الأردنية)	د. محمد عبدالحليم الخرابشة أ. د. فايز جمعه النجار
145-167 □	تصورات اعضاء هيئة التدريس للعدالة التعاملية في الترقية الأكاديمية دراسة حالة جامعة الطفيلة التقنية	د. أحمد نهار الرفوع راكان محمد الرفوع

تأثير الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان

عمر عبد الخالق يوسف دردرس ** تاريخ وصول البحث: 2019/10/23م
د. سناء نواف النصور *** تاريخ قبول البحث: 2020/9/16م

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي في الجامعات الأردنية ، وقد بلغ حجم عينة الدراسة (294) شخصاً، جمعت البيانات منهم عن طريق الإستبانة ، ويمكن إجمال النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى أن هناك أثراً للذكاء العاطفي بأبعاده الثلاث (الكفايات الشخصية، الكفايات الاجتماعية، قدرة الانفعالات) على الأداء الوظيفي في الجامعات الأردنية، ولا يوجد فروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الأداء الوظيفي في الجامعات الأردنية بالنسبة لمتغير النوع الاجتماعي كما أنه لا يوجد فروق بين متوسطات إجابات عينة الدراسة نحو مستوى الأداء الوظيفي في الجامعات الأردنية تعزى لمتغير الرتب الأكاديمية في حين وجد هناك فروقات بين متوسطات إجابات عينة الدراسة نحو مستوى الأداء الوظيفي في الجامعات الأردنية يمكن إسنادها لمتغير العمر ولصالح الفئة العمرية (50 سنة فأكثر). ومن أهم ما توصي به الدراسة أن هناك حاجة ضرورية لإعداد برامج خاصة وتدريبية لتنمية الذكاء العاطفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية توازي الحاجة لتطوير الحصيلة المعرفية المتمثلة بالبحوث العلمية والدراسات.

الكلمات المفتاحية: الذكاء العاطفي، الكفايات الشخصية، الكفايات الاجتماعية. قدرة الانفعالات، الأداء الوظيفي.

* هذا البحث مستل من رسالة ماجستير
** باحث، طالب ماجستير، جامعة العلوم الاسلامية العالمية
*** أستاذ مساعد، قسم الادارة، كلية المال والأعمال، جامعة العلوم الاسلامية العالمية.

“The impact of emotional intelligence on job performance in Jordanian private universities in Amman”

Omar Youssef Dardas

Dr. Sanaa Nawaf Al-Nsour

Abstract

This study aimed to identify the impact and importance of emotional intelligence on job performance among academic faculty members in six private universities in Amman, The capital of Jordan. The study sample size was (294) which was identifies using random stratified sampling method for selecting the targeted sample. the results of the study tended to show that there is an effect of emotional intelligence in its three dimensions (diagnostic competencies, social competencies, and the ability of emotions) on job performance in Jordanian universities, while there is no difference in the mean of study sample individuals' answers in regards to the variable of gender as well the same to Academic rank variable. While there are differences between the mean of the individuals' answers of the study sample towards the level of job performance in Jordan's universities which can be seen in the variable of age specifically of the age group (50 years or more).

Key words: emotional intelligence, Self-efficacy, social competence emotional ability, job performance

المقدمة: يشكل الذكاء العاطفي أحد أبرز المفاهيم الإدارية التي تحقق الكفاءة وتوجد الفاعلية لدى المنظمات، كما يساعد وجوده أساساً لنجاح الفرد في حياته الاجتماعية والمهنية إلى جانب الذكاء المعرفي، وتشكل المهارات التي يمتلكها الفرد الأساس في تهذيب سلوكه ورفقي تفكيره وقدرته على إدراك حقيقة عواطفه ومعرفة حقيقة عواطف الآخرين بطريقة تعزز من فرص نجاحه عند التعامل مع ذاته ومع كل محيطه الاجتماعي . وتميزت هذه الدراسة بتناولها

مفهوم الذكاء العاطفي من حيث اختلاف وجهتي النظر بين نموذج دانيال جولمان من جهة ونموذج ماير وسالوفي من جهة أخرى، وقد انفردت هذه الدراسة بأنها اعتمدت على بعدي الذكاء العاطفي (المتغير المستقل) المتمثلين في نموذج جولمان ونموذج ماير معاً. ويشكل الذكاء العاطفي المتغير المستقل في هذه الدراسة بأبعاده الثلاثة والمتمثلة بالكفايات الشخصية، الوعي العاطفي، والكفايات الاجتماعية. أما المتغير التابع فهو الأداء الوظيفي الكلي ويشمل الأداء الوظيفي؛ (أداء المهام المناطة بالموظف والأداء السياقي اللاوظيفي) والذي يعد مؤشراً على الأداء الوظيفي، وهناك اجماع على ضرورة تعزيز الأداء السياقي للبيئة الاجتماعية للمنظمات من خلال تشكيل رأسمالي اجتماعي مرتكز على علاقة متينة بين الموظفين مما يعمل على تحقيق الكفايات والفعالية التنظيمية.

والعقل وحده ليس قادراً على تحقيق التميز والإبداع مما يتطلب التركيز على الكفايات الانفعالية حتى يتم التكامل بين مهارات الذكاء المعرفي ومهارات الذكاء العاطفي من أجل التفوق في الأداء وحسب علم الباحثان فلم يتم تناول هذا الموضوع بشكل فعلي على مستوى المؤسسات التعليمية في الأردن؛ ولذا فهما يحاولان الإجابة من خلال بحثهما عن السؤال الذي يشكل المحور الأساس للموضوع وهو: هل يوجد أثر للذكاء العاطفي بأبعاده الثلاثة الكفايات؛ الشخصية والكفايات الاجتماعية وقدرة الانفعالات في الأداء الوظيفي في الجامعات الأردنية؟

أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية:

تكتسب الدراسة أهميتها من: المفاهيم الإدارية التي تحقق الكفاءة وتؤجّد الفعالية لدى المنظمات؛ الذكاء العاطفي الذي يشكل وجوده أساساً لنجاح الفرد في حياته الاجتماعية والمهنية إلى جانب الذكاء المعرفي وتزداد قدرة الفرد على تهذيب سلوكه ورفقيّ تفكيره بقدر ما يمتلك من مهارات تمكنه من إدراك كُنه عواطفه ومعرفة حقيقة عواطف الآخرين وإدراك مكنوناتها بطريقة تعزز من فرص نجاحه عند تعامله مع ذاته ومع كل محيطه الاجتماعي بمستوياته المختلفة (درة، 2015). ويعتمد بناء المنظمة وتطورها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين فيها والذي يعتبر من أهم محددات نجاحها ويظهر هذا جلياً عند المقارنة بين منظميتين: تمتازان في الموارد المالية والمادية وتختلفان في مستوى مواردهما. (مصطفى ودرويش، 2018:

81-82). ونظرا للتوجه الحديث للأبحاث التي تحرص على الجمع بين السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية وفقا لمتغيرات الدراسة سيعمل الباحثان على العناية بهذه الجوانب وتحليلتها بما يتفق والمفاهيم المستجدة في هذا الموضوع.

الأهمية العملية:

تكتسب الدراسة أهميتها التطبيقية التي ترسم المنهج الأمثل لبناء علاقات اجتماعية بين الموظفين مما ينعكس إيجاباً على أدائهم الوظيفي، ويمكن أن يسترشد بها في عمليات التطوير المستمر التي يقوم بها المختصون، كما يمكن الاستفادة منها وفق التفسير السيكولوجي.

أهداف الدراسة: تتركز أهداف هذه الدراسة في التعرف على ما يأتي:

1. مستوى توافر الأهمية النسبية للذكاء العاطفي والأداء الوظيفي في الجامعات الأردنية.

2. أثر الذكاء العاطفي في الأداء الوظيفي في الجامعات الأردنية.

3. التعرف على أبعاد الذكاء العاطفي حسب نظرية دانيال جولمان وماير وسالوفي.

مشكلة الدراسة:

استقطب الذكاء العاطفي مؤخرًا الكثير من الاهتمام في مجال البحث الأكاديمي (Mohammad M. & Jais J, 2016) ؛ نظرا لأن أدبياته مازالت غامضة لدى البعض.

(Linda etal ., 2011). وقد وجد أن الموظفين ذوي الذكاء العاطفي العالي من المرجح أن يكون لديهم مستويات أعلى في الأداء الوظيفي ؛ لأنهم أكثر مهارة في تقييم وتنظيم عواطفهم الخاصة من الموظفين ذوي الذكاء العاطفي المنخفض، ويتميز الموظفون ذوي المستوى العالي من الذكاء العاطفي بمستوى عالٍ من الأداء الوظيفي لأن لديهم تجربة إيجابية في إدارة عواطفهم بشكل فعال أثناء العمل. وقد جادل العديد من الباحثين بأن الذكاء العاطفي للعاملين يمكنهم من التنبؤ بالنتائج المرتبطة بالعمل مثل الأداء الوظيفي. وعلى الرغم من أن هذه الدراسات تصف العلاقة بين الذكاء العاطفي والاداء الوظيفي لكن لا تزال هناك بعض الثغرات، فعلى سبيل المثال، ما زلنا لا نعرف ما يكفي عن العلاقة بين الذكاء العاطفي والأداء الوظيفي في ظل ظروف العمل.

ولهذا يسعى الباحثان للحصول على إجابة لهذا التساؤل الرئيس: هل يوجد أثر للذكاء العاطفي بأبعاده (الكفايات الشخصية، الكفايات الاجتماعية، قدرة الانفعالات) في الأداء الوظيفي في الجامعات الأردنية؟

فرضيات الدراسة:

HO.1: الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) للذكاء العاطفي بأبعاده (الكفايات الشخصية، الكفايات الاجتماعية، قدرة الانفعالات) في الأداء الوظيفي في الجامعات الأردنية.

ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسة عدة فرضيات فرعية، منها:

HO1.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) للكفايات الشخصية في الأداء الوظيفي في الجامعات الأردنية.

HO1.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) للكفايات الاجتماعية في الأداء الوظيفي في الجامعات الأردنية.

HO1.3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لقدرة الانفعالات في الأداء الوظيفي في الجامعات الأردنية.

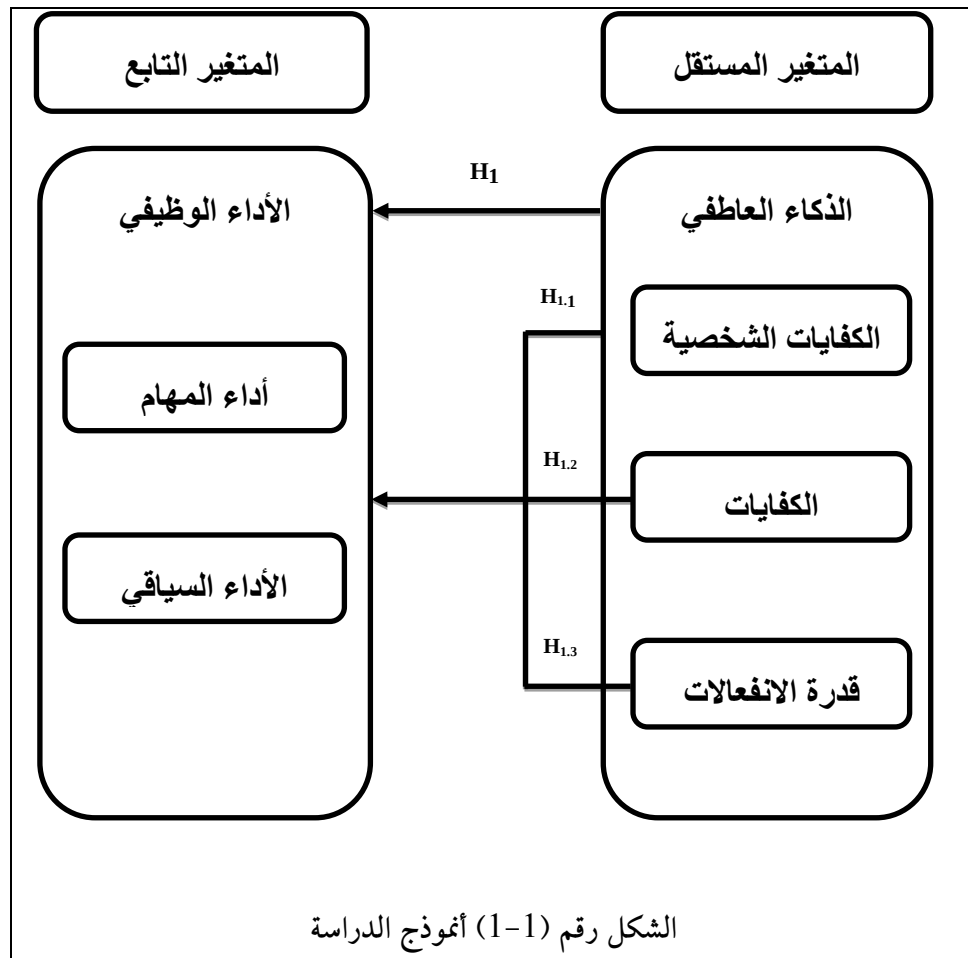
HO.2: الفرضية الرئيسة الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) وذلك بين متوسطات الإجابات الخاصة بأفراد عينة الدراسة نحو مستوى الأداء الوظيفي في الجامعات الأردنية تعود لمتغيرات (النوع الاجتماعي، الرتب الأكاديمية، العمر).

ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسة عدة فرضيات فرعية، منها:

HO2.1: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات الإجابات الخاصة بأفراد عينة الدراسة نحو مستوى الأداء الوظيفي في الجامعات الأردنية ترجع لمتغيرات النوع الاجتماعي.

HO2.2: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الأداء الوظيفي في الجامعات الأردنية تعزى لمتغيرات الرتب الأكاديمية.

HO2.3: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الأداء الوظيفي في الجامعات الأردنية تعزى لمتغيرات العمر.
أنموذج الدراسة:



المصدر: من إعداد الباحثان وباعتماد على:

المتغير المستقل: (Zeidner, Matthews & Roberts R, 2009, 34, 83).

المتغير التابع: (Koopmans, 2014, 35).

التعريفات المفاهيمية والإجرائية:

بعد مراجعة الأدبيات السابقة التي تناولت متغيراتها وأبعادها سيتم اعتماد التعريفات المفاهيمية الآتية كتعريفات إجرائية:

اتجاه جولمان: (جروان، 2012، 101-103)

أشار جولمان إلى أن الذكاء العاطفي يجسد مزيجاً من الصفات الشخصية والدافعية والكفايات والمهارات العاطفية التي تنفرع إلى خمسة مجالات وهي: الوعي الذاتي، إدارة العواطف، تحفيز الذات، التعاطف والعلاقات الاجتماعية، وصنف المجالات المذكورة في بعدين رئيسين للكفايات العاطفية على النحو الآتي:

التعريفات المفاهيمية:

1. الكفايات الشخصية: وهي التي تحدد الكيفية التي ندير أنفسنا بها، وتحتوي ثلاثة مجالات ألا وهي: الوعي الذاتي وتنظيم الذات والدافعية.
2. الكفايات الاجتماعية: وظيفتها تحديد الكيفية التي تتناول بها العلاقات مع الآخرين، وتحتوي على مجالين، هما: التعاطف والمهارات الاجتماعية.

اتجاه ماير وسالوفي: (جروان، 2012، 94)

قدرة الانفعالات: يعرف الباحثان (Mayer & Salovey, 1997) الذكاء العاطفي: بأنه منظومة من القدرات العقلية تحتوي على أربعة مكونات متميزة ولكنها متكاملة في الأداء الوظيفي لها، وهذه القدرات هي: القدرة على إدراك العواطف بدقة وتقييمها والتعبير عنها، والقدرة على توليدها أو الوصول إليها، والقدرة على فهم تلك العواطف، وتنظيمها وإدارتها لتقوية النمو العقلي والعاطفي وتحفيزه.

الأداء الوظيفي: مفهوم ذو أبعاد متعددة من حيث مستوى الأهمية الذي يميز بين أحد الجوانب العملية (السلوكية) وجانب نتائج الأداء. (صالح وإسماعيل، 2018).

الأداء السياقي: مجموعة السلوكيات التي لا تدعم جوهر المنظمة الفني مثلما تدعم البيئة الاجتماعية والنفسية لها والتي تجري فيها العمليات الفنية (الشمري، 2015).

أداء المهام: هو الأداء الذي يحتوي أنماطاً محددة من السلوك والتي تسهم بشكل مباشر في إنتاج السلع والخدمات أو الأنشطة التي تدعم العمليات التنظيمية بشكل غير مباشر. (الدوري، 2018).

حدود ومحددات الدراسة:

1. الحدود الموضوعية: يقتصر موضوع الدراسة على دراسة أثر الذكاء العاطفي بأبعاده (الكفايات الشخصية، الكفايات الاجتماعية، قدرة الانفعالات) في الأداء الوظيفي بأبعاده (أداء المهام، أداء السياقي).
2. الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة خلال العام الدراسي 2019-2020.
3. الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على الجامعات الخاصة في الأردن، والتي تقع فقط ضمن مدينة عمان، والبالغ عددها ست جامعات وهي؛ جامعة البتراء، جامعة الإسراء، جامعة الشرق الأوسط، جامعة الزيتونة، جامعة الأميرة سمية، وجامعة العلوم التطبيقية.
4. الحدود البشرية: تم اقتصار هذه الدراسة على آراء أعضاء الهيئة التدريسية، وذلك في الجامعات الخاصة فقط في الأردن والتي تقع ضمن مدينة عمان.
5. محددات الدراسة: تم اعتماد مجتمع الدراسة كاملاً شريطة أن يكون أعضاء الهيئة التدريسية من الأفراد الذين يعملون بدوام كامل خلال الفصل الصيفي، ولهذا فقد تم استثناء جامعة الأميرة سمية للتكنولوجيا، نظراً إلى كون أن الغالبية العظمى من أعضائها ممن يعملون بدوام جزئي خلال الفصل الصيفي الذي تم توزيع الاستبانة أثناءه، مما جعل عينة الدراسة مقتصرة على الجامعات الخمس المتبقية.

الدراسات السابقة:

دراسة السلامي (2019) بعنوان: "درجة الذكاء الانفعالي وعلاقته بقيم العمل لدى المرشدين والمرشدات بتعليم محافظتي الليث والقنفذة".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين درجة الذكاء الانفعالي وعلاقته بقيم العمل لدى المرشدين والمرشدات، وشملت أبعاد الذكاء الانفعالي؛ التعاطف، تنظيم الانفعالات، إدارة الانفعالات، التواصل الاجتماعي، والمعرفة الانفعالية. أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها من مجتمعها بطريقة عشوائية بحيث تكونت في صورتها النهائية من 475 مرشداً ومرشدة، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي بصورته الارتباطية وأظهرت نتائج الدراسة وجود درجة مرتفعة من الذكاء الانفعالي وكانت الدرجة الكلية للذكاء الانفعالي وقيم العمل وفق المتغيرات الديمغرافية مرتفعة، وقد أوصت الدراسة الى العمل على تعزيز الدرجة المرتفعة للذكاء الانفعالي لدى المرشدين والمرشدات وذلك من خلال البرامج الإثرائية، وكذلك حث

القائمين على العملية الإرشادية بإدارة التعليم على تدعيم الدرجة المرتفعة لقيم العمل لدى المرشدين والمرشدات وحثهم على تحقيق مزيد من المعرفة الواعية بذواتهم وبالأخرين.

دراسة سكر (2018) بعنوان: "درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الأقصى بفلسطين لإدارة التميز وعلاقتها بمستوى التحسن في الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية".

هدفت الدراسة إلى تحديد ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الأقصى في فلسطين لإدارة التميز وعلاقتها بمستوى التحسن في الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية وفحص فيما إذا كانت هناك علاقة بينهما، وتشكل مجتمع الدراسة كل أعضاء الهيئة التدريسية الذين يحملون درجة الدكتوراه، وشملت عينة الدراسة 221 شخصا، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل المعلومات التي تم الحصول عليها من أداتي الدراسة الخاصتين بأداة التميز والأداء الوظيفي، وقد أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى غالبية متغيرات الدراسة مثل؛ نوع الفرع الأكاديمي ولصالح الأقسام العلمية ومجال التمكين بالنسبة للجنس لصالح الذكور. وتبين من خلال نتائج نتائج الدراسة درجة إدارة التميز متوسطة وأظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لغالبية متغيرات الدراسة سواء في مجال التنمية البشرية بالنسبة للقسم الأكاديمي ولصالح الأقسام العلمية. كما تأثرت درجة التمكين سلباً بسبب قلة إهتمام رؤساء الأقسام بتنمية التزام أعضاء هيئة التدريس للقيام بمهامهم تجاه الجامعة. وقد تدنت درجة الأداء نسبياً بسبب عدم قدرة رؤساء الأقسام على إلزام أعضاء هيئة التدريس القيام بمهامهم، وقد أوصت الدراسة بتنفيذ عدة إجراءات عملية لتحسين مستوى كل من ممارسة أداء التميز والأداء الوظيفي.

دراسة الشريف (2017) بعنوان الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة نجران.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين وقياس مدى تأثير أبعاده (الإفجاز في العمل، العلاقات ودورها في الدافعية، القدرات في العمل، تقويم الأداء، الدور الوظيفي، وضوح المسؤولية) على الأداء الوظيفي للموظفين، وشمل المجتمع الأصلي للدراسة 42 مديراً و132 موظفاً من مجموع 575 موظفاً في حين تكونت عينة الدراسة من 31 مديراً، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي فيما أعد الباحث استبانة من 31 فقرة موزعة على ستة مجالات خاصة بالأداء الوظيفي. وقد أظهرت النتائج أن الأداء الوظيفي

للموظفين مرتفع من وجهة نظرهم، كما أن الموظفين يسعون لالتقان عملهم دون النظر لحصولهم على مكافآت ويتوفر لديهم روح المنافسة والرغبة في الارتقاء في الأداء وتقديم المبادرات التي تسهم في تحسينه أيضاً. وقد ورد في التوصيات بضرورة الاعتماد على معايير واضحة وتقنية عند اختيار الموظف للعمل في كل إدارات الجامعة وكذلك تحقيق التكامل الفعال بين الاحتياجات التدريبية وتقويم نتائج العملية التدريبية من جانب ونظام الحوافز من جانب آخر بما يضمن التحسين المستمر لجودة الأداء للموظفين الإداريين إضافة إلى إجراء الدراسات والبحوث المستقبلية على متغيرات هذه الدراسة.

دراسة (Nguyen et al., 2019) بعنوان:

“Relationship between Ability-Based Emotional Intelligence, Cognitive Intelligence, and Job Performance”

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في العلاقة بين الذكاء العاطفي والذكاء الإدراكي والأداء الوظيفي، وتم الاتصال مع (509) موظفًا جامعيًا من أجل المشاركة في توزيع استبانات للحصول على معلومات سكانية، وتم ارجاع 198 عبر البريد الالكتروني، وقد استخدمت الدراسة مقياس القدرة القائم على الأداء واختبار ماير وسالوفي وكاروسول للذكاء العاطفي وغيرهم، وقد دعمت النتائج النموذج التعاقبي، وأكدت النتائج على أن تنظيم العاطفي يؤدي الدور الأكثر أهمية في التأثير في الأداء الوظيفي وأن تفاعله مع الذكاء الإدراكي يؤدي إلى حدوث تأثيرات ويلعب تنظيم العواطف دورًا مهمًا في التأثير على الأداء الوظيفي. كما يمكن إدراج الذكاء العاطفي ضمن معايير التوظيف، وفيما يخص التوصيات فإن هذه الطريقة في التعميم قد يكون فيها تحيز كما أن وجود علاقة سببية بين الذكاء العاطفي والأداء الوظيفي لا يمكن تأكيده؛ لأن حجم العينة كان صغيرًا مما يستدعي مزيدًا من التحليل الفرعي وكذلك التحقيق من التحيز الناشئ عن مهمة الموظف غير العشوائي في أماكن العمل، كما يجب فحص النماذج التعويضية لتقييم كيفية عمل الذكاء العاطفي والذكاء الإدراكي معا للتنبؤ بالمهمة المستدامة.

دراسة (2018) Sampath Kappagoda.W.M.R.U بعنوان:

“Self-Efficacy, Task Performance and Contextual Performance: A Sri Lankan Experience”

تهدف الدراسة إلى فهم تأثير الكفايات الشخصية على أداء المهام والأداء السياقي للموظفين العاملين في القطاع المصرفي في سريلانكا، وقد تم جمع البيانات بشكل عشوائي من عينة تشمل (176) مديراً و(357) موظفاً من غير الإداريين في القطاع المصرفي وتم إعطاء استبيان للموظفين لقياس الكفايات الشخصية وأداء المهام وأداء السياق، وقد تم تحليل البيانات التي جُمعت باستخدام معامل الارتباط وتحليل الانحدار، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن الكفايات الشخصية مرتبطة بشكل كبير وإيجابي بكل من أداء المهام والأداء السياقي ووفقاً للنتائج فإن ثقة الموظفين في قدراتهم على تنظيم وتنفيذ مسارات العمل المطلوبة لإنجاز المهمة ترتبط ارتباطاً وثيقاً وإيجابياً بالسلوكيات والتي بدورها ترتبط ارتباطاً مباشراً بإنجاز الوظيفة (أداء المهام) وبالدور الإضافي الداعم للسلوكيات التي لا ترتبط مباشرة بالوظيفية (الأداء السياقي)، وقد أوصت الدراسة بتصميم ورش العمل والبرامج التدريبية لتعزيز الكفاءة الشخصية للموظفين مما يساعد في تحسين أداء الموظفين في القطاع المصرفي.

دراسة (Mahdinezhad, Shahhosseini, Kotamjani, Bing & Hashim)

(2017) بعنوان:

"Emotional Intelligence and Job Performance: A Study among Malaysian Administrators".

هدفت الدراسة الى استكشاف العلاقة بين الذكاء العاطفي والأداء الوظيفي بين المسؤولين الأكاديميين في ماليزيا وقد تم اختيار المشاركين من ثلاث جامعات مختارة في ماليزيا من الأكاديميين المتفرغين ممن يعملون بوظيفة عميد، نائب عميد، نائب مدير، ورئيس قسم وشملت عينة الدراسة (196) مسؤولاً أكاديمياً، وقد تم جمع البيانات باستخدام الاستبانة واستخدام الإحصاء الوصفي للتحقق في قوة العلاقة الخطية بين الذكاء العاطفي والأداء وأظهرت نتائج تحليل العينة أن الذكاء العاطفي يرتبط إيجابياً في الأداء الوظيفي، كما تشير النتائج إلى أن الطريقة التي يدير بها المسؤولون الأكاديميون كفاءات الذكاء العاطفي تؤثر بشكل كبير على الأداء والسلوكيات مما يجعل المسؤولين الأكاديميين يتصرفون بشكل إيجابي مع الموظفين لتشجيعهم على تعزيز مستوي تحصيلهم الدراسي، كما تشير الدراسة إلى أن

الاستعداد للإدراك العاطفي الذكي يدعم مديري التعليم فيما يتعلق باختيارهم وتوظيفهم في مؤسسات التعليم العالي، ومن أبرز ما أوصت به الدراسة ضرورة دمج برامج تدريب الذكاء العاطفي لتحسين الأداء الوظيفي للمسؤولين الأكاديميين عن طريق تعديل وضبط سلوكهم عند التفاعل مع أعضاء هيئة التدريس.

2.2 جدول الفجوة البحثية:

الدراسات العربية (أبعاد)	دراسة السلامي (2019)	دراسة سكر (2018)	دراسة الشريف (2017)
	الذكاء الإنفعالي	الأداء الوظيفي	الأداء الوظيفي
الدراسات الأجنبية (أبعاد)	دراسة (2019) Nguyen et al	دراسة (2018) Sampath appagoda	دراسة (2017) Mahdinezhad et al
	الذكاء العاطفي (نموذج ماير وسالوفي) الأداء الوظيفي	الكفايات الشخصية أداء المهام والأداء السياقي	الذكاء العاطفي الأداء الوظيفي
البُنية القوية	الدراسات السابقة لم تتطرق للمجالات الخمس بشكل كامل (الكفايات الشخصية ، الكفايات الاجتماعية ، قدرة الإنفعالات ، الأداء الوظيفي ، أداء مهام) .		
ما تميزت فيه هذه الدراسة	1. تميزت هذه الدراسة بتناولها مفهوم الذكاء العاطفي من حيث اختلاف وجهة النظر بين نموذج دانيال جولمان من جهة ونموذج ماير وسالوفي من جهة أخرى. 2. انفردت هذه الدراسة بأنها اعتمدت على بعدّي الذكاء العاطفي (المتغير المستقل) المتمثلين في نموذج جولمان ونموذج ماير معا. 3. تميزت الدراسة بأنها فتحت مجال أمام الباحثين الآخرين للبحث في موضوعات جديدة متعلقة بالذكاء العاطفي و الأداء الوظيفي.		

الإطار النظري للدراسة:

1.3 مفهوم الذكاء العاطفي: هو معرفة مشاعر الذات وعواطف الآخرين، وتوظيف هذه المعرفة بذكاء لاختيار أفضل طريقة تضمن الإدارة الناجحة لمواقف الحياة المختلفة.

2.3 نموذج (Mayer & Salovey Model (1990, 1997): في عام 1990، قدم بيتر سالوفي نموذج الأول للذكاء العاطفي في مكوناته الخمسة: الوعي الذاتي ، وتقبّل العواطف

العاصفة، والاستعداد الرئيس، والتعاطف، والمهارات الاجتماعية. بعد ذلك، قدم سالوفي وماير (Salovey & Mayer, 1997) نموذجًا آخر للذكاء العاطفي المعروف باسم "نموذج القدرة Ability Model" الذي ركز على مكونات تحفيز الذكاء من خلال فهم العواطف. يحدد نموذج القدرة إمكانية تحقيق الكفايات لبعض القدرات في مجال الذكاء العاطفي (Huang & Lee, 2019). يتكون نموذج القدرة من أربعة مكونات أساسية، وهي: إدراك العواطف، فهم العواطف، إدارة العواطف، وتسهيل التفكير باستخدام العواطف. ووجه الخلاف بين النموذج الثاني والذي سبقه في كونه يركز على القدرات المعرفية بجانب الجوانب العاطفية والشخصية (Stys & Brown, 2004; Broughton, 2017).

3.3. نموذج جولمان للذكاء العاطفي: (Goleman, Daniel Model (Mixed Model, 1995)

في عام 1995، قدم جولمان كتابه حول الذكاء العاطفي الذي يحمل عنوان "الذكاء العاطفي" والذي شرح فيه جولمان أهمية الذكاء العاطفي في تعزيز مفهوم الحياة الشخصية للفرد وتفاعله مع الآخرين في مجتمعه (Goleman, 1995). في وقت لاحق، في عام 1998، قدم جولمان نموذجًا جديدًا للذكاء العاطفي ركز فيه على كفايات الذكاء العاطفي التي تمكن الفرد من تحقيق الإنجاز في مكان العمل (Goleman, 1998). ويتكون هذا النموذج من خمس مكونات رئيسية: تحديد عواطف الفرد (الوعي الذاتي)، إدارة عواطف الفرد، إلهام الذات، التعرف على المشاعر عند الآخرين (التعاطف)، وإدارة العلاقات. وفي سياق أداء العمل، يختلف نموذج Goleman عن نموذجي الذكاء العاطفي المقدمين من (Mayer & Salovey) (نموذج القدرة) ونموذج Bar-On من خلال التركيز على التعليم ومنتجات مكان العمل (Feldman & Mulle, 2007). وفيما يتعلق بأداء العمل تحديداً، فإن الذكاء العاطفي يحفز الآخرين على حل المشكلات، والتعاون، والعمل على اكتشاف طرق محايدة لضمان حلول مناسبة للنزاعات (Extremiera & Rey, 2016).

وفي وقت لاحق، طور، بوياتيزيس، وماكي (Goleman, Boyatzis, & Mckee, 2002) نموذجًا آخر للذكاء العاطفي يتضمن أربع مكونات فقط: الوعي الذاتي، والإدارة الذاتية، والوعي الاجتماعي، وإدارة العلاقات. وفي نموذجهم الجديد تم دمج الدافع مع الإدارة والكفايات التسعة التي ميزت هذين البعدين (أي الدافع والإدارة الذاتية) في خمس مكونات فقط: الجدارة بالثقة، الوعي، القدرة على التكيف، الابتكار، والإبداع.

1.3.3 الكفايات: وتعرف الكفايات في القاموس الموسوعي العالمي على أنها القدرة المؤهلة والتي تشمل أيضاً الكفاية أي الكم من الإعدادات والضروريات. (خير الله، 2013، 120).
وتتضمن نوعين من الكفايات:

أولاً: الكفايات الشخصية: هي الكفايات الكيفية التي ندير بها أنفسنا، (جروان، 2012، 35) وتتضمن المجالات الآتية: الوعي الذاتي والثقة بالنفس وتنظيم الذات و ضبط الذات والتكيف والدافعية.

ثانياً: الكفايات الاجتماعية:

عرف مارتن هنسلي وآخرون (2004) الكفاية الاجتماعية بأنها القدرة على التصرف على نحو سليم في المواقف الاجتماعية، وتعدّ الكفايات الاجتماعية مظلة لجميع المهارات الاجتماعية التي يحتاجها الفرد، لكي يقبل في المواقف الاجتماعية، والشخص الكفو اجتماعياً يختار المهارات الاجتماعية الملائمة في ظروف وملابسات معينة ويستخدمها بطرق تؤدي إلى نتائج إيجابية. (خير الله، 2013، 128). وتتضمن التعاطف مع الآخرين و المهارات الاجتماعية .

4.3. الأداء الوظيفي:

مفهوم الأداء الوظيفي: هو وسلوك تراكمي يؤدي إلى تحقيق العمل وفقاً لأهداف المنظمة، ولا يرتبط بالضرورة بالإنتاج والإنتاجية، بل يتم تمثيله في عدة جوانب، مثل علاقة الموظف بالموظفين الآخرين، ونوعية العمل المنجز، والالتزام بثقافة المنظمة، وما إلى ذلك. ولهذا فيمكن تقييم الموظف على مستوى عالٍ في جانب واحد ومنخفض من ناحية أخرى، وبالتالي يجب تقييم أدائه على أساس عدد الأبعاد التي تعكس أدائه الكلي في المؤسسة.

1.4.3. أبعاد الأداء الوظيفي (أداء المهام وأداء السياق):

هناك عاملان رئيسان يُكوّنان الأداء الوظيفي للموظفين هما: أداء المهام (سلوك الدور) والأداء السياقي. ويتم تعريف أداء المهام على أنه قدرة الموظف على أداء واجباته ومسؤولياته وفقاً لوصف المهمة، في حين أن الأداء حسب السياق هو الجهد الفردي الذي لا يرتبط بشكل مباشر بالمهام والأنشطة الأساسية للوظيفة، ولكنه يرتبط بالتحفيز للمهام والعمليات التي تشكل البيئة التنظيمية والاجتماعية والنفسية. بمعنى آخر، أثناء أداء المهمة الوظيفية يعني أداء المهام الوفاء بمتطلبات الوظيفة بنجاح، بينما يرتبط الأداء السياقي بنوعية العلاقات الاجتماعية للموظف مع مختلف أفراد المجتمع: الشباب والمسنين والعملاء، وهو عامل لا يرتبط دائماً بالوظيفة.

(Strom et al., 2014) يُصنف أداء الموظف إلى أداء المهام والأداء السياقي انطلاقاً من خصائص السلوكيات نفسها. سلوكيات أداء المهام مرتبطة باستخدام المهارات التقنية والمعرفة الخاصة بالوظيفة، بينما ترتبط سلوكيات الأداء في السياق بالتفاعلات مع زملاء العمل والمشرفين أو العملاء، وكذلك مع السلوكيات التي تُظهر الانضباط الذاتي والثابرة والرغبة في ممارسة التأثير (Scotter, & Motowidlo, 2000).

ووفق ما أشارت دراسة برادهان وجنا (Pradhan & Jena, 2016) في توضيح الفرق بين أداء المهام وأداء السياق، فإن أداء المهام يتضمن أنماط السلوك التي تشارك مباشرة في إنتاج السلع والخدمات، أو الأنشطة التي توفر الدعم غير المباشر للعمليات الفنية الأساسية للمنظمة؛ فعندما يستخدم الموظفون المهارات والمعرفة الفنية لإنجاز مهمة محددة، فهم يخرطون في أداء المهام، وفي المقابل، فإن أداء السياق يشتمل على أنماط سلوكية تدعم السياق النفسي والاجتماعي الذي يتم فيه تنفيذ أنشطة المهمة. فعندما يساعد الموظفون في المنظمة زملاءهم في إكمال مهمة محددة، أو يتعاونون مع المشرفين في العمل لاتخاذ قرارات في مصلحة العمل، أو يقرحون طرقاً لتحسين العمليات التنظيمية، فهم يخرطون عندئذ في الأداء السياقي (Pradhan & Jena, 2016).

ويعدّ كلّاً من هذين البعدين للأداء الوظيفي مكملان لبعضهما البعض من حيث تفوق الموظف في أدائه لعمله، وذلك يشير بيليت وآخرون (Billett, Harteis, & Gruber, 2014) أن التعلم في العمل يقوم على ممارسة المهام الموكلة وحسب صنف العمل والتي يُطلق عليها السياقات الطبيعية المرتبطة بالعمل (أداء المهام) إضافة إلى الطبيعة غير الرسمية للتعلم من خلال التفاعل الاجتماعي والعلاقات، بالإضافة إلى التفكير الفردي (أداء السياق)، وبالتالي يشمل التعلم في مكان العمل ليس فقط تعلم المعرفة والمهارات، ولكن أيضاً التعلم الضمني لممارسات العمل والثقافات في مكان العمل. ويقسم (Scott et al., 2015) الأداء السياقي إلى بعدين فرعيين، هما: تسهيل العلاقات الشخصية والتفاني الوظيفي، حيث يتكون تيسير العلاقات الشخصية من سلوكيات تتسم بالتخطيط السليم، وتميل إلى العمل الجماعي، وفي الوقت نفسه تدعم أداء الزملاء، أما التفاني الوظيفي فيتكون من سلوكيات داخلية منضبطة؛ مثل أخذ المبادرة والعمل الإضافي واتباع قواعد مكان العمل.

مجتمع الدراسة وعينتها: تمثل مجتمع الدراسة بالجامعات الخاصة والتي تقع في العاصمة عمان، والبالغ عددها مع نهاية عام 2018م ست جامعات، وهي: جامعة الإسراء، جامعة الأميرة سمية للتكنولوجيا، جامعة الزيتونة الأردنية، جامعة الشرق الأوسط، جامعة البتراء، وجامعة العلوم التطبيقية، حسب الموقع الإلكتروني للتعليم العالي الأردني (www.mohe.gov.jo/ar/pages/statistics.aspx). وتم الاعتماد على أسلوب العينة الطبقية العشوائية المتناسبة في اختيار العينة المستهدفة في الدراسة، والتي يتم توضيحها في الجدول التالي:

الجدول (2): مجتمع وعينة الدراسة

الرقم	اسم الجامعة	عدد أعضاء الهيئة التدريسية	حجم العينة
1	جامعة الإسراء	210	50
2	جامعة البتراء	288	68
3	جامعة الزيتونة الأردنية	311	73
4	جامعة الشرق الأوسط	173	41
5	جامعة العلوم التطبيقية	265	62
	المجموع	1247	294

المصدر: من إعداد الباحثان التي تم حسابها في معادلة استنادا على (النجار، 2017، 109)

وحدة التحليل: تكونت وحدة المعاينة والتحليل في هذه الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية المتفرغين في الجامعات الخاصة الأردنية، حيث بلغ عددهم (294) شخصاً، وقد قام الباحثان بتوزيع (294) استبانة على أفراد العينة، وقد تم استرجاع منها ما مجموعه (225) استبانة كان منها (17) غير قابلة للتحليل الإحصائي. فيما بلغ عدد الاستبانات المستردة والقابلة للتحليل (208) استبانة شكلت ما نسبته (70.7%) من إجمالي الاستبانات التي تم توزيعها. وتعد هذه النسبة مقبولة استنادا الى (Duncan D. Nulty, 2008).

صدق أداة الدراسة: تم اختبار الصدق الظاهري للاستبانة وذلك بعرضها على هيئة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال الدراسة من الأساتذة الأكاديميين والذين بلغ عددهم (26) وذلك بهدف إبداء الرأي فيها من حيث مدى صلاحيتها لجمع البيانات المتعلقة

بموضوع الدراسة، ومدى وضوحها وتربطها وتماسكها، أو الحصول على ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالحذف أو الإضافة أو التصحيح وحسب ما يراه المحكم. وتم الأخذ بملاحظات المحكمين، واقتراحاتهم بعين الاعتبار.

اختبار ثبات أداة الدراسة: تم اختبار مدى الثبات للأداة التي تم استخدامها في قياس المتغيرات التي تشتمل عليها باستخدام اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha Coefficient)، والذي تكون فيه نتيجة المقياس مقبولة إحصائياً إذا كانت قيمة كرونباخ ألفا أكبر من (0.70) (Sekaran, 2010, 311)، وكلما اقتربت القيمة من (100٪) فإن ذلك يدل على درجات ثبات أعلى لأداة الدراسة، وبالنظر إلى البيانات الواردة في الجدول التالي، فقد تم قياس معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لكل من متغيرات الدراسة وأبعادها وأيضاً لأداة الدراسة ككل، لمعرفة مدى الاتساق في الإجابات؛ وذلك على النحو التالي:

الجدول (3): قيم معامل الاتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة

الرقم	البعد	قيمة ألفا
1	الكفايات الشخصية	0.864
2	الكفايات الاجتماعية	0.871
3	القدرات الانفعالية	0.866
الذكاء العاطفي		0.937
5	أداء السياق	0.897
6	أداء المهام	0.850
الأداء الوظيفي		0.923
جميع الفقرات		0.960

يلاحظ من الجدول (3) أن قيم معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لفقرات أداة الدراسة قد تراوحت (0.850-0.937)، بالإضافة إلى أن قيمة ألفا لجميع الفقرات قد بلغت (0.960)، وبناء عليه فإن جميع القيم أكبر من (0.70) وهذا مؤشر على الاتساق بين فقرات أداة الدراسة، وموثوقية أداة الدراسة وإمكانية الاعتماد عليها لإجراء التحليل الإحصائي.

وصف خصائص عينة الدراسة:**أولاً: اسم الجامعة:**

الجدول (4): توزيع أفراد العينة حسب متغير اسم الجامعة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
اسم الجامعة	جامعة الإسراء	38	18.3
	جامعة الزيتونة الأردنية	62	29.8
	جامعة الشرق الأوسط	31	14.9
	جامعة البتراء	60	28.8
	جامعة العلوم التطبيقية	17	8.2
	المجموع	208	100

يتضح من الجدول (5-1) وجود تقارب نسبي في مستوى استجابة أفراد عينة الدراسة في الجامعات الخاصة الأردنية لأداة الدراسة، كانت جامعة الزيتونة الأردنية هي الأعلى في نسبة الاستجابة حيث بلغت (29.8%) تلتها جامعة البتراء بنسبة (28.8%). في حين تظهر نتائج الجدول السابق وجود تدنٍ ملحوظ في نسبة استجابة جامعة (العلوم التطبيقية) لأداة الدراسة، حيث بلغت نسبة الاستجابة (8.2%). ويعزو الباحث هذه النتيجة لشدة وصعوبة الإجراءات التي تفرضها الجامعة على عملية توزيع الاستبانة، بالإضافة إلى غياب العدد الأكبر من أعضاء الهيئة التدريسية نظراً لانتهاء فترة دوام الفصل الصيفي في الجامعة، وقت إجراء وتطبيق الاستبانة.

ثانياً: الكلية:

الجدول (5): توزيع أفراد العينة حسب متغير الكلية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الكلية	الكلية العلمية	106	51.0
	الكلية الإنسانية	102	49.0
	المجموع	208	100

نلاحظ من الجدول (5-2) وجود تقارب ملحوظ في نسبة أعضاء الهيئة التدريسية في كل من الكليات العلمية والإنسانية، مع وجود ارتفاع بسيط جداً لدى (الكليات العلمية)، حيث بلغت نسبتهم (51.0٪) من أفراد عينة الدراسة.

ثالثاً: الجنس:

الجدول (6): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	154	74.0
	أنثى	54	26.0
	المجموع	208	100

تظهر البيانات الواردة في الجدول بأن فئة (الذكور) قد شكلت النسبة الكبرى من أفراد عينة الدراسة، وقد بلغت نسبتهم (74.0٪)، بينما شكلت فئة (الإناث) ما نسبته (26.0٪) من عينة الدراسة، وهذا يشير إلى أن غالبية أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة الأردنية هم من فئة الذكور. ويعزو الباحث هذه النتيجة من ارتفاع نسبة أعضاء هيئة التدريس من الذكور مقارنة بنسبة أعضاء هيئة التدريس من الإناث إلى العديد من الاعتبارات الثقافية والمجتمعية التي تفرضها المجتمعات العربية على عمل المرأة مما يؤخر من انضمامها إلى سوق العمل، وعلى الرغم من تغير هذه النظرة خلال العقد الماضي إلا أنه ما زالت مسألة تمكينها في مختلف الجوانب يشوبها بعض القصور.

رابعاً: العمر

الجدول (7): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
العمر	أقل من 30 سنة	12	5.8
	30 - أقل من 40 سنة	65	31.2
	40 - أقل من 50 سنة	73	35.1
	50 سنة فأكثر	58	27.9
	المجموع	208	100

نلاحظ من الجدول (4-5) أن عدد أفراد العينة من الفئة العمرية (40 - أقل من 50 سنة) كانت قد شكلت النسبة الكبرى من عينة الدراسة، والذين بلغت نسبتهم (35.1%). ويرى الباحث أن هذه النتيجة تتوافق مع الفترة الزمنية التي يقطعها عضوية التدريس في الحصول على المؤهلات العلمية العالية، بالإضافة متطلبات وشروط التوظيف والتي من بينها أن يكون لدى المتقدمين لشغل وظيفة عضوية تدريس من خريجي وحمل شهادة الدكتوراه إنتاجاً منشوراً في المجلات العلمية، وأن يكون لديه رصيد من المشاركات في المؤتمرات العلمية.

□ خامساً: الرتبة الأكاديمية الحالية

الجدول (8): توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة الأكاديمية الحالية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الرتبة الأكاديمية الحالية	مدرس	23	11.1
	محاضر متفرغ	17	8.1
	أستاذ مساعد	106	51.0
	أستاذ مشارك	50	24.0
	أستاذ	12	5.8
	المجموع	208	100

نلاحظ من الجدول (5-5) أن الغالبية العظمى من أفراد عينة الدراسة هم من أعضاء هيئة التدريس الحاصلين على الرتبة الأكاديمية (أستاذ مساعد)، وقد بلغت نسبتهم (51.0%). في حين أن أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس الحاصلين على الرتبة الأكاديمية (أستاذ) قد بلغت نسبتهم (5.8%)، وهي أقل نسبة من مجموع أفراد العينة. ويرى الباحث أن سبب هذه النتيجة عائد لكون الرتبة العلمية أستاذ تتطلب شروطاً أكثر دقة ومغايرة لمتطلبات الرتب السابقة، ومن بين هذه الشروط أن يقدم الأستاذ المشارك للترقية إلى رتبة أستاذ إنتاجاً علمياً لا يقل عن سبعة بحوث منها أربعة منشورة على الأقل كبحث رئيس، وأن تكون هذه البحوث أثناء خدمته في الجامعة.

سادساً: سنوات الخدمة الكلية

الجدول (9) : توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخدمة الكلية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
سنوات الخدمة الكلية	أقل من 5 سنوات	49	23.6
	5 - 10 سنوات	75	36.1
	أكثر من 10 سنوات	84	40.3
	المجموع	208	100

نلاحظ من الجدول (5-6) أن أفراد العينة من فئة الخبرة (أكثر من 10 سنوات) قد شكلوا النسبة الكبرى من عينة الدراسة، حيث بلغت نسبتهم (40.3%). وهذا يشير إلى اهتمام الجامعات الخاصة بالحفاظ على كوادرها البشرية من أعضاء هيئة التدريس. وإلى اهتمام أعضاء هيئة التدريس بترقية أنفسهم حسب الشروط العامة للترقية في أنظمة ولوائح الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية.

تحليل فقرات الدراسة:

أولاً: وصف المتغيرات المستقلة: الذكاء العاطفي

1- الكفايات الشخصية: نلاحظ من الجدول رقم (1) في ملحق رقم رقم (1) أن المتوسط الحسابي العام لفقرات الكفايات الشخصية من حيث الأهمية النسبية مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.895) وبانحراف معياري (0.538).

وكانت قد حلت الفقرة أحاول بشكل مستمر امتلاك مهارات اجتماعية جديدة في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.178) وبأهمية نسبية مرتفعة. أما الفقرة أمتلك القدرة على فهم مشاعري، فقد حلت في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (4.173). في حين جاءت الفقرة أبحث عن الأنشطة التي تجعلني سعيداً، في المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي بلغ (4.154).

ويعزو الباحثان هذه النتيجة من أن أعضاء هيئة التدريس يسعون إلى امتلاك مهارات اجتماعية جديدة، لطبيعة النفس الإنسانية التي تسعى باستمرار إلى امتلاك مثل هذه المهارات التي تعين الفرد على التفاعل مع مجتمعه، والتعامل مع غيره من الناس، فهي بحسب الباحثين والخبراء تعد مفتاحاً للنجاح، وعدم امتلاكها أو الافتقار إليها يؤدي بالفرد إلى الفشل. ولذا فإنه يمكن تفسير حاجة أعضاء هيئة التدريس لامتلاك المهارات الاجتماعية لكونها تعطيهم الإمكانيات والقدرات التي تمكنهم من التعامل والتفاعل مع الآخرين

في محيط بيئتهم أوفي محيط بيئات مختلف، بحيث يتم هذا التعامل بكل تكيف وتواءم مما يعطيهم فاعلية التعامل مع متطلبات الحياة اليومية وتحدياتها في العمل.

بينما حلت الفقرة أوقع الفشل أحياناً عند إنجاز مهمة جديدة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.962) وبأهمية نسبية متوسطة. ويعزو الباحثان حلول هذه النتيجة في المرتبة الأخيرة إلى أن أعضاء هيئة التدريس يقدرون ذواتهم، وأن لديهم قناعة ذاتية بقدراتهم على القيام بأداء مهامهم بالسلوك الصحيح لتحقيق النتائج المطلوبة، وبالتالي زيادة فرص نجاحهم في المهام الجديدة الموكلة إليهم.

2- الكفايات الاجتماعية:

نلاحظ من الجدول رقم (2) في ملحق (1) أن المتوسط الحسابي العام لفقرات الكفايات الاجتماعية من حيث الأهمية النسبية مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.015) وبانحراف معياري (0.511). وقد حلت الفقرة أقوم بتهنئة الآخرين عندما يقومون بسلوك جيد في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.226) وبأهمية نسبية مرتفعة. تلتها الفقرة: أصغي جيداً للآخرين من أجل فهم متطلباتهم وحاجاتهم في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.135) وبأهمية نسبية مرتفعة، في حين جاءت الفقرة: يأتيني الآخرون على أسرارهم ويثقون بي في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (4.115) وبأهمية نسبية مرتفعة.

ويرى الباحثان أن حلول فقرة: أقوم بتهنئة الآخرين عندما يقومون بسلوك جيد في المرتبة الأولى راجع إلى أن السلوك هو نتاج ورد فعل لتوقعات المجتمع منه أو التي تؤثر بشكل مباشر في توقعاته وتنبؤاته المستقبلية، ولذلك يسلك الفرد سلوكاً إيجابياً يحاول أن يأخذ عليه دعماً نفسياً. ومن هذا المنطلق يقوم أعضاء هيئة التدريس: بتهنئة الآخرين عندما يقومون بسلوك جيد، أملاً في التغيير الإيجابي نحو الأفضل في الأداء الوظيفي. وعليه فإن الباحثين يعزو هذه النتيجة إلى أن الإنسان يكون شخصيته من خلال تكرار السلوكيات الإيجابية ويزيد منها عندما يرى دعماً نفسياً عليها. ولذا فإن من مصلحة أعضاء هيئة التدريس النهوض بالأداء الوظيفي ودعم الآخرين دعماً إيجابياً إذا ما قاموا بسلوك جيد. وهذا بدوره يتيح فرص النجاح للجميع داخل المؤسسات التعليمية للجامعات، ويشجع جوالعدالة والتقبل والاحترام. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Mahdinezhad et al (2017 التي أشارت نتائجها إلى أنه لتعزيز الذكاء العاطفي بين الإداريين الأكاديميين، تأثير هام على تحسين الأداء الوظيفي من خلال دعم السلوك الإيجابي الجيد. وتتفق الدراسة السابقة والنتيجة السابقة مع ما طرحه الباحثان من تفسير حول أثر الفقرة: أقوم بتهنئة

الآخرين عندما يقومون بسلوك جيد" مع نموذج ونظرية ماير وسالوفي، والتي ركزت على العواطف الإيجابية من خلال فهم الفرد لمشاعر الآخرين وفهم عواطفهم ودعمها. ويدعم هذه النتيجة ما ذهب إليه ماير وآخرون (2004) Mayer et al في أن مثل هذا النوع من الأداء من القيام بتهنئة الآخرين على سلوكياتهم الجيدة يوصف بأنه فرغ هام من الذكاء العاطفي، وبأنه قدرة المشاعر على دعم التفكير واستخدام العواطف لإعادة توجيه الانتباه إلى الأحداث المهمة وتسخير المشاعر المختلفة لتشجيع الآخرين على حل المشكلات.

في حين حلت الفقرة أشعر بالأحداث الهامة التي تحدث للناس وكأنها تخصني" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.841) وبأهمية نسبية مرتفعة. ويفسر الباحثان حلول هذه الفقرة بالمرتبة الأخيرة إلى أن أعضاء هيئة التدريس لا يشعرون بأهمية الوقائع التي تحدث للناس على أنها أحداث تخصهم، وأنها لا تشكل لهم أهمية كبيرة. وهذه النتيجة وإن كانت قد حلت في المرتبة الأخيرة إلا أنها تتناقض مع أهمية ودور الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي. ويرى الباحثان أن هذه النتيجة تدلل على أن هناك بعضاً من جوانب الضعف في الكفايات الاجتماعية لدى أعضاء هيئة التدريس في هذه الجزئية: أشعر بالأحداث الهامة التي تحدث للناس وكأنها تخصني". وعليه فإن الباحثين يعتقدان أن الفرد الذي يتمتع بمهارات ذكاء عاطفي من الناحية الاجتماعية عليه أن يتفاعل مع المواقف والأحداث التي تقع للناس من حوله، ويعمل على المساعدة في معالجة هذه المواقف بطرق تؤدي إلى نواتج إيجابية. وتختلف النتيجة السابقة مع نتائج دراسة الشريف (2017) التي استهدفت التعرف على الأداء الوظيفي ومدى تأثير أبعاده، وهي: العلاقات ودورها في الدافعية، والدور الوظيفي، ووضوح المسؤولية وهذه كلها تؤكد على أهمية أن يتفاعل الشخص أعضوية هيئة التدريس مع المواقف والأحداث، ويعمل ويساعد على معالجتها.

3- القدرات الانفعالية: نلاحظ من الجدول رقم (3) في الملحق (1) أن المتوسط الحسابي العام لفقرات القدرات الانفعالية من حيث الأهمية النسبية مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.830) وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.521).

وكانت قد حلت الفقرة لدي القدرة على رفع الروح المعنوية للأشخاص المحيطين" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.106) وبأهمية نسبية مرتفعة، تلتها الفقرة: أعرف الأشياء التي تغضبني وتثير انفعالاتي، في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.101) وبأهمية نسبية مرتفعة. ثم جاءت في المرتبة

الثالثة الفقرة: أحاول أن أكون مبتهجا ليزداد إبداعي وتدفع أفكارتي، وبمتوسط حسابي بلغ (4.087) وبأهمية نسبية مرتفعة.

ويرجع الباحثان حلول الفقرة: لدي القدرة على رفع الروح المعنوية للأشخاص المحبطين في المرتبة الأولى من القدرات الانفعالية إلى امتلاك أعضاء هيئة التدريس على هذه القدرات من الذكاء العاطفي، من خلال توظيف مشاعرهم وإدارة عواطفهم وتهدة الآخرين والتأثير عليهم بشكل إيجابي. كما ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أهمية بعد المقدرة الانفعالية لدى أعضاء هيئة التدريس كبعد من أبعاد الذكاء العاطفي، والذي يظهر على شكل إمكانيات مكتسبة من الأداء المتميز في موقع العمل. وهذا ما يتفق مع دراسة (Sampath 2018) والتي أشارت نتائجها إلى أن القدرات الانفعالية تؤدي دوراً مهماً في رفع الروح المعنوية لدى الآخرين، وهي مرتبطة بشكل كبير وإيجابي بكل من أداء المهام والأداء السياقي.

وعلى الرغم من الجهود المستمرة لتمييز القدرات المعرفية باعتبارها العلوم المطلقة التي تدخل في جميع المجالات الحياتية والعملية، فقد زاد الباحثون في مجال علم النفس من مستوى الوعي بقدرات الذكاء العاطفي التي تكسب الأفراد مهارات التعامل مع الآخرين. وهذا ما يتفق مع ما ذهب له جولمان (Goleman 1995) عندما وصف الذكاء العاطفي والتي من بينها المقدرة الانفعالية بأنها تراكم المهارات والقدرات بصورة تؤهل الفرد وتمكنه من تحفيز الذات باستمرار متجاوزاً في ذلك العقبات التي قد تسبب عدم الرضا والإكراه تجاه المواقف التي يمر بها الأفراد.

كما وتتفق النتيجة السابقة مع نموذج ماير وسالوفي (Mayer & Salovey Model 1990, 1997) من خلال نموذج القدرة الذي يجمع بين فكرتين "عاطفة" والتفكير بذكاء تجاه الحالات العاطفية لدينا، وبالتالي فإن هذا النموذج يركز على القدرة الانفعالية على رفع الروح المعنوية للأشخاص المحبطين. بينما حلت الفقرة "تعزيز انفعالاتي من وصولي للأفكار الجديدة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.389) وبأهمية نسبية متوسطة. ويعزو الباحثان حلول هذه الفقرة في المرتبة الأخير لكون أن انفعالات الأفراد أحياناً ما تكون عائقاً أمام الشخص من فهم الأفكار أو التعامل مع التحديات والمشكلات. ولكون أعضاء هيئة التدريس يتميزون وفق أبعاد الذكاء العاطفي بدرجة مرتفعة من التعامل مع المشكلات والتحديات، جاءت هذه الفقرة في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة السلامي (2019) التي بينت أن بعد إدارة الانفعالات وبعد المعرفة الانفعالية، يساعدان المرشدين والمرشدات على تخطي المشكلات والعقبات.

ثانياً: المتغير التابع، الأداء الوظيفي

1- أداء السياق:

نلاحظ من الجدول رقم (4) في الملحق رقم (1) أن المتوسط الحسابي العام لفقرات أداء السياق من حيث الأهمية النسبية مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.107) وبانحراف معياري (0.533). وقد حلت الفقرة أعدت على تقديم المساعدة لزملائي في العمل في كل الأحوال في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.255) وبأهمية نسبية مرتفعة.

ويعزو الباحثان هذه النتيجة ضمن بعد أداء السياق كأحد أبعاد الأداء الوظيفي المتغير التابع، إلى أن الفرد بطبعه يميل إلى تقديم المساعدة للآخرين، وخاصة زملاء العمل، إذ يشعر الفرد بالعبء والتعاون والمشاركة، وهذا يشكل أحد أهم العلاقات السليمة بين الفرد والأشخاص الآخرين، بالإضافة إلى أن مساعدة زملاء العمل يساعد على تجاوز العقبات، ويزيد من سرعة إتمام المهام وغيرها. ويرى الباحثان أن هذه النتيجة يؤكد عليها (Harteis and Gruber (2014) بالإضافة إلى Strom, Sears & Kelly (2014) اللذان يريان أن الأداء حسب السياق هو الجهد الفردي الذي لا يرتبط بشكل مباشر بالمهام والأنشطة الأساسية للوظيفة، ولكنه يرتبط بالتحفيز للمهام والعمليات. ويعد تقديم المساعدة أحد أوجه هذا التحفيز التي تشكل البيئة التنظيمية والاجتماعية والنفسية. وهذا ما أشار له أيضاً Storm et al (2014) أن الأداء السياقي ومن بينه تقديم المساعدة لزملاء العمل يرتبط بنوعية العلاقات الاجتماعية للموظف مع مختلف أفراد المجتمع وبيئة العمل.

في حين حلت الفقرة أحب أن أتحمل مسؤوليات إضافية في عملي في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.957) وبأهمية نسبية مرتفعة. ويفسر الباحثان هذه النتيجة حلول فقرة: أحب أن أتحمل مسؤوليات إضافية في عملي في المرتبة الأخيرة، محاولة أعضاء هيئة التدريس الابتعاد عن تحمل المسؤوليات الإضافية، وقد يكون ذلك راجعاً إلى البيئة الوظيفية التي لا تساعد على تحمل الأعباء الوظيفية الأخرى. ولذلك فإن الباحثان يرى أن الأداء السياقي يعد مؤشراً عاماً للأداء الوظيفي، ومن بين أحد سياقات الأداء هو تحمل مسؤوليات إضافية في العمل والتي يشار إليها بتحمل ضغط العمل في بعض الأدبيات العلمية، وهناك إجماع من الباحثين على ضرورة تعزيز الأداء السياقي للبيئة الاجتماعية للمنظمات من خلال تشكيل رأس مال اجتماعي مركّز على علاقات متينة بين الموظفين، مما يعمل على تحقيق الكفايات والفاعلية التنظيمية.

2. أداء المهام:

نلاحظ من الجدول رقم (5) في الملحق رقم (1) أن المتوسط الحسابي العام لفقرات أداء المهام من حيث الأهمية النسبية قد كان مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.124) وبانحراف معياري (0.530). وقد حلت الفقرة أسعى للحفاظ على تقديم مستوى عالٍ من الأداء في العمل في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.380) وبأهمية نسبية مرتفعة. ويفسر الباحثان هذه النتيجة إلى أن أعضاء هيئة التدريس يقومون بأداء أعمالهم الوظيفية ويسعون للحفاظ على تقديمها بمستوى عالٍ من الكفاءة والافتقار. فتحسين أداء العمل يعني إنجاز أكثر وتحقيق أفضل النتائج مقارنة مع اضعف الإنجاز. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الشريف (2017) التي أظهرت نتائجها أن الأداء الوظيفي للموظفين مرتفع، وهذا ما يتفق مع سعي أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأردنية على تقديم مستوى عالٍ من الأداء في العمل. كما وتتفق النتيجة مع نموذج جولمان للذكاء العاطفي (1995) Goleman الذي ركز فيه على كفاءات الذكاء العاطفي التي تمكن الفرد من تحقيق الإنجاز في مكان العمل. في حين حلت الفقرة "ينحصر عملي في أداء المهام المرتبطة بالوصف الوظيفي الخاص بي" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.370) وبأهمية نسبية متوسطة. ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن أعضاء هيئة التدريس لهم أعمال محددة ومحصورة في بعض الجوانب الخاصة بالوصف الوظيفي داخل الجامعة من خلال تحديد مخطط واضح للواجبات والمسؤوليات التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس. مما يساعد على معرفة اختصاص كل موظف، ويعد أداء لتقييم الموظفين واقسامهم وطرق ترقيةهم، يساعد بالتالي في بناء هيكل تنظيمي قوي للجامعات. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Sampath (2018) والتي أشارت نتائجها إلى أن تأثير الكفايات الشخصية على أداء المهام للموظفين وأن الكفايات الشخصية مرتبطة بشكل كبير وإيجابي بكل من أداء المهام والأداء السياقي، فوفقاً للنتائج، فإن ثقة الموظفين في قدراتهم على تنظيم وتنفيذ مسارات العمل المطلوبة لإنجاز المهمة ترتبط ارتباطاً كبيراً وإيجابياً بالسلوكيات، والتي بدورها ترتبط ارتباطاً مباشراً بإنجاز الوظيفة (أداء المهام).

اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسة الأولى H₀₁:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$) للذكاء العاطفي بأبعاده (الكفايات الشخصية، الكفايات الاجتماعية، قدرة الانفعالات) في الأداء الوظيفي في الجامعات الأردنية".

H_{01-1} : لا يوجد أثر ذودلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$) للكفايات الشخصية في الأداء الوظيفي في الجامعات الأردنية.

الجدول (10): نتائج اختبار أثر بعد (الكفايات الشخصية) في الأداء الوظيفي

جدول المعاملات Coefficients					تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع
Sigt*	T	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig F*	درجة الحرية Df	F المحسوبة	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	
0.000	10.298	0.053	0.54 2	الكفايات الشخصية	0.000	1	106.058	0.340	0.583	الأداء الوظيفي

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($p \leq 0.05$)

تشير نتائج الجدول (4) أن قيمة ($R=0.583$)، وهذا يعني أن هناك علاقة موجبة بين بعد (الكفايات الشخصية) و(الأداء الوظيفي). ويتبين أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.340$)، وهذا يعني أن بعد (الكفايات الشخصية) قد فسّر ما مقداره (34.0%) من التباين في (الأداء الوظيفي)، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة. كما يتبين أن قيمة (F) قد بلغت (106.058) عند مستوى ثقة ($Sig=0.000$) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى ($p \leq 0.05$) وعند درجة حرية واحدة.

كما يتبين من جدول المعاملات أن قيمة ($B=0.542$) وأن قيمة ($t=10.298$) عند مستوى ثقة ($Sig=0.000$) وهذه تؤكد معنوية المعامل عند مستوى ($p \leq 0.05$). وبناء على ما سبق، نرفض الفرضية العدمية الفرعية الأولى ونقبل الفرضية الفرعية البديلة القائلة:

'يوجد أثر ذودلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$) للكفايات الشخصية في الأداء الوظيفي في الجامعات الأردنية'.

وتظهر نتائج تحليل واختبار الفرضية الفرعية الأولى أن العلاقة بين بعد (الكفايات الشخصية) و(الأداء الوظيفي) كانت (0.583) وهي متوسطة وأن معامل التفسير بين الكفايات الشخصية والأداء الوظيفي كان ($R^2=0.340$) والتي تفيد إلى أن ما مقدار (34%) من التغيرات الحاصلة في (الأداء الوظيفي) يمكن تفسيرها من خلال (الكفايات الشخصية) وأن

المعنوية كانت (0.00 أقل من 0.05)، وعلى ذلك تم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الكفايات الشخصية على الأداء الوظيفي. وهذه النتيجة تتوافق مع دراسة (مقابلة والجوازنة، 2018) والتي أثبتت أثرًا للكفايات الشخصية كبعد من ابعاد الذكاء العاطفي (الانفعالي) على سلوك اتخاذ القرار.

H_{01-2} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$) للكفايات الاجتماعية في الأداء الوظيفي في الجامعات الأردنية.

الجدول (11): *نتائج اختبار أثر بعد (الكفايات الاجتماعية) في الأداء الوظيفي

المتغير التابع	ملخص النموذج Model Summary		تحليل التباين ANOVA			جدول المعاملات Coefficients			
	R ² معامل الارتباط	R معامل التحديد	F الحرية	درجة Df	Sig F* مستوى الدلالة	البيان	B	الخطأ المعياري	T المحسوبة
الأداء الوظيفي	0.489	0.699	197.004	1	0.000	الكفايات الاجتماعية	0.618	0.044	14.036
					0.000				

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($p \leq 0.05$)

تشير نتائج الجدول (5) أن قيمة ($R=0.699$)، وهذا يعني أن هناك علاقة موجبة بين بعدي (الكفايات الاجتماعية) و(الأداء الوظيفي). ويتبين أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.489$)، وهذا يعني أن بعد (الكفايات الاجتماعية) قد فسّر ما مقداره (48.9٪) من التباين في (الأداء الوظيفي)، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة. كما يتبين أن قيمة (F) قد بلغت (197.004) عند مستوى ثقة ($Sig=0.000$) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى ($p \leq 0.05$) وعند درجة حرية واحدة. كما تظهر نتائج التحليل في جدول المعاملات أن قيمة ($B=0.618$) وأن قيمة ($t=14.036$) عند مستوى ثقة ($Sig=0.000$) وهذه تؤكد معنوية المعامل عند مستوى ($p \leq 0.05$). بالاعتماد على ما سبق، نرفض الفرضية العدمية الفرعية الثانية ونقبل الفرضية الفرعية البديلة القائلة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$) للكفايات الاجتماعية في الأداء الوظيفي في الجامعات الأردنية.

وقد أظهرت نتائج تحليل واختبار الفرضية الفرعية الثانية أن العلاقة بين بعد (الكفايات الاجتماعية) و(الأداء الوظيفي) كانت (0.699) وهي مرتفعة وأن معامل التفسير بين الكفايات الاجتماعية والأداء الوظيفي كان ($R^2 = 0.489$) والتي تفيد إلى أن ما مقدار (48.9%) من التغيرات الحاصلة في (الأداء الوظيفي) يمكن تفسيرها من خلال (الكفايات الاجتماعية) وأن المعنوية كانت (0.00 أقل من 0.05)، وعلى ذلك تم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الكفايات الاجتماعية على الاداء الوظيفي.

H_{01-3} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$) لقدرة الانفعالات في الأداء الوظيفي في الجامعات الأردنية.

تشير نتائج الجدول (5) أن قيمة ($R = 0.699$)، وهذا يعني أن هناك علاقة موجبةً بين بعدي (الكفايات الاجتماعية) و(الأداء الوظيفي). ويتبين أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.489$)، وهذا يعني أن بعد (الكفايات الاجتماعية) قد فسّر ما مقداره (48.9%) من التباين في (الأداء الوظيفي)، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة. كما يتبين أن قيمة (F) قد بلغت (197.004) عند مستوى ثقة ($Sig = 0.000$) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى ($p \leq 0.05$) وعند درجة حرية واحدة. كما تظهر نتائج التحليل في جدول المعاملات أن قيمة ($B = 0.618$) وأن قيمة ($t = 14.036$) عند مستوى ثقة ($Sig = 0.000$) وهذه تؤكد معنوية المعامل عند مستوى ($p \leq 0.05$). بالاعتماد على ما سبق، نرفض الفرضية العدمية الفرعية الثانية ونقبل الفرضية الفرعية البديلة القائلة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$) للكفايات الاجتماعية في الأداء الوظيفي في الجامعات الأردنية.

وقد أظهرت نتائج تحليل واختبار الفرضية الفرعية الثانية أن العلاقة بين بعد (الكفايات الاجتماعية) و(الأداء الوظيفي) كانت (0.699) وهي مرتفعة وأن معامل التفسير بين الكفايات الاجتماعية والأداء الوظيفي كان ($R^2 = 0.489$) والتي تفيد إلى أن ما

مقدار (48.9%) من التغيرات الحاصلة في (الإداء الوظيفي) يمكن تفسيرها من خلال (الكفايات الاجتماعية) وأن المعنوية كانت (0.00 أقل من 0.05)، وعلى ذلك تم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعء الكفايات الاجتماعية على الاداء الوظيفي.

H_{01-3} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$) لقدرة الانفعالات في الأداء الوظيفي في الجامعات الأردنية.

الجدول (12): *نتائج اختبار أثر بعد (قدرة الانفعالات) في الأداء الوظيفي

جدول المعاملات Coefficients					تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summery		المتغير التابع
Sig t*	الحسوبة T	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig F* مستوى الدلالة	Df درجة الحرية	F الحسوبة	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	
0.000	11.746	0.045	0.528	قدرة الانفعالات	0.000	1	137.957	0.401	0.633	الأداء الوظيفي

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($p \leq 0.05$)

تشير نتائج الجدول (6) أن قيمة ($R=0.633$)، وهذا يعني أن هناك علاقة موجبة بين بعد (قدرة الانفعالات) و(الأداء الوظيفي). ويتبين أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.401$)، وهذا يعني أن بعد (قدرة الانفعالات) قد فسّر ما مقداره (40.1%) من التباين في (الأداء الوظيفي)، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة. كما يتبين أن قيمة (F) هي (137.957) عند مستوى ثقة ($Sig=0.000$) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى ($p \leq 0.05$) وعند درجة حرية واحدة.

كما يتبين من جدول المعاملات أن قيمة ($B=0.528$) وأن قيمة ($t=11.746$) عند مستوى ثقة ($Sig=0.000$) وهذه تؤكد معنوية المعامل عند مستوى ($p \leq 0.05$). وبناء على ما سبق ذكره، فإننا نرفض الفرضية العدمية الفرعية الثالثة ونقبل الفرضية الفرعية البديلة القائلة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$) لقدرة الانفعالات في الأداء الوظيفي في الجامعات الأردنية.

تظهر النتائج السابقة لتحليل واختبار الفرضية الفرعية الثالثة أن العلاقة بين بعد (قدرة الانفعالات) و(الأداء الوظيفي) كانت مرتفعة ويمكن تفسيرها من خلال (قدرة الانفعالات) ولذلك تم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، وهذه النتيجة تتوافق مع دراسة صلاح الدين (2016). ومما سبق يمكن القول بأنّ النتائج السابقة من اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية تشير إلى أهمية جميع أبعاد الذكاء العاطفي في الأداء الوظيفي في الجامعات الأردنية. وقد توافقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (Kappagoda 2018)، والتي توصلت إلى أن الكفايات الشخصية مرتبطة بشكل كبير وإيجابي بكل من أداء المهام والأداء السياقي. واختبار الفرضية الرئيسية الأولى، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (13): نتائج اختبار أثر (الذكاء العاطفي) في الأداء الوظيفي

جدول المعاملات Coefficients					تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summery		المتغير التابع
Sig t*	T	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig F*	درجة الحرية Df	F	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	
0.009	2.628	0.055	0.146	الكفايات الشخصية	0.000	3	96.441	0.586	0.766	الأداء الوظيفي
0.000	7.512	0.052	0.391	الكفايات الاجتماعية						
0.000	4.993	0.049	0.245	قدرة الانفعالات						

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($p \leq 0.05$)

تشير نتائج الجدول رقم (7) أن معامل الارتباط ($R=0.766$) يشير إلى العلاقة بين كل من المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، كما أن أثر هذه المتغيرات المستقلة (أبعاد الذكاء العاطفي) في

المتغير التابع (الأداء الوظيفي) هو أثر ذودلالة إحصائية، حيث أظهرت قيمة F المحسوبة (96.441)، وبمستوى دلالة (Sig=0.000) وهي أقل من 0.05، حيث ظهر أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.586$) وهي تشير إلى أن (58.6%) من التباين في (الأداء الوظيفي) يمكن تفسيره من خلال التباين في (أبعاد الذكاء العاطفي) مجتمعة. أما جدول المعاملات فقد أظهر أن قيمة B عند بعد (الكفايات الشخصية) قد بلغت (0.146) وأن قيمة t عنده هي (2.628)، وبمستوى دلالة (Sig=0.009)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد هو أثر معنوي. أما قيمة B عند بعد (الكفايات الاجتماعية) قد بلغت (0.391) وأن قيمة t عنده هي (7.512)، وبمستوى دلالة (Sig=0.000)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي. وقد بلغت قيمة B عند بعد (قدرة الانفعالات) (0.245) وقيمة t عنده هي (4.993)، وبمستوى دلالة (Sig=0.000)، مما يشير إلى أن الأثر لهذا البعد هو معنوي. وبناء على ما سبق، نرفض الفرضية الرئيسة الأولى ونقبل الفرضية البديلة القائلة:

يوجد أثر ذودلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$) للذكاء العاطفي بأبعاده (الكفايات الشخصية، الكفايات الاجتماعية، قدرة الانفعالات) في الأداء الوظيفي في الجامعات الأردنية.

وقد بينت نتائج تحليل الانحدار المتدرج لفرضية الدراسة الرئيسة الأولى أن (الكفايات الاجتماعية) تعد من أكثر أبعاد الذكاء العاطفي تأثيراً في الأداء الوظيفي، وهذا يدل على أن امتلاك أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية القدرة على بناء وإدارة العلاقات واستشعارها والتفاعل مع الآخرين بفاعلية وإشاعة جو من التعاون والمشاركة وحل النزاعات والخلافات التي تواجه الآخرين من شأنه أن يساهم في زيادة ولائهم للجامعة ورضاهم عن العمل فيها، وتوفير بيئة عمل إيجابية، والعمل على الارتقاء بمستوى أدائهم وتحسينه، وبذل الجهد لتحقيق أهدافها. ولتحديد أي من أبعاد الذكاء العاطفي كان له الأثر الأبرز في الأداء الوظيفي، تم استخدام تحليل الانحدار المتدرج، وكانت النتيجة على النحو التالي:

الجدول (14): نتائج تحليل الانحدار المتدرج للفرضية الرئيسة الأولى H01

النموذج	الذكاء العاطفي	B	قيمة t المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	R ² معامل التحديد	F المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
الأول	الكفايات الاجتماعية	0.618	14.036	0.000	0.489	197.004	0.000
الثاني	الكفايات الاجتماعية	0.443	9.065	0.000	0.572	137.253	0.000
	قدرة الانفعالات	0.292	6.333	0.000			
الثالث	الكفايات الاجتماعية	0.391	7.512	0.000	0.586	96.441	0.000
	قدرة الانفعالات	0.245	4.993	0.000			
	الكفايات الشخصية	0.146	2.628	0.009			

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى (p≤0.05)

تظهر نتائج المتعلقة بتحليل الانحدار التدريجي أن ترتيب دخول المتغيرات في نموذج الانحدار الذي يمثل أثر الذكاء العاطفي في الأداء الوظيفي، حيث تبين أن (الكفايات الاجتماعية) جاءت في المرتبة الأولى، وفُسر ما نسبته (48.9٪) من التباين في المتغير التابع، وعندما تمت إضافة (قدرة الانفعالات) في النموذج الثاني، ارتفعت نسبة التفسير لتصل إلى (57.2٪)، وقد أدى إضافة (الكفايات الشخصية) إلى ارتفاع نسبة التفسير لتصل إلى (58.6٪). ونلاحظ أن أثر جميع المتغيرات المستقلة، كان أثراً معنوياً عند مستوى دلالة أقل من 0.05. كما أظهرت النتائج أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (p≤0.050) للذكاء العاطفي بأبعاده (الكفايات الشخصية، الكفايات الاجتماعية، وقدرة الانفعالات) في الأداء الوظيفي بأبعاده مجتمعة (أداء السياق، وأداء المهام) في الجامعات الأردنية، حيث ظهر الأثر المعنوي عند جميع أبعاد الذكاء العاطفي.

وهذا يتوافق مع ما أشارت له نتائج اختبار الفرضيات المتفرعة من الفرضية الرئيسة الأولى للدراسة. ويعزو الباحثان سبب وجود هذا الأثر إلى أن تمتع أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية بالذكاء العاطفي من شأنه أن يدفعهم نحو أداء المهام الموكلة إليهم بأعلى درجات الكفاءة والفاعلية وبالتالي تحقيق النجاح والتميز في العمل، وتعزيز التعاون والعمل الجماعي وبناء علاقات وروابط قوية ووطيدة مع الآخرين، بالإضافة إلى التزامهم بالقواعد والأخلاقيات المنظمة للعمل، وتحفيزهم على تحمل المسؤولية وحل المشاكل والمعوقات بطرق

وأساليب إبداعية وابتكارية. وتوافقت مع نتائج دراسة (Mahdinezhad et al., 2017)، والتي توصلت إلى أن الذكاء العاطفي يرتبط إيجابياً بالأداء الوظيفي.
الفرضية الرئيسة الثانية H₀₂:

"لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الأداء الوظيفي في الجامعات الأردنية تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، الرتب الأكاديمية، العمر)."

H₀₂₋₁: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الأداء الوظيفي في الجامعات الأردنية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

الجدول (15): اختبار الفروق في مستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الفرق	قيمة t	Sig
ذكر	4.0922	0.5309	-0.0893	-1.347	0.180
أنثى	4.1815	0.3721			

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($P \leq 0.05$)

يشير الجدول (9) إلى أن الفرق بين متوسطي استجابات الذكور والإناث حول الأداء الوظيفي في الجامعات الأردنية قد بلغ (-0.0893) ولصالح الإناث، وهو فرق غير دال احصائياً، حيث كانت قيمة t المحسوبة هي (-1.347) وبمستوى دلالة (Sig=0.180) وهي أكبر من 0.05، وعليه يمكن القول بأنه:

"لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الأداء الوظيفي في الجامعات الأردنية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي."

H₀₂₋₂: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الأداء الوظيفي في الجامعات الأردنية تعزى لمتغير الرتب الأكاديمية.

الجدول (16): اختبار الفروق في الأداء الوظيفي في الجامعات الأردنية تعزى لمتغير الرتب الأكاديمية

الرتب الأكاديمية	مصدر التباين	مجموع المربعات SOS	درجات الحرية DF	متوسط مجموع المربعات MS	قيمة F المحسوبة	Sig
الأداء الوظيفي في الجامعات الأردنية	بين المجموعات	0.407	4	0.102	0.410	0.801
	داخل المجموعات	50.369	203	0.248		
	المجموع	50.776	207			

يبين الجدول (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي في الجامعات

يبين الجدول (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي في الجامعات الأردنية تعزى لمتغير الرتب الأكاديمية، حيث تبين أن قيمة (F) المحسوبة وعند (4) درجات حرية غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$) بقيمة بلغت (0.410) وبمستوى دلالة ($\text{Sig} = 0.801$) وهي أكبر من (0.05)، وعليه يتضح انه:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الأداء الوظيفي في الجامعات الأردنية تعزى لمتغير الرتب الأكاديمية.

H_{02-3} : لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الأداء الوظيفي في الجامعات الأردنية تعزى لمتغير العمر.

الجدول (17): اختبار الفروق في الأداء الوظيفي في الجامعات الأردنية تعزى لمتغير العمر

العمر	مصدر التباين	مجموع المربعات SOS	درجات الحرية DF	متوسط مجموع المربعات MS	قيمة F المحسوبة	Sig
الأداء الوظيفي في الجامعات الأردنية	بين المجموعات	2.449	3	0.816	3.446	0.018
	داخل المجموعات	48.326	204	0.237		
	المجموع	50.776	207			

يبين الجدول (17) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي في الجامعات الأردنية تعزى لمتغير العمر، حيث تبين أن قيمة (F) المحسوبة وعند (3) درجات حرية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$) بقيمة بلغت (3.446) وبمستوى دلالة ($\text{Sig} = 0.018$) وهي أقل من (0.05)، وعليه يتضح بأنه:

"يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الأداء الوظيفي في الجامعات الأردنية تعزى لمتغير العمر". ولتحديد مصدر الاختلاف تم تطبيق اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (18): نتائج (Scheffe) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لبيان الفروق في الأداء الوظيفي تعزى لمتغير العمر

الفترة	المتوسط	أقل من 30 سنة	30 - أقل من 40 سنة	40 - أقل من 50 سنة	50 سنة فأكثر
أقل من 30 سنة	3.908	3.908	4.138	4.015	4.258
30 - أقل من 40 سنة	4.138	0.230			
40 - أقل من 50 سنة	4.015	0.107	-0.123		
50 سنة فأكثر	4.258	0.350	0.120	0.243*	

(*) دالة عند مستوى دلالة 0.05

يظهر الجدول (18) أن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي تعزى لمتغير العمر بين الفئتين (40 - أقل من 50 سنة) و(50 سنة فأكثر)، حيث بلغ الفرق في الوسطين الحسابيين (0.243)، ولصالح الفئة العمرية (50 سنة فأكثر). وعليه يتضح بأنه:

"يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الأداء الوظيفي في الجامعات الأردنية تعزى لمتغير العمر، ولصالح الفئة العمرية (50 سنة فأكثر)".

وقد أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثانية عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الأداء الوظيفي في الجامعات الأردنية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي والرتب الأكاديمية، في حين تبين

وجود هذه الفروق عند متغير العمر، ولصالح الفئة العمرية (50 سنة فأكثر). ويعزو الباحثان السبب في ذلك إلى أن الأداء الوظيفي يرتبط بكفاءة أعضاء الهيئة التدريسية وقدرتهم على تحمل المسؤوليات وتطبيق تقنيات وإجراءات وسياسات العمل المؤدية إلى تحقيق الأهداف المطلوبة، وهي ما تتولد لدى أعضاء الهيئة التدريسية من خلال خبراتهم والتي ترتبط بعلاقة طردية مع العمر. وقد اختلفت هذه النتائج مع نتائج دراسة (الشريف، 2017)، والتي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينات الدراسة سواء لصالح المديرين أو العاملين في بعض الأبعاد.

الاستنتاجات:

أظهرت نتائج تحليل أسئلة الدراسة إلى امتلاك أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية الذكاء العاطفي والخصائص والسلوكيات المرتبطة بالأداء الوظيفي وكذلك سعيهم المستمر لامتلاك مهارات اجتماعية جديدة وقرتهم على إدارة العلاقات مع الآخرين وتفهم مشاعرهم والمساهمة في رفع الروح المعنوية للأفراد المحيطين بهم وتحديد الأشياء التي تثير غضبهم وانفعالهم وكذلك مساندة زملاء العمل في كافة الأحوال إلى جانب حرصهم على القيام بأعمالهم بأعلى مستويات الأداء واثقان مهارات خاصة بالوظائف والأنشطة المكلفين بها.

التوصيات:

1. إلزام أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الخاصة بالممارسات التي تساعد على ضبط انفعالاتهم من أجل الوصول للأفكار الجيدة واللجوء إلى الأساليب الودية لإنهاء الخصومات مما يساعد في شبكة فعالة من العلاقات الاجتماعية.
2. توفير بيئة العمل المناسبة التي تحفز أعضاء هيئة التدريس على تحمل مسؤوليات إضافية في العمل سواء ضمن تخصصهم أو خارجه.
3. هناك حاجة ماسة لإعداد البرامج التدريبية لتنمية الذكاء العاطفي لديهم من أجل تطوير الحصيللة المعرفية مما ينعكس إيجاباً على مستوى أدائهم الوظيفي خصوصاً لدى أعضاء هيئة التدريس في الكليات العلمية.
4. العمل على تهيئة البيئة الداخلية للجامعات مما يساهم في زيادة التفاعل بين العاملين بطريقة تؤدي إلى تطوير الذكاء العاطفي.

توصلت الدراسة إلى أن نموذج الذكاء العاطفي، مبني على كل من نموذج دانيال جولمان من جهة ونموذج ماير وسالوفي يتحقق من خلال عينة الدراسة الراهنة، وبذلك تحتاج هذه النتيجة إلى مزيد من الدراسات قبل تعميمها.

المراجع باللغة العربية

- جروان، فتحي عبد الحميد (2012). الذكاء العاطفي والتعلم الاجتماعي العاطفي. الأردن، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- خير الله، سحر عبد الفاتح (2013). الكفاءة الاجتماعية لذوي الإعاقة العقلية برامج إرشادية للأباء المعلمين. الأردن، عمان: دار ضفاء للنشر والتوزيع.
- درة، عمد محمد (2015). دور الذكاء العاطفي في تحسين فاعلية فرق العمل: دراسة ميدانية على القطاع المصرفي الأردني. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 11 (4) 8176 – 839، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- درويش، سعد زناد، ومصطفى، مصطفى احمد (2018). إعداد قيادات الصف الثاني ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية. مصر، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- الدوري، زكريا مطلق (2018). أثر تمكين العاملين في الأداء الوظيفي في منظمات الأعمال، دراسة ميدانية على عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات الأردنية، *مجلة العلمية لجامعة جيهان*، 26 (1)، 82 – 691 جامعة جيهان، العراق.
- سكر، ناجي رجب (2018)، درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الأقصى بفلسطين لإدارة التميز وعلاقتها بمستوى التحسن في الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية، *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، (35)، 124-144
- السلامي، احمد حسن إبراهيم (2019)، درجة الذكاء الانفعالي وعلاقته بقيم العمل لدى المرشدين والمرشحات بتعليم محافظتي الليث والقنفذة، *المجلة التربوية*، 57، 262-292
- الشريف، ناجي حسين ناجي (2017). الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة نجران. *المجلة الدولية المتخصصة. مجلة الدولية التربوية المتخصصة*، 8 (6): 87-106
- الشمرى، ذهب بنت نايف، (2015). العدالة التنظيمية وتأثيرها على الأداء السياقي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل دراسة تطبيقية. *مجلة كلية التربية*، 4 (39)، 215 – 6280 جامعة عين شمس، مصر.
- صالح، صلاح الدين حسين، وإسماعيل، معاذ غسان (2018). تأثير السلوك القيادي الأخلاقي في الأداء الوظيفي من خلال التمكين الإداري: دراسة ميدانية في شركات وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة في مدينة بغداد. *مجلة الدنانير*، 1 (14)، 187 – 6229. الجامعة العراقية، العراق.
- التجار، فايز، التجار، نبيل، والزعبي، ماجد (2017). أساليب البحث العلمي: منظور تطبيقي (ط 4). الأردن، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

المراجع باللغة الأجنبية:

- Billett, S., Harteis, C., & Gruber, H. (Eds.) (2014). International handbook of research in professional and practice-based learning. Springer international handbooks of education. Vol. 1. Dordrecht: Springer.
- Broughton, N. (2017). The Evolution of Emotional Intelligence. *International Journal of Business and Social Science*, 8(6), 6-16.
- Extremiera, N., & Rey, L. (2016). Ability emotional intelligence and life satisfaction: Positive and negative affect as mediators. *Personality and Individual Differences*, 102, 98-101.
- Feldman, J. & Mulle, K. (2007). Put emotional intelligence to work ". 1st. Edition, Virginia, ASTD Press.
- Goleman D, Boyatzis R, & McKee A. (2002). *Primal leadership: Learning to lead with emotional intelligence*. Boston: Harvard Business Schools Press.
- Huang, N., & Lee, H. (2019). Ability emotional intelligence and life satisfaction: Humor style as a mediator. *Social Behavior and Personality: An international journal*, 47(5), e7805.
- Kappagoda U.W.M.R. Sampath(2018) Self-Efficacy, Task Performance and Contextual Performance: A Sri Lankan Experience, *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 6, 161-170
- Koopmans L., (2014) Measuring Individual Work Performance. Netherland, Zutphen: CPI Koninklijke0. Wöhrmann .
- Linda Koopmans , Claire M. Bernaards , Vincent H. Hildebrandt , Wilmar B. Schaufeli , Henrica C.W. de Vet, Allard J. van der Beek (2011) . Conceptual Frameworks of Individual Work Performance A Systematic Review , **ORIGINAL ARTICLE** , 53 (8). 556-866
- Mahdinezhad, M., Shahhosseini,M., Kotamjani, S. S., Bing, K. W. & Hashim, E. (2017). Emotional Intelligence and Job Performance: A Study among Malaysian Administrators. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(6), 162-165
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2004). Emotional intelligence: Theory, findings, and implications. *Psychological Inquiry*, 15(3), 197-215.
- Mohammad M. & Jais J. (2016). Emotional Intelligence and Job Performance: A Study Among Malaysian Teachers, presented at the 7th International Economics & Business Management Conference, 5th & 6th October, 2015, Kuala Lumpur, procedia Economics and Finance, 35,674- 682.
- Nguyen Nhu Ngoc, Tuan Nham Phong , Takahashi Yoshi (2019). Relationship between Ability-Based Emotional Intelligence, Cognitive Intelligence and Job Performance, *Sustainability* 2019, 11, 2 -16
- Pradhan, R. K. Jena, L. K. (2016). Employee Performance at Workplace: Conceptual Model and Empirical Validation. *Business Perspectives and Research* 5(1) 1-17.
- Scotter, J. B. & Motowidlo, S. J (2000). Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 526-535.

- Strom, D. L., Sears, K. L., & Kelly, K. M. (2014). Work engagement: The roles of organizational justice and leadership style in predicting engagement among employees. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(1), 71–82.
- Stys, Y. & Brown, S. (2004). *Review of the Emotional Intelligence Literature. and Implications for Corrections*. Research Branch, Correctional Service of Canada, 340 Laurier Ave., West, Ottawa, Ontario, K1A 0P9.
- www.mohe.gov.jo/ar/pages/statistics.aspx
- Zeidner M., Matthews G., Roberts R., (2009) **What we know about Emotional Intelligence**. England, London: The MIT Press□

البيع التدريجي المقرون بالمشاركة المتناقصة صيغة إسلامية بديلة للإجارة المنتهية بالتملك

د. حنان أحمد القضاة**

د. خولة قاصد عبدة*

تاريخ قبول البحث: 18/9/2020م

تاريخ وصول البحث: 2/7/2020م

الملخص

هدفت الدراسة إلى التركيز على صيغة الإجارة المنتهية بالتملك من حيث: ماهية هذه الصيغة وبينت الدراسة أساليب المصارف الإسلامية في تطبيق صيغة الإجارة المنتهية بالتملك، وطرق انتقال ملكية الأصل من المالك إلى المستأجر، وناقشت الدراسة عدد من الانتقادات الموجهة إلى هذه الصيغة، والأراء الفقهية بين مؤيد ومعارض لهذه الصيغة، وقد توصلت الدراسة إلى طرح صيغة جديدة بديلة لصيغة الإجارة المنتهية بالتملك، وهي البيع التدريجي المقرون بالمشاركة المتناقصة ضمن ضوابط الإجارة سواء للمؤجر أو المستأجر. وأوصت الدراسة المصارف الإسلامية بتبني هذه الصيغة الإسلامية التمويلية الجديدة، لما لها من أهمية في توزيع مصادر البنوك المالية على عدد أكبر من الصيغ الإسلامية بجانب المراجعة للأمر بالشراء والإجارة المنتهية بالتملك. وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الوصول لنتائج الدراسة.

الكلمات الافتتاحية: البيع التدريجي، المشاركة المتناقصة، الإجارة المنتهية بالتملك، البنوك الإسلامية.

* أستاذ مساعد، قسم العلوم المالية والمصرفية، كلية الأعمال، جامعة البلقاء التطبيقية
** أستاذ مساعد، قسم العلوم المالية والإدارية، كلية الأعمال، جامعة البلقاء التطبيقية

Gradual sale linked to the diminishing partnership: An alternative Islamic form of the leasing ending with ownership

Dr. Khawla Qased Abdo

Dr Hanan Ahmed Qudah

Abstract

The study aimed to focus on the lease ending in ownership in terms of: What is this form? The study showed the methods of Islamic banks in applying the the lease ending in ownership, And ways of transferring the ownership of the asset from the owner to the tenant, The study discussed a number of criticisms against this formula, and the juristic opinions between supporting and opposing this form. The study has come up with a new alternative formula for the term of lease ending in ownership which is the gradual sale linked to the diminishing partnership” within the lease controls, whether for the lessor or the lessee. The study recommended the Islamic banks to adopt this new Islamic financing form, because of its importance in distributing the sources of financial banks to a greater number of Islamic formulas, besides Murabaha to the purchase orderer and the leasing ending in ownership. The descriptive approach was used to reach the study findings.

Keywords: Diminishing partnership, Gradual sale, lease ending in ownership, the Islamic banks.

المقدمة: يحظى عقد الإجارة باهتمام كبير لما له من أهمية في الحياة الاقتصادية والاجتماعية، ولعل الجانب الاقتصادي يتم التركيز عليه، لما يحقق هذا العقد من نجاح في الاستثمارات العقارية وتفعيل للطاقت واستغلال للمهارات لتلبية حاجات ضرورية لحياة

العملاء الاقتصادية، حيث توفر المسكن وغيرها من الأصول التي يصعب على العميل امتلاكها والانتفاع بها.

وقد طورت المصارف الإسلامية صيغة الإجارة المنتهية بالتملك بشكلها الحالي لتصبح من أهم الصيغ التمويلية المصرفية في تلبية حاجات ومتطلبات العملاء، الذين يرغبون في الاستفادة من التمويل اللازم لتملك العين دون توفر السيولة لديهم، وقد اعتمدت المصارف الإسلامية على هذه الصيغة بشكل كبير.

2.1 مشكلة الدراسة وعناصرها

لقد تم توجيه مجموعة من الانتقادات للمصارف الإسلامية في الآونة الأخيرة، لكونها تعتمد على صيغة المراجعة للأمر بالشراء بنسبة كبيرة في عملياتها، والجزء الآخر من أعمال المصارف الإسلامية يعود لصيغة الإجارة المنتهية بالتملك، مما دعا الباحثات إلى التفكير في استحداث صيغة تمويلية إسلامية جديدة تعتمد على المصارف الإسلامية تتماشى مع الضوابط الشرعية وتحقق للمصارف الإسلامية معادلة تحقيق الأرباح مع نسبة مخاطرة مقبولة.

وتتمثل مشكلة الدراسة في إظهار البيع التدريجي كصيغة إسلامية تمويلية جديدة بديلة للإجارة المنتهية بالتملك، ويمكن تحقيق الغرض من الدراسة عبر الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- ما هي صيغة الإجارة المنتهية بالتملك؟
- ما هي طرق تطبيق صيغة الإجارة المنتهية بالتملك في المصارف الإسلامية في الأردن؟
- ماهي المشاركة المتناقصة ومزاياها ومخاطرها.
- هل تعتبر صيغة البيع التدريجي المقرون بالمشاركة المتناقصة صيغة إسلامية تمويلية بديلة لصيغة الإجارة المنتهية بالتملك؟

3.1 أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة أنها طرحت صيغة مصرفية تمويلية جديدة، تستطيع المصارف الإسلامية تقديمها كخدمة لعدد كبير من عملائها الراغبين في امتلاك العقارات، وهي صيغة البيع التدريجي المقرون بالمشاركة المتناقصة كصيغة بديلة لصيغة الإجارة المنتهية بالتملك، وبما أن المصارف الإسلامية قد توسعت في تقديم هذه الصيغة، كان لابد من استحداث صيغ

تمويلية جديدة تتبناها المصارف الإسلامية، وتلبي احتياجات العملاء، وفقا لأحكام الشريعة الإسلامية.

1-4 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على صيغة البيع التدريجي المقرون بالمشاركة المتناقصة كصيغة تمويلية إسلامية بديلة لصيغة الإجارة المنتهية بالتمليك، من خلال دراسة الأهداف التالية:

- بيان ماهية الإجارة المنتهية بالتمليك.
- تسليط الضوء على الانتقادات الموجهة لصيغة الإجارة المنتهية بالتمليك.
- توضيح الشبهات حول صيغة الإجارة المنتهية بالتمليك، وبيان آراء الفقهاء بين مؤيد ومعارض لها.
- طرح صيغة البيع التدريجي مقرون بالمشاركة المتناقصة كصيغة إسلامية تمويلية بديلة لصيغة الإجارة المنتهية بالتمليك، وبيان ميزة هذه الصيغة ومرونتها للبنك والعملاء.

1-5 الدراسات السابقة:

- أثر الجوائح على عقود الإجارة " (البلتاجي، محمد 2020) تحدث البحث عن تأثير الأزمة علي عقود الإجارة، وقد قسم العقود حسب السداد كالتالي:
- عقود إجارة قائمة وعليها أقساط دورية مستحقة شهريا، وقد بين تباين آراء الهيئات الشرعية حول مدى جواز تأجيل أقساط الإجارة ودفع مبالغ زيادة عليها، فقد ذكر حسب ندوة البركة للأربعين بعدم جواز تأجيل أجرة فترة أو مدة مضت لعقد إجارة ساري مع زيادتها مع موافقة العميل علي ذلك، كما ذكر أن هيئات شرعية أخرى قد أصدرت توصيات بتأجيل الأقساط المستحقة مع أخذ مصاريف إضافية مقابل التأجيل.
- أما النوع الثاني من عقود الإجارة التي تم توقيعها ولم يتم الانتفاع بها ، وأطلق عليها إسم إجارة موصوفة في الذمة فقد أوصت الهيئات الشرعية بجواز تأجيل الأقساط المتبقية كأجرة الفترات التي لم تبدأ بعد مع زيادة الأجرة بشرط الإتفاق مع العميل.
- كما أن النوع الثالث من عقود التأجير بين المصرف والشركة المؤجرة والذي يسمى عقد المشاركة، وحسب هذا العقد يتم توقيع عقد مشاركة مع الشركات المؤجرة بحيث يتم شراء الأصول بموجبه ثم تؤجر للعملاء بموجب عقد التأجير مع إدراج وعد بالتملك.

- عقد الإجارة المنتهية بالتملك وأثره في التضخم النقدي (أبو عفيفة، شادي حسن، 2018) تناولت الدراسة فقه المعاملات المعاصر، وبينت مدى مشروعية عقود صيغة الإجارة المنتهية بالتملك، وأثر هذه العقود على التضخم النقدي، وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية، أي أن زيادة التوسع في التمويل بهذه العقود يؤدي إلى زيادة ضخ النقود السائلة في الاقتصاد، وما يتبعه من ازدياد في المستوى العام في الأسعار (التضخم).
- تعليق العقد على شرط في عقدي (المراجعة والإجارة المنتهية بالتملك)، (أبو البصل، عبد الناصر 2017) البحث مقدم لمؤتمر شوري الفقهي السابع، المنعقد في دولة الكويت، حيث قام أبو البصل بإعادة تحرير عقد المراجعة للأمر بالشراء والمتعلقه بالبيع، وإلغاء فكرة الوعد الملزم التي بني عليها العقد منذ نشأته، كما تضمن البحث تحرير نقل ملكية العين المؤجرة عن طريق الهبة المعلقة على شرط دفع الأقساط جميعاً في الإجارة المنتهية بالتملك، وقد خلص المؤلف إلى أن مجمع الفقه الإسلامي قد أجاز الهبة المعلقة على شرط مستقبلي ودفع كامل الأجرة في نهاية العقد، كما أجاز الوعد بالهبة ليدخل عنصر الإلتزام لتقل مخاطرة المستأجر ويضمن على حصوله على تملك العين المستأجرة بعد انتهاء كافة الدفعات.
- استثمار الأموال الوقفية: مصادره وضوابطه (العتوم، عامر وربابعة، عدنان 2015)، هدفت الدراسة إلى التعرف على مصادر استثمار الأموال الوقفية وضوابطه، وذلك من خلال عرض مفهوم استثمار الأموال الوقفية، بالإضافة إلى معرفة مصادر، وطرق، وضوابط استثمار الأموال الوقفية. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، والمنهج الاستقرائي. وقد توصلت الدراسة إلى أن استثمار الأموال الوقفية يشمل الاستثمار التعويضي أو الإحلالي كما يشمل زيادة أصل الوقف. وأنه لا يوجد ما يدل على اهتمام الفقهاء قديماً باستثمار الوقف لغاية زيادة أصله، لكنهم تناولوا قضية حفظ الوقف وعمارته وإصلاحه، كما بينت الدراسة أن استثمار الأموال الوقفية له عدة صيغ منها صيغ قديمة، بالإضافة إلى الصيغ الحديثة. وتبين أن استثمار الأموال الوقفية يتطلب مراعاة الضوابط الشرعية العامة للاستثمار بالإضافة إلى مراعاة الضوابط الأخلاقية، ناهيك عن مراعاة الضوابط الشرعية الخاصة بالصيغ الاستثمارية. ومن جانب آخر لا يمكن استبعاد المحددات الاقتصادية لاستثمار الأموال الوقفية (الربحية،

والسيولة، والمخاطر). ومن ناحية أخرى فإن مراعاة البعد الاجتماعي أمر مطلوب من خلال التركيز على المشروعات ذات المردود الاقتصادي والاجتماعي في آن واحد.

- إشكالات عقد الإجارة المنتهية بالتملك في المصارف الإسلامية القطرية (الشمري، نايف بن نهار 2015) تناولت الدراسة مفهوم الإجارة ومفهوم عقد الإجارة المنتهي بالتملك وحكمها الشرعي، والانتقادات الموجهة لبنود عقود هذه الصيغة، وتوضح المخالفات الشرعية والقانونية، وكيفية التغلب على هذه المخالفات.

- معوقات تطبيق الإجارة المنتهية بالتملك وأثرها في التمويل في المصارف التجارية السودانية (حمزة، محاسن البشير، 2014)، هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية صيغة الإجارة المنتهية بالتملك، وإبراز دور هذه الصيغة في كافة القطاعات، وبينت أسباب ضعف استخدام المصارف الإسلامية السودانية لهذه الصيغة، ومنها عدم الوعي والمعرفة بهذه الصيغة، والمخاطر الائتمانية وضعف تدريب العاملين في المصارف الإسلامية السودانية بهذه الصيغة، وقد أوصت الدراسة بأن يتم إخضاع العاملين في المصارف الإسلامية لدورات تدريبية على هذه الصيغة، كما أوصت بأن تقوم المصارف بنشر الوعي بهذه الصيغة بين العملاء، وأن حث العملاء على المحافظة على العين المستأجرة.

- الإجارة المنتهية بالتملك بين النظرية والتطبيق مؤتمر الخدمات المصرفية الإسلامية بين النظرية والتطبيق (جبر، هشام 2013) هدف البحث إلى التعرف على المشاكل والعقبات التي تعترض تطبيق صيغة الإجارة المنتهية بالتملك في المصارف الإسلامية، وهل يوجد أي اختلاف بين النظرية وتطبيق هذه الصيغة، وقد خلص البحث إلى عدد من النتائج، من بينها أن المصارف الإسلامية في فلسطين تجري صيغة الإجارة المنتهية بالتملك بنفس الطريقة التي تتم بها عمليات المراجعة للأمر بالشراء، وأن مصاريف الصيانة والتأمين تقع على عاتق المستأجر بعد انتقال الحياة وقبل انتقال الملكية، وأن المصارف الإسلامية تطلب من المستأجر عمل بوليصة تأمين على الحياة لصاح البنك. وقد أوصى البحث بالعمل على إيجاد قوانين جديدة بما يخص هذه الصيغة، وأن تقوم المصارف بإيفاد موظفين للتدريب على صيغة الإجارة المنتهية بالتملك، كما أوصى البنوك الإسلامية بالمشاركة في مؤتمرات تختص بالصيغ الإسلامية.

- عقد الإجارة المنتهية بالتملك (دراسة مقارنة) (الزيداني، هيام 2012) هدفت الدراسة إلى التعرف على صيغة الإجارة المنتهية بالتملك وبيان ماهيتها وصورها، بالإضافة إلى التكييف الفقهي والقانوني لها، كما اشتملت الدراسة على مناقشة لبعض المسائل الفقهية التي تلزم لبيان حقيقة عقد الإجارة المنتهية بالتملك وحكمها في الشريعة الإسلامية، وقد توصلت الدراسة إلى اقتراح عقد للإجارة المنتهية بالتملك يكون خال من بعض السلبات الموجهة لعقود الإجارة المنتهية بالتملك المعمول بها بالبنك العربي الإسلامي والبنك الإسلامي الأردني في المملكة الأردنية الهاشمية، أما أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة أن يكون ضمان العين المؤجرة على المؤجر طيلة مدة الإجارة، في حال لم يقيم المستأجر بالتعد أو التقصير، ويجوز له أن يؤمن على العين المؤجرة عن طريق التأمين على المشروع.

- عقد الإجارة المنتهية بالتملك دراسة مقارنة مع الشريعة الإسلامية (الرشيد، محمد عبدالله 2010) هدفت الدراسة إلى توضيح المقصود بعقد الإجارة المنتهية بالتملك، وبيان مدى قانونية هذه الصيغة، وبيان الحكم المترتب على عقود الإجارة المنتهية بالتملك، وبينت الصور المتعددة للإجارة المنتهية بالتملك الجائزة في الشريعة الإسلامية، كما بينت آثار عقد الإجارة المنتهية بالتملك على كل من المؤجر والمستأجر، وقد توصلت الدراسة إلى أن المشرع الأردني قد أصاب عندما اشترط أن يتم تنظيم العقد خطياً بين المؤجر والمستأجر، وأن يخضع عقد التأجير التمويلي أطراف العلاقة القانونية لشروط موضوعية لا نظير لها في العلاقة القانونية في عقد الإجارة العادي، وقد برر هذا الاختلاف إلى تباين الدور الاقتصادي بين لكلا العقدين، أما أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة كانت التأكيد على نشر مفهوم عقد التأجير التمويلي بين الشركات والمؤسسات الخاصة وتوضيح أهمية هذا العقد وفوائده إليهم.

الإطار النظري

1-2 الإجارة لغة واصطلاحاً

الإجارة لغة: (ابن منظور، 1414) "الإجارة من أجر يأجر، وهو ما أعطيت من أجر في عمل، والأجر: الثواب، والجمع أجور".

الإجارة اصطلاحاً: (البهوتي، د.ت) "عقد على منفعة مباحة معلومة، مدة معلومة، من عين معلومة أو موصوفة في الذمة، أو عمل بعوض معلوم".

أما تعريف الإجارة حسب الفقهاء:

فقد عرفها الحنفية (حاشية عابدين، 1420) بأنها "عقد على منفعة معلومة مباحة من العين المستأجرة، أو الموصوفة في الذمة، أو على عمل معلوم، بعوض معلوم ولمدة معلومة".

أما المالكية (الكاكي، قوام الدين محمد، د.ت): فإن الإجارة هي عقد يفيد تمليك منافع شيء مباح بمدة معلومة بعوض ناشئ عن المنفعة

وعرف الخنابلة الإجارة (البهوتي) بأنها "عقد على منفعة مباحة معلومة، مدة معلومة من عين معلومة أو موصوفة في الذمة أو عمل بعوض معلوم".

وعرفها الشافعية بأنها (قليوبي، شهاب الدين أحمد، 2011) "عقد منفعة مقصودة قابلة للبدل والإباحة بعوض معلوم".

2-2 شروط صحة الإجارة:

حتى تتحقق الإجارة كعقد شرعي صحيح، كما ذكر في (سابق، السيد 2020، المعايير الشرعية - معيار 9 الإجارة) يجب أن تتوفر في هذا العقد عدد من الشروط وهي:

أولاً: رضا العاقلين

ثانياً: أن تكون منفعة العين المراد استئجارها مباحة شرعاً.

ثالثاً: أن تكون المنفعة المعقود عليها الإجارة معلومة، بحيث تمنع النزاع.

رابعاً: القدرة على تسليم العين المستأجرة.

2-3 مشروعية الإجارة:

لقد أجازت الشريعة الإسلامية الإجارة في كل من الكتاب والسنة، فقد ورد في القرآن الكريم في سورة القصص قوله تعالى: ﴿قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾ [القصص: ٢٦].

أما في السنة الشريفة فقد ورد في الحديث القدسي قوله ﷺ: "قال الله تعالى: ثلاثة أنا خصمهم يوم القيامة: رجل أعطى بي ثم غدر، ورجل باع حراً فأكل ثمنه، ورجل استأجر أجيراً فاستولى منه ولم يوفه أجره" (أخرجه البخاري في صحيحه - كتاب البيوع - باب إثم من باع حراً - حديث رقم 2227).

2-4 أحكام الإجارة

يوجد عدة أحكام تتعلق بعقد الإجارة أو بمحل الإجارة أو بمنفعة الإجارة (السمرقندي، علاء الدين، 1994):

- أولاً: عقد الإجارة من العقود اللازمة، أي أنها تلزم طرفي العقد بتنفيذ شروط العقد.
- ثانياً: يجوز أن تؤجر العين لغير المسلم، شريطة استعمال العين المؤجرة لغرض جائز شرعاً.
- ثالثاً: لا يجوز شرعاً للمستأجر استعمال العين المؤجرة استعمالاً يضر بها.
- رابعاً: لا يجوز للمؤجر أن ينكر عيوب العين المؤجرة، أو أن يشترط عدم مسؤوليته لأي خلل يطرأ على العين ويؤثر على العين المنتفع بها، (الشمري، نايف بن نهار 2015).
- خامساً: يشترط على المستأجر إعادة العين إلى هيئتها الأصلية إذا هلك عند انتهاء مدة الإجارة.

سادساً: يتحمل المؤجر مصاريف الصيانة الأساسية أما المستأجر فعليه الصيانة الدورية خلال مدة استخدام العين.

- سابعاً: يضمن المؤجر العين المؤجرة بما أنه يملكها، ويضمنها المستأجر في حال وقوع تعدي.
- ثامناً: يستحق المؤجر بدل الأجرة بحال تمكن المستأجر من العين.
- تاسعاً: يجب أن تكون بدل الإجارة معلومة ومذكورة في العقد، إذا كانت ثابتة، وفي حال كانت متغيرة، يجب الاتفاق على مؤشر منضبط.

2-5 تعريف الإجارة المنتهية بالتملك:

تعرف الإجارة المنتهية بالتملك بأنها "عقد بين طرفين يؤجر المؤجر للمستأجر العين بمبلغ محدد من المال لمدة محددة، بشرط أن تنتقل ملكية هذه العين إلى المستأجر في نهاية المدة المتفق عليها" (القره داغي، علي 2000، المعايير الشرعية معيار رقم 9 الإجارة - التعريفات).

2-6 ضوابط تطبيق الإجارة المنتهية بالتملك

يوجد عدد من الضوابط الشرعية التي تحكم صحة عقد الإجارة كما تجريه المصارف الإسلامية ومن هذه الضوابط (عجم، عبد الكريم 2008، المعايير الشرعية معيار رقم 9 الإجارة):

- يجب أن يتم تحديد مدة الإجارة وتطبيق أحكامها خلال هذه المدة.
- أن يكون بدل الإجارة محدد ومتفق عليه منذ البداية.
- تحديد شكل نقل الملكية للمستأجر، إما هبة أو بيعاً في نهاية مدة الاستئجار.

2-7 صور الإجارة المنتهية بالتملك

ان صيغة الإجارة المنتهية بالتملك هي إحدى الصيغ التمويلية التي تعتمد عليها المصارف الإسلامية الأردنية بشكل كبير، حيث تقوم المصارف بشراء الأصول وتأجيرها لعملاءها بعقود تشتمل على وعد المؤجر بأن ينقل للمستأجر ملكية الأصل بعد قيامه بسداد قيمة الأصل المأجور، بالإضافة إلى استلامه الأجرة المتفق عليها، لهذا تكون الأجرة أعلى من أجرة المثل، وغالباً ما يتم سداد ثمن الأصل (العين المؤجرة) على أقساط. (أبو الهيجاء، الياس 2007، المعايير الشرعية معيار رقم 9 الإجارة)

وبموجب هذه الصيغة تقوم المصارف الإسلامية الأردنية، بشراء الأصول التي يرغب العملاء بامتلاكها، فتعمل المصارف على تحقيق رغبات عملائها وتقديم لهم هذه الأصول عن طريق التأجير المنتهي بالتملك لأن العملاء لا تتوفر لديهم السيولة الكافية لشراء هذه الأصول، فالإجارة المنتهية بالتملك (التمويلية): تعتبر صورة حديثة من صور التمويل في ضوء قواعد عقد الإجارة (عبدالله، خالد، سعيد، حسين 2011).

2-8 انتقال ملكية الأصل من المصرف إلى العملاء في نهاية عقد الإجارة المنتهية بالتملك:

تتبنى المصارف الإسلامية أربع طرق لنقل ملكية الأصول المؤجرة تأجيراً منتهياً بالتملك، من المصرف إلى العملاء، كما جاء في المعيار المحاسبي الإسلامي رقم 8 الصادر عن هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية ، والمعايير الشرعية معيار رقم 9 الإجارة وهي:

1- انتقال ملكية الأصل المؤجر بعقد الإجارة المنتهية بالتملك للمستأجر عن طريق الهبة: وفيها تنتقل ملكية الأصل المؤجر إلى المستأجر بإبرام عقد هبة تنفيذاً لوعده سابق بها، وذلك بمجرد سداد القسط الإيجاري الأخير أو بإصدار عقد هبة معلق على شرط سداد أقساط الإجارة، وحينئذ تنتقل الملكية تلقائياً إلى المستأجر دون الحاجة لإبرام عقد جديد، ودون ثمن سوى ما دفعة المستأجر من المبالغ التي تم سدادها كأقساط إجارة.

2- انتقال ملكية الأصل المؤجر بعقد الإجارة المنتهية بالتملك للمستأجر عن طريق البيع بـ ثمن رمزي أو غير رمزي: وهنا يقترن عقد الإجارة بوعده بإبرام عقد البيع، وهذا الوعد بالبيع قد حدد فيه ثمن رمزي (لا يتكافأ مع قيمة الأصل المؤجر عند البيع) أو ثمن غير رمزي للأصل المؤجر يدفعه المستأجر (المشتري) بعد انتهاء مدة الإجارة، وبذلك يصبح الأصل المؤجر مباعاً ومملوكاً للمستأجر منفعة وذاتاً عند سداد هذا الثمن المتفق عليه.

3- انتقال ملكية الأصل المؤجر بعقد الإجارة المنتهية بالتملك للمستأجر عن طريق البيع بباقي الأقساط: وهنا يقترن عقد الإجارة بوعده من المالك (المؤجر) بأنه سيبيع الأصل المؤجر إلى المستأجر في أي وقت يرغب فيه، خلال مدة الإجارة مع تحديد الثمن بأنه بقية أقساط الإجارة حين الرغبة في الشراء.

4- انتقال ملكية الأصل المؤجر بعقد الإجارة المنتهية بالتملك للمستأجر عن طريق البيع التدريجي: وهنا يقترن عقد الإجارة بوعده من المالك (المؤجر) بأنه سيبيع للمستأجر أجزاء من الأصل المؤجر بالتدريج إلى أن يتم تملكه جميع الأصل وذلك بتحديد ثمن إجمالي للأصل وتقسيمة على مدة الإجارة، فيكون الناتج عبارة عن ثمن جزئي للأصل، ويتم استكمال ملكية الأصل مع انتهاء عقد الإجارة وسوف نتطرق له بالتفصيل لاحقاً.

2-9 الانتقادات الموجهة لصيغة الإجارة المنتهية بالتملك

قبل البدء بالتحدث عن الانتقادات الموجهة لصيغة الإجارة المنتهية بالتملك، سيتم الإشارة إلى الطرق المتبعة في المصارف الإسلامية الأردنية، وهي:

الطريقة الأولى: وهي أن يوقع البنك مع العميل عقد إجارة مقرون بهبة السلعة، بحيث تنتقل ملكية الأصل (العين المؤجرة) في نهاية المدة من المؤجر (البنك الإسلامي) إلى المستأجر (العميل) بدون دفع عوض نقدي.

يظهر من هذه الصورة أن عقد الإجارة الموقع بين البنك والعميل ابتداءً بتأجير السلعة وانتهى بنقل ملكيتها للمستأجر دون عوض للبنك المؤجر.

الطريقة الثانية وهي أن يوقع البنك مع العميل عقد إجارة على أن يدفع العميل (المستأجر) للبنك (المؤجر) البدل الشهري مقابل الانتفاع من السلعة، وفي نهاية فترة الإجارة يدفع العميل للبنك مبلغ نقدي أعلى من الأجرة الشهرية ليتم نقل ملكية السلعة للعميل (برباعه، عدنان و شطناوي، زكريا 2011).

الطريقة الثالثة وهي أن يوقع البنك مع العميل عقد إجارة مقرونا بوعده (وليس باتفاق وإنما هو مجرد وعد) من المؤجر (البنك) للمستأجر (العميل) إما ببيع السلعة أو أن يهبه إياها في نهاية مدة العقد.

من خلال استعراض الطرق السابقة نرى أن عقد الإجارة المنتهية بالتملك هي عقود مركبة تشتمل على عدد من العقود: هي عقد إجارة مرتبط بعقد وعد بالبيع ومرتبط بعقد بيع الآجل (التقسيط)، كما يرتبط بعقد رهن السلعة والتأمين عليها، فهو مزيج من هذه العقود مجتمعة، فلو تم النظر إلى أي عقد من العقود السابقة منفردا لكان جائزاً (الفنسيان، سعود 1421).

أما الانتقادات التي وجهت لصيغة الإجارة المنتهية بالتملك حسب ما تقوم به فعليا المصارف الإسلامية الأردنية، منها: أن المصارف الإسلامية الأردنية تضع شروطا في عقد الإجارة المنتهية بالتملك جميعها تصب لصالح المؤجر (المصرف الإسلامي)، مثال على ذلك: قسط بدل الإجارة يكون قيمته ضعفي ثمن العين.

يحق للمصرف الإسلامي بيع أو تأجير العين دون موافقة المستأجر الذي هو مشتري هذه العين يحتوي عقد الإجارة المنتهية بالتملك على أكثر من عقد، منها مثلا عقد الإجارة وعقد نقل الملكية الذي يتم في بداية فترة الاستئجار على أن يتم تنفيذه بعد دفع العميل كامل الأقساط أي في نهاية فترة العقد.

في حالة عدم قدرة العميل (المستأجر) عن دفع الأقساط (تعثر العميل) في موعدها فإنه يحق للبنك بموجب العقد أن يفسخ هذا العقد من طرفه منفردا ويستولي على العين المؤجرة بوضع يده عليها وبيعها في المزاد العلني.

بموجب عقد الإجارة يتم تحديد عائد الإجارة في بداية العقد حسب تعليمات البنك المركزي، وبالتالي لا يحق للمصرف تغيير هذا العائد إلا إذا غيره البنك المركزي، ولكن ما يحدث فعليا، هو قيام المصرف الإسلامي بتغيير العائد حسب مصلحته ودون التقيد بتعليمات البنك المركزي، ودون الرجوع للمستأجر أو حتى تبليغه.

بموجب عقد الإجارة فإن جميع مصاريف الصيانة وأي رسوم أو ضرائب تترتب على العين تكون مكتوبة بالعقد أنها تقع على عاتق المستأجر، ولا يتحمل المؤجر أي تكاليف أو رسوم أو ضرائب عن ملكيته للأصل، وهذا يتناقض مع القاعدة الشرعية (الغنم بالغرم). يجب على المستأجر أخذ موافقة المؤجر (المصرف) مسبقا على تغييرات يجريها على العين المؤجرة أو تأجيرها أو جزء منها، بينما يحق للمصرف أن يتصرف بالعين كما يشاء دون الرجوع للمستأجر.

تصبح مخاطر مرتفعه جدا بالنسبة للمصرف وذلك بسبب طول فترة الإجارة، وأيضا بسبب تعثر العميل أو تأخره في الالتزام بتسديد الأقساط.

2-10 الآراء الفقهية المتعلقة بصيغة الإجارة المنتهية بالتملك

إن صيغة الإجارة المنتهية بالتملك أثارت جدلا واسعا بين فقهاء المسلمين فقد تعددت الآراء الفقهية المتعلقة بصيغة الإجارة المنتهية بالتملك بين مؤيد لهذه الصيغة وبين معارض لها، وذلك بسبب الشبهات التي تدور حول هذه الصيغة.

أولا: آراء المؤيدين لصيغة الإجارة المنتهية بالتملك

لقد رأى (ابن تيمية، 1423) جواز اشتراط عقد في عقد، إلا إذا كان أحدهما معاوضة والآخر تبرع، كالجمع بين البيع والقرض، أو بين الإجارة والقرض، وقد أيد رأيه الكثير من الفقهاء المعاصرين المؤيدين لصيغة الإجارة المنتهية بالتملك في المصارف الإسلامية، واستدلوا بأن الأصل في المعاملات والشروط الحل والصحة، كما استدلوا بحديث الرسول ﷺ "لا يحل سلف وبيع" (سنن أبو داود)، بأن المنهي عنه حسب الحديث السلف والبيع، ولم ينهي الرسول ﷺ عن غيره من بيع وإجارة، وأما ما جاء من نهى الرسول ﷺ ولا شرطان في بيع "فهنا بيع وشرط وليس شرطان، وأما نهى النبي ﷺ عن بيعتين في بيعة فالمقصود بالنهى هو بيع العينة،

الذي يتضمن بيع حاضر وبيع مؤجل مجتمين في بيعة واحدة، وكذلك يشتمل بيع العينة على شرطين في بيعة، هما شرط التأجيل و شرط الحلول.

ومن المؤيدين المعاصرين فضيلة الشيخ الدكتور علي القرّة داغي (2015) - الأمين العام للاتحاد العالمي لعلماء المسلمين وأستاذ الاقتصاد الإسلامي فقد أقر على ما جاء بقرار مجمع الفقه الإسلامي رقم 110(4/12) في بحثه المقدم للمؤتمر العالمي العاشر لعلماء الشريعة حول المالية الإسلامية والمنعقد بالعاصمة الماليزية كوالالمبور تحت عنوان "تعزيز التواصل العالمي للصناعة المالية الإسلامية: الواقع والآفاق".

أيد أيضا الدكتور عبد الستار أبو غدة والذي يعتبر أحد فقهاء المعاملات المرموقين في عصرنا، لمؤتمر علماء الشريعة في أمريكا (1999) فقد قدم عدة حلول لهذه المشكلة تنبئ عن فقه دقيق وعمق للواقع الشرعي ومن هذه الحلول المقترحة، اعتبار أن أصل الموضوع هو شراء بالأجل وذلك لكون موضوع التعامل مسكناً يتم الحصول عليه نظير الثمن، وليس الهدف الاقتراض من البنوك الربوية إلا أن وجود القرض الربوي سبب للحكم بالتحريم، ذلك لأن هنالك عمليتين منفصلتين بعضها عن بعض بحسب الظاهر، وهما عملية الشراء بالأجل، وهي تتم بين المسلم والبائع غير المسلم (المالك الأصلي للسكن) وهي تصرف مشروع، وعملية الحصول على المال النقدي من البنك لأداء الثمن إلى البائع وتقسيط الدين الناشئ بين المسلم المشتري والبنك وهي عملية اقتراض بالفائدة وهي تصرف محرم، والأسلوب المشروع الذي يصح التعامل به هو وجود عملية أحد طرفيها المشتري، والبائع.

ثانيا: آراء المعارضين لصيغة الإجارة المنتهية بالتملك

لقد منع جمهور العلماء اشتراط عقد في عقد، وهذا قول الحنفية والمالكية والشافعية والحنابلة (السرخسي، 1414)، واستدلوا بحديثين عن رسول الله ﷺ، فقد جاء عن أبي هريرة رضي الله عنه أن النبي ﷺ: "نَهَى عَنْ بَيْعَتَيْنِ فِي بَيْعَةٍ" (الترمذي، حديث حسن صحيح). والحديث الثاني قول رسول الله ﷺ: "لا يَحِلُّ سَلْفٌ وَبَيْعٌ، وَلَا شَرْطَانِ فِي بَيْعٍ، وَلَا رِبْحٌ مَا لَمْ يَضْمَنْ، وَلَا بَيْعٌ مَا لَيْسَ عِنْدَكَ" (نن أبو داود).

ويضيف بعض الفقهاء المعاصرين من أصحاب الرأي القائل بعدم جواز عقد الإجارة المنتهية بالتملك، أن عقد الإجارة المنتهية بالتملك يشتمل على محظور شرعي وهو الغرر،

مبررين رأيهم أن المستأجر الآن قد يستأجر السلعة لمدة طويلة، وبعد انقضاء نصف المدة أو أكثر قد يعسر المستأجر، ولا يتمكن من سداد الأجرة في المدة المتبقية، هنا سيخسر السلعة ويخسر الأجرة (المبالغ) التي دفعها قبل ذلك، وترجع السلعة إلى صاحبها (المؤجر)، فقالوا: هذا يجعل في العقد غرر، وهذا يعلى عكس ما يحدث في بيع التقسيط، فإن بيع التقسيط لو لم يتمكن المشتري من سداد الأقساط في مرحلة من المراحل، يباع الأصل، ويسدد بقية الدين المستحق للبائع وما يزيد من ثمن السلعة يكون من حق المشتري، فقالوا في الإجارة المنتهية بالتملك بهذه الصفة، إنها تشتمل على الغرر (الشيلي، 1433هـ).

أما مجلس هيئة كبار العلماء في دورته الثانية والخمسين المنعقدة في مدينة الرياض بتاريخ 1420هـ اتخذ قرار رقم (198)، حول موضوع العقد المسمى (الإجارة المنتهية بالتملك) والذي يؤكد أن هذا العقد غير جائز شرعاً وذلك للأسباب التالية:

أولاً: أنه عقد يجمع بين عقدين على أصل واحد وهما مختلفان في الحكم، فعقد البيع يوجب انتقال الأصل ومنافعه إلى المشتري، لذا لا يصح عقد الإجارة مع عقد البيع لأنه ملك للمشتري، وأما عقد الإجارة يوجب انتقال منافع الأصل فقط إلى المستأجر، والمبيع مضمون على المشتري بأصله ومنافعه.

ثانياً: بما أن الإيجار يقدر شهرياً أو سنوياً بقيمة القسط، فإنه يستوفي من قيمة الأصل. ثالثاً: لقد أدى التساهل في إتمام عقد الإجارة المنتهية بالتملك إلى تشجيع كثير من العملاء على هذه الصيغة، مما أدى إلى تعثرهم وإفلاسهم وضياع حقوق الدائنين. وأيضاً من الفقهاء المعاصرين والذي اشترط ثلاثة ضوابط لحظر عقود صيغة الإجارة المنتهية بالتملك، نزيه حماد، وهذه الشروط هي:

- 1- أن لا يتم الجمع بين العقدين محل نهى في النص الشرعي.
- 2- أن لا ينتج عن الجمع بين العقدين المباحين إلى عقود غير مشروعة.
- 3- أن يكون العقدان متضادين وضعاً وحكماً.

وأخيراً نورد رأي مجلس مجمع الفقه الإسلامي الدولي رقم 110 (4/12) المنبثق عن منظمة المؤتمر الإسلامي في دورته الثانية عشرة بالرياض في المملكة العربية السعودية (1421هـ)

أولاً: ضابط الصور الجائزة والممنوعة ما يلي:

أ - ضابط المنع: أن يرد عقدان مختلفان في وقت واحد، على عين واحدة، في زمن واحد.
ب - ضابط الجواز:

1 - وجود عقدين منفصلين مستقل كل منهما عن الآخر، زماناً بحيث يكون إبرام عقد البيع بعد عقد الإجارة، أو وجود وعد بالتملك في نهاية مدة الإجارة، والخيار يوازي الوعد في الأحكام.

2 - أن تكون الإجارة فعلية، وليست ساترة للبيع.

3 - أن يكون ضمان العين المؤجرة على المالك لا على المستأجر، وبذلك يتحمل المؤجر ما يلحق العين من ضرر غير ناشئ من تعدي المستأجر أو تفريطه، ولا يلزم المستأجر بشيء إذا فاتت المنفعة.

4 - إذا اشتمل العقد على تأمين العين المؤجرة، فيجب أن يكون التأمين تعاونياً إسلامياً لا تجارياً، ويتحمله المالك المؤجر وليس المستأجر.

5 - يجب أن تطبق على عقد الإجارة المنتهية بالتملك أحكام الإجارة طوال مدة الإجارة وأحكام البيع عند تملك العين.

6 - تكون نفقات الصيانة غير التشغيلية على المؤجر لا على المستأجر طوال مدة الإجارة.

ثانياً: من صور العقد الممنوعة:

أ - عقد إجارة ينتهي بتملك العين المؤجرة مقابل ما دفعه المستأجر من أجرة خلال المدة المحددة، دون إبرام عقد جديد، بحيث تنقلب الإجارة في نهاية المدة بيعاً تلقائياً.

ب - إجارة عين لشخص بأجرة معلومة، ولمدة معلومة، مع عقد بيع له معلق على سداد جميع الأجرة المتفق عليها خلال المدة المعلومة، أو مضاف إلى وقت في المستقبل.

ج - عقد إجارة حقيقي واقترن به بيع بخيار الشرط لصالح المؤجر، ويكون مؤجلاً إلى أجل طويل محدد (هو آخر مدة عقد الإجارة).

وهذا ما تضمنته الفتاوى والقرارات الصادرة من هيئات علمية، ومنها هيئة كبار العلماء بالملكة العربية السعودية.

ثالثاً: من صور العقد الجائزة:

أ - عقد إجارة يمكن المستأجر من الانتفاع بالعين المؤجرة، مقابل أجره معلومة في مدة معلومة، واقترب به عقد هبة العين للمستأجر، معلقاً على سداد كامل الأجرة، وذلك بعقد مستقل، أو وعد بالهبة بعد سداد كامل الأجرة.

ب - عقد إجارة يمنح بموجبه المالك الخيار للمستأجر في شراء العين المأجورة بسعر السوق عند انتهاء مدة الإجارة، بعد الانتهاء من تسديد جميع الأقساط الإيجارية المستحقة خلال المدة.

ج - عقد إجارة يمكن المستأجر من الانتفاع بالعين المؤجرة، مقترن به وعد ببيع العين المؤجرة للمستأجر بعد سداد كامل الأجرة بثمن يتفق عليه الطرفان، مقابل أجره معلومة في مدة معلومة.

د - عقد إجارة يمكن المستأجر من الانتفاع بالعين المؤجرة، مقابل أجره معلومة، في مدة معلومة، ويعطي المؤجر للمستأجر حق الخيار في تملك العين المؤجرة في أي وقت يشاء، على أن يتم البيع في وقته بعقد جديد بسعر السوق.

المطلب الثاني: المشاركة المتناقصة المقترنة بالإجارة والبيع التدريجي ويحتوي:

الفرع الأول: تعريف المشاركة المتناقصة ومزاياها ومخاطرها. عرف معيار المشاركة رقم (12) الصادر عن آيو في بالآتي:

عبارة عن شركة يتعهد فيها أحد الشركاء بشراء حصة الآخر تدريجياً إلى أن يملك المشتري المشروع بكامله، وإن هذه العملية تتكون من الشركة في أول الأمر، ثم البيع والشراء بين الشريكين، ولا بد أن تكون الشركة غير مشترط فيها البيع والشراء، وإنما يتعهد الشريك بذلك بوعده منفصل عن الشركة، وكذلك يقع البيع والشراء بعقد منفصل عن الشركة، ولا يجوز أن يشترط أحد العقدين في الآخر. (المعايير الشرعية-2007).

مزايا المشاركة المتناقصة ومخاطرها العامة:

تصلح المشاركة المتناقصة لتمويل رأس المال العامل والمشروعات الكبرى التي تحتاج للبنية التحتية كالمصانع والأراضي والمساكن، وهناك مرونة من حيث المدة فتصلح للتمويل طويل الأجل والمتوسط، للأفراد والشركات، وهناك إمكانية لإعادة التسعير عند زيادة مدة المشاركة أو يمكن تأجيل الأقساط على العملاء كما حدث في جائحة كورونا مع إمكانية الاتفاق مع

العملاء على زيادة الربح (الأجرة) للفترات التي لم ينتفع بها العميل مثلاً بالحصصة المستأجرة. (راجع المعايير الشرعية - معيار الإجارة رقم 9 البند (2/2/5)، ط 2007).

كما أن تكاليف صيانة الأصل والتأمين عليه تكون حسب نسبة مشاركة كل طرف، على خلاف الإجارة تكون كلها على مالك الأصل (المؤجر).

ويجوز بالمشاركة لأحد الشريكين استئجار حصّة شريكه بأجرة معلومة ولمدة محدده مهما كانت، ويظل كل من الشريكين مسئولاً عن الصيانة الأساسية لحصته في كل حين. (راجع المعايير الشرعية - معيار الإجارة رقم 12 البند (9/5)، ط 2007).

وهذا لا شك يتيح للشريك الحصول على ربح حصته من خلال الأجرة المدفوعة مقابل الانتفاع.

وتصلح المشاركة كما قلنا لتمويل الأصول مكتملة البناء أو تحت الإنشاء، ويمكن أن تستخدمها البنوك في حال نقل العملاء من بنوك تقليدية أو إسلامية لبنك آخر إسلامي بحيث يشتري البنك حصّة من العميل (في حالة البنك التقليدي) أو حصّة البنك الإسلامي الآخر تساوي قيمة الدين القائم على العميل، ويدفع البنك (المشارك الجديد) للبنك الآخر التزامات العميل بعد تفويضه (أي العميل للبنك بذلك)، ويؤجر بعدها البنك الإسلامي حصته للعميل.

كما تصلح المشاركة لإعادة هيكلة المديونية القائمة على العميل لدى البنك الإسلامي وسداد التزاماته القائمة عليه لدى البنك، فمثلاً لو كان العميل تموّل مراجعة لشراء أصل معمر مثل آلية أو معدة ثقيلة ثم عجز عن السداد بعد فترة بسبب جائحة كورونا مثلاً، أو كان العميل قد تمول إجارة ويرغب بتحويلها لمشاركة فيمكن من خلال المشاركة شراء حصّة من الأصل الممول مراجعة وبشروط معينة منها مرور فترة على التمويل (الشراء الأول) ولنقل 6 أشهر أو سنة تتغير فيها الأسعار أو قيمة الأصل ثم بعد ذلك تأجير البنك لحصته للعميل وبشروط جديدة وأجل أبعد أو أقل وعادة حصّة العميل تكون المتبقي من القيمة التقديرية بعد سداد البنك دينه القائم على العميل أي أن حصّة العميل تكون أعيان. ومثلها الإجارة فيمكن للبنك أن يهب العميل حصّة تعادل ما تم دفعه من الأجرة ويصبح شريكاً مع البنك بحصّة، ثم يعاود البنك تأجير حصته بشروط معينة.

ولعل من ميزة المشاركة أنه يجوز لأحد الشريكين أن يصدر وعداً ملزماً يحق له بموجبه تملك حصة شريكه تدريجياً من خلال عقد بيع عند الشراء وبالقائمة الاسمية المتفق عليها عند توقيع تعهد الشراء، على الخلاف بين الفقهاء هل يصح بالقائمة الاسمية المتفق عليها سابقاً في تعهد الشراء أم تكون حسب القيمة السوقية أو القيمة التي يتفق عليها في حينه (راجع البحوث المقدمة لمؤتمر شورى الفقهي الثامن - الكويت من 8-9/12/2019 محور المشاركة المتناقصة لتمويل الأصول الثابتة - بحوث الاساتذة فضيلة الشيخ/ د. نزيه حماد، بحث فضيلة الشيخ/ د. خالد السيارى، بحث فضيلة الشيخ/ د. علي السرطاوي، بحث فضيلة الشيخ/ د. محمد الهدية). وهذا الخلاف مرده اختلافهم حول تطبيق أحكام شركة الملك على المشاركة المتناقصة وهنا على هذا الرأي يجوز البيع بالقائمة الاسمية ولكن بعقد بيع منفصل في حينه لأن الشريك أجنبي بحصة شريكه وهذه شركة لم يقصد منه الاسترباح والتجارة حتى ندخل في مسألة عدم جواز ضمان الشريك حصة شريكه.

أما من رأى تطبيق أحكام شركة العقد قال لا بدّ أن يقع البيع بالقيمة السوقية أو القيمة التي يتفق عليها في حينه ولا يصح البيع بالقائمة الاسمية أو الاتفاق من البداية على البيع بالقيمة الاسمية لأن ذلك يؤدي إلى ضمان الشريك حصة شريكه ورأسماله. ومن مزايا المشاركة المتناقصة إعادة التسعير باتفاق الطرفين على تعديل معدل الربح/أجرة الحصة للفترات المستقبلية، وهذا جائز إذا ربط بمؤشر منضبط معلوم على أن يكون له حد أعلى وحد أدنى لا يتجاوزه، دفعاً للغرر والجهالة. (المعايير الشرعية - الإجارة رقم 9 بند 3/2/5).

مخاطر صيغة المشاركة المتناقصة:

لا شك أن كل صيغة تشترك مع الأخرى بعدة مخاطر عامة يواجهها البنك عموماً ، ولكن هناك مخاطر خاصة بطبيعة كل صيغة. والمخاطر العامة التي تشترك فيها صيغ التمويل الإسلامية (أبوحميد، موسى مبارك- مخاطر صيغ التمويل الإسلامي وعلاقتها بمعايير كفاية رأس المال من خلال معيار بازل 2- ص 15-16 - رسالة دكتوراة 2008) لا تتعدى الآتية:

مخاطر الائتمان: وهذه تتركز في المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة التمويلية والناشئة عن احتمال عدم قدرة العميل على الدفع والوفاء بالتزاماته في الموعد المحدد.

مخاطر السوق: وهي الخسائر المحتملة الناتجة عن المخاطر المتعلقة بالايادات نتيجة التغيرات في أسعار الفائدة والتقلبات في أسعار الصرف وأسعار الأوراق المالية وأسعار السلع.

مخاطر التشغيل: هي الخسائر المحتملة عن المخاطر التي تنشأ عن الماخاطر التي تنشأ عن عدم كفاءة الافراد أو فشل العمليات)أو تنشأ نتيجة لأحداث خارجية.

المخاطر الخاصة بصيغة المشاركة تحديداً:

هناك مخاطر تواجهها البنوك في تطبيقها للمشاركة المتناقصة ومنها:

- ضعف الكوادر البشرية المؤهلة والمدرّبة والتي تفقه تسلسل العقود والجوانب الشرعية المتعلقة بزيادة رأس مال المشاركة مثلاً فمن ناحية شرعية أي زيادة لرأس مال المشاركة لا تكون إلا لزيادة تكاليف المشروع أو لتملك أصول جديدة يتطلبها مشروع المشاركة فليست المسألة زيادة حد ائتماني فقط أو سحباً على المكشوف، كذلك بيع الوحدات يجب أن يكون بعقود منفصلة في حينه (المعايير الشرعية - معيار 58 إعادة الشراء - طبعة 2017 المحدثّة).
 - والضمانات المقدّمة للتمويل لا ينفذ عليها إلا في حال التعدي والتقصير لأن يد الشريك يد أمانة فلا ضمان عليه إلا بالتعدي أوالتقصير (المعايير الشرعية - معيار 12 الشركة (المشاركة) والشركات الحديثه.
 - مخاطر الأصول تحت الإنشاء في حال تسلم المقاول رأس مال المشاركة دفعة واحدة وليس على مراحل الانجاز وهروبه وعدم إكمال المشروع، وعادة يكون البنك مؤجر حصته لعميله إجارة موصوفة بالذمة فيترتب عليها رد ما تسلمه البنك للعميل (الشريك) من دفعات اجارة لخصته لعدم تسيّمها للشريك وعدم تحقق الانتفاع.
 - مخاطر تلف الأصول الجزئي والكلي وما يترتب عليه من خسارة لطرفي المشاركة.
- وهذه المخاطر تعالج بالتدريب والتأهيل النوعي للموظفين، والتوعية الشرعية المستمرة، ومحاولة صرف مبلغ رأس المال على دفعات وحسب مراحل الانجاز واحتجاز دفعة على المقاول لحين الفحص والتشغيل وما إلى ذلك، وكذلك التأمين على العقار، وتحصيل ضمان مستقل من طرف ثالث كالحكومة وما شابه ذلك.

وترى الباحثات أن المشاركة المتناقضة المقترنة بالبيع التدريجي كصيغة بديلة للإجارة المنتهية بالتملك تلعب دورا اقتصاديا كبيرا في حل مشكلة التمويل العقاري، وتقدم خدمات جلييلة للأسر الأردنية متوسطة الدخل، التي ترغب في امتلاك العقارات، وتحاول تجنب اللجوء إلى البنوك التقليدية الربوية، وتعزز هذه الصيغة البديلة ثقة العملاء بالمصارف الإسلامية، إذا تبنت هذه الصيغة.

الفرع الثاني: آلية تطبيق المشاركة المتناقضة بالبنوك والعقود اللازمة للتطبيق. أولاً: العقود المركبة وضوابطها.

يقصد بالعقد المركب أو الجمع بين العقود هو عملية بين طرفين أو أكثر تشتمل على عقدين فأكثر، وللجمع بين العقود حالات أربع حسب ما ورد بالمعيار الشرعي رقم (25) الصادر عن آيوفي:

- أ. الجمع بينها دون اشتراط أحدها في الآخر ودون موطأة.
 - ب. الجمع بينهما باشتراط أحدها في الآخر دون موطأة مسبقة.
 - ج. الجمع بينها بموطأة سابقة دون اشتراط أحدهما في الآخر.
 - د. التردد بين عقدين بمحل واحد دون البت في مجلس العقد.
- الضوابط التي أقرها العلماء لجواز الجمع بين العقود (المعيار الشرعي رقم (25) ، والعمراني - عبدالله بن محمد، العقود المالية المركبة دراسة فقهية تأصيلية وتطبيقية (2010-ص 179-188) وهي تكاد تنحصر بالآتي:

- أن لا يكون ذلك محل نهى في نص شرعي، مثل النهي عن بيع وسلف.
- أن لا يكون حيلة ربوية، مثل الاتفاق على بيع العينة أو التحايل على ربا الفضل.
- أن لا يكون ذريعة إلى الربا، مثل الجمع بين القرض والمعاوضة، أو إقراض الغير مالا على أن يسكنه المقرض داره، أو يهدي له هدية.
- أن لا يكون بين عقود متناقضة أو متضادة أو متنافرة في الأحكام والموجبات، كما الجمع بين هبة عين وبيعها للموهوب، أو هبتها وإجارتها له، أو الجمع بين المضاربة وإقراض رأس مال المضاربة للمضارب.

ثانياً: آلية تطبيق المشاركة المتناقصة والبيع التدريجي.

إن المشاركة المتناقصة حقيقة عقد مركب من عدة عقود مرتبطة ببعضها، وهذه العقود هي عقد الشركة والإجارة والبيع، سواء كانت الشركة شركة ملك أو شركة عقد⁽⁴⁾.

فالمشاركة المتناقصة بالتطبيق العملي عقد مركب من عقدين أو أكثر شركة وبيع وإجارة لعدم القدرة على الفصل بينهما (للمزيد راجع العمراني، العقود المالية المركبة (2010)، ص 231-253)، فنجد هنا بتطبيقات البنوك الإسلامية عند تمويل بناء عقار أو مصنع أو لشراء عقار مكتمل البناء، فإن إجراءات العملية تتم كالآتي:

1. توقيع الطرفين (البنك والعميل) على اتفاقية مشاركة وفقاً لأحكام شركة الملك بحيث يشارك الطرفين بتقديم حصة معلومة في رأس مال المشاركة لشراء أو بناء أصل وهذا يستلزم الآتي:

أ. توقيع الطرفين على اتفاقية شراء لأصل من طرف ثالث في حال كان عقار جاهز ودفع الثمن من حساب المشاركة، أو.

ب. توقيع عقد استصناع مع مقاول معتمد لبناء الأصل وثمان الاستصناع يدفع من الطرفين كل حسب نسبته من حساب المشاركة، وقد يكون الدفع مرة واحدة أو على مراحل حسب نسبة الإنجاز أو عند تسلم الأصل، وقد يرافق ذلك أن يكون أحد الشركاء وهو عادة العميل هو المشرف على البناء والتعاقد مع الاستشاريين والمقاولين بموجب عقد إشراف يوقع بين البنك وعميله يفوضه بهذه الأعمال.

2. عقد إجارة إما إجارة معينة لحصة شائعة أو موصوفة بحيث يؤجر الشريك حصته لشريكه وهذا يستلزم ما يأتي:

أ. توقيع عقد إجارة لحصة شائعة في أصل.

¹ - شركة الملك : اختلاط ملك اثنين أو أكثر، ينتج عنه الاشتراك في استحقاق الربح المتحقق أو الربح أو الارتفاع في القيمة، وكذلك تحمل الخسارة إن وقعت، وقد تحصل بالاضطرار كالميراث لخصص شائعة للورثة، أو بالاختيار كما في حال تملك اثنين أو أكثر حصصاً شائعة في موجود معين. أما شركة العقد: فهي اتفاق اثنين أو أكثر على خلط مالهيهما أو عمليهما في الذمة بقصد الاسترباح. (المعيار الشرعي رقم 12).

ب. توقيع اتفاقية خدمات يفوض بها البنك العميل (مستأجر الحصة) بالقيام بعمليات التأمين والصيانة الأساسية نيابة عن البنك وعلى حسابه (أي البنك بصفته مؤجراً) بما يعادل حصة البنك طبعاً.

3. توقيع العميل على تعهد ملزم بالشراء لشراء حصة البنك بشكل دوري كل شهر أو ربع وحسب الاتفاق.

4. توقيع عقد بيع حصة بشكل دوري عند بيع البنك حصته للعميل بشكل دوري حسب الاتفاق، أو عند التملك المبكر، وقد يكون البيع بأي وسيلة كانت وقد يكون الايجاب والقبول من خلال رسالة نصية يحدد فيها وقت يوم أو يومين لقبول العميل وإذا لم يرد أي اعتراض منه خلال هذه المدة يعتبر قابلاً للبيع وتنقل له حصة توازي القسط المدفوع وحسب السعر المتفق عليه بينهما.

وتطرح الباحثة هذه الصورة الجديدة " البيع التدريجي المقترن بالمشاركة" كبديل للإجارة المنتهية بالتمليك وبطرق تخلو من الشبهات، وتكون آلية هذه الصورة عبارة عن عقود إيجار متتالية يتم فيها تأجير حصص من الأصل المراد امتلاكه، بحيث يتم تأجير الحصة التي يملكها المؤجر من العين في بداية كل فترة إيجاريه، ويكون الأجر هنا مقابل منفعة ذلك الجزء، ويتزامن مع دفع إيجار الأصل، دفع مبلغ إضافي لشراء سهم أو جزء من الأصل نفسه، وتستمر هذه العملية على شكل دفعات حتى يتم دفع قيمة الأصل بالكامل، وتنتهي فترة الإجارة وتنتقل ملكية الأصل إلى المستأجر وهو المشتري نفسه، وحسب هذا المقترح الذي يتوافق مع الباحث (القحف، منذر 2000).

ويعتبر هذا العقد اختزالاً لعقدي الإجارة والبيع بحيث تتزايد حصة العميل بالبيع تصاعدياً وتتناقص حصة البنك ومعدل الأجرة في الإجارة تنازلياً، لذا تزيد حصة العميل (المستأجر) من الأصل تدريجياً، ويقوم المستأجر بدفع جزء من قيمة الأصل بالإضافة إلى قيمة الإجارة، حتى يملك جزء من الأصل تتناسب مع القيمة المدفوعة.

الغاية (النتائج والتوصيات):

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج الآتية:

- اقترح صيغة بديلة لصيغة الإجارة المنتهية بالتمليك، وفق هذه الصيغة البديلة يقوم المستأجر بدفع مبلغين، الأول بدل الإجارة والثاني كجزء من قيمة الأصل المستأجر.

- البيع التدريجي كبديل للإجارة المنتهية بالتملك وبطرق تخلو من الشبهات.
- تتوافق هذه الصيغة الجديدة مع رأي جمهور علماء المسلمين ومجلس هيئة كبار العلماء.

توصلت الباحثتان إلى عدد من التوصيات يمكن تلخيصها بما يلي:

- يوصي البحث بمزيد من الدراسات والأبحاث حول البيع التدريجي كصيغة بديلة للإجارة المنتهية بالتملك، لما لهذه الصيغة من أهمية على المستوى الاجتماعي والاقتصادي ومخاطرها أقل من الإجارة بالنسبة للبنوك.
- يوصي البحث المصارف الإسلامية في أن تتوسع في الاعتماد على صيغة البيع التدريجي، ويمكن تمويل الحرفين من خلال المشاركة المتناقصة والبيع التدريجي مما يزيد من العمالة وتوليد دخل للعاطلين عن العمل ويملكون حرفة ومهنة ولا يملكون رأس مال، وأن تحاول التقليل من الاعتماد على صيغة الإجارة المنتهية بالتملك، لما يعترى هذه الصيغة من شبهات.
- إن اعتماد المصارف الإسلامية على صيغة البيع التدريجي يحفظ حق المستأجر في المبالغ التي دفعها على هيئة جزء من ثمن الأصل، في حالة فسخ العقد.
- يوصي البحث الباحثين في البحث عن صيغ إسلامية جديدة والتوسع في إيجاد صيغ ومنتجات تخدم مشاريع التنمية كصوك المشاركة والمنافع المضاربة.

المراجع

- القرآن الكريم.
- ابن تيمية، أحمد مجموع فتاوي مجمع الملك فهد لطباعة المصحف الشريف، المدينة المنورة، ب ط، 1423هـ، 62/29.
- ابن منظور، محمد بن مكرم، (1993)، "لسان العرب"، بيروت، دار صادر 1414 هـ، الطبعة الثالثة الجزء الرابع ص 10.
- أبو البصل، عبد الناصر (2017) "تعليق العقد على شرط في عقدي (المراجعة والإجارة المنتهية بالتملك" مؤتمر شورى الفقهاء السابع، دولة الكويت.
- أبو محمد، موسى مبارك (2008)، مخاطر صيغ التمويل الإسلامي وعلاقتها بمعيار كفاية رأس المال من خلال معيار بازل 2- رسالة دكتوراة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، كلية العلوم المالية والمصرفية، قسم المصارف الإسلامية، عمان، الأردن.
- أبو الهيجاء، الياس، (2007)، "تطوير آليات التمويل بالمشاركة في المصارف الإسلامية- دراسة حالة الأردن"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن، ص 53.
- أبو داوود، سليمان بن الأشعث، (1992)، "سنن أبي داوود"، دار سحنون، تونس، ط2، 1413هـ، الجزء الثالث 769-775.
- أبو عفيفة، شادي حسن، (2018)، "عقد الإجارة المنتهية بالتملك وأثره في التضخم النقدي دراسات"، علوم الشريعة والقانون، الجامعة الأردنية، المجلد 45، عدد 4، ملحق 4، عمان، الأردن.
- البخاري- محمد بن اسماعيل - صحيح البخاري- المحقق: محمد زهير بن ناصر الناصر الناشر: دار طوق النجاة (مصورة عن السلطانية بإضافة ترقيم محمد فؤاد عبد الباقي) الطبعة: الأولى، 1422هـ- المكتبة الشاملة.
- البلتاجي، محمد (2020) "أثر الجوائح على عقود الإجارة ندوة البركة 40 للإقتصاد الإسلامي، أندونيسيا.
- البهوتي، منصور بن يونس، "شرح منتهى الإرادات"، عالم الكتب، د.ت، د.ط، ج2/ص 350.

- الترمذي، محمد بن عيسى، "سنن الترمذي"، دار الكتب العلمية، بيروت، ب ط، ب ت، 357/4، قال الترمذي حديث حسن صحيح.
- جبر، هشام، (2013)، "الإجارة المنتهية بالتكليف بين النظرية والتطبيق مؤتمر الخدمات المصرفية الإسلامية بين النظرية والتطبيق"، جامعة عجلون الوطنية عجلون الاردن.
- حمزة، محاسن البشير، (2014)، "معوقات تطبيق الإجارة المنتهية بالتملك وأثرها في التمويل في المصارف التجارية السودانية" رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان.
- الحنفي، قوام الدين محمد بن محمد الكاكي، "عيون المذاهب في فروع المذاهب الأربعة"، تصنيف محمد العزازي، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، كتاب الإجارة، ص 307.
- ربابعة وشطناوي، عدنان وزكريا، (2011)، "المخالفات الشرعية لصيغ التمويل في المصارف الإسلامية"، العدد الأول سلسلة أعمال الندوات والمؤتمرات، المعهد العالي للدراسات الإسلامية، جامعة آل البيت، مؤتمر صيغ مبتكرة للتمويل المصرفي الإسلامي، ص 96-113.
- الرشدي، محمد عبد الله، (2010)، "عقد الإجارة المنتهية بالتملك - دراسة مقارنة مع الشريعة الإسلامية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- الزيدانيين، هيام محمد، (2012)، "عقد الإجارة المنتهية بالتملك (دراسة مقارنة)"، مجلة دراسات، علوم الشريعة والقانون، المجلد 39، العدد 1.
- سابق، السيد، (1999) "فقه السنة"، الفتح للإعلام العربي، ط 21 القاهرة، مصر، ص 188.
- السرخسي، شمس الدين، (1993)، "المبسوط"، دار المعرفة، لبنان، ب ط، 1414 هـ/13/16.
- السمرقندي، علاء الدين محمد، (1994)، "تحفة الفقهاء"، بيروت، دار الكتب العلمية، ط 2، ج 3، ص 68.
- الشبيلي، يوسف، (1433هـ)، "الإجارة المنتهية بالتملك" مجلة الجمعية الفقهية، العدد الحادي عشر، السعودية.

- الشنقيطي، محمد بن محمد المختار، (2011) "شرح زاد المستنقع"، كتاب البيوع، الموسوعة الشاملة ص 5/213.
- صحيح البخاري، كتاب الإجارة، باب إثم من منع أجر الأجير، رقم 2150/532.
- عبد الله، خالد، حسين سعيد، (2011)، "العمليات المصرفية الإسلامية - الطرق المحاسبية الحديثة" ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص 212.
- العتوم وربابعة، عامر وعدنان، (2015)، "استثمار الأموال الوقفية: مصادره وضوابطه"، المجلة الأردنية في الدراسات الإسلامية، مج (11)، ع (2)، 1436هـ.
- عجم، عبد الكريم، (2008)، رسالة ماجستير بعنوان المقاصد الشرعية من عقد الإجارة المنتهية بالتملك كعقد مطبق في المصارف الإسلامية، جامعة دمشق، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية.
- العمراني - محمد (2010)، "العقود المالية المركبة"، دار كنوز إشبيلية للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، ط2، ص 179-188.
- الفينسان، سعود، (2000)، "الإيجار المنتهي بالتمليك"، بحث منشور، مجلة البحوث الفقهية المعاصرة، عدد 48، 1421.
- قحف، منذر، (2000)، "الإجارة المنتهية بالتمليك والصكوك الأعيان المؤجرة"، دورة مجمع الفقه الإسلامي الثانية عشر، الرياض.
- القره داغي، علي، (2000)، "الإجارة وتطبيقاتها المعاصرة"، مجلة مجمع الفقه الإسلامي، الدورة الثانية عشرة، العدد 12، ج 1، ص 477.
- قليوبي، شهاب الدين أحمد، (2011) "حاشية على منهاج الطالبين"، (مصر: دار الفكر) ج 3، ص 67.
- القونوي، قاسم، (1999)، انظر حاشية ابن عابدين، ألروض المربع شرح زاد المستنقع، ص 318، أنيس الفقهاء ص 259، دار المعرفة، لبنان.
- المعايير الشرعية - هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية - ط دار الاستثمار 2007 و 2017 المحدث.
- مؤتمر شوري الفقهي الثامن - الكويت من 8-9 / 12 / 2019 محور المشاركة المتناقصة لتمويل الأصول الثابتة.

أثر استراتيجيات التدريب على الالتزام التنظيمي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية

د. خالد خلف اللافي*

تاريخ وصول البحث: 2020 / 8 / 19م تاريخ قبول البحث: 2020 / 10 / 15م

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات التدريب على التزام العاملين في البنوك التجارية الأردنية، ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى عينة مكونة من (80) عاملاً في البنوك التجارية الأردنية في فروعها العاملة في عمان ضمن المستويات الإدارية العليا والوسطى تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود مستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التدريب على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية.

أوصت الدراسة إدارة البنوك التجارية الأردنية العمل على تصميم وتطوير استراتيجيات تدريبية ذات مستوى عال من الكفاءة في إكساب العاملين لديها المهارات والخبرات المختلفة في مجال عملهم لتابعة التغيرات السريعة في سوق العمل. الكلمات المفتاحية: استراتيجيات التدريب ، الالتزام التنظيمي، البنوك التجارية الأردنية.

* أستاذ مشارك، قسم الإدارة، كلية المال والأعمال، جامعة العلوم الإسلامية العالمية.

The Impact of Training Strategies on Organizational Commitment of Jordanian Commercial Banks Employees

Dr. Khaled Khalaf Al Lafi

Abstract

The study aimed to identify the impact of the training strategies on the commitment of the employees in Jordanian commercial banks, in order to achieve the goal of this study, it was approved by the descriptive and analytical methodology, the choice was a random sample of (80) employees in the upper and middle management levels within the operating branches in the Jordanian commercial banks in Amman.

The current study came up with a set of results, one of the important results was having a high level of organizational commitment for Jordanian commercial banks employees, and having the presence of a statistically significant effect on the training strategies for Jordanian commercial banks employees.

The study recommends the Jordanian commercial banks to design and develop training strategies with a high level of competence in providing their employees with different skills and experiences in their field of work to follow the rapid changes in the labor market.

Key words: Training strategies- Organizational Commitment - Jordanian Commercial Banks

المقدمة: أدت التطورات الحاصلة في جميع المنظمات وأشكالها وأنواعها وارتفاع وتيرة المنافسة إلى بروز اهتمامات كبيرة من قبلها في الأساليب الإدارية الحديثة، والتي عزز ظهور هذا الاهتمام التطور التكنولوجي المشهود الذي بات مؤثراً كبيراً في بيئة الأعمال وإدارة الموارد الاستراتيجية مع دخول عصر

الألة وأتمتة الأعمال واقتصار العاملين من القوى البشرية على إدارتها والتعامل معها، وعليه بات الاهتمام الكبير في الموارد البشرية أحد الأمور الواجب مراعاتها في المنظمات، حيث بات موضوع الالتزام التنظيمي من أبرز مواضيع الإدارة المعاصرة الذي حظي باهتمام الباحثين في المجالات والميادين المختلفة، وعليه فإن الالتزام يعد المرآة العاكسة للعلاقة الموجودة بين العامل ومنظمته والذي لا بد من أن يشمل التزاماته العاطفية والمعيارية للعمل مما يولد له الالتزام المستمر في المنظمة التي يعمل فيها، وعليه يأتي دور التدريب كاستراتيجية طويلة الأجل في التأثير على زيادة التزام العاملين بشكل أفضل.

ويتيح التدريب الجيد للعاملين في جميع المستويات في المنظمة الفرصة لها في تحفيز القدرات الكامنة لدى الموارد البشرية، حيث يهدف التدريب بجوهر مفهومه إلى إكساب العاملين المعارف والمهارات التي تساعدهم في أداء أعمالهم وتطوير معلوماتهم وتنميتها مما يسهم في إيجاد قدرات بشرية ذات مستويات عالية من الأداء والذي ينعكس في طبيعة الأمر على الإنتاجية الكلية للمنظمة، وعليه يكمن الارتباط بين التدريب والالتزام التنظيمي بما سيؤديه من دور حيوي في تطوير سلوكيات العاملين وتطوير العلاقات البشرية فيما بينهم. كما وأن استراتيجية التدريب الفعالة بما تحتويه من تحديد الاحتياجات التدريبية وتنوع البرامج المقدمة للعاملين تعتبر وسيلة ناجحة لزيادة الالتزام التنظيمي للعاملين.

مشكلة الدراسة:

مما لا شك فيه إن نجاح وتطور منظمات الأعمال يتطلب الاهتمام بالموارد البشري باعتباره من أهم موارد المنظمة، وهو في نفس الوقت يعتبر مصدراً للميزة التنافسية لما يمتلكه من خبرة ومعرفة ومهارة، وتسعى منظمات الأعمال ومن ضمنها البنوك التجارية إلى التميز والبقاء من خلال تعزيز الالتزام التنظيمي لعاملها باستخدام العديد من الاستراتيجيات، ومنها استراتيجيات التدريب، إذ يلعب التدريب دور فعال في تنمية وتطوير قدرات الموارد البشرية ومهاراتها مما ينعكس في رفع مستوى أدائهم.

ويمكن القول إن عدم الاهتمام بالموارد البشرية وإدراك أهميتها في المنظمات بما تساهم به من التطوير والنجاح من خلال التدريب يعتبر تحدي واضح يواجه المنظمات بشكل كبير، من هنا تبرز مشكلة الدراسة من خلال الإجابة عن السؤال : (ما أثر استراتيجيات التدريب على الالتزام التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية؟).

أسئلة الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- **السؤال الرئيس الأول:** هل يوجد أثر لاستراتيجيات التدريب بأبعادها المتمثلة في (مراحل عملية التدريب، تنوع البرامج التدريبية، ممارسات الإدارة العليا) على الالتزام التنظيمي بأبعاده المتمثلة في (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر) في البنوك التجارية الأردنية؟
ويتفرع عن السؤال الرئيس الأول الأسئلة الفرعية الآتية:
- **السؤال الفرعي الأول:** هل يوجد أثر لاستراتيجيات التدريب بأبعادها على (الالتزام العاطفي) في البنوك التجارية الأردنية؟
- **السؤال الفرعي الثاني:** هل يوجد أثر لاستراتيجيات التدريب بأبعادها على (الالتزام المعياري) في البنوك التجارية الأردنية؟
- **السؤال الفرعي الثاني:** هل يوجد أثر لاستراتيجيات التدريب بأبعادها على (الالتزام المستمر) في البنوك التجارية الأردنية؟

أهمية الدراسة.

تنبع أهمية هذه الدراسة في جانبين رئيسيين وهما الجانب النظري العلمي، والجانب التطبيقي العملي في المنظمات كما يلي:

- **الأهمية النظرية:** تنبع أهمية الدراسة النظرية العلمية بما ستتناوله من متغيرات مستقلة والمتمثلة في استراتيجية التدريب والمتمثلة في مراحل عملية التدريب وتنوع برامجها التدريبية، وممارسات الإدارة العليا لمخرجات التدريب، إضافة إلى تناولها موضوع الالتزام التنظيمي وما يشتمل على أبعاد خاصة به والمتمثلة في الالتزام العاطفي، والمعياري والمستمر، حيث يعتبر موضوع الالتزام التنظيمي من أبرز المواضيع التي تناولتها الأدبيات الحديثة والأبحاث الأكاديمية ذات الصلة.
- **الأهمية التطبيقية:** تسعى هذه الدراسة في نتائجها المرجوة إلى المساهمة في تعزيز استفادة المنظمات من استراتيجيات التدريب في زيادة الالتزام التنظيمي بشكل عام والبنوك التجارية الأردنية بشكل خاص، إضافة إلى ذلك فإن الدراسة تؤمل بأن تكون دليل استرشادي للبنوك في تطبيق مثل هذا النوع من الاستراتيجيات والتي بدورها قد تساهم في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى عاملها.

أهداف الدراسة:

- التعرف إلى أثر استراتيجيات التدريب في التزام العاملين في البنوك التجارية الأردنية.
- التعرف إلى أثر استراتيجيات التدريب في تعزيز الالتزام العاطفي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية.
- التعرف إلى أثر استراتيجيات التدريب في تعزيز الالتزام المعياري لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية.
- التعرف إلى أثر استراتيجيات التدريب في تعزيز الالتزام المستمر لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية.

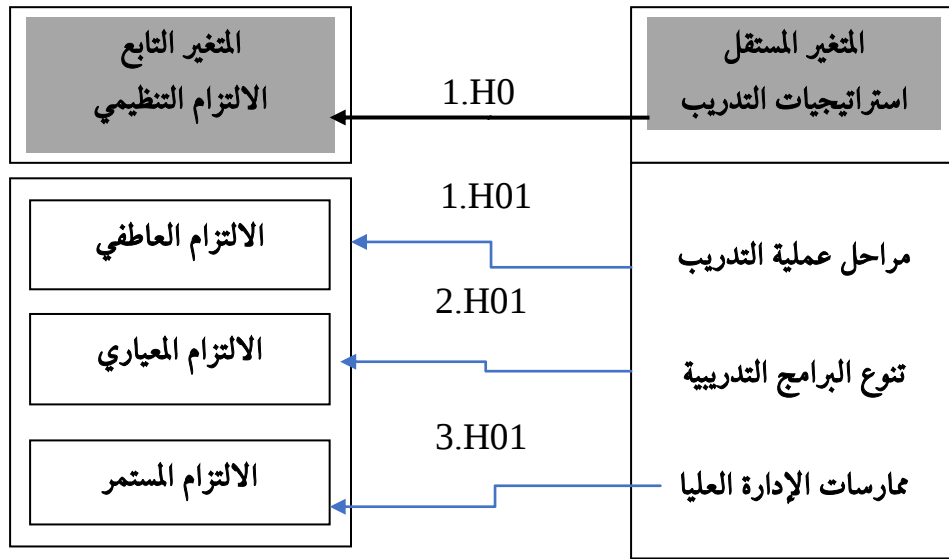
فرضيات الدراسة:

تختبر هذه الدراسة الفرضيات الآتية:

- الفرضية الرئيسية الأولى (H0.1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات التدريب بأبعادها المتمثلة بـ (مراحل عملية التدريب، تنوع البرامج التدريبية، ممارسات الإدارة العليا) على الالتزام التنظيمي بأبعاده المتمثلة بـ (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر) في البنوك التجارية الأردنية.
- ويتفرع عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:
- الفرضية الفرعية الأولى (H01.1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات التدريب بأبعادها مجتمعة على (الالتزام العاطفي) في البنوك التجارية الأردنية.
- الفرضية الفرعية الثانية (H01.2): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات التدريب بأبعادها مجتمعة على (الالتزام المعياري) في البنوك التجارية الأردنية.
- الفرضية الفرعية الثالثة (H01.3): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات التدريب بأبعادها مجتمعة على (الالتزام المستمر) في البنوك التجارية الأردنية.

انموذج الدراسة:

في ضوء مراجعة الباحث للدراسات السابقة ذات الصلة بمشكلة الدراسة وعناصرها، تم تطوير أنموذج الدراسة الموضح في الشكل (1-1):



المصدر: من إعداد الباحث في ضوء المراجع الواردة أدناه.

- المتغير المستقل: (Santos et al., 2012)، (Dhar, 2015)، (Hanaysha, 2016)، (علي، 2016).
- المتغير التابع: (Yucel, 2012)، (Lee & Jamil, 2016)، (Kim et al., 2016)، (خلف، 2018).

التعريفات الإجرائية:

- استراتيجيات التدريب: تعرف اجرائياً على أنها جميع الأنشطة التي تقوم بها البنوك التجارية الأردنية والهادفة إلى بناء وتصميم السياسات والممارسات التدريبية الخاصة لمواردها البشرية بغية تحقيق أهدافها الاستراتيجية المرسومة مسبقاً.

- **التدريب:** يعرف إجرائياً بأنه عملية هادفة تسعى إلى تطوير الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية من خلال اكساب الأفراد العاملين فيها للمهارات والخبرات اللازمة لتحقيق الأهداف.
- **مراحل عملية التدريب:** تعرف إجرائياً على أنها التخطيط والدراسة من قبل البنوك التجارية الأردنية لبرامجها التدريبية بهدف تحقيق الأهداف المرجوة وتشمل المراحل تحديد الاحتياجات التدريبية وبناء برامج فعالة.
- **تنوع البرامج التدريبية:** تعرف إجرائياً بأنها جميع الأنشطة والجهود التدريبية التي تقوم بها البنوك التجارية الأردنية في سبيل تطوير وتحسين المهارات الكامنة لدى مواردها البشرية من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم برامج ملائمة لها وتنفيذها وتقييمها.
- **ممارسات الإدارة العليا:** تعرف إجرائياً على أنها مدى التزام الإدارة العليا في البنوك التجارية الأردنية في تطبيق استراتيجيات التدريب المرسومة وتبنيها كأساس للنجاح لها.
- **الالتزام التنظيمي:** يعرف إجرائياً على أنه جميع السلوكيات الفردية للموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية والتي تتمثل في مدى التزامهم وارتباطهم بها.
- **الالتزام العاطفي:** يعرف إجرائياً على أنه شعور الأفراد العاملين في البنوك التجارية الأردنية والذي يشير إلى تعزيز الشعور بانتمائهم وولائهم والتصاقهم النفسي بها.
- **الالتزام المعياري:** ويعرف إجرائياً على أنه ذلك الإحساس والشعور الملزم أخلاقياً بين البنوك التجارية الأردنية والعاملين فيها من ناحية الالتزام بالبقاء والاستقرار.
- **الالتزام المستمر:** ويعرف إجرائياً على أنها المنافع المادية التي يجنيها العاملين في البنوك التجارية الأردنية بشكل مستمر نتيجة وجودهم في العمل فيها وما سيفقدونه إذ ما قرروا الالتحاق بجهات عمل أخرى.

حدود الدراسة:

- **الحدود المكانية:** تشمل البنوك التجارية الأردنية في فروعها العاملة في مدينة عمان.
- **الحدود الزمانية:** تم إنجاز هذه الدراسة خلال العام الجامعي 2020 / 2021.
- **الحدود البشرية:** تتمثل الحدود البشرية في هذه الدراسة بالعاملين في البنوك التجارية الأردنية في المستويات الإدارية العليا والوسطى.

محددات الدراسة:

يتحدد تعميم نتائج هذه الدراسة بالآتي:

- دلالات صدق وثبات اداة الدراسة التي اعدّها الباحث ومدى ملائمة اختبار نموذج الانحدار.
- عينة الدراسة والمجتمع المسحوبة منه.

الإطار النظري والدراسات السابقة:**أولاً- الاطار النظري****استراتيجيات التدريب:**

يعد التدريب مدخلاً استراتيجياً يمكن اتباعه من قبل المنظمات بمختلف أنواعها وأحجامها، حيث يهدف التدريب الى اكساب الموارد البشرية مجموعة من المعارف المتعددة وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، إضافة إلى ما يسعى إليه من تغيير بعض سلوكياتهم واتجاهاتهم (Cartwright, 2003)، وعليه فإن التدريب كاستراتيجية يعد من الوسائل الإدارية الناجحة في المنظمات والهادفة لتحقيق الجودة لعملياتها وخدماتها وتحقيق الأداء المتميز لها في ظل التنافسية الكبيرة المشهودة (Rummler & Brache, 2012).

وتهدف استراتيجيات التدريب إلى قيام المنظمات بالتعديل الإيجابي لسلوكيات الموارد البشرية فيها من النواحي الوظيفية والمهنية ورفع كفاءتهم مما ينعكس على إنتاجيتها (Goetsch & Davis, 2014). وترتكز استراتيجية التدريب الفعالة على عدة مركات تتمثل في الاعتراف بأثر البيئة الخارجية وأهميتها وما تحمله إليها من فرص وتحديات، إضافة إلى الاعتراف بتأثير المنافسة المحيطة في مواردها البشرية، حيث باتت المنظمات تتنافس للحصول على الموارد البشرية الكفؤة والمدربة على نحو جيد بما تمتلكه من خبرات (Dhar, 2015)، وتساهم استراتيجية التدريب في تحقيق رؤية ورسالة المنظمة وما تركز عليه من وضع الأهداف وفقاً لما تملكه من موارد والسعي إلى تحقيق التكامل من خلال استراتيجية التدريب والاستراتيجيات الأخرى (Bailey et al., 2018).

وعليه فإن استراتيجيات التدريب تتضمن أبعاداً رئيسية تتمثل في مراحل عملية التدريب وما يرافقها من برامج متنوعة ومدى التزام الإدارة العليا بها وهذه الأبعاد الثلاثة ستناولها الدراسة الحالية.

أبعاد استراتيجيات التدريب:

لم يتفق الباحثين الى يومنا هذا على أبعاد موحدة لاستراتيجيات التدريب في المنظمات، حيث تختلف هذه الأبعاد بحسب المجال والميدان العملي التي تطبق فيه، وعليه فإن الدراسة ستتناول كل من الأبعاد التالية:

مراحل عملية التدريب:

تعد مراحل عملية التدريب من أبرز عناصر وأبعاد استراتيجية التدريب في المنظمات، حيث تمر هذه العملية بمجموعة من المراحل تتمثل في مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية ومرحلة تصميم البرامج التدريبية ومرحلة تقييم البرامج التدريبية (Cummings & Worley, 2014)، وفيما يأتي شرحاً موجزاً عن كل مرحلة:

- 1- تحديد الاحتياجات التدريبية: وتعني قيام المنظمة في دراسة المهارات الموجودة لديها وتحديد ما يحتاج موظفيها من مهارات جديدة تناسب أعمالها (القرالة، 2018).
- 2- تصميم البرامج التدريبية: وتتضمن هذه المرحلة عدة خطوات متمثلة في تحديد أهداف البرامج التدريبية وموضوعاتها وموادها العلمية، وأساليبها ومستلزماتها ومكان وزمان انعقادها واختيار المدرب المناسب لها، وميزانيتها المالية (الزهراني، 2012).
- 3- تنفيذ البرامج التدريبية: ويمكن تنفيذ البرامج التدريبية إما داخلياً أو خارجياً ويعتمد التنفيذ السليم على بعض العوامل ككفاءة المدرب وجودة المادة التدريبية.
- 4- تقييم البرامج التدريبية: وتأتي هذه المرحلة في وضع مقاييس مناسبة لتقييم مدى الاستفادة من التدريب المقدم للأفراد في المنظمات من خلال التغذية المرتدة من التدريب وكردة فعل (العوادة، 2011).

تنوع البرامج التدريبية:

تسعى البرامج التدريبية في الاستراتيجية المرسومة إلى تحسين المهارات في ظل ما يشهده وقتنا الراهن من تكنولوجيا مندمجة في بيئة الأعمال والتطور في كافة الأصعدة والمجالات وتنامي الابتكارات التكنولوجية والتنوع القائم في الأنماط القيادية في المنظمات، وعليه فلا بد من هذه البرامج أن تزيد من إنتاجية العاملين، وزيادة الاستثمار فيهم واكسابهم المهارات الجديدة التي تتسم بالابداع والابتكار في أعمالهم، حيث لا بد من أن تكون هذه البرامج مدروسة بشكل كافي وتحقق الأهداف (عالية، 2016).

الالتزام الإدارة العليا:

تعتبر ممارسات الإدارة العليا في الالتزام باستراتيجيات التدريب ومخرجاتها أمراً مهماً لزيادة مشاعر العاملين في المنظمة بقيم الولاء والانتماء وما يحقق لديهم الرضا الوظيفي والاستقرار والأمان، وعليه لا بد من الإدارة العليا من القيام بالتوجيه الوظيفي السليم للعاملين وان تلتزم بإكسابهم المهارات اللازمة لمساعدتهم على تطوير قدراتهم في بيئة حاضنة لهم للقيام بواجباتهم ومسؤولياتهم على أكمل وجه مما يعود على المنظمة بالنفع والفائدة (Klein et al., 2012).

الالتزام التنظيمي:

ينظر إلى الالتزام التنظيمي على أنه من أبرز الظواهر السلوكية التي حظيت باهتمام الباحثين كموضوع إداري لما له من آثار مميزة وكبيرة في نجاح المنظمات واستمراريتها في بيئة الأعمال المحيطة فيها (خوين، 2015). ويعرف الالتزام التنظيمي على أنه شعور الفرد بانتمائه لمنظمته وتحديد هويته التنظيمية عند مشاركته فيها (الخضر، 2012). كما ويشار إلى مفهوم الالتزام التنظيمي على أنه مدى تقبل الفرد لأهداف المنظمة ورغبته في البقاء والاستمرار فيها كمحدد أساسي لما يتلقاه من امتيازات (Luthans et al., 2015). وتكمن أهمية الالتزام التنظيمي من خلال دوره في زيادة ثقة الأفراد العاملين في منظماتهم مما يؤدي إلى تحقيق الاستقرار التنظيمي والأمان الوظيفي لديهم، إضافة إلى دوره في زيادة معدلات الإنتاجية وتخفيض معدلات دوران العمل وحالات التغيب (العميان، 2004)، إضافة إلى دوره في تخفيض عدد المشكلات والخلافات والصراعات التنظيمية الحاصلة بين إدارة المنظمة والعاملين فيها، وأخيراً يمكن للالتزام التنظيمي أن يعزز ويرفع من روح الفريق المعنوية للعاملين (الحسيني، 2017).

أبعاد الالتزام التنظيمي:

يشتمل الالتزام التنظيمي على مجموعة من الأبعاد الرئيسية له والتي من أبرزها ما تناولت الدراسة لها والمتمثلة في: (خلف، 2018؛ Klein et al., 2012).

الالتزام العاطفي:

ويطلق على هذا النوع من الالتزام مسمى الالتزام الشعوري والذي يعرف على أنه ذلك الارتباط الوجداني النابع من الفرد نحو منظمته والذي يرتبط بإدراكه للخصائص الرئيسية في عمله لديها، ويتمثل هذا النوع من الالتزام في الاستقلالية والتمكين وطبيعة علاقة العاملين كمؤوسين مع مشرفيهم ومدى استفادتهم للمعارف والخبرات الجديدة، وعليه فإن إحساس الفرد في مشاركته الفعالة في اتخاذ القرارات في منظماتهم يساهم في زيادة الالتزام العاطفي بشكل أفضل (Cummings & Worley, 2014).

الالتزام المعياري:

يتمثل هذا النوع من الالتزام في مفهومه والذي يشير إلى ذلك الشعور المتولد لدى الأفراد العاملين في منظمة ما نحوها بقيم الوفاء وقيمه المؤمن بها (Ugboro, 2016)، وينبع الالتزام المعياري لدى الأفراد من قيمهم ومبادئهم الشخصية التي يعتبرونها معايير خاصة بهم والموجودة لديهم قبل أو بعد دخولهم للمنظمة، حيث تؤثر التقاليد والأعراف والمعتقدات في الأفراد نتيجة هذا النوع من الالتزام (Mathieu et al., 2016).

الالتزام المستمر:

ويشير هذا النوع من الالتزام إلى القيمة الاستثمارية النفعية للأفراد والتي يتم تحقيقها في مكان العمل، والعواقب التي قد يتكبدها هؤلاء الأفراد عند خروجهم من منظمة ما والتحاقهم في منظمات أخرى (Lee, 2016)، وعليه ينظر إلى الالتزام المستمر على أنه الارتباط المصلحي النفعي الذي يربط الفرد بمنظمتهم، وأنه إذ ما كانت المنافع تساوي التصورات فإن العاملين في حالة مستمرة من الارتباط والبقاء في منظماتهم (Yucel, 2012).

ثانياً. الدراسات السابقة**الدراسات العربية**

تناولت العديد من الدراسات العربية موضوع التدريب والالتزام التنظيمي، تقوم الدراسة الحالية باستعراض بعضها:

- دراسة خلف (2018) بعنوان: دور الالتزام التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي : بحث استطلاعي على عينة من المدراء في مصرف الرافدين الإدارة العامة.

هدفت الدراسة إلى تشخيص أبعاد الالتزام التنظيمي ومستويات رضا الموظفين في مصرف الرافدين، وأظهرت نتائجها أن مستويات الالتزام التنظيمي كانت بنسبة عالية لدى المدراء في الشركة المبحوثة والتي من أهمها الالتزام التنظيمي المستمر، وبيان قصور في الالتزام العاطفي والمعياري في عينة الدراسة.

- دراسة الحسيني (2017) بعنوان: دور الثقة والالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي

هدفت الدراسة إلى بيان دور الثقة والالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي من خلال اختبار الثقة والمتمثلة في ثقة العاملين في كل من المشرفين وزملاء العمل والإدارة العليا في الأداء الوظيفي من خلال الدور الوسيط للالتزام التنظيمي المتمثل في الالتزام الشعوري والمعياري والمستمر في الشركة العامة للصناعات الصوفية وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن الالتزام التنظيمي يلعب دور جوهري وحيوي في

العلاقة بين الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي، ووجود علاقات ذات أثر مباشر بين كل من الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي.

- دراسة علي (2016)، بعنوان: أثر التدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات: دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في الشركة العامة للزيوت النباتية.

هدفت الدراسة إلى بيان أثر التدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات لعينة من العاملين في الشركة العامة للزيوت النباتية، وسعت إلى بيان استراتيجيات التدريب وأثرها في تحقيق الفائدة للعاملين والمنظمة، حيث أظهرت نتائج الدراسة لوجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابية معنوية بين تدريب العاملين والالتزام التنظيمي.

دراسة خوين (2015)، بعنوان: الثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى الأفراد: بحث تطبيقي في شركة بغداد للمشروبات الغازية مساهمة مختلطة

هدفت الدراسة إلى بيان أثر ابعاد الثقافة التنظيمية والمتمثلة في الثقة بالمشرفين وبزملاء العمل، وإدارة المنظمة في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين في القطاع الصناعي بشكل عام وشركة بغداد للمشروبات الغازية بشكل خاص، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتوزيع استبانة خاصة على 60 مستجيب من الشركة المبحوثة، وقد أظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي، ووجود أثر إيجابي لكل من بعد الثقة بزملاء العمل وفي إجارة المنظمة في تحقيق الالتزام لبعض الأفراد العاملين في الشركة المبحوثة، إضافة إلى وجود علاقة سلبية بعد الثقة بالمشرفين في تحقيق هذا الالتزام.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

تناولت بعض الدراسات في البيئة الأجنبية موضوع التدريب واستراتيجياته والالتزام التنظيمي في عدد من الدراسات، حيث يمكن استعراض أبرزها كالاتي :

دراسة Nica (2016) بعنوان :

The effect of perceived organizational support on organizational commitment and employee performance

تأثير الدعم التنظيمي المتصور على الالتزام التنظيمي وأداء الموظف

هدفت الدراسة إلى بيان أثر الدعم التنظيمي المتصور على الالتزام التنظيمي وأداء الموظفين، حيث أشارت الدراسة إلى أن التواصل مع الموظفين في التنظيم من خلال التدريب يعزز الروابط الخاصة في الدعم التنظيمي المدرك، يزيد من ارتباطه في الالتزام التنظيمي ويحسن من أدائه، حيث تناولت الدراسة كل

من السلوك الاستباقي للموظفين نحو الالتزام، وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي لاستباقية الموظفين ووجود بعض العوامل الدافعة للموظفين في السلوك للتصرف السليبي أو التواصل غير الفعال إذ ما تمت معاملتهم من قبل المشرفين بطريقة سيئة ومما يؤثر على الالتزام التنظيمي والتعاون بين الموظفين.

دراسة (Hanaysha (2016 بعنوان :

Examining the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on organizational commitment

دراسة آثار تمكين الموظف والعمل الجماعي وتدريب الموظفين على الالتزام التنظيمي

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الوظيفي والعمل الجماعي والتدريب على الالتزام التنظيمي كمراجعة للأدبيات في قطاع التعليم المالي، وبالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وكدراسة نوعية أشارت نتائجها وجود أثر إيجابي كبير للتمكين والتدريب والعمل الجماعي على الالتزام التنظيمي، وأن للتدريب أثر إيجابي على هذا الالتزام ويؤثر في تمكينهم وزيادة عملهم الجماعي.

دراسة (Dhar (2015 بعنوان:

Service quality and the training of employees: The mediating role of organizational commitment

جودة الخدمة وتدريب الموظفين: الدور الوسيط للالتزام التنظيمي

هدفت الدراسة إلى اختبار جودة الخدمة وتدريب الموظفين، من خلال توسيط الالتزام التنظيمي، وكذلك فحص ودراسة مواقف الموظفين العاملين في الفنادق الهندية السياحية في فهمهم لفرص التدريب وتأثير استراتيجيات التدريب المختلفة على الخدمات المقدمة لزبائنهم، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بعد تطويرها ل نموذج متكامل يسلط الضوء على العلاقة بين إمكانية الوصول إلى استراتيجية تدريب فعالة من خلال الدعم المدرك للتدريب والاعتماد عليه وتداعياته وآثاره على جودة الخدمة من خلال الالتزام التنظيمي، وقد اشتملت عينة الدراسة على 494 عميل، ومن خلال أسلوب معادلة النمذجة الهيكلية، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية إيجابية بين تدريب الموظفين وجودة الخدمات المقدمة في المطاعم المبحوثة من خلال الدور الوسيط للالتزام التنظيمي.

منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وذلك لمناسبته لطبيعة وأهداف الدراسة المتمثلة بالتعرف على أثر استراتيجيات التدريب في الالتزام التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية، وذلك من خلال تحليل إجابات أفراد العينة على استبانة تم تطويرها من قبل الباحث اعتماداً على الدراسات السابقة.

مجتمع وعينة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البنوك التجارية الأردنية في العاصمة عمان في المستويات الإدارية العليا والوسطى، ويبين الجدول (1) قائمة البنوك التجارية الأردنية البالغ عددها (13) بنكاً أجريت الدراسة على العاملين فيها.

جدول (1) قائمة بأسماء البنوك التجارية الأردنية

اسم البنك
البنك العربي
بنك المؤسسة العربية المصرفية (الأردن)
بنك الأردن
بنك القاهرة عمان
بنك المال الأردني
البنك التجاري الأردني
البنك الأردني الكويتي
البنك الأهلي الأردني
بنك الإسكان للتجارة والتمويل
بنك الاستثمار العربي الأردني
البنك الاستثماري
بنك سوسيتيه جنرال (الأردن)
بنك الاتحاد

المصدر: البنك المركزي الأردني (<https://www.cbj.gov.jo>)

وقد بلغ عدد العاملين في البنوك التجارية الأردنية في فروعها العاملة في عمان ضمن المستويات الإدارية العليا والوسطى (350) فرداً حسب إحصائيات جمعية البنوك الأردنية، اعتمد الباحث عينة عشوائية منهم قوامها (80) إدارياً شكلت ما نسبته (23/%) تقريباً، وزع عليهم الباحث استبانة الدراسة بغرض الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلتها، وقد كانت خصائصهم الديموغرافية كما يوضحها الجدول (2):

جدول (2): توزيع أفراد العينة حسب الخصائص الديموغرافية

النسبة المئوية	التكرار	الخصائص الشخصية	
71.3%	57	ذكر	الجنس
28.8%	23	أنثى	
100.0%	80	المجموع	
2.5%	2	أقل من 25 سنة	الفئة العمرية
25.0%	20	من 25 إلى أقل من 30 سنة	
51.3%	41	من 30 إلى أقل من 35 سنة	
12.5%	10	من 35 إلى أقل من 40 سنة	
8.8%	7	من 40 سنة فأكثر	
100.0%	80	المجموع	
18.8%	15	دبلوم	المستوى التعليمي
72.5%	58	بكالوريوس	
8.8%	7	دراسات عليا (ماجستير ودكتوراه)	
100.0%	80	المجموع	
8.8%	7	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة في البنك
61.3%	49	من 5 – أقل من 10 سنوات	
20.0%	16	من 10 – أقل من 15 سنة	
10.0%	8	15 سنة فأكثر	
100.0%	80	المجموع	

من خلال الجدول السابق يتضح أن معظم أفراد العينة كانوا من الذكور، حيث بلغ عددهم (57) مشكلين بذلك ما نسبته (71.3%) في حين أن نسبة الإناث كانت (28.8%)، كما يتضح أيضاً أن معظم أفراد العينة كانوا ضمن الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 35 سنة) مشكلين بذلك ما نسبته (51.3%)، يليهم من هم ضمن الفئة (من 25 – أقل من 30) ونسبة (25.0%)، ويليه من هم ضمن الفئة العمرية (من 35 إلى أقل من 40) ونسبة (12.5%) يليهم الفئة العمرية (من 40 سنة فأكثر) ونسبة (8.8%)، وفي المرتبة الأخيرة من هم ضمن الفئة العمرية (أقل من 25 سنة) ونسبة (2.5%).

كما تشير بيانات الجدول السابق إلى أن معظم أفراد العينة كانوا من حملة شهادات البكالوريوس، حيث بلغ عددهم (58) ونسبتهم (72.5%)، يليهم حملة الدبلوم، ونسبة (18.8%)، وفي المرتبة الأخيرة حملة شهادات الدراسات العليا، ونسبة (8.8%)، ويتضح كذلك أن ما نسبته (61.3%) من عينة الدراسة تراوحت سنوات خبرتهم في البنك (من 5 – أقل من 10 سنوات)، وهي النسبة الأكبر ضمن فئات

التحليل، وما نسبته (20.0٪) تراوحت سنوات خبرتهم (من 10 – أقل من 15 سنة)، وما نسبته (10.0٪) لأكثر من 15 سنة.

أداة الدراسة:

قام الباحث بتطوير استبانة كأداة للدراسة اعتماداً على الدراسات السابقة ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بموضوع الدراسة الحالية، بهدف جمع البيانات من أفراد العينة، وتكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء، وكما يأتي:

1- الجزء الأول (العوامل الديموغرافية)، وتضمنت معلومات عامة عن المستجيب: (الجنس - الفئة العمرية - المستوى التعليمي - عدد سنوات الخبرة في البنك).

2- الجزء الثاني (استراتيجيات التدريب)، تضمن مجموعة من الفقرات بواقع (15) فقرة، توضح أبعاد المتغير المستقل المتمثلة بـ (مراحل عملية التدريب، تنوع البرامج التدريبية، ممارسات الإدارة العليا).

3- الجزء الثالث (الالتزام التنظيمي)، تضمن مجموعة من الفقرات بواقع (15) فقرة، توضح أبعاد المتغير التابع المتمثلة بـ (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر).

صدق وثبات أداة الدراسة:

أولاً- صدق أداة الدراسة (صدق البناء)

ويقصد بهذا الصدق مدى تعبير فقرات كل من متغيرات الدراسة عن المتغير الذي يتمي إليه وقد انصب الاهتمام على التأكد من أن كل متغير من متغيرات الدراسة ممثل بشكل دقيق بمجموعة من الفقرات أو العبارات بصورة مناسبة وأن هذه الفقرات تقيس بالفعل هذا المتغير، وتم قياس صدق محتوى الاستبانة من خلال قياس العلاقة بين كل فقرة وبين المتوسط العام لمجموع الفقرات، واستبعاد الفقرات التي يكون معامل ارتباطها ضعيفاً بالاعتماد على علاقات الارتباط التي تزيد عن (95٪) وتكون دلالتها الإحصائية مهمة عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ ، وكما يلي:

- فقرات المتغير المستقل (استراتيجيات التدريب)

جدول (3): صدق البناء لفقرات المتغير المستقل (استراتيجيات التدريب)

الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.55	***0.00	9	0.55	***0.00
2	0.64	***0.00	10	0.72	***0.00
3	0.66	***0.00	11	0.65	***0.00
4	0.71	***0.00	12	0.71	***0.00
5	0.58	***0.00	13	0.62	***0.00
6	0.48	***0.00	14	0.77	***0.00
7	0.81	***0.00	15	0.75	***0.00
8	0.89	***0.00			

*** دال إحصائياً عند المستوى (0.01).

من الجدول السابق يتضح أن معاملات الارتباط لفقرات (استراتيجيات التدريب) تراوحت ما بين (0.48) و (0.89)، وهي دالة إحصائياً عند المستوى (0.01)، وهذا يشير إلى وجود اتساق داخلي قوي لفقرات المتغير المستقل (استراتيجيات التدريب).

- فقرات المتغير التابع (الالتزام التنظيمي)

جدول (4): صدق البناء لفقرات المتغير التابع (الالتزام التنظيمي)

الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.72	***0.00	9	0.90	***0.00
2	0.77	***0.00	10	0.77	***0.00
3	0.85	***0.00	11	0.68	***0.00
4	0.87	***0.00	12	0.62	***0.00
5	0.77	***0.00	13	0.71	***0.00
6	0.72	***0.00	14	0.72	***0.00
7	0.71	***0.00	15	0.76	***0.00
8	0.74	***0.00			

*** دال إحصائياً عند المستوى (0.01).

من الجدول السابق يتضح أن معاملات الارتباط لفقرات الالتزام التنظيمي تراوحت ما بين (0.62) و (0.90)، وهي دالة إحصائياً عند المستوى (0.01)، وهذا يشير إلى وجود اتساق داخلي قوي لفقرات المتغير التابع (الالتزام التنظيمي).

ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم حساب الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا لكل مجال وللمعدل ككل لفقرات أبعاد المتغير المستقل (استراتيجيات التدريب) والتابع (الالتزام التنظيمي)، وكما يلي:

أولاً- ثبات أبعاد المتغير المستقل (استراتيجيات التدريب)

تم قياس الثبات لأبعاد متغير استراتيجية التدريب كل على حدة، وذلك حسب معامل (كرونباخ - ألفا)، وبين الجدول (5) نتائج الثبات:

جدول (5): ثبات أبعاد (استراتيجيات التدريب) باستخدام معامل ألفا لكرونباخ (ن=80)

البعد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
البعد الأول: مراحل عملية التدريب	5	0.870
البعد الثاني: تنوع البرامج التدريبية	5	0.887
البعد الثالث: ممارسات الإدارة العليا	5	0.882
الأبعاد ككل (استراتيجية التدريب)	15	0.912

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن معامل كرونباخ ألفا لجميع أبعاد المتغير المستقل (استراتيجية التدريب) بلغ (0.912) وهو مؤشر على الثبات، ويعد معامل ثبات أكبر من (0.70) مقبولاً، كما أن معاملات كرونباخ ألفا لأبعاد (استراتيجية التدريب) كل على حدة كان مرتفعاً، إذ بلغ (0.870) لبعد (مراحل عملية التدريب)، و(0.887) لبعد (تنوع البرامج التدريبية)، و(0.882) لبعد (ممارسات الإدارة العليا) وهذا ما يشير إلى الثبات.

ثانياً- ثبات أبعاد (الالتزام التنظيمي)

تم قياس الثبات لأبعاد متغير (الالتزام التنظيمي) كل على حدة، ومن ثم قياس الثبات لكل الأبعاد، وذلك حسب معامل (كرونباخ - ألفا)، وبين الجدول (6) نتائج الثبات:

جدول (6): ثبات أبعاد (الالتزام التنظيمي) باستخدام معامل ألفا لكرونباخ (ن=80)

الأبعاد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
البعد الأول: الالتزام العاطفي	5	0.901
البعد الأول: الالتزام المعياري	5	0.898
البعد الأول: الالتزام المستمر	5	0.887
الأبعاد ككل (الالتزام التنظيمي)	15	0.902

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن معامل كرونباخ ألفا لجميع أبعاد متغير (الالتزام التنظيمي) بلغ (0.902) وهو مؤشر على الثبات، ويعد معامل ثبات أكبر من (0.70) مقبولاً، كما أن معاملات كرونباخ ألفا لأبعاد الالتزام التنظيمي كل على حدة كان مرتفعاً، إذ بلغ (0.901) لبعد (الالتزام العاطفي)، و (0.898) لبعد (الالتزام المعياري)، و (0.887) لبعد (الالتزام المستمر) وهذا ما يشير إلى الثبات.

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

أولاً- الأهمية النسبية لأبعاد الدراسة

لتحديد مستوى إدراك عينة الدراسة من الإداريين العاملين في البنوك التجارية في عمان حول كل بعد من أبعاد المتغيرات التي تناولتها أداة الدراسة، تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجاباتهم، وتم كذلك تحديد الأهمية النسبية لكل فقرة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي لإجابات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات أداة الدراسة، وتتضمن ثلاثة مستويات: (منخفض - متوسط - مرتفع)، وعلى الأساس التالي:

- المتوسط الحسابي (1-2.33) = مستوى منخفض.
- المتوسط الحسابي (2.34-3.66) = مستوى متوسط.
- المتوسط الحسابي (3.67-5.00) = مستوى مرتفع.

وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (7): الأهمية النسبية لأبعاد (استراتيجيات التدريب)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة
1	البعد الأول: مراحل عملية التدريب	3.99	0.88	مرتفع	1
4	البعد الثاني: تنوع البرامج التدريبية	3.92	0.87	مرتفع	2
5	البعد الثالث: ممارسات الإدارة العليا	3.89	0.84	مرتفع	3

تشير بيانات الجدول السابق إلى وجود أهمية نسبية مرتفعة للأبعاد الفرعية لفقرات المتغير المستقل (استراتيجيات التدريب)، حيث نال بعد (مراحل عملية التدريب) أعلى أهمية نسبية ضمن هذا المتغير بمتوسط حسابي (3.99) وبأهمية نسبية مرتفعة، ونال بعد (تنوع البرامج التدريبية) أقل أهمية نسبية بمتوسط حسابي (3.89) وبأهمية نسبية مرتفعة.

جدول (8) الأهمية النسبية لأبعاد (الالتزام التنظيمي)

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة
1	البعد الأول: الالتزام العاطفي	3.91	0.79	مرتفع	2
2	البعد الثاني: الالتزام المعياري	3.86	0.84	مرتفع	3
3	البعد الثالث: الالتزام المستمر	3.99	0.78	مرتفع	1

تشير بيانات الجدول السابق إلى وجود أهمية نسبية مرتفعة للأبعاد الفرعية لفقرات المتغير التابع (الالتزام التنظيمي)، حيث نال بعد (الالتزام المستمر) أعلى أهمية نسبية ضمن هذا المتغير بمتوسط حسابي (3.99) وبأهمية نسبية مرتفعة، أما بعد (الالتزام المعياري) فقد نال أقل أهمية نسبية بمتوسط حسابي (3.86) وبأهمية نسبية مرتفعة.

اختبار فرضيات الدراسة:

في هذا الجزء من الدراسة أجرى الباحث مجموعة من الاختبارات التي تؤكد ملائمة البيانات للتحليل الاحصائي واختبار الفرضيات، وتمثل هذه الاختبارات باختبار التوزيع الطبيعي واختبار عدم التداخل الخطي بالإضافة إلى معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة، استعرض الباحث نتائج اختبار فرضية الدراسة الرئيسة والفرضيات الفرعية، وجاءت النتائج كما يلي:

اختبار التوزيع الطبيعي:

استخدم الباحث اختبار Kolmogorov-Smirnov(K-S) بهدف التعرف فيما إذا كانت البيانات المستخدمة في التحليل ذات توزيع طبيعي.

الجدول (9) التوزيع الطبيعي بتطبيق اختبار Kolmogorov-Smirnov(K-S)

البعد	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة
مراحل عملية التدريب	0.111	0.206
تنوع البرامج التدريبية	0.109	0.178
ممارسات الإدارة العليا	0.087	0.161
الالتزام العاطفي	0.112	0.194
الالتزام المعياري	0.158	0.296
الالتزام المستمر	0.104	0.260

يتبين من خلال الجدول (9) أن البيانات الخاصة بالدراسة الحالية اتبعت منهج التوزيع الطبيعي، وتظهر عدم وجود فروق إحصائية بين توزيع قيم المتغيرات وقيم التوزيع الطبيعي عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

اختبار عدم التداخل الخطي:

استخدم الباحث اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor VIF) والتباين المسموح به (Tolerance) للتحقق من مستوى التداخل الخطي بين أبعاد المتغير المستقل. الجدول (10) نتائج اختبار التداخل الخطي بين أبعاد المتغير المستقل

Collinearity Statistics		المتغيرات
معامل تضخم التباين VIF	التباين المسموح به Tolerance	
2.661	0.375	مراحل عملية التدريب
2.045	0.488	تنوع البرامج التدريبية
1.221	0.819	ممارسات الإدارة العليا
1.352	.739	مراحل عملية التدريب

يبين الجدول (10) أن قيم معامل تضخم التباين (VIF) كانت جميعها أكبر من العدد (1) وأقل من العدد (5)، كما انحصرت قيم التباين المسموح به (Tolerance) بين (0.01) و (1)، وهذا يشير إلى عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة.

نتائج اختبار استقلالية أبعاد المتغير المستقل

تم حساب مصفوفة معاملات الارتباط لمعرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة، ولمعرفة مدى ملائمة بيانات نموذج الدراسة للتحليل، وذلك بهدف الكشف عن وجود مشكلة ارتباط خطي بينها، وكما يأتي:

الجدول (11) مصفوفة معاملات الارتباط بين المتغيرات في الدراسة

المتغيرات	مراحل عملية التدريب	تنوع البرامج التدريبية	ممارسات الإدارة العليا	الالتزام العاطفي	الالتزام المعياري	الالتزام المستمر
مراحل عملية التدريب	1					
تنوع البرامج التدريبية	0.675**	1				
ممارسات الإدارة العليا	0.763**	0.860**	1			
الالتزام العاطفي	0.667**	0.381**	0.566**	1		
الالتزام المعياري	0.640**	0.316**	0.432**	0.458**	1	
الالتزام المستمر	0.741**	0.705**	0.711**	0.574**	0.651**	1

** معامل الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من نتائج جدول (11) أن معظم العلاقات الارتباطية بين أبعاد الدراسة ذات معنوية ودلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وأن قيم الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل كانت أقل من (0.80)، وبهذا يحكم على البيانات بأنه لا يوجد ارتباط تام بين أبعاد المتغير المستقل وأبعاد المتغيرات الأخرى.

ومن خلال الاختبارات السابقة يتضح للباحث أن البيانات التي حصل عليها من إجابات أفراد عينة الدراسة ملائمة، ويمكن من خلالها اختبار فرضيات الدراسة، حيث أخضع تلك البيانات لتحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression Analysis)، وجاءت النتائج كما يلي:

- الفرضية الرئيسة:

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات التدريب بأبعادها المتمثلة في (مراحل عملية التدريب، تنوع البرامج التدريبية، ممارسات الإدارة العليا) على الالتزام التنظيمي بأبعاده المتمثلة (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر) في البنوك التجارية الأردنية. استخدم الباحث تحليل الانحدار المتعدد لتحديد أثر أبعاد استراتيجيات التدريب (مراحل عملية التدريب، تنوع البرامج التدريبية، ممارسات الإدارة العليا) في الالتزام التنظيمي، وكما هو موضح بالجدول (12).

الجدول (12) تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد استراتيجيات التدريب في الالتزام التنظيمي

جدول المعاملاتCoefficient					تحليل التباينANOVA			ملخص النموذج Model summary		المتغير التابع
Sig F* مستوى الدلالة	t المحسوبة	الخطأ المعياري	β	البيان	Sig F* مستوى الدلالة	درجة الحرية dr	F المحسوبة	R ² معامل التحديد	معامل الارتباطR	الالتزام التنظيمي
0.000	24.22	0.031	0.751	مراحل التدريب	0.000	2	112.88	6250.	7910.	
0.000	24.75	0.032	0.792	تنوع البرامج التدريبية						
0.000	26.72	0.029	0.775	ممارسات الإدارة العليا						

*دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

تشير نتائج الجدول (8) أن معامل الارتباط ($R=0.791$) يشير إلى العلاقة الموجبة والقوية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، كما أن أثر المتغيرات المستقلة (أبعاد استراتيجيات التدريب) على المتغير

التابع (الالتزام التنظيمي) هو أثر ذو دلالة احصائية، حيث كانت قيمة F المحسوبة (88.112) وبمستوى دلالة (Sig=0.000) وهو أقل من (0.05) حيث ظهر أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.625$) وهي تشير إلى أن (62.5٪) من التباين في (الالتزام التنظيمي) يمكن تفسيره من خلال التباين في (أبعاد استراتيجيات التدريب).

أما جدول المعاملات فقد أظهر أن قيمة β عند بعد (مراحل التدريب) قد بلغت (0.751) وأن قيمة T عنده هي (7.55)، وبمستوى دلالة (Sig=0.000) مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي، أما قيمة β عند بعد (تنوع البرامج التدريبية) قد بلغت (0.792) وأن قيمة T عنده هي (9.23) وبمستوى دلالة (Sig=0.000) مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي، كما بلغت قيمة β عند بعد (ممارسات الإدارة العليا) (0.775) وقيمة T عنده هي (11.24) وبمستوى دلالة (Sig=0.000) مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي.

وبناء على ما سبق من تحليل نرفض الفرضية العدمية الرئيسة الأولى ونقبل الفرضية البديلة القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية التدريب بأبعادها المتمثلة في (مراحل عملية التدريب، تنوع البرامج التدريبية، ممارسات الإدارة العليا) على الالتزام التنظيمي بأبعاده مجتمعة (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر) في البنوك التجارية الأردنية. وبعد اختبار الفرضية الرئيسة، تم اختبار الفرضيات المتفرعة منها، باستخدام الانحدار الخطي البسيط كالتالي:

1- الفرضية الفرعية الأولى

H01.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات التدريب بأبعادها على (الالتزام العاطفي) في البنوك التجارية الأردنية.

جدول (13) نتائج اختبار أثر استراتيجيات التدريب على الالتزام العاطفي

جدول للمعاملات Coefficient					تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model summary		المتغير التابع الالتزام العاطفي
Sig F*	t	الخطأ المعياري	β	البيان	Sig F*	درجة الحرية	f المحسوبة	r^2 معامل التحديد	r معامل الارتباط	
0.000	10.351	0.044	0.882	استراتيجيات التدريب	0.000	1	110.354	0.778	0.882	

*دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

تشير نتائج الجدول (13) إلى أن قيمة ($r=0.882$)، وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط قيمتها (0.882) وهي تعتبر مرتفعة بين استراتيجيات التدريب والالتزام العاطفي. ويتبين أن قيمة معامل التحديد ($r^2=0.778$)، وهذا يعني أن استراتيجيات التدريب قد فسرت ما مقداره (77.8%) من التباين في الالتزام العاطفي ونسبة (22.2%) نتيجة عوامل أخرى لم تتناولها هذه الدراسة.

كما يتبين من جدول المعاملات أن قيمة (f) قد بلغت (110.354) عند مستوى ثقة ($\text{sig}=0.000$) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وعند درجة حرية واحدة. كما يتبين من جدول المعاملات أيضاً أن قيمة ($\beta = 0.882$) أي أن التغير في وحدة واحدة في استراتيجيات التدريب يؤدي إلى تغير بمقدار (88.2%) في (الالتزام العاطفي)، وأن قيمة ($t=10.351$) عند مستوى ثقة ($\text{sig} = 0.000$) وهذه تؤكد معنوية المعامل عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

وبناء على ما سبق من التحليل، تم رفض الفرضية العدمية الفرعية الأولى ونقبل الفرضية الفرعية البديلة القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات التدريب بأبعادها على (الالتزام العاطفي) في البنوك التجارية الأردنية.

2- الفرضية الفرعية الثانية

H01.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات التدريب بأبعادها على (الالتزام المعياري) في البنوك التجارية الأردنية.

جدول (14) نتائج اختبار اثر استراتيجيات التدريب على الالتزام المعياري

جدول المعاملات Coefficient					تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model summary		المتغير التابع
Sig F* مستوى الدلالة	t المحسوبة	الخطأ المعياري	β	البيان	Sig F* مستوى الدلالة	درجة الحرية dr	f المحسوبة	r^2 معامل التحديد	r معامل الارتباط	الالتزام المعياري
0.000	11.22	0.051	0.855	استراتيجيات التدريب	0.000	1	89.751	0.731	0.855	

*دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

تشير نتائج الجدول (14) إلى أن قيمة ($r=0.855$)، وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط قيمتها (85.5%) وهي تعتبر مرتفعة بين استراتيجية التدريب والالتزام المعياري. ويتبين أن قيمة معامل التحديد ($r^2=0.731$)، وهذا يعني أن استراتيجيات التدريب قد فسرت ما مقداره (73.1%) من التباين في الالتزام المعياري ونسبة (26.9%) نتيجة عوامل أخرى لم تتناولها هذه الدراسة.

كما يتبين من جدول المعاملات أن قيمة (f) قد بلغت (89.751) عند مستوى ثقة ($\text{sig}=0.000$) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وعند درجة حرية واحدة. كما يتبين من جدول المعاملات أيضاً أن قيمة ($\beta = 0.855$) أي أن التغير في وحدة واحدة في استراتيجية التدريب يؤدي إلى تغير بمقدار (88.5%) في المتغير التابع (الالتزام المعياري)، وأن قيمة ($t = 11.22$) عند مستوى ثقة ($\text{sig} = 0.000$) وهذه تؤكد معنوية المعامل عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

وبناء على ما سبق من التحليل، تم رفض الفرضية العدمية الفرعية الثانية ونقبل الفرضية الفرعية البديلة القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات التدريب بأبعادها على (الالتزام المعياري) في البنوك التجارية الأردنية.

3- الفرضية الفرعية الثالثة

H01.3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات التدريب بأبعادها على (الالتزام المستمر) في البنوك التجارية الأردنية.

جدول (15) نتائج اختبار أثر استراتيجيات التدريب على الالتزام المستمر

جدول المعاملات Coefficient					تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model summary		المتغير التابع
Sig F* مستوى الدلالة	t المحسوبة	الخطأ المعياري	β	البيان	Sig F* مستوى الدلالة	درجة الحرية dr	f المحسوبة	r^2 معامل التحديد	r معامل الارتباط	الالتزام المستمر
0.000	11.662	0.035	0.772	استراتيجيات التدريب	0.000	1	120.333	0.596	0.772	

*دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

تشير نتائج الجدول (15) إلى أن قيمة ($r=0.772$)، وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط قيمتها (0.772) وهي تعتبر مرتفعة بين استراتيجيات التدريب والالتزام المستمر. ويتبين أن قيمة معامل التحديد ($r^2=0.596$)، وهذا يعني أن استراتيجية التدريب قد فسرت ما مقداره (59.6%) من التباين في الالتزام المستمر ونسبة (40.4%) نتيجة عوامل أخرى لم تتناولها هذه الدراسة.

كما يتبين من جدول المعاملات أن قيمة (f) قد بلغت (120.333) عند مستوى ثقة ($\text{sig}=0.000$) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وعند درجة حرية واحدة. كما يتبين من جدول المعاملات أيضاً أن قيمة ($\beta = 0.772$) أي أن التغير في وحدة واحدة في استراتيجيات التدريب يؤدي إلى تغير بمقدار (0.772) في المتغير التابع (الالتزام المستمر)، وأن قيمة ($t = 11.662$) عند مستوى ثقة ($\text{sig} = 0.000$) وهذه تؤكد معنوية المعامل عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

وبناء على ما سبق من التحليل، تم رفض الفرضية العدمية الفرعية الثالثة ونقبل الفرضية الفرعية البديلة القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات التدريب بأبعادها على (الالتزام المستمر) في البنوك التجارية الأردنية.

النتائج:

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- هناك مستوى مرتفع من الاستراتيجيات التدريبية لدى البنوك التجارية الأردنية، وهذا يشير إلى التزام تلك البنوك بوضع استراتيجيات تدريبية للعاملين فيها إدراكاً منها بأهمية التدريب في تحفيز العاملين وتحسين من أدائهم.
- 2- هناك مستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، وهذا يشير إلى اهتمام تلك البنوك بالموارد البشرية لديها وتشجيعهم على اكتساب المهارات والمعارف من خلال العوامل المختلفة والمؤدية إلى زيادة الالتزام التنظيمي لديهم بأشكاله المختلفة العاطفي والمعياري والمستمر. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة خلف (2018) التي بينت نتائجها أن مستويات الالتزام التنظيمي كانت بنسبة عالية لدى المدراء في الشركة المبحوثة والتي من أهمها الالتزام التنظيمي المستمر. كما اتفقت كذلك مع دراسة خوين (2015)، التي أظهرت نتائجها وجود مستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي لدى العاملين في القطاع الصناعي.
- 3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات التدريب على الالتزام التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية، حيث أن القوة التفسيرية للنموذج بلغت ($R^2 = 0.625$)، وتفسر ما مقداره (62.5%) من التباين في المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) ونسبة (37.5%) نتيجة عوامل أخرى لم تتناولها الدراسة، وهذا يعني أن هناك اهتماماً متزايداً من البنوك الأردنية باستراتيجيات التدريب لأثرها الإيجابي بالالتزام التنظيمي المتضمن الالتزام العاطفي والمعياري والمستمر. وتفسر هذه النتيجة باهتمام البنوك التجارية الأردنية باستراتيجيات التدريب إيماناً منها بأن التدريب الجيد للعاملين يتيح لهم الفرصة لإطلاق القدرات الكامنة لديهم وإكسابهم المهارات التي تساعد في أداء أعمالهم بالشكل الأمثل، وتطوير سلوكياتهم والعلاقات البشرية فيما بينهم، وتحديد الاحتياجات التدريبية وتنوع البرامج المقدمة لهم ما يزيد من درجة الالتزام التنظيمي لديهم. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة علي (2016) والتي بينت نتائجها وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابية معنوية بين تدريب العاملين والالتزام التنظيمي، كما اتفقت كذلك مع نتائج دراسة Hanaysha (2016) التي أظهرت نتائجها وجود أثر إيجابي كبير للتمكين والتدريب والعمل الجماعي على الالتزام التنظيمي.

4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات التدريب على الالتزام العاطفي، حيث أن القوة التفسيرية للنموذج بلغت ($R^2 = 0.778$)، وتفسر ما مقداره (77.8%) من التباين في المتغير التابع (الالتزام العاطفي) ونسبة (22.2%) نتيجة عوامل أخرى لم تتناولها الدراسة.

5- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات التدريب في البنوك التجارية الأردنية على الالتزام المعياري، حيث أن القوة التفسيرية للنموذج بلغت ($R^2 = 0.731$)، وتفسر ما مقداره (73.1%) من التباين في المتغير التابع (الالتزام المعياري) ونسبة (26.9%) نتيجة عوامل أخرى لم تتناولها الدراسة،

6- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات التدريب في البنوك التجارية الأردنية على الالتزام المستمر، حيث أن القوة التفسيرية للنموذج بلغت ($R^2 = 0.596$)، وتفسر ما مقداره (59.6%) من التباين في المتغير التابع (الالتزام المستمر) ونسبة (40.4%) نتيجة عوامل أخرى لم تتناولها الدراسة.

التوصيات:

بناءً على نتائج اختبار فرضيات الدراسة تم وضع التوصيات التالية:

- 1- توصي الدراسة البنوك التجارية الأردنية بالاستمرار باتباع استراتيجيات تدريبية فعالة ومتميزة، لأهميتها في التأثير المباشر على الالتزام التنظيمي لدى العاملين.
- 2- توصي الدراسة البنوك التجارية الأردنية بالاستمرار بالاهتمام بالموارد البشرية واتباع الاستراتيجيات المختلفة وزيادة تشجيعهم على اكتساب المهارات المؤدية إلى زيادة الالتزام التنظيمي لدى العاملين فيها.
- 3- كما توصي الدراسة البنوك التجارية الأردنية العمل على تصميم وتطوير استراتيجيات تدريبية ذات مستوى عال من الكفاءة في إكساب العاملين لديها المهارات والخبرات المختلفة في مجال عملهم لمتابعة التغيرات السريعة في سوق العمل.

المراجع المراجع العربية

- الحسيني، سوسن. (2017). دور الثقة والالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 1(50)، 277-306.
- الخضر، عثمان. (2012). علم النفس التنظيمي رؤية معاصرة، ط1، الكويت: دار آفاق للنشر والتوزيع.
- خلف، خولة (2018). دور الالتزام التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي : بحث استطلاعي على عينة من المدراء في مصرف الرافدين الإدارة العامة، مجلة الإدارة والاقتصاد، 41(115)، 152-167.
- خوين، سندس. (2015). الثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى الأفراد: بحث تطبيقي في شركة بغداد للمشروبات الغازية مساهمة مختلطة، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، 1(35)، 119-143.
- الزهراني، عبدالله عطية (2012). إستراتيجية التدريب وأثرها على الجدارات السلوكية للعاملين في المصارف التجارية السعودية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، (3)5، 210-227.
- علي، عالية (2016). أثر التدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات : دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في الشركة العامة للزيوت النباتية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 94(22)، 278-300.
- العميان، محمود. (2004). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، عمان : دار وائل للنشر والتوزيع.
- العواودة، وليد مجلي (2011). أثر استخدام إستراتيجية التدريب على أداء العاملين لدى الدوائر الإدارية في جامعة آل البيت، مجلة المنارة للبحوث، (17)5، 197-219.
- القرالة، عبد المنعم موسى (2018). أثر تطبيق استراتيجيات التدريب على أداء الموارد البشرية: دراسة تطبيقية في دائرة الأرصاد الجوية، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، (4)1، 197-2019.

المراجع الأجنبية

- Bailey, C., Mankin, D., Kelliher, C., & Garavan, T. (2018). *Strategic human resource management*. Oxford University Press.
- Cartwright, R. (2003). *Implementing a Training and Development Strategy: Training and Development 11.8*. John Wiley & Sons.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2014). *Organization development and change*. Cengage learning.
- Dhar, R. L. (2015). Service quality and the training of employees: The mediating role of organizational commitment. *Tourism Management*, 46, 419-430.
- Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (2014). *Quality management for organizational excellence*. Upper Saddle River, NJ: pearson.
- Hanaysha, J. (2016). Examining the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on organizational commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229, 298-306.
- Kim, K. Y., Eisenberger, R., & Baik, K. (2016). Perceived organizational support and affective organizational commitment: Moderating influence of perceived organizational competence. *Journal of Organizational Behavior*, 37(4), 558-583.
- Klein, H. J., Becker, T. E., & Meyer, J. P. (Eds.). (2012). *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions*. Routledge.
- Lee, B. H., & Jamil, M. (2016). An empirical study of organizational commitment: A multi-level approach. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 4(3), 1074.
- Luthans, F., Luthans, B. C., & Luthans, K. W. (2015). *Organizational Behavior: An Evidence Based Approach*. IAP.□
- Mathieu, C., Fabi, B., Lacoursière, R., & Raymond, L. (2016). The role of supervisory behavior, job satisfaction and organizational commitment on employee turnover. *Journal of Management & Organization*, 22(1), 113-129.

- Nica, E. (2016). The effect of perceived organizational support on organizational commitment and employee performance. *Journal of Self-Governance and Management Economics*, 4(4), 34.
- Rummler, G. A., & Brache, A. P. (2012). *Improving performance: How to manage the white space on the organization chart*. John Wiley & Sons.
- Santos-Vijande, M. L., López-Sánchez, J. Á., & Trespalacios, J. A. (2012). How organizational learning affects a firm's flexibility, competitive strategy, and performance. *Journal of Business Research*, 65(8), 1079-1089.
- Ugboro, I. O. (2016). Influence of managerial trust on survivors' perceptions of job insecurity and organizational commitment in a post restructuring and downsizing environment. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 4(3), 1077.□
- Yucel, İ. (2012). Examining the relationships among job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: An empirical study. *International Journal of Business and Management*, 7(20), 44.□

أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي: الدور المعدل للحاكمية المؤسسية (دراسة تطبيقية في المصارف التجارية الأردنية)

د. محمد عبدالحليم الخرابشة*
أ. د. فايز جمعة النجار**
تاريخ وصول البحث: 2020/11/1 م
تاريخ قبول البحث: 2021/2/15 م

الملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بدلالة أبعادها: (التوظيف، التدريب والتطوير، تقييم أداء الموارد البشرية، والتعويضات) في الأداء الاستراتيجي بدلالة أبعادها: (المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو، والمنظور البيئي) وفي ظل وجود الحاكمية المؤسسية كمتغير معدل في المصارف التجارية الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقام الباحثان بتصميم استبانة شملت (66) فقرة؛ لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة والمكونة من (234) فرداً من مستوى الإدارة العليا والوسطى في المصارف التجارية الأردنية. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أبرزها ما يلي: وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للحاكمية المؤسسية في تحسين أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بدلالة أبعادها (التوظيف، التدريب والتطوير، تقييم أداء الموارد البشرية، والتعويضات) في الأداء الاستراتيجي بدلالة أبعادها مجتمعة في المصارف التجارية الأردنية. وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فقد أوصى الباحثان بجملة من التوصيات، ومن أهمها: ضرورة تعزيز استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من خلال ضمان العدالة والشفافية، وتعزيز استخدام مبادئ الحاكمية المؤسسية لما لها من دور رئيس في الأداء الاستراتيجي. الكلمات المفتاحية: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، لأداء الاستراتيجي، الحاكمية المؤسسية، المصارف التجارية الأردنية.

* أستاذ مساعد، قسم الإدارة، كلية المال والأعمال، جامعة العلوم الإسلامية العالمية.
** أستاذ دكتور، قسم الإدارة، كلية المال والأعمال، جامعة العلوم الإسلامية العالمية.

Impact of Human Resource Management Strategies on Strategic performance : The Moderating Role of Corporate Governance (An Applied Study in the Jordanian Commercial Banks)

Dr.Mohammad Al- Kharabsheh

Prof. Fayez Juma' AL.Najjar

Abstract

The study aimed at identifying the impact of human resource strategies in terms of its dimensions: (Staffing, Training and development, Appraisal, and Compensation) on strategic performance in terms of its dimensions: (Financial perspective, Customer perspective, Business internal processes perspective, Growth and learning perspective, and Environmental perspective) in the Jordanian commercial banks. In order to achieve the objectives of the study, the researchers adopted the descriptive and analysis methodology, and designed a questionnaire included (66) paragraph; to collect preliminary data from the study sample consisting of (234) directors of middle and senior management level in the Jordanian commercial banks.

The study has deduced a set of results, of them: There is a significant impact at the level of ($P \leq 0.05$) to Corporate Governance on improving impact of human resource strategies in terms of its dimensions: (Staffing, Training and development, Appraisal, and Compensation) on strategic performance in terms of its dimensions in the Jordanian commercial banks.

According the study results, the researchers recommended set of recommendations, including: Enhance human resource management strategies to ensure fairness and transparency, and to promote the use of governance principles because of their major role in performance.

Keywords: Human Resource Strategies, Strategic Organizational, Corporate Governance, Jordanian Commercial Banks.

المقدمة: تعتبر المصارف التجارية الأردنية إحدى أهم دعائم الاقتصاد الوطني الأردني. كما تسعى المصارف التجارية الأردنية إلى تحقيق النجاح الاستراتيجي من خلال الأداء في ظل بيئة تنافسية متغيرة وغير مستقرة. وتعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف المنظمة كونها تتعامل وتدير المورد البشري،

والذي يشكل أهم موارد المنظمة على الإطلاق. وتمارس المنظمات المعاصرة العديد من ممارسات إدارة الموارد البشرية لرفع كفاءة العاملين وتحسين مستوى أدائهم؛ والذي سينعكس حتماً على الأداء الاستراتيجي ككل. كما أن الأداء الاستراتيجي وقياسه يعتبر المحور الأساسي في قياس مدى نجاح المنظمات واستمراريتها. وتتناول الدراسة الحالية الأداء الاستراتيجي من منظور بطاقة الأداء المتوازن؛ لتحقيق حالة من التوازن والشمولية في قياس الأداء الاستراتيجي من زوايا مختلفة وليس من المنظور المالي فقط؛ لذا تستعرض الدراسة الحالية قياس الأداء الاستراتيجي من خلال خمسة أبعاد وهي: المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو، والبيئي.

كما تعتبر الحاكمية المؤسسية من أبرز المفاهيم والمواضيع التي تعالج مجموعة من الآليات والمبادئ التي تتناول الحالة القانونية والمالية والرقابية والاقتصادية والإدارية وفي ظل التطورات المتسارعة والسعي نحو الإفصاح والشفافية والنزاهة والمسألة نحو تحقيق أهداف المنظمات وبما يضمن حالة من التوازن بين جميع أصحاب المصالح.

ومن هنا جاءت هذه الدراسة لقياس أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي (من خلال بطاقة الأداء المتوازن) وفي ظل وجود الحاكمية المؤسسية كمتغير معدل في المصارف التجارية الأردنية.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة تعزيز الأداء الاستراتيجي في المصارف التجارية الأردنية حيث لوحظ تفاوت في الأداء الاستراتيجي في تلك المصارف، يبين أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية عليه. وتواجه المصارف التجارية الأردنية جملة من التحديات شأنها شأن المنظمات المعاصرة التي تسعى إلى تحقيق الاستدامة والميزة التنافسية، وتتمثل تلك التحديات بالعوامل التكنولوجية المتسارعة، والبيئة غير المستقرة، والعوامل الاقتصادية والاجتماعية التي تحكم المنافسة في القطاع المصرفي. وتدرك المصارف بشكل عام بأن الأداء الاستراتيجي هو المحرك الرئيس لديمومة العمل وتحقيق الأولويات التنافسية. وذلك لما تملك إدارة الموارد البشرية من أهمية بالغة في المنظمات المعاهدة كونها شريك استراتيجي، وحجر الزاوية في البناء الاستراتيجي ويساهم رئيس في تعزيز الأداء الاستراتيجي.

وبناء على ما سبق فإن مشكلة الدراسة تتمثل في السؤال الرئيس التالي: ما هو أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي والدور المعدل للحاكمية المؤسسية في المصارف التجارية الأردنية.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة بشكل رئيس إلى بيان أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي (من خلال بطاقة الأداء المتوازن) وفي ظل وجود الحاكمية المؤسسية كمتغير معدل في المصارف التجارية الأردنية المبحوثة، وذلك من خلال الأهداف الفرعية الآتية:

- التعرف إلى الأهمية النسبية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، والأداء الاستراتيجي، والحاكمة المؤسسية في المصارف التجارية الأردنية.
- التعرف إلى أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي في المصارف التجارية الأردنية.

التعرف إلى أثر الحاكمية المؤسسية في تحسين أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي في المصارف التجارية الأردنية المبحوثة.

أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من المتغيرات الرئيسة التي تدرسها في مجتمع الدراسة والمتمثل في المصارف التجارية الأردنية، وما ستبين من جوانب إيجابية يمكن تعزيزها، أو جوانب سلبية يمكن تفاديها ومعالجتها، ومن هنا فإن أهمية الدراسة الحالية تتمثل بما يلي:

الأهمية العلمية: تكمن أهمية الدراسة الحالية في إطارها النظري والميداني من خلال ربط ودراسة مجموعة من المتغيرات الهامة والمتمثلة بـ: (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، والأداء الاستراتيجي، والحاكمة المؤسسية)؛ لأن مثل هذا الربط يعد بمثابة إضافة علمية تستحق الدراسة.

الأهمية العملية: تستمد الدراسة الحالية أهميتها من أهمية القطاع المبحوث وهو المصارف التجارية الأردنية والذي يشكل إحدى أهم القطاعات الأردنية التي تسهم بشكل فعال بالاقتصاد الوطني.

كما أن الدراسة الحالية تكتسب أهميتها من خلال التوصل إلى جملة من المقترحات والتوصيات التي ستقدم لمتخذي القرار في المصارف التجارية الأردنية، والذي من شأنه أن يرتقي بالعمل المصرفي ويعزز أدائه.

فرضيات الدراسة:

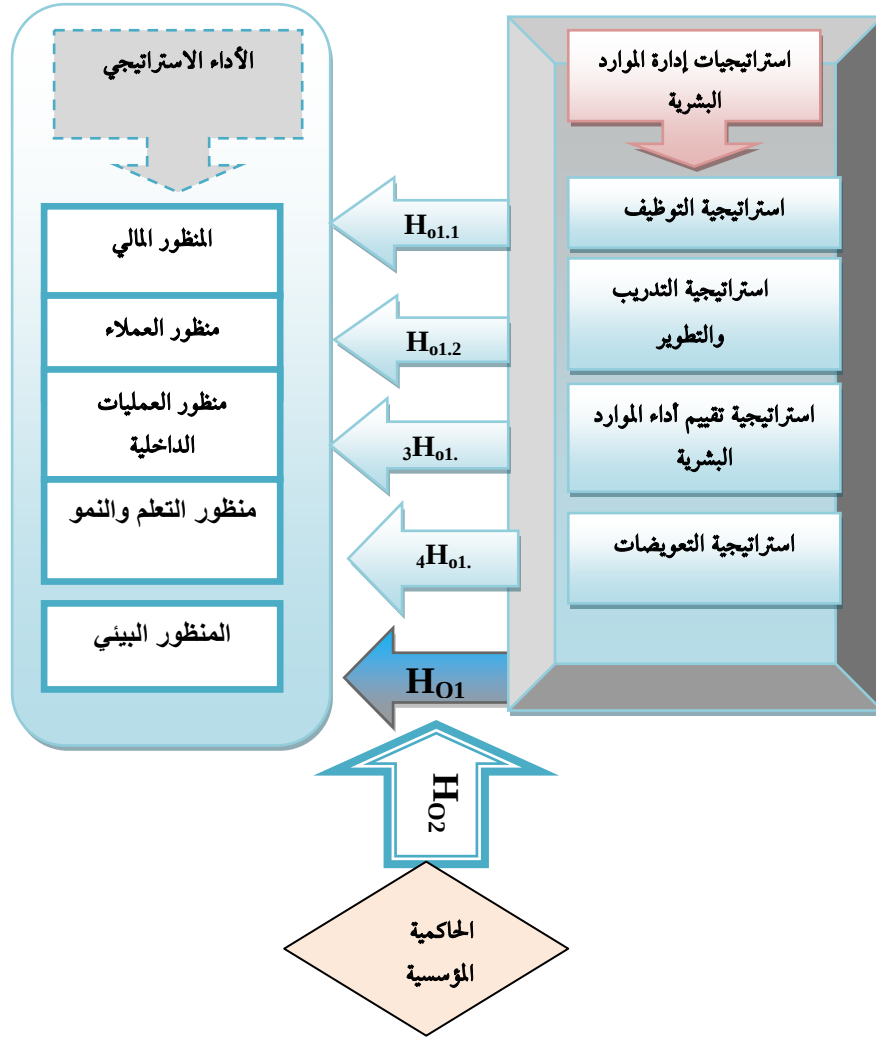
- Ho1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بدلالة أبعادها (التوظيف، التدريب والتطوير، تقييم أداء الموارد البشرية، والتعويضات) في الأداء الاستراتيجي بدلالة أبعاده مجتمعة في المصارف التجارية الأردنية.
- وتنبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:
- Ho1.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq p$) لاستراتيجية التوظيف في الأداء الاستراتيجي بدلالة أبعاده مجتمعة في المصارف التجارية الأردنية.
- Ho1.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq p$) لاستراتيجية التدريب والتطوير في الأداء الاستراتيجي بدلالة أبعاده مجتمعة في المصارف التجارية الأردنية.
- Ho1.3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq p$) لاستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي بدلالة أبعاده مجتمعة في المصارف التجارية الأردنية.
- Ho1.4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq p$) لاستراتيجية التعويضات في الأداء الاستراتيجي بدلالة أبعاده مجتمعة في المصارف التجارية الأردنية.
- Ho2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq p$) للحاكمية المؤسسية في تحسين أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بدلالة أبعادها (التوظيف، التدريب والتطوير، تقييم أداء الموارد البشرية، والتعويضات) في الأداء الاستراتيجي بدلالة أبعاده مجتمعة في المصارف التجارية الأردنية.

أنموذج الدراسة:

المتغير المستقل

المتغير التابع

الشكل (1) أنموذج الدراسة



الأنموذج من تصميم الباحثان اعتماداً على المصادر التالية وبتصرف:

المتغير المستقل: (Dessler, 2011 Noe, Hollen, John, Gerhrty, & Wright, 2011)

المتغير التابع: (Kaplan & Norton, 2010).

المتغير المعدل: (الكايد، 2003؛ ناصر الدرين، 2012؛ OECD، 2004).

الدراسات السابقة:**الدراسات باللغة العربية:**

-دراسة رشيد وحمدنا الله (2018) بعنوان: أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين: دراسة تطبيقه في الكليات الأهلية بالعراق.

سعت هذه الدراسة إلى بيان أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين من كافة المستويات التنظيمية في عدد من الكليات الأهلية في العراق. وتناولت الدراسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية التالية: (الاستقطاب، التدريب، نظم التعويض، مشاركة العاملين، التحفيز).

وبيّن أثر تلك الاستراتيجيات في أداء العاملين في الكليات الأهلية بالعراق من حيث: (المعرفة، عدد طلبات الوظيفة، المثابرة والثوق، كمية العمل المنجز، وجودة العمل).

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها ما يلي: وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين في الكليات المبحوثة، لما تبيّن وجود أثر إحصائي لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية جميعها في أداء العاملين في الكليات المبحوثة.

-دراسة وليد (2018) بعنوان: "دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقويم الأداء الاستراتيجي". والتي هدفت إلى تعرف على تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن وأثره في قياس وتقويم الأداء الاستراتيجي لدى شركات قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر من خلال التطرق إلى أبعاد بطاقة الأداء المتوازن التالية: (البعد المالي، وبعد الزبائن، وبعد العميل الداخلي، وبعد التعلم والنمو، وبعد البيئة والمجتمع).

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها ما يلي: إن هناك تكامل بين التخطيط الاستراتيجي وإعداد بطاقة الأداء المتوازن كما بينت الدراسة أن هناك أثر إحصائي ذو دلالة معنوية لبطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الخمسة في قياس وتقويم الأداء الاستراتيجي في قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر.

-دراسة دمنهوري والراشد (2018)، بعنوان: أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تحسين الأداء: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بمدينة جدة.

والتي هدفت إلى قياس أثر بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء البنوك التجارية في جدة -السعودية، وتمثلت أبعاد بطاقة الأداء المتوازن كالتالي: (بعد المالي، وبعد العمليات الداخلية، وبعد العملاء، وبعد التعلم والنمو).

واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة. وتم توزيع استبانة الدراسة على العاملين في البنوك التجارية في جدة والمتمثلين بالمستويات الإدارية العليا والوسطى.

وبينت الدراسة أن هنالك أثر لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) في تحسين أداء البنوك التجارية في جدة. وأظهرت نتائج الدراسة تقارب مستويات تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وبأهمية نسبية مرتفعة، باستثناء بعد التعلم والنمو والذي جاء بأهمية نسبية متوسطة. وكان ترتيب تلك الأبعاد كالتالي: بعد العمليات الداخلية كأكثر بعد يملك تأثير في الأداء من وجهة نظر الإداريين في البنوك التجارية في جدة، يليه بعد العملاء، ومن ثم بعد التعلم والنمو، في حين جاء البعد المالي كأقل تأثير في الأداء في البنوك المبحوثة.

-دراسة العوامرة (2018) بعنوان: أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المنظمي: الدور الوسيط لسلوك المواطنة- دراسة تطبيقية في مجموعة المناصير.

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها: (تحليل الوظائف، وتخطيط الموارد البشرية، والتدريب، وتقييم أداء العاملين، والتعويضات) وأثرها في التميز المنظمي في ظل وجود سلوك المواطنة كمتغير وسيط في مجموعة المناصير.

كما هدفت هذه الدراسة إلى بيان مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بكافة أبعادها في مجموعة المناصير. وتبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أغراض الدراسة؛ حيث تكون مجتمع الدراسة من العاملين في إدارة (13) شركة من شركات مجموعة المناصير في عمان والبالغ عددهم (578) موظفاً. واستخدمت الدراسة العينة العشوائية الطبقية التناسبية؛ حيث تم سحب عينة حجمها (262) موظفاً.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها ما يلي: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها: (تحليل الوظائف، وتخطيط الموارد البشرية، والتدريب، وتقييم أداء العاملين، والتعويضات) في التميز المنظمي في ظل وجود سلوك المواطنة كمتغير وسيط في مجموعة المناصير.

-دراسة الهبارنة (2018) بعنوان: القيادة التحويلية وأثرها في الأداء الاستراتيجي: الدور المعدل لجودة حياة العمل - دراسة تطبيقية في دائرة الجمارك الأردنية.

والتي هدفت إلى بيان أثر القيادة التحويلية في الأداء الاستراتيجي بأبعاده: (محور المالية، ومحور العملاء، ومحور العمليات، ومحور التعلم والنمو) وفي ظل وجود جودة حياة العمل كمتغير معدل. واعتمدت هذه

الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لبيان أثر القيادة التحويلية في الأداء الاستراتيجي في دائرة الجمارك الأردنية، حيث بلغ مجتمع الدراسة (440) موظفاً من كافة موظفي دائرة الجمارك الأردنية. وتم استخدام العينة العشوائية البسيطة لاختيار عينة الدراسة التي بلغت (205) موظفاً. وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج من أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بكافة أبعادها في الأداء الاستراتيجي بأبعاده: (محور المالية، ومحور العملاء، ومحور العمليات، ومحور التعلم والنمو) جودة حياة العمل كمتغير معدل في دائرة الجمارك الأردنية. كما بينت الدراسة وجود أثر لجودة حياة العمل كمتغير معدل في تحسين أثر القيادة التحويلية بأبعاده مجتمعة في الأداء الاستراتيجي بأبعاده: (محور المالية، ومحور العملاء، ومحور العمليات، ومحور التعلم والنمو) في دائرة الجمارك الأردنية. دراسة عثمان والمطارنة (2016) بعنوان: الحاكمية المؤسسية واثرها على الأداء المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية."

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى اثر الحاكمية المؤسسية بآلياتها المختلفة: (ضمان وجود إطار فعال للحاكمية، ومبدأ حماية حقوق المساهمين، ومبدأ دور أصحاب المصالح، ومبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة، ومبدأ الإفصاح والشفافية) في الأداء المؤسسي بأبعاده: (الجدوى المالية، والنمو، والفاعلية، والكفاءة، والحد من المخاطر) في الشركات الصناعية الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي. وقد تبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أبرزها ما يلي: وجود أثر لمبادئ الحاكمية المؤسسية بجميع أبعادها: (مبدأ حماية حقوق المساهمين، ومبدأ دور أصحاب المصالح، ومبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة، ومبدأ الإفصاح والشفافية) في الأداء المؤسسي والمتمثل في (الجدوى المالية، النمو، الفاعلية والكفاءة) في الشركات الصناعية المبحوثة.

الدراسات باللغة الأجنبية:

-دراسة موهان وتشاندرا موهان Monan & Chandramouan (2018) بعنوان:

"Impact of Corporate Governance on Firm Performance: Empirical Evidence from India".

"أثر الحاكمية المؤسسية في أداء الشركات: دراسة تجريبية في الهند".

هدفت هذه الدراسة إلى كيان أثر الحاكمية المؤسسية: (حجم مجلس الإدارة، رئيس مجلس الإدارة، وتشكيل مجلس الإدارة) في أداء الشركات في الهند: (العائد على الأصول الأداء المالي ونسب البيع) قد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي خلال استبانة وزعت على مجمع الدراسة والمتمثل بالشركات المالية الهندية.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لجميع آليات الحاكمية المؤسسية في الأداء المنظمي لجميع أبعاده في الشركات الهندية المبحوثة.

-دراسة Alaraqi العراقي (2017) بعنوان:

"Relationship between SHRM and Organizational performance among Iraqi oil companies".

-العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية لأداء المنظمي في شركات النفط العراقية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والأداء المنظمي في قطاع النفط العراقي من خلال ثمانية شركات مختلفة.

وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم توزيع (366) استعانة على الشركات المبحوثة وأوضحت الدراسة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (التوظيف، والاختيار، والتدريب، والتطوير، والتعويضات) لها أثر مباشر في الأداء المنظمي في الشركات المبحوثة كما توصلت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركات المبحوثة كانت بأهمية نسبية مرتفعة وأسهمت بشكل واضح في تعزيز الأداء المنظمي.

-دراسة حميد & محمد Hameed & Mohamed (2016) بعنوان:

"HRM Practices and Organizational performance in Hospitals"

"ممارسات إدارة الموارد البشرية الأداء المنظمي في المستشفيات"

هدفت هذه الدراسة لبيان أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء المنظمي في المستشفيات الهندية حيث اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم سحب عينة عشوائية بسيطة مكونة من 250 ممرضة من أصل مجتمع مكون من (600) ممرضة في أربعة مستشفيات رائدة في منطقة تيرومتشير ابالي. وتناولت الدراسة

ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال (التوظيف والتعويضات والحوافز، وتقييم الأداء، وفرق العمل، والتدريب والتطوير) في الأداء المنظمي. وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج من أهمها: وجود أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، والتدريب والتطوير)

فقط في الأداء المنظمي في المستشفيات المبحوثة، بينما لم يكن هنالك أثر لـ (التعويضات، وتقييم الأداء، وفرق العمل) في الأداء المنظمي في المستشفيات المبحوثة.

-دراسة إبراهيم وذو الكفل (2016) Ibrahim & Zulkafli بعنوان:

"Corporate governance, HRM practices and organizational performance"

"الحاكمية المؤسسية، ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء الاستراتيجي"

والتي هدفت إلى بيان العلاقة الحاكمية المؤسسية وممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء الاستراتيجي، حيث جاءت ممارسات إدارة الموارد البشرية كدور وسيط بين حاكمية المؤسسات والأداء الاستراتيجي. كما هدفت هذه الدراسة إلى تحليل مفهوم الحاكمية المؤسسية من منظور أصحاب المصانع بدل من منظور المساهمين وتم جمع البيانات من الشركات العامة المدرجة بقطاع المنتجات الاستهلاكية في ماليزيا. وتوصلت الدراسة على عدة نتائج ومن أهمها:

وجود علاقة بين ممارسات الحاكمية المطبقة في الشركات المبحوثة والأداء الاستراتيجي، كما تبين أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تلعب دور مهم كمتغير وسيط بين الحاكمية المؤسسية والأداء الاستراتيجي. وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أن نهج أصحاب المصالح قابل للتطبيق في دراسة الحاكمية المؤسسية.

-أما دراسة ناز، افتاب، واويس (2016) Naz, Aftab & Awais بعنوان:

"Impact of Human Resource Management Practices (HRM) on Performance of SMEs in Multan, Pakistan".

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في مولتان، باكستان:

فقد هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، الاختيار، التدريب والتطوير، سياسة التعويض، وتقييم الأداء) في الشركات الصغيرة والمتوسطة الباكستانية، وأظهرت نتائج الدراسة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر بشكل إيجابي في أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة، كما خلصت الدراسة إلى أنه عندما يتم التركيز على تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية سيؤدي ذلك حتماً إلى تحسين وزيادة الأداء الاستراتيجي بشكل مرتفع.

كما بينت الدراسة أن إدارة الموارد البشرية تلعب دور حيوي في النجاح الاستراتيجي وتعتبر ممارساتها جزءاً أساسياً في تعزيز مؤشرات الأداء على المستوى الفردي والمؤسسي.

الإطار النظري:**إدارة الموارد البشرية:**

لا تكاد تخلو أي منظمة من إدارة تطلق عليها مسمى إدارة الموارد البشرية، والتي تحتم لشؤون الموظفين وكافة الأمور المتعلقة بهم. كما تلعب إدارة الموارد البشرية دور حيوي وأساسي في باقي وظائف المنظمة وتعمل على إدارة كافة الأعمال المتعلقة بالعاملين (درة، والصباغ، 2010، 25-26).

كما تبرز أهمية إدارة الموارد البشرية في النشاطات والممارسات التي تقوم بها والتي تملك أهمية كبيرة للمنظمة؛ حيث أن العنصر البشري يعتبر من أهم عناصر الإنتاج وأبرزها وبالتالي فإن المنظمة من خلال إدارتها للموارد البشرية استمرارية العمل وديمومته. وهنا لا بد من إبراز أهمية إدارة الموارد البشرية في تحقيق فاعلية لأداء المنظمة وتحقيق الأهداف من خلال العنصر البشري والذي يعتبر حجر الزاوية في أي تنظيم (جودة، 2014، 23-24).

استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:**1. التوظيف:**

يعتبر الهدف الأساسي من إدارة الموارد البشرية هو توفير العناصر البشرية ذات المؤهلات والمهارات المناسبة للوصول إلى هذا الهدف فإن توفير تلك الاحتياجات من الموارد البشرية يتم عن طريق استراتيجية التوظيف والتي تشكل من خلال ثلاث عمليات رئيسية: الاستقطاب، والاختيار، والتعيين (جودة، 2014، 121).

ويتم إمداد المنظمة باحتياجاتها البشرية من خلال استراتيجية التوظيف والتي تهدف إلى توفير الموارد البشرية المؤهلة والتي تسهم في تحقيق الأهداف المنظمة، ومن هنا تعتبر استراتيجية التوظيف من الاستراتيجيات الأساسية في مجال إدارة الموارد البشرية والتي تشمل على ثلاث مراحل أساسية تتمثل بما يلي: الاستقطاب، والاختيار، والتعيين (درة، والصباغ، 2010، 213).

كما يعنى التوظيف بتوفير العناصر البشرية ذات المهارات العالمية والمواهب المتعددة لشغل الوظائف المتاحة في المنظمة وتصب جميع سياسات وإجراءات التوظيف في هدف واحد وهو الحصول على الشخص المناسب للوظيفة وبما يحقق أهداف المنظمة (حسونة، 2011، 20).

2. التدريب:

يعتبر التدريب بمثابة وسيلة فعالة تمكن المنظمة من تجديد حيويتها والمحافظة على استمرارية العمل فيها، وجعلها أكثر قدرة على التعايش مع التحديات والتغيرات الداخلية والخارجية التي تواجهها كما أدى

الاهتمام بالعنصر البشري ودوره في رفع مستوى الإنتاجية وتحقيق الابتكار والإبداع والوصول إلى الميزة التنافسية إلى زيادة التركيز على الدور الذي يلعبه التدريب في رفع قدرات ومعارف ومهارات تلك العناصر البشرية (السالم، 2014، 269).

كما يلعب التدريب دوراً رئيسياً وبارزاً في فاعلية المنظمات وأصبح من الاستراتيجيات الأساسية لإدارة الموارد البشرية، والتي لم تعد ترفاً بل أصبحت ضرورة ملحة يقرر بناءً عليها نجاح أو فشل المنظمات (نصر الله، 2009، 209).

ويشير السالم (2014، 270) إلى أن التدريب هو بمثابة عملية منظمة تعمل على تغيير مشاعر وسلوكيات ومهارات العاملين من أجل الوصول إلى تحسين الفاعلية والأداء المتعلق بهم والذي سينعكس حتماً على الأداء المنظمي ككل.

أما Dessler فيعرف التدريب أنه إعطاء الموظفين الجدد أو الحاليين المهارات التي يحتاجونها لأداء أعمالهم (Dessler، 2015، 254). يعرف (Noe et al، 2010، 273) التدريب بأنه جهود مخطط لها من قبل المنظمة لتسهيل عملية تعلم الموظفين للمعارف، والمهارات أو السلوكيات عالية الأهمية من أجل النجاح في الأداء الوظيفي.

مفهوم تقييم الأداء:

يمكن تعريف مفهوم تقييم الأداء للموارد البشرية على أنه "عملية تقدير أداء لكل فرد من العاملين خلال فترة زمنية محددة بهدف تحديد مستوى ونوعية أداء العاملين في المنظمة". ويشمل هذا التقييم مدى تنفيذ الأفراد للأعمال المسندة إليهم وسلوكهم ونتائج أعمالهم (جودة، 2014، 243).

كما يعرف السالم (2014، 238) عملية تقييم الأداء بأنها تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو فنية أو سلوكية أو فكرية؛ بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، والعمل على تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف؛ وصولاً لتحقيق الأهداف المنشودة وتحقيق فاعلية المنظمة.

وبهذا الصدد يعتبر ماهر (2018، 406) بأن تقييم الأداء هو إحدى الوظائف الأساسية المتعارف عليها بإدارة الموارد البشرية، والتي تقوم على مبادئ وممارسات منهجية محددة مسبقاً لتحديد مدى كفاءة وفاعلية أداء العاملين لأعمالهم في فترة زمنية معينة.

4. التعويضات:

تعتبر استراتيجية التعويضات من أهم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي تمكن المنظمات من جذب فريق عمل كفؤ وقادر على تحقيق أهدافها، كما تعكس سياسية المنظمات في تحديد التعويضات في

جعل مستوى تلك التعويضات منسجماً مع إمكانياتها المالية وتحقيق العدالة والمساواة بين العاملين فيها، كما تعتبر استراتيجية جذب أفضل الكفاءات والاحتفاظ بها (نصر الله، 2009، 263). ويشير السالم (2014، 312) إلى أن التعويضات تتمثل بجميع المكافآت التي تقدمها المنظمات للعاملين فيها مقابل عملهم والسعي نحو تحقيق أهداف المنظمة على خير وجه. بينما يشير درة والصباغ (2010، 345) إلى أن التعويضات تتمثل بالأجور والرواتب والحوافز المادية والمعنوية التي تقدمها المنظمة للعاملين لديها كوسيلة أساسية من وسائل إشباع رغبات العاملين وتحفيزهم لرفع مستوى أدائهم لتحسين إنتاجيتهم.

تعتبر هذه الاستراتيجية طريقة منظمة لتزويد المنافع المالية وغير المالية للعاملين مقابل عملهم وخدماتهم للمنظمة، حيث تمثل التعويضات أي شكل من أشكال الدفع الذي يتم إعطاؤه للعاملين كمقابل لأدائهم لأعمالهم، ومن أمثلة التعويضات الرواتب والمكافآت والحوافز والأجور الإضافية والنسب على المبيعات وغير ذلك، حيث يدعم نظام التعويضات أداء العاملين، ورضاهم الوظيفي (Mutsuddi، 2012، 95).

الأداء الاستراتيجي:

وجدت عدة تعاريف تناولت بطاقة الأداء المتوازن وذلك وفقاً لمقاييس هذه البطاقة والاستخدامات لها حيث عرفها (Kaplan & Norton، 1992) بأنها "عدة مقاييس مالية وغير مالية تعطي صورة شاملة وبشكل واضح لأداء المنظمة تقدم للإدارة العليا". أما Arveson (2003) فيراها بأنها نظام لقياس الأداء تمكن المنظمة من توضيح رؤيتها واستراتيجيتها، وترجمها لواقع فعلي يوفر تغذية عكسية للعمليات التنظيمية الداخلية والخارجية، وذلك كمطلق لتحسين الأداء.

مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

يشير مفهوم بطاقة الأداء المتوازن إلى تزويد المنظمة بمجموعة من المقاييس الأداء المتوازنة التي تحكم محركات النتائج المستقبلية وتوفر إطاراً لتنظيم الأهداف الاستراتيجية في أربع وجهات نظر مختلفة (Kaplan & Norton، 1996).

كما يشار إلى أن أول ظهور لنشأة مفهوم بطاقة الأداء المتوازن بدء في عام 1987 بهدف تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وجاء هذا المفهوم كأداء للتقييم باعتمادها على خمس محاور لتقييم الأداء الاستراتيجي من وجهة نظر استراتيجية عوضاً عن التركيز مع البعد المالي فقط. وهنا يشار إلى أن بطاقة الأداء المتوازن

تبتعد عن المقاييس التقليدية وتهتم بمجموعة من المقاييس الشاملة والتي تأخذ بعين الاعتبار مجموعة من الأبعاد كبعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو، والبعد البيئي بالإضافة إلى البعد المالي (أبو فضة، 2006، 45).

إن عملية بناء نظام بطاقة أداء متوازن بصورة صحيحة هي عملية اكتشاف بحد ذاتها تتطلب تفكير نقدي ومعرفي يتمحور حول الرؤية والغايات طويلة الأمد، قطاع العملاء المستهدفين واحتياجاتهم وتطلعاتهم، والقابلية على التنفيذ، وأدوات الاتصال... إلخ. تقتضي الخطوة الأولى في عملية بناء بطاقة أداء متوازن الحصول على توافق ودعم الإدارة العليا للبرنامج ومن ثم يليها الخطوات التالية (Kaplan, Norton, 1996).

ويعتبر (Kaplan & Notron) من مؤسسي بطاقة الأداء المتوازن، وقد أشارا إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تمثل مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية والتي تقدم لمدرء الإدارة العليا صورة شاملة وواضحة عن أداء شركاتهم (Kaplan & Norton, 2001, 264).

أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

المنظور المالي:

يعتبر المنظور المالي من أهم أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، حيث تشير النتائج المالية والنسب والأرباح إلى مفهوم القياس التقليدي للأداء وتعتبر عن النتائج الفعلية للأداء من خلال نسب الأرباح، وقيم الدخل التشغيلي، ومعدلات العائد على رأس المال، ومعدل النمو والمبيعات، ومعدل التدفقات النقدية (القشي وسعيدات، 2018، 6).

ويعتمد الأداء المالي على عملية التحليل المالي والتي تمثل الخطوة الأساسية لأدراك الإدارة لمستوى الشركة، حيث يتم تحليل الأداء المالي بالاعتماد على تحليل النسب المالية، والتي تستخدم كأدوات أساسية في عملية التشخيص حيث يتم الاعتماد عليها في تحديد نقاط القوة والضعف في المنظمة (David, 2001, 142).

منظور العملاء:

يشير جودة (2008، 277-278) إلى أن العملاء يلعبون دوراً كبيراً في تحقيق المنظمة لأهدافها والوصول إلى التميز والاستمرارية، ويعتبر تحقيق رغبات العملاء ومتطلباتهم الهدف الأسمى من قبل المنظمات. ويمثل منظور العملاء أحد أهم مقاييس بطاقة الأداء المتوازن والذي يمكن المنظمة من القدرة على تحقيق أهدافها واستراتيجياتها من خلال إشباع حاجات ورغبات ومتطلبات عملائها.

كما يوضح عوض (2013) إلى أن بعد العملاء في بطاقة الأداء المتوازن يتمثل في خمسة مقاييس أساسية وهي: الحصة السوقية من العملاء، وربحية العملاء، ونسب الاحتفاظ بالعملاء، ومدى رضا العملاء، ونسب الحصول على عملاء جدد.

يعد رضا العملاء من أهم أبعاد الأداء حيث تمثل درجة رضا الزبائن الكلية والقيمة الملموسة لذلك، وشكاوي الزبائن، والخسائر بالزبائن علماً أن جميع هذه العناصر تستخدم في تقييم الأداء على صعيد مؤشر الزبائن (Evans & Lindsay، 2008، 392).

منظور العمليات الداخلية:

ويتم رصد العمليات الداخلية في المنظمات للوقوف على النتائج التي تم تحقيقها ومدى الرضا عن تلك النتائج، وهنا يتم تحديد العمليات الداخلية والمتمثلة بالتجديد والابتكار وتطوير المنتجات الجديدة كمؤشر من مؤشرات قياس الأداء (المحتسب، 2015، 49).

ويشير جودة (2008، 278) أن بعد العمليات الداخلية يركز على مجموعة العمليات التي تعتمد عليها المنظمة لغاية تحقيق الأهداف المالية وتقديم كافة الخدمات المتوقعة من العملاء، ومن خلال ابتكار منتجات جديدة منافسة في السوق.

تتمثل العمليات الداخلية كمجموعة من العمليات التي تركز الاهتمام على أداء العمليات الداخلية الرئيسية (Key Internal Processes) التي تقود العمل في الشركة كعدد الأنشطة ووقت تنفيذ العملية ونسبة الحوادث وكفاءة استخدام الموارد بالإضافة لنسبة تعطل المعدات (Evans & Lindsay، 2008، 392).

بعد التعلم والنمو:

يهدف هذا المنظور إلى بيان الكيفية التي يمكن من خلالها إدارة رأس المال البشري وذلك لضمان مستقبل المنظمة، ويعتمد هذا المنظور على بناء وقياس استثمار المنظمة في العنصر البشري فيها وكمية الدعم التي تنفقها المنظمات لمجال البحث والتطوير، ومن هنا يجب على المنظمة أن تقف على بنيتها التحتية وذلك من خلال استخدام الأساليب التكنولوجية المتاحة، وقدرة وفاعلية النظم التي تدعم وتساعد المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية بعيدة المدى (جواد، 2014).

ويعد التعلم والنمو من الأبعاد المهمة على صعيد أداء الشركة والتي تهتم بأسس النجاح في المستقبل للشركة وذلك من خلال الاهتمام بأنشطة وعمليات التعلم للعاملين، ويتمثل هذا البعد برأس المال الفكري والرضا الوظيفي وتطوير المهارات والمعارف للعاملين بالاعتماد على الدورات التدريبية وورشات

العمل والتي تعمل على رفع كفاءة الأداء والتقليل من معدل الدوران الوظيفي مما يساهم في رفع الأداء على صعيد الأفراد وفرق العمل والشركة ككل (Evans & Lindsay, 2008, 394).

المنظور البيئي:

أصبح المنظور البيئي ضمن أهم محاور الأداء التنظيمي حسب بطاقة الأداء المتوازن، والذي من شأنه ربط أهداف المنظمة لتحقيق مجموعة من الأهداف البيئية ضمن المجتمع الذي تعمل به ويأتي ذلك من خلال دور المنظمات في حماية سلامة البيئة والمحافظة عليها، كما يتمثل الأداء البيئي من خلال تجنب مخاطر تلوث البيئة وتحسين الأداء في إطار المجتمع المحيط بالمنظمة. كما يركز المنظور البيئي على أهم الخدمات المقدمة من خلال المنظمة للمجتمع الذي تعمل به (الزريقات، 2012، 294).

وتعتبر المنظمات محور قياس وتقويم الأداء البيئي كخطوة لتلبية متطلبات ورغبات كافة الأطراف ذو المصلحة من داخل المنظمة وخارجها، لذا اتجهت معظم المنظمات المعاصرة إلى تأسيس نظم تعني بالإدارة البيئية وتقييم ورقابة الأداء البيئي الخاص بها، كما حددت تلك المنظمات معايير ومؤشرات لقياس الأداء البيئي بعضها منسجم مع معايير عالمية وصولاً إلى تحقيق الاستدامة والحفاظ على البيئة وتوازنها (يوسف، 2013).

الحاكمية المؤسسية:

ظهر في الآونة الأخيرة عدة مسميات لمفهوم الحاكمية (Governance) ومن هذه المسميات: إدارة الحكم، الحاكمية، الحكمانية، الحاكمية، والإدارة المجتمعية، إلا أننا في عرضنا هذا نتفق مع بعض الكتاب الذين اعتمدوا مصطلح الحاكمية.

أن مصطلح الحاكمية من أول المصطلحات التي تم استخدامها للدلالة على مفهوم (Governance) وهو مشتق من الجذر اللغوي (حكم)، ولقد لقي هذا المصطلح استحساناً في بلاد الشام وما زال مستخدماً فيها، فقد استخدمته وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية في خطتها الاستراتيجية الوطنية 2007-2012 ومن هنا اعتمد الباحثون على اختيار مسمى الحاكمية لغايات هذا البحث (ناصر الدين، 2012).

ووفقاً لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) عام 1999 فإن الحاكمية جاءت لتعريف "مجموعة من القواعد والإجراءات والأساليب والعلاقات التي تضمن بأن تدار المنظمة بشكل صحيح وفعال من قبل القائمين على إدارة المنظمة التنفيذية ومجلس الإدارة وحملة الأسهم والمساهمين، والأطراف ذوي العلاقة بما في ذلك التأكد من المدراء والموظفين يتصرفون بشكل ملائم وفقاً للقوانين والممارسات السليمة وبعيداً عن الفساد" (OECD، 1999).

ويعرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) الحكمانية بأنها "ممارسة السلطات الاقتصادية والسياسية والإدارية في إدارة شؤون المجتمع على كافة مستوياته كما أنها تتكون من مجموعة من الآليات والعمليات والمؤسسات التي من خلالها نستطيع أن نشكل المصالح"

ويعرف مطر ونور (2007) حاكمية المنظمة على أنها النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المنظمة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهداف المنظمات والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية.

كما يرى الكايد (2002) أن الحكمانية (كما سماها في دراسته) هي "الانتقال بفكرة لإدارة الحكومة والحكمانية من الحالة التقليدية إلى الحالة الأكثر تفاعلاً وتكاملاً بين الأركان والعناصر الرئيسية المشكّلة للحكمانية (وهي الإدارة الحكومية في القطاع العام، إدارة القطاع بفعالياته المختلفة، وإدارة مؤسسات المجتمع المدني العديدة في المجتمع).

بناءً على ما ورد سابقاً يرى الباحثان أن الحكمانية هي مجموعة من القواعد والسلوكيات التي تدار تبعاً لها المنظمات بما يحقق توازن بين الملكية والإدارة وحملة الأسهم وبما يحقق مصالح جميع الأطراف المستفيدة من المنظمة استناداً إلى مبادئ الشفافية والنزاهة والمساءلة.

منهجية الدراسة (الطرائق والإجراءات)

نوع الدراسة وطبيعتها:

تعد هذه الدراسة من حيث الطبيعة دراسة تطبيقية (Applied)، وقد استخدمت أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، معتمدة أداة الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات الأولية.

مجتمع الدراسة:

تشكل مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارات العليا والوسطى في المصارف التجارية الأردنية في إداراتها الرئيسة في العاصمة عمان؛ والبالغ عددها (13) مصرفاً تجارياً وفقاً للتقرير السنوي لعام 2018، والصادر عن جمعية البنوك الأردنية.

عينة الدراسة:

اعتمدت الدراسة أسلوب العينة العشوائية الطبقية المتساوية؛ من أجل تمثيل جميع المصارف التجارية الأردنية في عينة الدراسة.

وقد بلغ عدد العاملين في تلك المصارف في المستويات الإدارية العليا والوسطى (780) مديراً. وبلغت عينة الدراسة وفقاً لـ (Sekaran & Bougie, 2010, 295) (215) موظفاً في المستويات الإدارية العليا والوسطى؛ وقد قام الباحثان بتوزيع (234) استبانة لضمان تمثيل أكبر لمجتمع الدراسة حيث تم

التوزيع بواقع (18) استبانة لكل مصرف وقد تم استرجاع (215) استبانة؛ عشر منها غير صالحة للتحليل ليكون مجموع الاستبانات الصالحة لأغراض تحليل البيانات (209) استبانة،
وحدة التحليل:

تتمثل وحدة التحليل في الدراسة الحالية بالعاملين في المستويات الإدارية (العليا والوسطى) في المصارف التجارية الأردنية في إداراتها الرئيسة في العاصمة عمان.
صدق أداة الدراسة:

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الجامعات الأردنية، وذلك لإبداء الرأي فيها ملحق رقم (2)، وفي ضوء الاقتراحات والملاحظات التي أبدتها المحكمون قام الباحثان بإجراء التعديلات التي أشاروا إليها، وقد تم الأخذ بالعديد من الملاحظات والتي شملت تعديل لصياغة بعض الفقرات من حيث البناء واللغة وكان عدد الفقرات قبل التحكيم (80) فقرة، واستقر العدد إلى (66) فقرة بعد إجراء التعديلات المطلوبة التي اقترحها المحكمون.

اختبار ثبات أداة الدراسة:

تم احتساب معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، حيث كانت النتائج كما يلي لمتغيرات الدراسة جميعها:

جدول (1) قيم معامل الاتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة

الرقم	البعد	عدد الفقرات	قيمة ألفا
1	الاستقطاب	5	0.741
2	الاختيار والتعيين	3	0.740
	استراتيجية التوظيف	8	0.742
3	استراتيجية التدريب والتطوير	6	0.747
4	استراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية	6	0.706
5	استراتيجية التعويضات	6	0.770
	استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	26	0.923
6	المحور المالي	6	0.865
7	محور العملاء	6	0.843
8	محور العمليات الداخلية	7	0.825
9	محور التعلم والنمو	6	0.891
10	المحور البيئي	6	0.892
	الأداء الاستراتيجي	31	0.949
11	الحاكمية المؤسسية	9	0.841

نلاحظ من الجدول (1) أن قيم معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لفقرات أداة الدراسة تراوحت (0.706 - 0.949)، وبالتالي تكون جميع القيم أكبر من (0.70) وهذا مؤشر على الاتساق بين فقرات أداة الدراسة، وموثوقية أداة الدراسة وإمكانية الاعتماد عليها لإجراء التحليل الإحصائي. ملائمة نموذج الدراسة للأساليب الإحصائية المستخدمة: لاختبار مدى ملائمة نموذج الدراسة لتحليل الانحدار الخطي، تم اختبار الارتباط الخطي المتعدد وذلك على النحو التالي:

اختبار الارتباط الخطي المتعدد Multicollinearity

تشير هذه الظاهرة إلى وجود ارتباط خطي شبه تام بين متغيرين أو أكثر، يعمل على تضخيم قيمة معامل التحديد R2 ويجعله أكبر من قيمته الفعلية، ولهذا تم احتساب قيمة معامل بين المتغيرات المستقلة، حسب نموذج الدراسة، وقد كانت النتائج كما يلي:

الجدول (2): مصفوفة الارتباط للمتغيرات المستقلة

المتغير	استراتيجية التوظيف	استراتيجية التدريب والتطوير	استراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية	استراتيجية التعويضات
استراتيجية التوظيف	1.000			
استراتيجية التدريب والتطوير	0.716**	1.000		
استراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية	0.651**	0.684**	1.000	
استراتيجية التعويضات	0.691**	0.654**	0.707**	1.000

(**) دال عند مستوى دلالة 0.01

يبين الجدول (2) أن أعلى معامل ارتباط كان بين المتغيرين (استراتيجية التوظيف) و(استراتيجية التدريب والتطوير)، والذي بلغ (0.716)، وهو أقل من (0.80)، وهذا يدل على عدم وجود ظاهرة الارتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات. حيث تعتبر قيمة معامل الارتباط التي تتجاوز (0.80) مؤشراً على وجود مشكلة الارتباط الخطي العالي المتعدد (Guajarati, 2004, 359).

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

يعرض هذا الفصل وصفا وتحليلاً لبيانات الدراسة، حيث يقدم وصفاً لمتغيراتها والأهمية النسبية لفقرات الدراسة، ثم تحليلاً للإجابات عن أسئلة الدراسة، واختبار الفرضيات والتعليق عليها. ولمقارنة أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية تم إعداد الجدول الآتي:

أولاً: وصف المتغيرات المستقلة الفرعية (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية).

الجدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والأهمية النسبية لأبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

الرقم	المتغير	المتوسط الحسابي	الرتبة	الأهمية النسبية
1	استراتيجية التوظيف	4.195	3	مرتفعة
2	استراتيجية التدريب والتطوير	4.207	2	مرتفعة
3	استراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية	4.193	4	مرتفعة
4	استراتيجية التعويضات	4.250	1	مرتفعة
	استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	4.211		مرتفعة

نلاحظ من الجدول رقم (3) أن المتوسط العام لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية من حيث الأهمية النسبية مرتفع، حيث بلغ المتوسط العام (4.211). وقد حل بعد (استراتيجية التعويضات) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.250) وبأهمية نسبية مرتفعة، في حين حل بعد (استراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.193) وبأهمية نسبية مرتفعة.

ثانياً: وصف المتغيرات التابعة، الأداء الاستراتيجي

ولمقارنة أبعاد الأداء الاستراتيجي تم إعداد الجدول الاتي:

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والأهمية النسبية لأبعاد الأداء الاستراتيجي

الرقم	المتغير	المتوسط الحسابي	الرتبة	الأهمية النسبية
1	المحور المالي	4.327	2	مرتفعة
2	محور العملاء	4.125	4	مرتفعة
3	محور العمليات الداخلية	4.199	3	مرتفعة
4	محور التعلم والنمو	4.458	1	مرتفعة
5	المحور البيئي	3.987	5	مرتفعة
	الأداء الاستراتيجي	4.219		مرتفعة

نلاحظ من الجدول رقم (4) أن المتوسط العام للأداء الاستراتيجي من حيث الأهمية النسبية مرتفع، حيث بلغ المتوسط العام (4.219). وقد حل بعد (محور التعلم والنمو) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.458) وبأهمية نسبية مرتفعة، في حين حل بعد (المحور البيئي) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.987) وبأهمية نسبية مرتفعة.

ثالثاً: المتغير المعدل، الحاكمية المؤسسية

لجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والأهمية النسبية لفقرات الحاكمية المؤسسية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
	الحاكمية المؤسسية	4.331			مرتفعة

نلاحظ من الجدول رقم (5) أن المتوسط الحسابي العام لفقرات الحاكمية المؤسسية من حيث الأهمية النسبية مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.331).

اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة الأولى H01 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq P$) لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بدلالة أبعادها (التوظيف، التدريب والتطوير، تقييم أداء الموارد البشرية، والتعويضات) في الأداء الاستراتيجي بدلالة أبعاده مجتمعة في المصارف التجارية الأردنية. لقد تم إخضاع الفرضيات المتفرعة من هذه الفرضية، لتحليل الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج كما يلي:

$1-H_0$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq P$) لاستراتيجية التوظيف في الأداء الاستراتيجي بدلالة أبعاده مجتمعة في المصارف التجارية الأردنية.

الجدول (6): * نتائج اختبار أثر بعد (استراتيجية التوظيف) في الأداء الاستراتيجي

المتغير التابع	ملخص النموذج Model Summery		تحليل التباين ANOVA			جدول المعاملات Coefficients			
	R	R ²	F	درجة الحرية Df	Sig F* مستوى الدلالة	البيان	B	الخطأ المعياري	T المحسوبة
الأداء الاستراتيجي	0.694	0.481	191.820	1	0.000	استراتيجية التوظيف	0.693	0.050	13.850
									Sig t* مستوى الدلالة
									0.000

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq P$)

تشير نتائج الجدول رقم (6) أن قيمة ($R=0.694$)، وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين

(استراتيجية التوظيف) و(الأداء الاستراتيجي). ويتبين أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.481$)، وهذا يعني أن (استراتيجية التوظيف) قد فسّرت ما مقداره (48.1٪) من التباين في (الأداء الاستراتيجي)، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة. كما يتبين أن قيمة (F) قد بلغت (191.820) عند مستوى ثقة ($Sig=0.000$) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى ($P \geq 0.05$) وعند درجة حرية واحدة. كما يتبين من جدول المعاملات أن قيمة ($B=0.693$)، وبخطأ معياري بلغ (0.050) وأن قيمة ($t=13.850$) عند مستوى ثقة ($Sig=0.000$) وهذه تؤكد معنوية المعامل عند مستوى ($P \geq 0.05$).

وبناء على ما سبق، لا نستطيع قبول الفرضية العدمية الفرعية الأولى ونقبل الفرضية الفرعية البديلة القائلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \geq 0.05$) لاستراتيجية التوظيف في الأداء الاستراتيجي بدلالة أبعاده مجتمعة في المصارف التجارية الأردنية".

2-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \geq 0.05$) لاستراتيجية التدريب والتطوير في الأداء الاستراتيجي بدلالة أبعاده مجتمعة في المصارف التجارية الأردنية.

الجدول (7): * نتائج اختبار أثر بعد (استراتيجية التدريب والتطوير) في الأداء الاستراتيجي

المتغير التابع	ملخص النموذج Model Summary		تحليل التباين ANOVA			جدول المعاملات Coefficients			
	R	R ²	F	درجة الحرية Df	Sig F*	البيان	B	الخطأ المعياري	T المحسوبة
الأداء الاستراتيجي	0.742	0.551	254.132	1	0.000	استراتيجية التدريب والتطوير	0.833	0.052	15.942
									Sig t* مستوى الدلالة

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($P \geq 0.05$)

تشير نتائج الجدول رقم (7) أن قيمة ($R=0.742$)، وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين (استراتيجية التدريب والتطوير) و(الأداء الاستراتيجي). ويتبين أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.551$)، وهذا يعني أن (استراتيجية التدريب والتطوير) قد فسّرت ما مقداره (55.1٪) من التباين في (الأداء الاستراتيجي)، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة. كما يتبين أن قيمة (F) قد بلغت (254.132) عند مستوى ثقة ($Sig=0.000$) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى ($P \geq 0.05$) وعند درجة حرية واحدة.

كما يتبين من جدول المعاملات أن قيمة $B=0.833$ ، وبخطأ معياري (0.052) وأن قيمة $t=15.942$ عند مستوى ثقة $(Sig=0.000)$ وهذه تؤكد معنوية المعامل عند مستوى $(P \geq 0.05)$. وبناء على ما سبق، لا نستطيع قبول الفرضية العدمية الفرعية الثانية ونقبل الفرضية الفرعية البديلة القائلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(P \geq 0.05)$ لاستراتيجية التدريب والتطوير في الأداء الاستراتيجي بدلالة أبعاده مجتمعة في المصارف التجارية الأردنية"

3-1: H_0 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(P \geq 0.05)$ لاستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية في الأداء المنظمي بدلالة أبعاده مجتمعة في المصارف التجارية الأردنية.

الجدول (8): * نتائج اختبار أثر بعد (استراتيجية تقييم أداء المواد البشرية) في الأداء الاستراتيجي

جدول المعاملات Coefficients					تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summery		المتغير التابع
Sig t*	T	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig F*	درجة الحرية Df	F المحسوبة	R2 معامل التحديد	R معامل الارتباط	
0.000	15.169	0.054	0.821	استراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية	0.000	1	230.113	0.526	0.726	الأداء الاستراتيجي

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى $(P \geq 0.05)$

تشير نتائج الجدول رقم (8) أن قيمة $R=0.726$ ، وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين (استراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية) و(الأداء الاستراتيجي). ويتبين أن قيمة معامل التحديد $(R^2=0.526)$ ، وهذا يعني أن (استراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية) قد فسّرت ما مقداره (52.6%) من التباين في (الأداء الاستراتيجي)، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة. كما يتبين أن قيمة F قد بلغت (230.113) عند مستوى ثقة $(Sig=0.000)$ وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى $(P \geq 0.05)$ وعند درجة حرية واحدة.

كما يتبين من جدول المعاملات أن قيمة $B=0.821$ ، وبخطأ معياري (0.054) وأن قيمة $t=15.169$ عند مستوى ثقة $(Sig=0.000)$ وهذه تؤكد معنوية المعامل عند مستوى $(P \geq 0.05)$. وبناء على ما سبق، لا نستطيع قبول الفرضية العدمية الفرعية الثالثة ونقبل الفرضية الفرعية البديلة القائلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(P \geq 0.05)$ لاستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية

في الأداء الاستراتيجي بدلالة أبعاده مجتمعة في المصارف التجارية الأردنية
 $H_0: 1-4$ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq P$) لاستراتيجية التعويضات
 في الأداء الاستراتيجي بدلالة أبعاده مجتمعة في المصارف التجارية الأردنية.

الجدول (9): * نتائج اختبار أثر بعد (استراتيجية التعويضات) في الأداء الاستراتيجي

المتغير التابع	ملخص النموذج Model Summary		تحليل التباين ANOVA			جدول المعاملات Coefficients			
	R	R ²	F	درجة الحرية Df	Sig F*	البيان	B	الخطأ المعياري	T
الأداء الاستراتيجي	0.847	0.717	523.522	1	0.000	استراتيجية التعويضات	0.905	0.040	22.881
									Sig t*
									الدلالة
									مستوى

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq P$)

تشير نتائج الجدول رقم (9) أن قيمة ($R=0.847$)، وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين (استراتيجية التعويضات) و(الأداء الاستراتيجي). ويتبين أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.717$)، وهذا يعني أن (استراتيجية التعويضات) قد فسّرت ما مقداره (71.7%) من التباين في (الأداء الاستراتيجي)، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة. كما يتبين أن قيمة (F) قد بلغت (523.522) عند مستوى ثقة ($Sig=0.000$) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى ($0.05 \geq P$) وعند درجة حرية واحدة.

كما يتبين من جدول المعاملات أن قيمة ($B=0.905$)، وبخطأ معياري (0.040) وأن قيمة ($t=22.881$) عند مستوى ثقة ($Sig=0.000$) وهذه تؤكد معنوية المعامل عند مستوى ($0.05 \geq P$).

وبناء على ما سبق، لا نستطيع قبول الفرضية العدمية الفرعية الرابعة ونقبل الفرضية الفرعية البديلة القائلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq P$) لاستراتيجية التعويضات في الأداء الاستراتيجي بدلالة أبعاده مجتمعة في المصارف التجارية الأردنية"

ولاختبار الفرضية الرئيسة الأولى، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد المعياري، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (10): نتائج اختبار أثر (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية) في الأداء الاستراتيجي

جدول المعاملات Coefficients					تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع
Sig t*	T	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig F*	درجة الحرية Df	F	R2 معامل التحديد	R معامل الارتباط	
0.511	0.658	0.052	0.034	استراتيجية التوظيف	0.000	4	187.917	0.787	0.887	الأداء الاستراتيجي
0.000	5.167	0.058	0.298	استراتيجية التدريب والتطوير						
0.014	2.470	0.057	0.142	استراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية						
0.000	10.941	0.055	0.599	استراتيجية التعويضات						

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq P)$

تشير نتائج الجدول رقم (10) أن معامل الارتباط ($R=0.887$) يشير إلى العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، كما أن أثر المتغيرات المستقلة (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية) على المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي) هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث كانت قيمة F المحسوبة (187.917)، وبمستوى دلالة ($Sig=0.000$) وهو أقل من 0.05، حيث ظهر أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.787$) وهي تشير إلى أن (78.7٪) من التباين في (الأداء الاستراتيجي) يمكن تفسيره من خلال التباين في (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية) مجتمعة.

أما جدول المعاملات فقد أظهر أن قيمة B عند (استراتيجية التوظيف) قد بلغت (0.034) وبخطأ معياري (0.052) وأن قيمة t عندها هي (0.658)، وبمستوى دلالة ($Sig=0.511$)، مما يشير إلى أن المعامل غير معنوي. وأن قيمة B عند (استراتيجية التدريب والتطوير) قد بلغت (0.298) وبخطأ معياري (0.058) وأن قيمة t عندها هي (5.167)، وبمستوى دلالة ($Sig=0.000$)، مما يشير إلى أن هذا المعامل معنوي. أما قيمة B عند (استراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية) فقد بلغت (0.142) وبخطأ معياري

(0.057) وقيمة t عندها هي (2.470)، وبمستوى دلالة ($0.014 = \text{Sig}$)، مما يشير إلى أن هذا المعامل معنوي. وقد بلغت قيمة B عند (استراتيجية التعويضات) (0.599) وبخطأ معياري (0.055) وقيمة t عندها هي (10.941)، وبمستوى دلالة ($0.000 = \text{Sig}$)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي. وبناء على ما سبق، لا نستطيع قبول الفرضية الرئيسة الأولى ونقبل الفرضية البديلة القائلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq P$) لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بدلالة أبعادها (التوظيف، التدريب والتطوير، تقييم أداء الموارد البشرية، والتعويضات) في الأداء الاستراتيجي بدلالة أبعاده مجتمعة في المصارف التجارية الأردنية"

الفرضية الرئيسة الثانية H02

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq P$) للحاكمية المؤسسية في تحسين أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بدلالة أبعادها (التوظيف، التدريب والتطوير، تقييم أداء الموارد البشرية، والتعويضات) في الأداء الاستراتيجي بدلالة أبعاده مجتمعة في المصارف التجارية الأردنية". ولاختبار الفرضية الرئيسة الثانية، تم استخدام تحليل الانحدار الهرمي Hierarchical Regression، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (11): * نتائج الانحدار الهرمي لبيان الدور المعدل للحاكمية المؤسسية في تحسين أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	الخطوة الأولى			الخطوة الثانية		
		B	قيمة t المحسوبة	Sig t	B	قيمة t المحسوبة	Sig t
الأداء الاستراتيجي	استراتيجية التوظيف	0.034	0.658	0.511	0.003	0.058	0.954
	استراتيجية التدريب والتطوير	0.298	5.167	0.000	0.282	4.989	0.000
	استراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية	0.142	2.470	0.014	0.095	1.634	0.104
	استراتيجية التعويضات	0.599	10.941	0.000	0.592	11.076	0.000
	الحاكمية المؤسسية				0.154	3.366	0.001
	R ² معامل التحديد	0.787			0.798		
	ΔR^2	0.787			0.011		
	ΔF	187.917			11.327		
	Sig ΔF	0.000			0.001		

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq P$)

يعرض الجدول رقم (11) نتائج الانحدار الهرمي القائم على نموذجين، إذ عكست نتائج النموذج الأول المبينة على الخطوة الأولى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية) مجتمعة في (الأداء الاستراتيجي)، حيث كانت قيمة ($\Delta F = 187.917$) وبمستوى دلالة ($0.000 = \text{Sig } \Delta F$) وهي

أقل من 0.05، كما كانت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.787$)، وهذا يشير إلى أن أبعاد استراتيجيات إدارة المواد البشرية مجتمعة تفسر ما نسبته (78.7٪) من التباين الحاصل في (الأداء الاستراتيجي). وفي الخطوة الثانية، تم إدخال متغير (الحاكمية المؤسسية) لنموذج الانحدار، حيث ازدادت قيمة معامل التحديد R^2 بنسبة (1.1٪)، وهذه النسبة دالة إحصائياً حيث كانت قيمة ($F=11.327$) ومستوى دلالة ($\Delta F=0.001$) وهي أقل من 0.05، كما كانت قيمة ($B=0.154$) عند (الحاكمية المؤسسية)، ومستوى دلالة ($\Delta F=0.001$)، وهذا يؤكد الاختلاف في الأثر المعنوي لأبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي تبعاً لاختلاف الحاكمية المؤسسية. وعليه نستنتج أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \geq 0.05$) للحاكمية المؤسسية في تحسين أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بدلالة أبعادها (التوظيف، التدريب والتطوير، تقييم أداء الموارد البشرية، والتعويضات) في الأداء الاستراتيجي بدلالة أبعاده مجتمعة في المصارف التجارية الأردنية".

نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

قد تم إخضاع الفرضيات المتفرعة من هذه الفرضية، لتحليل الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج كما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لاستراتيجية التوظيف في الأداء الاستراتيجي بدلالة أبعاده مجتمعة في المصارف التجارية الأردنية. وتبين أن قيمة ($R=0.694$)، وهذا يعني أن هناك علاقة موجبة بين (استراتيجية التوظيف) و(الأداء الاستراتيجي). ويتبين أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.481$)، وهذا يعني أن (استراتيجية التوظيف) قد فسّرت ما مقداره (48.1٪) من التباين في (الأداء الاستراتيجي). واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة حسن (2017) والتي هدفت إلى التعرف على دور الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (ومن أهمها استراتيجية التوظيف) في أبعاد الميزة التنافسية.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \geq 0.05$) لاستراتيجية التدريب والتطوير في الأداء الاستراتيجي بدلالة أبعاده مجتمعة في المصارف التجارية الأردنية. حيث تبين أن قيمة ($R=0.742$)، وهذا يعني أن هناك علاقة موجبة بين (استراتيجية التدريب والتطوير) و(الأداء الاستراتيجي). ويتبين أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.551$)، وهذا يعني أن (استراتيجية التدريب والتطوير) قد فسّرت ما مقداره (55.1٪) من التباين في (الأداء الاستراتيجي)، واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة جودة الشربيني ومحمد (2016) والتي هدفت إلى بيان واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية (ومن أهمها استراتيجية التدريب والتطوير) في الأداء

المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في جامعة السليمانية التقنية بإقليم كردستان - العراق. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \geq 0.05$) لاستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي بدلالة أبعاده مجتمعة في المصارف التجارية الأردنية. حيث تبين أن قيمة ($R=0.726$)، وهذا يعني أن هناك علاقة موجبة بين (استراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية) و(الأداء الاستراتيجي). ويتبين أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.526$)، وهذا يعني أن (استراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية) قد فسّرت ما مقداره (52.6٪) من التباين في (الأداء الاستراتيجي)، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة. واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة منير وفضيلة (2016) والتي هدفت بيان أثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (ومن أهمها استراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية) في تيسير التغيير التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \geq 0.05$) لاستراتيجية التعويضات في الأداء الاستراتيجي بدلالة أبعاده مجتمعة في المصارف التجارية الأردنية. حيث تبين أن قيمة ($R=0.847$)، وهذا يعني أن هناك علاقة موجبة بين (استراتيجية التعويضات) و(الأداء الاستراتيجي). ويتبين أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.717$)، وهذا يعني أن (استراتيجية التعويضات) قد فسّرت ما مقداره (71.7٪) من التباين في (الأداء الاستراتيجي)، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة. واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة عدوان (2017) والتي هدفت للتعرف إلى بيان أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (ومن أهمها استراتيجية التعويضات في إدارة العاملين) في مستشفى بيت حانون وفي ظل وجود الولاء التنظيمي كمتغير وسيط.

الفرضية الرئيسة الثانية: H02:

بناءً على نتائج الانحدار الهرمي القائم على نموذجين، تبين أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \geq 0.05$) للحاكمية المؤسسية في تحسين أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بدلالة أبعادها (التوظيف، التدريب والتطوير، تقييم أداء الموارد البشرية، والتعويضات) في الأداء الاستراتيجي بدلالة أبعاده مجتمعة في المصارف التجارية الأردنية.

وافقت الدراسة الحالية مع دراسة عثمان والمطارنة (2016) والتي هدفت لبيان أثر الحاكمية المؤسسية بآلياتها المختلفة (ضمان وجود إطار فعال للحاكمية، ومبدأ حماية حقوق المساهمين، ومبدأ دور أصحاب المصالح، ومبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة، ومبدأ الإفصاح والشفافية) في الأداء المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية.

الاستنتاجات:

توصلت الدراسة الحالية والتي تم تطبيقها في المصارف التجارية الأردنية إلى جملة من الاستنتاجات ومن أهمها ما يلي:

تبدي الإدارة الوسطى والعليا في المصارف التجارية الأردنية اهتمام مرتفع باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وفق خطوات منهجية وموضوعية.

تبدي المصارف التجارية الأردنية اهتمام مرتفع بجميع محاور بطاقة الأداء المتوازن في المصارف التجارية الأردنية.

تبدي المصارف التجارية الأردنية اهتمام مرتفع بالحاكمة المؤسسية ويتمثل ذلك من خلال التزام المصرف بالإفصاح عن معلوماته المالية.

توصيات الدراسة:

بالاستناد إلى النتائج واستنتاجات الدراسة يقترح الباحثان جملة من التوصيات التي يمكن الاستفادة منها في المصارف التجارية الأردنية.

تعزيز آليات الاستقطاب الداخلي ودور الحاكمة فيها في المصارف التجارية الأردنية من خلال جمع كافة البيانات المتعلقة في الأفراد المستهدفين في عملية الاستقطاب.

ضرورة اعتماد المصارف التجارية الأردنية في عملية الاختيار والتعيين على الوصف الوظيفي للوظائف في المصرف بناءً على آليات الحاكمة المؤسسية كالتزاهة والشفافية، من خلال إعداد بطاقات الوصف والتوصيف الوظيفي وفق خطوات منهجية واضحة

التركيز على استخدام المصارف التجارية الأردنية لوسائل تدريبية متنوعة، من خلال عقد برامج تدريبية وفق وسائل حديثة تتناول موضوعات متنوعة ولكافة المستويات الإدارية.

ضرورة تقديم المصارف التجارية الأردنية لمجموعة من الخدمات التي تسهم في جذب عملاء جدد، من خلال عدة وسائل كتقديم التسهيلات المالية والقروض المسيرة والخدمات الإلكترونية المتنوعة.

ضرورة مواكبة المصارف التجارية الأردنية للخدمات المصرفية المقدمة من كل المنافسين في سوق العمل، من خلال المسح البيئي والاستشعار البيئي واليقظة الاستراتيجية.

ضرورة تعزيز دور الحاكمة المؤسسية في الاداء الاستراتيجي من خلال عقد ورش تدريبية حول الحاكمة وآلياتها، ودورها المشترك مع إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في قطاع المصارف التجارية الأردنية.

أولاً: المراجع باللغة العربية

- جودة، محفوظ أحمد (2008). تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألومنيوم الأردنية: دراسة ميدانية. *المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية*، 11(2)، جامعة البلقاء التطبيقية، عمان، الأردن.
- جودة، محفوظ أحمد (2010). *إدارة الموارد البشرية*. الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- حسونة، فيصل (2011). *إدارة الموارد البشرية*، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن - عمان.
- درة، عبد الباري إبراهيم، والصباغ، زهير نعيم (2010). *إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين: منحى نظمي*. دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن - عمان.
- الدمنهوري، أمل محمد، والراشد، تغريد عبد العزيز (2018) اثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تحسين الأداء: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية لمدينة جدة، *المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية*، 38 (163-197).
- رشيد، بلال كامل و حمدنا الله ، مرتضى طليحة (2018) . أثر استراتيجية الموارد البشرية على أداء العاملين - دراسة تطبيقية في الكليات الاهلية بالعراق. *مجلة الدراسات العليا ، جامعة النيلين*، 11 (41 / 2) ، 266-286.
- السالم، مؤيد سعيد (2014). *إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل*. دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
- عثمان، عبدالرزاق محمد والمطارنة، عبدالوهاب سلامة (2016). *الحاكمة المؤسسية واثرها على الأداء المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية*. *مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، الأكاديمية العراقية جامعة واسط*، 21، 315-331.
- العوامرة، بادي (2018). *أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المنظمي: الدور الوسيط لسلوك المواطن - دراسة تطبيقية في مجموعة المناصير*. أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة العلوم الإسلامية العالمية. عمان، الأردن.
- أبو فضة، مروان (2006). *نحو تطوير نظام متوازن لقياس الأداء الاستراتيجي في المؤسسات المصرفية الإسلامية*. أطروحة دكتوراه غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن.
- قرشي، محمد (2016). *إدارة الموارد البشرية واثرها على الإبداع الإداري بالمؤسسة الاقتصادية*. *مجلة رؤية اقتصادية*، جامعة الوادي، 9 (2).
- الكايد، زهير عبد الكريم، (2003)، *الحكمانية قضايا وتطبيقات*، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.
- ماهر، أحمد (2008). *إدارة الموارد البشرية*. جمهورية مصر العربية، الإسكندرية: مركز التنمية الإدارية.
- ماهر، أحمد (2018). *إدارة الموارد البشرية (ط7) الدار الجامعية للنشر والتوزيع*، مصر الإسكندرية

-المحتسب، أحمد علي (2015). أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على تقييم جودة الأداء_ دراسة تطبيقية في جامعة الحسين بن طلال. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.
مطر، محمد، وعبدالناصر نور، (2007): مدى التزام الشركات المساهمة العامة الأردنية بمبادئ الحوكمة المؤسسية: دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين المصرفي والصناعي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 3، (1)، 46-71.

-منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، 1999.

-ناصر الدين، يعقوب عادل، (2012)، "واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الشرق الأوسط"، عمان، منشورات جامعة الشرق الأوسط.

-نصرالله، حنا (2009). إدارة الموارد البشرية. دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، عمان
المبارنة، أحمد (2018). القيادة التحولية وأثرها في الأداء الاستراتيجي؛ الدور المعدل لجودة حياة العمل دراسة تطبيقية في دائرة الجمارك الأردنية. أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة العلوم الإسلامية العالمية. عمان، الأردن.

-يوسف، بومدين (2013) اعتماد بطاقة الأداء المتوازن البيئية كآلية لتأهيل بيئة الأعمال وتفعيل دورها في التنمية المستدامة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة الجزائر، 12، 272 – 396.

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية

- Alaraqi, Ali (2017). Relationship between SHRU and organizational among Iraqi Oil Companies.
- Arveson, paul (2003), a balanced scorecard for city and county servies, the Attafar, Ali ; Ghandehari, mahsa and Momeni, Golnaz (2012), “Study of Required Organizational Base for Implementation of Agility Strategy in Organization: Case Study Industrial Entekhab Group”, Interdisciplinary **Journal of Contemporary Research in Business**, 3(11),141-150.
- David, F (2001). **Strategic Management: Concepts & cases**(8th ed.),prentice-Hall Inc.
- Dessler, G. (2011). **Human resource management**. Global edition (13 ed), Pearson Education. DOI: 10.14254/2223-3822.2016.14-1.4
- Evans, James R. &Lindsay, William M.(2008). **The management and control of quality** (7th ed.). Mason, OH: South-western, Cengage Learning.
- Gujarati, D.N.(2004).**Basic Econometric**(4th ed).New York,NY: McGraw-hill.
- Hameed, S. & Mohamed, N. (2016). H R M practices and organizational per prance in Hospitals. **Journal of Business and Management**, 11(1), 34-41.
- Ibrahim, H., & Zulkafli, A. (2016). Corporate governance, HRM practices and organizational performance. **Socio-Economic Problems and the State**. 14 (1), 30- 40.
- Kaplan, R.S., & Nortonm D.P. (1996). **The Balanced scorecard: translating strategy into action**. Boston, MA: Harvard Business School, Harvard university.
- Kaplan, Robert & Norton, David P. (2001). **Transtorming the Balanced from Perfecmance Measurement to Strategic Management**, Part 2. Accounting Horizons, 15(1), PP. 87-104.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (1996). **The Balanced Scorecard: Translatig Strategy into Action**. Boston, MA: Harvard business school press.
- Kaplan, Robert S., & Norton, David P. (2008). **The execution premium linking strategy to operations for competitive advantage**. Harvard Way, Boston, Massachussets: Harvard business school Publishing Corporation.
- Kaplan, Robert S., &Norton, David P (2004), **Strategy maps converting intangibl assets into tangible outcomes**, Harvard business school press, Boston, Massachusettes, U.S.A.
- Kaplan, Roberts S., &Norton, Daivd P (2008),**The execution premium linking strategy to operations for competitive advantage**, Harvard business school press, Boston, Massachusettes, U.S.A.
- Kaplan, Roberts S., &Norton, DaivdP(1992), **Translating Strategy into action Blanaced Scorecard**, Harvard business school press, Boston, Massachusettes, U.S.A.

- Kaplan, S. & Robert (2010). **Conceptual foundations of the Balanced scorecard**. Harvard Business School, Harvard university.
- Mohan, Aswathy & Chandra Mohan, S. (2018). Impact of Corporate Governance on Firm performance: Empirical Evidence From India. **International Journal of Research in Humanities, Arts and literature**, 6(2), 209-2017.
- Mutsuddi, I. (2012). **Managing Human Resources in The Global Context**, New Age International (P) ltd, Publishhers.
- Naz, F., Aftab, J., & Awais, M. (2016). Impact of Human Resource Management Practices (HRM) on Performance of SMEs in Multan, Pakistan. **International Journal of Management, Accounting and Economics**, 3(11), 699, 708.
- Noe, R., Hollenbeck, J., Gehart, B. & Wright, P. (2008). **Fundamentals of Human Resources Management**, (3ed), Boston, McGraw-Hill Education(UK).
- Noe, Raymond A, Hollenbeck, John R, Gerhrty, Barry, & Wright, Patrick M. (2012), **Fundamentals of Human Resource Management** (4th ed.). Boston: McGraw-Hill.
- OECD. **principles of Corporate governance**, 2004,p: 9.
- Sekaran, Uma, & Bougie, Roger (2010). **Research methods for business: A skill-building approach** (5th ed.). New York, NY: John Wiley & Sons Inc.



تصورات أعضاء هيئة التدريس للعدالة التعاملية في الترقية الأكاديمية دراسة حالة جامعة الطفيلة التقنية

د. أحمد نهار الرفوع*

راكان محمد الرفوع**

تاريخ وصول البحث: 2020 / 8 / 19م

تاريخ قبول البحث: 2020 / 10 / 15م

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة تصورات أعضاء الهيئة التدريسية للعدالة التعاملية في الترقية الأكاديمية، ومعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الشعور بالعدالة التعاملية للترقية الأكاديمية والرتبة الأكاديمية لعضو هيئة التدريس في جامعة الطفيلة التقنية. تبنت الدراسة منهج دراسة الحالة وتحليل المحتوى، حيث تم تطوير استبانة من خلال تحليل الدورة الإجرائية والتعاملية للترقية الأكاديمية من واقع الأنظمة والتعليمات المعمول بها في الجامعة المبحوثة، وتم التأكد من صدقها وثباتها وتوزيعها على (252) من أعضاء هيئة التدريس وتم استرداد (152) استبانة إلكترونياً، حيث تم تحليلها باستخدام نظام SPSS. وتوصلت الدراسة إلى أن تصورات أعضاء الهيئة التدريسية للعدالة التعاملية في الترقية الأكاديمية كانت بدرجة متوسط، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين شعور عضو هيئة التدريس بالعدالة التعاملية للترقية الأكاديمية وبين رتبته الأكاديمية. وأوصت الدراسة بتبني الشفافية في التعامل مع الترقية الأكاديمية من خلال تطوير واستخدام نظام حاسوبي خاص بالترقية يبين سير معاملة الترقية ومتابعتها حتى صدور القرار النهائي. الكلمات المفتاحية: العدالة التعاملية، الترقية الأكاديمية، عدالة الترقية الأكاديمية، جامعة الطفيلة التقنية.

* أستاذ مشارك، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الطفيلة التقنية.
** باحث

Academic Staff Perceptions of Transactional Justice in Academic Promotion Case Study: Tafila Technical University

Dr. Ahmed Nahar Al-Rufou

Rakan Muhammad Al-Rufou

Abstract

The study aims to identify the academic staff perceptions of transactional justice in academic promotion, and to find out whether there are statistically significant differences between the feeling of transactional justice in academic promotion and the academic rank. The study adopted the case study approach and the content analysis. A questionnaire was developed by analyzing the procedural and transactional cycle in the regulations and instructions. The questionnaire was distributed to (252) and retrieved (152), where it was analyzed using the SPSS. The study found that the academic staff perceptions of transactional justice in academic promotion were of an average degree, and that there were no statistically significant differences between academics' feeling of transactional justice for academic promotion and his academic rank. The study recommended adoption of transparency in dealing with the academic promotion by using a computer system that shows the progress of the promotion transaction and its follow-up until the final decision is issued.

Key words: Transactional Justice, Academic Promotion, Academic Promotion Justice, Tafila Technical University.

المقدمة: تولي المنظمات الحديثة أهمية خاصة للعنصر البشري فيها سواء عند اختياره أو أثناء تواجده في المنظمة حيث تقوم بصقل مهاراته وتطويرها وتقييم أدائه ومنحه التعويضات العادلة والمحافظة على معنوياته، والتخطيط للتعاقد على المناصب القيادية (Dessler, 2017).

وتعد الترقية جزءاً مهماً في العمل، وكذلك في تخطيط وتطوير المسار الوظيفي بالنسبة لأغلبية الموظفين، حيث تعني التقدم في الموقع الوظيفي الذي يرافقه زيادة المسؤوليات والواجبات. ويتطلع الموظفون إلى الترقية بشغف لأنها عادةً ما تعني زيادة في الأجر والمسؤوليات وغالباً الرضا الوظيفي. والترقية بالنسبة لرب العمل تزوده بفرصة لمكافحة ذوي الأداء الاستثنائي، وشغل مواقع شاغرة بموظف تم اختياره ولديه ولاء للمنظمة. وأن عملية الترقية ليست دائماً تجربة إيجابية لكل من الموظف والمدير. وأن عدم العدالة والأحكام الاعباطية، أو السرية غير الواضحة في عملية الترقية تقلل من فعالية وكفاءة عملية الترقية في المنظمة (Dessler, 2017).

وتعتبر ترقية الموظفين من ممارسات الموارد البشرية الهامة، والتي يجب أن تحكمها أسس ومعايير واضحة ومعلنة تحقق العدالة بين الموظفين وإلا شكلت الترقية عبئاً على المنظمة وإدارتها، وانعكست سلباً على الموظفين.

والترقية الأكاديمية في الجامعات والمؤسسات الأكاديمية مهمة للجامعة فهي من جهة تسهم في تحسين صورتها ورفع مرتبتها وتزيد الولاء والالتزام التنظيمي فيها، وتسهم في نشر البحوث العلمية الرصينة والتي تسهم في تطوير المجتمع وتقدمه. ومن جهة أخرى تسهم في تحسين الوضع المالي والمعنوي والأكاديمي لعضو هيئة التدريس فيها. ويوفر نظام الترقية الأكاديمية آلية للاعتراف بإنجازات أعضاء الهيئات الأكاديمية.

وقد أولت الأنظمة النازمة لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الترقية الأكاديمية جل اهتمامها، حيث بينت متطلباتها وشروط استحقاقها واجراءاتها وتوقيتاتها والعائد الوظيفي والإداري المترتب عليها. وبالرغم من أن اجراءات الترقية محددة ومؤطرة إلا أن التعامل في سير الترقية تتفاوت في المدة الزمنية من حالة إلى أخرى، مما يشعر بعض المتقدمين بعدم العدالة التعاملية في الترقية الأكاديمية. وللوقوف على حقيقة الأمر، قام الباحثان بتحليل الدورة التعاملية لطلب الترقية من واقع الأنظمة والتعليمات المعمول بها في جامعة الطفيلة التقنية، وتم تقسيم العدالة التعاملية للترقية الأكاديمية إلى ثلاثة محاور: (العدالة التعاملية للترقية في لجنة القسم والكلية، والعدالة التعاملية للترقية في لجنة الترقية والمجلات، والعدالة التعاملية للترقية المتعلقة بمتابعة طلب الترقية لدى المحكمين الخارجيين ومجلس العمداء).

ومن هنا تأتي هذه الدراسة لمعرفة تصورات أعضاء هيئة التدريس للعدالة التعاملية للترقية الأكاديمية من خلال دراسة حالة جامعة الطفيلة التقنية.

مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

1. ما هي تصورات أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الطفيلة التقنية للعدالة التعاملية للترقية الأكاديمية: (العدالة التعاملية للترقية في لجنة القسم والكلية، والعدالة التعاملية للترقية في لجنة الترقية والمجلات، والعدالة التعاملية للترقية المتعلقة بمتابعة طلب الترقية لدى المحكمين الخارجيين ومجلس العمداء)؟

2. هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لشعور أعضاء الهيئة التدريسية بالعدالة التعاملية للترقية الأكاديمية) تعزى للرتبة الأكاديمية لعضو هيئة التدريس؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- معرفة تصورات أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الطفيلة التقنية للعدالة التعاملية للترقية الأكاديمية.

- معرفة ما إذا هناك فروق ذات دلالة إحصائية للشعور بالعدالة التعاملية للترقية الأكاديمية تعزى للرتبة الأكاديمية لعضو هيئة التدريس.

- دعم وتعزيز الإطار النظري فيما يتعلق بالعدالة التعاملية للترقية الأكاديمية لدى أعضاء الهيئات التدريسية والمؤسسات التعليمية على حد سواء.

التعريفات الإجرائية

الترقية الأكاديمية

هي نقل عضو هيئة التدريس في جامعة الطفيلة التقنية من رتبة أكاديمية أدنى إلى رتبة أكاديمية أعلى، حسب أحكام نظام الهيئة التدريسية في الجامعة.

العدالة التعاملية للترقية الأكاديمية:

وهي شعور عضو هيئة التدريس أن طلب ترقيته الأكاديمية يعامل بنفس المعاملة التي يعامل بها جميع طلبات الترقية وفي جميع مراحل إجراءات الترقية. وقد تم تحديدها لغايات هذه الدراسة في ثلاثة محاور: (العدالة التعاملية للترقية في القسم والكلية، والعدالة التعاملية للترقية

في لجنة الترقية والمجلات، والعدالة التعاملية للترقية المتعلقة بمتابعة طلب الترقية لدى المحكمين الخارجيين ومجلس العمداء).

الرتبة الأكاديمية:

وهي الرتبة الأكاديمية التي يتم ترقية أو تعيين عضو هيئة التدريس فيها بعد استيفائه لشروط ومتطلبات اشغال هذه الرتبة. وقد تم تحديدها لغايات هذه الدراسة : (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد، محاضر متفرغ).

أسئلة الدراسة

تحاول الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

السؤال الأول: ما هي تصورات المبحوثين للعدالة التعاملية في الترقية الأكاديمية؟
وينبثق عنه الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي تصورات المبحوثين للعدالة التعاملية للترقية الأكاديمية في القسم والكلية؟
- ما هي تصورات المبحوثين للعدالة التعاملية للترقية الأكاديمية في لجنة الترقية والمجلات؟
- ما هي تصورات المبحوثين للعدالة التعاملية للترقية الأكاديمية المتعلقة بمتابعة طلب الترقية لدى المحكمين الخارجيين ومجلس العمداء؟

السؤال الثاني: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لشعور أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الطفيلة التقنية بالعدالة التعاملية للترقية الأكاديمية : (في القسم والكلية و في لجنة الترقية والمجلات و بمتابعة طلب الترقية لدى المحكمين الخارجيين ومجلس العمداء) تعزى للرتبة الأكاديمية لعضو هيئة التدريس: (أستاذ و أستاذ مشارك وأستاذ مساعد ومحاضر متفرغ)؟

فرضيات الدراسة

- **الفرضية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لشعور أعضاء الهيئة التدريسية بالعدالة التعاملية للترقية الأكاديمية في القسم والكلية تعزى للرتبة الأكاديمية لعضو هيئة التدريس.
- **الفرضية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لشعور أعضاء الهيئة التدريسية بالعدالة التعاملية للترقية الأكاديمية في لجنة الترقية والمجلات تعزى للرتبة الأكاديمية لعضو هيئة التدريس.

• **الفرضية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لشعور أعضاء الهيئة التدريسية للعدالة التعاملية للترقية الأكاديمية بمتابعة طلب الترقية لدى المحكمين الخارجيين ومجلس العمداء تعزى للرتبة الأكاديمية لعضو هيئة التدريس.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من ناحيتين، فمن الناحية العملية، يمكن أن تستفيد إدارة الجامعة من نتائجها في الوقوف على مخاوف عضو هيئة التدريس حول العدالة التعاملية للترقية الأكاديمية ومن ثم تبديد أو تقليل هذه المخاوف. ومن الناحية النظرية فيمكن القول بأن الدراسة الحالية تسهم في إثراء المحتوى المعرفي فيما يتعلق بالعدالة التعاملية، والعوامل المرتبطة بها، ومعرفة الخطوات اللازمة للحصول على الترقية الأكاديمية.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

تعتبر الموارد البشرية إحدى أهم الأصول التي تمتلكها المنظمات، وذلك للدور الكبير الذي تلعبه من خلال البحث عن القوى البشرية واختيارها إلى تدريبها وتطويرها لتكون أصلاً من أصول هذه المنظمة. ومن أهم تطبيقات الموارد البشرية أنظمة الترقية المعمول بها، وذلك يعود لأهميتها في المحافظة على المواهب التي تمتلكها المنظمة الذين بدورهم يبذلون الغالي والنفيس لتحقيق الإستراتيجيات الموضوعة والأهداف المرجوة. ومن الضروري أن تمتلك هذه الأنظمة العدالة والنزاهة خلال هذه العملية للوصول إلى الثقة والعدالة فيما بين الأفراد ومنظماتهم وإجراءات الترقية المتبعة. وقد ذكر مهدي (2019) أن الترقية تمثل العمود الفقري في حياة الموظف الإدارية، وتمثل حافزاً مادياً ومعنوياً، وتؤثر مباشرة على استقرار واستمرار الموظف لدى المنظمة. وتناول الهايبل والشرفاء وابو دان (2015) الترقية بأنها ترفيع للموظف من مركزه الوظيفي الحالي لمركز وظيفي أعلى يتيح له ممارسة مدى أوسع من السلطات، الصلاحيات والمسؤوليات وبالمقابل يتمتع بالحصول على مزايا مادية أكثر ووضع أدبي ومعنوي أحسن، وهذا الترفيع ناتج عن جهد حقيقي بذله الموظف وكفاءة في الأداء أو أقدمية أكسبته الخبرة، في بيئة من الشفافية والعدالة والنزاهة.

وأكد Dessler (2017) بأن الترقية تُعد جزء مهما في الحياة الوظيفية وفي تخطيط المسار الوظيفي للموظف. ونظر إلى الترقية على أنها تقدم في المسار الوظيفي للموظف وزيادة

مسؤولياته وواجباته وصلاحياته وزيادة الأجر أيضاً، مما يؤدي إلى الرضا الوظيفي. وهي بالنسبة لصاحب العمل فرصة لمكافأة أصحاب الأداء المتميز وتعبئة المراكز الشاغرة بموظفين ذوي أداء متميز. وأن عملية الترقية ليست دائماً تجربة إيجابية لكل من الموظف والمدير. وأن انعدام الشعور بعدالة الترقية قد يقلل من فعالية وكفاءة عملية الترقية. ووضح مهدي (2019) أن الترقية تأخذ شكلين أساسيين هما الترقية الداخلية والخارجية، وتدل الترقية الداخلية على اختيار من يراد ترقية من داخل المنظمة، كوسيلة تستعملها المنظمات لدعم موظفيها الذين يبذلون جهود أكثر وذلك لتقدير جهودهم وتحفيزهم لتقديم المزيد. أما الترقية الخارجية فهي اختيار المترشحين من خارج المنظمة لتقليل التكاليف وتخفيف الجمود الفكري وتدعيم الكفاءات العاملة بها.

وأكدت تيشات (2010) أن الترقية تعود بالنفع على الإدارة والموظف، حيث تعمل على تحسين الأداء الوظيفي، وتحفز الموظف لبذل أكبر مجهود ممكن في أداء المهام والمسؤوليات الموكلة إليه، كما وتساعد أنظمة الترقية الواضحة والجيدة في تحقيق مستوى عالٍ من الرضا لدى الموظفين. وتعد الترقية مصدر من مصادر اختيار الموظفين لشغل المناصب. وعرفت الجعبري (2018) الترقية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس على أنها رفع رتبة عضو هيئة التدريس إلى رتبة ذات أبعاد ومسؤوليات أوسع وذات مكانة أكبر، وأجر أكبر من الرتبة السابقة. أما السليحات (2011) فيرى بأن الترقية الأكاديمية هي إعلاء رتبة عضو هيئة التدريس إلى رتبة أعلى، وذلك بزيادة ساعات التدريس والبحث العلمي والإنتاج العلمي، فيكون له سلطة أكبر، وزيادة في الأجر أكثر. وأكد السليحات (2011) على أهمية القرارات المتعلقة بالترقية الأكاديمية وما لها من أثر في تحفيز أعضاء الهيئة التدريسية للعطاء، وذلك نظراً لطبيعة الأعمال والمهام الملقة على عاتقهم ومساهماتهم بالإنتاج العلمي، وما يقدمون من خدمات للمجتمع المحلي إذا ما اتسمت بالعدالة.

تعود فكرة العدالة التنظيمية إلى نظرية العدالة والتي قدمها (آدمز ستاسي 1965) والتي مفادها أن الأفراد في المنظمة يميلون للحكم على عدالة المنظمة من خلال مقارنة ما يقدمونه للمنظمة (مدخلاتهم) مع مدخلات نظرائهم، ومقارنة ما يحصلون عليه (مخرجاتهم) مع المخرجات الخاصة بزملائهم الآخرين، ونتيجة المقارنة هو شعور بالعدالة أو شعور بعدم

العدالة. وأن إدراك عدم العدالة وفق هذا السياق يمكن أن يؤدي إلى خلق حالة من التوتر النفسي الذي ينشط بدوره مجموعة من المتغيرات السلوكية من قبل الفرد للتقليل من هذا التوتر (Robbins & Coulter 2012). فالعدالة التنظيمية هي درجة شعور العاملين بالمساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة (الحمدي 2019). وهي العدالة المدركة من قبل الأفراد كعلاقة بين المدخلات والمخرجات التي تنشأ عن العلاقة في المنظمة، وهي تتضمن علاقة الموظف مع مديره وزملائه ومنظمته كنظام اجتماعي (بندر أبو تايه 2012). ويتفق معظم الباحثين على أن هناك ثلاثة أبعاد للعدالة التنظيمية: (العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية والتعاملية). والعدالة التعاملية هي درجة إحساس العاملين بعدالة المعاملة الانسانية والتنظيمية التي يحصلون عليها عند تطبيقهم للإجراءات (George & Wallio, 2017). وقد عرفها أيضاً السعود وسلطان (2009) بأنها إحساس الموظف بعدالة المعاملة التي يحصل عليها عند تطبيق الإجراءات الرسمية.

الجامعة التي أجريت عليها الدراسة هي جامعة الطفيلة التقنية والتي تُعد أول جامعة تقنية حكومية في الأردن، وتقع في محافظة الطفيلة على بُعد 180 كم جنوب العاصمة عمان، وتأسست عام 2005، وتتكون من خمس كليات هي الهندسة والعلوم والأعمال والآداب والعلوم التربوية. ويوجد في الجامعة منظومة متكاملة من التشريعات التي تنظم عمل القوى البشرية فيها ومن بينها أعضاء هيئة التدريس، والتي تنظمها نظام أعضاء هيئة التدريس في الجامعة والتعليمات التنفيذية لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة والصادرة بموجب المادة (74) من نظام الهيئة التدريسية رقم (13) لسنة (2011) وتعديلاته، والتي توضح شروط الترقية الأكاديمية، والمتعلقة بمدة الخدمة وإنتاجه العلمي وعلاقاته مع الطلبة والرؤساء وخدمة المجتمع المحلي.

وقد تناولت الدراسات والأدبيات السابقة الترقية الأكاديمية من جوانب وأبعاد مختلفة حيث قدم (Felton - 2020) محاولة لفهم معايير الترقية، ومساعدة الأفراد لفهم وتحديد معايير الترقية وتقديم بعض النصائح للمدراء الإستراتيجيين القائمين على عملية الترقية. وعرف (Mbuagbaw et.al (2020 أعضاء الهيئات الأكاديمية الجدد بما يجب أو لا يجب عليهم القلق بشأنه فيما يتعلق بالترقية الأكاديمية، وإرشادهم إلى بعض الإستراتيجيات

المتبعة للحصول على الترقية الأكاديمية بناءً على الخبرات السابقة لبعض أعضاء الهيئات التدريسية، هذه الإستراتيجيات تتضمن معرفة كيف تتم عملية الترقية، وتحسين نشر مؤلفاتهم وتأمين التمويل لأبحاثهم ودراساتهم، والتدريس بفاعلية، وتقديم الخدمات بكفاءة، وتطوير إدارة الوقت وتحديد الأولويات، والحصول على مرشدين متميزين، والبحث عن فرص للتعاون مع زملاء آخرين. وبحث (Sadiq et al. 2019) تطبيق عدالة الترقية في جامعة كيب تاون في جنوب إفريقيا، وذلك عن طريق دراسة إحدى عشرة سنة من الترقيات فيها، حيث تم استخدام تحليل كمي يستخدم الوقت المستغرق للترقية كبديل للعدالة لفحص أنماط الترقية في جامعة كيب تاون. وخلصت هذه الدراسة إلى عدم وجود علاقة بين الترقية الأكاديمية والجنس، في حين تم ملاحظة وجود ضغوطات داخلية (أعضاء هيئة التدريس والطلاب) للتركيز على التحول الذي كان في كثير من الأحيان مساوياً لمعالجة عدم المساواة الديموغرافية. وببحث (Marini & Meschitti 2018) التمييز في الترقية الأكاديمية حسب النوع الاجتماعي في الجامعات الإيطالية. وتبين أن الرجال لديهم نسبة 24 ٪ احتمالية أكبر للحصول على الترقية عند تكافؤ الإنتاج العلمي، مما يكشف عن تمييز جنسي في عملية الترقية الأكاديمية في الجامعات الإيطالية. وقد درست الجعبري (2018) أنظمة الترقية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية العامة والخاصة وسبل تطويرها وأشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإجراءات والممارسات وأنظمة الترقية، وذلك حسب جامعة العمل والرتبة العلمية ومجال التخصص. وحددت (Reshma & Renuka 2017) معايير الترقية بعشر معايير: (التدريس، وطرق التدريس، والإشراف على الدراسات العليا، والتقييم، وتقييمات الطلاب، وتقييمات الأقران، والبحث المستمر في التعليم العالي، وتطوير المناهج، ومشاركة خبرات التدريس، والتقدير الخاص للتدريس) في إحدى جامعات جنوب إفريقيا، وتوصلت لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من هذه المتغيرات مع تقييم نتائج التدريس ونتائج الترقية، في حين أن الإشراف على الدراسات العليا وتبادل الخبرات التعليمية كان له أهمية خاصة لأولئك الذين نجحوا بالحصول على رتبة الأستاذ الدكتور. في حين بحث Norzaini et al. (2016) معايير الترقية في الجامعات الماليزية وأشارت النتائج إلى أن هناك العديد من الضغوطات الممارسة للحصول على الترقية مما يخل بنظام الترقية وبيئة العمل على حد سواء،

كما وتشير إلى وجود اختلافات واضحة وكبيرة بالرغم من الاعتماد على نظام الدرجة الأكاديمية والرتبة للحصول على الترقية الأكاديمية. أما الحويطي (2013) فتناول المشكلات الأكاديمية التي تواجه أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة تبوك وعلاقتها ببعض المتغيرات وتوصل إلى أن هناك مشكلة متعلقة بتعقيد إجراءات الجامعة لعملية الترقية من رتبة علمية إلى أخرى. وبحث النصير (2013) معوقات الترقية الأكاديمية في جامعتي الملك سعود والأميرة نورا بنت عبد الرحمن. وتوصلت الباحثة إلى أن انشغال أعضاء الهيئات التدريسية بالأعباء الإدارية من أهم المعوقات الشخصية، وعدم احتساب العمل البحثي جزءاً من نصاب الأعضاء من أهم المعوقات المرتبطة بالجامعة، وأن معوق توافر المعلومات عند الإناث أكثر من الذكور. وفي الجامعات الأردنية درس السليحات (2011) تقييم أنظمة الترقية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعرفة تقييم أعضاء الهيئات التدريسية لأنظمة الترقية في الجامعات الأردنية، ومعرفة أثر متغيرات (الجنس، والرتبة الأكاديمية، ونوع الكلية) في تقييمات أعضاء الهيئات التدريسية لأنظمة الترقية في الجامعات الأردنية، وهدفت للتعرف على اقتراحات أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية لتطوير أنظمة الترقية الأكاديمية. وتظهر نتائج هذه الدراسة أثر ذو دلالة إحصائية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية في تقييمات أعضاء الهيئات التدريسية لأنظمة الترقية.

أما (2003) Ambrose & Cropanzano فقد بحثا تأثير العدالة الإجرائية والتوزيعية للترقية، حيث يتولد لأعضاء هيئة التدريس بمرور الوقت المعرفة الكافية والخبرة بإجراءات الترقية والنتائج المترتبة عليها، وهذا يؤثر على ادراكهم للعدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية للترقية الأكاديمية. فقد تم تقييم تصورات أعضاء هيئة التدريس لقرارات الترقية الأكاديمية لثلاث مرات: (ما قبل الترقية، وبعد الترقية بمدى قصير، وبعد الترقية بمدى طويل) وذلك على مدى عامين. حيث تبين أن العدالة الإجرائية هي الأكثر تأثيراً قبل وبعد الترقية بشكل مباشر، بينما كانت العدالة التوزيعية أكثر تأثيراً بعد عام واحد.

وفي ضوء ما سبق تأتي هذه الدراسة للوقوف على العدالة التعاملية للترقية الأكاديمية في جامعة الطفيلة التقنية بدءاً من تقديم الطلب لرئيس القسم المعني وعرضه على مجلس القسم لاتخاذ التوصيات المناسبة، ثم عرضه على عميد الكلية المعني وعرضه على مجلس الكلية لاتخاذ

التوصيات المناسبة، ثم تقديمه للجنة المجالات ولجنة الترقية، واختيار المحكمين الخارجيين وتقييم الإنتاج العلمي للمتقدم للترقية، ثم التصويت لاتخاذ القرار بالترقية من عدمها من قبل مجلس العمداء. وما يصاحب ذلك من التزام بالمدد الزمنية لكل إجراء ومعاملة ملف الترقية أثناء الدورة الاجرائية بعدالة ودون استثناء أو تمييز. كما ونلاحظ أن الدراسات السابقة ركزت على معايير الترقية والتمييز في الترقية والعدالة التوزيعية والاجرائية للترقية، في حين لم يصل الباحثان الى دراسة تناولت العدالة التعاملية، ولعل هذا ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة وهو بحثها بمدى تأثير العدالة التعاملية للترقية ضمن ثلاثة محاور: (العدالة التعاملية للترقية في القسم والكلية، والعدالة التعاملية للترقية في لجنة الترقية والمجالات، والعدالة التعاملية للترقية المتعلقة بمتابعة طلب الترقية لدى المحكمين الخارجيين ومجلس العمداء).

الدراسة الميدانية

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

تبنت الدراسة منهج دراسة الحالة والوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من الكتب والمراجع والدوريات المختلفة والمواقع الإلكترونية المتوفرة على شبكة الإنترنت لتغطية الجانب النظري من الدراسة. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة واختبار فرضياتها تم تصميم استبانة لمعرفة تصورات أعضاء الهيئة التدريسية للعدالة التعاملية للترقية الأكاديمية، حيث تم تحليل الدورة التعاملية والاجرائية لطلب الترقية من واقع المواد والنصوص المتعلقة بالترقية الأكاديمية في الأنظمة والتعليمات المعمول بها في جامعة الطفيلة التقنية، وتم تقسيم العدالة التعاملية للترقية الأكاديمية إلى ثلاثة محاور: (العدالة التعاملية للترقية في القسم والكلية، والعدالة التعاملية للترقية في لجنة الترقية والمجالات، والعدالة التعاملية للترقية المتعلقة بمتابعة طلب الترقية لدى المحكمين الخارجيين ومجلس العمداء) وقد تم بناء فقرات الاستبانة بناءً على هذا التحليل. حيث تكونت الاستبانة من قسمين:

-القسم الأول: يتضمن البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين وتشمل: (النوع الاجتماعي، والرتبة الأكاديمية، والكلية، وسنوات العمل).

-القسم الثاني: ويتكون من الفقرات التي تقيس متغيرات الدراسة:

•الفقرات من (1-12) تقيس أبعاد المتغير: العدالة التعاملية للترقية في القسم والكلية.

• الفقرات من (13-21) تقيس ابعاد المتغير: العدالة التعاملية للترقية في لجنة الترقية والمجلات.

• الفقرات من (22-33) تقيس أبعاد المتغير: العدالة التعاملية للترقية المتعلقة بمتابعة طلب الترقية لدى المحكمين الخارجيين ومجلس العمداء.

تم استخدام مقياس (ليكرت الخماسي) وحددت بخمس درجات هي: (موافق بشدة و موافق ومحايد وغير موافق وغير موافق بشدة). مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج القياس المستخدم كما يلي:

غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق
بشدة				بشدة
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

واستناداً إلى ذلك فقد تم التعامل مع قيم المتوسطات الحسابية لتفسير البيانات التي توصلت إليها الدراسة على النحو الآتي:

• 1.00-2.33 بدرجة منخفضة

• 2.34-3.66 بدرجة متوسطة

• 3.67-5.00 بدرجة مرتفعة

وقد تم التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة بعرضها على عدد من المحكمين المختصين في مجال العلوم الإدارية في عدد من الجامعات الأردنية، لإبداء آراءهم حول مدى صلاحية أداة الدراسة الحالية، وتم حساب ثبات أداة الدراسة لمتغيرات الدراسة بطريقة ألفا كرونباخ حيث كانت قيم معاملات الثبات لأبعاد العدالة التعاملية للترقية الأكاديمية: (العدالة التعاملية للترقية في القسم والكلية، والعدالة التعاملية للترقية في لجنة الترقية والمجلات، والعدالة التعاملية للترقية المتعلقة بمتابعة طلب الترقية لدى المحكمين الخارجيين ومجلس العمداء) تساوي على التوالي: 0.826، 0.864، 0.834 وهذه قيم جيدة لثبات الاتساق الداخلي ومقبولة لأغراض التحليل العلمي.

وتم توزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة والمكون من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة الطفيلة التقنية والبالغ عددهم (252) أكاديميا حسب سجلات دائرة الموارد البشرية لعام (2020). وتم اجراء مسح شامل لكامل مجتمع الدراسة وذلك بارسال أداة الدراسة اليكترونيا الى جميع اعضاء هيئة التدريس في كليات

الجامعة، وكانت عدد الاستبانات المستردة الصالحة للتحليل (152) استبانة، بنسبة استرداد (60.3%) وهي نسبة مقبولة لغايات هذه الدراسة، حيث كانت نسبة استجابة المبحوثين حسب الرتبة الأكاديمية على النحو المين في الجدول رقم (1).

نتائج الدراسة:

أولاً: تصورات المبحوثين للعدالة التعاملية في الترقية الأكاديمية:

ولغايات الوقوف على تصورات المبحوثين للعدالة التعاملية للترقية الأكاديمية في مراحلها الثلاث ككل: (في القسم والكلية، وفي لجنة الترقية والمجلات، وفي متابعة طلب الترقية لدى المحكمين الخارجيين ومجلس العمداء). فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب النسبي والتقدير اللفظي لتصورات المبحوثين نحو العدالة التعاملية للترقية الأكاديمية كما هي في الجدول رقم (2).

يشير الجدول رقم (2) إلى إن تصورات المبحوثين للعدالة التعاملية للترقية الأكاديمية في مراحلها الثلاث: (العدالة التعاملية للترقية في القسم والكلية، والعدالة التعاملية للترقية في لجنة الترقية والمجلات، والعدالة التعاملية للترقية المتعلقة بمتابعة طلب الترقية لدى المحكمين الخارجيين ومجلس العمداء) كانت بمستوى متوسط. حيث كان المتوسط الحسابي (3.1657) وبانحراف معياري (0.7412). وجاءت تصورات المبحوثين للعدالة التعاملية للترقية في لجنة الترقية والمجلات في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.2770) وانحراف معياري (0.76570). يليه تصورات المبحوثين للعدالة التعاملية للترقية المتعلقة بمتابعة طلب الترقية لدى المحكمين الخارجيين ومجلس العمداء بمتوسط حسابي (3.1326) وانحراف معياري (0.82945). وفي المرتبة الأخيرة جاءت تصورات المبحوثين للعدالة التعاملية للترقية في القسم والكلية بمتوسط حسابي (3.0875) وانحراف معياري (1.10458).

وفيما يلي عرضاً لتصورات المبحوثين للعدالة التعاملية للترقية الأكاديمية على فقرات مراحل العدالة التعاملية للترقية الأكاديمية كل على حده:

تصورات المبحوثين لفقرات العدالة التعاملية للترقية الأكاديمية في القسم والكلية:

يبين الجدول رقم (3) أن تصورات المبحوثين الكلي للعدالة التعاملية للترقية الأكاديمية في القسم والكلية جاءت بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.0875) وانحراف معياري (1.10458). وأن جميع فقرات العدالة التعاملية للترقية الأكاديمية في القسم والكلية كانت متوسطة باستثناء الفقرات (12) و(13) فقد كانت

مرتفعة. وكانت الفقرة (12) تشير إلى أشعر بجدية توصية مجلس القسم الخاصة بطلب الترقية، الأعلى متوسطاً بين الفقرات، أما أقل الفقرات متوسطاً فهي الفقرة (1) التي تنص على "يقوم القسم بإعلام عضو هيئة التدريس بموعد جواز تقديمه للترقية".

تصورات الباحثين لفقرات العدالة التعاملية للترقية الأكاديمية في لجنة الترقية والمجالات: يبين الجدول رقم (4) أن المتوسط الكلي لتصورات الباحثين الكلي للعدالة التعاملية للترقية الأكاديمية في لجنة الترقية والمجالات جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (3.2770) وانحراف معياري (0.76570)، كما جاءت جميع فقرات العدالة التعاملية للترقية الأكاديمية في لجنة الترقية والمجالات بدرجة متوسطة، وكانت الفقرة (15) التي تشير إلى "تلتزم لجنة المجالات بالنزاهة والعدالة في بيان مطابقة مجالات النشر للمعايير المعتمدة وحساب عدد النقاط التي يستحقها المتقدم للترقية، الأعلى متوسطاً بين الفقرات، أما الفقرة الأقل متوسطاً فهي الفقرة (19) التي تنص على "تلتزم لجنة المجالات والتعيين والترقية بإنجاز ملفات الترقية الحالية إليها بالوقت المحدد لجميع المتقدمين".

تصورات الباحثين لفقرات العدالة التعاملية للترقية الأكاديمية المتعلقة بمتابعة طلب الترقية لدى المحكمين الخارجيين ومجلس العمداء:

يبين الجدول رقم (5) المتوسط الكلي لتصورات الباحثين للعدالة التعاملية للترقية الأكاديمية بمتابعة طلب الترقية لدى المحكمين الخارجيين ومجلس العمداء، جاءت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.1326) وانحراف معياري (0.82945)، كما جاءت جميع الفقرات بدرجة متوسطة. وكانت الفقرة (27) التي تشير إلى أشعر بجدية مجلس العمداء في عملية التصويت للبت في الترقية بغض النظر عن المتقدم لها، الأعلى متوسطاً بين الفقرات، أما أقل الفقرات متوسطاً فهي الفقرة (25) التي تنص على "تلتزم إدارة الجامعة بالوقت المحدد لانتظار آراء المحكمين الخارجيين".

ثانياً: نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

-الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

لشعور أعضاء الهيئة التدريسية بالعدالة التعاملية للترقية الأكاديمية في القسم والكلية تعزى للرتبة الأكاديمية لعضو هيئة التدريس.

يتضح من الجدول رقم (6) عدم وجود فروق بين متوسط شعور أعضاء الهيئة التدريسية بالعدالة التعاملية للترقية الأكاديمية في القسم والكلية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية لعضو هيئة التدريس، وذلك لانخفاض قيمة (F) حيث بلغت (1.312) وبدلالة إحصائية أكبر من مستوى معنويه 0.05، وبلغت (0.280) عند درجات حريه (3-148).

-الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لشعور أعضاء الهيئة التدريسية بالعدالة التعاملية للترقية الأكاديمية في لجنة الترقية والمجلات تعزى للرتبة الأكاديمية لعضو هيئة التدريس.

يتضح من الجدول رقم (7) عدم وجود فروق بين متوسط شعور أعضاء الهيئة التدريسية بالعدالة التعاملية للترقية الأكاديمية في لجنة الترقية والمجلات تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية لعضو هيئة التدريس، وذلك لانخفاض قيمة (F) حيث بلغت (1.704) وبدلالة إحصائية أكبر من مستوى معنويه 0.05، وبلغت (0.177) عند درجات حريه (3-148).

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لشعور أعضاء الهيئة التدريسية للعدالة التعاملية للترقية الأكاديمية بمتابعة طلب الترقية لدى المحكمين الخارجيين ومجلس العمداء تعزى للرتبة الأكاديمية لعضو هيئة التدريس.

يتضح من الجدول رقم (8) عدم وجود فروق بين قيم المتوسطات شعور أعضاء الهيئة التدريسية بالعدالة التعاملية للترقية الأكاديمية بمتابعة طلب الترقية لدى المحكمين الخارجيين ومجلس العمماء تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية لعضو هيئة التدريس، وذلك لانخفاض قيمة (F) حيث بلغت (0.457) وبدلالة إحصائية أكبر من مستوى معنويه 0.05، وبلغت (0.714) عند درجات حريه (3-148).

مناقشة نتائج الدراسة:

• توصلت الدراسة الى إن تصورات الباحثين للعدالة التعاملية للترقية الأكاديمية في مراحلها الثلاث: (العدالة التعاملية للترقية في القسم والكلية، والعدالة التعاملية للترقية في لجنة الترقية والمجلات، والعدالة التعاملية للترقية المتعلقة بمتابعة طلب الترقية لدى المحكمين الخارجيين ومجلس العمماء) كانت بمستوى متوسط. وجاءت تصورات الباحثين للعدالة التعاملية للترقية في لجنة الترقية والمجلات في المرتبة الأولى، يليها تصورات الباحثين للعدالة التعاملية للترقية المتعلقة بمتابعة طلب الترقية لدى المحكمين الخارجيين ومجلس العمماء، وفي المرتبة الأخيرة جاءت تصورات الباحثين للعدالة التعاملية للترقية في القسم والكلية. وتتفق

النتيجة بعمومها مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة الجعبري (2018) والتي تشير إلى الشعور بعدم المساواة في الالتزام بإنجاز ملفات الترقية بالوقت المحدد، مما قد يؤخر مُقدم الطلب في الحصول على ترقّيته. ومع دراسة لسليحات (2011) حيث قيم عينة الدراسة إجراءات الترقية في الجامعات الأردنية بدرجة منخفضة. وكذلك الأمر دراسة الحويطي (2013) والتي أشارت إلى تعقد إجراءات عملية الترقية في جامعة تبوك من وجهة نظر المدرّسات في جامعة.

• ومن النتائج الملفتة للانتباه أن معظم أعضاء الهيئة التدريسية يرون أنّ القسم لا يقوم بإعلامهم بموعد جواز تقديمهم للترقية. وهذا يشير إلى ضعف الاطلاع على الانظمة والتعليمات النازمة للترقية خاصة بين الجدد. وقد اشار Ambrose & Cropanzano (2003) إلى أن اعضاء هيئة التدريس يتولد لديهم بمرور الوقت المعرفة الكافية والخبرة بإجراءات الترقية والنتائج المترتبة عليها.

• كما أشارت النتائج لدرجة من عدم الموافقة على الفقرة المتعلقة بخضوع قائمة المحكمين الخارجيين لنفس المعايير لجميع المتقدمين، ومع أن التعليمات بينت كيفية وآلية إعداد قائمة المحكمين الخارجيين.

• وقد أشار بعض المستجيبين من أعضاء الهيئة التدريسية إلى شعورهم بعدم التزام لجنة الترقية والمجلات بإنجاز ملفات الترقية المحالة إليها في الوقت المناسب والمحدد لجميع المتقدمين للترقية. والذي قد يُفسر بوجود معاملة تمييزية بين الأكاديميين المتقدمين للترقية. أما فيما يتعلق بفرضيات الدراسة فقد تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لشعور أعضاء الهيئة التدريسية بالعدالة التعاملية للترقية الأكاديمية سواء في القسم والكلية أو في لجنة الترقية والمجلات أو بمتابعة طلب الترقية لدى المحكمين الخارجيين ومجلس العمداء، تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية لعضو هيئة التدريس. ولا يتفق الباحثان مع هذه النتيجة والتي تحتاج إلى مزيد من البحث والتمحيص، بالرغم من اتفاقها مع دراسة الديب (2012)، والتي تؤكد نتائجها على عدم وجود فروق دالة إحصائية بين إجراءات الترقية ومتغير الرتبة الأكاديمية. وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة السليحات (2011) والتي تشير إلى أثر ذو دلالة إحصائية لمعرفة وتقييم أعضاء هيئة التدريس لأنظمة الترقية الأكاديمية يعزى للرتبة الأكاديمية. وجاءت هذه النتائج عكس النتائج التي حصلت عليها الجعبري (2018) أيضاً والتي أكدت على وجود فروقات

ذات دلالة إحصائية بين الإجراءات والممارسات وأنظمة الترقية المتبعة للترقية والرتبة الأكاديمية، وقد كانت الفروقات بين رتبة أستاذ ورتبة أستاذ مساعد لصالح رتبة الأستاذ، وأن آراء الأكاديميين من رتبة أستاذ أكثر اتجاهاً ورضاً تجاه أنظمة الترقية واهتمامهم بمعايير البحث والإنتاج والجهد العلمي وخدمة الجامعة والمجتمع.

توصيات الدراسة:

• في ضوء النتائج السابقة، توصي الدراسة بتطوير واستخدام نظام حاسوبي للترقية الأكاديمية في الجامعات الأردنية بشكل عام وفي جامعة الطفيلة التقنية بشكل خاص، يتم من خلاله بإعلام عضو هيئة التدريس بموعد جواز تقدمه للترقية الأعلى، ويمكن من خلاله المتقدم للترقية من تعبئة طلب الترقية ورفاق جميع متطلبات الترقية الكترونياً، بحيث يتمكن مقدم الترقية من متابعة ترقيته اليكترونياً والاعراض التي تمت بخصوصه، فيطمئن لسير اجراءات الترقية ويتولد لديه شعور بعدالة معاملة الترقية. ومن خلال هذا النظام يمكن أن تتم عملية تذكير آلي للمعنيين بالإجراءات. ويتضمن النظام الالكتروني قائمة بالمحكمين المعتمدين والذين يمكنهم الدخول على نظام الترقية حال اشعارهم بها واجراء عملية التحكيم بتعبئة نموذج الكتروني بالتحكيم متضمناً توصياته. وأن يكون من صلاحيات صاحب الترقية الدخول لمعرفة آراء المحكمين وملاحظاتهم دون معرفة أسمائهم.

• إجراء مزيد من الدراسات حول جوانب العدالة في الترقية الأكاديمية مع متغيرات أخرى مثل الحاكمية. وكذلك دراسة العدالة التعاملية في مختلف جوانب ممارسات الموارد البشرية مثل العدالة في مجال التوظيف والتدريب وتقييم الأداء في الجامعات.

ملاحق الدراسة: الجداول

جدول رقم (1) يبين نسبة استجابة المبحوثين حسب الرتبة الأكاديمية

الرتبة الأكاديمية	العدد الكلي	عدد المستجيبين	نسبة المستجيبين من الرتبة
استاذ	34	14	41.2%
أستاذ مشارك	78	47	60.3%
أستاذ مساعد	67	41	61.2%
محاضر متفرغ	73	50	68.5%
المجموع الكلي	252	152	60.3%

جدول رقم (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب النسبي والتقدير اللفظي لتصورات الباحثين نحو العدالة التعاملية للترقية الأكاديمية.

مراحل العدالة التعاملية للترقية الأكاديمية	المتوسطات الحسابية	الانحراف المعياري	الترتيب النسبي	التقدير اللفظي
العدالة التعاملية للترقية الأكاديمية في القسم والكلية.	3.0875	1.10458	3	متوسط
العدالة التعاملية للترقية الأكاديمية في لجنة الترقية ولجنة المجالات.	3.2770	0.76570	1	متوسط
العدالة التعاملية للترقية الأكاديمية المتعلقة بمتابعة طلب الترقية لدى المحكمين الخارجيين ومجلس العملاء.	3.1326	0.82945	2	متوسط
المتوسط الكلي لمراحل العدالة التعاملية للترقية الأكاديمية	3.1657	0.7412		متوسط

جدول رقم (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب النسبي والتقدير اللفظي لتصورات الباحثين لفقرات العدالة التعاملية للترقية الأكاديمية في القسم والكلية.

تسلسل الفقرات	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحراف المعياري	الترتيب النسبي	التقدير اللفظي
1	يقوم القسم بإعلام عضو هيئة التدريس بموعد جواز تقلبه للترقية.	2.83	1.27	14	متوسط
2	تعليمات الترقية وشروطها واضحة ومعلنة لجميع أعضاء هيئة التدريس.	3.60	1.31	4	متوسط
3	أشعر أن رئيس القسم ومجلس القسم يعطيان نفس الاهتمام لجميع ملفات الترقية.	3.34	1.19	10	متوسط
4	لدي شعور بعدالة رئيس القسم والعميد في سرعة الإنجاز لكافة ملفات الترقية دون الانحياز لبعضها عن الآخر.	3.48	1.23	6	متوسط
5	أشعر أن قائمة المحكمين الخارجيين التي يضعها رئيس القسم والعميد تخضع لنفس المعايير لجميع المتقدمين للترقية.	2.86	1.11	13	متوسط
6	أشعر بموضوعية وعدالة رئيس القسم والعميد في تقييم أداء المتقدم للترقية.	3.33	1.13	11	متوسط
7	يتم تطبيق الإجراءات نفسها على جميع ملفات الترقية في القسم.	3.51	1.30	5	متوسط
8	لدي شعور أن رئيس القسم والعميد يتابعان طلبات الترقية المقدمة بنفس المستوى من الشفافية والعدالة.	3.33	1.04	12	متوسط
9	لدي شعور أن لجنة عدم الاستئلال في القسم يتم تشكيلها بصورة قانونية ومهنية دون تحيز ولجميع ملفات الترقية.	3.66	1.15	3	متوسط
10	لا أشعر أن لجان عدم الاستئلال لديها معاملة تفضيلية في النظر في ملفات الترقية.	3.38	1.12	8	متوسط
11	أتوقع أن لجنة عدم الاستئلال تعامل مع جميع الملفات بنفس الطريقة والإجراءات.	3.43	1.17	7	متوسط
12	أشعر بمجاذبة توصية مجلس القسم الخاصة بطلب الترقية.	3.83	0.92	1	مرتفع
13	أشعر بالالتزام بمجلس القسم ومجلس الكلية بالفترة الزمنية لرفع توصياتهم.	3.70	1.15	2	مرتفع
14	أشعر أن العلاقة الشخصية للمتقدم للترقية مع رئيس القسم أو عميد الكلية لا تؤثر على التقرير المشترك عن المتقدم للترقية.	3.35	1.11	9	متوسط
14-1	المتوسط الكلي لتصورات الباحثين الكلي للعدالة التعاملية للترقية الأكاديمية في القسم والكلية	3.0875	1.10458		متوسط

جدول رقم (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب النسبي والتقدير اللفظي لتصورات المبحوثين لفقرات العدالة التعاملية للترقية الأكاديمية في لجنة الترقية والمجلات.

تسلسل الفقرات	الفقرة	المتوسطات الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب النسبي	التقدير اللفظي
15	تلتزم لجنة المجلات بالنزاهة والعدالة في بيان مطابقة مجلات النشر للمعايير المعتمدة وحساب عدد النقاط التي يستحقها المتقدم للترقية.	3.53	0.95	1	متوسط
16	تتعامل لجنة المجلات بالإجراءات نفسها لقبول أو رفض الأبحاث لجميع المتقدمين على السواء.	3.38	0.97	2	متوسط
17	تجتمع لجنة المجلات في مواعيد دورية محددة للنظر في طلبات الترقية المحالة لها.	3.23	1.02	5	متوسط
18	تتبع لجنة المجلات نفس الإجراءات ومع جميع الزملاء في حال وجود ملاحظات تحتاج الى تصويب.	3.34	0.97	3	متوسط
19	تلتزم لجنة المجلات ولجنة الترقية بإحجاز ملفات الترقية المحالة إليها بالوقت المحدد لجميع المتقدمين.	3.11	0.99	7	متوسط
20	تقوم لجنة المجلات ولجنة الترقية بإعداد تقريرها في الوقت المحدد لجميع المتقدمين.	3.24	0.85	4	متوسط
21	لا أشعر أن لجنة المجلات أو لجنة الترقية لديها معاملة تفضيلية لبعض المتقدمين.	3.13	0.93	6	متوسط
21-15	المتوسط الكلي لتصورات المبحوثين للعدالة التعاملية للترقية الأكاديمية في لجنة الترقية والمجلات.	3.2770	0.76570	1	متوسط

جدول رقم (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب النسبي والتقدير اللفظي لتصورات الباحثين لفقرات العدالة التعاملية للترقية الأكاديمية المتعلقة بمتابعة طلب الترقية لدى المحكمين الخارجيين ومجلس العمداء.

تسلسل الفقرات	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحراف المعياري	الترتيب النسبي	التقدير اللفظي
22	يتم عرض ملفات الترقية على مجلس العمداء ضمن الفترة المحددة حال استكمال الإجراءات السابقة ودون تأخير.	3.35	0.97	1	متوسط
23	تُتبع الإجراءات نفسها لجميع ملفات الترقية أثناء القيام بعمل إجراءات الترقية.	3.29	1.02	4	متوسط
24	أعتقد أن ملفات الترقية تغطي بالمتابعة نفسها من قبل إدارة الجامعة لدى المحكمين الخارجيين.	2.98	1.11	9	متوسط
25	تلتزم إدارة الجامعة بالوقت المحدد لانتظار آراء المحكمين الخارجيين.	2.85	1.11	12	متوسط
26	أتوقع أن ردود المحكمين الخارجيين تُعرض حال ورودها دون تأخير للسير بمتابعة إجراءات الترقية.	3.33	0.91	3	متوسط
27	أشعر بحيازة مجلس العمداء في عملية التصويت للبت في الترقية بغض النظر عن المتقدم لها.	3.35	1.09	2	متوسط
28	أعتقد أن رفض أو قبول مجلس العمداء للترقية يخضع لأسس موحدة وواضحة.	3.26	1.13	5	متوسط
29	لدي شعور بأن أعضاء مجلس العمداء لديهم الحرية الكاملة في التصويت على الترقية.	3.08	1.24	8	متوسط
30	أعتقد أنه يتم إبلاغ المتقدم للترقية بقرار مجلس العمداء بالطريقة نفسها لجميع المتقدمين.	3.21	1.25	6	متوسط
31	يسمح لجميع المتقدمين للترقية بالاطلاع على تقييم المحكمين الخارجيين.	2.91	1.18	10	متوسط
32	تُجيز التعليمات للمتقدم للترقية بالاعتراض على قرار مجلس العمداء بعدم ترقيته.	2.90	0.98	11	متوسط
33	لدي شعور بشكل عام أن إجراءات الترقية في الجامعة تُنفذ بشكل عادل ودون تحيز أو مُحاباة أو تفضيل.	3.09	1.10	7	متوسط
33-22	المتوسط الكلي لتصورات الباحثين للعدالة التعاملية للترقية الأكاديمية بمتابعة طلب الترقية لدى المحكمين الخارجيين ومجلس العمداء.	3.1326	0.82945		متوسط

جدول رقم (6): اختبار (One-way ANOVA) لحساب دلالة الفروق بين متوسط شعور أعضاء الهيئة التدريسية بالعدالة التعاملية للترقية الأكاديمية في القسم والكلية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية لعضو هيئة التدريس.

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.280	1.312	0.425	3	1.274	بين المجموعات
		0.324	148	18.131	داخل المجموعات
			151	19.406	الاجمالي

جدول رقم (7): اختبار (One-way ANOVA) لحساب دلالة الفروق بين متوسط شعور أعضاء الهيئة التدريسية بالعدالة التعاملية للترقية الأكاديمية في لجنة الترقية والمجلات تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية لعضو هيئة التدريس.

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.177	1.704	0.430	3	1.289	بين المجموعات
		0.252	148	14.123	داخل المجموعات
			151	15.411	الاجمالي

جدول رقم (8): اختبار (One-way ANOVA) لحساب دلالة الفروق بين متوسط شعور أعضاء الهيئة التدريسية بالعدالة التعاملية للترقية الأكاديمية بمتابعة طلب الترقية لدى المحكمين الخارجيين ومجلس العمداء تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية لعضو هيئة التدريس.

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.714	0.457	0.487	3	1.462	بين المجموعات
		1.067	148	59.766	داخل المجموعات
			151	61.228	الاجمالي

قائمة المراجع

المراجع العربية

- أبو تايه، بندر. (2012). أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطن التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، 20(2)، 145-186.
- جامعة الطفيلة التقنية، التعليمات التنفيذية لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الطفيلة التقنية الصادر بموجب المادة (74) من نظام الهيئة التدريسية في جامعة الطفيلة التقنية رقم (13) لسنة (2011) وتعديلاته.
- الجعبري، آيات. (2018). *أنظمة الترقية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية العامة والخاصة وسبل تطويرها*. رسالة ماجستير في كلية الأعمال، جامعة الخليل.
- حسن، مهدي. (2019). *نظام ترقية الموظف العمومي في التشريع الجزائري*. رسالة ماجستير في كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر.
- الحمدي، فاطمة. (2019). *نظرية العدالة لأدمز والعدالة التنظيمية أبعادها وقواعدها، مجلة اصول الشريعة للابحاث المتخصصة، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية، ماليزيا*.
- الحويطي، عواد. (2013). *المشكلات الأكاديمية التي تواجه أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة تبوك وعلاقتها ببعض التغيرات، قسم المناهج وطرق التدريس، كلية التربية والآداب، جامعة تبوك، المملكة العربية السعودية، المجلة التربوية الدولية المتخصصة*، 2(1).
- الديب، سامر. (2012). *مدى ممارسات القيادات الإدارية الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية للقيادة التحولية وصعوبتها وسبل تنميتها*. رسالة ماجستير في كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة.
- السعود، راتب وسلطان، سوزان. (2009). *درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها*. *مجلة جامعة دمشق*، 25(1)، 191-231.
- سلوى، تيشات. (2010). *أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة*. رسالة ماجستير في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة أحمد بوقرة، الجزائر.
- السليحات، ملوح. (2011). *تقييم أنظمة الترقية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة الجامعة الإسلامية سلسلة الدراسات الإنسانية*، 19(1)، 753-788.
- النصير، دلال. (2013). *معوقات الترقية الأكاديمية في جامعتي الملك سعود والأميرة نورا بنت عبد الرحمن، المجلة الدولية التربوية المتخصصة*، 2(11).
- الهايل، والشرفا، وأبو دان. (2015). *العوامل المؤثرة على قرارات ترقية الموظفين، دراسة حالة وزارة الاقتصاد الوطني*. *مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات*، 5(3).

المراجع الأجنبية

- Ambrose, M. L., & Cropanzano, R. (2003). A longitudinal analysis of organizational fairness: An examination of reactions to tenure and promotion decisions. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 266–275.□
- Dessler, Gary (2017). *Human resource management*. 15th edition Pearson.
- George, J. and Wallio, S. (2017), "Organizational justice and millennial turnover in public accounting", *Employee Relations*, Vol. 39 No. 1, pp. 112-126.
- Gore-Felton C. (2020) *How to Understand Criteria for Academic Promotion on "Traditional" and "Research" Tracks*. In: Roberts L. (eds) Roberts Academic Medicine Handbook. Springer, Cham..
- Marini, G; Meschitti, V; (2018) The trench warfare of gender discrimination: evidence from academic promotions to full professor in Italy. *Scientometrics*, 115 (2) pp. 989-1006.
- Mbuagbaw Lawrence, Laura N Anderson, Cynthia Lokker, Lehana Thabane, (2020). Advice for Junior Faculty Regarding Academic Promotion: What Not to Worry About, and What to Worry About. *Journal of Multidisciplinary Healthcare* Volume 13:117-122.
- Norzaini Azman, Ibrahim Che Omar, Aida Suraya Md Yunus & Ahmad Nurulazam Md Zain (2016) Academic promotion in Malaysian public universities: a critical look at issues and challenges, *Oxford Review of Education*, 42:1, 71-88.
- Reshma Subbaya & Renuka Vithal (2017) Teaching criteria that matter in university academic promotions, *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 42:1, 37-60
- Robbins & Coulter (2012) *Management*, Eleventh Edition. Prentice Hall.
- Sadiq, H., Barnes, K.I., Price, M. et al. (2019) Academic promotions at a South African university: questions of bias, politics and transformation. *High Educ* 78, 423–442.



The World Islamic Sciences and
Education University (W.I.S.E)

Al-Mithqal

**Al- Mithqal for Economic and Administrative Sciences
and information technology**
An International Research and Refereed Journal

Volume (7), Number (2), Muharam 1443, Augustl 2021

The views and ideas expressed in the articles published in this journal are of their own authors and do not reflect the views of the editorial board or the World Islamic science and Education University or the policies of the Ministry of Higher Education and Scientific Research.

ISSN 2311-0988



All Correspondence Concerning this Journal should be addressed to:

Editor in Chief
Deanship of Academic Research
The World Islamic Sciences and Education University (W.I.S.E)
Amman- Jordan
p.o. Box: (1101), Post Code (11947)

Tel: 00962 6 5600230, Ext. 2012, Fax: 00962 6 5600237

Email: al_mithqal.journal@wise.edu.jo

Website: www.wise.edu.jo

Al- Mithqal

Al- Mithqal for Economic and Administrative Sciences and information technology

An International Research and Refereed Journal

Volume (7), Number (2), Muharam 1443, August 2021

Editor in Chief: Prof. Khalouq Daifallah Agha

Editorial Staff

Professor Abdul Malik Al-Sa'di	The World Islamic Science & Education University
Professor Mohammad Kh. Bani Salameh	The World Islamic Science & Education University
Professor Ghassan Salem Al-Taleb	The World Islamic Science & Education University
Professor Emad Yousef Al-Shaikh	The World Islamic Science & Education University
Professor Shaker Al-Khashali	The World Islamic Science & Education University
Professor Ahmad Hasan Al-Ayasrah	The World Islamic Science & Education University
Professor Mahmoud Mubarak Obeidat	The World Islamic Science & Education University
Professor Ali Khaled Qtaishat	The World Islamic Science & Education University
Dr. Haroun Nouh Ma'abdeh	The World Islamic Science & Education University
Dr. Mubarak Al-Tarawneh	The World Islamic Science & Education University
Dr. Omer Al-Momoani	The World Islamic Science & Education University

Advisory Editorial Board

Professor Riyad Al-Momani	Vice President, Yarmouk University
Professor Hussein Al-Zyoud	Vice President, Al Al-bayt University
Professor Akram Ladin	Executive Director, International Shari'ah Research Academy for Islamic Finance (ISRA)
Professor Hasan Ali Al-Zou'bi	Amman Arab University
Professor Mahmoud Al-Sartawi	Consultant, Islamic International Arab Bank
Professor Osama Al-Faqeer	Dean, Faculty of Shari'a, Yarmouk University
Professor Lamyaa Al-Zubaidi	Al-Mustansiriyah University
Professor Omar Al-Aseeri	Mohammed V University, Morocco
Dr. Riyad Hindawi	General Manager, Institute of Banking Studies / Central Bank of Jordan
Mr. Adel Ahmad Sharkas	Deputy Governor, Central Bank of Jordan

English Language Editor
Dr. Ghalib Farihat
Journal Secretary: Reham al-
Faouri



Arabic Language Editor
Prof. Nasser Al Naimi
Designer: Thanaa Anees Taifour



Volume (7), Number (2), Muharam 1443, Augustl 2021

Contents of the Issue

(In English)

Researchers	Research Title	Pages
Omar Youssef Dardas Dr. Sanaa Nawaf Al-Nsour	“ The impact of emotional intelligence on job performance in Jordanian private universities in Amman “	11-50
Dr. Khawla Qased Abdo Dr Hanan Ahmed Qudah	Gradual sale linked to the diminishing :partnership An alternative Islamic form of the leasing ending with ownership	51-77
Dr. Khaled Khalaf Al Lafi	The Impact of Training Strategies on Organizational Commitment of Jordanian Commercial Banks Employees	79-109
Dr.Mohammad Al- Kharabsheh Prof. Fayez Juma' Al.Najjar	Impact of Human Resource Management Strategies on Strategic performance : The Moderating Role of Corporate Governance (An Applied Study in the Jordanian Commercial Banks)	111-144
Dr. Ahmed Nahar Al-Rufou Rakan Muhammad Al-Rufou	Academic Staff Perceptions of Transactional Justice in Academic Promotion Case Study: Tafila Technical University	145-167

**Al- Mithqal for Economic and Administrative Sciences
and information technology
ISSN 2311-0988**

About the Journal

- Al Mithqal Journal for Economic and Administrative Sciences is a refereed scientific international journal issued by the Deanship of Scientific Research at the World Islamic Sciences and Education University.
- Location: the World Islamic Sciences and Education University, Amman, the Hashemite kingdom of Jordan.
- The journal publishes two issues per year.

Objectives of the Journal:

1. Contributing to the spread and progress of authentic knowledge in the field of economics and administrative sciences.
2. Contributing to preserve, enroot and cherish the identity and values of the Arabic and Islamic nation.
3. Contributing to the buildup of human civilization and spreading the Islamic Call based on moderation.
4. Approaching the current problems scientifically.

Area of Interest:

1. Al Mithqal Journal publishes original researches that add to the knowledge of economic and administrative sciences in Arabic and English received from both inside and outside the university.
2. The journal focuses on publishing theoretical studies and critical reviews that thoroughly cover any of the branches of knowledge in which the journal is concerned.
3. The journal publishes applied studies and / or the studies that cover the current situation of the Arab and / or Islamic countries individually or collectively provided that the submitted papers comply with the policy and methodology observed by the journal.
4. To publish duly made reviews of modern books published within the last two years maximum, being within the area of interest for the journal.
5. Publishing critical reviews and comments on academic activities like scientific conferences, seminars and research forums.
6. The journal publishes feedback and comments on the papers already published therein.
7. The journal welcomes publishing abstracts of postgraduate studies that cover the branches of knowledge in which the journal is specialized.

**Editorial Board
Consultative Body**

Terms of Publication:

1. The submitted research must never have been published or sent for publication in any other journal. A written pledge thereon shall be presented for the journal.
2. If the research is sponsored by any party, the researcher should disclose this and present a no-objection letter endorsed by the supporting party addressed to the editor in chief.
3. All scripts submitted for publication in the journal are duly subject to confidential review and strict scientific refereeing.
4. All research articles submitted for publication are subject to inspect the percentage of excerpting.
5. Evaluation standards include: originality of the subject, being an addition to knowledge, applicability, methodology, style, findings, observing academic integrity, soundness of language and smoothness of presentation.
6. The journal may request making some modifications for the script prior to approving it for publishing, and it has the right to make some editing for the approved scripts.
7. The journal reserves the right not to publish any script without providing justification. Its decision in this respect is definite.
8. By approving the research for publication it becomes a copyright for the journal and the researcher thus shall not publish it in any other journal.
9. The researcher is obliged to pay for the evaluation works in case he/she decides to cease the refereeing procedures, or if the researcher was found to violate the publishing terms through plagiarism or publishing the research in another journal during the refereeing process and before the referees' final decision of rejecting the research.
10. Opinions expressed the published papers reflect the views of the researchers themselves and do not necessarily reflect the policy of the World Islamic Sciences and Education University or the editorial board of the journal.
11. The ordering of researches is decided according to the editorial board's technical criteria.

Specifications of the paper submitted for publishing:

1. The script shall not exceed 40 serially numbered double-space lined A-4 pages of (10000) words typed in Arial 14-size font, including the references, notes, tables and indexes. Footnotes shall be in the same font but size 12.
2. Tables and figures shall be serially numbered as in the script. Tables shall be titled on top while figures shall be titled on beneath, with their footnotes on bottom. Each table or figure shall be printed on a separate page, indicating the location of the table or figure in the body like: " Figure (1) is approximately here".
3. The first page of the research script has the title of the research, the full name(s) of the researcher(s) in Arabic and English, their academic ranks and current work places and mailing address of the main researcher.
4. The second page of the script includes the title of the paper without the author(s) name(s) followed by a maximum 150 - word abstract of the paper in Arabic.
5. The third page of the script includes an authentic English translation of the Arabic abstract observing the same requirements.
6. The script introduction starts on the fourth page. It includes the title of the script without the author's name.
7. The researcher shall send an electronic copy of the research script in (Word) format and another one in (Pdf).

Required Attachments:

1. A brief curriculum vitae of the researcher.
2. The written pledge as officially accredited on the journal's website.

Publication Procedure:

1. The researcher presents the research script electronically to the Deanship of Scientific Research on the website of the concerned journal.
2. The researcher fills in the official pledge existing on the journal's website and attaches it to the research script.
3. The research article is presented to the editorial board and gets initial refereeing prior to submitting it to external referees. The board has the right to stop external refereeing procedures, or to disapprove publishing the research article at any stage without explanation.
4. The research article is sent to two referees (with a plagiarism detection report) so that they shall reply within a maximum period of one month. In case of failing to reply within the specified time, the referee is informed of being replaced by another one, having no right to objection against the journal's decision. The research article is then sent to another referee, so the editorial board resolution is as follows:

- The research script is approved for publication in case of positive referee reports and after the researcher makes the required modifications (if any).
 - The research script is rejected in case of receiving negative reports from both referees.
 - The research script is rejected in case the researcher fails to observe scientific integrity or terms of publication.
 - The research script is sent to a third referee to definitely decide its publish ability in case of receiving two referee reports being one positive and the other negative.
5. The researcher shall make the required modifications according to refereeing notes within sixty days as of the date of being informed, and in case of not responding in the specified time procedures of publishing the research article are ceased.
 6. If the referee mentions that the researcher did not make the required modifications, an additional period of (30) thirty days is granted to accomplish the modifications. If the referee again mentions that the researcher has not made the required modifications, the research article with the unmodified notes is presented to the editorial board to decide about approving or rejecting the research article and the researcher is informed of the editorial board's final decision.
 7. The researcher(s) shall be given a notification of acceptance for publication after verifying that the required modifications to the article were made.
 8. The editorial board decides on the order of research scripts which are approved for publication.
 9. The language editor of the journal makes the final check of the research before sending it for the designing and publication.

Referencing method:

- **Holy Quran verses:** The Verses are to be in the Uthmanic font style, with the number of the verse and name of the Surah at the end the verse, e.g. [46: Al Imran].
- **Noble Hadith:** To be referenced through the authentic books of Hadith, stating their rank of correctness and indicating the book, chapter and number of Hadith if possible. Example: 'A'isha reported Allah's Messenger (Peace Be Upon Him) as saying:" The acts most pleasing to Allah are those which are done continuously, even if they are small". Muslim, Sahih Muslim, Book of Traveler's Prayer and Shortening it, Chapter of the virtue of a deed that is done persistently, whether it be Qiyam al-Lail or anything else, Hadith number (218).
- **Books:** Adapted quotations should be referenced with serial numeration at the end of the research as follows:

- * Author's full name, Hijri and Gregorian date of death between two brackets followed by comma, then the title of the book in bold followed by comma, then the name of the verifier or translator – if any– followed by comma, then place of publishing followed by comma, name of publisher followed by comma, date of publishing followed by comma mentioning the edition number between two brackets, number of volume - if any – followed by comma then the page number.
- * Do not attach a list of references in the end of the research.
- **Legal texts and judicial decisions**
- Legal texts are referenced by stating the text from its source. Example: Article (5) of the Code of Civil Procedure number (24) of the year 1988.
- Judicial decisions are documented by stating the decision from its source, e.g. Supreme Court of Justice, decision number (120), Bar Association Gazette, Issue(1) 1989, p161.
- **Scientific periodicals:**
- * Author's full name followed by comma, research title followed by comma, periodical name in bold and place of publication followed by comma, volume number followed by comma, issue number followed by comma, date of issue followed by comma then the page number. Example: Azmi Taha Sayyed Ahmad, Al-Ghazali's Two Scientific and Ethical Connotations of the Most Beautiful Names of Allah, Al-Manarah Journal for Researches and Studies, Alalbeit University, Volume (10), issue1, 1994,p45. If the research is referenced for another time it is documented briefly: author's surname, title of the research, p...
- **Quoting from Newspapers:**
- a. **News:** To include the name of newspaper, issue, date and place of issue. e.g. Ad-Dustour, issue9253,June13,1993,Amman.
- b. **Other than news:** To include the author name followed by comma, title of the essay in bold followed by comma, name of the newspaper and issue number followed by comma, date followed by comma and place of issue. e.g. Mahmoud Darweesh, Eleven Planets, Ad-Dustour, issue 1965, March 31, 1993, Amman.
- **Manuscripts:** Full name of author followed by comma, full title of manuscript in bold followed by comma, number of manuscript followed by comma, place of manuscript then the number of page (or leaf) mentioning whether the quotation is taken from front page (=f) or back page respectively. e.g. Ibn Hajar Al-Askalani (ceased 852H/ 1449AD), **Thail Addurar Alkaminah**, Manuscript number 649, Taimouria Bookshop, 54 (front) pages.
- **Conference proceedings, Honoring letters and Memorial books:**

- Name of author, title of article into quotation marks " ", title of the book in bold, name(s) of editor(s), number of edition, name of press and publisher, place and date of publication and page number, e.g: Al-Hyari, Mustafa: "The Resettlement of Arab Tribes in the Military District of Qinnasrin Until the End of the Fourth Hijri Century", Mihrab Alma'rifah: Studies Dedicated to Ihsan Abbas, edited by: Ibrahim Saafeen, ed.1, Sader Publishing House, Beirut, 1997,p417.
- Names of foreign personalities shall be written in Arabic followed by their English equivalent between brackets.

All Correspondence Concerning this Journal should be addressed to:

Editor in Chief
Deanship of Academic Research
The World Islamic Sciences and Education University (W.I.S.E)
Amman- Jordan
p.o. Box: (1101), Post Code (11947)

Tel: 00962 6 5600230, Ext. 2012, Fax: 00962 6 5600237

Email: al_mithqal.journal@wise.edu.jo

Website: www.wise.edu.jo